

DAMJANA JERMAN

BRUNO ZAVRŠNIK

**MANAGEMENT MARKETINŠKEGA
KOMUNICIRANJA NA
MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH**

Ljubljana, januar 2018

Naslov: Management marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih

Avtorja: dr. Damjana Jerman, docentka
dr. Bruno Završnik, redni prof. UM EPF

Tip: Znanstvena monografija

Strokovna recenzenta: dr. Goran Vukovič, redni prof. UM FOV
dr. Mirko Palić, izredni prof. Ekonomski fakultet Zagreb

Založila: IBS Mednarodna poslovna šola Ljubljana

Leto izida: 2018

URL: <http://ibs.mojizpit.si/?pix=2>

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
[COBISS.SI-ID=293382400](https://nuk.ub.uni-lj.si/COBISS.SI-ID=293382400)
ISBN 978-961-93492-8-1 (pdf)

PREDGOVOR

Marketinško komuniciranje, ki izhaja iz osnov komuniciranja, je ključnega pomena za organizacije in podjetja, ki komunicirajo z obstoječimi in potencialnimi kupci ter ostalimi ključnimi javnostmi.

Pri tem se postavlja vprašanje, kako oblikovati model uspešnega marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih.

Uspešno marketinško komuniciranje predstavlja strateški vidik za organizacije, ki delujejo na medorganizacijskih trgih in preko katerega se izražajo dejavniki procesa komuniciranja. Pri tem moramo definirati ključne elemente procesa komuniciranja kot dejavnike vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja. Ti se nanašajo na vir komuniciranja, komunikacijsko sporočilo, cilje marketinškega komuniciranja, komunikacijske poti, ciljno skupino in dvosmernost komuniciranja.

V monografiji smo želeli dokazati, da ima osrednji koncept (uspešnost marketinškega komuniciranja) določen vpliv na uspešnost organizacije, ki jo lahko merimo z marketinškim, finančnim in drugih vidikov uspešnosti.

Prav tako smo želeli proučiti značilnosti in medsebojne odnose med posameznimi spremenljivkami, ki vplivajo na uspešnost marketinškega komuniciranja na vzorcu slovenskih organizacij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih in raziskati vpliv uspešnega marketinškega komuniciranja na uspešnost organizacije kot celote.

Področje uspešnosti marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih je v teoriji marketinškega komuniciranja sicer prisotno, vendar z vidika empiričnega raziskovanja slabo raziskano. Zato smo oblikovali konceptualni model in ga obdelali s pomočjo modeliranja linearnih strukturnih enačb, ki omogoča vpogled v celovitost interakcijskega vpliva med spremenljivkami, ki imajo dvojno vlogo ter so hkrati odvisne in neodvisne. Rezultati raziskave, ki jih predstavlja monografija lahko pripomorejo k zmanjšanju tveganj pri načrtovanju ter implementaciji marketinškega komuniciranja ter k večji uspešnosti organizacije kot celote.

Damjana Jerman

Bruno Završnik

KAZALO VSEBINE

1. UVOD.....	1
2. MEDORGANIZACIJSKI TRGI	5
2.1. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKIH TRGOV	5
2.1.1. <i>Opredelitev medorganizacijskega marketinga</i>	6
2.2. RAZVRSTITEV KUPCEV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH	8
2.3. NAKUPNO VEDENJE ORGANIZACIJSKIH KUPCEV	10
2.4. ZNAČILNOSTI MARKETINŠKEGA SPLETA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH.....	14
3. TEORETIČNA IZHODIŠČA MANAGEMENTA MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH	22
3.1. OPREDELITEV MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	23
3.2. VRSTE KOMUNICIRANJA	28
3.3. CILJI KOMUNICIRANJA.....	31
3.4. PROCES MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	32
3.5. NAČRTOVANJE MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	36
3.6. STRATEGIJE MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	39
3.7. VREDNOTENJE MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	43
3.8. ORGANIZIRANJE MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	46
3.9. INFORMACIJE IN RAZISKAVE ZA POTREBE MANAGEMENTA MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	49
3.10. FINANCIRANJE MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	52
3.11. IZHODIŠČA INTEGRIRANEGA MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	56
3.12. POSEBNOSTI MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH.....	60
4. USPEŠNOST MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH 66	
4.1. OPREDELITEV USPEŠNOSTI MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	67
4.1.1. <i>Pregled modelov s področja marketinškega komuniciranja.....</i>	68
4.1.2. <i>Implikacije za merjenje uspešnosti marketinškega komuniciranja</i>	75
4.2. OPREDELITEV DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA USPEŠNOST MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA.....	79
4.2.1. <i>Vir komuniciranja.....</i>	81
4.2.2. <i>Komunikacijsko sporočilo.....</i>	86
4.2.3. <i>Cilji marketinškega komuniciranja</i>	91
4.2.4. <i>Komunikacijske poti</i>	93
4.2.5. <i>Ciljna skupina</i>	95
4.2.6. <i>Dvosmernost komuniciranja</i>	98
4.3. OPREDELITEV USPEŠNOSTI ORGANIZACIJ.....	101
5. RAZISKOVALNI NAČRT IN KONCEPTUALNI MODEL	107
5.1. NAČRT RAZISKAVE.....	107
5.1.1. <i>Raziskovalni problem.....</i>	107
5.1.2. <i>Cilji raziskave.....</i>	113
5.1.3. <i>Predpostavke in omejitve raziskave.....</i>	114
5.2. KONCEPTUALNI MODEL IN OPREDELITEV SPREMENLJIVK.....	115
5.3. RAZISKOVALNE HIPOTEZE	120
5.3.1. <i>Hipoteze o povezavi med določljivkami in uspešnostjo marketinškega komuniciranja</i>	120
5.3.2. <i>Hipoteze o povezavi med uspešnostjo marketinškega komuniciranja in posledico</i>	127
5.4. METODOLOGIJA KVANTITATIVNE RAZISKAVE	130
5.4.1. <i>Operacionalizacija konstruktov</i>	133
5.4.2. <i>Postopek zbiranja podatkov</i>	144
5.4.3. <i>Analiza zanesljivosti merjenja.....</i>	146
5.4.4. <i>Analiza veljavnosti merjenja</i>	148
6. ANALIZA IN REZULTATI EMPIRIČNE PREVERBE	151
6.1. REZULTATI KVANTITATIVNE RAZISKAVE.....	151
6.1.1. <i>Osnovne značilnosti respondentov</i>	151

6.1.2. Deskriptivne statistike eksogenih in endogenih latentnih spremenljivk	155
6.1.3. Analiza povezav med merjenimi spremenljivkami.....	162
6.1.4. Analiza podatkov z eksplorativno faktorsko analizo	171
6.1.5. Analiza podatkov z multiplo regresijsko analizo.....	177
6.1.6. Diagram poteka.....	181
6.1.7. Specifikacija in identifikacija modela.....	183
6.1.8. Ovrednotenje ustreznosti modela	184
6.2. INTERPRETACIJA DOBLJENIH REZULTATOV.....	204
7. ZAKLJUČEK.....	208
LITERATURA IN VIRI	210
PRILOGE	245

KAZALO TABEL

TABELA 1: DEJAVNIKI, KI DOLOČAJO MEDORGANIZACIJSKI MARKETING.....	8
TABELA 2: PRIKAZ OSNOVNIH ZNAČILNOSTI INSTRUMENTOV MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA ZA MEDORGANIZACIJSKE TRGE.....	21
TABELA 3: POVZETEK MODELOV NAČRTOVANJA MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	39
TABELA 4: KOMUNICIRANJE IN RAZISKAVE ZA POTREBE KOMUNICIRANJA V POVEZAVI Z MODELOM HIERARHIJE UČINKOV ZA MEDORGANIZACIJSKE TRGE	51
TABELA 5: MODELI HIERARHIJE UČINKOV.....	71
TABELA 6: PREGLED OPREDELITEV USPEŠNOSTI MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA PO AVTORJIH.....	79
TABELA 7: PREGLED DIMENZIJ MERJENJA VIRA KOMUNICIRANJA PO AVTORJIH	85
TABELA 8: PREGLED OPREDELITEV KOMUNIKACIJSKEGA SPOROČILA PO AVTORJIH	90
TABELA 9: PREGLED OPREDELITEV CILJEV MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA PO AVTORJIH.....	93
TABELA 10: PREGLED OPREDELITEV KOMUNIKACIJSKIH POTI PO AVTORJIH	95
TABELA 11: PREGLED OPREDELITEV CILJNE SKUPINE PO AVTORJIH.....	98
TABELA 12: PREGLED OPREDELITEV DVOSMERNOSTI KOMUNICIRANJA PO AVTORJIH	101
TABELA 13: PREGLED DIMENZIJ USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE PO AVTORJIH	106
TABELA 14: PREGLED EMPIRIČNIH RAZISKAV NA PODROČJU INTEGRIRANEGA MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA IN PRAKSE MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA.....	112
TABELA 15: PREDVIDENE POVEZAVE MED LATENTNIMI SPREMENLJIVKAMI	129
TABELA 16: IZBIRA MERJENE SPREMENLJIVKE	134
TABELA 17: MERJENJE LATENTNIH SPREMENLJIVK – ZAČETNI MODEL	136
TABELA 18: KOEFICIENTI ZANESLJIVOSTI Ω ZA MERJENJE KONSTRUKTOV MODELA	148
TABELA 19: STRUKTURA ORGANIZACIJ PO ŠTEVILU ZAPOSLENIH.....	151
TABELA 20: VELIKOST ORGANIZACIJ	151
TABELA 21: PRIMARNA DEJAVNOST, S KATERO SE ORGANIZACIJA UKVARJA	152
TABELA 22: POGlavITNI PRODAJNI TRGI	152
TABELA 23: IZOBRAZBA RESPONDENTOV	153
TABELA 24: POLOŽAJ RESPONDENTOV V ORGANIZACIJAH	153
TABELA 25: STRUKTURA ORGANIZACIJ GLEDE NA ČISTE PRIHODKE OD PRODAJE V PRETEKLEM LETU	154
TABELA 26: TRŽNI DELEŽ ČISTIH PRIHODKOV OD PRODAJE ORGANIZACIJ NA POGlavITNEM TRGU	154
TABELA 27: TRŽNI DELEŽ ČISTIH PRIHODKOV OD PRODAJE ORGANIZACIJE NA TUJIH TRGIH	155
TABELA 28: DESKRIPTIVNE STATISTIKE ZA POVPREČJA KONSTRUKTOV MODELA	157
TABELA 29: INDIKATORJI ZA MERJENJE KONSTRUKTA »VIR KOMUNICIRANJA«	157
TABELA 30: INDIKATORJI ZA MERJENJE KONSTRUKTA »KOMUNIKACIJSKO SPOROČILO«	158
TABELA 31: INDIKATORJI ZA MERJENJE KONSTRUKTA »CILJI MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA«	158
TABELA 32: INDIKATORJI ZA MERJENJE KONSTRUKTA »KOMUNIKACIJSKE POTI«	159
TABELA 33: INDIKATORJI ZA MERJENJE KONSTRUKTA »CILJNA SKUPINA«	160
TABELA 34: INDIKATORJI ZA MERJENJE KONSTRUKTA »DVOSMERNOST KOMUNICIRANJA«	160
TABELA 35: INDIKATORJI ZA MERJENJE KONSTRUKTA »USPEŠNOST MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA«	161
TABELA 36: INDIKATORJI ZA MERJENJE KONSTRUKTA »USPEŠNOST ORGANIZACIJE«	162
TABELA 37: KORELACIJSKI KOEFICIENTI ZA MERJENE SPREMENLJIVKE VIRA KOMUNICIRANJA	163
TABELA 38: KORELACIJSKI KOEFICIENTI ZA MERJENE SPREMENLJIVKE KOMUNIKACIJSKEGA SPOROČILA	164
TABELA 39: KORELACIJSKI KOEFICIENTI ZA MERJENE SPREMENLJIVKE CILJI MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	165
TABELA 40: KORELACIJSKI KOEFICIENTI ZA MERJENE SPREMENLJIVKE KOMUNIKACIJSKE POTI	166
TABELA 41: KORELACIJSKI KOEFICIENTI ZA MERJENE SPREMENLJIVKE CILJNE SKUPINE	167
TABELA 42: KORELACIJSKI KOEFICIENTI ZA MERJENE SPREMENLJIVKE DVOSMERNOST KOMUNICIRANJA	168
TABELA 43: KORELACIJSKI KOEFICIENTI ZA MERJENE SPREMENLJIVKE USPEŠNOST MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	169
TABELA 44: KORELACIJSKI KOEFICIENTI ZA MERJENE SPREMENLJIVKE USPEŠNOST ORGANIZACIJE.....	170
TABELA 45: EKSPLOATIVNA FAKTORSKA ANALIZA	173
TABELA 46: KOEFICIENTI ZANESLJIVOSTI IN ŠTEVILO MERJENIH SPREMENLJIVK ZA PODANO FAKTORSKO REŠITEV	176
TABELA 47: KORELACIJSKA MATRIKA MED FAKTORJI	177
TABELA 48: VPLIV KOMUNIKACIJSKEGA SPOROČILA, KOMUNIKACIJSKIH POTI, CILJEV MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA, DVOSMERNOSTI KOMUNICIRANJA IN CILJNE SKUPINE NA USPEŠNOST MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA – MODEL IN DETERMINACIJSKI KOEFICIENTI.....	178

TABELA 49: VPLIV KOMUNIKACIJSKEGA SPOROČILA, KOMUNIKACIJSKIH POTI, CILJEV MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA, DVOSMERNOSTI KOMUNICIRANJA IN CILJNE SKUPINE NA USPEŠNOST MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA – KOEFICIENTI IN NJIHOVA STATISTIČNA POMEMBNOST.....	179
TABELA 50: VPLIV USPEŠNOSTI MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE – MODEL IN DETERMINACIJSKI KOEFICIENTI	179
TABELA 51: VPLIV USPEŠNOSTI MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE – KOEFICIENTI IN NJIHOVA STATISTIČNA POMEMBNOST.....	180
TABELA 52: PREVERJANJE HIPOTEZ NA PODLAGI REGRESIJSKE ANALIZE	180
TABELA 53: INDEKSI USTREZNOSTI ZA ZAČETNI MODEL	187
TABELA 54: NESTANDARDIZIRANE IN STANDARDIZIRANE UTEŽI ZA MANIFESTNE SPREMENLJIVKE KONČNEGA MODELA	191
TABELA 55: RAZLIKE V HI-KVADRAT PREIZKUSIH ZA PARE NEMERLJIVIH LATENTNIH SPREMENLJIVK.....	192
TABELA 56: STANDARDIZIRANA REŠITEV MERSKEGA MODELA	193
TABELA 57: KONSTRUKTNA ZANESLJIVOST IN POVPREČJE IZLOČENIH VARIANC ZA MERSKI MODEL USPEŠNOSTI MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA.....	194
TABELA 58: KORELACIJE MED LATENTNIMI SPREMENLJIVKAMI MERSKEGA MODELA	196
TABELA 59: VREDNOSTI INDIKATORJEV USTREZNOSTI MERSKEGA MODELA.....	196
TABELA 60: STANDARDIZIRANA REŠITEV STRUKTURNEGA MODELA	197
TABELA 61: ODVISNI SPREMENLJIVKI STRUKTURNEGA MODELA.....	198
TABELA 62: VPLIV NEODVISNIH SPREMENLJIVK NA POSAMEZNO ODVISNO SPREMENLJIVKO.....	199
TABELA 63: POVZETEK INDEKSOV USTREZNOSTI ZA KONČNI MODEL	201
TABELA 64: IZBRANI POKAZATELJI ZA PRIMERJAVO UGNEZDENIH MODELOV	202
TABELA 65: χ^2 PREIZKUSI ZA UGOTAVLJANJE NAJBOLJ USTREZNEGA MODELA	203
TABELA 66: PREVERJANJE RAZISKOVALNIH HIPOTEZ NA PODLAGI MODELIRANJA STRUKTURNIH ENAČB KONČNEGA MODELA	203

KAZALO SLIK

SLIKA 1: MODEL PROCESA KOMUNICIRANJA	34
SLIKA 2: ODVISNOST STRATEGIJE MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA OD INSTRUMENTOV MARKETINŠKEGA SPLETA	42
SLIKA 3: ALTERNATIVNI MODELI HIERARHIJE UČINKOV GLEDE NA STOPNJO VPLETENOSTI	74
SLIKA 4: FCB MODEL	74
SLIKA 5: SHEMATSKI PRIKAZ KONCEPTUALNEGA MODELA USPEŠNOSTI MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA .	119
SLIKA 6: DIAGRAM POTEKA RAZISKOVALNEGA MODELA Z LISREL SIMBOLI	182
SLIKA 7: OCENE PARAMETROV ZA MODEL STRUKTURNIH ENAČB ZA USPEŠNOST MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	186
SLIKA 8: KONČNI MODEL ZA PREVERJANJE USPEŠNOSTI MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA.....	189
SLIKA 9: MERSKI MODEL DOLOČLJIVK IN POSLEDIC MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA.....	195
SLIKA 10: STRUKTURNI MODEL DOLOČLJIVK IN POSLEDICE USPEŠNOSTI MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	199

1. UVOD

V zadnjih desetletjih so se zgodili pomembni premiki na področju medorganizacijskega marketinga¹. Marketing na podlagi odnosov, organizirana in učinkovitejša nabava, globalni marketing, vse večji pomen človeških resursov in znanja ter razvoj informacijske tehnologije so kritični dejavniki, ki bodo vplivali na razvoj medorganizacijskega marketinga (Donath, 2001, str. 5-9). Marketinška literatura je bogata na področju potrošniških trgov, raziskana so bila področja od nakupnega vedenja kupcev, razvoja novega izdelka ali storitve, strateškega marketinga, marketinškega komuniciranja², distribucije pa vse do cenovne politike. Medtem, ko so posamezna področja medorganizacijskega marketinga še dokaj neraziskana, kar velja tudi za področje marketinškega komuniciranja (Hart, 1998). Blois (1999) v svoji raziskavi navaja pomanjkanje empiričnih raziskav na področju marketinga, temelječega na odnosih. Lamons (2000, str. 4) nakazuje, da je najmanj raziskano področje ugleda blagovne znamke na medorganizacijskih trgih, medtem ko Homburg in Garbe (1999, str. 3) pravita, da je področje storitev na medorganizacijskih trgih na akademski ravni slabo raziskano. Danneels in Lilien (1997, str. 19) opozarjata na manjše število študentov na fakultetah v ZDA, katerih predmet proučevanj so medorganizacijski trgi.

V zadnjih letih je medorganizacijski marketing doživel velik napredek, tudi zaradi številnih teoretičnih in empiričnih dognanj objavljenih v revijah³, ki proučujejo medorganizacijske trge. O vlogi in pomenu marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih so pisali številni avtorji (Smith, Gopalakrishna, Smith, 2004; Cutler, Javalgi, 1994; Garber, Dotson, 2002; Rinallo, Borghini, 2003; Gilliland, Johnston, 1997). Kljub temu ponuja marketinško komuniciranje še mnoge potencialne možnosti raziskovanja.

Medorganizacijski marketing je v obdobju preobrazbe, kar se odraža v dejavnostih podjetij, ki poslujejo na trgu organizacij. Zmanjšalo se je število podjetij, ki delujejo v primarnem sektorju in poraslo je število podjetij, ki se ukvarjajo s storitvami. Medorganizacijski trgi se razlikujejo od potrošniških, kupci se običajno odločajo na osnovi racionalnih motivov, več ljudi sodeluje pri nakupih izdelkov oz. storitev in ne nazadnje predmet nakupa so kompleksnejši izdelki ali pa storitve (Bingham, Gomes, Knowles, 2005; Webster, 1991; Golfetto, Mazursky, 2004, str. 26; Wilkinson, Young, 2002, str. 81-

¹ V proučevani literaturi smo zasledili več izrazov za pojmovanje medorganizacijskega marketinga, in sicer: »Business-to-Business Marketing« ali »Business Marketing«, »Organizational Marketing« ter »Industrial Marketing. Za vse navedene pojme v monografiji uporabljamo enotni izraz medorganizacijski marketinga.

² V literaturi zasledimo uporabo pojmov marketinško komuniciranje, komuniciranje v marketingu in tržno komuniciranje. Menimo, da gre za sinonime, tako v monografiji uporabljamo pojem marketinško komuniciranje.

³ Med ugledne znanstvene revije s področja medorganizacijskega marketinga prištevamo: Business Marketing, Industrial Marketing Management, Journal of Business & Industrial Marketing, Journal of Business-to-Business Marketing in Journal of Marketing (Lewin, Johnston, 1996, str. 10). Poleg tega so instituti kot so npr. Penn State's Institute for the Study of Business Markets (ISBM) in IMP Skupina (Industrial Marketing and Purchasing Group), pripomogli k razvoju medorganizacijskega marketinga.

85). Poleg tega na medorganizacijskih trgih deluje manjše število kupcev (Tikkanen, Alajoutsijärvi, 2002, str. 38), običajno koncentriranih na določenem geografskem prostoru (Hambrick, Lei, 1985, str. 769), ki kupujejo v večjih količinah (Tuncalp, 1999, str. 49). Nadalje je za medorganizacijske trge značilna močna soodvisnost med udeleženci v menjavi (Ford, Berthon, 2002). Vse to pa so tudi razlogi, da je marketinško komuniciranje pomembna spremenljivka v marketinškem spletu organizacij⁴.

Komuniciranje postaja eden od ključnih poslovnih dejavnikov, zato se morajo organizacije pripraviti na izzive v poslovnem in čedalje hitreje spreminjajočem se svetu. Organizacije lahko načrtovano ali nenačrtovano komunicirajo s svojimi ciljnim javnostmi. Zato je toliko pomembnejše, da se tega zavedajo in same pripomorejo k oblikovanju zelenega sporočila. V svojem poslovnem okolju morajo ustvarjati dobre medsebojne odnose s svojimi deležniki, saj le tako dosežejo večjo poslovno uspešnost (Burnett, Moriarty, 1998, str. 5-13; Low, 2000, str. 33).

Organizacije komunicirajo s številnimi javnostmi, tako z zunanjimi javnostmi – kupci, lokalno skupnostjo, dobavitelji, kot z notranjimi javnostmi – zaposlenimi. Pomembno je sporočiti enotno sporočilo za doseg zelenega cilja. Izziv tržnikov na medorganizacijskih trgih je oblikovanje optimalnega komunikacijskega programa, ki kombinira različne instrumente marketinškega komuniciranja z namenom, da bi dosegli poslovne cilje (Završnik, Jerman, 2003, str. 633). Organizacije se ponavadi osredotočijo na komuniciranje pozicioniranja svoje znamke, poslanstva, korporativnih vrednot. Marketinško komuniciranje bi lahko opredelili kot izmenjavo informacij med organizacijo in njenimi ciljnim javnostmi na podlagi nekega skupnega, medsebojnega interesa.

Poznamo različne koncepte obravnavanja komuniciranja. Integrirano marketinško komuniciranje je predmet proučevanj številnih avtorjev (Schultz, 1996; Duncan, Everett, 1993; Nowak, Phelps, 1994; Schultz, Schultz, 1998; Schultz, Schultz, 2004; Hartley, Pickton, 1999; Kliatchko, 2005, str. 21; Krishna, Currim, Shoemaker, 1991, str. 4-16). Le-ti ugotavljajo, da je tako koncept kot tudi implementiranost integriranega marketinškega komuniciranja šele v povojih oziroma lahko govorimo o implementiranosti samo določenih področij integriranega marketinškega komuniciranja v organizacijah (Cornelissen, 2003, str. 217; Ewing, De Bussy, Caruana, 2000, str. 107; Kliatchko, 2005, str. 13; Low, 2000, str. 27; Gould, 2000, str. 22-23). Poleg tega v literaturi zasledimo kontradiktorne ugotovitve glede razvoja integriranega marketinškega komuniciranja na določenih trgih. Tako McArthur in Griffin's (1997) ugotavljata, da organizacije na medorganizacijskih trgih težijo k večji integraciji marketinškega komuniciranja kot

⁴ Pojem organizacija vključuje v tem poglavju kakor tudi v nadaljevanju vse oblike organizacij. To so profitno usmerjena podjetja, vladne organizacije (občinske ali državne) ter ustanove (šole, bolnice itd.) ter druge neprofitne organizacije. Organizacija je širši pojem od podjetja, saj označuje več različnih oblik organizacijskih kupcev.

organizacije na potrošniških trgih, medtem ko so Duncan in Everett (1993, str. 30-39) ter Low (2000, str. 28) ugotovili nasprotno.

Pickton in Broderick (2001, str. 3) pravita, da zajema marketinško komuniciranje »vse promocijske elemente marketinškega spleta, ki vključujejo komuniciranje med organizacijo in njenimi ciljnim javnostmi in takšno komuniciranje lahko vpliva na poslovanje organizacije«. Prav tako je marketinško komuniciranje usmerjeno na trg, saj podpira prodajo izdelkov ali storitev (Duncan, Moriarty, 1998, str. 1-13; Goczol, Scoubeau, 2003, str. 61).

Ne glede na različne možne vidike obravnave marketinškega komuniciranja in dosedanje ugotovitve s področja marketinškega komuniciranja (Kitchen, Schultz, 1999, str. 21; Pickton, Broderick, 2001, str. 67; Moriarty, 1994, str. 38; Schultz, 2004, str. 8-9), in ne glede na različne poglede na dosedanja teoretična spoznanja ter empirične ugotovitve ugotavljamo, da je marketinško komuniciranje velikokrat predmet proučevanj tako znanstvenikov kot praktikov s tega področja. Veliko število objavljenih študij in prispevkov od leta 1988 pa do sedaj kažejo na dodano vrednost in koristi, ki jih marketinško komuniciranje prinaša (Kliatchko, 2005, str. 11).

Marketinško komuniciranje je različno za organizacije iz različnih dejavnosti, med različnimi organizacijami v isti dejavnosti, nadalje je marketinško komuniciranje odvisno od trenutnega razvoja določene dejavnosti in razvoja določene organizacije (Balasubramanian, Kumar, 1990, str. 59). Torej marketinško komuniciranje lahko proučujemo iz različnih vidikov. V konceptualnem modelu marketinškega komuniciranja, ki ga bo zajela monografija bomo poskušali združiti ugotovitve in spoznanja s področja marketinškega komuniciranja na primeru medorganizacijskih trgov. Kupci kot tudi ostale javnosti organizacije avtomatsko integrirajo komunikacijska sporočila (Duncan, Moriarty, 1998, str. 6). Pri tem je odločitev organizacije ali načrtovati, voditi in nadzirati marketinško komuniciranje in skrbeti za aktivno, obojestransko, usklajeno ter ciljno usmerjeno komuniciranje ali prepustiti komuniciranje naključju.

Iz proučevane literature izhaja, da imajo značilnosti medorganizacijskih trgov vpliv na marketinško komuniciranje. Odločitev o nakupu industrijskih izdelkov ali pa storitev je običajno v pristojnosti tehničnih strokovnjakov v organizaciji in ponavadi sodeluje pri nakupni odločitvi več ljudi iz različnih oddelkov. Ti običajno zahtevajo več informacij za odločanje in dajejo večji poudarek ceni ter dejanskim lastnostim storitev kot pa čustvenim pozivom. Marketinško komuniciranje na medorganizacijskih trgih običajno zajema naslednje instrumente marketinškega komuniciranja s poudarkom: 1) na osebni prodaji, 2) pospeševanju prodaje in 3) oglaševanju v strokovnih revijah (Burnett, Moriarty, 1998, str. 39-40; Herrington et al., 1996, str. 64).

Dejavniki, ki vplivajo na marketinško komuniciranje so različni. Sestava marketinško komunikacijskega spleta in integriranost posameznih instrumentov se s časom

spreminjata in sta odvisna tudi od vrste izdelčnega trga (potrošniški ali medorganizacijski). Organizacije na potrošniških trgih so v preteklosti namenjala več sredstev za marketinško komuniciranje kot pa organizacije na medorganizacijskih trgih (Herrington et al., 1996, str. 3). Osebna prodaja naj bi bila najpomembnejši instrument marketinško komunikacijskega spleta organizacij na medorganizacijskih trgih (Gopalakrishna, Lilien, 1994). Osebni prodaji naj bi po pomembnosti v marketinškem komunikacijskem spletu sledilo pospeševanje prodaje, nato oglaševanje in nazadnje odnosi z javnostmi (Gopalakrishna et al., 1995, str. 76; Burnet, Moriarty, 1998; Kotler, 1998).

2. MEDORGANIZACIJSKI TRGI

Teoretična in empirična obravnava področja medorganizacijskih trgov je pogoj za razumevanje in oblikovanje konceptualnega modela raziskave. Tako v nadaljevanju predstavljamo splošne značilnosti medorganizacijskih trgov, od njihove opredelitve do ponazoritve razlik s porabniškimi trgi. V podpoglavjih predstavljamo razvrstitev medorganizacijskih kupcev in vedenje porabnikov na teh trgih. Poglavje zaključujemo s predstavitev značilnosti marketinškega spleta na medorganizacijskih trgih.

2.1. Splošne značilnosti medorganizacijskih trgov

Marketing na medorganizacijskih trgih je doživel precejšen razvoj od začetnega tradicionalnega proučevanja, ki je bilo usmerjeno predvsem na proučevanje vedenja porabnikov. Vse večji poudarek se je posvečal odnosom med dobavitelji in kupci, za kar je zaslužna skupina IMP, ki je bila osnovana leta 1974 (Turnball, Ford, Cunningham, 1996, str. 45). Raziskovalci skupine IMP so predlagali, da ne moremo govoriti le o aktivnih dobaviteljih in pasivnih odjemalcih, temveč je namesto procesa akcije in reakcije primernejše govoriti o procesu interakcije ter so tako razvili interakcijski pristop. Poleg interakcijskega pristopa so razvili še omrežni pristop, ki se ne omeji le na organizacije, temveč svoj pogled razširi na omrežje (Ford, Berthon, 2002; v Brennan, 2003, str. 3).

Ko govorimo o medorganizacijskih ali o industrijskih trgih, imamo pogosto v mislih organizacije. Gre za velike trge, na katerem kupujejo medorganizacijski blago (izdelke ali storitve) organizacijski kupci. Ko razpravljamo o velikih trgih, pomeni, da so na njih udeležene velike vsote denarja in veliko število izdelkov oziroma storitev. Na njih nastopajo podjetja, vladne organizacije in institucije. Medorganizacijski trgi se razlikujejo od porabniških v tem, da izdelke ali storitve prodajajo organizacijam. Prodajati medorganizacijskim kupcem zahteva poznavanje njihovih potreb, ki se običajno razlikujejo od potreb končnega porabnika. Poznati moramo torej potrebe teh organizacij, njihove vire, poslovno politiko in nakupno vedenje organizacij.

V naslednjih poglavjih želimo predvsem opozoriti na poglobitve značilnosti medorganizacijskih trgov. Podrobneje predstavljamo vrste organizacijskih kupcev in posebnosti marketinškega spleta na medorganizacijskih trgih. Podajamo tudi osnovne razlike med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi ter prikazujem nakupno vedenje organizacij.

2.1.1. Opredelitev medorganizacijskega marketinga

Izraz »industrijsko marketing« je v stroki pomensko enakovreden ali soroden izrazoma »marketing med organizacijami« ali »medorganizacijski marketing«. V nadaljevanju uporabljamo izraz medorganizacijski marketing, ki je enakovreden zgornjim izrazom. V literaturi srečamo različne opredelitve medorganizacijskega marketinga. Posamezne opredelitve se med seboj dopolnjujejo, čeprav lahko povzamemo, da so te vsebinsko med seboj podobne. Medorganizacijski marketing se razlikuje od marketinga na porabniških trgih, saj se v vlogi kupca pojavljajo organizacije.

Medorganizacijski trgi so nacionalni ali mednarodni, na katerih kupujejo podjetja, vladne organizacije in institucije izdelke ali storitve, z namenom vgradnje v lastni proizvodni proces, potrošnje, preprodaje ali uporabe. Glavni razliki med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi sta narava kupca in proces kupčeve uporabe izdelkov ali storitev. Na medorganizacijskih trgih se v vlogi kupca pojavljajo organizacije (podjetja, vladne organizacije in institucije) (Hutt, Speh, 1998, str. 4; Kotler et al., 2001, str. 233). Organizacije kupujejo industrijske izdelke in storitve za lastno proizvodnjo, za olajšanje proizvodnega procesa ali pa jih rabijo kot sestavne dele za proizvodnjo drugih izdelkov oziroma storitev (Kotler et al, 1999, str. 277; Harris, Goodman, 2001, str. 28; Messner, 1992, xi). Vladne organizacije in institucije kupujejo industrijske izdelke za vzdrževanje in distribucijo storitev na lastnih trgih (Hutt, Speh, 1998, str. 4). Rangan, Shapiro in Moriarty (1995, str. 3) opredeljujejo medorganizacijski marketing kot marketing izdelkov in storitev, ki so namenjeni podjetjem, vladnim organizacijam in drugim nepridobitnim institucijam za nadaljnjo proizvodnjo in predelavo tega blaga ali preprodajo medorganizacijskim kupcem. Iz te definicije izhaja tudi opredelitev vrste kupcev, ki poslujejo na medorganizacijskih trgih, in vrsta blaga, ki je predmet nakupa na tovrstnem trgu.

Bingham in Raffield (1990, str. 4) pravita, da lahko govorimo o marketingu na medorganizacijskih trgih vedno, ko se prodajajo izdelki ali storitve za drugačno rabo od porabniške ter vse potrebne aktivnosti za tovrstne menjave blaga sestavljajo medorganizacijski marketing. Ta trg se sestoji iz posameznikov in organizacij, ki pridobivajo izdelke in storitve za proizvodnjo drugega blaga, ki ga nato prodajo, dajo v najem ali dobavljajo drugim organizacijam.

Pri nastajanju večine izdelkov ali storitev, namenjenih prodaji na medorganizacijskih trgih, je vpleten cel splet organizacij. Materiali, deli, orodja, energija ter storitve postopoma prehajajo v izdelek ali storitev, katerega namen je zadovoljiti potrebe organizacij. Posledično je količina in vrednost transakcij v takih spletih veliko večja kot pri prodaji porabniških dobrin končnim porabnikom (Rangan, Shapiro, Moriarty, 1995, str. 4).

Iz zgornjih opredelitev izhajajo določene posebnosti, ki veljajo za medorganizacijske trge. To sta predvsem vrsta kupcev, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, in posebnosti

uporabe kupljenih izdelkov ali storitev. Blago, ki je predmet menjave na medorganizacijskih trgih, je običajno kupljeno z namenom nadaljnje dodelave ali pa preprodaje, medtem ko je blago na porabniških trgih kupljeno z namenom končne uporabe ali porabe. Prav tako bi lahko rekli, da se posamezne opredelitve medorganizacijskega marketinga razlikujejo glede na to, ali so osredotočene na izdelek oziroma storitev ali pa na trg.

Blago, ki je predmet menjave na medorganizacijskih trgih bi lahko uvrstili v sedem kategorij: surovine, polizdelki, dodatki, deli, oprema, sistemi in storitve. Vsako kategorijo označujejo določene značilnosti, ki vplivajo na prodajne in nakupne strategije organizacij. Določene vrste izdelkov ali storitev na medorganizacijskih trgih kupci kupujejo z namenom nadaljnje predelave, vgradnje v končne izdelke, za izdelavo drugih izdelkov ali za podporo lastnemu poslovnemu procesu. To so tudi osnovne značilnosti, po katerih se medorganizacijski izdelki in storitve razlikujejo od porabniških, saj so uporabljene za podporo poslovnemu procesu, ne pa za zadovoljitev potreb končnega porabnika (Mahin, 1991, str. 14–21; Bingham, Raffield, 1990, str. 15–17).

2.1.2. Razlike med medorganizacijskimi in porabniškimi trgi

V obravnavani literaturi pogosto zasledimo obravnavo razlik med trgi končnih porabnikov in trgi organizacij. Medorganizacijski marketing se razlikuje od marketinga na porabniških trgih, razlike pa vplivajo na poslovno strategijo organizacije, funkcijo nabave in prodaje kot tudi na nakupne odločitve organizacije. Poglavitni razliki med marketingom na medorganizacijskih trgih in tistim na porabniških trgih lahko obravnavamo z dveh vidikov, in sicer kupca in nakupnih motivov (Mahin, 1991, str. 2–4).

Razlike med medorganizacijskimi in porabniškimi trgi ter posledično glavne značilnosti medorganizacijskih trgov (Mahin, 1991, str. 22; Kotler, 1998, str. 206–207; Bingham, Raffield, 1990, str. 7–12; Kotler et al., 2001, str. 235–238; Brennan, 2003, str. 6; Patty, Hartly, Kennedy, 1991, str. 10–12) lahko iščemo v manjšem številu kupcev, ki so večji in običajno geografsko osredotočeni, medtem ko so končni porabniki geografsko razpršeni. Nadalje so za medorganizacijske trge značilni tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem (Wickham, Hall, 2006, str. 97; Donaldson, 1996, str. 24), predvsem zaradi majhnega števila odjemalcev ter pomembnosti in moči velikih kupcev. Povpraševanje po medorganizacijskem blagu je izpeljano iz povpraševanja po porabniških dobrinah (Tosun, 2003, str. 6) in neeleastično (Mahin, 1991, str. 22; Ulkuniemi, Tähtinen, 2004, str. 14). Zaradi nestalnosti povpraševanja se mnogo medorganizacijskih tržnikov odloča za diverzifikacijo izdelkov in trgov, da bi dosegli večje ravnotežje v celotnem poslovnem ciklusu (Kotler, 1998, str. 207; Bingham, Raffield, 1990, str. 13). Tehnična zahtevnost in kompleksnost medorganizacijskih izdelkov in storitev zahteva strokovni pristop pri nakupu ter na nakupne odločitve vpliva več oseb v organizaciji (Mahin, 1991, str. 21–25). Vrednostni obseg izdelkov in storitev na medorganizacijskih trgih močno prerašča vrednost blaga, ki je predmet menjave na porabniških trgih. Posamezni kupec lahko na teh

trgih doseže zelo visoko vrednostno raven nakupa, ki se lahko primerja celo z ravniyo bruto domačega produkta nekaterih držav (Hutt, Speh, 2000, str. 178). Vse te razlike pa vplivajo na oblikovanje marketinškega spleta organizacij.

Razlike med marketingom na medorganizacijskih in marketingom na porabniških trgih so predvsem v naravi izdelkov in storitev, kompleksnosti nakupnega procesa in v velikosti proračuna, ki ga potrebujemo za doseganje marketinških ciljev. Razlike glede opredelitve marketinga na medorganizacijskih in marketinga na porabniških trgih torej niso v njihovem osnovnem konceptu kot tudi ne v njihovi pomembnosti (Hart, 1998, str. 4).

V tabeli 1 prikazujemo ključne dejavnike, ki so značilni za medorganizacijski marketing po različnih avtorjih, ki izhajajo iz različnih časovnih obdobj. Avtorji podobno navajajo značilne dejavnike medorganizacijskega marketinga, ki so predvsem usmerjeni na tržne strukture in vedenje porabnikov. Ford in Berthon (2002; v Brennan, 2003, str. 6) že prikažeta novi teoriji k proučevanju medorganizacijskih trgov, in sicer teorijo odnosov in teorijo interakcij.

Tabela 1: Dejavniki, ki določajo medorganizacijski marketing

Lilien, 1987	Webster, 1991	Wilson, 1999	Ford, Berthon, 2002
Izpeljano povpraševanje	Visoke vrednosti transakcij	Tržna kompleksnost	Kompleksnost nakupnega procesa
Številni vplivi na nakupni proces	Številni vplivi na nakupni proces	Veliki trgi	Strokovnost nakupnega procesa
Dolgotrajni nakupni proces	Številni vplivi na nakupni proces	Izpeljano povpraševanje	Dolgotrajni nakupni proces
Raznovrstnost kupcev	Funkcijska soodvisnost	Majhno število kupcev	Soodvisnost kupca in prodajalca
Decentralizirane transakcije	Kompleksnost izdelkov	Visoke vrednosti naročil	Odnosi
Geografska razdrobljenost kupcev	Soodvisnost kupca in prodajalca		Interakcije
Sistemske nakupovanje	Kompleksnost nakupnega procesa		

Vir: Lilien, 1987, Webster, 1991, Wilson, 1999, Ford, Berthon, 2002; v Brennan, 2003, str. 6.

V naslednjem podpoglavju bomo prikazali vrste kupcev, ki poslujejo na medorganizacijskih trgih.

2.2. Razvrstitev kupcev na medorganizacijskih trgih

Na medorganizacijskih trgih se oblikujejo dolgoročni odnosi med organizacijskimi kupci. V tem podpoglavju izpostavimo, da sestavljajo medorganizacijske trge različni segmenti kupcev. Heterogenost posameznih tržnih segmentov pa zahteva od prodajalcev oblikovanje primerne marketinškega spleta za vsak posamezni tržni segment. V nadaljevanju

predstavljamo tri najpomembnejše vrste organizacijskih kupcev, in sicer: podjetja, vladne organizacije in institucije. Vsaka vrsta organizacijskih kupcev ima svoje poslanstvo in značilnosti, ki vplivajo na njihove nakupne motive in tovrstno vedenje. Taka so na primer podjetja, ki so dobičkonosno usmerjena. Prodaja podjetjem zahteva poznavanje vedenja več ljudi v organizaciji, ki se odločajo in vplivajo na nakup, kajti vsak od njih ima različne motive (npr. cena, pravočasna distribucija, ustrezna kvaliteta). Gre za večstopenjsko, kompleksno odločanje. Vladne organizacije vidijo svoje poslanstvo v zagotavljanju blagostanja prebivalcev. Njihovo vedenje označujejo pogajanja in pogodbe. Poslanstvo institucij pa je v zasledovanju socialnih in dobrodelnih ciljev. Vedenje institucij označujejo posebni mnenjski vodje na svojem področju, kot npr. zdravniki, pravniki itd. (Mahin, 1991, str. 31–32; Kotler et al., 2001, str. 254).

Vsaka vrsta organizacijskih kupcev se sestoji iz mnogih tržnih segmentov, ki prav tako imajo enkratne značilnosti in potrebe. Trg podjetij zajema proizvajalce, trgovce in ponudnike storitev. Institucionalni trg vključuje nepridobitne ustanove, kot so bolnišnice, zdravstveni domovi, šolske ustanove, verske organizacije in druge nepridobitne organizacije. Trg vladnih organizacij sestavljajo številne vladne enote na državni in občinski ravni. Različnost segmentov, ki sestavljajo posamezni organizacijski trg, pa narekujejo prodajalcu oblikovanje drugačne strategije marketinškega spleta za vsak posamezni tržni segment (Mahin, 1991, str. 33). V nadaljevanju podajamo poglavitne značilnosti posamezne vrste organizacijskih kupcev, t.j. podjetij, vladnih organizacij in institucij (Mahin, 1991, str. 34–53; Czinkota et al., 2000, str. 178–183; Kotler et al., 1999, str. 295–299; Kotler et al., 2001, str. 254–257):

- a) **Podjetja** kupujejo surovine in dele, ki jih nato vgradijo v lastni proizvodni proces. Prav tako so lahko podjetja tudi uporabniki izdelkov ali storitev, ki jih uporabljajo za nadaljnjo proizvodnjo drugih izdelkov ali za podporo lastnemu poslovnemu procesu ali pa preprodajalci izdelkov oziroma storitev. Pri podjetjih velja posebej izpostaviti storitvena podjetja kot zelo naraščajoči tržni segment. Rast storitvenega sektorja vpliva tudi na rast mnogih drugih dejavnosti.
- b) **Vladne organizacije** kupujejo enake storitve in izdelke kot podjetja, poleg tega pa še naslednje izdelke ali storitve: obrambne sisteme, posebne socialne storitve in transportne, izobraževalne ter zdravstvene storitve. Znotraj te vrste kupcev ločimo tudi posamezne tržne segmente, kot so to vladne organizacije na državni ali pa občinski ravni. Medorganizacijski tržnik mora imeti posebna znanja za prodajo vladnim organizacijam od poznavanja načina sprejema nakupne odločitve v vladni organizaciji (npr. centralizacija nabave), načina določanja proračuna ter nakupnega procesa vladnih organizacij do poznavanja tehnik pogajanj (Bello, Lohtia, Sangtani, 2004, str. 59; Cooke, 1986, str. 11).
- c) **Institucije** so pridobitno in nepridobitno usmerjene organizacije, ki zagotavljajo izobraževalne, zdravstvene, duhovne in druge vrste socialnih storitev. Tržni segmenti institucionalnega trga so naslednji: bolnišnice, zdravstveni domovi, šole, univerze, fakultete, zapori, cerkvene ustanove in neprofitne ustanove. Institucionalni kupci kupujejo različne vrste medorganizacijskega blaga. Večina institucij je v javni lasti, kar

pomeni, da je njihov nakupni proces zakonsko določen⁵. Nekateri institucionalni kupci (npr. zdravstveni domovi) kupujejo decentralizirano, drugi spet centralizirano. Pomembno vlogo na institucionalnem trgu imajo nakupni centri. Iz tega izhaja, da je potrebno poznati vloge posameznikov in njihovo moč pri odločanju o nakupu.

2.3. Nakupno vedenje organizacijskih kupcev

Področje vedenja porabnikov je bilo prvo raziskovalno področje na medorganizacijskih trgih. Posledica razvoja drugih področij na medorganizacijskih trgih in zavedanja pomena soodvisnosti med prodajalcem in kupcem na teh trgih, je imelo za posledico usmeritev raziskav predvsem na proučevanje interakcij med obema udeležencema diadnega odnosa, kot tudi na proučevanje interakcij in omrežij. Turnbull, Ford in Cunningham (1996, str. 44) so mnenja, da večina organizacijskih nakupov ne poteka samostojno in njihovega nakupnega vedenja ne moremo proučevati v izolaciji od ostalih udeležencev v organizaciji. Medorganizacijske trge moramo raziskovati kot arene med organizacijami, ki kupujejo in prodajajo in med katerimi se oblikujejo procesi akcij in reakcij. Izkušnje posameznikov v tem interakcijskem procesu imajo tako pomemben vpliv na stališča in vedenje organizacij na nakupni in prodajni strani (Turnball, Ford, Cunningham, 1996, str. 44).

Organizacije, ne le prodajajo, ampak tudi kupujejo precejšnje količine surovin, opreme, porabniškega blaga in poslovnih storitev. Podjetja, ki organizacijam prodajajo razne izdelke in storitve, morajo poznati potrebe teh organizacij. Med vedenjem končnih porabnikov in nakupnim vedenjem organizacij so pomembne razlike. Na splošno se organizacije obnašajo bolj racionalno kot individualni kupci, vendar imajo na njihovo vedenje vpliv tudi subjektivni dejavniki. Glede na dejstvo, da organizacije predstavljajo mnogo večji trg kot trg končnih porabnikov, se njihovem vedenju posveča vse večja pozornost (Kotler et al., 2001, str. 248). Organizacijski kupci imajo v splošnem naslednje značilnosti (Ulkuniemi, Tähtinen, 2004, str. 14): v nakupnem procesu sodeluje več ljudi, še posebej pri velikih nabavah, organizacije kupujejo blago in storitve za doseganje različnih ciljev (dobiček, zmanjšanje stroškov, zadovoljstvo zaposlenih itd.), uporabljajo formalne nakupne poti (oblikovana nabavna politika) in uporabljajo se posebni nakupni instrumenti (ponudbe, pogodbe, kompenzacije itd.).

Nakupni proces na medorganizacijskih trgih običajno predstavljamo kot večstopenjski proces, ki se začne s prepoznavanjem potrebe in konča z nakupno odločitvijo. Prvi poskus oblikovanja nakupnega procesa organizacij je naredil Webster⁶ (1965; v Harrison-Walker,

⁵ Salminen in Möller (2006, str. 7) sta v svoji raziskavi identificirala nabavne postopke treh največjih svetovnih institucij, in sicer: Svetovne banke, Evropske skupnosti in institucije NASA. Pri vseh treh institucijah poteka nakupni proces v dveh stopnjah: najprej je postopek prekvalifikacije nato sledi končna izbira dobaviteljev. Postopek nabave običajno poteka na osnovi javnega razpisa.

⁶ Webster je oblikoval štiri stopenjski nakupni proces, in sicer: prepoznavanje potrebe, določitev nakupne odgovornosti in avtoritete, iskanje informacij in selekcija kriterijev ter postopek izbire.

Neeley, 2004, str. 22). Njegov model je predstavljal temelj za razvoj podrobnejšega osem stopenjskega nakupnega procesa, katerega so oblikovali Robinson, Farris in Wind (1967; v Harrison-Walker, Neeley, 2004, str. 22). Nekateri avtorji kasnejšega obdobja (Weitz, Castleberry, Tanner, 2001; Hutt, Speh, 1998; v Harrison-Walker, Neeley, 2004, str. 22) priporočajo prav tako osem stopenjski nakupni proces, medtem ko drugi (Bingham, Gomes, 2001; v Harrison-Walker, Neeley, 2004, str. 22) pa sedem stopenjski nakupni proces. Na splošno, vsak nakupni proces zajema naslednje stopnje: prepoznavanje potrebe, določitev specifikacije izdelka, iskanje dobaviteljev in njihovo vrednotenje, povpraševanje in vrednotenje ponudb, določitev izvršitve naročila in ocena izvedbe.

Posebnosti nakupnega vedenja organizacij se kažejo pri nakupnem procesu, nakupnih motivih in situacijah, vlogi nakupnega centra (Mahin, 1991, str. 101) ter tudi v konfliktnih kriterijih za sprejem nakupnih odločitev (Webster, Wind, 1973, str. 14). Vsi sodelujoči v organizaciji, ki so udeleženi v nakupnem procesu, sestavljajo **nakupni center ali skupino**⁷; nekateri avtorji ga imenujejo tudi nakupno središče. Predstavlja neformalno, vse ravni organizacije obsegajočo odločujočo skupino, kateri ji je glavni cilj pridobivanje, nepristransko ocenjevanje in obdelava v zvezi z nakupom povezanih informacij. Za medorganizacijskega tržnika je pomembno, da identificira ključne vplivneže, njihove nakupne motive in tudi njihovo stopnjo moči v procesu odločanja. Pri tem je pomembno, da ugotovimo ključne osebe, ki so pogosto formalno izven nabavnih enot organizacij (Kotler et al., 2001, str. 248). V nakupnem centru organizacije sodeluje različno število udeležencev, ki imajo različno vlogo glede na vrsto izdelka ali storitve. Pri tem nekateri avtorji ločijo pet, drugi pa šest vlog, ki jih lahko »igra« različno število ljudi. Število in vloge oseb, ki so vključene v nakupni center je odvisno od kompleksnosti izdelka, vrednosti nakupa in znanja oseb v nakupnem centru (Hart, 1998, str. 11-12; Kotler, 1998, str. 209–210; Kotler et al., 2001, str. 243; Rangan, Shapiro, Moriarty, 1995, str. 29–31; Bingham, Raffield, 1990, str. 68; Rossomme, 2003, str. 183–184), in sicer: uporabnik, vplivnež, odločevalec, podpisnik, kupec in čuvaj⁸.

Organizacije sprejemajo nakupne odločitve v okolju, v katerem delujejo. Različni dejavniki v tem okolju pa vplivajo na nakupni proces organizacij. Proučevanje dejavnikov

⁷ Koncept nakupnega centra sta leta 1972 predlagala Frederick Webster in Yoram Wind in ga podrobneje predstavila v svoji knjigi »*Organizational Buying Behaviour*«.

⁸ Znotraj nakupnega centra imajo posamezniki lahko več vlog: *uporabnik* je tisti, ki dejansko pridobi in uporablja izdelek. *Vplivnež* je strokovnjak ali druga oseba, ki močno vpliva na odločitev o tem, ali se bo nakup dejansko izvršil in kaj je predmet nakupa. V vlogi vplivneža je posebej pomembno tehnično osebo. Vplivneže lahko najdemo med vsemi vlogami v nakupnem procesu, tudi zunaj nakupne organizacije. *Odločevalec* ima moč ali avtoriteto za sprejem odločitve; njegovo vplivanje se lahko odvija v okviru pooblastil, pogoste pa so tudi neformalne oblike vplivanja. Odločevalci so navadno na vodilnih položajih v organizacijah, vendar to ni pravilo, zaradi česar jih je težko identificirati. *Podpisnik* v formalnem smislu potrди sprejeto nakupno odločitev in *kupec* je tehnični izvajalec nakupa, npr. vodja nabave. *Čuvaj* je katerakoli oseba, ki ima moč ali možnost kontrole nad pretokom informacij v okviru nakupnega procesa.

okolja, organizacije, lastnosti nakupnega centra in vplivnih posameznikov je odločilna sestavina medorganizacijskega marketinga. Kot smo že omenili, vplivajo na nakupne odločitve medorganizacijskih kupcev različni dejavniki. Anderson in Thomson (2000, str. 8) navajata, da se kupci na medorganizacijskih trgih odločajo na podlagi razmerja med ocenjeno vrednostjo blaga in njegovo ceno. Nekateri avtorji predvidevajo, da so najpogostejši vplivi ekonomske narave, drugi (Webster, Wind, 1973, str. 19) dajejo prednost **osebnim dejavnikom** (osebnost kupca, zaznana vloga, proces motivacije, kognitivni proces in proces učenja), tretji **dejavnikom okolja** (Rojšek, Matajič, 2002, str. 3; Damjan, Možina, 1998, str. 207; Rangan, Shapiro, Moriarty, 1995, str. 21-22). Gilliland in Johnston (1997, str. 19) navajata, da je vedenje kupcev na medorganizacijskih trgih odvisno od številnih dejavnikov, ki vključujejo dejavnike kupca (npr. politično naravnost kupca, njegovo čustveno stanje), dejavnike okolja ter dejavnike znotraj organizacije. Webster in Wind (1973, str. 17) navajata še **dejavnike skupine** pri nakupnem procesu, ki imajo različno vlogo ali celo več vlog v nakupnem centru. Pri tem ločita tri vrste vlog:

- vloga pričakovanj (postopki in navodila za vedenje osebe, ki ima določeno vlogo v nakupnem centru in za vedenje drugih oseb, ki zavzemajo specifične vloge),
- vloga vedenja (dejansko vedenje osebe) in
- vloga povezav (številne in recipročne relacije med osebami v nakupnem centru).

Vse tri vloge skupaj pa tvorijo niz vlog posameznika.

Pri proučevanju **dejavnikov organizacije** na nakupni proces se morajo tržniki na medorganizacijskih trgih zavedati naslednjih trendov (Kotler, 1998, str. 212; Kotler et al., 2001, str. 245–248): povečevanje pomembnosti nabavnega oddelka (Donath, 1993, str. 9), vrednotenje izvedbe nabav in centralizacija nabave v organizaciji. Medorganizacijski kupci vedno pogosteje sklepajo dolgoročne pogodbe z zanesljivimi dobavitelji, tudi preko EDI – elektronske izmenjave naročil. Lambert (1993, str. 47) ter Schurr, Tyler in Trimble (2003, str. 2) poudarjajo naraščajoči vpliv informacijske tehnologije na medsebojne odnose med dobavitelji in odjemalci. Zlasti pa še uporaba novih instrumentov marketinškega komuniciranja, ki temeljijo na informacijski tehnologiji, spreminja marketinške odnose na medorganizacijskih trgih.

Baumgartner (2002, str. 289) je na osnovi klastrske analize kategoriziral osem vrst **nakupnega vedenja**⁹: razširjeno, simbolično, ponavljajoče, hedonično, marketinško

⁹ Opis posameznih vrst nakupnega vedenja po Baumgartnerju: *razširjeno sprejemanje nakupnih odločitev* (sprejemanje nakupnih odločitev na podlagi ciljev, logičnih kriterijev in uporabnih lastnosti), *simbolično nakupno vedenje* (nakup določene blagovne znamke z namenom ustvarjanja določenega želenega ugleda v javnosti), *ponavljajoče nakupno vedenje* (nakup na podlagi rutine ali nakup na osnovi zvestobe blagovni znamki), *hedonično nakupno vedenje* (nakup izdelka oz. storitve na podlagi všečnosti), *marketinško komunikacijsko nakupno vedenje* (nakup izdelka oz. storitve, ker je v prodaji), *eksploratorno nakupno vedenje* (nakup izdelka oz. storitve iz radovednosti ali potrebe po različnosti), *slučajnostno nakupno vedenje* (nakupno vedenje brez predhodnega premisleka) in *impulzivno nakupno vedenje* (nakup na osnovi impulza).

komunikacijsko, eksploratorno, slučajnostno in impulzivno nakupno vedenje. Vseh osem vrst nakupnega vedenja temelji na treh dimenzijah: razmislek proti čustvom (v odvisnosti od tega ali je nakupni motiv funkcionalne ali psihološke narave), nizka proti visoka vpletenost (v odvisnosti od stopnje navora oz. angažiranja pri nakupu) in spontano proti načrtno nakupno vedenje (v odvisnosti od stopnje načrtovanja in predhodnih izkušenj porabnika pri nakupu).

V obravnavani literaturi (Söderlund, Vilgon, Gunnarsson, 2001, str. 169–173; Kotler et al., 1999, str. 283; Bingham, Raffield, 1990, str. 57) nismo zasledili večjih razlik pri razvrščanju vrste nakupov organizacij. Tako bi lahko pri organizacijah navedli tri vrste nakupov: 1) *takojšnji ponovni nakup ali rutinski nakup*, 2) *prilagojeni ponovni nakup* in 3) *prvi nakup ali novi nakup*. Nakupni proces poteka pri organizacijah podobno kot pri končnem porabniku (Mittal, 2002, str. 426), dodane pa so še tri stopnje (Mahin, 1991, str. 103–106): prepoznavanje potrebe, vrsta izdelka in njegova količina, opis značilnosti izdelka, iskanje dobavitelja in vrednotenje, analiza ponudb, izbiranje dobavitelja in predlog ponudbe, določitev izvršitve naročila in ocena izvedbe (Osmonbekov, Bello, Gilliland, 2002, str. 152).

Webster in Wind (1973, str. 20) ločita nakupne motive, ki so vezani na rešitev specifičnega kupčevega problema ter nakupne motive, ki izhajajo iz osebnih dejavnikov kupca. Rangan, Shapiro in Moriarty (1995, str. 36) ločijo naslednje nakupne motive organizacij: *finančne nakupne motive* (npr. cenejši izdelki oz. storitve v primerjavi s konkurenco, nižji stroški poslovanja), *izdelčne ali storitvene nakupne motive* (npr. pred prodajne in po prodajne storitve, enostavnost, razpoložljivost), *socialne* ali *politične* in *osebne nakupne motive*. Raznolikost motivov za nakup je pri končnih porabnikih sicer večja, vendar je kompleksnost nakupnega procesa organizacij mnogo večja v primerjavi z nakupnim procesom končnih porabnikov. Kompleksnost procesa sprejemanja nakupnih odločitev se odraža v vplivu formalne organizacijske strukture, v sodelovanju večjega števila ljudi, v upoštevanju več tehničnih in ekonomskih dejavnikov ter okolja delovanja organizacije. Nakupne odločitve sprejema nakupni center skozi daljše časovno obdobje. Pomembna razlika med procesom nakupnega vedenja organizacij in procesom vedenja porabnikov je predvsem v natančnejšem izražanju kupčevih želja in zahtev, kar se odraža v natančni specifikaciji izdelka oz. naročilu. Tudi proces iskanja dobaviteljev in zbiranja ponudb poteka bolj formalno. Nakupni proces je v organizaciji osnova za ugotovitev porabnikovih potreb ter različnih udeležencev, ki pri nakupu sodelujejo. Na tak način lahko organizacije oblikujejo učinkovite marketinške strategije za prodajo najrazličnejšim vrstam kupcev (Turnball, Forn, Cunningham, 1996, str. 45).

Medorganizacijski tržniki morajo ugotoviti vplive okolja na poslovanje organizacij in poskušati morebitne probleme spremeniti v priložnosti.

2.4. Značilnosti marketinškega spleta na medorganizacijskih trgih

Tržniki uporabljajo številna orodja, da bi zagotovili želene odzive pri ciljni skupini. Ta orodja sestavljajo marketinški splet (Day, 1994, str. 37). Koncept marketinškega spleta je v šestdesetih letih razvil Neil Borden in je pomenil nov in osnovni pristop za obravnavo marketinga (Grönroos, 1997, str. 323). Omenjeni marketinški model najdemo še v današnjih definicijah marketinga, ki jo je v svoji najnovejši različici sprejelo Ameriško marketinško združenje (angl. American Marketing Association): »Marketing je proces planiranja in izvrševanja zamisli, cenovne politike, tržnih poti in komuniciranja idej, dobrin ali storitev s namenom menjave in doseganja (zadovoljevanja) individualnih in organizacijskih ciljev (potreb)« (Berginc, 2002, str. 10; v Gummesson, 1999, str. 231).

Borden (1964; v Duncan, Moriarty, 1998, str. 1) je identificiral 12 elementov marketinškega spleta: izdelek, cena, blagovna znamka, tržne poti, osebna prodaja, oglaševanje, marketinško komuniciranje, embalaranje, predstavitev, storitve, fizična manipulacija in ugotavljanje dejstev ter analiza. McCarty je poenostavil Bordenov model marketinškega spleta in razvrstil te elemente v štiri široke skupine ter jih poimenoval 4P-ji marketinga: izdelek, cena, tržne poti in marketinško komuniciranje (angl. product, price, place, promotion) (Kotler, 2002, str. 9). Čeprav je bil njegov model marketinškega spleta kritiziran zaradi enostavnosti, so štirje P-ji v marketinškem spletu v znanstvenih in strokovnih krogih postali uveljavljena paradigma (Smith, Taylor, 2002, str. 6). Prvotni model marketinškega spleta je doživel skozi čas spremembe.

Pri tem je Lauterborn (1990, str. 26) predlagal soodvisne elemente marketinškega spleta na strani kupca in poudaril, da so uspešne organizacije lahko tiste, ki zadovoljijo potrebe kupcev na najbolj ekonomičen način, po najbolj optimalni tržni poti in s pomočjo učinkovitega in uspešnega komuniciranja. Marketinški splet sestavljajo marketinška orodja oziroma elementi, ki jih organizacije uporabljajo za doseganje marketinških ciljev na ciljnih trgih. Skladno z razvojem marketinške paradigme kot tudi z razvojem tehnoloških in družbenih procesov, se je posodabljal in razvijal tudi koncept marketinškega spleta. Peattie in Paters (1997, str. 143) navajata, da je v zadnjih letih opazen vpliv informatizacije na posamezne instrumente marketinškega spleta.

Klasični marketinški koncept obravnava menjalno paradigmo v marketingu in obenem zapostavlja razvijajoči vidik v marketingu, ki temelji na interakciji. Gre za menjalne odnose, ki se vzpostavljajo na trgu. Waterschoot in Van den Bulte (1992; v Duncan, Moriarty, 1998, str. 1) ugotavljata, da je največja napaka marketinškega modela 4P-jev, da enači samo element marketinškega komuniciranja s prepričanjem. Pri tem poudarjata, da so vsi elementi marketinškega spleta prepričljivi oziroma naj bi bili prepričljivi.

Skozi čas so avtorji osnovni model marketinškega spleta dopolnjevali, z namenom, da odpravijo navedene pomanjkljivosti, saj tradicionalni model marketinškega spleta preprosto ni bil več zadovoljiv (Gordon, 2012, str. 122, Hashim, Hamzah, 2014, str. 157).

Dopolnjevanje osnovnega modela marketinškega spleta lahko razdelimo na dve vrsti. Prva vrsta dopolnitve se nanaša na marketinški splet, ki je lahko drugačen glede na to ali imamo v menjalnem procesu opravka z izdelkom ali s storitvijo. Tako se je razvil model marketinškega spleta 5P, ki imajo pomembno vlogo pri razvoju uspešnih marketinških strategij v informacijski dobi. Tako so Fam in soavtorji (2015, str. 28) predlagali marketinški splet za upravljanje velikih količin podatkov, ki so potrebni za marketinško odločanje.

Poznamo tudi model 7P, ki je značilen za **marketing storitev** in poleg štirih osnovnih elementov vključuje še 3P-je: ljudi (angl. people), izvajanje (angl. process) in fizične dokaze (angl. physical evidence) (Devetak, Vukovič, 2002, str. 92). Marketinški splet lahko tudi prilagodimo, če se postavimo v vlogo kupca. Lauterborn tako predlaga (1990, v Kotler, 2002, str. 10), da je potrebno štiri P-je (angl. product, price, place, promotion) nadomestiti s štirimi C-ji (angl. consumer wants, consumer costs, convenience to buy, communication). Druga vrsta dopolnitve osnovnega marketinškega spleta pa izhaja iz spreminjajočega se okolja na medorganizacijskih trgih. Gre za drugačno razumevanje koncepta marketinga na medorganizacijskih trgih in usmeritev na vidik **interakcij** med udeleženci v menjalnem procesu. Paradigma je postala znana po pojmom interakcijski pristop in obenem predstavlja odgovor na predhodno **teorijo odnosov** na medorganizacijskih trgih, ki pa je analizirala posamezne odnose med kupcem in dobaviteljem (Hakansson, 1982; v Turnball, Ford, Cunningham, 1996, str. 45).

Tudi Grönroos predstavi kritičen pogled na klasično teorijo marketinškega managementa h konceptu marketinških odnosov s kritiko marketinškega spleta. Poudari namreč, da je teorija marketinškega spleta izoblikovana predvsem na študijah marketinga porabniških dobrin, ne pa na storitvah in medorganizacijskem marketingu. Značilnosti medorganizacijskega marketinga izhajajo iz tehnološke zahtevnosti izdelkov in storitev, kompleksnosti nakupnega procesa, nakupov visoke vrednosti, zaradi česar imajo pomembno vlogo odnosi med organizacijami in njenimi kupci. Poudarek je torej na odnosih in ne na izdelku, kar poudarja marketinški splet s štirimi P-ji. Prav tako nadaljuje, da omenjena teorija ni bila (dovolj) osredotočena na upoštevanje koncepta porabnika kot celote. Poudarja tudi, da se je v večini organizacij oblikoval oddelek marketinga ločeno od ostalih oddelkov v organizaciji in tako postal izolirana funkcija, ki ne more ustvariti dodane vrednosti v organizacijah. Marketing je filozofija celotne organizacije, je proces, ki presega meje med funkcijami in disciplinami (Grönroos, 1997, str. 324-325; Cuellar-Healey, Gomez, 2013, Ross, 2012, str. 123).

Vsak element v spletu ima svoje dimenzije in vsebuje različno kombinacijo strateških odločitev glede izdelka oz. storitve, cene, tržnih poti in marketinškega komuniciranja in se marketinški splet lahko uporablja za načrtovanje v marketingu (Suprihanti, 2011, Tariq, 2014, str. 100, Melewar, Saunders, 2000, str. 543). Integrirano marketinško komuniciranje poudarja, da lahko z vsakim elementom marketinškega spleta oddajamo drugačno sporočilo. Zato moramo integrirati različna sporočila, da so le-ta med seboj konsistentna,

ker lahko komuniciramo preko vsakega elementa marketinškega spleta (Burnett, Moriarty, 1998, str. 33–34). Enako ugotavljata tudi Smith in Taylor (2002, str. 6), ki pravita, da komuniciramo preko vseh elementov marketinškega spleta. Vendar Hart (1998, str. 11) pravi, da se marketinško komuniciranje na medorganizacijskih trgih naslanja predvsem na en element marketinškega spleta, to je na marketinško komuniciranje.

Aghaei in drugi (2014) opredeljujejo marketinški splet kot celoto, preko katerega podjetja ali organizacije spodbujajo povpraševanje po njihovih izdelkih. Marketinški splet opredeljujejo marketinški splet kot dejavnik odločanja in vrednotenja v zvezi z medorganizacijskimi trgi finančnih podjetij, in je kombinacija pomembnih elementov za načrtovanje in delovanje procesa marketinga. Marketinški splet zajema celoten del tako, da podjetja lahko izpolnjujejo za spodbujanje povpraševanja po izdelkih. Aghaei in drugi (2014) menijo, da marketinški splet prikazuje orientacijo gibanja v podjetju z uporabo nekaterih spremenljivk oz. modelov, ki omogočajo podjetjem načrtovanje marketinških aktivnosti. Zato Aghaei in drugi (2014) opredeljujejo marketinški splet kot posledico poskusov in dejavnosti upravljanja za inovativno kombinacijo med seboj povezanih aktivnosti marketinga, ki izpolnjujejo potrebe kupca v najboljšem postopku vzporedno za maksimiranje koristi. Akgün (2014) meni, da je marketinški splet enostaven za uporabo, omogoča ločitev marketinga od drugih operacij v podjetju (Akgün, 2014).

V raziskavi, ki sta jo opravila Lynch in Hooley (1987, str. 65) sta ugotavljala kako razlike med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi vplivajo na posamezne elemente marketinškega spleta. Rezultati prikazujejo, da je boljši izdelek oz. storitev ključna spremenljivka uspeha tako na medorganizacijskih kot na porabniških trgih. Napori prodajnega osebja so ključna determinanta uspeha za medorganizacijske tržnike, medtem ko so na ceno posebej občutljivi kupci na porabniških trgih. Oglaševanje je manj pomembno za medorganizacijske kot pa za porabniške kupce.

V nadaljevanju prikazujemo posebnosti elementov marketinškega spleta medorganizacijskega marketinga v primerjavi s marketinškim spletom na porabniških trgih.

a) Cena

Cenovna odločitev je pogosto najpomembnejša strateška in finančna odločitev mnogih poslovnih, saj cena vpliva na prodajalčev denarni tok, dobiček in ne nazadnje na njegovo konkurenčnost. Informacija o ceni je morda najpomembnejše sporočilo, ki ga organizacija posreduje svojim kupcem. Zato je cena pogosto odločujoči dejavnik, ki motivira kupca za nakup. Na primer, višje cene določenega izdelka oz. storitve so za kupca znak, da gre za izdelek/storitev višje kakovosti (Herbig, Milewicz, 1997, str. 35). Zlasti medorganizacijski kupec je občutljiv na cenovne spremembe (Lancioni, 2005, str. 111).

Medorganizacijski tržnik mora vključiti različne elemente marketinškega spleta v svojo ponudbo, da bi zadovoljil potrebe trga in dosegel svoje poslovne cilje. Cena je pomemben

element marketinškega spleta, saj odločitve glede cene dopolnjujejo celotno marketinško strategijo. Določitev cene zahteva poznavanje ciljev organizacije, trga, konkurence in vedenja ter kupčevega povpraševanja (Hutt, Speh, 1998, str. 440–441). Torej je določitev cene odvisna od zunanjega in notranjega okolja organizacije ter od udeležencev v procesu določanja cen¹⁰. Med spremenljivke okolja, ki vplivajo na določitev cene, uvrščamo: marketinško situacijo (velikost trga, stopnja rasti trga), politični sistem, konkurenco, odnos med kupcem in prodajalcem (nakupna situacija, obseg naročil), zaznavanje kupca in pravne zahteve (Lancioni, 2005, str. 112). Notranje spremenljivke, ki vplivajo na določitev cene, pa so naslednje: cilji in strategije organizacije, stroški (stroški razvoja in raziskav, proizvodnje, distribucije), vrsta izdelka in finančno tveganje (Mahin, 1991, str. 457–460). Lancioni (2005, str. 114) je oblikoval svoj model določanja cene na medorganizacijskih trgih, ki se začne z oblikovanjem ciljev, določitvijo niza akcij, operativne strategije in nadzorom ter pregledom postopkov, ki jih zajema cenovna strategija. Običajno mora biti določitev cenovne strategije v koordinaciji z ostalimi načrti marketinškega spleta ter cenovna politika in politika izdelka sta medsebojno povezani (Hutt, Speh, 1998, str. 441). Noble in Gruca (1998, str. 1) sta v svojem modelu oblikovanja cen na medorganizacijskih trgih predlagala štiri različne načine določanja cene: cena glede na konkurenco, cena za nov izdelek, cena na osnovi pribitka in cena za skupine izdelkov. Pri tem pa sta opredelila tako notranje kot zunanje dejavnike, ki vplivajo na proces določanja cene na medorganizacijskih trgih.

b) Tržne poti

Management tržnih poti je dokaj širok pojem v primeru vodenja pretoka blaga in storitev ter vseh informacij, povezanih s celotno potjo. Tržne poti so podsistem marketinškega spleta in povezujejo med seboj dobavitelje, proizvajalce in uporabnike industrijskih izdelkov (Gilliland, 2003, str. 55).

Tržne razmere na medorganizacijskih trgih se spreminjajo in posledično nastajajo nove tržne poti, medtem ko se nekatere tradicionalne ukinjajo. Toda za uspešno prilagajanje tržnim spremembam potrebujemo znanje in razumevanje procesa vrednosti kupca, pravita Anderson in Narus (1998, str. 55). Tržne poti obstajajo, saj zagotavljajo vrednost in uporabne storitve, ki jih potrebujejo bodisi kupci bodisi prodajalci. Anderson in Narus (1998, str. 55) dodajata, da je težnja po mikrosegmentaciji – proizvodnja kupcu prilagojenih izdelkov, kar otežuje management tržnih poti. Po eni strani se pojavljajo nove tržne poti, ki zagotavljajo storitve končnim kupcem, po drugi strani kontinuuma pa se razvija strateški management, ki pokriva širše področje distribucije. Vendar je razvoj tržnih poti dolgotrajen proces, ki zahteva od uporabnikov poti približno petletno prilagajanje (Anderson, Narus, 1998, str. 55).

¹⁰ Uspeh organizacij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih (npr. industrija jekla, elektroindustrija), je odvisen od določitve prave cene (Busch, Gabe, 1998, str. 48-49).

Trendi pri uporabi tržnih poti na medorganizacijskih trgih se gibljejo v smeri uporabe različnih poti za različne tržne segmente in dolgoročnega sodelovanja med proizvajalci in distributerji (Donath, 1993, str. 37). Tržniki morajo neprestano ugotavljati, kako marketinško sporočilo prehaja preko tržnih poti. Povezanost med posameznimi instrumenti marketinškega komuniciranja in med tržnimi potmi je na medorganizacijskih trgih še posebno močna. Medorganizacijski tržnik uporablja instrument osebne prodaje kot poglavitno marketinško pot prodaje. Hkrati pa predstavlja osebna prodaja tudi poglavitni instrument marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih. Mohr in Nevin (1990, str. 36-51) sta razvila interakcijski model komuniciranja katerega namen je zapolnitev vrzeli v teoriji komuniciranja na tržnih poteh. Mohrov in Nevinov interaktivni model komunikacije skuša zapolniti vrzel v teoriji komunikacije na tržnih poteh. Model primerja komunikacijske oblike s pogoji tržnih poti in razvije pojem komunikacijske strategije kot posrednika med pogoji in rezultati tržnih poti. Opazovanje kombinacij komunikacijskih oblik pod različnimi pogoji tržnih poti nam ponudi razumevanje procesa, preko katerega se oblikujejo rezultati tržnih poti.

Specializacija je eden izmed porajajočih trendov na področju uporabe posrednih tržnih poti na medorganizacijskih trgih. Industrijski distributerji se specializirajo za prodajo določene proizvodne linije. Naslednji trend na medorganizacijskih trgih je porast marketinškega deleža, ki ga ustvarijo distributerji in veletrgovci, medtem ko upada tržni delež poti, ki jih nadzira proizvajalec. To vodi k ugotovitvi, da je osebni odnos med kupcem in prodajalcem, ki omogoča hitrejši odziv, pomembna spremenljivka za uspeh na medorganizacijskih trgih (Mahin, 1991, str. 401-402). Donath (1993, str. 9) poudarja pomen pravočasnosti nabav, kar je povečalo učinkovitost dobaviteljev ter prikazuje vse večji pomen dolgoročnih odnosov med kupcem in dobaviteljem.

c) Izdelek ali storitev

Za uspešno načrtovanje marketinškega komuniciranja mora medorganizacijski tržnik dobro poznati izdelek oz. storitev, ki ga trži, saj je marketinško komuniciranje odvisno od vrste izdelka oz. storitve (Helm, Gritsch, 2014, str. 420, Taherdoost, 2013, str. 205). Nekateri avtorji menijo, da je potrebno za vsak izdelek preveriti ustreznost pragmatizma v smislu ugotavljanja prepričanja o izdelku v določenem okolju oz. kulturi (Arham, 2010, str. 153, Shahhossejani, Thoidy, 2011, str. 231). Izdelek neke organizacije lahko klasificiramo kot idejo, blago ali storitev. Hass in soavtorji (2012, str. 98) opredeljujejo storitev kot aktivnost, bolj ali manj neoprijemljive narave, ki zavzame svoje mesto v interakciji med odjemalcem in izvajalcem storitev. Medorganizacijski izdelek ali storitev lahko gledamo iz različnih zornih kotov, ne samo z vidika njegovih fizičnih lastnosti. Nakupni motivi so kompleksni in vključujejo poleg fizičnih lastnosti izdelka ali storitve še vrsto pred prodajnih in po prodajnih aktivnosti. Največji doprinos k kategorizaciji oblik medorganizacijskega izdelka je doprinesel Levitt, ki je razvil *koncept celovitega izdelka* (angl. Total Product Concept) (Sherrington, 1988; v Patti, Hartley, Kennedy, 1991, str. 24). Medorganizacijski izdelek ali storitev ima lahko naslednje oblike: generični izdelek ali storitev, pričakovani izdelek ali storitev, razširjeni izdelek ali storitev in potencialni izdelek

ali storitev (Mahin, 1991, str. 277-280).

Analiza življenjskega cikla izdelka ali storitve je pomemben instrument načrtovanja izdelka oz. storitve. Vsaka stopnja življenjskega cikla izdelka, od razvoja izdelka, uvajanja, hitre rasti, zrelosti in upadanja, ima specifični vpliv na strategijo izdelka. Teoretični model ima določene omejitve. Gre za opisni model življenjskega cikla izdelka, ki je značilen za določeno dejavnost, in ga je potrebno prilagoditi glede na specifični medorganizacijski izdelek oz. storitev. Tipična oblika življenjskega cikla izdelka v obliki črke »S« ni značilna za vse medorganizacijske izdelke. Določene posebnosti življenjskega cikla so značilne zlasti za fazo zrelosti in upadanja, kjer se lahko pojavi ponovna hitra rast marketinškega deleža kot posledica vpeljave neke tehnološke inovacije. Nekateri teoretiki vključuje pred fazo zrelosti življenjskega cikla izdelka še fazo zasičenja (Mahin, 1991, str. 281-282). Mathur (1995, str. 49) je razvil teorijo, kako povečati prodajo izdelkov na medorganizacijskih trgih, ki so v fazi zrelosti (npr. pakiranje izdelkov v fazi zrelosti z novimi izdelki, kar lahko kupec zazna kot novo ponudbo).

d) Marketinško komuniciranje

Vlogo marketinškega komuniciranja znotraj marketinškega spleta organizacije podrobneje obravnavamo v naslednjem poglavju (glej poglavje 3), vendar želimo na tem mestu izpostaviti trende na področju marketinškega komuniciranja. Marketinško komuniciranje na medorganizacijskih trgih je prav tako kot ostala področja marketinga podvrženo novim izzivom in priložnostim. Tovrstno komuniciranje postaja vse pomembnejši element marketinškega spleta storitvenih organizacij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. Dejstvo je, da storitvene organizacije prispevajo vse večji delež k bruto domačemu produktu države in pri tem ima komuniciranje odločilno vlogo, tako znotraj organizacije kot v njenem okolju (Salminen, Möller, 2006, str. 19; Duncan, Moriarty, 1998, str. 1). Poleg tega razlike med medorganizacijskimi in porabniškimi trgi, ki se nanašajo na značilnosti izdelka, trga in porabnika, vplivajo na oblikovanje programa marketinškega komuniciranja. Na primer, pri sprejemanju nakupnih odločitev kupci na medorganizacijskih trgih zahtevajo več informacij o dobaviteljih, izdelkih oz. storitvah, saj so ti tehnološko zahtevnejši in kompleksnejši, nakupno odločanje je torej bolj strokovno in dolgotrajno ter več oseb odloča o nakupu (Borghini, Rinallo, 2003, str. 2). Značilnost marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih je zlasti v porabljenih sredstvih, saj je 70 % celotnega proračuna porabljenih za oglaševanje v tiskanih medijih, za direktno pošto, sejme ter prospekte in kataloge (Lamons, 2003, str. 7; Mahin, 1991, str. 336–337). Čeprav je v opaziti trend upadanja deleža neposrednega marketinga v komunikacijskem spletu, predvsem zaradi naraščanja deleža drugih instrumentov komunikacijskega spleta, saj se povečuje predvsem delež uporabe internetnega oglaševanja (Loro, 1999, str. 12; Van Doren et al., 2000, str. 22). V omenjenem primeru v proračunu marketinškega komuniciranja niso zajeti stroški osebne prodaje.

Trendi na področju marketinškega komuniciranja so v smeri integriranega marketinškega komuniciranja (Grönroos, 2004, str. 102). Namen integriranega marketinškega

komuniciranja je usklajevanje vseh sporočil posameznih komunikacijskih tehnik, da bi javnost zaznala konsistenten niz sporočil (Grove, Carlson, Dorsch, 2007, str. 38; Fill, 1999, str. 601; v Balažič, 2000, str. 52). Razloge za nastanek integriranega marketinškega komuniciranja pa gre iskati predvsem v spremenjeni naravi komunikacij (Gronstedt, Thorson 1996; Kitchen, Wheeler, 1997; Schultz, 1998; Kitchen, Schultz, 1999; Balažič, 2000, str. 52; Garber, Dotson, 2002, str. 2; Reid, 2005, str. 41):

- *manjša uporaba tradicionalnih medijev in vse večja njihova razdrobljenost*
Število medijev, katerim je izpostavljen porabnik, se večja. Torej ne glede na to, iz katerega medija je prišlo sporočilo, je s strani ciljne javnosti zaznano kot medijsko sporočilo (Nowak, Phelps, 1994, str. 53; Kim, Han, Schultz, 2004, str. 32; Reid, 2005, str. 41).
- *pojavnost funkcionalne nepismenosti*
Povečuje se delež družbe, ki je funkcionalno nepismen, zmožen brati besede, toda nesposoben razumeti enostavnih stavkov, fraz in navodil. Zaradi tega morajo specialisti za komuniciranje vedno bolj uporabljati simbole, ikone, slike in zvoke.
- *naraščajoči pomen marketinga, ki temelji na odnosih*
Narašča uporaba orodij marketinškega komuniciranja, ki so usmerjena na točno določeni ciljni segment z večjim poudarkom na marketinških odnosih, kjer marketing ni več odgovornost posamezne poslovne funkcije, ampak filozofija celotne organizacije. Komuniciranje ni več enosmerno in enostransko, ampak je dvosmerno in večstransko.
- *večji pomen merjenja in izboljšanja uspešnosti marketinškega komuniciranja*
Organizacije namenjajo več pozornosti merjenju učinkov komuniciranja glede na vložke. Kupci se odločajo o nakupu glede na to, kaj menijo, da je bolj pomembno ali resnično ali da je prav (Reid, 2005, str. 41).

Naštete okoliščine zahtevajo spremembe procesov marketinškega komuniciranja in oblikovanje integriranega modela marketinškega komuniciranja, ki je lahko odgovor na porajajoče trende. Proces komuniciranja je namreč kompleksen, večstranski, aktiven iz vseh strani, odvisen od konteksta, povezan z mnogimi aktivnostmi in neaktivnostmi ter tehnološko visoko razvit.

V nadaljevanju prikazujemo učinkovitost posameznih instrumentov marketinškega komuniciranja, in sicer: oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi, osebne prodaje in neposrednega marketinga¹¹. Posamezni instrumenti so na medorganizacijskih

¹¹ Zasledili smo, da večina avtorjev uporablja izraz »neposredni marketing« ali »direktni marketinge«, s katerim označujejo enega izmed petih instrumentov marketinškega komuniciranja. Menimo, da bi bila pravilnejša uporaba izraza »neposredno marketinško komuniciranje«, saj gre v tem primeru za instrument marketinškega komuniciranja, ki uporablja neposredne oz. direktne oblike komuniciranja s kupci. Če pa govorimo o neposrednem marketingu, bi morali zajeti vse štiri elemente marketinškega spleta in ne samo marketinškega komuniciranja, saj gre v tem primeru za širši pojem. Kljub temu v monografiji uporabljamo uveljavljeni izraz v stroki, t.j. »neposredni marketing« za obravnavani instrument marketinškega komuniciranja.

trgih uporabni za različne namene, povzročajo različne stroške in so s strani organizacije pod različno stopnjo nadzora. Prikaz osnovnih značilnosti instrumentov marketinškega komuniciranja smo priredili po Fillu (1999, str. 9) s tem, da smo učinke komuniciranja, stroške in nadzor po posameznih instrumentih marketinškega komuniciranja ovrednotili z vidika medorganizacijskih trgov. Te lastnosti povzemamo v tabeli 2.

Tabela 2: Prikaz osnovnih značilnosti instrumentov marketinškega komuniciranja za medorganizacijske trge

	OGLAŠEVANJE	POSPEŠEVANJE PRODAJE	ODNOSI Z JAVNOSTMI	OSEBNA PRODAJA	NEPOSREDNO MARKETING
KOMUNICIRANJE					
Možnost osebne komunikacije	Nizka	Srednja	Nizka	Visoka	Visoka
Možnost dosega široke javnosti	Visoka	Srednja	Srednja	Srednja	Srednja
Stopnja interakcije	Nizka	Srednja	Nizka	Visoka	Visoka
Kredibilnost	Nizka	Srednja	Visoka	Visoka	Srednja
STROŠKI					
Skupni stroški	Visoki	Srednji	Nizki	Visoki	Srednji
Stroški na kontakt	Nizki	Srednji	Nizki	Visoki	Visoki
Stroški investicije	Visoki	Srednji	Nizki	Visoki	Srednji
NADZOR					
Možnost komuniciranja z določenim segmentom javnosti	Srednja	Visoka	Nizka	Visoka	Visoka
Fleksibilnost uporabe	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka

Vir: prirejeno po Fillu, 1999, str. 9.

Za izvajanje omenjenih instrumentov marketinškega komuniciranja potrebujemo tudi različna orodja, ki imajo različno sporočilno vlogo. V naslednjem poglavju bomo podrobneje predstavili management marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih. Organizacije morajo pri oblikovanju primerne marketinško komunikacijskega spleta upoštevati več dejavnikov. Marketinško komuniciranje je na medorganizacijskih trgih odvisno predvsem od narave trga in narave izdelka, stopnje življenjskega cikla izdelka ali storitve, kar pogojuje tudi izbiro različnih instrumentov marketinškega komuniciranja za doseganje ciljnih javnosti. Več o posebnostih in instrumentih marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih podajamo v poglavju 3, ki govori o teoretičnih izhodiščih managementa marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih.

3. TEORETIČNA IZHODIŠČA MANAGEMENTA MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

Komuniciranje nas spremlja vsepovsod. V vsakdanjem življenju komuniciramo na delovnem mestu, v našem zasebnem in družbenem življenju. Pogosto se niti ne zavedamo, da komuniciramo. Komuniciranje ni samo verbalno, tudi z našimi kretnjami že sporočamo določeno informacijo. Za organizacije je toliko pomembnejše, da se zavedajo pomembnosti načrtovanega komuniciranja in tako vplivanja na oblikovanje želenega sporočila v ciljnih javnostih.

Organizacije komunicirajo s številnimi javnostmi, tako z zunanjimi – kupci, lokalno skupnostjo, dobavitelji kot z notranjimi javnostmi – zaposlenimi. Vsem javnostim pa moramo sporočiti enotno sporočilo, da bi dosegli želeni cilj. Oblikovanje konsistentnih marketinško komunikacijskih programov glede na preference in značilnosti kupcev omogoča doseganje uspešnosti marketinškega komuniciranja (Weinstein, 1999, str. 48). Organizacije se ponavadi osredotočijo na komuniciranje svoje znamke, poslanstva, korporativnih vrednot. Pri tem je potrebno skrbeti za celotno komuniciranje, kar organizaciji omogoča širše polje za management marketinškega komuniciranja.

V preteklosti so organizacije instrumente komuniciranja običajno uporabljale ločeno, kot posamična orodja komuniciranja, pri čemer je vsako orodje imelo svoje prednosti in slabosti. Uporabljala so se predvsem tradicionalna orodja množičnega komuniciranja, med najbolj uporabljenimi orodji pa je bilo oglaševanje. Avtorji poudarjajo spremenjene razmere na področju marketinškega komuniciranja v smislu njegove manjše uspešnosti in učinkovitosti (Gronstedt, Thorson, 1996; Kitchen, Wheeler, 1997; Schultz, 1998a; Kitchen, Schultz, 1999; McGrath, 2005; str. 194). Te aktivnosti lahko strnemo v naslednje: (1) manjši pomen medijem množičnega komuniciranja, (2) usmeritev na orodja marketinškega komuniciranja, ki odražajo marketing, temelječ na odnosih, (3) povečanje prihodkov iz naslova produktnega managementa in posledično manjši prihodki iz naslova konsistentne marketinško komunikacijske strategije, (4) večji poudarek na marketinškem komuniciranju dobaviteljev ter (5) večji napori, usmerjeni v izboljšanje oz. v merjenje učinkov marketinškega komuniciranja.

Poleg tega medorganizacijski marketing zaznamujejo kompleksne povezave udeležencev v menjalnem procesu ter nove informacijske tehnologije, ki spreminjajo vedenje porabnikov in omogočajo lažje dvosmerno komuniciranje (Lindberg-Repo, 2002, str. 1). Spremenjene razmere na področju marketinga in marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih, vpliv globalizacije in pojav novih tehnologij ter zasičenost trga z najrazličnejšimi izdelki in storitvami, ima za posledico zasičenost porabnikov s številnimi komunikacijskimi sporočili (Wickham, Hall, 2006, str. 95-96). Vse to otežuje razumevanje

in aktivnosti prejemnika ter onemogoča doseganje učinkovitosti in uspešnosti marketinškega komuniciranja.

Kot odgovor na pomanjkljivost tradicionalnih načinov komuniciranja se v zadnjem času tako na strani organizacij, komunikacijskih agencij kot tudi v znanstvenih krogih, uveljavlja koncept integriranega marketinškega komuniciranja. Integrirano marketinško komuniciranje upošteva poleg marketinško komunikacijskega spleta, ki običajno zajema oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebno prodajo, odnose z javnostmi in neposredni marketing, tudi marketinški splet (izdelek, ceno, tržne poti in marketinško komuniciranje) (Balmer, 2001, str. 284). Pri tem gre za celostno obravnavanje področja komuniciranja znotraj organizacije. Integrirano marketinško komuniciranje s kombiniranjem in usklajevanjem različnih instrumentov komuniciranja omogoča doseganje večjih komunikacijskih učinkov, integracijo komunikacijskih sporočil znotraj in izven organizacije, podatkovno in informacijsko integracijo, kar ne nazadnje pripomore tudi k grajenju ugleda in podobe organizacije v ciljnih javnostih (Pickton, Hartley, 1998, str. 448).

Poglavje o teoretičnih izhodiščih managementa marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih omogoča poglobljeno raziskovanje določenih tem s področja marketinškega komuniciranja in obenem predstavlja osnovo za oblikovanje konceptualnega modela monografije. V vsakem podpoglavju opisujemo teoretična izhodišča managementa marketinškega komuniciranja, obenem pa podajamo kritični pogled z vidika medorganizacijskega marketinga. Razlike med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi, ki smo jih navedli v predhodnem poglavju (glej poglavje 2), vplivajo na management marketinškega komuniciranja. Vendar ne glede na omenjene razlike, temelji uspešnega managementa marketinškega komuniciranja veljajo tudi za organizacije na medorganizacijskih trgih in jih v nadaljevanju prikazujemo z vidika značilnosti medorganizacijskega marketinga.

3.1. Opredelitev marketinškega komuniciranja

Lorbek (1979, str. 9) navaja, da izhaja beseda »komuniciranje« iz latinskega glagola »communicare«, ki pomeni »napraviti skupno« ali »deliti kaj s kom«. Iz besede »communicare« pa je nastal glagol »komunicirati«, ki pomeni sporočiti – priobčiti, občevati – v zvezi biti. Tako nadaljuje, da komuniciranje lahko razumemo kot proces obveščanja ali informiranja, torej tok informacij med dvema stranema, ki imata za to določen vzajemni interes. Če komuniciramo, vzpostavljamo torej nekaj skupnega, vzpostavljamo edinost ali soglasje s posameznikom ali s skupino posameznikov.

Komuniciranje je proces skozi katerega organizacija vstopi v dialog z različnimi ciljnimi javnostmi preko komunikacijskih sporočil. Cilj prenosa teh sporočil je vplivati na javnosti,

da bi organizacijo in/ali njene izdelke zaznavali kot rešitev svojih sedanjih ali prihodnjih problemov (Fill, 1999, str. 13–14). Podobno opredelitev marketinškega komuniciranja, ki temelji na obojestranski izmenjavi informacij za doseg določenega cilja poda tudi Keller (2001, str. 819–823), ki pravi, da je marketinško komuniciranje glas določene blagovne znamke, s pomočjo katerega poskuša organizacija vzpostaviti dialog in komunicirati svojo ponudbo kupcem. S pomočjo marketinškega komuniciranja poskušajo organizacije informirati, prepričati, vzpodbuditi in spomniti kupca posredno ali neposredno na svoje blagovne znamke. Gross (1994, str. 4) pravi, da je marketinško komuniciranje namenjeno informiranju in prepričevanju kupcev o prednostih določenega izdelka oziroma ponudbe. Starman (1996, str. 5) ugotavlja, da marketinško komuniciranje cilja na porabnika, pri čemer so marketinško komunikacijske aktivnosti usmerjene v vzpostavitev zveze med ponudnikom in porabnikom.

Skupno zgornjim opredelitvam marketinškega komuniciranja je, da se v vlogi pošiljatelja sporočila v komunikacijskem procesu pojavljajo organizacije, v vlogi prejemnika sporočila pa porabniki. Pojem marketinškega komuniciranja kot tudi njegov razvoj sta povezana z razvojem in zgodovino marketinga v zadnjih petdesetih letih (Schultz, Schultz, 1998, str. 9). Marketinško komuniciranje se je razvilo iz pojma »promocija« kot enega izmed elementov marketinškega spleta, ki si prizadeva, da bi pripeljal porabnika k nakupu. Marketinško komuniciranje predpostavlja, da organizacija komunicira preko vseh štirih elementov marketinškega spleta. Torej je cilj marketinškega komuniciranja uporaba različnih orodij komuniciranja (npr. oglaševanja, osebne prodaje, odnosov z javnostmi, pospeševanja prodaje) z namenom komuniciranja s porabniki in ustvarjanja dobička za organizacijo. V središču obravnave marketinškega komuniciranja je proces ustvarjanja, posredovanja, sprejemanja in odzivanja na sporočila. In prav iz osredotočenosti na komuniciranje kot proces, se je konec osemdesetih let razvilo integrirano marketinško komuniciranje – ITK (angl. integrated marketing communications) (Podnar, Kline, 2003, str. 66). Z oblikovanjem koncepta ITK se je vidik obravnave komuniciranja premaknil iz porabnika na vse deležnike organizacije.

Avtorji s področja integriranega marketinškega komuniciranja (ITK) niso enotni glede tega ali je koncept ITK relativno nov ali pa gre za že star koncept s področja marketinga. Pregled relevantne literature prikazuje precej različne ali celo nasprotujoče si poglede na koncept ITK. Pri tem Levinson (2001, str. 10) navaja, da so bile težnje k integraciji v oglasnih sporočilih prisotne že v zgodnjih fazah oglaševanja, v dvajsetih letih devetnajstega stoletja. Skupaj s pojavom kreativne revolucije v šestdesetih letih na področju oglaševanja je bila praksa integracije pozabljena. Ponavljanje enakih sloganov ali posameznih elementov oglasnega sporočila niso izhajala iz teorije, temveč so bila značilna za zgodnja obdobja oglaševanja. Prav tako tudi Schultz (Schultz, 2003; v Kliatchko, 2005, str. 7) navaja, da lahko razumemo ITK bolj kot naravni proces evolucije marketinškega komuniciranja, kot pa revolucijo marketinškega razmišljanja. Predvsem spremembe na področju marketinga, medijev, komuniciranja in porabnikov, so pripomogle k razvoju koncepta ITK.

Tudi Cornelissen je mnenja, da v primeru integriranega marketinškega komuniciranja ne gre za nov teoretični koncept ter da ideje ITK segajo v sedemdeseta in osemdeseta leta, torej v čas očitnih odmikov od fordističnega¹² modela množičnega komuniciranja (Cornelissen, 2001, str. 7-8).

Kaj pravzaprav pojmuje kot integrirano marketinško komuniciranje? Iz pregleda relevantne literature lahko pridemo do ugotovitve, da opredeljevanje tega, kaj integrirano marketinško komuniciranje pravzaprav je, lahko razvrstimo v dve večji skupini, in sicer: 1) opredelitve, ki sodijo v zgodnje obdobje obravnavanega koncepta ter 2) v skupino sodobnejših opredelitev. Z namenom poglobljenega razumevanja temeljne zamisli integriranega marketinškega komuniciranja v nadaljevanju navajamo nekatere ključne in reprezentativne opredelitve tega teoretičnega koncepta, ki sodijo bodisi v prvo bodisi v drugo skupino teh opredelitev.

Prvotno opredelitev zamisli integriranega marketinškega komuniciranja so v sodelovanju z Ameriškim združenjem oglaševalskih agencij – AAAA (angl. American Association of Advertising Agencies) in Združenjem nacionalnih oglaševalcev – ANA (angl. Association of National Advertisers) ob koncu osemdesetih let, razvili na Northwestern University, iz katere prihajajo tudi veliki pionirji obravnavane usmeritve v marketingu (Schultz, 2004, str. 8). Ta definicija opredeljuje integrirano marketinško komuniciranje kot:

Zamisel načrtovanja marketinškega komuniciranja, ki priznava dodano vrednost izčrpnega načrta, ki obravnava strateško vlogo različnih komunikacijskih disciplin - splošnega oglaševanja, neposrednega odziva, pospeševanja prodaje in odnosov z javnostmi - in združuje te discipline z namenom zagotavljanja jasnosti, konsistentnosti in maksimalnih učinkov komuniciranja (Duncan, Caywood, 1996; v Kliatchko, 2005, str. 14).

Bistveni element takšne opredelitve je torej usklajevanje različnih orodij marketinškega komuniciranja, preko katerih naj bi dosegli kar največje učinke marketinškega komuniciranja.

Nowak in Phelps (1994) sta se v sredini devetdesetih let, ko se je koncept integriranega marketinškega komuniciranja pričel uvajati v marketinško prakso, začela ukvarjati z opredelitvijo tega teoretičnega koncepta (Kliatchko, 2005, str. 18). Pri tem pa nista prišla do formalne opredelitve, temveč sta identificirala tri širše vidike (Nowak, Phelps, 1994, str. 51-52) okoli katerih so se kasneje strnile posamezne konceptualne opredelitve integriranega marketinškega komuniciranja v tistem časovnem obdobju. Avtorja navajata

¹² Cornelissen (2003, str. 229) govori o post-Fordističnem marketinškem komuniciranju kot nasprotju rigidnega in množičnega Fordističnega sistema (Schultz, 1996a), in sicer o novem obdobju nenehnih sprememb na področju marketinškega komuniciranja.

sledeče konceptualne poudarke tega področja, in sicer a) koncept »enega glasu« (angl. one voice), b) koncept integriranega komuniciranja in c) koncept koordiniranega komuniciranja. Poimovanje integriranega marketinškega komuniciranja kot »enega glasu«, ki ga različni avtorji obravnavajo tudi z izrazom »brezšivno marketinško komuniciranje« (angl. seamless marketing communication), je značilno predvsem to, da takšna integracija vključuje konsistentno podobo, pozicioniranje, sporočilo ali temo, ki je skupna vsem instrumentom in orodjem marketinškega komuniciranja. Omenjeni vidik k integraciji prehaja meje različnih področij, kot so na primer oglaševanje, ki je usmerjeno v oblikovanje prepoznavnosti organizacije, odnosi z javnostmi, ki so usmerjeni k oblikovanju ugleda ter meje drugih uporabljenih marketinško komunikacijskih aktivnosti. Skupni imenovalec, ki omogoča takšen pristop je enotna identiteta (angl. singular identity), ki je povezana z enim samim konceptom pozicioniranja blagovne znamke. Različna komunikacijska orodja in različni instrumenti marketinškega komuniciranja si na podlagi enotne identitete prizadevajo k doseganju skupnega cilja, tržniki oziroma vodje blagovne znamke pa prevzemajo odgovornost za rezultate koncepta enega glasu (Nowak, Phelps, 1994, str. 51). Konceptualizacija integriranega marketinškega komuniciranja, ki sta jo podala Nowak in Phelps, zagotavlja določeno razlago k boljšemu razumevanju koncepta ITK, ki temelji predvsem na konceptu »enega glasu«. V primerjavi s konceptom enega glasu je koncept integriranega komuniciranja v prvi vrsti usmerjen na mikro nivo in predpostavlja, da bi si moral določen oglas hkrati prizadevati za oblikovanje ugleda blagovne znamke kot tudi za neposredni vpliv na vedenje porabnikov. Tretji koncept koordiniranega komuniciranja izpostavlja koordinacijo posameznih instrumentov komuniciranja. Za razliko od pristopa enega glasu, v pristopu z vidika koordiniranega komuniciranja, komunikacije ne izhajajo nujno iz neke enovite zamisli o identiteti in pozicioniranju blagovne znamke. Poudarek vidika koordiniranega komuniciranja je v holističnem pristopu in oblikovanju celovitih programov, ki temeljijo na sinergiji ter se poslužujejo učinkov oglaševanja blagovne znamke, marketinško komunikacijskega delovanja, komunikacijskih akcij in poskušajo vzpodbuditi neposredni odziv porabnikov itd. (Nowak, Phelps, 1994, str. 51).

Konceptualizacija integriranega marketinškega komuniciranja še danes ni enovita s strani avtorjev, vendar pa s funkcionalnega vidika presega različne opredelitve temeljne zamisli, ki izhajajo iz obeh šol integriranega marketinškega komuniciranja: Northwestern University in University of Colorado. V prispevkih Dona Schultza, ki prihaja iz Northwestern University ter v prispevkih Toma Duncana in Sandre Moriarty, ki prihajata iz University of Colorado, je razlika v konceptualizacijah integriranega marketinškega komuniciranja kot enega glasu ter koordiniranih komunikacij presežena tako, da avtorji govorijo o integraciji komuniciranja povezanih z blagovno znamko na način »en glas, en zgled« (angl. one voice, one look) za vsakega od segmentov, ki jih preko različnih orodij komuniciranja poizkuša naslavlјati blagovna znamka (Duncan, Moriarty, 1997, str. 74).

Kot smo že omenili, lahko opredelitve integriranega marketinškega komuniciranja razvrstimo v dve večji skupini, kjer v prvo skupino uvrstimo bolj zgodnje opredelitve

obravnavega koncepta, v drugo pa sodobnejše opredelitve, ki dopolnjujejo in nadgrajujejo prve. Za prvo skupino opredelitev je značilno, da so usmerjene predvsem v marketinško komunikacijske funkcije s področja marketinga in nekateri avtorji tega področja nanje naslavljajo kritike, ki se nanašajo na pomanjkanje strateške vizije (Schultz, 2004, str. 8). Kasnejše opredelitve ITK izhajajo iz spoznanja, da učinkovita implementacija tega koncepta ni mogoča, v kolikor je le-to omejeno na obravnavo področja marketinškega komuniciranja. Iz tega izhaja ugotovitev, ki je vplivala na kasnejše opredelitve koncepta integriranega marketinškega komuniciranja. Skladno z omenjenim so se spremenile tudi formalne konceptualne opredelitve integriranega marketinškega komuniciranja (Schultz, Schultz, 1998; v Kliatchko, 2005, str. 19). Tako se je formalna opredelitev integriranega marketinškega komuniciranja, ki sta jo oblikovala Don Schultz in Heidi Schultz glasila:

»Integrirano marketinško komuniciranje je strateški poslovni proces, ki se nanaša na planiranje, razvoj, izvedbo in vrednotenje koordiniranih, merljivih programov prepričevalnega komuniciranja blagovne znamke preko časa, s strankami, porabniki, potencialnimi porabniki, zaposlenimi in drugimi pomembnimi ciljnim skupinami zunanje ali notranje javnosti« (Schultz, Schultz, 1998; v Kliatchko, 2005, str. 19).

Duncan (2002) podobno opredeli ITK in pri tem poudari še dvosmernost komuniciranja in možnost pridobivanja povratnih informacij. Poudarek je na tesnih medsebojnih odnosih med kupci na ciljnih trgih z namenom ustvarjanja otipljivih rezultatov za organizacijo (npr. povečanje prodaje). Njegova opredelitev koncepta se glasi:

Integrirano marketinško komuniciranje je medfunkcijski proces oblikovanja in zagotavljanja dobičkonosnih odnosov med kupci in drugim deležniki organizacije preko strateškega nadzora vseh komunikacijskih sporočil in spodbujanje pridobivanja povratnih informacij z namenom vzpostavljanja dialoga (Duncan, 2002, v McGrath, 2005, str. 224-225).

Kliatchko (2005, str. 23) poskuša združiti različne elemente koncepta ITK in izhaja iz okvira ITK, ki sta ga podala Schultz in Schultz (1998). Njegova opredelitev je naslednja:

Integrirano marketinško komuniciranje je koncept in proces strateškega managementa skozi čas in je usmerjeno k ciljnim javnostim, h komunikacijskim potem ter k rezultatom usmerjenih komunikacijskih programov (Kliatchko, 2005, str. 23).

Kliatchkova opredelitev sestoji iz štirih osnovnih komponent: 1) ITK je tako koncept kot proces, 2) ITK zahteva znanje in orodja strateškega razmišljanja v managementu, 3) ITK temelji na treh elementarnih stebrih: javnostih, komunikacijskih poteh in rezultatih ter 4) ITK ponuja razširjen pogled na komuniciranje blagovne znamke (Kliatchko, 2005, str. 24).

Iz zgornjih opredelitev izhaja, da je obravnava koncepta ITK usmerjena predvsem na zaznano vrednost tega koncepta. Pri tem pa lahko povzamemo, da gre za visoko zaznano vrednost proučevanega koncepta, ki izhaja iz konsistentnosti komunikacijskih sporočil. Pri pregledu relevantne literature s tega področja prav tako razberemo, da so potencialne vrednosti in koristi koncepta ITK empirično raziskane in ugotovljene predvsem na porabniških trgih ter za organizacije, ki tržijo izdelke široke potrošnje. Malo pa je empiričnih raziskav o uporabi in zaznani vrednosti koncepta ITK na medorganizacijskih trgih (Nowak, Cameron, Delorme, 1996; Wickham, Hall, 2006).

Koncept ITK avtorji pojmujejo kot strateški poslovni proces, ki je usmerjen k različnim notranjim in zunanjim javnostim (Schultz, Schultz, 1998; v Kliatchko, 2005, str. 19, 23). Vpliv globalizacije in razvoj kompleksnih odnosov med udeleženci na medorganizacijskih trgih porajata potrebo po integraciji komunikacijskih procesov znotraj organizacije (Lindberg-Repo, 2002, str. 1). Poleg tega model ITK poudarja pomembnost managementa vseh kontaktnih točk določene blagovne znamke, da bi ustvarili in obdržali dobičkonosne odnose s kupci in drugimi javnostmi organizacije (Duncan, Moriarty, 1997, str. 1-13). Če na omenjena dejstva pogledamo z vidika medorganizacijskega marketinga, lahko rečemo, da je zaradi kompleksnosti prodajnega procesa na medorganizacijskih trgih (številno prodajno osebje, posredniki itd., ki so lahko tudi vir komuniciranja) težko nadzorovati in upravljati komuniciranje z vsemi deležniki organizacije kot ga zagovarja koncept ITK.

Različni vidiki obravnave teoretičnega koncepta ITK so pomembni za oblikovanje konceptualnega modela v monografiji. V empiričnem delu monografije, kjer bomo preučevali povezavo med določljivkami marketinškega komuniciranja in uspešnostjo marketinškega komuniciranja, bomo obravnavali posamezne dimenzije koncepta ITK (npr. usklajenost in koordinacija komunikacijskih sporočil, dvosmernost komuniciranja itd.), katerih vidike bomo skušali združiti pri konceptualizaciji konceptov.

3.2. Vrste komuniciranja

Splošen pomen komuniciranja lahko razumemo, če poznamo njegove vrste. Komuniciranje se razlikuje tudi od tega, na kateri hierarhični ravni poteka. Različni avtorji različno obravnavajo hierarhične ravni. Vrste komuniciranja, ki jih lahko poimenujemo tudi ravni komuniciranja neke organizacije, so naslednje: korporativna, tržna in marketinško komunikacijska raven. Korporativna raven vsebuje marketinško, le-ta pa je širši pojem od marketinško komunikacijske, ki vsebuje kasneje obravnavane elemente marketinškega komuniciranja oz. komunikacijski splet (Kitchen, Schultz, 2003, str. 67; Duncan, Moriarty, 1998, str. 1-13).

Pickton in Broderick (2001, str. 1) podobno opredeljujeta ravni komuniciranja in pravita, da je marketinško komuniciranje del korporativnega komuniciranja. Korporativno

komuniciranje je krovni pojem za vse oblike vedenja in komuniciranja, ki ga izvaja določena organizacija navznoter in navzven (Podnar, Kline, 2003, str. 66). Izhajajoč iz te opredelitve je korporativna raven nadrejena tržni, saj poleg marketinškega komuniciranja zajema še komuniciranje ostalih elementov marketinškega spleta. Iz tega sklepamo, da sta lahko tudi komuniciranje s finančnimi javnostmi kot komuniciranje z zaposlenimi, vrsti korporativnega komuniciranja in nista sestavni del marketinškega komuniciranja. To domnevo potrjujeta tudi Duncan in Moriartyjeva (1998, str. 7), ki pravita, da komuniciranje na korporativni ravni vključuje poleg kupcev, še druge deležnike organizacije. Ugotovljata tudi, da imajo vsa marketinško komunikacijska sporočila namen oblikovanja enotnega in konsistentnega sporočila tako do kupcev kot do drugih ciljnih skupin (Duncan, Moriarty, 1997, str. 1). Pri tem se ne omejita le na kupce, temveč s svojo opredelitvijo ITK zajamejo različne deležnike organizacije. Enako poudarjata tudi Kitchen in Schultz (2003, str. 75), ki pravita, da je za uspešnost organizacije potrebno integrirati vse komunikacijske aktivnosti ne glede na organiziranost funkcije komuniciranja znotraj organizacije.

Pri tej opredelitvi teoretičnega polja komuniciranja se bolj približamo opredelitvam teoretikom s področja odnosov z javnostmi. Tako Hunt in Grunig (1995, str. 7) pravita, da je pglavilni cilj korporativnih odnosov z javnostmi (angl. corporate public relations) oblikovanje pozitivnega ugleda neke organizacije in je usmerjeno na različne javnosti: od lokalne skupnosti, zaposlenih, varstvenikov okolja, finančnih javnosti itd. (Hunt, Grunig, 1995, str. 7). Prav tako pa tudi novejša opredelitve koncepta ITK (glej Schultz, Schultz, 1998; v Kliatchko, 2005, str. 19) poudarjajo, da je ITK strateški poslovni proces, usmerjen na komuniciranje s kupci, porabniki, zaposlenimi in drugimi pomembnimi ciljnimi skupinami zunanjih in notranjih javnosti.

Širša opredelitev koncepta ITK zajema integracijo vseh komunikacijskih aktivnosti z namenom realizacije ciljev ITK in doseganja konkurenčne prednosti. To vključuje integracijo marketinško komunikacijskega in marketinškega spleta, interno in medorganizacijski integracijo, geografsko in kreativno integracijo ter integracijo komuniciranja notranjim ter zunanjim javnostim (Pickton, Hartley, 1998, str. 448-449).

Kot smo že omenili, poznamo več vrst komuniciranja, glede na različne možne vidike obravnave. Lorbek (1979, str. 21) loči še vertikalno in horizontalno komuniciranje. *Vertikalno komuniciranje* opredeljuje kot izmenjavo informacij med različnimi tržnimi subjekti v menjavi, npr. med proizvajalci in porabniki. Kadar govorimo o *horizontalnem komuniciranju*, pa gre za izmenjavo informacij v okviru ene same skupine oziroma med njenimi člani.

Formalno in neformalno komuniciranje sta naslednji vrsti komuniciranja. *Formalno* je tisto, pri katerem uporabljamo priznane instrumente komuniciranja, npr. oglaševanje, odnose z javnostmi, osebno prodajo itd. Pri *neformalnem komuniciranju* ni mogoče nadzorovati sestavin vhoda, ker se pri tovrstnem komuniciranju ne uporabljajo priznani

instrumenti komuniciranja (Burnett, Moriarty, 1998, str. 21). Na medorganizacijskih trgih so pomembni tudi neformalni viri komuniciranja, med katere spadajo priporočila poslovnih partnerjev in predstavljajo podporo aktivnostim prodajnega osebja ter so izredno kredibilen vir informacij (Burnett, Moriarty, 1998, str. 463; Malhotra et al., 1994, str. 11).

Burnett in Moriarty (1998, str. 245–249) pravita, da poznamo ravni komuniciranja, ki se med seboj razlikujejo glede na kompleksnost, količino, vrsto komunikacij, čas pridobivanja povratne informacije, sposobnosti sporočevalca glede sprejemanja in možnosti razumevanja ter ukrepanja glede na povratno informacijo. Ločita *osebno, organizacijsko, javno, množično in interaktivno komuniciranje*. Theaker (2001, str. 14) loči ravni komuniciranja na osebno (npr. misli), medosebno (npr. dialog), komunikacijo v manjši skupini (npr. predavatelj) in množično komuniciranje.

Množično komuniciranje je tisto, ki uporablja množične medije za širjenje informacij. *Osebno komuniciranje* pa poteka med sporočevalcem in prejemnikom, kjer gre za diadni odnos in imata vpliv drug na drugega. Podlaga za osebno komuniciranje, ki je zlasti pomembno na medorganizacijskih trgih, je osebni stik, po čemer se tudi osebno komuniciranje razlikuje od množičnega (Finch, 2004, str. 6; Schurr, Tyler, Trimble, 2003, str. 3–4). *Organizacijsko* komuniciranje sestavlja širša skupina, sestavljena iz več podsistemov oz. entitet, ki pa vse težijo k istemu cilju. Pri tem lahko poudarimo, da ima vsaka organizacija njej lasten komunikacijski sistem. *Javno komuniciranje* zajema komuniciranje med ljudmi v širši skupini, na primer ob govoru širši javnosti (Burnett, Moriarty, 1998, str. 246-248). *Interaktivno komuniciranje* se je razvilo šele v kasnejšem obdobju razvoja komuniciranja in je bilo pogojeno z razvojem informacijske tehnologije. V začetku obravnave integriranega marketinškega komuniciranja naj opomnim, da takšna oblika komuniciranja ni pomenila nujno tudi dialoga, bodisi osebnega ali elektronsko posredovanega, med obema poloma v komunikacijskem procesu. Kasnejše obravnave integriranega marketinškega komuniciranja označuje predvsem uporaba pojma interaktivno komuniciranje, kar je posledica vse večje usmerjenosti na uporabo elektronskih medijev (Peltier, Schibrowsky, Schultz, 2003, str. 93-115).

Smith in Taylor (2002, str. 71) poudarjata uporabo *neverbalne* in *simbolne komunikacije*, da bi sprožili zavedanje in pozornost. Tudi s pomočjo kinetike (npr. govornica telesa, geste, izrazi) lahko komuniciramo. Področje semiotike ponuja bogate možnosti komuniciranja, ki vključuje uporabo znakov in simbolov, posebno v oglaševanju.

Če podpoglavje o vrstah komuniciranja strnemo in prikažemo z vidika medorganizacijskega marketinga vidimo, da na medorganizacijskih trgih prevladuje predvsem osebno in interaktivno komuniciranje. Osebno komuniciranje se uporablja pri komuniciranju dražjih, trajnih potrošnih dobrin in v marketingu med organizacijami. Tako se na medorganizacijskih trgih uporabljajo orodja marketinškega komuniciranja, ki temeljijo na osebnih odnosih npr. osebna prodaja, sejemski nastopi itd. Medorganizacijski tržniki se torej bolj opirajo na osebne vire komuniciranja npr. na prodajalce, saj lahko v neposredni

situaciji odpravljajo negotovost pri nakupu ter zmanjšujejo tveganost nakupa (Moriarty, Spekman, 1984, str. 138). Glede na to, da je osebna prodaja poglavitni instrument marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih, kupci bolj zaupajo prodajnemu osebju, saj lahko le-ti takoj odpravljajo konflikte in podajo podrobnejše informacije (Le Bon, Merunka, 1999, str. 7–8). Gre za primer interaktivnega komuniciranja, ki z naraščanjem vloge informatizacije čedalje bolj pridobiva na pomenu. Prav tako na medorganizacijskih trgih prevladuje formalno komuniciranje, pojavlja pa se tudi neformalno komuniciranje v obliki govoric od ust do ust.

3.3. Cilji komuniciranja

Cilji marketinškega komuniciranja so temeljnega pomena za nadaljnjo usmeritev organizacije, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, če so le-ti jasno postavljeni, kompatibilni z drugimi cilji, razumljivi in kvantificirani, da bi jih lahko nato ovrednotili. Na podlagi postavljenih ciljev lahko planiramo akcijske programe, saj so ti cilji osnova procesa planiranja. Strategija marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih vsebuje taktične oz. akcijske plane, s pomočjo katerih bomo dosegli zastavljene cilje marketinškega komuniciranja. Učinkoviti marketinški plan mora vsebovati, tako kvalitativne kot kvantitativne cilje, ki jih bomo s pomočjo marketinškega komuniciranja dosegli (Patti, Hartley, Kennedy, 1991, str. 102). Cilji so osnova za načrtovanje, kontrolo in vrednotenje celotnega programa marketinškega komuniciranja.

Cilji morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, realistični, relevantni, usmerjeni k določeni ciljni javnosti in tudi časovno opredeljeni. Gre za uporabo **SMARRTT**¹³ pristopa, ki pomeni postavljanje specifičnih, merljivih, realističnih, pomembnih, ciljnih in časovno opredeljenih ciljev. Pristop SMARRTT predstavlja učinkovit okvir za postavljanje ciljev marketinškega komuniciranja (Smith, Taylor, 2002, str. 41; Pickton, Broderick, 2001, str. 332).

Poznamo različne modele postavljanja ciljev marketinškega komuniciranja, ki temeljijo na modelih hierarhije učinkov. Tako je naslednji možen pristop postavljanja ciljev marketinškega komuniciranja glede na **modele hierarhije učinkov**. Model AIDA je bil prvi model določanja ciljev oglaševanja. Tržnik skuša pri ciljnih javnosti doseči spoznavni, čustveni ali vedenjski odziv. To pa pomeni, da bo poskušal vplivati na porabnikovo zavest tako, da bo pri porabniku skušal v kognitivni fazi ustvariti razumevanje, v čustveni fazi sprožiti občutke ter v konativni fazi ga popeljati v nakup (Kotler, 2002, str. 273-274). Kritike modela AIDA so se nanašale na sosledje stopenj, saj lahko konativna stopnja (npr. nakup) nastopi tudi pred afektivno stopnjo na podlagi določenega dražljaja (Patti, Hartley, Kennedy, 1991, str. 101). V modelu DAGMAR, ki ga je Russel Colley oblikoval leta 1961, je izpostavil pomembnost postavljanja ciljev za vsako posamezno fazo modela hierarhije

¹³ Gre za uporabo akronima SMARRTT, ki v angleškem jeziku pomeni (angl. specific, measurable, actionable, realistic, relevant, targeted, timed).

učinkov. Pri tem je tudi izpostavil, da je potrebno ločiti marketinške od komunikacijskih ciljev. Medtem, ko se cilji oglaševanja nanašajo na naloge komuniciranja, kot je zavedanje, marketinški cilji se nanašajo na prodajo (Hart, 1998, str. 14). Najprej določimo zelene učinke na vsaki fazi in nato operacionaliziramo cilje. Čeprav se je model prvotno nanašal le na postavljanje ciljev oglaševanja, so njegove predpostavke uporabne tudi za postavljanje ciljev drugih instrumentov marketinškega komuniciranja (Pickton, Broderick, 2001, str. 415-416). Barry (2002, str. 45) se strinja, da so modeli hierarhije učinkov uporaben pristop za postavljanje ciljev za celotni program marketinškega komuniciranja. Nadaljuje, da je cilj vseh marketinško komunikacijskih aktivnosti prepričanje kupca, da posveti pozornost, se uči, spremeni stališče do izdelka ali kupi izdelek oz. storitev.

In tu se poraja vprašanje ali je postopek postavljanja ciljev marketinškega komuniciranja enak tudi za organizacije, ki poslujejo na medorganizacijskih trgih? Cilje marketinškega komuniciranja, ki jih postavimo v skladu z modeli hierarhije učinkov ali v skladu z drugimi modeli določanja ciljev marketinškega komuniciranja, lahko enostavno prilagodimo medorganizacijskemu kontekstu. Določitev ciljev komuniciranja na medorganizacijskih trgih in možnosti njihove kvantifikacije z vidika stopenj v procesu nakupnega odločanja kupcev, je možen tudi s pomočjo drugih sorodnih modelov odziva kupcev (npr. modela adopcije inovacij, modela obdelave informacij). Tako so modeli hierarhije učinkov lahko učinkovit instrumentarij za postavljanje ciljev marketinškega komuniciranja za organizacije, ki delujejo na medorganizacijskih trgih.

Številni dejavniki vplivajo na določitev ciljev marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih in posledično na njegovo uspešnost. Ti dejavniki se nanašajo na značilnosti izdelka oz. storitve, odnos med agencijo in naročnikom, izsledke marketinških raziskav, oblikovanje komunikacijskega sporočila in izbiro medijev, ki vplivajo na oblikovanje ciljev marketinškega komuniciranja (Hart, 1998, str. 17). Torej določitev marketinško komunikacijskih ciljev je prvi korak pri oblikovanju programa marketinškega komuniciranja vsake organizacije na medorganizacijskih trgih. Prav tako je pomembno, da organizacija ugotavlja, če je dosegla zastavljene cilje. Tako morajo biti cilji jasno zastavljeni, realni in kar je najpomembnejše, biti morajo merljivi. Nadzor nad doseganjem zastavljenih ciljev omogoča organizaciji sprejemanje korektivnih ukrepov v primeru nedoseganja zelenih ciljev (Belch, Belch, 2003, str. 196).

3.4. Proces marketinškega komuniciranja

V tem podpoglavju opisujemo razvoj modelov procesa komuniciranja. Posamezni elementi procesa komuniciranja, preneseni v marketinški kontekst, ki so relevantni za oblikovanje konceptualnega modela, nazorneje predstavljamo v poglavju 4. Pri tem izhajamo iz modela marketinškega komuniciranja Duncana in Moriatyjeve (1997, str. 3), ki je osnovan na marketingu, temelječem na odnosu.

Ljudje zaznavamo v okolju samo določene znake, simbole, zvoke, ki nas posebej pritegnejo. Število različnih podatkov v okolju je mnogo večje kot je naša sposobnost jih zaznavati. Zato sprejemamo in transformiramo samo določene simbole, znake in zvoke ter jih shranimo. S pomočjo sporočil marketinškega komuniciranja poskušamo informirati obstoječe in potencialne kupce ter vplivati na njihove bodoče nakupne namere. Da bi razumeli proces vplivanja marketinškega komuniciranja na nakupne odločitve, moramo razumeti kako kupci prenašajo, procesirajo in shranjujejo sporočila. Komuniciranje pomeni določeno dinamično aktivnost, ki povezuje med seboj udeležence teh aktivnosti. Komuniciranje se odvija v neki verigi dejanj, ki so v medsebojni povezanosti, kjer si udeleženci procesa izmenjujejo ideje, stališča ali informacije. Udeleženci v procesu komuniciranja so nosilci določenih zaporednih faz komuniciranja. Komuniciranje je proces, v katerem si posamezniki izmenjujejo mnenja. Za nemoten potek procesa, morajo udeleženci procesa razumeti pomen prejetih sporočil (Fill, 1999, str. 23-25).

Ule in Kline (1996, str. 53–69) ugotavljata, da je komuniciranje izmenjava informacij in ne njihov enostranski tok. Nekomu govoriti torej še ne pomeni komunicirati z njim. Komuniciranje se dejansko pojavi šele v trenutku, ko prejemnik sporočilo, ki mu ga je pošiljatelj želel poslati, dejansko sprejme in nanj tudi reagira. Zavrnitev sporočila, njegova napačna interpretacija, nerazumevanje so primeri neučinkovite komunikacije.

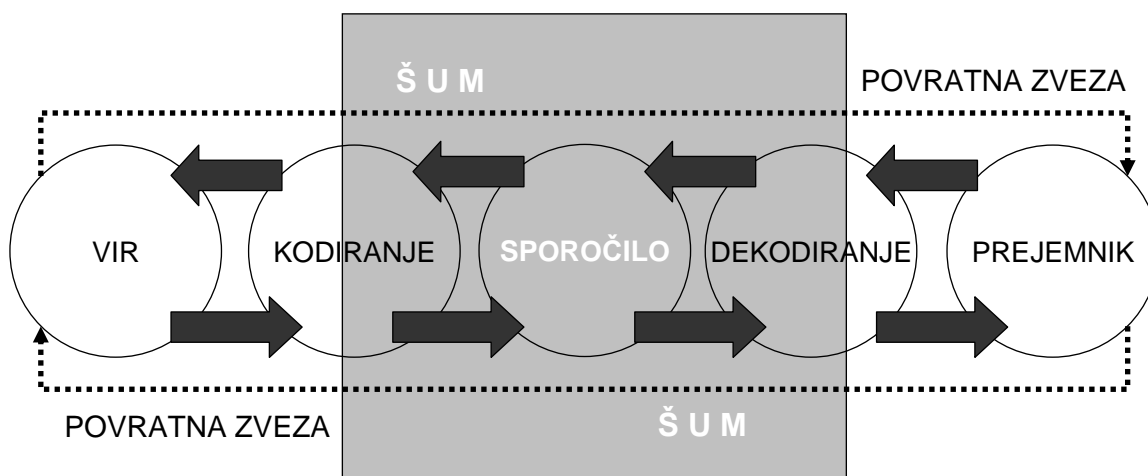
Razvoj modelov integriranega marketinškega komuniciranja je spodbudil razmišljanje v smeri uspešnega zaznavanja komunikacijskih sporočil. Zgodnje komunikacijske teorije so se ukvarjale s komuniciranjem kot enosmernim procesom. Pri svojem nastanku se teorija integriranega marketinškega komuniciranja oddalji od tradicionalnih teorij komuniciranja, kjer se pošiljatelj sporočila na prvem mestu ukvarja s pošiljanjem sporočil, ne pa tudi z vprašanjem njegovega uspešnega sprejema. Tradicionalni modeli procesa komuniciranja so zajemali prenos sporočila od sporočevalca do prejemnika. V tem procesu sporočevalec kodira svoje sporočilo in ga preko različnih medijev prenaša sprejemniku (Leaf, 2005, str. 904; Schiffman, Kanuk, 2000, str. 226). S sprejemom sporočila s strani prejemnika je bil komunikacijski proces zaključen. Tak linearni model je bil originalni matematični model komuniciranja. Gre za linearni tok informacij, ki teče od sporočevalca do prejemnika. V tem procesu prenosa komunikacijskega sporočila se lahko pojavi motnja (Shannon, Weaver, 1963). Tovrstne modele imenujemo tudi **transmisijski modeli komuniciranja** (Mattelart, Mattelart, 1998, str. 44). Ena ključnih značilnosti teh modelov z zgodovinsko-razvojnega vidika komunikoloških ved je ta, da je sporočilo determinirano s strani pošiljatelja (Mattelart, Mattelart, 1998, str. 49-50). Na podlagi Shannon in Weaverjevega dela so tudi kasnejši teoretiki privzeli podobna izhodišča.

Leta 1948 je Lasswel razvil podoben model komuniciranja, ki je že vseboval motnje v komunikaciji in torej postavil pod vprašaj učinke sporočila na prejemnika v komunikacijskem procesu. Model ima tako precejšen vpliv na kasnejši teoretični razvoj preučevanj vpliva zgradbe sporočila na komunikacijske učinke. Vendar je znotraj tega

modela prejemnik sporočila še vedno pojmovan kot pasiven prejemnik sporočila, ki se odziva na dražljaje, ki jih prenašajo posredovana sporočila. Za zgodnje teorije množičnega komuniciranja je značilna Lasswellova formula: »Kdo pravi kaj, po kateri poti, komu in s kakšnim učinkom« (Theaker, 2001, str. 16; Mattelart, Mattelart, 1998, str. 28).

Sledi razvoj modelov komuniciranja, ki so nastali v sedemdesetih letih dvajsetega stoletja, pri katerih že lahko opazimo precej drugačne poglede na proces pošiljanja in sprejema sporočila. Iz tega obdobja izhaja Schrammov model (1961), ki že obravnava možno razliko v izkustvenem polju pošiljatelja in prejemnika sporočila. Izkustveno polje pojmuje kot akumulirano znanje posameznika skozi čas in vključuje njegov jezik, kulturo, znanje, vrednote, samopodobo (Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 29). Da bi bila komunikacija uspešna morata biti ti dve polji usklajeni, oziroma drugače, v komunikaciji mora priti do izkustvenega sozvočja. V praktičnem pogledu ti izsledki pomenijo, da si mora pošiljatelj prizadevati, da sporočilo kodira tako, da ga bo lahko prejemnik na čim lažji način dekodiral (Ule, Kline, 1996, str. 65). Na sliki 1 prikazujemo verigo dogodkov, ki sestavljajo model procesa komuniciranja.

Slika 1: Model procesa komuniciranja



Vir: prirejeno po Kotlerju et al., 1999, str. 759.

Avtorji pripisujejo precejšen pomen potrebi po usklajenosti sporočila s prejemnikovim izkustvenim poljem, tudi na teoretičnem področju integriranega marketinškega komuniciranja. Tako na primer Schultz, Tannenbaum in Lauterborn (1994, str. 27-28) v povezavi s Schrammovim modelom zapišejo, da je na področju marketinga nasploh in še posebej v današnjem okolju, za katerega je značilna zasičenost s komunikacijami, zelo pomembno, da sta omenjeni izkustveni polji usklajeni, oziroma, da prejemnik razume pošiljateljeva sporočila, da bi do komunikacije med njima sploh lahko prišlo.

Vloga aktivnega prejemnika sporočila je čedalje bolj izpostavljena v modelih, ki so se pojavili v osemdesetih letih. V tem obdobju so se pojavili tako imenovani **receptijski**

modeli komuniciranja, pri katerih je vprašljiva predvsem teoretična predpostavka nujnosti ujemanja poslanega in prejetega sporočila, kot so to obravnavali nekateri drugi predhodni modeli komuniciranja; kritika teh modelov cilja predvsem na že obravnavane transmissijske modele komuniciranja. Ta usmeritev se nanaša predvsem na preučevanje komuniciranja v množičnih medijih, in sicer z vidika prejemnika sporočil (McQuail, 1994, str. 53).

Sodobne komunikacijske teorije obravnavajo komuniciranje kot dvosmerni proces, ki temelji na sodelovanju vpletenih strani. Za razliko od transmissijskih modelov komuniciranja, ki teh vprašanj ne obravnavajo, se recepcijski modeli usmerjajo na možnosti transformacije sporočila v procesu vkodiranja in dekodiranja. To pomeni, da sporočilo, kot je bilo poslano, oziroma, kot ga je vkodiral pošiljatelj, na strani prejemnika ni nujno dekodirano na enak način, kot si je to želel pošiljatelj. Gre za obravnavo vprašanja ali je prejemnik prejel vse informacije, ki jih je poslal pošiljatelj in te informacije razumel, torej gre za prejemnikovo interpretacijo tega sporočila (McQuail, 1994, str. 53). Teorija integriranega marketinškega komuniciranja, ki je usmerjena le v integracijo različnih sporočil pravi, da porabniki sami integrirajo in agregirajo različna tovrstna sporočila, pa naj si tržniki tega želijo ali ne (Schultz, 1996b, str. 139).

Med elementi komunikacijskega procesa ima na **medorganizacijskih trgih** pomembno vlogo tudi vir komuniciranja. Vir komuniciranja je lahko organizacija ali njeno prodajno osebje, pri čemer gre za formalno komuniciranje in zelo kredibilen vir, ki lahko zmanjša tveganje pri nakupu (Hutt, Speh, 1998, str. 365; Pickton, Broderick, 2001, str. 205; Mangold, Miller, Brockway, 1999, str. 73–74).

Dvosmernost komunikacijskega procesa ima na medorganizacijskih trgih pomembno vlogo, saj lahko preko osebnega komuniciranja takoj dobimo povratno informacijo, ali je ciljna skupina interpretirala komunikacijsko sporočilo, kot je bilo načrtovano. Prav zaradi dvosmernosti komuniciranja je osebna prodaja kot eden izmed instrumentov marketinškega komuniciranja najbolj učinkovita (Hatley, Pickton, 1999, str. 101). V komunikacijskem procesu lahko pride do motenj pri prenosu sporočila od sporočevalca do prejemnika. Ciljna skupina lahko napačno zazna prejeta komunikacijsko sporočilo, saj je le-to podvrženo različnim zunanjim motnjam (Crompton, 2004, str. 270). O pomenu dvosmernosti komuniciranja na medorganizacijskih trgih v smislu medosebne komunikacije med prodajalcem in kupcem, opisuje tudi Andersen (2001, str. 175), saj dvosmernost komuniciranja vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja.

Lindberg-Repo (2002, str. 7) priporoča holistični pogled na komunikacijski proces, za katerega pravi, da se kontinuirano razvija. Model komunikacijskega procesa temelji na predpostavki, da se odnos med kupcem in prodajalcem na medorganizacijskih trgih razvija v stopnjah od ustvarjanja, utrjevanja in ohranjanja skozi čas. Tako bi lahko rekli, da je odnos med virom in prejemnikom komunikacijskega procesa na medorganizacijskih trgih

odvisen od stopnje razvoja odnosa in dvosmernosti komuniciranja med udeležencema procesa komuniciranja.

3.5. Načrtovanje marketinškega komuniciranja

Literatura s področja poslovnega in marketinškega načrtovanja se v širšem kontekstu naslanja na dve šoli: racionalno in inkrementalno (angl. incremental). Šola **racionalnega načrtovanja** poudarja predvsem proces določanja strategij, medtem ko se **inkrementalna šola načrtovanja** naslanja na proces izvedbe. Posledica teh predispozicij je, da se je proces načrtovanja odvijal v dveh ločenih smereh, in sicer: formulacija strategij in njihova implementacija. Raziskave določanja strategije izhajajo iz organizacijske vizije in se nanašajo na SWOT analizo. Načrtovanje se začne po tehtnem premisleku in racionalnem ovrednotenju alternativnih strategij. Po drugi strani pa se implementacija strategije nanaša na realizacijo ciljev organizacije in upošteva vpletenost različnih funkcij ter določa kreativni vidik načrtovanja. Trenutno stanje na področju načrtovanja je v smeri združitve obeh modelov načrtovanja, in sicer formulacije in implementacije (Menon et al., 1999, str. 19-18).

Če sedaj preidemo na področje načrtovanja marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih, lahko rečemo, da gre za enak proces načrtovanja kot pri marketinškem komuniciranju na porabniških trgih. Tako na primer načrt marketinškega komuniciranja izhaja iz marketinškega načrta, na osnovi česar lahko sklepamo, da je koordinacija in integracija vseh marketinških aktivnosti pomembna za doseganje medsebojno povezanih ciljev. Program marketinškega komuniciranja bi lahko širše opredelili kot oblikovanje in integracijo vseh instrumentov marketinškega komuniciranja, da bi dosegli zastavljene cilje takega komuniciranja. Pri tem naj izpostavimo, da plan marketinškega komuniciranja obravnava vrsto področij. Načrtovanje marketinškega komuniciranja se prične tako kot ostali poslovni plani, s pregledom trenutne situacije in okolja organizacije (Lamons, 2003a, str. 13; Peltier, Kleimenhagen, Naidu, 1996, str. 30), sledi oblikovanje strategije marketinškega komuniciranja, določitev ciljnih javnosti, oblikovanje komunikacijskega sporočila, medijski plan, časovni plan aktivnosti, določitev potrebnih sredstev, vrednotenje in določitev potrebnih virov (Hart, 1998, str. 22–55).

V okviru tega podpoglavja želimo izpostaviti predvsem **koncept ničelno izhodiščne stopnje v načrtovanju** (angl. zero-based planning). V tem smislu ne smemo na vsak posamezni instrument marketinškega komuniciranja gledati kot na ločene aktivnosti, ki ustvarjajo samo delne rezultate, ampak kot na niz medsebojno povezanih orodij marketinškega komuniciranja, ki se medsebojno dopolnjujejo pri doseganju zastavljenih ciljev (Pickton, Broderick, 2001, str. 325-326). Ta koncept je potrebno razumeti v okviru splošnih procesov načrtovanja znotraj integriranega marketinškega komuniciranja.

Proces načrtovanja marketinškega komuniciranja je potrebno vsako leto ponovno revidirati tako glede višine sredstev, postopka načrtovanja, vsebine načrtov itd. Ključna težava, ki se v praksi integriranega marketinškega komuniciranja pogosto pojavlja, se skriva v težnji k inerciji¹⁴ v načrtovanju (Low, Mohr, 1999, str. 71). Bistvo koncepta ničelne izhodiščne stopnje v načrtovanju je, da tržniki zavzamejo nevtralnno izhodišče pri odločanju o uporabi različnih instrumentov in orodij marketinškega komuniciranja ter se o uporabi le-teh ne odločajo zgolj na podlagi ustaljenih načinov delovanja. Gre dejansko za trend k sofisticiranemu modeliranju in načrtovanju na podlagi metode ciljev in nalog (Duncan, Moriarty, 1997, str. 56; Duncan, Moriarty, 1998, str. 8). Podobno opredelitev koncepta ničelne izhodiščne stopnje v načrtovanju zagovarja tudi Kramer (1999, str. 19), ki pravi, da vsa komunikacijska sporočila morajo imeti enakovreden vpliv na oblikovanje ugleda določene blagovne znamke. V središču tega novega področja je pristop ničelne izhodiščne stopnje v načrtovanju, ki v izhodišču opredeljuje vse potencialne strategije in taktike kot enako pomembne.

Duncan in Moriartyjeva (1997, str. 49-52) kot tudi Burnett in Moriartyjeva (1998, str. 96) opozarjajo na potrebo po vsakokratni analizi notranjih in zunanjih dejavnikov organizacije. Za takšno oceno navedenih dejavnikov pa je po njihovem mnenju najbolj primerna PSPN analiza (angl. SWOT): analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (slov. PSPN) in je obenem osnovna analiza za strategijo organizacije. Enak pristop k načrtovanju marketinškega komuniciranja poudarjajo tudi avtorji s področja marketinškega komuniciranja (Hart, 1998, str. 6). Obravnavana SWOT analiza logično navaja k uporabi ničelne izhodiščne stopnje v načrtovanju (Duncan, Moriarty, 1997, str. 149). Omenjena avtorja tržnikom tudi priporočata, da SWOT analizo opravijo s stališča porabnikov in tako pri analizi ne uporabljajo McCarthyjevih štirih P-jev, temveč Lauterbornov pristop štirih C-jev. Tržniki naj tako o notranjih dejavnikih, ki so pod nadzorom organizacije, torej o priložnostih in nevarnostih ter o zunanjih dejavnikih, na katere lahko organizacije vplivajo le občasno, ne razmišljajo v skladu s tradicionalnim ustaljenim marketinškim sistemom izdelek, cena, tržne poti, marketinško komuniciranje (angl. product, price, place (distribution), promotion), temveč naj o tem razmišljajo kot o porabnikih, stroških, dostopnosti in marketinškem komuniciranju (angl. customers, costs, convenience, communication). Avtorja menita, da takšna zamenjava perspektive predstavlja način, da tržniki ostanejo osredotočeni na porabnika in ne le na izdelek (Duncan, Moriarty, 1997, str. 151). Zelo pomembna točka, ki jo izpostavljata tako Duncan in Moriartyjeva (1997, str. 49-52), kakor tudi Duncan (2005, str. 177) je, da naj tržniki pri praktični izvedbi SWOT analize določijo prioritete posameznim elementom, na katere se ta analiza nanaša. Načrt marketinškega komuniciranja mora predvideti tudi možne načine vrednotenja zastavljenih ciljev.

¹⁴ Low in Mohr (1999, str. 75) sta v svoji raziskavi ugotovila, da se managerji pri načrtovanju marketinškega komuniciranja velikokrat opirajo na stroške v preteklem letu in so pri tem podvrženi inerciji v načrtovanju.

Tudi Peltier, Kleimenhagen in Naidu (1996, str. 31) priporočajo pri procesu načrtovanja najprej spremljanje in analizo tako zunanega kot notranjega okolja ter določitev vizije organizacije. Za organizacije, ki delujejo na medorganizacijskih trgih naj bi SWOT analiza zajemala analizo specifičnih notranjih in zunanjih dejavnikov organizacij npr. mednarodna konkurenca, zakonske regulative itd. (Patti, Hartley, Kennedy, 1991, str. 4). Takšna SWOT analiza služi za določanje komunikacijskih ciljev, ki naj bi bili čimbolj neposredno merljivi, ter dalje, za določanje strategij in taktik preko katerih bi bilo mogoče te cilje dosegati. V skladu s tem mora načrt predvidevati tudi načine ovrednotenja doseganja zastavljenih ciljev.

Avtorji so razvili številne modele načrtovanja, ki so med seboj podobni glede osnovnih stopenj načrtovanja, ne glede na to ali gre za načrtovanje marketinškega komuniciranja za organizacije na medorganizacijskih ali porabniških trgih. Te običajno na vrhu zajemajo določitev ciljev, ki kažejo pravo usmeritev organizacije. Nato sledi oblikovanje strategij za doseg omenjenih ciljev in končno določitev taktik. Razlike v načrtovanju marketinškega komuniciranja za medorganizacijske trge gre iskati v uporabljenih instrumentih, kreativnih strategijah, taktikah, ki so potrebni za doseg zastavljenih ciljev. V nadaljevanju navajamo nekaj modelov načrtovanja, ki predstavljajo uporaben instrumentarij tudi za načrtovanje marketinškega komuniciranja za organizacije na medorganizacijskih trgih.

Cooper (1997; v Pickton, Broderick, 2001, str. 328) je razvil **ciklični pristop k načrtovanju**, ki zajema številne aktivnosti. Tipični proces načrtovanja zajema šest stopenj, in sicer: seznanitev (analiza dejavnikov organizacije in okolja), hipoteze (izvedba potrebnih dodatnih raziskav za oblikovanje strategij), sinteza (oblikovanje ključnih nalog), optimiranje (raziskave za določitev učinkov komuniciranja v odvisnosti od kreativne rešitve), vrednotenje (pred testiranje z namenom ugotavljanja priklica npr. pri oglaševanju) in povzetek (spremljanje rezultatov komuniciranja v smislu povečanja prodaje, zavedanja ter sprejem morebitnih korektivnih ukrepov).

Smith, Berry in Pulford (2002, str. 97) kot tudi Smith in Taylor (2002, str. 29-30) predlagajo naslednji model pri načrtovanju marketinškega komuniciranja, ki je uporaben ne glede na raven komuniciranja v organizaciji. Ta je lahko korporativna, marketinška ali marketinško komunikacijska, pri vseh pa gre za logično zaporedje oblikovanja strategije, ki jo poimenujeta **SOSTAC** (angl. Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control), in sicer: analiza situacije, oblikovanje ciljev, oblikovanje strategije, oblikovanje taktik, oblikovanje akcij in nadzor. Model SOSTAC je uporaben tudi na medorganizacijskih trgih.

Tabela 3: Povzetek modelov načrtovanja marketinškega komuniciranja

Načrt	Cooper, 1997	Smith, Berry, Pulford, 2002	J. Walter Thomson oglaševalska agencija	Rezultat načrtovanja
CILJI	Kaj želimo doseči?	Analiza situacije	Kje smo?	Oblikovanje situacijske analize
		Cilji	Zakaj smo tu? Kje bi lahko bili?	Identifikacija problemov Identifikacija priložnosti
STRATEGIJA	Kako to nameravamo doseči?	Strategija	Kako bomo prišli do tja?	Oblikovanje sporočila, izbor medijev in oblikovanje komunikacijske strategije
TAKTIKE	S kom komuniciramo?	Taktike		Oblikovanje sporočila, izbor medijev in oblikovanje komunikacijskih taktik
				Določitev ciljnih javnosti in tržnih segmentov
		Akcija		Določitev terminskega plana, virov in stroškov
		Nadzor	Ali gremo v pravo smer?	Oblikovanje načrta nadzora in spremljanja uspešnosti komunikacijskega programa

Vir: Pickton, Broderick, 2001, str. 328-332.

Na koncu lahko povzamemo, da vsi modeli načrtovanja marketinškega komuniciranja zajemajo tri korake, ki veljajo tako za organizacije na medorganizacijskih kot na porabniških trgih. Ti koraki se nanašajo na določitev ciljev marketinškega komuniciranja, opredelitev strategij in njihovo operacionalizacijo s taktikami, ki bodo omogočile doseganje zastavljenih komunikacijskih ciljev. Organizacije na medorganizacijskih trgih se razlikujejo glede na drugačno vsebino posameznih stopenj načrtovanja marketinškega komuniciranja. Tako lahko iščemo razlike v primerjavi z organizacijami na porabniških trgih, v drugačni analizi situacije, ki izvira iz identificiranja drugačnih nevarnosti in priložnosti, ki so prisotni na medorganizacijskih trgih. Nadalje oblikovanje sporočila mora zajemati več racionalnih pozivov in drugih uporabnih informacij ter izbor medijev je prilagojen ciljnim trgom. Torej gre za drugačno vsebino pri korakih načrtovanja, medtem ko stopnje v načrtovanju ostajajo enake.

3.6. Strategije marketinškega komuniciranja

V slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo naslednjo definicijo strategije in iz nje izhajajočega pridevnika »strateški«:

Strategija:

- postopki, načini načrtovanja in vodenja velikih vojaških operacij, vojne: postopki, načini za doseg kakega cilja.

Strateški:

- nanašajoč se na strategijo: izdelati strateški načrt; proučiti strateški položaj,
- ki je nujno potreben ali pomemben za vojaške namene: bombardirati strateške objekte na sovražnikovem ozemlju; zasesti strateške točke.

Pri definiranju pojma strategija imajo tako akademiki kot tudi praktiki različna stališča. Zlasti pri definiranju strategije marketinškega komuniciranja, ne obstaja splošna definicija. Dve šoli sta prispevali k oblikovanju strategij. Zagovornik prve šole je bil Igor Ansoff, ki pravi, da mora biti strategija skrbno načrtovana, analizirana, vsebovati mora aktivnosti kot tudi taktične načrte. Predstavnik druge šole pa je Henry Mintzberg, ki navaja, da je strategija vzorec mnogih aktivnosti, katerim managerji pripisujejo zakonitost delovanja ter taktike. Gre za **retrospektivno strategijo** (angl. retrospective strategy), predvsem na področju marketinškega komuniciranja, saj se v prvi vrsti oblikujejo taktike in šele nato razvije strategija (Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 66; Pickton, Broderick, 2001, str. 420). Kot smo že omenili v podpoglavju o načrtovanju marketinškega komuniciranja, so Smith, Berry in Pulford (2002, str. 66) predlagali naslednji model pri oblikovanju strategije, ki je uporaben ne glede na raven komuniciranja v organizaciji (korporativna, marketinška ali marketinško komunikacijska) in ne glede na vrsto izdelčnega trga (porabniški ali medorganizacijski). Gre za logično zaporedje oblikovanja strategije, ki jo poimenujeta SOSTAC (angl. Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control), in sicer: analiza situacije, oblikovanje ciljev, oblikovanje strategije, oblikovanje taktik, oblikovanje akcij in nadzor. Pri tem modelu pa se oblikuje strategijo pred samimi taktikami in govorimo o **preskriptivni strategiji** (angl. prescriptive strategy).

Poznamo več vrst strategij. Marketinška strategija je podrejena in je odvisna od korporativne, strategija marketinškega komuniciranja od marketinške, kreativna strategija pa je odvisna od marketinškokomunikacijske strategije (Pickton, Broderick, 2001, str. 413):

a) Korporativna strategija se ukvarja s celotnim poslovanjem organizacije, z vsemi njegovimi poslovnimi funkcijami (marketinško, finančno, kadrovsko, proizvodno, itd.) (Tuškej, 2004, str. 108).

b) Marketinška strategija se osredotoča na organizacijo in/ali njegove blagovne znamke ter njene sedanje in potencialne kupce v primerjavi s tekmeci. Na podlagi analize okolja določimo tržni položaj organizacije, nato analiziramo tržne poti, blagovne znamke, komunikacijske strategije in cenovno politiko. Marketinška strategija izhaja tudi iz položaja organizacije oziroma njenih blagovnih znamk glede na zaznavanje med uporabniki sorodnih, konkurenčnih znamk ali organizacij (Lambin, 2000, str. 428-438).

c) Strategija marketinškega komuniciranja izhaja iz marketinške in povzema vse njene najpomembnejše ugotovitve. Avtorji različno definirajo osnovne komponente strategije marketinškega komuniciranja, pri tem se nekateri bolj približajo ideji marketinške strategije. Avtorji iz ZDA npr. Govoni, Eng in Galper (1986) pod strategijo marketinškega

komuniciranja razumejo štiri osnovne instrumente marketinškega komuniciranja, in sicer: oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebno prodajo in odnose z javnostmi. Medtem, ko Tom McArthur, avtor iz Velike Britanije, pod pojmom strategija marketinškega komuniciranja vidi prvenstveno kupca kot ključno sestavino. Schultz, Lauterborn in Tannenbaum (1994) pod osnovne sestavine komunikacijske strategije prištevajo različne koristi, ki jih kupci želijo, medtem ko Engel, Warshaw in Kinner (1991) prištevajo integracijo, nadzor in komuniciranje zadovoljevanja potreb kupcev (Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 82). Mohr in Nevin (1990, str. 38), ki sta proučevala komunikacijo v marketinških odnosih sta opredelila strategijo komuniciranja kot uporabo in kombinacijo njenih sestavnih delov: pogostosti, smeri, načina in vsebine. V komunikacijski strategiji se ukvarjamo z iskanjem pravilne vsebine komunikacij, opredeljevanjem in optimiranjem instrumentov marketinškega komuniciranja in opredeljevanjem optimalnih sredstev za marketinško komuniciranje.

d) Kreativna strategija izhaja iz strategije marketinškega komuniciranja in predstavlja kreativno komponento v procesu marketinškega komuniciranja. Hart (1998, str. 18) je določil štiri strateške pristope za oblikovanje kreativne strategije na medorganizacijskih trgih, kjer poudarja kreativni vidik komunikacijskega sporočila, da bi ga ciljne javnosti lažje razumele. V kreativni strategiji določimo primerno vsebino, obliko in zgradbo sporočil glede na cilje strategije marketinškega komuniciranja (Patti, Hartley, Kennedy, 1991, str. 158-159; Pickton, Broderick, 2001, str. 631-634).

Po pregledu razlik med medorganizacijskimi in porabniškimi trgi ne moremo pričakovati, da bomo izbrali enako marketinško strategijo za medorganizacijske kot za porabniške trge. Za marketing medorganizacijskih izdelkov oz. storitev je značilna uporaba ekskluzivnih tržnih poti za marketing pretežno industrijskih izdelkov oz. storitev, ki so večinoma prilagojeni porabnikom in za katere je značilna cenovna diferenciacija. Osebna prodaja ima na medorganizacijskih trgih dvojno vlogo. Prva vloga je znotraj marketinško komunikacijskega spleta kot enega izmed instrumentov marketinškega komuniciranja. Druga vloga pa je povezana z eno od osnovnih značilnosti medorganizacijskega marketinga: soodvisnostjo porabnika in dobavitelja, kar pomeni, da je prodajno osebje sestavni del dobaviteljeve ponudbe (Dmitrović, Podobnik, 2000, str. 51). Vidimo torej, da se razlike nanašajo na vse štiri elemente marketinškega spleta¹⁵, kar bo vodilo v oblikovanje drugačne marketinške strategije in posledično še iz nje izhajajoče strategije marketinškega komuniciranja. Prav tako moramo pri oblikovanju kreativne strategije

¹⁵ Posebnosti medorganizacijskega marketinga v primerjavi z marketingom na potrošniških trgih so vidne preko posameznih instrumentov marketinškega spleta (Možina, Damjan, 1998, str. 202; Patti, Hartley, Kennedy, 1991, str. 15). Pri **cen**i je veliko več pravnih in ekonomskih omejitev, večji tržni delež, ki ga dosegamo predvsem z odlično kvaliteto in manj s samim ugledom organizacije ali blagovno znamko. Za **tržne poti** so značilne krajše tržne poti, posebno ravnanje z izdelki, hitrejša ali takojšnja dobava in manj zalog. Pri **izdelku ali storitvi** je večji poudarek na dodatnih storitvah, običajno gre za dolgoročnejši odnos s kupcem ter tehnične specifikacije se pogosto določajo s kupcem. Pri **marketinškem komuniciranju** pa je večji poudarek na osebni prodaji, manjši del sredstev je namenjen oglaševanju (samo v tisku oz. v specializiranih strokovnih revijah) in pomembni so kontakti s kupci na sejmih.

marketinškega komuniciranja uporabiti primerno besedišče, naslove, obliko, zgradbo, ki so prilagojeni porabnikom na medorganizacijskih trgih.

Če se sedaj osredotočimo na strategijo marketinškega komuniciranja, lahko ugotovimo, da sta vloga posameznega instrumenta marketinškega komuniciranja in njegov delež v marketinško komunikacijskem spletu odvisna od dejavnikov marketinškega in organizacijskega okolja, ki vplivajo na določitev ciljev in izbiro strategij za doseg teh ciljev (Lorbek, 1979, str. 229). Strategije marketinškega komuniciranja se torej razlikujejo tudi glede vrsto izdelčnega trga (medorganizacijski ali porabniški trgi) ter glede na življenjski cikel izdelka oz. storitve:

- **strategija marketinškega komuniciranja glede na vrsto izdelčnih trgov** (Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 58; Lorbek, 1979, str. 238–247; Rowley, 1998, str. 387)

Ločimo strategijo potiska in strategijo potega. Za **strategijo potiska** je značilna uporaba osebnih oblik komuniciranja, pri čemer je osebna prodaja pretežno uporabljen instrument komuniciranja, sledi pospeševanje prodaje. *Strategija potiska se uporablja pretežno na medorganizacijskih trgih* (kompleksnejši izdelki oz. storitve, visoke vrednosti in marže, trg je majhen in geografsko koncentriran, tržne poti so neposredne ter prisotno je manjše število posrednikov). **Strategija potega** temelji na uporabi neosebni oblik komuniciranja. Tako je oglaševanje najpogosteje uporabljen instrument marketinškega komuniciranja. Proizvajalec poskuša preko množičnega komuniciranja vplivati na končne porabnike. Izdelek naj bi se torej »vlekel« od končnega porabnika preko trgovca na drobno, ki povprašuje pri veletrgovcu, ta pa pri proizvajalcu. Na sliki 2 je prikazana odvisnost strategije marketinškega komuniciranja od instrumentov marketinškega spleta.

Slika 2: Odvisnost strategije marketinškega komuniciranja od instrumentov marketinškega spleta



Vir: Lorbek, 1979, str. 529; povz. po Websterju, 1991.

- **strategija marketinškega komuniciranja glede na življenjski cikel izdelka**

Na stroškovno učinkovitost in ekonomičnost marketinškoko munikacijskega spleta vpliva tudi stopnja v življenjskem ciklusu izdelka oz. storitve (Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 105). Strategija marketinškega komuniciranja glede na življenjski cikel izdelka je uporabna tudi na medorganizacijskih trgih. Pri tem sta na stopnji *uvajanja*

stroškovno najbolj učinkovita instrumenta marketinškega komuniciranja oglaševanje in odnosi z javnostmi, sledita jima pospeševanje prodaje in osebna prodaja, na stopnji *rasti* imajo vsi instrumenti marketinškega komuniciranja majhen pomen, saj povpraševanje ohranja ustno izročilo, na stopnji zrelosti se poveča pomembnost najprej oglaševanju (zaradi močne konkurence), sledi osebna prodaja in pospeševanje prodaje. Na stopnji upadanja ima najpomembnejšo vlogo pospeševanje prodaje, medtem ko oglaševanje in odnosi z javnostmi izgubljata na pomenu. Osebna prodaja pa je najnižje po pomembnosti, saj se prodajni predstavniki skoraj ne ukvarjajo več s prodajanjem.

3.7. Vrednotenje marketinškega komuniciranja

Ena izmed najtežjih nalog, s katero se tržniki srečujejo pri marketinškem komuniciranju, je ugotoviti ali so dosegli zastavljene cilje. V današnjem spreminjajočem gospodarskem okolju si organizacije ne morejo privoščiti marketinškega komuniciranja, ne da bi vedele, ali prinaša učinke (Miller, Cioffi, 2004, str. 273). Eno izmed glavnih vprašanj pri vrednotenju marketinškega komuniciranja, se nanaša na razlago procesa marketinškega komuniciranja nasploh. Natančno merjenje in vrednotenje učinkov marketinškega komuniciranja ni mogoče brez poznavanja teoretičnih izhodišč procesa oglaševanja, ki ponuja odgovore glede učinkov. Pri tem mislimo na modele hierarhije učinkov, ki so podrobneje predstavljeni v podpoglavju 4.1.1. Na tem mestu podajamo le osnovna izhodišča omenjenih modelov, da bi lažje razumeli proces vrednotenja marketinškega komuniciranja.

Od razvoja **modela DAGMAR** pa do danes obstaja dilema glede tega ali naj merimo učinke marketinškega komuniciranja preko kriterijev (zavedanja, zanimanja, nakupnih namer) ali preko zadnje stopnje učinka v obliki nakupa oz. prodaje. Leta 1961 je Russel H. Colley napisal knjigo (angl. *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*), v kateri je predstavil model od načrtovanja oglaševanja pa vse do vrednotenja njegovih učinkov. Že leta 1969 je Roy H. Campell napisal študijo **MESPRA** (angl. *Measuring the Sales and Profit Results of Advertising – A Managerial Approach*), v kateri je kritiziral model DAGMAR, saj je bil mnenja, da samo s pomočjo oglaševanja ne moremo meriti učinkov marketinškega komuniciranja na prodajo oz. poslovni izid. Pri tem moramo upoštevati še cilje drugih instrumentov marketinškega komuniciranja (pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi, osebno prodajo) kot tudi cilje marketinškega spleta, saj ne komuniciramo samo preko marketinškega komuniciranja temveč tudi preko cene, izdelka in tržnih poti. Obenem pa predstavlja omenjena študija osnovo za nadaljnji razvoj modela DAGMAR (Lorbek, 1979, str. 224).

Anderson, Barry in Johnson (1975; v Barry, 2002, str. 25) so se opirali na Lavidjev in Steinerjev ter Colleyev model hierarhije učinkov in razvili **model ROA** (angl. *Return on Advertising*). Namen modela je bil ločeno ugotavljanje učinkov oglaševanja s prodajnega

in komunikacijskega vidika. Različni modeli hierarhije učinkov (npr. AIDA model, model adopcije inovacij, model obdelave informacij) predstavljajo možno izhodišče za postavljanje ciljev marketinškega komuniciranja in posledično za vrednotenje le-teh. Vsaka stopnja v modelih odziva kupca je odvisna spremenljivka, ki jo lahko kupec doseže in katera služi kot cilj v procesu komuniciranja. Vsako stopnjo v modelih hierarhije učinkov lahko merimo in vrednotimo, kar zagotavlja tržniku povratno informacijo glede uspešnosti različnih strategij marketinškega komuniciranja, ko se kupec premika skozi stopnje modela hierarhije učinkov proti nakupu. Tako je npr. model obdelave informacij učinkovit okvir za načrtovanje in vrednotenje učinkov marketinško komunikacijskih programov (Renko, Tkalac, Pavičić, 2001, str. 710).

Skladno z razvojem ITK se nam ponuja druga možnost vrednotenja marketinškega komuniciranja. Uporabno in zanimivo metodologijo vrednotenja marketinškega komuniciranja sta opisala tudi Don in Heidi Schultz v svojem delu »IMC The Next Generation«. Najprej predlagata določitev ciljev in ciljnih javnosti ITK in nato ovrednotenje dolgoročnih in kratkoročnih donosov, ki jih marketinško komuniciranje prinaša (Sinickas, 2005, str. 14).

Mike Reid (2005, str. 41-47) v svojem raziskovalnem modelu prav tako prikaže možen način merjenja in ovrednotenja implementacije ITK. Pri tem uporabi modificiran vprašalnik integracijske revizije (angl. IMC miniaudit), ki sta ga razvila Duncan in Moriartyjeva (1997) in poveže uspešnost ITK s marketinško uspešnostjo. Pri tem operacionalizira uspešnost ITK v smislu medfunkcijskega strateškega načrtovanja, interaktivnosti in poslanstva marketinga. Marketinško uspešnost pa definira kot doseganje prednosti blagovne znamke, zadovoljstva kupcev in prodajne uspešnosti. Izsledki njegove raziskave kažejo močen in značilen pozitiven vpliv med uspešnostjo ITK in njegovo posledico – marketinško uspešnostjo – in poudarja, da morajo managerji posvečati večjo pozornosti implementaciji ITK.

Vrednotenje marketinškega komuniciranja bi lahko razdelili na dva načina vrednotenja le-tega, ki sta se tudi razvila v različnih časovnih obdobjih. Prvi način vrednotenja se nanaša na vrednotenje marketinškega komuniciranja kot eno izmed faz managementa marketinškega komuniciranja. Pri tem je vrednotenje programa marketinškega komuniciranja ključnega pomena za management marketinškega komuniciranja. Večina avtorjev navaja, da se nadzor prične s postavitvijo ciljev marketinškega komuniciranja, saj so ti glavni kriterij za vrednotenje strategije in taktike marketinškega komuniciranja. Vrednotenje izhaja iz jasno postavljenih in merljivih ciljev komuniciranja. (Lorbek, 1979, str. 371; Tillman, Kirkpatrick, 1968, str. 429–430; Hart, 1998, str. 48; Pickton in Broderick, 2001, str. 367). Modeli hierarhije učinkov ponujajo eno izmed možnosti vrednotenja rezultatov marketinškega komuniciranja na vsaki posamezni stopnji.

Drugi način vrednotenja marketinškega komuniciranja pa se je oblikoval skupaj z opredelitvijo koncepta integriranega marketinškega komuniciranja (ITK). Sodobnejša

opredelitev koncepta ITK je že sama vključevala proces vrednotenja. Kliatchko (2005, str. 28-30) v svoji opredelitvi integriranega marketinškega komuniciranja poleg usmeritve na številne javnosti in usmeritve na številne komunikacijske poti, vključi tudi vrednotenje njegovih učinkov. Torej že sam koncept ITK sloni na merjenju rezultatov ITK. Programi marketinškega komuniciranja morajo biti merljivi z vidika poslovnih rezultatov znotraj procesa vrednotenja kupcev na ciljnih trgih in z vrednotenjem prihodkov, ki jih organizacije pridobijo iz naslova prodaje ciljnim kupcem.

Pri tem lahko izpostavimo, da sta že Pickton in Broderick (2001, str. 367) dejala, da lahko vrednotimo program marketinškega komuniciranja na osnovi treh kriterijev: 1) vrednotenje medijev pri posredovanju komunikacijskih sporočil, 2) vrednotenje komunikacijskega sporočila (komunikacijski učinek) in 3) vrednotenje prodaje kot posledice marketinškega komuniciranja.¹⁶ In prav ta tretji kriterij je v določeni meri soroden s Kliatchkovim merilom integriranega marketinškega komuniciranja, ki temelji na finančnih rezultatih.

Merjenje finančnih učinkov ITK utrdi usmeritev omenjenega koncepta do merjenja vedenjskih odzivov raje kot merjenja stališč in komunikacijskih učinkov (npr. zavedanje blagovne znamke) in merjenja finančnih izidov (npr. finančni prihodki iz naslova prodaje kupcem) ter raje kot merjenja komunikacijskih učinkov (npr. medijski zakup, število poslanih oglasov itd.) (Schultz, Walters, 1997; v Kliatchko, 2005, str. 28-29). Potencialna vrednost vrednotenja marketinškega komuniciranja temelji na ideji, da učinke komuniciranja merimo na osnovi tega kaj prejmemo, ne pa na osnovi tega koliko smo porabili za programe marketinškega komuniciranja.

Koncept ITK je izrednega pomena, saj poudarja celoten proces ITK – od načrtovanja do vrednotenja in merjenja njegove uspešnosti ter rezultatov – skozi daljše časovno obdobje. S spremljanjem in zasledovanjem učinkov programov ITK in njegovih vedenjskih odzivov ter učinkov, ki jih na ciljnih javnostih sproža skozi čas, pomeni temelj za razvoj programov integriranega marketinškega komuniciranja. Povezanost vseh treh stebrov ITK, ki jih je Kliatchko vključil v svoj model ITK (t.j. steber ciljnih javnosti, steber komunikacijskih poti in steber merjenja rezultatov), predstavlja vodilo za načrtovanje in za vrednotenje modelov ITK. Identificiranje številnih in relevantnih trgov predstavlja pogoj za določitev najbolj učinkovitih komunikacijskih poti za doseg te ciljnih trgov. Poznavanje ciljnih javnosti in tržnih poti je dobro vodilo za doseganje finančnih rezultatov. Omenjeni pristop vrednoti uspešnost programov integriranega marketinškega komuniciranja z vidika doseženim prihodkov, ki jih organizacija dobi na ciljnih trgih, preko procesa marketinškega vrednotenja vložkov na omenjene trge (Kliatchko, 2005, str. 29-30).

¹⁶ Več o tem so pisali Pickton in Broderick (2001, 268–270). O vrednotenju marketinškega komuniciranja pišejo tudi Patti, Hartley in Kennedy (1991, str. 207–211), ki ugotavljajo, da merimo oglaševanje na medorganizacijskih trgih na osnovi podobnih kriterijev. Navajajo, da moramo oglaševanje vrednotiti na osnovi porabljenih sredstev, učinkovitosti komunikacijskega sporočila in učinkovitosti uporabljenih orodij za posredovanje komunikacijskega sporočila.

Omenjeno podpoglavje o vrednotenju marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih je izrednega pomena za management marketinškega komuniciranja. Modeli hierarhije učinkov predstavljajo vodilo za načrtovanje, spremljanje in vrednotenje komunikacijskih učinkov. Na osnovi teh modelov lahko postavimo cilje marketinško komunikacijskih programov za vsako stopnjo modela hierarhije učinkov in posledično jih na osnovi teh lahko ovrednotimo. Model vrednotenja učinkov ITK (npr. Kliatchkov model) je prav tako uporaben instrumentarij organizacij na medorganizacijskih trgih. Edina omejitev, ki jo vidimo pri uporabi tega pripomočka je dejanska implementiranost koncepta ITK in povezanost vseh treh stebrov v organizacijah na teh trgih, kar posledično lahko onemogoča merjenje njegove uspešnosti.

3.8. Organiziranje marketinškega komuniciranja

Učinkovitost in uspešnost marketinškega komuniciranja je odvisna tudi od primerne organizacije celotnega marketinga. Pomen organiziranosti marketinškega komuniciranja se kaže v dobrem managementu načrtovanja, izvajanja in kontrole celotnega marketinškega komuniciranja v smeri doseganja zastavljenih ciljev organizacije. V praksi obstajajo različne vrste organiziranosti marketinškega komuniciranja. Ne glede na vrsto organiziranosti mora marketinško komuniciranje voditi k doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Tržniki usmerjajo in koordinirajo odločitve glede marketinškega spleta organizacije ter razporejajo proračunska sredstva.

Organizacijske teorije bi lahko razdelili v štiri skupine, ki jih uredimo v dveh dimenzijah: glede na odprtost managerskega procesa (zaprt/odprt) in glede na razumevanje človeške narave v organizacijskem odločanju (racionalna/naravna) (Scott, 1987; v Verčič, Ruler, 2002, str. 742):

- klasične teorije (skupina, ki jo opredeljujeta lastnosti zaprtost in racionalnost),
- teorije medčloveških odnosov (skupina, ki se osredotoča na odnose med posamezniki),
- sistemske in kontingentne teorije (skupina, ki jo opredeljujeta odprtost in racionalnost),
- moderne teorije (skupina, ki jo opredeljujeta odprtost in naravnost).

Organizacijske teorije vplivajo na razumevanje procesa komuniciranja in lažjo organizacijo dela. Organizacija marketinškega komuniciranja je del organizacije marketinga, pri čemer je odvisna od enakih dejavnikov kot tudi organizacija marketinga. Vrsta organiziranosti marketinškega komuniciranja je odvisna predvsem od: velikosti organizacije, števila različnih ciljnih javnosti, vrste dejavnosti, uporabe instrumentov marketinškega komuniciranja, tržne usmerjenosti poslovanja (lokalna, nacionalna ali globalna) in sistema tržnih poti (Pickton, Broderick, 2001, str. 289–293).

Kako pa oblikovati primerno organizacijsko strukturo, ki naj bi omogočila sinergijsko delovanje vseh instrumentov marketinškega komuniciranja? Večina avtorjev ugotavlja, da predvsem organizacijske ovire preprečujejo integracijo marketinškega komuniciranja (Gronstedt, Thorson, 1996, str. 48): marketinške odločitve so v večini organizacij podrejene odločitvam ostalih funkcij v organizacijah, kratkoročno planiranje organizacij (Gonring, 1994, str. 46), vertikalna organizacijska struktura organizacij (Cornelissen, 2000, str. 599), v večini organizacij je oddelek za odnose z javnostmi ločen od marketinškega oddelka (Ehling, White, Grunig, 1992; v Gronstedt, Thorson, 1996, str. 48) ter organizacijska struktura, struktura moči in nagrajevalni sistemi so lahko ovire k integraciji marketinškega komuniciranja (Gronstedt, Thorson, 1996, str. 48; povz. po Prensky, McCarty, Lucas, 1996).

Po McGoonu (1998, str. 15–20) povzemamo proces oblikovanja integriranega marketinškega komuniciranja, ki zajema štiri faze:

- koordinacija vseh petih instrumentov marketinškega komuniciranja, t.j. oglaševanja, odnosov z javnostmi, pospeševanja prodaje, neposrednega marketinga in osebne prodaje,
- ponovna opredelitev funkcije marketinškega komuniciranja, ki pomeni vnovično opredelitev vseh vhodnih poti, preko katerih se kupci in ostale javnosti srečujejo z organizacijo,
- aplikacija ustrezne informacijske tehnologije, ki omogoča integrirano komuniciranje z notranjimi in zunanjimi javnostmi organizacije ter
- finančna in strateška integracija integriranega marketinškega komuniciranja v organizaciji.

Vprašanje organizacijske strukture z vidika ITK sta obravnavala tudi Don Schultz in Heidi Schultz in kritizirala organizacijsko strukturo, ki je posledica razvoja organizacij, ki so bile oblikovane na podlagi formule uspeha učinkovite množične proizvodnje. Organizacija v smislu funkcijske specializacije je bila odgovor na tedanje trende in po tem strukturnem vzorcu se je organizirala tudi funkcija marketinškega komuniciranja. Organizacije so postale ločene funkcijske enote, ki so opravljale določene aktivnosti ter o tem poročale hierarhično nadrejenemu nivoju managementa. Takšna organizacijska struktura ima za posledico manj učinkovito horizontalno komuniciranje znotraj organizacije, kar pomeni slabšo neposredno komunikacijo med funkcijskimi enotami organizacije. Pri tem se postavlja v ospredje naloga, ki naj bi jo zagotovili vertikalni komunikacijski sistemi, in sicer najti rešitev, kako vzpostaviti učinkovito interno komuniciranje (Schultz, Schultz, 2004, str. 357).

Prav funkcijska organiziranost pa predstavlja eno izmed omejitev pri vzpostavitvi ITK v organizacijah. Funkcijski specialisti so glede na svoje vloge poskušali komunikacijske programe obdržati ločene (Schultz, Lauterborn, Tannenbaum, 1994, str. 164). Specialisti posameznih funkcij poznajo predvsem svojo področje delovanja in izpostavljajo predvsem tista orodja marketinškega komuniciranja znotraj marketinško komunikacijskega spleta, ki

sodijo v njihov delokrog aktivnosti. Praksa razporejanja sredstev marketinškega komuniciranja sledi načelu zagotavljanja določene količine denarnih sredstev za posamezni instrument marketinškega komuniciranja. Le-ta pa ima v pristopih načrtovanja določeno inercijo, saj se potrebna sredstva razporedijo glede na prejšnje plansko obdobje. Pri tem pa funkcijske specialiste vodi k dvema specifičnima načinoma delovanja, in sicer: 1) zahtevi po večji količini denarnih sredstev, s čimer funkcijski specialisti povečujejo svoj vplivni položaj in 2) običajno dodeljena finančna sredstva tudi potrošijo, ne glede na dejanske komunikacijske potrebe, da bi zaščitili količino razporejenih sredstev za njihovo področje tudi v prihodnje (Schultz, Lauterborn, Tannenbaum, 1994, str. 164).

Tako je potrebno oblikovati takšno organiziranost komuniciranja, ki zagotavlja holistični pogled na komuniciranje. Da bi zagotovili organiziranost, ki celostno obravnava področje komuniciranja so vpeljali novo funkcijo, ki se imenuje »komunikacijski manager« oz. specialist za integrirano marketinško komuniciranje (angl. marcom manager). Le-ta naj bi svoje delo usklajeval z marketinškim managerjem in tako skupaj z njim načrtoval celoten komunikacijski program ter vpeljeval in nadziral različne marketinško komunikacijske aktivnosti, ki jih pripravljajo funkcijski specialisti (Schultz, Lauterborn, Tannenbaum, 1994, 165-167). Sistem s funkcijo komunikacijskega managerja bi lahko opredelili kot centraliziran sistem, o čemer govori tudi način formalne komunikacije med funkcijskimi specialisti in marketinškim managerjem; slednjemu naj funkcijski specialisti ne bi poročali neposredno, temveč prav preko komunikacijskega managerja, kar naj bi zagotovilo potrebno stopnjo koordiniranosti in integracijo vseh instrumentov marketinškega komuniciranja (Schultz, Lauterborn, Tannenbaum, 1994, 167).

Sandra Moriarty (1994, str. 39) navaja, da v praksi sistem s centralno osebo (komunikacijski manager), ki pokriva ITK najverjetneje ni izvedljiv. Kasneje Duncan in Moriartyjeva prav tako zapišeta, da organizacije bolj kot »komunikacijskega managerja« potrebujejo skupino oz. tim, ki bi identificiral potrebne smeri delovanja ter poskrbel za uresničitev zastavljenih ciljev, hkrati pa naj ne bi predstavljal potencialne ovire v komunikacijskem procesu. V povezavi z Narverjevim in Slaterjevim modelom (1990) marketinške naravnosti, vidita rešitev v oblikovanju medfunkcijskih timov (angl. cross-functional teams), ki naj bi vključevali predstavnike vseh relevantnih oddelkov marketinškega komuniciranja (Reid, 2005, str. 43). Takšen tim naj bi prevzel odgovornost tako za načrtovanje blagovne znamke in skrbel za strateško konsistentnost komunikacijskih sporočil (Duncan, Moriarty, 1997, str. 169-190; Duncan, Moriarty, 1998, str. 9). Tudi Johnson (2004, str. 3) navaja, da so medfunkcijski timi zelo učinkovit način implementacije strategij, saj sodelujoči pomagajo načrtovati strategije in se z njimi identificirajo, kar ima pozitivne učinke na proces implementacije strategije marketinškega komuniciranja. Ambler in Barrow (1996, str. 186) poudarjata večje sodelovanje med marketinškim oddelkom in oddelkom upravljanja s človeškimi viri.

Schultz in Schultz (2004, str. 364) menita, da bi morala biti organizacija strukturirana tako, da bi medfunkcijski timi presegli vertikalne strukture v organizaciji. Obenem bi morala

organizacijska struktura odražati strukturo trga, saj le takšna struktura lahko omogoča način integracije, ki je zares usmerjen k porabnikom. Organizacijska struktura organizacije bi morala zato vključevati več različnih skupin, ki bi bile usmerjene v management tržnih segmentov preko vzpostavitve medfunkcijskih timov v organizacijski strukturi.

Kakšne so posebnosti organiziranosti integriranega marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih? Iz izsledkov raziskave, ki jo je izvedel Kitchen (1996, str. 7), izhaja, da so pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in neposredni marketing slabše integrirani v marketinško komunikacijskem spletu v primerjavi z oglaševanjem. Razloge lahko najdemo v procesu oblikovanja programa marketinškega komuniciranja, saj se programi marketinškega komuniciranja za omenjene instrumente običajno oblikujejo ločeno kot posamezni projekti in ne kot sestavni deli celotnega programa integriranega marketinškega komuniciranja. Manafy (2003, str. 7) navaja, da je zaslediti predvsem vse večji porast zunanjega izvajanja marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih, ko organizacije prepuščajo management marketinškega komuniciranja zunanjim komunikacijskim agencijam. Podobno ugotavlja tudi Donath (1993, str. 8), ki pravi, da je zaradi doseganja večje dobičkonosnosti in nižjih stroškov na medorganizacijskih trgih opazna racionalizacija delovne sile prav na področju marketinškega komuniciranja in tržnih raziskav. Posledično to pomeni tudi povečane potrebe po najemanju zunanjih oglaševalskih agencij za izvajanje posameznih projektov marketinškega komuniciranja (Donath, 1993, str. 8).

V okviru tega podpoglavja smo najprej v izhodišču ponazorili možne organizacijske teorije in nato predstavili različne pristope, ki se nanašajo na povezavo med organizacijsko strukturo in prizadevanji po integraciji. Avtorji predlagajo različne rešitve od prvotnega modela, ki vpelje komunikacijskega managerja do oblikovanja medorganizacijskih timov v organizacijsko strukturo ter vpeljave specialistov za integrirano marketinško komuniciranje, ki naj bi preko obvladovanja širokega področja marketinškega komuniciranja omogočili in prispevali k večji integraciji komuniciranja. Uspeh strategije marketinškega komuniciranja je odvisen od primerne organizacijske strukture, ki naj bi podpirala izvajanje teh aktivnosti z namenom doseganja zastavljenih ciljev.

3.9. Informacije in raziskave za potrebe managementa marketinškega komuniciranja

Za ovrednotenje rezultatov marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih moramo razpolagati z ustreznimi informacijami o učinkih in rezultatih komuniciranja, ki nam omogočajo primerjavo rezultatov s postavljenimi cilji. Ugotavljanje rezultatov komuniciranja ima določene prednosti: informacije uporabimo za potrebe nadzora v komuniciranju, zmanjšamo tveganja in izkoristimo nove priložnosti (Smith, Taylor, 2002, str. 120-121). V literaturi zasledimo obravnavo različnih vrst raziskav in metod, ki nudijo

potrebne informacije za vrednotenje marketinškega komuniciranja.¹⁷ Na tem mestu želimo predvsem prikazati pomen informacij in raziskav za potrebe managementa marketinškega komuniciranja in predstaviti glavne vrste potrebnih informacij.

Donath (1993, str. 26) je izpostavil, da je primernejša uporaba izraza »poslovne raziskave« namesto izraza »marketinške raziskave«, saj za management marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih potrebujemo informacije iz celotnega okolja. Poleg tega se njihov vpliv odraža na poslovanju celotne organizacije in ne samo na funkciji marketinga. Nadaljuje, da na medorganizacijskih trgih naraščajo potrebe po naslednjih poslovnih raziskavah: raziskave konkurence, procesa odločanja, raziskave scenarijev, komuniciranja, sistemsko modeliranje in mednarodne raziskave.

Lorbek (1979, str. 372) navaja, da razumemo pod rezultati komuniciranja vse pozitivne in negativne posledice marketinškega komuniciranja organizacije, ki pod vplivom njegovih funkcij nastajajo v krajšem ali daljšem času v obliki sprememb v duševnosti in vedenju sprejemalcev sporočil (kupcev) v odnosu do objekta komuniciranja (izdelka ali storitve) in do sporočevalcev (organizacije) ter v obliki spremembe uspeha poslovanja pri sporočevalcu. Pri merjenju uspešnosti marketinškega komuniciranja se odločamo o času merjenja, ki je lahko pred izvedbo, med izvedbo in po izvedbi programa marketinškega komuniciranja. Glede na raziskovalne vire ločimo primarne in sekundarne raziskave (Smith, Taylor, 2002, str. 123-124).

Razlikujemo dva poglobljena načina zbiranja informacij s trga, in sicer: marketinški informacijski sistem in marketinške raziskave (Pickton, Broderick, 2001, str. 344-345). Za potrebe managementa marketinškega komuniciranja običajno potrebujemo različne vrste raziskav in informacij, pri čemer sta Kinner in Root (1998, str. 45; v Pickton, Broderick, 2001, str. 348) izpostavila naslednje raziskovalne metode: raziskave motivacije, medijske raziskave, raziskave vsebine, raziskave učinkovitosti in uspešnosti oglaševanja, raziskave ugleda, raziskave kvote prodajnega osebja, raziskave učinkov orodij pospeševanja prodaje itd. Najpogosteje uporabljeni raziskovalni metodi pa sta raziskava komunikacijskega sporočila in raziskava medijev.

Podlaga za razdelitev rezultatov komuniciranja na medorganizacijskih trgih so lahko posamezne stopnje v modelih hierarhije učinkov. Govorimo o pozitivnih in negativnih učinkih v obliki kognitivnih, afektivnih in konativnih stopenj, ki se pojavljajo pri sprejemalcu sporočila (kupcu) ali pri sporočevalcu (organizaciji). Tako poznamo kognitivne metode raziskovanja, kjer avtorji prištevajo: merjenje stopenj zavedanja, poznavanja in teste spominjanja. Med afektivne metode sodijo metode za raziskovanje čustev in motivacij ter med konativne metode pa raziskave nakupa. Kljub temu, da avtorji s področja marketinškega komuniciranja pripisujejo pomanjkljivosti modelom hierarhije

¹⁷ Več o tem sta pisala Pickton in Broderick (2001, str. 344–361).

učinkov, predstavljajo le-ti dobro izhodišče za merjenje učinkov marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih (Hartley, Patti, 1988, str. 23).

V tabeli 4 je prikazana uspešnost marketinškega komuniciranja na primeru medorganizacijskih trgov, ki lahko vodi kupca preko treh stopenj v modelu hierarhije učinkov do nakupa. Pri tem so raziskave učinkovit pripomoček za merjenje ali smo dosegli zastavljene cilje na vsaki posamezni stopnji modela. Merjenje učinkov marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih lahko razdelimo na dve vrsti (Patti, Hartley, Kennedy, 1991, str. 105):

- *globalno merjenje*, ki se nanaša na merjenje rezultatov (položaj kupca v modelu hierarhije učinkov od začetne (kognitivne) do končne (konativne) stopnje oz. akcije),
- *delno merjenje*, ki se nanaša na merjenje relativne uspešnosti premika kupca v stopnjah modela hierarhije učinkov.

Tabela 4: Komuniciranje in raziskave za potrebe komuniciranja v povezavi z modelom hierarhije učinkov za medorganizacijske trge

Stopnja v modelu hierarhije učinkov	Premik proti nakupu	Raziskave
KONATIVNA Komuniciranje spodbudi željo	↑ NAKUP ↑ PREPRIČANJE	Projektivne tehnike Raziskave nakupnih namer Split-run test (testiranje oglasov) Metoda panela
AFEKTIVNA Komuniciranje spremeni stališča in občutke	PREFERENCE VŠEČNOST	Rangiranje preferenc glede blagovnih znamk Lestvice stališč Merjenje ugleda (semantični diferencial) Projektivne tehnike
KOGNITIVNA Komuniciranje zagotavlja informacije	ZNANJE ZAVEDANJE	Vprašanja Ankete o ugotavljanju zavedanja Metoda priklica Metoda pronicanja Metoda prepoznavanja

Vir: prilagojeno po Lavidge, Steiner, 1961, str. 60; Belch, Belch, 2003, str. 203.

Nekatere od raziskovalnih metod za potrebe marketinškega komuniciranja se uporabljajo v psihologiji. To so kvalitativne metode raziskovanja, ki obsegajo globinske intervjuje, projektivne tehnike, fokusne skupine in novejša raziskovalna metoda kot je npr. analiza metafor. Med kvantitativne raziskovalne metode sodijo dopisno anketiranje, paneli itd. (Schiffman, Kanuk, 2000, str. 25-27).

Raziskave in informacije za potrebe marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih so pomembne pri sprejemanju odločitev glede komuniciranja. Zagotavljajo točne in objektivne informacije, ki so osnova za sprejemanje racionalnih odločitev na področju marketinškega komuniciranja in hkrati omogočajo oblikovanje ter vrednotenje programov marketinškega komuniciranja.

3.10. Financiranje marketinškega komuniciranja

Za izvajanje vseh potrebnih aktivnosti marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih moramo zagotoviti tudi potrebna finančna sredstva. Pri oblikovanju proračuna za marketinško komuniciranje je treba izhajati iz dejanskih potreb organizacije po komuniciranju. Organizacije se velikokrat srečujejo s problemom premajhnega proračuna za doseganje postavljenih ciljev. To morda izhaja iz zaznavanja organizacij, da so marketinško komunikacijske aktivnosti za organizacijo nepotreben strošek. Pogosto celo zasledimo, da organizacije ob upadanju prodaje najprej zmanjšajo stroške za marketinško komuniciranje, čeprav bi v takšnih razmerah morale investirati prav v marketinško komuniciranje. Z naraščanjem pomena integriranega marketinškega komuniciranja v organizacijah se srečujemo tudi s problemom oblikovanja proračuna. Organizacije še vedno oblikujejo ločene proračune za vsak posamezni instrument marketinškega komuniciranja, kar je pogojeno tudi s tem, da so različni oddelki v organizaciji odgovorni za določitev svojih stroškov marketinškega komuniciranja. To pa seveda otežuje oblikovanje proračuna in pregled nad njegovo porabo (Pickton, Broderick, 2001, str. 441).

Področje financiranja marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih je slabo raziskano. Eden izmed prvih modelov oblikovanja proračuna za marketinško komuniciranje na medorganizacijskih trgih sta razvila Lilien in Little (1976), ki sta ga poimenovala **model ADVISOR**. Ugotavljala sta učinek ključnih izdelkov v razmerju: 1) stroški oglaševanja glede na prodajo, 2) stroški oglaševanja glede na stroške marketinga in 3) stroški marketinga glede na prodajo¹⁸. Čeprav so bile v zadnjem času opravljene raziskave o oblikovanju proračuna za marketinško komuniciranje na medorganizacijskih trgih, izsledke raziskav težko apliciramo v prakso. Razlogi so v temeljnih razlikah med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi, ki se nanašajo na različno vedenje kupcev, strukturo trga, stališča kupca do izdelkov, stopnje življenjskega cikla izdelkov, ciljev in kompleksnosti izdelkov (Lilien, Weinstein, 1984, str. 49–50; Galber, 2005).

Na medorganizacijskih trgih je opazen napredek glede uporabe bolj sofisticiranih metod določanja proračuna. Te metode so usmerjene v identifikacijo ključnih spremenljivk, ki vplivajo na razmerje pri porazdelitvi sredstev med oglaševanjem in osebno prodajo (Naik,

¹⁸ Raziskava ADVISOR ima pomanjkljivost, da ni raziskala učinkov stroškov oglaševanja in osebne prodaje na prodajo oz. na tržni delež.

Raman, 2003, str. 375). Večina avtorjev s področja medorganizacijskih trgov poudarja, da je potrebno pri oblikovanju proračuna marketinškega komuniciranja za medorganizacijske trge upoštevati sinergijske učinke, ki se pojavijo ob simultanjem izvajanju instrumentov marketinškega komuniciranja – zlasti oglaševanja in osebne prodaje (Galber, 2005; Hutt, Speh, 1998, str. 476; Swinyard, Ray, 1977, str. 512; Gopalakrishna, Chatterjee, 1992, str. 190). Rešitev na ta problem so podali že Gatignon in Hanssens (1987; v Naik, Raman, 2003, str. 376) ter Gopalakrishna in Chatterjee (1992, str. 190-196), ki so razvili **model razporeditve sredstev med oglaševanjem in osebno prodajo** za določeno statično časovno obdobje. To pomeni, da njihova normativna analiza ni predvidela učinkov oglaševanja na dalje časovno obdobje. Poleg tega niso predvideli, kako se lahko optimalna razporeditev sredstev spreminja z naraščanjem sinergije med instrumenti marketinškega komuniciranja. Prednost Gopalakrishnejevega in Chatterjeevega modela je bil, da je omogočal optimalno določanje proračuna v različnih tržnih situacijah in pri tem upošteval različne vplive od konkurence, kupne moči itd.

Nagraditev modela oblikovanja proračuna za marketinško komuniciranje sta razvila Naik in Raman (2003, str. 376-385), ki sta oblikovala **model razporeditve sredstev med televizijskim oglaševanjem in oglaševanjem v tiskanih medijih**. Pri tem sta izhajala iz avtoregresivnega modela oglaševanja prve stopnje. Naikov in Ramanov model pomeni napredek glede modelov razporejanja sredstev za marketinško komuniciranje, saj je dinamične narave in torej upošteva sinergijske učinke skozi daljše, neomejeno časovno obdobje. Naik in Raman sta v svojem modelu ugotovila, da je potrebno istočasno z naraščanjem sinergije med orodji marketinškega komuniciranja, povečati tudi sredstva za marketinško komuniciranje, da bi tako izboljšali učinke (Naik, Raman, 2003, str. 376). Zanimivo je, da dodatna sredstva se razporedijo tistim instrumentom marketinškega komuniciranja, ki so manj učinkoviti, da bi tako dodatno pripomogli bolj učinkovitejšim instrumentom (Foreman, 2004, str. 14).

Murthy in Mantrala (2005, str. 20) sta oblikovala **normativni model za določanje optimalne razporeditve proračuna med oglaševanjem in osebno prodajo** in pri tem upoštevata učinke tako oglaševanja kot osebne prodaje. Model ponuja poglobljen pogled na optimalno razporeditev sredstev za oglaševanje in upošteva sinergijske učinke od velikosti prodajnega osebja do drugih značilnosti prodajalcev, kot so: podvrženost tveganjem, zaznani stroški glede na učinke, učinkovitost prodaje in negotovost prodajnih učinkov.

V praksi ločimo dve skupini metod določanja sredstev za marketinško komuniciranje: razčlenjevalni in izgrajevalni pristop. V preteklih raziskavah s področja oblikovanja proračuna za marketinško komuniciranje zasledimo predvsem uporabo naslednjih metod določanja proračuna marketinškega komuniciranja, in sicer metodo ciljev in nalog ter poljubno metodo (Bigne, 1995, str. 17). Raziskave drugih avtorjev, ki so proučevali načine določanja proračuna marketinškega komuniciranja v tistem obdobju, postavljajo v ospredje metodo razporejanja sredstev odstotka od prodaje (Ailawadi, Farris, Parry, 1994, str. 86;

Stewart, 1996, str. 34). Obstajajo še nekatere druge tradicionalne metode določanja proračuna marketinškega komuniciranja¹⁹: **metoda odstotka od osnove** (npr. odstotek od prodaje, odstotek od načrtovane prodaje, odstotek od dobička), dalje **metoda orientacije na konkurenco** in **subjektivne ter matematično analitične metode** (Lambin, 2000, str. 668; Messner, 1992, str. 100-105; Rowley, 1998, str. 386).

Med subjektivne metode uvrščamo poljubno ali arbitrarno metodo, metodo reinvestiranja in metodo razpoložljivih finančnih sredstev. **Poljubna metoda** omogoča prosto izbiro višine sredstev za marketinško komuniciranje, medtem ko pri **metodi razpoložljivih finančnih sredstev** organizacije določajo proračun glede na njihov finančni položaj. Pri **metodi reinvestiranja** se ves dobiček preteklega planskega obdobja investira v marketinško komuniciranje. Uporaba te metode je primerna ob uvajanju novega izdelka, kjer pričakujemo donose šele v kasnejših stopnjah življenjskega cikla izdelka oz. storitve (Burnett, Moriarty, 1998, str. 567-569).

V okviru teoretičnih metod določanja proračuna je pomembna **metoda marginalnih donosov**, ki je najbližja modelom ekonomske analize. Po metodi marginalnih donosov organizacija povečuje svoje izdatke za marketinško komuniciranje do ravni, ki ji omogoča, da maksimizira čisti poslovni izid. Cilj te metode je torej maksimiranje dobička oz. čistega poslovnega izida, pri tem pa lahko povečujemo izdatke za marketinško komuniciranje tako dolgo, dokler mejni izdatek za komuniciranje ne prinese mejnega dobička komuniciranja, ki je enak nič. Vendar ta metoda izhaja iz teoretične predpostavke, da so učinki marketinškega komuniciranja tudi finančno izmerljivi. Metodo marginalnih donosov se najpogosteje uporablja pri oglaševanju z neposrednim odzivom. Vendar je uporaba te metode zelo kompleksna, saj vplivajo na njeno uspešnost še drugi dejavniki marketinškega spleta in se tako njena uporaba priporoča v kombinaciji z drugimi metodami določanja proračuna. Torej v nadaljevanju navajam pomanjkljivosti, ki omejujejo uporabo te metode, in sicer (Hart, 1998, str. 44; Belch, Belch, 2003, str. 213-214):

1) *Predpostavka, da je prodaja neposreden odraz uspešnosti marketinškega komuniciranja, kar postavlja pod vprašaj njeno merjenje.* Cilji marketinškega komuniciranja naj bi prispevali k doseganju ciljev marketinga, vendar so obe vrsti ciljev ločeni. Zaradi tega je težko dokazati učinek marketinškega komuniciranja (še posebej neposredni učinek) na prodajo.

2) *Predpostavka, da samo instrumenti marketinškega komuniciranja vplivajo na prodajo ali na čisti poslovni izid.* Omenjena predpostavka govori o tem, da se ne upoštevajo še ostali trije elementi marketinškega spleta, to so izdelek, tržne poti in cena, ki prav tako vplivajo na prodajo in poslovni izid. Kot sem že omenila (glej poglavje 3.7.) ne gre za novo kritiko, saj je že leta 1969, to je osem let po oblikovanju modela DAGMAR, Campbell kritiziral omenjeni model in omenil, da je potrebno pri ugotavljanju učinkov marketinškega komuniciranja upoštevati vse štiri elemente marketinškega spleta.

¹⁹ Več o tem so pisali Pickton in Broderick (2001, str. 444-449) ter Burnett in Moriarty (1998, str. 565-579).

Med najpogosteje uporabljene metode za določanje proračuna na **medorganizacijskih trgih** sodi metoda ciljev in nalog (Gopalakrishna, Charterjee, 1992, str. 195), sledi uporaba poljubne metode določanja proračuna (npr. glede na porabljenih sredstev iz prejšnjih let itd.) in metoda orientacije na konkurenco. Najmanj uporabljena na tovrstnih trgih pa je metoda odstotka od neke osnove, na primer od prodaje (Bingham, Raffield, 1990, str. 516). Zaradi razlik med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi se tudi velikost proračuna razlikuje glede na dejavnost organizacije. Tako nekateri avtorji navajajo, da je potrebno proučevati ločeno vpliv velikosti proračuna na uspešnost marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih z ozirom na to, ali gre za storitvene, proizvodne ali trgovske organizacije (Herrington et al., 1996, str. 64).

Za izboljšanje učinkov določanja proračuna in v pomoč organizacijam kot tudi komunikacijskim agencijam, so sledeče organizacije: Inštitut za raziskovanje oglaševanja (angl. Advertising Research Foundation), Ameriško združenje oglaševalskih agencij (American Association of Advertising Agencies) in Inštitut marketinških znanosti (angl. Marketing Science Institut), ustanovile skupen projekt z imenom »**Management proračuna za oglaševanje in marketinško komuniciranje**«. Namen projekta je bil omogočiti organizacijam doseganje večjega učinka komunikacijskih programov in finančne uspešnosti organizacije (Low, Mohr, 1999, str. 67-68).

Low in Mohr (1999, str. 69-70) sta v svoji raziskavi opredelila tri dejavnike, ki vplivajo na proces določanja sredstev za marketinško komuniciranje. Prvi dejavnik se nanaša na naravo procesa odločanja, saj so zadolženi iz različnih poslovnih področjih znotraj organizacije vključeni v proces načrtovanja in določanja potrebnih sredstev za marketinško komuniciranje. Zadolženi za načrtovanje najprej določijo strateško usmeritev organizacije, postavijo merljive marketinške cilje in šele nato postavijo finančno projekcijo za naslednje plansko obdobje. Drugi dejavnik, ki vpliva na proces razporejanja sredstev za marketinško komuniciranje, so različni pogledi vpletenih oseb v procesu odločanja. Proces določanja sredstev za marketinško komuniciranje je v veliki meri odvisen od konfliktne narave oseb na različnih funkcijah znotraj organizacije. Tretji pomembni dejavnik, ki vpliva na določanje potrebnih sredstev za marketinško komuniciranje, je nezadovoljstvo glede delitve potrebnih sredstev med instrumenti marketinškega komuniciranja (npr. med oglaševanjem in pospeševanjem prodaje). Nadaljujeta, da obstajajo v organizaciji tako pozitivni dejavniki, ki podpirajo proces določanja proračuna za potrebe marketinškega komuniciranja (npr. pozitivne pretekle izkušnje glede porabljenih sredstev, uvajanje novih izdelkov in storitev, diferenciacija izdelkov in storitev) kot tudi negativni dejavniki, ki zavirajo proces oblikovanja proračuna za marketinško komuniciranje (npr. tveganja, vpliv vodstva, zgodovinski razlogi itd). Low in Mohr (1999, str. 77) zaključujeta, da je potrebno za doseganje zastavljenih ciljev načrtovati proračun marketinškega komuniciranja v soodvisnosti od marketinške strategije.

Organizacije na medorganizacijskih trgih morajo pri določanju potrebnih sredstev za marketinško komuniciranje upoštevati različne dejavnike. Iz literature lahko razberemo, da

ne obstaja neka formula, ki bi organizacijam zagotovila določitev optimalne višine proračuna marketinškega komuniciranja. Zato mora vsaka organizacija razviti lastni model oblikovanja proračuna za marketinško komuniciranje in pri tem upoštevati za organizacijo relevantne dejavnike.

3.11. Izhodišča integriranega marketinškega komuniciranja

V današnjem okolju so tržniki prisiljeni uporabljati številna komunikacijska orodja, da bi dosegli ciljne javnosti. Uspešno marketinško komuniciranje zahteva uporabo različnih instrumentov marketinškega komuniciranja, preko katerih posredujemo enotno sporočilo ciljnim javnostim (Markwick, Fill, 1997, str. 398). Vsak komunikacijski program mora biti tako planiran in usmerjen k tistim javnostim, da bi dosegel kar čim večje sinergijske učinke. Tržniki se torej pri svojem delu srečujejo z integriranim tržnim komuniciranjem. Organizacije dosegajo poslovno odličnost tudi s pomočjo marketinškega komuniciranja in zato morajo imeti v organizaciji dobro vzpostavljeno marketinško funkcijo. Predpogoj za učinkovito marketinško komuniciranje je konsistentnost sporočil, ki jih organizacije posredujejo svojim ciljnim javnostim preko različnih poti komuniciranja. Lamons (2003b, str. 9) poudarja pomen integracije, ne samo komunikacijskih sporočil, temveč vseh marketinško komunikacijskih programov organizacije, da bi tako dosegli čim večje sinergijske učinke. Prav tako Kitchen in Schultz (2003, str. 75) pravita, da ni dovolj, da integriramo vse komunikacijske aktivnosti na nivoju posameznega izdelka oz. storitve, temveč moramo integrirati celotno komuniciranje neke organizacije.

V preteklosti je v **marketinškem komuniciranju na medorganizacijskih trgih** organizacij prevladovala uporaba oglaševanja v množičnih medijih. Iz proučevane literature je razvidno, da je večina organizacij uporabljala tudi druge instrumente marketinškega komuniciranja, predvsem v smislu podpore osebni prodaji in ostalim instrumentom marketinškega komuniciranja. Naraščala je potreba po večji strateški povezanosti vseh instrumentov marketinškega komuniciranja, zato so organizacije začele uporabljati proces integriranega marketinškega komuniciranja, ki zajema koordiniranje različnih instrumentov komuniciranja (Thompson, 1993, str. 43; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 59). Izhodišča za oblikovanje integriranega marketinškega komuniciranja izhajajo iz njegove strategije (Benkahla, 2006, str. 6).

Prvo raziskavo o ITC (integriranem marketinškem komuniciranju) je izvedlo Ameriško združenje oglaševalskih agencij, ki je to komuniciranje opredelilo kot »koncept načrtovanja marketinškega komuniciranja, ki vidi dodano vrednost v vseobsegajočem načrtu. Slednji upošteva strateški pomen različnih instrumentov komuniciranja – na primer oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi, neposrednega marketinga – in kombinira te instrumente, da bi zagotovil jasnost, skladnost in največji komunikacijski učinek« (Schultz et al., 1993; v Kitchen, Schultz, 1999, str. 24). Sledile so kasnejše raziskave s področja ITC, ne samo v okviru ZDA (Duncan, Everett, 1993; McArthur,

Griffin, 1997; Schultz, Kitchen, 1997; Gould, Grein, Lerman, 1999), temveč tudi mednarodne raziskave (Reid, 2003; Gould, Lerman, Grein, 1999).

Dewhist in Davis (2005, str. 83) ter Phelps in Johnson (1996) so zapisali, da je integrirano marketinško komuniciranje zelo mlada disciplina, ki še vedno potrebuje tako obravnavo teoretičnih temeljev kot tudi dokazovanje svoje učinkovitosti v marketinški praksi. Podobno je nekoliko kasneje navedel tudi Schultz (2004, str. 6–7), eden najvidnejših avtorjev omenjenega področja in dodal, da je tudi empirično raziskovanje povezano z omenjenim področjem, še vedno v razvojni stopnji. Belch in Belch (2003, str. 9) pojmujeta integrirano marketinško komuniciranje kot enega najznačilnejših razvojnih trendov devetdesetih let ter kot fenomen, ki nadaljuje svojo rast v 21. stoletje.

V obdobju od devetdesetih let dalje smo priča precej veliki razširjenosti omenjenega pristopa na področju marketinga. O tem govori količina objavljenih teoretičnih in empiričnih člankov. Kljub temu pa lahko področje integriranega marketinškega komuniciranja še vedno obravnavamo kot mlado področje. K takšnemu mnenju nas, poleg že omenjenih stališč posameznih avtorjev, navajajo predvsem vprašanja konceptualne opredelitve področja integriranega marketinškega komuniciranja, ki so se deloma pojavila že v devetdesetih letih. Phelps in Johnson (1996, str. 162) tako opažata nestrinjanja različnih teoretikov glede opredelitve samega področja integriranega marketinškega komuniciranja. Na eni strani so se posamezni avtorji zavzemali za omejitve polja obravnavanega pristopa na komunikacijske (marketinške) funkcije, medtem ko so drugi avtorji zagovarjali stališče, da teh funkcij ni smiselno obravnavati ločeno od ostalih procesov v organizaciji (Phelps, Johnson, 1996, str. 162). Nekateri avtorji pa poudarjajo sodelovanje in koordinacijo med funkcijama marketinga in odnosov z javnostmi znotraj organizacije (Harris, 1993, str. 14).

V kasnejšem obdobju so se konceptualne opredelitve področja, ki naj ga obsega integrirano marketinško komuniciranje, prevesile na stran širših opredelitev. Takšen premik je razviden tudi iz del Schultza (2004, str. 8), ki je oblikoval prvotno definicijo v začetku devetdesetih let skupaj z Lauterbornom in Tannenbaumom in se je v prvi vrsti nanašala na koordinacijo različnih komunikacijskih disciplin. Kasnejša definicija (2004, str. 20–21) pa je bila mnogo širše zastavljena in je integrirano marketinško komuniciranje obravnavala kot strateški poslovni proces, usmerjen k različnim zunanjim in tudi notranjim javnostim. Takšne spremembe v konceptualnih opredelitvah se odražajo tudi v oblikovanih merskih instrumentih, uporabljenih v okviru empiričnih raziskav (Phelps, Johnson, 1996; Reid, 2005).

Kritiki integriranega marketinškega komuniciranja mu očitajo zlasti »modnost« proučevanja (Cornelissen, Lock, 2000, str. 10), ki se oddaljuje od prave teoretične podlage. Drugi spet očitajo dvomljivost terminologije, tako v teoretičnih kot empiričnih študijah (Spotts, Lambert, Joyce, 1998, str. 210; Cornelissen, 2000, str. 599). Nekateri avtorji pa zagovarjajo ta koncept, saj so mnenja, da lahko s pomočjo integriranega marketinškega

komuniciranja dosežemo konkurenčno prednost organizacij (Caywood, Ewing, 1991, str. 237).

Vsak instrument marketinškega komuniciranja je primeren in učinkovit pri doseganju določenih komunikacijskih ciljev. Prav zaradi tega bi morale organizacije in komunikacijske agencije oblikovati takšen program marketinškega komuniciranja, ki bi zajemal posamezne instrumente na osnovi izhodiščnih ciljev in učinkov, ki jih zagotavljajo posamezni instrumenti, in ne na osnovi lastnih preferenc posameznega instrumenta. Instrumenti marketinškega komuniciranja pa morajo biti med seboj povezani in usklajeni tako, da delujejo v harmoniji in prinašajo sinergijske učinke ter uresničitev skupnega komunikacijskega cilja (Pickton, Broderick, 2001, str. 64–68), saj lahko integrirano marketinško komuniciranje vodi do večje poslovne uspešnosti organizacij.

Osnovni koncept integriranega marketinškega komuniciranja temelji na sinergiji delovanja posameznih instrumentov tega komuniciranja, ki se medsebojno podpirajo in dopolnjujejo ter je njihov učinek večji v primerjavi z ločeno uporabo posameznih instrumentov marketinškega komuniciranja (Duncan, Everett, 1993, str. 3), kar vodi tudi do nižjih stroškov tega komuniciranja (Fill, 2001, str. 411). Prav tako lahko dopolnimo, da je osnovna ideja integriranega marketinškega komuniciranja koordinacija sporočil za doseganje čim večjega učinka, ki se ga lahko doseže s sinergijo uporabe orodij komuniciranja (Rakun, 2002, str. 812). Ko govorimo o uporabi instrumentov na medorganizacijskih trgih, je osebna prodaja najdražji, medtem ko je oglaševanje preko katalogov najcenejši instrument marketinškega komuniciranja (Thompson, 1993, str. 46).

Sirgy ugotavlja, da so integrirane marketinške komunikacije v primerjavi s tradicionalnimi komunikacijskimi strategijami, ki so osnovane pretežno na množični komunikaciji splošnih sporočil, bolj osebne, h kupcu usmerjene in tehnološko spodbujene pristope. Nadaljuje, da je integrirano marketinško komuniciranje koncept, ki posreduje dodano vrednost v programu, ki integrira vrsto strateških disciplin, kot so oglaševanje, neposredni marketing, pospeševanje prodaje in odnose z javnostmi, in kombinira te discipline, da posreduje jasnost, konsistentnost in največji komunikacijski učinek (Sirgy, 1998, str. 4). S pomočjo integriranega marketinškega komuniciranja lahko tudi organizacije na medorganizacijskih trgih izboljšajo učinkovitost svojih komunikacij, tako da obdržijo proračun na enaki ravni ali pa obdržijo učinkovitost na enaki ravni in tako zmanjša proračun.

Podobno opredeljujeta integrirano marketinško komuniciranje tudi Dmitrović in Podobnik (2000, str. 49–50), ki pravita, da je celostno vodenje in ravnanje organizacijskih komunikacij brez prevlade posameznih komunikacijskih funkcij. V svoji raziskavi sta ugotovili, da znotraj marketinškega komunikacijskega spleta organizacij na medorganizacijskih trgih v slovenskem prostoru zavzemajo največji delež odnosi z javnostmi, kar je v nasprotju s teoretičnimi izhodišči obravnavanega področja.

Low (2000, str. 27) pravi, da narekuje integrirana in koordinirana uporaba več različnih instrumentov marketinškega komuniciranja zlasti naslednja tržna trenda; prvič, tržniki iščejo vse večjo produktivnost marketinško komunikacijskih programov in drugič, naraščajoči pomen internetnega oglaševanja, ki v nekaterih primerih krči sredstva, namenjena drugim instrumentom marketinškega komuniciranja.

Iz proučevane literature in definicij integriranega marketinškega komuniciranja lahko potegnemo naslednje značilnosti slednjega (Spotts, Lambert, Joyce, 1998, str. 211):

- integracija različnih instrumentov marketinškega komuniciranja,
- usmerjenost h kupcu oz. k ciljni skupini že na začetku komunikacijskega procesa,
- oblikovanje konsistentnega komunikacijskega sporočila,
- ustvarjanje dolgoročnega odnosa med kupcem in organizacijo ter
- menedžiranje vseh stičnih točk organizacije z njenimi kupci.

Implementacija modela integriranega marketinškega komuniciranja se razlikuje med organizacijami glede na vrsto izdelčnega trga, dejavnosti, marketinškega položaja in podpore vodstva. Kitchen in Schultz (2003, str. 82-83) navajata štiri vidike integracije v organizacijah, ki pripomorejo k uspešni implementaciji ITK:

- *Taktična koordinacija.* Izhodiščna stopnja integracije vseh komunikacijskih aktivnosti z namenom ustvarjanja osnove za ITK: »ena organizacija, en glas«.
- *Redefinicija vloge marketinškega komuniciranja.* Druga stopnja integracije ITK, ki se osredotoči na zunanji vidik integracije in poskuša zajeti vse kontaktne točke organizacije z njenimi ciljnim javnostmi: embalaža, zaposleni, storitveni servis itd. Organizacija na tej stopnji integrira tako zunanje kot notranje komunikacijske aktivnosti.
- *Aplikacija informacijske tehnologije.* Organizacije se poslužujejo novih informacijskih tehnologij pri shranjevanju, razumevanju, agregiranju podatkov, da bi jih lažje uporabili, ovrednotili in spremljali skozi proces ITK.
- *Finančna in strateška integracija.* Gre za najvišjo stopnjo integracije in združuje prejšnje tri vidike integracije. Četrta stopnja integracije vključuje sposobnost merjenja finančnih učinkov in uporabe ITK s strateškega zornega kota.

Integracija marketinškega komuniciranja zajema več ravni in se začne z integracijo komunikacijskih sporočil med internimi strukturami in sistemi, da bi dosegli usklajenost in konsistentnost navzven, predvsem v kontekstu kupcev, ki so pomemben vidik znotraj medorganizacijskega marketinga (Fill, 2000, str. 420). Prehod konceptualne opredelitve iz transakcijskega marketinškega spleta v marketing, temelječe na odnosih, je gonilna sila za uveljavljanje novega koncepta marketinškega komuniciranja – integriranega marketinškega komuniciranja (Fill, 1999, str. 605). ITK temelji na celovitosti, interaktivnosti in izgradnji kompleksnih odnosov, kar je značilno za medorganizacijske trge.

3.12. Posebnosti marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih

Vloga komuniciranja je izrednega pomena na medorganizacijskih trgih, saj prevladujejo tesni odnosi med kupcem in prodajalcem, ki presegajo tradicionalni odnos kupec-prodajalec in govorimo o interakcijskem pristopu. Omenjeno diado kupec-prodajalec sta v svojem modelu proučevala Mohr in Nevin (1990, str. 36) ter obravnavala komunikacijsko strategijo znotraj odnosa kupec-prodajalec. V svojem modelu sta tudi Anderson in Weitz (1992) obravnavala vidik komunikacije v odnosu kupec-prodajalec. Za medorganizacijske trge je pomembno poznavanje tudi omrežnega pristopa, kjer analiziramo povezave med različnimi organizacijami na različnih nivojih. Pri analizi vozlišč je posameznik vedno obravnavan v odnosu do drugih. Tako je potrebno menedžirati komuniciranje za utrjevanje in vzdrževanje teh omrežij (Tosun, 2003, str. 2).

Raziskave marketinškega komuniciranja so pokazale, da obstajajo razlike med tržnim komuniciranjem organizacij na medorganizacijskih trgih in tržnim komuniciranjem organizacij na porabniških trgih, iz česar sklepamo, da je marketinško komuniciranje odvisno od vrste trga (Grove, Carlson, Dorsch, 2007, str. 39; Tosun, 2003, str. 2). Posebnosti marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih se kažejo zlasti v sestavi marketinško komunikacijskega spleta, ki je odvisen od različnih dejavnikov trga. Glavni razliki je potrebno iskati v udeležencih procesa menjave na medorganizacijskih trgih in v njegovih značilnostih. Na medorganizacijskih trgih se v vlogi kupca pojavljajo organizacije (podjetja, vladne organizacije, institucije), njihovi nakupni motivi se razlikujejo od nakupnih motivov kupcev na porabniških trgih. Relativno majhno število udeležencev ter tehnična zapletenost nakupnih odločitev na medorganizacijskih trgih običajno zahtevata večjo vpletenost ter kar najmanj moteno dvosmerno izmenjavo informacij. Pri tehnično zahtevnejših izdelkih in storitvah, kjer je proces nakupnega odločanja daljši in odločitev sprejema navadno več oseb, lahko s pomočjo medosebnega komuniciranja bolje predstavimo izdelke ali storitve ter njihove lastnosti. Ker je komunikacija dvosmerna, se lahko prodajalec sproti odziva na kupčevo zaznavanje podanih informacij, se temu prilagaja in sproti odpravlja morebitne nejasnosti ali dvome. Temu je prilagojena izbira načinov marketinškega komuniciranja, med katerimi prevladujejo neposredni osebni stiki. V celotnem marketinško komunikacijskem spletu medorganizacijskega ponudnika ima prodajno osebje največji vpliv na stališča kupcev (Tosun, 2003, str. 3). Enako ugotavljata tudi Borgini in Rinallo (2003, str. 6) in pravita, da kupec na medorganizacijskih trgih preferira tista komunikacijska orodja, ki mu omogočata neposredno in interaktivno izmenjavo informacij od direktne pošte, sejmov do konferenc in obiskov prodajnih predstavnikov.

V nadaljevanju podajamo pregled instrumentov marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih, z namenom lažjega razumevanja razlik med njimi in uporabe le-teh na medorganizacijskih trgih.

Pomen posameznih instrumentov v marketinškokomunikacijskem spletu je na medorganizacijskih trgih drugačen kot na porabniških, kar je posledica različnih značilnosti obeh trgov. **Osebnna prodaja** naj bi se v splošnem več uporabljala pri zapletenih, dragih in tveganih izdelkih ter na trgih z manjšim številom večjih ponudnikov. Navedeno je značilno za mnoge medorganizacijske trge, zato naj bi bila osebna prodaja najpomembnejši instrument v marketinškokomunikacijskem spletu organizacij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih (Smith, Gopalakrishna, Smith, 2004, str. 61). Delež osebne prodaje v okviru marketinškega proračuna na medorganizacijskih trgih predstavlja 60 % vseh sredstev (Sind, 1996; Miller, 1996; v Smith, 1998, str. 13). Ostali instrumenti marketinškega komuniciranja predstavljajo podporo osebni prodaji in pripomorejo k povečanju učinkovitosti osebne prodaje (Bingham, Raffield, 1990, str. 429; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 57). Prav tako ugotavlja Fill (1999, str. 465–466), da je potrebno aktivnosti osebne prodaje ustrezno kombinirati z ostalimi instrumenti marketinškega komuniciranja v integrirani komunikacijski splet. Prodajalec s svojim načinom predstavitve ponudbe in zmožnostjo reševanja kupčevih potreb je hkrati tudi mobilni »predstavnik za odnose z javnostmi« organizacije, ki lahko pripomore k dobremu ugledu organizacije (Johnson, Griffeth, Griffin, 2000, str. 409). Pomembna je tudi integracija osebne prodaje z oglaševanjem in neposrednim marketingom. Trendi na področju osebne prodaje gredo v smeri boljšega razumevanja kupčevih potreb in celotnega nakupnega procesa, saj le tako lahko osebna prodaja kot instrument marketinškega komuniciranja in kot tržna pot pripomore k večji uspešnosti organizacije. Pri tem poudarja, da se narava osebne prodaje na medorganizacijskih trgih vse bolj prilagaja novih potrebam kupcev. Prodajni predstavniki morajo dobro razumeti kupčeve potrebe po informacijah in njihovo vedenje ter prilagoditi svoje prednakupne tehnike pri prodajnem obisku (Wotruba, 1996, str. 329).

V organizacijah, ki poslujejo na medorganizacijskih trgih, ima osebna prodaja namreč dvojno vlogo. Prva vloga osebne prodaje je povezana z eno od osnovnih značilnosti medorganizacijskega marketinga: soodvisnost porabnika in dobavitelja. O tem so pisali raziskovalci v okviru IMP skupine (angl. Industrial Marketing and Purchasing Group), ki že od leta 1976 proučujejo pomembnost odnosov med organizacijami na medorganizacijskih trgih (Turnbull, Ford, Cunningham, 1996, str. 45, 51; Donath, 1993, str. 7). Dobaviteljevo prodajno osebje predstavlja del njegove zmožnosti za reševanje porabnikovih problemov in ustvarjanje zadovoljnih porabnikov, kar pomeni, da je prodajno osebje sestavni del dobaviteljeve ponudbe (Dmitrović, Podobnik, 2000, str. 51). Anderson in Narus (1998, str. 55) v svoji raziskavi prav tako potrjujeta soodvisnost in sodelovanje porabnika in dobavitelja na medorganizacijskih trgih pri ugotavljanju vrednosti za kupca. Kompleksnost odnosa med porabnikom (kupcem) in dobaviteljem na teh trgih je odvisna od stališč, ciljev, nakupnih namer in pozicije obeh strani v odnosu (Tikkanen, Alajoutsijärvi, 2002, str. 30; Athanassopoulou, John, 2004, str. 104).

Sheth (1995; v Donath, 1995, str. 6-7) poudarja naslednje trende, ki imajo vpliv na osebno prodajo na medorganizacijskih trgih: zunanje najemanje prodajnega osebja, prodajno osebje služi tako na neposrednih kot posrednih tržnih poteh, prodajanje »rešitev« kupcu, usmeritev na elektronsko prodajo in podatkovno marketing ter večja globalna pokritost.

Pospeševanje prodaje zavzema drugo mesto glede pomembnosti v marketinškem komunikacijskem spletu, sledi oglaševanje in nazadnje odnosi z javnostmi. V marketinško komunikacijskem spletu organizacij na porabniških trgih pa naj bi najpomembnejša vloga pripadala oglaševanju, kateremu sledijo pospeševanje prodaje, osebna prodaja in odnosi z javnostmi (Gopalakrishna, Chatterjee, 1992, str. 182; MacLeod et al., 1999, str. 43). Številni avtorji v svojih študijah navajajo, da poznamo različna orodja pospeševanja prodaje, ki se razlikujejo po ciljnih (O'Hara, Palumbo, 1993; Sharland, Balogh, 1996). Prodajalci uporabljajo različne vrste spodbud (Peattie, Peattie, 1995, str. 22), da bi bodisi pritegnili k prvemu nakupu, nagradili zveste kupce ali povečali stopnjo ponovnih nakupov (Peattie, 1998, str. 287; Kotler, 1998, str. 666). Ugotavljajo, da obstaja več različnih oblik pospeševanja prodaje; najobičajnejša orodja pospeševanja prodaje na medorganizacijskih trgih so sejmi in razstave, nagrade, igre in oglaševalske posebnosti (Lee, 2002, str. 103; Bingham, Raffield, 1990, str. 533; Gopalakrishna et al., 1995, str. 76). Smith, Gopalakrishna in Smith (2004, str. 63) uvrščajo sejme kot najučinkovitejše orodje pospeševanja prodaje na medorganizacijskih trgih. Celo v primerjavi z drugimi instrumenti marketinškega komuniciranja (glede na delež v proračunu marketinškega komuniciranja), se sejmi uvrščajo na drugo mesto, takoj za osebno prodajo (Herbig, O'Hara, Palumbo, 1998, str. 425; Wu, Dasgupta, Lilien, 2003, str. 4). Na evropskih medorganizacijskih trgih zavzemajo sejmi znotraj plana marketinškega komuniciranja 40-70 % delež (Borghini, Golfetto, Rinallo, 2004, str. 2).

Tako je pospeševanje prodaje posebej učinkovito pri uvajanju novega izdelka, kot podpora oglaševanju in pri ustvarjanju pozitivne izkušnje glede uporabe izdelka pri kupcih. Po drugi strani pa pospeševanje prodaje ne more ustvariti dobrega ugleda znamke, spremeniti negativnih stališč kupcev do blagovne znamke in ne more obrniti dolgoročni, negativni trend prodaje (Seringhaus, Rosson, 1998, str. 400; Gopalakrishna et al., 1995, str. 76; Smith, Gopalakrishna, Smith, 2004, str. 63).

Medtem, ko ima **oglaševanje** primarno vlogo znotraj marketinško komunikacijskega spleta na porabniških trgih (Erdogan, Kitchen, 1998, str. 369; Remondi, 1997, str. 15), se na medorganizacijskih trgih uporablja kot podpora ostalim instrumentom marketinškega komuniciranja. Empirične študije so potrdile podporo oglaševanja drugim instrumentom marketinškega komuniciranja, predvsem osebni prodaji (Morrill, 1970; v Moriarty, Spekman, 1984, str. 137). Poleg tega oglaševanje na medorganizacijskih trgih povečuje produktivnost prodaje (Murthy, Mantrala, 2005, str. 19) in »odpira vrata« prodajnemu osebju na medorganizacijskih trgih (Lichtenthal, Vivek, Donthu, 2004, str. 3; Hanssens, Barton, 1980, str. 295). Za razumevanje vloge oglaševanja na medorganizacijskih trgih je potrebno poznati dejavnike, ki vplivajo na nakupni proces organizacij (Lamons, 2002, str.

7). Razlike med oglaševanjem na medorganizacijskih trgih in oglaševanjem na porabniških trgih izvirajo iz značilnosti medorganizacijskih trgov, ki vplivajo na oblikovanje komunikacijskega sporočila (Gilliland, Johnston, 1997, str. 17; Brugaletta, 1985, str. 9; Cutler, Javalgi, 1994, str. 118; Mortimer, 2000, str. 129).

Borghini in Rinallo (2003, str. 14-15) sta v empirični raziskavi na vzorcu kupcev na medorganizacijskih trgih ugotovila, da internetno oglaševanje respondenti zaznavajo kot manj pomembno komunikacijsko orodje. Takšen rezultat je lahko posledica odsotnosti interaktivnosti internetnega oglaševanja, ki ne omogoča osebnega odnosa pri predstavitvi izdelka oz. storitve. Po drugi strani pa ugotavljata, da kupci zaznavajo koristi uporabe internetnega oglaševanja pri predstavitvi celovitega asortimana izdelkov ali storitve ali v kolikor ponujajo možnost podrobnejše predstavitve tehničnih in strokovnih informacij ter navodil glede izdelka oziroma storitve.

Posebnosti **odnosov z javnostmi** so v prilagajanju komunikacijskih sporočil ciljnim javnostim. Komunikacijska sporočila običajno posredujejo tudi motive za nakup, ki temeljijo na dejanskih značilnostih izdelka ali storitve. Z uporabo različnih orodij odnosov z javnostmi lahko dosežemo skoraj vse udeležence nakupnega centra neke organizacije. Pomembno je, da lahko pridemo do tistih udeležencev nakupnega centra, ki imajo vpliv na nakupno odločitev in jih samo z oglaševanjem ali uporabo direktne pošte ne moremo doseči. Komunikacijska sporočila, ki jih posredujemo s pomočjo orodij odnosov z javnostmi, ponujajo bolj verodostojno in cenejšo informacijo. Komunikacijska sporočila naj bi vsebovala, tako tehnični jezik, ki je razumljiv zaposlenim tehnične stroke, kot tudi značilnosti izdelka, ki ponujajo kupcu rešitev njegovega problema (Theaker, 2001, str. 200; Shadle, 1998, str. 1). Poleg prednosti, ki jih odnosi z javnostmi ponujajo na medorganizacijskih trgih pri posredovanju kupcu prilagojenih sporočil, le-ti pomagajo tudi graditi ugled neke organizacije. Odnosi z javnostmi udeležajo strategije organizacije in temeljijo na grajenju pozitivnega ugleda in tradicije organizacije. Tako imajo odnosi z javnostmi na medorganizacijskih trgih tudi strateško vlogo, saj se poleg tržnih odnosov izvajajo tudi korporativni odnosi z javnostmi²⁰ (Tosun, 2003, str. 4). Čeprav pomenijo odnosi z mediji glavnino odnosov z javnostmi na medorganizacijskih trgih, se uporabljajo

²⁰ Poglavitni cilj korporativnih odnosov z javnostmi (angl. corporate public relations) je oblikovanje pozitivnega ugleda neke organizacije in je usmerjeno na različne javnosti: od lokalne skupnosti, zaposlenih, varstvenikov okolja, finančnih javnosti itd. (Hunt, Grunig, 1995, str. 7). Korporativni odnosi z javnostmi so najbolj vplivni kot orodje varovanja pred političnimi posledicami in ne kot prodajni pripomoček (Grunig, Grunig, 1998, str. 142). Medtem pa so marketinški odnosi z javnostmi (angl. marketing public relations) usmerjeni predvsem na kupce (Tosun, 2003, str. 9; Theaker, 2001, str. 49) ter podpirajo cilje trženja (Schultz, Kitchen, 2004, str. 351). Na tem mestu velja opozoriti, da v akademskih in strokovnih sferah obstajajo različni pogledi glede razmejevanja odnosov z javnostmi in trženja. O odnosu med trženjem in odnosi z javnostmi so pisali tudi Grunig in Grunig (1998, str. 142–157), Varey (1998, str. 178-183) ter Wightman (1999, str. 18–22). Ti avtorji so mnenja, da naj bi ITK v organizaciji usklajeval oddelek za odnose z javnostmi. Po mnenju avtorjev sodelovanje odnosov z javnostmi v strateškem managementu organizacij lahko dodatno pripomore k povečanju njihove uspešnosti, toda le, če so odnosi z javnostmi ločeni od drugih funkcij managementa. Le-ti zagovarjajo ITK in souporabo oglaševanja in marketinških odnosov z javnostmi.

tudi druga orodja. Sejmi, konference in seminarji so zelo primerni za predstavitev izdelkov ali storitev. Tudi druga orodja, kot je na primer direktna pošta, se uporablja za predstavitev novosti in razvoja izdelkov ali storitev organizacije (Tosun, 2003, str. 8).

Neposredni marketing pridobiva vse večjo veljavo na medorganizacijskih trgih, morda zaradi njegove relativne novosti, vzpostavitve in ohranitve dolgoročnega odnosa s kupci (Stone, Jacobs, 2001, str. 41) in možnosti doseganja specifične ciljne javnosti (Corey, Wilson, 1994, str. 6). Vsako obliko množičnega komuniciranja, ki ima za posledico neposredni odziv, označujemo kot neposredni marketing (Page, Luding, 2003, str. 147). S pomočjo neposrednega marketinga oblikujemo specifična in prilagojena komunikacijska sporočila, ki so namenjena posameznim kupcem (Prins, Verhoef, 2007, str. 171).

Na medorganizacijskih trgih se uporabljajo orodja neposrednega marketinga za zmanjšanje osebnih kontaktov s kupci in za grajenje trdnejših odnosov s kupci z relativno nizkimi stroški. Predvsem pa se orodja neposrednega marketinga na medorganizacijskih trgih uporabljajo kot podpora osebni prodaji (Chatterjee, 1996, str. 1). Posebnosti takega marketinga na medorganizacijskih trgih so tudi v načinu vrednotenja rezultatov programov neposrednega marketinga. Na porabniških trgih se običajno uporabljajo naslednja merila za vrednotenje posamičnih akcij, kot so stroški na tisoč, število klicev na uro, stopnja odzivnosti itd. Neposredni marketing uporablja naslednja kvalitativna merila: zadovoljstvo kupcev, zvestoba kupcev, prodor izdelka ali storitve na trg in priporočila (Stone, Jacobs, 2001, str. 42).

Nekateri avtorji navajajo, poleg že naštetih instrumentov marketinškega komuniciranja, še **govorice od ust do ust** kot zelo pomembno in vplivno dejavnost širjenja informacij med potencialnimi kupci. Komunikacijska sporočila so izredno prepričevalna, saj govorice prenašajo posamezniki, ki jim ciljna skupina zaupa in katerih mnenja imajo visoko kredibilnost. Zlasti na medorganizacijskih trgih so priporočila poslovnih partnerjev izredno pomemben in kredibilen vir informacij in predstavljajo podporo aktivnostim prodajnega osebja (Burnett, Moriarty, 1998, str. 463; Hutt, Speh, 1998, str. 365; Pickton, Broderick, 2001, str. 205; Mangold, Miller, Brockway, 1999, str. 73–74; Malhotra et al., 1994, str. 11).

Po letu 1988 je marketinško komuniciranje na medorganizacijskih trgih doživelo preobrazbo. Vse manj sredstev je bilo namenjenih oglaševanju, medtem ko so začela pridobivati na pomenu **alternativna orodja marketinškega komuniciranja**, od telefonskega in neposrednega marketinga ter drugih načinov informiranja ter prepričevanja obstoječih in potencialnih kupcev (Thompson, 1993, str. 43). Na medorganizacijskih trgih predstavlja osebna prodaja osnovni način prodajanja izdelkov in storitev, drugi instrumenti marketinškega komuniciranja pa se uporabljajo predvsem kot podpora in dopolnitev osebne prodaje (Hutt, Speh, 1998, str. 501; Tosun, 2003, str. 3). V zadnjem času se spreminja tudi struktura marketinško komunikacijskega spleta. Po eni strani se opazno zmanjšujejo enosmerne oblike komuniciranje zaradi manjše učinkovitosti (npr.

oglaševanje), po drugi pa narašča uporaba interaktivnih medijev npr. interneta (Donath, 1995, str. 29).

4. USPEŠNOST MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

Pri načrtovanju teoretičnega konceptualnega modela smo se opirali na dosedanja teoretična in empirična spoznanja številnih avtorjev. Tako smo izhodišče za oblikovanje konceptualnega modela iskali v literaturi, tako s področja marketinškega komuniciranja kot s področja medorganizacijskih trgov. V nadaljevanju se bomo najprej osredotočili na opredelitev osrednjega koncepta modela, in sicer na uspešnost marketinškega komuniciranja.

Pogosto v praksi niti ne ločimo učinkovitosti od uspešnosti. Predvsem v tuji literaturi se uporablja pojem (angl. effectiveness), katerega dejanski prevod pomeni učinkovitost, avtorji pa so ga verjetno pojmovali kot uspešnost. Pickton in Broderick (2001, str. 70) pa opredeljujeta učinkovitost marketinškega komuniciranja kot »delati stvari prav« in uspešnost kot »delati prave stvari«. Smith, Berry in Pulford (2002, str. 167) pod učinkovitostjo pojmujeta doseganje maksimalnih učinkov, pod uspešnostjo pa najboljšo uporabo virov.

Biti uspešen pomeni delati prave stvari, biti učinkovit pa delati stvari prav (Turk, 1997, str. 288). Obstaja možnost, da je lahko organizacija učinkovita, kar pomeni, da svoje izdelke oziroma storitve proizvaja z organizacijskega vidika učinkovito, a vendarle neuspešno, ker na trgu zaradi najrazličnejših vzrokov ne dosega poslovnih ciljev. Na drugi strani pa je možno, da je kakšna organizacija neučinkovita, to je, skrajno nesmotrna pri ustvarjanju poslovnih učinkov, je pa lahko poslovno uspešna, saj dosega načrtovane cilje. Potočnik (1998, str. 80) definira uspešnost kot stopnjo, do katere smo dosegli vnaprej postavljene cilje. Uspešnost izražamo z doseženim poslovnim izidom, ki je lahko v kakovostni in/ali količinski obliki. Učinkovitost pa definira kot razmerje med načrtovanimi in dejanskimi vložki, ki so bili potrebni za doseg zastavljenih ciljev.

Ob postavljanju ciljev se moramo naprej vprašati, ali delamo prave stvari, torej vidik uspešnosti (angl. effectiveness). Šele drugo vprašanje je lahko, ali delamo stvari prav, vidik učinkovitosti (angl. efficiency). Prav tako lahko tista organizacija, ki izvaja prave odločitve manj pravilno – učinkovito, doseže veliko boljše izide kot organizacija, ki bo izvajala napačne odločitve izredno učinkovito. Iz tega sledi, da je uspešnost veliko pomembnejša od učinkovitosti. Za vrhunske poslovne izide organizacije in marketinškega komuniciranja je potrebno oboje, uspešnost in učinkovitost. Najprej je treba sprejeti prave odločitve, ki zagotavljajo uspešnost, potem jih je treba čimbolj učinkovito izvesti (Williams, 2000). Venkatraman in Ramanujam (1986, str. 807) navajata, da se strateški management pri merjenju uspešnosti organizacij poslužuje večdimenzionalnih hierarhičnih konstruktov.

V monografiji tako uporabljamo izraz uspešnost marketinškega komuniciranja in uspešnost organizacije. Zato uporabljamo enotni pojem uspešnost, saj je uspešnost pomembnejša od učinkovitosti in torej domnevamo, da v kolikor delamo prave stvari, jih delamo tudi učinkovito.

V nadaljevanju prikazujemo osnovne spremenljivke teoretičnega konceptualnega modela.

4.1. Opredelitev uspešnosti marketinškega komuniciranja

Nowak in Phelps (1994, str. 58) navajata, da so bili pred proučevanjem koncepta integriranega marketinškega komuniciranja predstavljeni številni prispevki s področja uspešnosti integriranega komuniciranja. Prav pojav integriranega marketinškega komuniciranja je sprožil nov način preverjanja uspešnosti komuniciranja, ki se kaže v vedenjskih odzivih ciljne skupine. Vprašanje uspešnosti marketinškega komuniciranja in njenega merjenja je osrednja problematika mnogih člankov s področja marketinškega komuniciranja (Cook, 2004, str. 1). Avtorji s področja marketinškega komuniciranja namenjajo vse večji poudarek merjenju uspešnosti marketinškega komuniciranja, da bi lahko nazorno predstavili učinke marketinškega komuniciranja. Naraščajoči pomen ITK kot nove paradigme, ponuja tudi nove priložnosti za izboljšanje položaja blagovne znamke kot komunikacijske uspešnosti (Duncan, Moriarty, 1998; Hartley, Pickton, 1999; Nowak, Phelps, 1994; Schultz, Schultz, 1998).

Uspešnost marketinškega komuniciranja je odvisna od več dejavnikov. Balmer in Dinnie (1999, str. 190) navajata, da je uspešnost marketinškega komuniciranja odvisna od pravilno identificirane ciljne skupine, komunikacijskih poti, organizacijske strukture in strategije marketinškega komuniciranja. Low in Mohr (2001, str. 70–88) pravita, da je uspešnost marketinškega komuniciranja – produktivnost – odvisna od notranjih dejavnikov organizacije, spremenljivk v okolju in kvalitete informacij, ki so podlaga za oblikovanje marketinško komunikacijskih sporočil. Pri tem poudarjata, da je zlasti težko oceniti uspešnost marketinškega komuniciranja. Uspešnost marketinškega komuniciranja lahko opredelimo z vidika njegovega prispevka k doseganju zastavljenih komunikacijskih ciljev (Brown, Bopp, Boren, 2005, str. 160). O merjenju uspešnosti marketinškega komuniciranja sta pisala tudi Young in Aitken (2007, str. 52–53), ki pravita, da lahko marketinško komuniciranje merimo v smislu zavedanja določene blagovne znamke in povečanja prodaje.

Nakupni proces organizacij na medorganizacijskih trgih označujejo različne stopnje, saj imajo potencialni kupci tudi različne potrebe. Tako mora tržnik poiskati najprimernejši način za zadovoljitev teh potreb, ki gredo v smeri od zanimanja, želje, interesa, poskusa pa vse do nakupa. Vsako od teh potreb lahko zadovoljimo z različnimi instrumenti marketinškega komuniciranja. Večina tržnikov na medorganizacijskih trgih uporablja kombinacijo osebnih in neosebnih načinov komuniciranja, da bi dosegli zastavljene cilje.

V kolikor dosežemo te cilje in zadovoljimo potrebe kupcev, lahko govorimo o uspešnosti marketinškega komuniciranja (Dekimpe et al., 1997, str. 3–4).

Pri opredelitvi uspešnosti marketinškega komuniciranja izhajamo iz opredelitve produktivnosti marketinga. Na primer, ko govorimo o uspešnosti tovrstnega komuniciranja moramo najprej identificirati vloške, ki so pripomogli k doseganju uspešnosti. Uspešnost marketinškega komuniciranja lahko merimo s pomočjo nefinančnih meril, v obliki rezultatov uspešnosti marketinškega komuniciranja (Rust et al., 2004, str. 76; Macdonald, Sharp, 2003, str. 5).

Številni avtorji v svojih teoretičnih in empiričnih prispevkih opisujejo vpliv marketinškega komuniciranja na uspešnost organizacije, zlasti z vidika izboljšanja odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi, npr. kupci (McArthur, Griffin, 1997; McGoan, 1998; Pickton, Hartley, 1998; Kitchen, Schultz, 1999; Eagle, Kitchen, 2000a; Low, 2000). Razlago lahko najdemo v uspešnosti marketinškega komuniciranja organizacije in njegovem vplivu na poslovanje organizacije (Eagle, Kitchen, 2000; Young, Aitken, 2007, str. 53; Fleisher, 1998, str. 165). Nekateri avtorji poudarjajo, da je potrebno vpliv komuniciranja na uspešnost organizacije meriti s pomočjo neposredne povezave (Kapp, Barnett, 1983; Snyder, Morris, 1984; v Mohr, Nevin, 1990, str. 37).

4.1.1. Pregled modelov s področja marketinškega komuniciranja

Številni avtorji s področja marketinškega komuniciranja predpostavljajo, da posamezniki sprejemajo nakupne odločitve na podlagi stališč do določenega izdelka ali blagovne znamke ter, da lahko s pomočjo komuniciranja vplivamo na stališča. Tako to teoretično podpoglavje začnemo s predstavitvijo vloge kognitivnega procesa glede kupčevih odzivov na marketinško komuniciranje. V nadaljevanju torej najprej ponazorimo modele hierarhije učinkov in njegove različice, nadaljujem s predstavitvijo modela obdelave informacij in zaključujem s predstavitvijo novejših modelov, in sicer predstavimo model porabnikove verjetnosti razširjene/poglobljene obdelave informacij (angl. elaboration likelihood model), hevristični/sistematični model (angl. heuristic/systematic) in model kognitivne strukture oz. model kognitivnega odziva (angl. cognitive structures/cognitive response). Na koncu podpoglavja prikažemo še alternativne hierarhične modele in (ne)hierarhične modele odziva kupca.

Modeli hierarhije učinkov (angl. hierarchy of effects models)

Modeli hierarhije učinkov predpostavljajo zaporedje procesa, preko katerega se posamezniki premikajo ob izpostavljenosti marketinškemu komuniciranju. Naloga marketinškega komuniciranja je vodenje kupca skozi stopnje modela hierarhije učinkov, od zavedanja pa vse do spremembe vedenja kupca, kar je najbolj zaželeno. Obstaja več teorij, kako lahko marketinško komuniciranje vpliva na vedenje porabnikov. Eden izmed možnih načinov je predstavitev modelov hierarhije učinkov. Model hierarhije učinkov je

postal osnova in podlaga za postavljanje ciljev marketinškega komuniciranja v mnogih organizacijah.

Modeli hierarhije učinkov določajo, da gre porabnik pri nakupnem odločanju skozi tri ravni, in sicer: kognitivno (spoznanje ustvari prepričanje), kateri nato sledi afektivna raven (čustva ustvarijo vrednotenje blagovne znamke), ki nato preide v konativno raven (vpliva na nakup). Pri razpravi o tej problematiki je potrebno upoštevati dejstvo, da je zaporedje stopenj odvisno od porabnikove visoke ali nizke vpletenosti v nakupni proces ter različnega zaporedja kognitivne, afektivne in konativne ravni. Končni cilj marketinškega komuniciranja je nakup oz. uporaba izdelka ali storitve. Vendar se je potrebno zavedati, da je takšen rezultat posledica dolgotrajnega procesa porabnikovega sprejemanja odločitev.

Najstarejši model hierarhije učinkov uvrščamo v leto 1898, razvoj modelov pa sega vse do osemdesetih let (Barry, Howard, 1990, str. 121). Osnovni model hierarhije učinkov je bil oblikovan z namenom pojasnitve procesa osebne prodaje. Predpostavlja, da se mora kupec zavedati v kognitivni fazi in občutiti v afektivni fazi. V konativni fazi se kupec bodisi pozitivno odzove (sproži povpraševanje ali celo kupi izdelek) bodisi se ne odzove na učinek komuniciranja. Originalni model so nato dopolnjevali različni avtorji in razvili t.i. model AIDA, model DAGMAR in model adopcije inovacij.

Model AIDA (angl. Awareness-Interest-Desire-Action) je oblikoval Elmo Lewis v dobi elementaristične psihologije (Lorbek, 1979, str. 136). Model predpostavlja, da komunikacijsko sporočilo pritegne pozornost, vzbudi zanimanje in željo ter pospeši kupčevo akcijo – predvsem v smislu nakupa (Rowley, 1998, str. 385). Namen modela AIDA je bil torej s pomočjo vabljivega sporočila voditi kupca od zavedanja pa vse do prepričanja, da izdelek kupi. Številni avtorji so nato oblikovali različice modela AIDA, pri čemer večina od njih pride do spoznanja, da je za nakup potrebna sprememba stališč (Renko, Tkalac, Pavičić, 2001, str. 712). Model hierarhije učinkov, znan pod imenom DAGMAR (angl. Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results) opisuje prehod iz faze zavedanja in razumevanja v čustveno fazo prepričanja, kateremu v vedenjski fazi sledi nakup (Colley, 1961, v De Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2004, str. 70; Patti, Hartley, Kennedy, 1991, str. 101). Prednost Colleyeve različice modela je v tem, da je vsaka faza obenem cilj marketinškega komuniciranja in poteka neodvisno od naslednje faze. Tako lahko povzamem, da predstavlja Colleyev model hierarhije učinkov napredek v aplikaciji teorije marketinškega komuniciranja v primerjavi drugimi tovrstnimi modeli.

Na področju ocenjevanja učinkov oglaševanja in morda najbolj poznan med modeli, je model, ki sta ga predlagala že Lavidge in Steiner (1961, str. 51) ter ga poimenovala Model hierarhije učinkov. Omenjeni model v kognitivni fazi vključuje zavedanje in razumevanje, v afektivni fazi pa poleg všečnosti še preferiranje in prepričanje ter v konativni fazi nakup. Model predpostavlja, da si faze sledijo v določenem zaporedju od zavedanja do nakupa, ki nastopi šele v zadnji, konativni fazi, iz česar sledi, da ima oglaševanje svoj učinek skozi

določeno časovno obdobje trajanja vseh treh faz. Prednost tega modela je spoznanje, da uspešna realizacija vseh šestih faz predstavlja dolgoročni proces.

Kritike klasičnih modelov hierarhije učinkov se nanašajo predvsem na pomanjkanje empiričnih raziskav, ki bi lahko podprle dejstvo, da se kupci s pomočjo marketinškega komuniciranja premikajo skozi stopnje v določenem zaporedju. Poleg tega gre za preveč splošno interpretacijo kompleksnega kupčevega vedenja, saj kupci večinoma ne sprejemajo svojih odločitev po točno določenem zaporedju, ki ga predvidevajo modeli hierarhije učinkov. Empirične raziskave potrjujejo povezavo med značilnostmi in priklicem ter med značilnostmi, stališči in nakupnimi namerami. Medtem, ko med priklicem in stališči ni bila ugotovljena povezava. To vodi do zaključka, da empirično ni podprta hierarhija kognitivne, afektivne in konativne stopnje (Barry, Howard, 1990, str. 121; Barry, 2002, str. 44).

Naslednja kritika tradicionalnih modelov hierarhije učinkov se nanaša na predpostavko, da se proces hierarhije učinkov odvija samo v eno smer, in sicer od tržnika, ki sproži komunikacijo do kupca. Ta kritika se naslanja na spoznanja s področja procesa komuniciranja, ki ga ne moremo omejiti samo v eno smer od sporočevalca (tržnika ali organizacije) do prejemnika (kupca), saj vse različice modelov hierarhije učinkov postavljajo kupca v vlogo prejemnika komunikacijskega sporočila (Schultz, 1996a, str. 4).

Schultz (1996b, str. 139) prav tako izpostavi statičnost modelov hierarhije učinkov in možnost aplikacije tovrstnih model na vse vrste porabnikov. Nakupni proces porabnikov ne moremo pojasniti z linearnim zaporedjem dogodkov, skozi katere prehaja kupec. To utemeljuje s kompleksnostjo nakupnega procesa porabnikov ter razlike pri porabnikih glede njihovih interesov, zmožnosti procesiranja informacij ter različne podvrženosti določenim instrumentom marketinškega komuniciranja.

Rogers je leta 1962 razvil nov model, ki je znan kot model adopcije inovacij. Model predstavlja stopnje, preko katerih se premika porabnik ob adopciji nove storitve ali izdelka, pri čemer si faze sledijo v naslednjem zaporedju: zavedanje, zanimanje, vrednotenje, poskus in adopcija. Model gradi na tem, da je dejanska uporaba najboljši način za vrednotenje novega izdelka (Belch, Belch, 2003, str. 148).

Model obdelave informacij (angl. information – processing model-IPM)

Kot odgovor na te kritike je že leta 1969 McGuire oblikoval model obdelave informacij kot alternativni pogled na proces prepričanja kupca. Sestoji iz šestih korakov, ki si sledijo v naslednjem zaporedju: predstavitev, pozornost, razumevanje, volja, sprememba stališča in zadržanje stališča (Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 54). Model obdelave informacij dejansko razširi pogled tradicionalnih modelov hierarhije učinkov z vključitvijo petih elementov komunikacijskega modela po Shannonu in Weaverju (1963) in tako ponazori kompleksnost vseh petih stopenj komunikacijskega procesa. Ta model izpostavi pomembnost kredibilnosti vira komuniciranja, različne pozive, ki jih lahko uporabimo v

komunikacijskem sporočilu, vrste medijev, značilnosti prejemnika sporočila in ovire, ki onemogočajo uspešen prenos. Model se je kasneje dopolnjeval, znan pa je pod imenom model obdelave informacij. Kasnejše različice tega modela omogočajo boljše razumevanja kognitivnega procesa marketinškega procesa v primerjavi s tradicionalnimi modeli hierarhije učinkov.

Čeprav McGuirejev model ponazori nakupni proces bolj kompleksno v primerjavi z modeli hierarhije učinkov, še vedno izvzame proces prepričanja kupca. Obenem pa omenjeni model obdelave informacij predstavlja dobro osnovo za nadaljnji razvoj usmeritve pozornosti na kupčev spomin, da bi olajšali proces prepričanja kupca.

Tabela 5: Modeli hierarhije učinkov

Leto	Model	Kognitivna stopnja	Afektivna stopnja	Konativna stopnja
1990	AIDA, St Elmo Lewis	Pozornost	Zanimanje Želja	Akcija
1911	AIDAS, Sheldon	Pozornost	Zanimanje Želja	Akcija Zadovoljstvo
1921	AIDCA, Kitson	Pozornost	Zanimanje Želja Prepričanje	Akcija
1961	ACCA (ali DAGMAR), Colley	Zavedanje, Razumevanje	Prepričanje	Akcija
1961	Lavidge in Steiner	Zavedanje, Razumevanje	Naklonjenost Preference Prepričanje	Nakup
1962	AIETA, Rogers	Zavedanje	Zanimanje Vrednotenje	Poskus, Adopcija
1969	McGuire	Predstavitev Pozornost Razumevanje	Dopuščanje (Zapolnitev)	Vedenje (Zadržanje stališča)

Vir: Prirejeno po Barry, Howard, 1990, str. 121-135; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 54.

Model verjetnosti poglobljene obdelave informacij (angl. elaboration likelihood model - ELM)

Številne raziskave poudarjajo vlogo vpletenosti pri komunikacijskem sporočilu in vplivu spremembe stališč do določene blagovne znamke. Eden izmed modelov prepričanja, ki temelji na vpletenosti se imenuje model verjetnosti poglobljene obdelave informacij. Osnovna hipoteza modela verjetnosti poglobljene obdelave informacij (Petty, Cacioppo, 1986; v Renko, Tkalac, Pavičić, 2001, str. 716) je, da oblikovanje verjetnosti vpliva na prepričanje kupca. Model proučuje način, kako se kupci odzivajo na vsebino komunikacijskega sporočila in pomaga razložiti kako se spreminjajo kognitivni proces, proces prepričanja in stališča na različnih stopnjah vpletenosti (Fill, 1999, str. 273).

Model verjetnosti poglobljene obdelave informacij predlaga dve alternativni poti pri procesiranju komunikacijskih sporočil, ki se nanašata na motivacijo in sposobnost. Prejemnik mora biti prvič, *motiviran*, da zazna in sprejme komunikacijsko sporočilo in drugič, *sposoben* sprejeti in procesirati komunikacijsko sporočilo. Če sta oba pogoja zadovoljena, potem bo prejemnik kritično obdelal komunikacijsko sporočilo in asociiral prejeto sporočilo v skladu s svojim predhodnim znanjem. Kadar sta motivacija in sposobnost oblikovanja verjetnosti visoka, prejemnik komunikacijskega sporočila sledi srednji poti do prepričanja (Vakratsas, Ambler, 1999, str. 32).

V primeru nizke motivacije in sposobnosti (npr. zaradi motenj v procesu komuniciranja), pa prejemnik sledi periferni poti do prepričanja (Renko, Tkalac, Pavičić, 2001, str. 716; Stammerjohan et al., 2005, str. 57). Petty, Cacioppo in Goldman (1981, str. 848) so ugotovili, da v določenim primerih imajo prevladujočo vlogo na spremembo stališč, poleg vsebine komunikacijskega sporočila, še drugi dejavniki kot je na primer kredibilnost ali privlačnost vira komuniciranja. Kredibilnost vira komuniciranja ima pomemben vpliv na spremembo stališča do določenega izdelka v primeru, da določen oglas vzbudi nizko vpletenost do izdelka. Druge večdimenzionalne različice prepričevalnega modela so predlagali še MacInnis in Jaworski (1989; v Vakratsas, Ambler, 1999, str. 32), ki so predlagali šest stopenjski miselni proces: 1) analiza značilnosti, ki spodbudi prepričevalni proces, 2) osnovna razvrstitev, ki vodi k čustvenemu prenosu, 3) analiza pomena, ki vodi k hevrističnemu vrednotenju, 4) integracija informacij, ki vodi k prepričevalnim sporočilom, 5) prevzem vloge, ki vodi k empatični prepričevalnosti in 6) konstruktivni proces, ki vodi k samoprepričanju. Nekateri avtorji (Zaltman, 1997; Zinhan, Braunsberger, 2004; v Stammerjohan, 2005, str. 57) so model verjetnosti poglobljene obdelave informacij nekoliko prilagodili in pri tem vključili še neverbalne oblike komuniciranja v model, zagovarjajoč, da imajo le-te močan pozitiven vpliv na utrditev stališč.

Model verjetnosti poglobljene obdelave informacij je postal prevladujoč na področju prepričanja in ima določene prednosti v primerjavi z modeli hierarhije učinkov. Prvič, predpostavlja, da vsi kupci ne procesirajo informacij na enak način in predlaga alternativne načine obdelave informacij glede na raven vpletenosti in sposobnosti prejemnika komunikacijskega sporočila. Drugič, predpostavlja, da vsa komunikacijska sporočila niso enaka in torej kupci na različne načine procesirajo različne vsebine. Kritike modela obdelave informacij se nanašajo na razvoj in uporabo metodologije raziskave ter na nekonsistentnost s teorijo komuniciranja. Tako kot modeli hierarhije učinkov, tudi model verjetnosti poglobljene obdelave informacij predpostavlja enosmerni proces komuniciranja. In nenazadnje model verjetnosti poglobljene obdelave informacij ne upošteva različnih kupčevih motivacij za kognitivno procesiranje komunikacijskih sporočil (McGrath, 2001, str. 22).

Hevristično-sistematični model (angl. heuristic-systematic model)

Hevristično-sistematični model je razvil Chaiken in se naslanja na možnost številnih kupčevih motivacij in pozna dve poti kognitivnega procesiranja informacij. Prva pot se

imenuje *hevristično procesiranje* in nastopi, ko posameznik ne more natančno upoštevati komunikacijskega sporočila bodisi zaradi nizke motivacije bodisi, ker nima priložnosti. Tako prejemnik komunikacijskega sporočila procesira informacije na hevristični način, da bi prišel do ocene hitro in učinkovito. Pri tem se naslanja na stopnjo zaupanja, da se je pravilno odločil glede na komunikacijsko sporočilo (Jain, Maheswaran, 2000, str. 360).

Druga pot procesiranja informacij se naslanja na bolj kognitivno, intenzivno prepričanje in ga imenujemo *sistematično procesiranje*. Prejemnik izčrpno in analitično obdeluje relevantne informacije, ki so pomembne za njegovo odločitev. To pot uporabljajo prejemniki, ko ne zaupajo dovolj svoji lastni presoji glede prejetega komunikacijskega sporočila. Prednost te druge poti je, da je oblikovano stališče bolj trajne narave in bolj vzdržljivo na morebitne vplive spremembe stališč (Jain, Maheswaran, 2000, str. 360).

Predhodni štirje modeli predstavljajo dobro izhodišče za razumevanje kognitivnega procesa pri kupcih, ko so le-ti izpostavljeni marketinškokomunikacijskim sporočilom, čeprav nobeden od predstavljenih modelov ne pojasni povezanosti med kognitivnimi aktivnostmi in motiviranostjo kupcev (Vakratsas, Ambler, 1999, str. 28). Kognitivno odzivni model, ki ga predstavljamo v nadaljevanju, ponazarja prav to povezavo.

Kognitivna struktura/kognitivni odzivni model (angl. cognitive structure/cognitive response model – CS/CRM)

Model kognitivne strukture oz. kognitivni odzivni model temelji na dveh teoretičnih elementih. Prvi element se nanaša na *teorijo stališč*, ki pravi, da se kupci odzivajo na prepričevalna komunikacijska sporočila tako, da v mislih oblikujejo konceptualne predstave oz. mnenja o določenem izdelku. Nato pa vzpostavijo povezavo med svojimi mnenji in prepričanji, ki jih imajo o le-teh. Model definira ta prepričanja kot kognitivne strukture, ki imajo močan vpliv in so torej prediktorne spremenljivke za stališča, nakupne namere in celo vplivajo na vedenje, saj vodijo k nakupu. Drugi element se nanaša na *kognitivni odzivni model*, ki proučuje kognitivne odzive (npr. spontane misli glede nakupnih izkušenj) kot odziv na komunikacijska sporočila. Model kognitivnega odziva ima močan vpliv na oblikovanje stališč (mnenj) in lahko utrdi že oblikovana stališča do določene blagovne znamke. Kombinacija obeh dveh elementov vodi do dveh pomembnih povezav: prvič, model poudarja vlogo spontanega kognitivnega odziva kupca na marketinško komunikacijsko sporočilo, in drugič, ponazori pomembno vlogo teh odzivov pri oblikovanju in spremembi kupčevih mnenj (kognitivne strukture) (Olson, Toy, Dover, 1982, str. 246). Podobno opredeljujeta kognitivne modele tudi Vakratsas in Ambler (1999, str. 29), ki pravita, da kupčeve preference (npr. relativna teža pomembnosti atributov) se ne spreminjajo na podlagi oglaševanja, temveč temeljijo na racionalni osnovi.

Novejše raziskave s tega področja pa dodajajo še tretjo povezavo, in sicer povezavo med kupčevimi kognitivnimi strukturami in motivacijo za vedenje, ki izvira iz osebostnega koncepta kupca. V določenih primerih se v mislih kupca aktivira vedenje, ki izvira iz

osebnostnih predstav (npr. vrednote in cilji posameznika) in le-to ima lahko močan vpliv na vedenje in motivacijo porabnikov (Walker, Olson, 1997, str. 165).

Poznamo še alternativne modele hierarhije učinkov. Na sliki 3 so prikazane alternative hierarhičnega odziva, v odvisnosti od porabnikove stopnje vpletenosti in od zaznavanja razlik med izdelki. Gre za model obdelave informacij, ki ima tri alternativne stopnje glede zaznavanja izdelčne diferenciacije in vpletenosti porabnika. Alternativne modele hierarhije učinkov imenujemo: model učenja, model disonance in model nizke vpletenosti (Belch, Belch, 2003, str. 150).

Slika 3: Alternativni modeli hierarhije učinkov glede na stopnjo vpletenosti

		Močna	Šibka
		<i>Stopnja nakupne vpletenosti</i>	
Visoka	<i>Zaznana stopnja diferenciacije izdelka</i>	Model učenja afektivna → konativna	Model nizke vpletenosti kognitivna ↓ konativna ↓ afektivna
Nizka		Model disonance konativna → afektivna → kognitivna	

Vir: Belch, Belch, 2003, str. 150.

V literaturi zasledimo še kompleksnejše hierarhične modele, ki se imenujejo **integrativni modeli** in združujejo vse tri stopnje modela hierarhije učinkov: kognitivno, afektivno in konativno. Med te spada FCB model, ki ga je razvil Richard Vaughn in je poimenovan po oglaševalski agenciji Foote, Cone in Belding. Model FCB, ki je prikazan na sliki 4, povezuje osnovne stopnje kupčevega odzivanja in stopnje nakupne vpletenosti ter kombinira kognitivno, afektivno in konativno stopnjo v različnem sosledju glede na kupčevo vpletenost in odziv (Vakratsas, Ambler, 1999, str. 28).

Slika 4: FCB model

		KUPČEV ODZIV	
		<i>Misliti</i>	<i>Čutiti</i>
<i>Visoka stopnja vpletenosti</i>	INFORMIRANOST Model: učiti → čutiti → narediti	EMOCIONALNOST Model: učiti → narediti → čutiti	
<i>Nizka stopnja vpletenosti</i>	OBLIKOVANJE NAVAD Model: narediti → učiti → čutiti	SAMOZADOVOLJSTVO Model: narediti → čutiti → učiti	

Vir: Belch, Belch, 2003, str. 155.

Zadnja kategorija pri obravnavi modelov komuniciranja so t.i. **(ne)hierarhični modeli odziva kupca** oz. modeli, za katere ni določeno posebno sosledje stopenj. Gre za novejši razvoj modelov, ki predstavlja le manjši del raziskav s področja raziskovanja. Ta model predvideva bolj oseben in centraliziran pogled na oglaševanje, ki bi ga lahko razumeli kot razširitev osnovnega prepričevalnega modela, ki vključuje racionalno odločanje. Gre za empirično nepreverjene modele, ki obravnavajo blagovne znamke kot »mite«, kar izvira iz antropologije (Vakratsas, Ambler, 1999, str. 34).

Vsi modeli odziva kupca predstavljajo poglobljen pogled v kupčeve reakcije na marketinško komuniciranje.

4.1.2. Implikacije za merjenje uspešnosti marketinškega komuniciranja

V predhodnem podpoglavju smo predstavili več teoretičnih modelov s področja komuniciranja. Stopnje, preko katerih kupec potuje do končne faze (nakupa) obravnavajo različni avtorji, skupno vsem pa je, da gredo preko kognitivne, čustvene do vedenjske stopnje (Patti, Hartley, Kennedy, 1991, str. 105; Bendixen, 1993, str. 19; Orth, Oppenheim, Firbasova, 2005, str. 315; Beerli, Santana, 1999, str. 42; Benkahla, 2006, str. 11–12). Vsi hierarhični modeli predpostavljajo, da se stopnje odvijajo v določenem zaporedju, iz česar sledi, da je vsaka izpolnjena faza na kognitivni stopnji predpogoj za izpolnitev naslednje faze na afektivni stopnji. Prav tako je nastop faze na afektivni stopnji pogoj, da nastopi konativna stopnja (Vakratsas, Ambler, 1999, str. 27). To je obenem tudi kritika tradicionalnih modelov hierarhije učinkov.

Kupca lahko pojmujeemo kot »subjekt, ki se premika« skozi model hierarhije učinkov (Jones, 1994, str. 40). Kupčev odziv pomeni spremembo kupčeva stanja pod vplivom začasnega ali trajnega komuniciranja. Pomembnost spremembe stališč kupcev na osnovi tržnih signalov so poudarili tudi Herbig in Milewicz (1994, str. 29) ter Madden in Perry (2003, str. 114), ki pravijo, da je nakupno vedenje kupcev pod vplivom marketinškega komuniciranja organizacije. Tudi Smith, Gopalakrishna in Chatterjee (2006, str. 577) ugotavljajo, da lahko vpliv marketinškega komuniciranja merimo v fazi izvedbe tržne aktivnosti, fazi povpraševanja in fazi prodaje. Evans in Fill (2000, str. 391) ugotavljata, da se uspešnost marketinškega komuniciranja meri v obliki spremenjenih mnenj, stališč in vedenja. Castleberry in Resurreccion (1989, str. 22) navajata, da je kupčevo zaznavanje določenega izdelka oz. storitve odvisna od uspešnega komuniciranja ponudnika izdelka oz. storitve. Rust in drugi (2004, str. 77) so ugotovili, da uspešnost marketinškega komuniciranja lahko opredelimo kot zmožnost spremembe kupčevih stališč ter da ima le-ta vpliv na marketinško uspešnost organizacije, ki se lahko izraža v večjem marketinškem deležu. Iz tega izhaja ena izmed prednosti modelov hierarhije učinkov, saj nam le-ti pomagajo pri *oblikovanju marketinško komunikacijskih programov in določanju ciljev za vsako posamezno stopnjo modela* (Barry, 2002, str. 46).

Na osnovi izpostavljenosti komuniciranju lahko kupec spremeni svoje stališče, vrednotenje ali namen do izdelka oz. storitve, komuniciranje lahko sproži določene občutke pri kupcu (Smith, Gopalakrishna, Chatterjee, 2006, str. 564). Tudi Hall (2004, str. 182) ugotavlja, da lahko merimo uspešnost marketinškega komuniciranja glede na kupčeve odzive v obliki čustev, občutkov, reakcij in izkušenj. Nadaljuje, da je uspešnost marketinškega komuniciranja odvisna spremenljivka, na katero vplivajo različni dejavniki komuniciranja, od orodij komuniciranja do kupčevega znanja. Prav tako tudi Crompton (2004, str. 275–278) meri uspešnost marketinškega komuniciranja v smislu vpliva na zavedanje, nakupne namere in posledično na prodajo. Shi, Cheung in Prendergast (2005, str. 471) ugotavljajo, da imajo vsi instrumenti marketinškega komuniciranja vpliv na odziv kupcev, medtem ko se jakost vpliva razlikuje v fazi spoznavne, čustvene ali vedenjske stopnje glede na uporabo različnih instrumentov marketinškega komuniciranja. Tako so Korgaonkar, Bellenger in Smith (1986, str. 123-125; v Patti, Hartley, Kennedy, 1991) z empirično raziskavo na medorganizacijskih trgih ugotovili vpliv oglaševanja na vseh treh stopnjah modela hierarhije učinkov, pri tem pa so kot reprezentativni model izbrali Lavidgev in Steinerjev model. Ugotovili so, da oglaševanje sproži zavedanje in pozornost (spoznavna stopnja), vpliva tako na spremembo stališč (čustvena stopnja) kot tudi na povečanje prodaje (vedenja stopnja). Iz tega lahko povzamemo pomembno vrednost modelov hierarhije učinkov, in sicer: *modeli hierarhije učinkov predstavljajo dobro osnovo za načrtovanje, spremljanje in vrednotenje komunikacijskih učinkov* (Barry, 2002, str. 46).

Žabkarjeva (2007, str. 83, 85) je raziskala ter primerjala cilje in orodja, s pomočjo katerih je bila ovrednotena učinkovitost in uspešnost primerov, ki so bili predstavljeni in nagrajeni s komunikacijsko nagrado Effie v slovenskem prostoru. Ugotovila je, da si velika večina nagrajenih oglaševalcev za marketinške cilje postavlja povečanje ali ohranjanje prodaje in marketinškega deleža, med komunikacijskimi cilji pa prevladujejo cilji, vezani na priklic in prepoznavnost blagovne znamke. Tako je v raziskavi uporabila naslednje koncepte komuniciranja: izpostavljenost, pozornost, razumevanje, sprejemanje, zapomnjenja in/ali nakupnih namer oz. vedenja. Če obravnavane koncepte ponazorimo s pomočjo merskih kategorij to pomeni merjenje dosega, prepoznanja, priklica, stališč do blagovne znamke, priklica skozi čas in/ali merjenje zalog oz. prodaje s pomočjo panelov. Poleg tega izsledki raziskave prikazujejo pozitivne spremembe in več razumevanja učinkovitosti in uspešnosti marketinškega komuniciranja v štiriletnem obdobju (2002 do 2006), predvsem s posameznimi zgledi, ki lahko prispevajo z izboljšanjem prakse v merjenju učinkovitosti in uspešnosti v slovenskem prostoru. Pregled Effie primerov od leta 2002 do 2006 omogoča pregled metod, ki jih najboljše organizacije uporabljajo za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti marketinškega komuniciranja ter analizo, kako je načrtovanje komunikacijskih akcij povezano z uspešnostjo doseganja zastavljenih ciljev.

Iz strokovne in znanstvene literature razberemo, da uspešnost marketinškega komuniciranja lahko definiramo kot stopnjo odziva kupca na marketinško komuniciranje. Bagozzi (1982, str. 563) v modelu pričakovanih vrednosti ugotavlja, da porabnik vrednoti prejete informacije ter jih nato sestavi v končno informacijo na osnovi katere sprejme

odločitev. Vedenje porabnikov proučuje različne vidike uspešnosti marketinškega komuniciranja na sprejemanje nakupnih odločitev organizacije. Glede na modele hierarhije učinkov lahko kupčevo pripravljenost k nakupu uvrstimo v eno izmed naslednjih faz: 1) identifikacija najprimernejših izdelkov oz. storitev za nakup, 2) pridobivanje informacij glede specifičnega izdelka oz. storitve, 3) ovrednotenje koristi nakupa določenega izdelka oz. storitve ter 4) nakup izbranega izdelka/storitve (Weilbacher, 2001, str. 20). Iz tega izhaja ena izmed prednosti modelov hierarhije učinkov, in sicer: *modeli hierarhije učinkov pomagajo napovedati porabnikovo vedenje* (Barry, 2002, str. 46).

Uspešnost marketinškega komuniciranja lahko merimo kot spremembo kupčevega povpraševanja, ki se odraža v spremembi prodaje (Pickton, Broderick, 2001, str. 368–370). Med možnimi merili uspešnosti marketinškega komuniciranja je bilo ugotovljeno, da je rast prodaje najpogostejše merilo uspešnosti marketinškega komuniciranja (Macdonald, Sharp, 2003, str. 5–6). Tako lahko merimo uspešnost marketinškega komuniciranja v smislu doseganja zastavljenih ciljev, ki se lahko odražajo v povečanem povpraševanju in posledično na povečanju prodaje (Herrington et al., 1996, str. 64). Herrington in drugi (1996, str. 62–63) ugotavljajo, da lahko merimo odziv kupca kot uspešnost marketinškega komuniciranja na vsaki od stopenj modela hierarhije učinkov. Enako ugotavlja tudi Robertson (2002, str. 28), ki pravi, da lahko merimo uspešnost marketinškega komuniciranja z vidika vedenjskega odziva kupca. V svojem modelu je tudi Hall (2004, str. 182) potrdil povezanost med komuniciranjem in odzivi kupcev na vsaki izmed stopenj modela hierarhije učinkov.

Tudi Žabkarjeva (2007, str. 85) je med možnimi cilji uspešnosti in učinkovitosti marketinškega komuniciranja navedla: priključitev, vsečnost blagovne znamke in spodbujanje aktivnega odziva. Medtem, ko je med možnimi marketinškimi cilji navedla: povečanje ali ohranjanje marketinškega deleža, dolgoročno rast prodaje in redkeje uporabljeno doseganje cenovne premije kot posledice marketinškega komuniciranja na trgu (marketinški cilji). Po mnenju Žabkarjeve prodajni odziv naj ne bi bil osnovni cilj marketinškega komuniciranja, saj ga je težko ovrednotiti. Pri tem navaja, da obstajajo merila, ki omogočajo sistematično spremljanje in merjenje prodajnega odziva na marketinško komuniciranje, kot je npr. indeks odziva porabnikov (zajema stopnjo izpostavljenosti, zavedanja, razumevanja, nakupnih namer in aktivnega odziva v ciljni skupini), oglaševalska elastičnost, preneseni učinki oglaševanja in cenovna elastičnost v pospeševanju prodaje (Assmus, Farley, Lehmann, 1984; Lilien et al., 1992; v Žabkar, 2007, str. 86).

Prav tako tudi Bagozzi (1982, str. 580) na osnovi preverjenega konceptualnega modela ugotavlja, da gre kupec skozi rekurzivni niz stopenj od zavedanja, ovrednotenja koristi na osnovi prejetih informacij, odziva do končnega nakupa. Pri tem pa Evans in Fill (2000, str. 21) navajata, da merjenje uspešnosti marketinškega komuniciranja s pomočjo modelov hierarhije učinkov ne velja le za oglaševanje, temveč tudi za druge instrumente marketinškega komuniciranja. Sprememba zavedanja, interesa, stališč, vedenja kot

rezultatov modela hierarhije učinkov niso le posledica oglaševanja, temveč tudi ostalih instrumentov marketinškega komuniciranja, od odnosov z javnostmi, osebne prodaje, pospeševanja prodaje in neposrednega marketinga.

Zaupanje kupcev komunikacijskim sporočilom ima ključno vlogo pri procesu nakupnega odločanja. Zato je pomembno, da medorganizacijski tržnik pomembne informacije za kupca posreduje preko vira komuniciranja, ki igra vlogo vplivneža v nakupnem procesu (Moriarty, Spekman, 1984, str. 145; Evans, Fill, 2000, str. 379). Zaupanje kupcev sporočilom organizacije in stopnja identifikacije kupcev s sporočili organizacije je pomembna determinanta uspešnosti marketinškega komuniciranja (Fill, 2001, str. 418; Sharma, Patterson, 1999, str. 158).

Povezanost med posameznim instrumentom marketinškega spleta (med katere prištevamo ceno, izdelek, tržne poti ter marketinško komuniciranje) in uspešnostjo organizacij je eno najbolj raziskanih področij marketinga. Odločitve o kombinaciji marketinškega spleta so najbolj pomembne sestavine vsake marketinške strategije z namenom, da se dosežejo cilji organizacije t.j. njene poslovne uspešnosti. Tako je vpliv posameznih instrumentov marketinškega spleta na uspešnost organizacij predmet proučevanj številnih avtorjev (Day, Wensley, 1983; Hambrick, Lei, 1985; McKee, Varadarajan, Pride, 1989, str. 25; Walker, Ruekert, 1987, str. 27–30).

Za razumevanje uspešnosti marketinškega komuniciranja se avtorji običajno naslanjajo na preteklo teorijo in uporabljajo tradicionalno najbolj primerna merila kot so zavedanje, priklic in prepoznavanje. Visoke stopnje pozornosti in zavedanja se nato odražajo v spominu posameznika. Pretekle raziskave so potrdile šibko povezanost med eksplicitnim priklicem in povečanjem prodaje ter močno povezanost med porabo sredstev za oglaševanje in povečanjem prodaje. To lahko utemeljimo s tem, da porabniki običajno sprejemajo svoje nakupne odločitve ne samo na podlagi tega kar si zapomnijo, temveč tudi na podlagi predhodnega znanja o npr. določenem izdelku (Grimes, Kitchen, 2007, str. 199-200). Torej moremo pri merjenju uspešnosti marketinškega komuniciranja upoštevati še obstoj predhodnega znanja, ki je lahko boljši indikator kot izpostavljenost marketinškemu komuniciranju (Lee, 2002, str. 440).

Na koncu podpoglavja, v tabeli 6, podajamo še pregled opredelitev uspešnosti marketinškega komuniciranja po različnih avtorjih.

Tabela 6: Pregled opredelitev uspešnosti marketinškega komuniciranja po avtorjih

Avtor(ji)	Opredelitve uspešnosti marketinškega komuniciranja
Bagozzi 1982, str. 563	»vrednotenje prejetih informacij«
Castleberry, Resureccion, 1989, str. 22	»sprememba zaznavanja«
Herbig, Milewicz, 1994, str. 29	»sprememba stališč kupcev na osnovi tržnih signalov«
Herrington et al., 1996, str. 64	»doseganje zastavljenih ciljev, ki se lahko odražajo v povečanem povpraševanju in povečanju prodaje«
Dekimpe et al., 1997, str. 3–4	»zadovoljitev potreb kupcev, ki gredo v smeri od zanimanja, želje, interesa, poskusa, nakupa«
Sharma, Patterson, 1999, str. 158	»zaupanje in identifikacija«
Evans, Fill, 2000, str. 391	»sprememba mnenj, stališč, vedenja«
Pickton, Broderick, 2001, str. 368–370	»sprememba povpraševanja in sprememba prodaje«
Fill, 2001, str. 418	»zaupanje kupcev komunikacijskim sporočilom in identifikacija«
Madden, Perry, 2003, str. 114	»sprememba vedenja kupcev na podlagi marketinškega komuniciranja«
Macdonald, Sharp, 2003, str. 5	»nefinančna merila za doseganje uspešnosti marketinškega komuniciranja«
Crompton, 2004, str. 275–278	»sprememba zavedanja, sprememba nakupnih namer, povečanje prodaje«
Hall, 2004, str. 182	»odziv kupca na vsaki stopnji modela hierarhije učinkov«
Rust et al., 2004, str. 76	»identificiranje vložkov, ki pripomorejo k doseganju uspešnosti marketinškega komuniciranja«
Smith, Gopalakrishna, Chatterjee, 2006, str. 577	»povečanje povpraševanja in posledično povečanje prodaje«
Young, Aitken, 2007, str. 52–53	»zavedanje o določeni blagovne znamke«
Žabkar, 2007, str. 83	»izpostavljenost, pozornost, razumevanje, sprejemanje, zapomnjenje, nakupne namere oz. vedenje«

4.2. Opredelitev dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost marketinškega komuniciranja

Učinkovita in uspešna komunikacija narekuje najprej zelo dobro poznavanje porabnikov, posameznih ciljnih skupin oziroma tržnih segmentov, katerim je sporočilo namenjeno. Pri sporočanju, prepričevanju ali informiranju porabnikov lahko izberemo različne komunikacijske poti, naša sporočila lahko oddajamo v različnih oblikah, preko različnih medijev. Pri tem se ne smemo opirati le na enosmerno komuniciranje, temveč moramo ciljni skupini dati možnost odgovora. Če razvijemo dialog, bomo lažje določali cilje komuniciranja, oblikovali sporočila in izbrali komunikacijska sredstva ter medije.

Organizacije na medorganizacijskih trgih imajo kompleksne sisteme marketinškega komuniciranja. Organizacije komunicirajo s posredniki, porabniki in različnimi javnostmi, posredniki komunicirajo s porabniki in javnostmi, porabniki ustno prenašajo informacije

drugim porabnikom in javnostim. Ves čas poteka tudi povratno sporočanje med naštetimi skupinami.

Pri oblikovanju konceptualnega modela določljivk uspešnosti marketinškega komuniciranja se naslanjamo na **komunikacijski model za podporo marketingu, ki temelji na odnosih**, ki sta ga osnovala Duncan in Moriartyjeva (1997, str. 1-13). Marketing, temelječ na odnosih, pojmuje marketinško komuniciranje kot izmenjavo informacij, pri čemer poudarja sodelovanje med dobaviteljem in kupcem. Model poudarja pomembnost managementa vseh kontaktnih točk določene blagovne znamke, da bi ustvarili in obdržali dobičkonosne odnose s kupci in drugimi javnostmi. Kot sta zapisala tudi že Burnett in Moriarty (1998, str. 5) se morajo tržniki zavedati managementa vseh kontaktnih točk določene blagovne znamke. Ne glede na to ali organizacija komunicira ali ne komunicira, oddaja določena sporočila, ki jih prejemniki zaznavajo na svoj lasten način. Z drugimi besedami to pomeni, da ni mogoče ne komunicirati, kot so na področju drugih disciplin ugotovili tako psihologi (Ule, 1992; v Ule, Kline, 1996, str. 174-175) kot tudi komunikologi (Schultz, 1998a, str. 8), saj ima tudi (ne)komuniciranje značaj sporočila.

Pri konceptualni opredelitvi marketinškega komuniciranja smo izhajali iz načela integrativnega pristopa, ki združuje vse elemente osnovnega linearnega komunikacijskega modela (Kotler, 2002, str. 139) ter jih razširja na večje število oddajnikov, sprejemnikov, medijev ter komunikacijskih sporočil. Koncept komuniciranja lahko opredelimo kot proces prenosa informacij preko komunikacijskih poti. Poleg komunikacijskih poti so drugi pomembni vidiki komunikacijskega procesa še vir komuniciranja, komunikacijsko sporočilo, povratna informacija in učinki komuniciranja (Mohr, Nevin, 1990, str. 37). Številni avtorji s področja komuniciranja navajajo različne vidike opredelitve koncepta komuniciranja, ki običajno zajemajo komunikacijske poti, dvosmernost komuniciranja in komunikacijsko sporočilo (Farace, Monge, Russel, 1977; Jablin et al., 1987; v Mohr, Nevin, 1990, str. 38). Prav tako so omenjeni elementi komunikacijskega procesa predmet proučevanj številnih empiričnih raziskav.

Vzporedno komunikacijskemu procesu, ki običajno zajema vir komuniciranja, komunikacijsko sporočilo, komunikacijske poti, motnje, prejemnika in dvosmernost, poteka tudi marketinški proces. Posamezne elemente komunikacijskega procesa lahko enostavno prenesemo v marketinški kontekst, pri čemer zajema marketinški proces naslednje elemente: organizacijo kot vir komuniciranja, izdelek oz. storitev kot komunikacijsko sporočilo, tržne poti kot komunikacijske poti, konkurenco kot motnje, kupca kot prejemnika sporočila in prodajo kot dvosmernost komuniciranja. Povezanost med komunikacijskim in marketinškim procesom sta proučevala Duncan in Moriarty (1998, str. 2–3), ki sta ugotovila medsebojno korelacijo med komuniciranjem in marketingom ter razvila t.i. komunikacijski model za podporo marketingu, temelječemu na odnosih.

Benklahla (2006, str. 4, 10) prav tako obravnava elemente procesa komuniciranja s marketinškega vidika in pravi, da moramo za uspešno marketinško komuniciranje komunikacijsko sporočilo prenesti do ciljne skupine. Komuniciranje je linearni proces, kjer vir komuniciranja prenese izbrano komunikacijsko sporočilo po komunikacijskih poteh do prejemnika. Komunikacijske poti omogočijo prenos komunikacijskega sporočila na najbolj primeren način (Shannon, Weaver, 1963, str. 7; v Leaf, 2005, str. 904). Komunikacijski proces se začne, ko imamo določene cilje marketinškega komuniciranja (Schurr, Tyler, Trimble, 2003, str. 6). Zelo veliko energije porabimo že v začetni fazi procesa komuniciranja, ko moramo določiti komunikacijske cilje. Šele, ko smo definirali cilje komuniciranja, lahko vir komuniciranja oblikuje komunikacijsko sporočilo na tak način, da bo dosegel zastavljene cilje komuniciranja. Zato smo v našem modelu določljivk uspešnosti marketinškega komuniciranja, poleg ostalih elementov komunikacijskega procesa, vključili še cilje marketinškega komuniciranja.

Tako v nadaljevanju opredeljujemo in podrobneje predstavljamo različne elemente komunikacijskega procesa, in sicer: vir komuniciranja, komunikacijsko sporočilo, ciljno skupino, komunikacijske poti in dvosmernost komuniciranja. Tem dodajamo še cilje marketinškega komuniciranja. Teoretična obravnava omenjenih konceptov bo služila za oblikovanje konceptualnega modela.

4.2.1. Vir komuniciranja

Izbira vira komuniciranja ima svoje temelje v kognitivni teoriji odziva kupca in predstavlja eno izmed dveh kategorij kognitivnih modelov. Tako ločimo **negativne mnenjske vire** (npr. nezaupljivi, dolgočasni viri), ki običajno vodijo k manjši sprejetosti komunikacijskega sporočila in **pozitivne mnenjske vire**. Ti viri imajo večjo možnost vpliva na ciljno skupino in sprejem komunikacijskega sporočila (Belch, Belch, 2003, str. 164). Koncept vira komuniciranja lahko povežemo s konceptom nakupnega centra na medorganizacijskih trgih. Identificiranje vplivneža, odločevalca ali drugega pomembnega igralca v nakupnem centru, je ključnega pomena za uspešnost prodajnega osebja na medorganizacijskih trgih. Pri tem je izrednega pomena, da prodajalci identificirajo posamezne dimenzije pri viru komuniciranja, od izkušenosti, kredibilnosti, privlačnosti in moči vira (Rangan, Shapiro, Moriarty, 1995, str. 31-32).

Osebo, ki predstavlja vir sporočila, lahko označimo kot sporočevalca. Glede na komunikacijski model lahko kot vir komuniciranja obravnavamo organizacijo, njene zaposlene, okolje in druge. Pri opredelitvi vira komuniciranja lahko uporabimo **Kelmanov model lastnosti virov** komuniciranja, ki ima naslednje lastnosti: kredibilnost, privlačnost in moč. Kredibilnost vira komuniciranja je odvisna od prejemnikovega zaznavanja znanja, zaupanja in všečnosti sporočevalca (Belch, Belch, 2003, str. 168-169; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 24; Fill, 1999, str. 29). Podoben je tudi **Ohanianov model** določanja lastnosti virov komuniciranja (1990, str. 46), ki podrobneje opredeli dimenzije

kredibilnosti vira komuniciranja in zajema naslednje lastnosti: privlačnost, verodostojnost in izkušnost.

Številni avtorji so proučevali konstrukt vir komuniciranja in le-te bi lahko ločili na začetno in kasnejše obdobje proučevanja konstrukta. Nekateri avtorji so se v empiričnih raziskavah osredotočili bolj na preverjanje in zaznavanje dimenzije kredibilnosti vira komuniciranja (Applbaum, Anatol, 1972; Berlo, Lemert, Mertz, 1969, Bowers, Phillips, 1967, McCroskey, 1966; Whitehead, 1968; v Ohanian, 1990, str. 39-40). Izsledki raziskave prikazujejo, da so le-ti ugotovili različne indikatorje za merjenje vira komuniciranja. Te dimenzije vira se v kasnejših obdobjih proučevanja konstrukta uporabljajo kot ločene dimenzije za merjenje vira komuniciranja. DeSarbo in Harshman (1985) v svoji študiji vključita še dodatne indikatorje za merjenje kredibilnosti vira, in sicer: moč, aktivnost in vrednost (Goebel, Marshall, Locander, 2004; Smith, Berry, Pulford, 2002; Belch, Belch, 2003, str. 177; Fill, 1999, str. 29).

Sporočila, ki jih posreduje zanimiv in visoko verodostojen vir, kot na primer znana osebnost, zbudajo večjo pozornost, imajo visok priklic in so najbolj prepričljiva. **Kredibilen** vir, ki mu je občinstvo zelo naklonjeno, lahko označimo z naslednjimi dejavniki: izkušnost, zanesljivost in vsečnost (Kotler, 2002, str. 275). Privlačnost vira komuniciranja izvira iz McGuirejevega modela hierarhije učinkov, saj predpostavlja, da ima privlačen vir komuniciranja večji vpliv na komunikacijsko sporočilo (Ohanian, 1990, str. 41). Če se organizacija nahaja v stanju, ko ima ciljna javnost nizko stopnjo zavedanja o obstoju organizacije, obstaja velika verjetnost, da bo ciljna javnost svoje mnenje oblikovala na podlagi kakovosti zastopstva izbranega vira (Kenny, Dyson, 1989, str. 141). Ciljne javnosti prejmejo sporočila od različnih virov komuniciranja, vendar običajno so bolj naklonjeni tistim virom komuniciranja, ki razpolagajo z določenim znanjem in izkušnjami. Ti viri komuniciranja so običajno tudi bolj verodostojni oz. kredibilni in jim lahko zaupamo, saj razpolagajo z določenim znanjem in izkušnjami (Pickton, Broderick, 2001, str. 188–189; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 23). To je tudi izhodišče pri oblikovanju dvosmernega procesa komuniciranja (Evans, Fill, 2000, str. 378).

Vir komuniciranja opredeljujeta stopnja kredibilnosti in znanja, s čimer ta vir razpolaga pri prenosu določenega komunikacijskega sporočila. Zaradi motenj, do katerih prihaja v samem komunikacijskem procesu pri prenosu komunikacijskega sporočila, se prejemnik pri vrednotenju sporočila običajno opira na verodostojnost oz. kredibilnost vira komuniciranja (Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 33; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 24). Vir kredibilnosti igra pomembno vlogo, kadar kupci uporabijo lastno poznavanje izdelka ali pa organizacije ter povežejo izdelek oz. organizacijo z virom komuniciranja. Pri tem so kupci pod vplivom vira komuniciranja, ko ovrednotijo koristi pri nakupu, zavzamejo določena stališča do izdelka ali se odločajo o njegovem nakupu (Stammerjohan et al., 2005, str. 57–58).

Privlačnost virov je pomembna komponenta kredibilnosti (Ohainen, 1990, v Pickton, Broderick, 2001, str. 189) ali pa že dimenzija vira komuniciranja kot je prikazano v Kelmanovem modelu (Fill, 1999, str. 29). Gre za lastnost, ki jo sprejemniki pripisujejo viru, ki ga sprejemajo kot vsečnega in prepričljivega in se pogosto z virom komuniciranja tudi identificirajo in prilagodijo svoje porabniško vedenje viru, ki jim je privlačen (Pickton, Broderick, 2001, str. 189).

Moč komunikacijskega vira je prisotna, če obstaja možnost, da vir nagrajuje ali kaznuje. Ob visoki stopnji moči vira, le-ta vpliva na sprejemnike, tako da ti opravijo prilagoditev z višjo ali nižjo stopnjo. Prilagoditev se zgodi npr. zaradi želje po nagradi. Takšna prilagoditev je mnogo težja pri oglaševanju, lahko pa se zgodi pri osebni prodaji, kjer ob različnih stopnjah moči, vir zaradi moči oddaja vplivna komunikacijska sporočila (Belch, Belch, 2003, str. 177; Fill, 1999, str. 29). Rangan, Shapiro in Moriarty (1995, str. 32-33) ločijo pet različnih dimenzij moči vira komuniciranja:

- moč nagrajevanja: sposobnost ponuditi denarno, socialno, politično, psihološko ali neko drugo vrsto nagrade,
- moč prisile: sposobnost zagotoviti denarno ali neko drugo vrsto kazni,
- referenčna moč: sposobnost vzbuditi všečnost pri drugi osebi,
- strokovna moč: tehnična in strokovna sposobnost na določenem področju,
- statusna moč: moč, ki izvira iz položaja in moči osebe v organizaciji.

Komunikacijski vir lahko določa uspešnost marketinškega komuniciranja. Sporočevalec ali vir komuniciranja vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja, saj kupec na osnovi najbolj kredibilne informacije ovrednoti celotno marketinško ponudbo in izbere izdelek, ki ga promovira najbolj kredibilen vir komuniciranja (Stammerjohan et al., 2005, str. 57). Nekateri avtorji (Wickham, Hall, 2006, str. 96) so mnenja, da je odziv kupca, ki se odraža preko uspešnosti marketinškega komuniciranja, tem večji, čim več različnih virov komuniciranja uporabimo.

Schiffman in Kanuk (2000, str. 229) navajata, da je vir komuniciranja formalen (npr. organizacija) ali neformalen (npr. prijatelj, sosed, starši). Med neformalne vire komuniciranja uvrščamo tudi komuniciranje od ust do ust, ki je bolj neposredno od formalnih oblik komuniciranja (Evans, Fill, 2000, str. 379). Prejemnik sporočila veliko bolj zaupa neformalnim virom komuniciranja, saj le-ta s posredovanjem netočne informacije ne pridobi ničesar. Kupci zaznavajo formalne vire komuniciranja (npr. proizvodna, trgovska podjetja, finančne institucije itd.) kot pridobitno usmerjene, zato je kredibilnost teh virov v njihovih očeh manjša. Tako kupci ocenjujejo kredibilnost neformalnih virov komuniciranja preko njihovega poznavanje kakovosti ponujenih izdelkov oz. storitev organizacije, ugleda ter privlačnosti vira komuniciranja. Na medorganizacijskih trgih, ko se v vlogi vira komuniciranja pojavlja prodajno osebje, je še posebej pomembna kredibilnost vira, saj kupci ocenjujejo lastnosti vira komuniciranja, kot so prodajalčeva poštenost in integriteta (Moriarty, Spekman, 1984, str. 138; Schiffman, Kanuk, 2000, str. 232).

Vir komuniciranja je lahko tudi organizacija, ki ima naslednje lastnosti: verodostojnost, privlačnost in določen vpliv (Fill, 1999, str. 26; Burnett, Moriarty, 1998, str. 587; Pickton, Broderick, 2001, str. 188). Med temi lastnostmi ima pomembno vlogo kredibilnost vira komuniciranja, saj lahko le-ta sproži vedenjske spremembe pri prejemniku sporočila oz. ciljni skupini. Zaradi motenj pri prenosu komunikacijskega sporočila, prejemnik pri ovrednotenju kvalitete sporočila zaupa kredibilnosti vira komuniciranja (Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 33). Komunikacijska sporočila, ki jih posreduje zanimiv in visoko verodostojen vir, kot na primer znana osebnost, zbuja večjo pozornost, imajo ugleden priklic in so najbolj prepričljiva. Pozitiven vpliv kredibilnosti vira komuniciranja na uspešnost marketinškega komuniciranja je že bil predmet proučevanj nekaterih avtorjev (Goebel, Marshall, Locander 2004, str. 33; Herbig, Milewicz, 1994, str. 27). Andersen (2001, str. 175) poudarja pomen privlačnosti v procesu komuniciranja.

Literatura s področja marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih pripisuje poseben pomen kredibilnosti vira komuniciranja. Za medorganizacijske trge so značilni kompleksnost nakupnega procesa in visoki stroški osebne prodaje, pri čemer ima vir komuniciranja izredno pomembno vlogo. Kot smo že omenili, prevladujejo na medorganizacijskih trgih osebne oblike komuniciranja. Pri tem prodajno osebje nastopa v vlogi vira komuniciranja (Moriarty, Spekman, 1984, str. 137; Rowley, 1998, str. 386). Poleg prodajnega osebja so na medorganizacijskih trgih pomembni še drugi viri komuniciranja, ki temeljijo na osebnih odnosih, na primer osebje na sejnih in kongresih (Golfetto, 2003, str. 5). Prav tako tudi Nind in Thomas (2001, str. 3) pravita, da moramo poleg prodajnega osebja organizacije upoštevati še druge osebne vire komuniciranja npr. zaposlene v organizaciji in zunanje svetovalce. Salminen in Möller (2006, str. 23) navajata poleg prodajnega osebja še druge neosebne vire komuniciranja, na primer: strokovne konference/seminarji, strokovne revije in časopise. Te vire zaznavajo prejemniki kot nevtralna orodja in imajo v njihovih očeh višjo kredibilnost.

Pomembnost vira komuniciranja na medorganizacijskih trgih izvira iz njegove sposobnosti zmanjšanja tveganja pri nakupu. Večje kot je tveganje, bolj pomembna je kredibilnost vira komuniciranja. Medorganizacijski tržniki se bolj opirajo na osebne vire komuniciranja npr. na prodajalce, saj lahko v neposredni situaciji odpravljajo negotovost pri nakupu ter zmanjšujejo tveganost nakupa. Prav tako lahko zmanjšujejo različne negativne dejavnike iz okolja, ki ovirajo nakupni proces (Moriarty, Spekman, 1984, str. 138). Glede na to, da je osebna prodaja poglavitni instrument marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih, kupci bolj zaupajo prodajanemu osebju, saj lahko le-ti takoj odpravljajo konflikte in podajo podrobnejše informacije (Le Bon, Merunka, 1999, str. 7–8).

Na koncu naj poudarimo, da je potrebno pri integriranem marketinškem komuniciranju skrbeti za vse kontaktne točke organizacije z javnostmi. Schultz (1998a, str. 8) zavzema stališče, da je prav blagovna znamka osrednji element integriranega marketinškega komuniciranja. Zato je pomembno, da tržniki in vsi v organizaciji spremenijo pogled na

klasična orodja marketinškega komuniciranja in se ukvarjajo s celovitim komuniciranjem določenega izdelka ali blagovne znamke. Enakega mnenja sta tudi Burnett in Moriartyjeva (1998, str. 5), ki pod kontaktne točke uvrščata vse formalne in neformalne vire (npr. prodajno osebje, urejenost prodajalne itd.). To pa implicira tržnikom strateški pogled na komuniciranje, ki govori o managementu vseh kontaktnih točk organizacije. Avtorji s področja integriranega marketinškega komuniciranja, ki izhajajo iz zgodnjega obdobja, so bili bolj usmerjeni na integracijo komunikacijskih sporočil (glej Nowak, Phelps, 1994; Duncan, Caywood, 1996). Avtorji v kasnejšem obdobju pa so mnenja, da je zgolj integracija sporočil neučinkovita in ni nujno dejavnik uspeha in si prizadevajo za strateški management komuniciranja (Schultz, Schultz, 1998).

Tabela 7 prikazuje pregled možnih dimenzij merjenja vira komuniciranja po različnih avtorjih in podaja informacijo o tem ali je bila v predhodnih raziskavah izvedena zanesljivost in veljavnost merjenja tega konstrukta.

Tabela 7: Pregled dimenzij merjenja vira komuniciranja po avtorjih

Avtor(ji)	Dimenzije vira komuniciranja	Zanesljivost in veljavnosti merjenja
McCroskey, 1966	Avtoritativnost, osebnost,	Da
Whitehead, 1968	Kredibilnost, kompetentnost, dinamičnost, objektivnost	Ne
Berlo, Lemert, Mertz, 1969	Varnost, kvalificiranost, dinamičnost	Ne
Bowers, Phillips, 1969	Kredibilnost, kompetentnost	/
Applbaum, Anatol, 1972	Kredibilnost, izkušnost, dinamičnost, objektivnost	Ne
Simpson, Kahler, 1980, 1981	Zaupanje, dinamičnost, strokovnost, socialnost	Delno
Moriarty, Spekman, 1984	Kredibilnost, privlačnost, ugled	Ne
DeSarbo, Harshman, 1985	Izkušnost, privlačnost, kredibilnost	Ne
	<i>Dodatne dimenzije: vrednost, moč, aktivnost</i>	
Wynn, 1987	Izkušnost, dinamičnost, zaupanje, socialnost	Ne
Kenny, Dyson, 1989	Znanje, izkušnost	Ne
Rangan, Shapiro, Moriarty, 1995	Nagrada, prisila, privlačnost, izkušnost, status	Ne
Burnett, Moriarty, 1998	Kredibilnost, privlačnost, moč	Ne
Fill, 1999	Kredibilnost, privlačnost, moč	Ne
Schiffman, Kanuk, 2000	Poštenost, integriteta	Ne
Andersen, 2001	Privlačnost	Ne
Pickton, Broderick, 2001	Zaupanje, znanje, izkušnost, kredibilnost	Ne
Kotler, 2002	Izkušnost, zanesljivost, všečnost	Ne
Smith, Berry, Pulford, 2002	Znanje, izkušnost, kredibilnost	Ne
Goebel, Marshall, Locander, 2004	Kredibilnost	Ne

Vir: prirejeno in dopolnjeno po Ohanian (1990, str. 40).

4.2.2. Komunikacijsko sporočilo

Vsi pomembni govorniki prilagajajo svoja sporočila ciljnemu občinstvu. Tudi vsako komunikacijsko sporočilo naj bi zajemalo takšne informacije, ki so pomembne za ciljno javnost, ne glede na vrsto izdelka ali storitve. Ciljna javnost zaznava tiste elemente komunikacijskega sporočila, ki so zanje pomembni.

Sporočilo naj bi v skladu z izhodiščnim modelom hierarhije učinkov (AIDA) pritegnilo pozornost, vzbudilo zanimanje in željo ter pospešilo kupčevo akcijo (Rowley, 1998, str. 385). Model DAGMAR (Colley, 1961; v De Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2004, str. 70) opisuje prehod iz faze zavedanja in razumevanja v čustveno fazo prepričanja, čemur v vedenjski fazi sledi nakup. Podoben je tudi Lavidgev in Steinerjev model (1961, str. 51), ki v spoznavni fazi vključuje zavedanje in razumevanje, v čustveni fazi pa poleg všečnosti še preferiranje in prepričanje ter v vedenjski fazi nakup. Pri vsebini sporočila gre za predstavitev koristi, motivacije, identifikacije in vzroka, zaradi katerih naj bi, na primer obiskovalec premislil o ponujeni predstavi, jo preizkusil oziroma se je udeležil. Maile in Kizilbash (1977, str. 77) priporočata uporabo tako čustvenih kot tudi racionalnih pozivov v komunikacijskih sporočilih. Pri tem lahko uporabimo naslednje vrste pozivov oziroma apelov (Kotler, Scheff, 1997, str. 310; Brengman, Geuens, De Pelsmacker, 2001, str. 234):

- racionalni pozivi upoštevajo porabnikovo željo po koristnosti izdelka. Poudarek je na kakovosti, vrednosti in koristih ponujenega izdelka (Abernethy, Franke, 1996, str. 14; Rossiter, Percy, 1998),
- čustveni pozivi²¹ skušajo spodbuditi, tako pozitivna kot tudi negativna občutja, ki bodo posameznika motivirala k nakupu določenega izdelka oziroma storitve,
- moralni pozivi so usmerjeni na občutek, kaj je dobro in kaj slabo. Največkrat spodbujajo ljudi k družbeno koristnim stvarem, kot na primer k skrbi za čisto okolje, k pomoči državam v razvoju, k pomoči ob nesrečah ali k obisku dobrodelnega koncerta.

Tržniki lahko uporabijo številne tehnike pri oblikovanju komunikacijskega sporočila in vplivanja na kupčeve namere. Brengman, Geuens in De Pelsmacker (2001, str. 234) uporabljajo model verjetnosti poglobljene obdelave informacij (angl. elaboration likelihood model), ki poudarja kupčevo sposobnost obdelave komunikacijskih sporočil in se nanaša na njegovo motivacijo in sposobnost. Da bi pri kupcu sprožili določene dražljaje, se komunikacijska sporočila med seboj razlikujejo tako po vsebini, ki je lahko informativne ali čustvene narave, kot po obliki in kreativni strategiji sporočila (Brengman,

²¹ Nekatere raziskave vsebine komunikacijskih sporočil na medorganizacijskih trgih kažejo na dejstvo, da poleg racionalnih pozivov, katerih uporaba je značilna za te trge, naraščajo tudi čustveni pozivi (Golfetto, 2003, str. 6). Meara (2002, str. 48) je s pomočjo raziskave na medorganizacijskih trgih v ZDA ugotovila, da bi bilo potrebno uporabiti bolj privlačna komunikacijska sporočila. Zlasti pri storitvah se na teh trgih pogosteje uporabljajo čustveni pozivi (Mattila, 1999, str. 293).

Geuens, De Pelsmacker, 2001, str. 234). Najbolj učinkovito komunikacijsko sporočilo je tisto, ki komunicira osnovno idejo (strategijo) na najbolj primeren način (Patti, Hartley, Kennedy, 1991, str. 157–158). Ciljna skupina oziroma prejemnik sporočila želi minimizirati tveganje, na primer ob nakupu določenega izdelka, zato lahko zmanjšamo tveganje s posredovanjem zelenih informacij v komunikacijskem sporočilu (Palenchar, Heath, 2002, str. 131).

Komunikacijsko sporočilo se sestoji iz vsebine sporočila in oblike, ki predstavlja način posredovanja te vsebine (Schiffman, Kanuk, 2000, str. 234). Vsebina komunikacijskega sporočila se nanaša na tisto sporočilo, ki ga želi vir komuniciranja posredovati prejemniku znotraj komunikacijskega procesa (Mohr, Nevin, 1990, str. 39). Pri vrednotenju izdelkov oz. storitev kupec išče koristne informacije o izdelku oz. storitvi, ki je predmet nakupa (Biehal, Sheinin, 2007, str. 13; Tosun, 2003, str. 6). Kupec na medorganizacijskih trgih posveča večjo pozornost uporabnim lastnostim izdelka oz. storitve (Cutler, Javalgi, 1994, str. 118). Komuniciranje koristnih informacij je izrednega pomena tudi za doseg vplivnežev v nakupnem centru kupca. Preko posredovanega komunikacijskega sporočila imajo le-ti možnost, da zadovoljijo svoje potrebe ali se soočijo z možnimi rešitvami problemov v organizaciji in jim jih ni potrebno iskati (Manville, 1978, str. 48). Poleg tega se medorganizacijski kupec odloča za nakup na osnovi dodatnih storitev in kakovosti. V svoji raziskavi sta Turley in Kelley (1997, str. 43) ugotovila, da se na medorganizacijskih trgih pogosteje uporabljajo racionalni pozivi. Enako je ugotovil tudi Cooke (1986, str. 11), ki pravi, da ne gre za uporabo popolnoma racionalnih pozivov, temveč le bolj racionalnih. Zato je potrebno te elemente upoštevati pri oblikovanju vsebine komunikacijskega sporočila.

Pri tem je pomembna tudi zgradba sporočila. Dobro oblikovano sporočilo zgradi domačnost, deluje kot opomin ali povzroči zanimanje, v veliki meri pa je odvisno od tega, kaj sporočilo zajema, kako je predstavljeno in kako ga ciljno občinstvo interpretira. Zgradba komunikacijskega sporočila se nanaša na uporabo tipografije, naslovov, logotipov, barv, fotografij in osnovne strukture zgradbe besedila. Tudi zgradba besedila po modelu verjetnosti poglobljene obdelave informacij omogoča lažjo obdelavo dražljajev, ki jih sproža komunikacijsko sporočilo (Brenngman, Geuens, De Pelsmacker, 2001, str. 235). Chamblee in Sandler (1992, str. 39–41) pravita, da je potrebno pri oblikovanju oglasov, ki so namenjeni kupcem na medorganizacijskih trgih, upoštevati posebnosti, ki se nanašajo na uporabo barv, velikosti oz. dolžine oglasa, besedišča, ilustracij in naslova oglasa²². Pri komunikacijskih sporočilih na medorganizacijskih trgih so naslovi bolj informativne narave (Turley, Kelley, 1997, str. 41).

Zato je poznavanje potreb ciljnih javnosti in vedenja, na kateri ravni v hierarhiji odzivanja so, izrednega pomena. Eden izmed ciljev pri kreiranju vsebine sporočila je tudi asociacija

²² Več o posameznih elementih komunikacijskega sporočila na medorganizacijskih trgih so pisali tudi Cutler in Javalgi (1994, str. 119–123).

na določene teme, ki pri kupcu sprožijo zeleni odziv (Meenaghan, Shipley, 1999, str. 331). Kupec gre skozi več ravni, zato le eno sporočilo ne bo dovolj, da bi dosegli želeno verodostojnost (Kenny, Dyson 1989, str. 138–139). Vsebino komunikacijskega sporočila lahko definiramo kot aktualno sporočilo, ki ga s pomočjo različnih komunikacijskih poti prenašamo k ciljni skupini z namenom, da bi vplivali nanjo (Fisher, Maltz, Jaworski, 1997, str. 55; Maute, Locander, 1994, str. 161). Mohr in Nevin (1990, str. 40) ugotavljata enako in pravita, da vir komuniciranja želi s komunikacijskim sporočilom pri ciljni skupini, bodisi samo izzvati določene akcije ali samo vplivati na stališča. Izsledki raziskave o vsebini komunikacijskih sporočil med porabniki na medorganizacijskih trgih v ZDA govorijo, da sporočila vsebujejo preveč informacij kot tudi nerelevantne informacije, kar povzroča zmedo pri ciljni javnosti (Maddox, 2003, str. 3). Po drugi strani pa relevantne informacije (z vidika prejemnika sporočila) povečujejo uspešnost marketinškega komuniciranja (Robertson, 2002, str. 28). V svoji raziskavi enako ugotavljajo tudi Brengman, Geuens in De Pelsmacker (2001, str. 235), ki pridejo do zaključka, da preveč informacij sicer lahko pospeši procesiranje informacij po modelu porabnikovega procesiranja informacij in vodi k večji pozornosti, obenem pa povzroča zmedo in vznemirjenost.

Uspešnost marketinškega komuniciranja je tako odvisna od celotnega komunikacijskega sporočila, ki poleg vsebine vključuje še primerno obliko in zgradbo. Iz literature izhaja, da tako bolj relevantne kot tudi manj relevantne informacije v komunikacijskih sporočilih spodbudijo proces učenja pri porabniku (Heckler, Childers, 1992; Lee, Mason, 1999; v Garretson, Burton, 2005, str. 119). Raziskave potrjujejo, da v kolikor komunikacijsko sporočilo vsebuje uporabne informacije o določenem izdelku, le-te predstavljajo dovolj močan vpliv za sprožanje procesa učenja in spomina (Lee, Mason, 1999; v Garretson, Burton, 2005, str. 119; Keller, Heckler, Houston, 1998, str. 49; Heckler, Childers, 1992, str. 477), ker so vkodirane in integrirane skupaj z ostalimi elementi komunikacijskega sporočila. Po drugi strani včasih tudi manj pomembne informacije olajšajo proces učenja in spomina, saj sprožajo radovednost in motivacijo v procesu iskanja informacij, kar vodi do močnejših povezav med vkodiranimi asociacijami (McInnis, Moorman, Jaworski, 1999; v Garretson, Burton, 2005, str. 119). Model verjetnosti poglobljene obdelave informacij podpira različne poglede na vpliv bolj in manj relevantnih učinkov in njihove vloge na spomin (Petty, Cacioppo, Schumann, 1981, str. 847). V modelu verjetnosti poglobljene obdelave informacij, način kako kupci vidijo in obdelujejo komunikacijsko sporočilo, vpliva na stopnjo obdelave in vkodiranja posameznega dražljaja. Tako so motivirani kupci bolj senzitivni za procesiranje podrobnejših informacij o določeni blagovni znamki v komunikacijskih sporočilih od manj motiviranih kupcev (Garretson, Burton, 2005, str. 119).

Čas, da kupec izbere blago med različnimi ponudbami na trgu, je omejen in praviloma kupcu ne dopušča povsem racionalne izbire. Zaradi tega pri odločanju nujno sodelujejo zunanji dejavniki. Kupec naravnost želi, da bi komunikacijska sporočila naj vplivala. Obenem pa ohranja prepričanje, da se je odločil za določen nakup prostovoljno in z

dobrimi razlogi (Ule, Kline, 1996, str. 14). Tržniki morajo ti dve dejstvi upoštevati pri oblikovanju sporočil. Obstajajo določeni dogovorjeni dejavniki, ki so lahko izraženi v hitro razumevajočih pogojih in se uporabljajo pri načrtovanju strategije komuniciranja. Ti so, kako kupec dojema zaupanje organizacije, sposobnost organizacije v določeni panogi, njeno sposobnost, da vzdržuje svojo pozicijo in kako porabnik dojema naklonjenost organizacije (Kenny, Dyson, 1989, str. 142).

Kitchen (1997; v Stuart, Kerr, 1999, str. 170) ter Moriarty (1994, str. 39) poudarjata še vidik enotnosti in konsistentnosti komunikacijskega sporočila, ki ga posredujemo preko različnih oblik komuniciranja notranjim in zunanjim javnostim. Tržniki morajo integrirati različna komunikacijska sporočila in zagotoviti konsistentno poročanje vseh funkcij v skladu s strategijo organizacije (Kitchen, Schultz, 2003, str. 82; Carlson, Grove, Dorsch, 2003, str. 70; Rakun, 2002, str. 812). Usklajenost komunikacijskih sporočil potrjujejo številni avtorji s področja tako korporativnega (Duncan, Moriarty, 1998, str. 7; Van Riel, 1995; Kitchen, Schultz, 1999; McGrath, 2001, str. 38; McGrath, 2005, str. 195) kot tudi marketinškega komuniciranja (Shumann et al., 1996; v Stuart, Kerr, 1999, str. 171). Raziskave s področja integriranega marketinškega komuniciranja poudarjajo, da uporaba konsistentnih komunikacijskih sporočil preko vseh komunikacijskih poti organizacije, ima za posledico enakomerno zaznavanje blagovne znamke in posledično povečanje prodaje (Duncan, Everett, 1993; Low, 2000; McArthur, Griffin, 1997; v Garretson, Burton, 2005, str. 118, Bang, Klaus, 2013, str. 311). Učinkovita integracija vseh instrumentov marketinškega komuniciranja in poenoteno komunikacijsko sporočilo vodi do večje uspešnosti marketinškega komuniciranja (Herrington et al., 1996, str. 63; Nowak, Phelps, 1994, str. 51). Komunikacijsko sporočilo lahko vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja, pri tem pa na uspešnost le-tega vplivajo štirje dejavniki: kompleksnost komunikacijskega sporočila in posredovane teme, stopnja izobrazbe prejemnika sporočila, hitrost sprejema in odziva prejemnika sporočila ter stopnja vpletenosti prejemnika (Fill, 1999, str. 285).

Organizacije morajo uporabiti pri komuniciranju privlačna sporočila za ciljno javnost. Tako morajo biti sporočila kreativna, informativna in vsekakor zanimiva, da pritegnejo pozornost ciljne javnosti.

V tabeli 8 podajamo pregled opredelitev komunikacijskega sporočila po različnih avtorjih.

Tabela 8: Pregled opredelitev komunikacijskega sporočila po avtorjih

Avtor(ji)	Opredelitve komunikacijskega sporočila
Manville, 1978, str. 48	»sporočanje koristnih informacij za reševanje problemov porabnikov«
Cooke, 1986, str. 11	»sporočila s podajanjem bolj racionalnih pozivov«
Kenny, Dyson 1989, str. 138–139	»verodostojnost vsebine komunikacijskega sporočila«
Mohr, Nevin, 1990, str. 39	»vsebina komunikacijskega sporočila«
Heckler, Childers, 1992; v Garretson, Burton, 2005, str. 119	»podajanje bolj relevantnih informacij«
Chamblee, Sandler, 1992, str. 39–41	»komunikacijsko sporočilo prilagoditi ciljni javnosti glede zgradbe, oblike, vsebine«
Cutler, Javalgi, 1994, str. 118	»sporočanje uporabnih lastnosti«
Van Riel, 1995	»usklajenost komunikacijskega sporočila«
Abernethy, Franke, 1996, str. 14	»racionalni pozivi, poudarek na kakovosti, vrednosti in koristih ponudbe«
Ule, Kline, 1996, str. 14	»sporočanje sposobnosti organizacije«
Turley, Kelley, 1997, str. 41	»racionalni pozivi, sporočila bolj informativne narave«
Kotler, Scheff, 1997, str. 310	»uporaba pozivov v komunikacijskih sporočilih«
Keller, Heckler, Houston, 1998, str. 49	»sporočanje uporabnih informacij«
Rossiter, Percy, 1998	»sporočanje koristnosti, kakovosti in vrednosti«
Duncan, Moriarty, 1998, str. 7	»usklajenost komunikacijskega sporočila«
Meenaghan, Shipley, 1999, str. 331	»uporaba asociacij v vsebini sporočila, ki sproži odziv kupca«
Kitchen, Schultz, 1999	»usklajenost komunikacijskega sporočila«
Kitchen, 1997; v Stuart, Kerr, 1999, str. 170	»enotnost in konsistentnost komunikacijskega sporočila«
Schiffman, Kanuk, 2000, str. 234	»komunikacijsko sporočilo sestoji iz vsebine, zgradbe in oblike«
McGrath, 2001, str. 38	»usklajenost komunikacijskega sporočila«
Kitchen, Schultz, 2003, str. 82	»skladnost komunikacijskega sporočila«, »enotnost in konsistentnost komunikacijskega sporočila«
Carlson, Grove, Dorsch, 2003, str. 70	»konsistentnost komunikacijskega sporočila«
Tosun, 2003, str. 6	»sporočanje prednosti in koristi v komunikacijskem sporočilu«
McGrath, 2005, str. 195	»usklajenost komunikacijskega sporočila«
Biehal, Sheinin, 2007, str. 13	»sporočanje koristnih informacij o izdelku oz. storitvi, ki je predmet nakupa«

4.2.3. Cilji marketinškega komuniciranja

Cilji marketinškega komuniciranja so postavljeni v okviru ciljev marketinga, ki pa izhajajo iz organizacijskih ciljev (Lichtenthal, Vivek, Donthu, 2004, str. 4). Organizacije morajo natančno določiti, pri kolikšnem odstotku ciljne javnosti želijo doseči zavedanje, pri kolikšnem poznavanje itd., kajti le tako bodo v organizaciji lahko uspešnost postavljenih ciljev tudi merili. Pri tem pa morajo ohraniti zavedanje, da so cilji marketinškega komuniciranja različni v posameznih fazah življenjskega ciklusa izdelka oz. storitve (Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 107). Ko v organizaciji načrtujejo strategijo marketinškega komuniciranja, morajo biti obravnavani vsi navedeni dejavniki, če hočejo doseči najboljšo možno podobo. Pozorni morajo biti na morebitne zaznane slabosti v katerikoli značilnosti, saj bodo zelo verjetno vplivale na celotno podobo organizacije in s tem se bo zmanjšala njegova verodostojnost. Pri oblikovanju načrta marketinškega komuniciranja je priporočljivo imeti širši vpogled v smislu povabila, da se ustvari dolgoročna zveza s ciljnimi občinstvom. V vsakem primeru bo dokaz zaupanja in potencial dolgoročnega preživetja pomagal položiti temelje za osnovanje zvestobe kupca.

Ustrezno postavljeni cilji marketinškega komuniciranja imajo pozitiven vpliv na njegovo uspešnost. Domneva izhaja iz **pristopa integriranih ciljev**, ki so ga razvili Fisher, Maltz, Jaworski (1997, str. 56-57) in temelji na usklajevanju vedenja posameznikov in skupin znotraj organizacije z namenom doseganja ciljev. Pristop temelji na sodelovanju in interakciji med skupinami. Uspešno marketinško komuniciranje je posledica koordiniranega delovanja med funkcijami znotraj organizacije in strategija marketinškega komuniciranja izhaja iz strateških ciljev in poslovne strategije organizacije (Moorman, Miner, 1998, str. 14; Slater, Narver, 1994; Lynn et al., 2002, str. 39, Reid, 2003, str. 233; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 99). Iz tega sklepamo, da oblikovanje ciljev marketinškega komuniciranja in koordinacija s poslovno strategijo organizacije vodi do konsistentne strategije marketinškega komuniciranja.

Strategija marketinškega komuniciranja organizacije je usklajena z vizijo, strategijo in poslanstvom organizacije (Fill, 1999, str. 604) ter usklajena z marketinško strategijo organizacije (Duncan, Moriarty, 1998, str. 2). Izsledki nekaterih raziskav pričajo o pozitivnem vplivu poslanstva organizacije na njeno finančno uspešnost. Vizija in poslanstvo organizacije naj bi odgovorila na najbolj osnovna vprašanja o obstoju vsake organizacije, kot so: zakaj obstaja določena organizacija, kaj je njen namen in katere potrebe zadovoljuje (Bart, Bontis, Taggar, 2001, str. 19). Marketinško komuniciranje pa je lahko strateška funkcija organizacije, ko dosega zastavljene cilje in vpliva na doseganje organizacijskega poslanstva in vizije (Rakun, 2002, str. 810).

Strategija marketinškega komuniciranja izhaja iz marketinške strategije in zajema vse najpomembnejše elemente marketinške strategije (ciljna skupina – obstoječi in potencialni kupci, tržne poti, okolje itd.). V komunikacijski strategiji se ukvarjamo z opredeljevanjem instrumentov marketinškega komuniciranja ter določimo komunikacijske aktivnosti za

vsak posamezni instrument. Pri tem se odločamo, kaj bomo sporočali ciljnim javnostim ter kako in kdaj bomo to sporočali (Tuškej, 2004, str. 108).

Po mnenju nekaterih avtorjev cilji marketinškega komuniciranja ustvarjajo odnose s kupci kot tudi drugimi deležniki organizacije ter tako ustrezno postavljeni cilji marketinškega komuniciranja vplivajo na prodajo (Smith, Gopalakrishna, Smith, 2004, str. 61). Strategija marketinškega komuniciranja organizacij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, se razlikuje od strategij organizacij na porabniških trgih. Gre za drugo ciljno skupino, ki trži drugačne izdelke oz. storitve, te zadovoljujejo potrebe spet drugih ciljnih skupin – organizacij (Lawin, 2004, str. 24). Upoštevanje značilnosti medorganizacijskih trgov pri marketinškem komuniciranju je ključnega pomena za uspeh organizacij, ki poslujejo na tovrstnih trgih. Med dejavnike, ki so povezani s strategijo marketinškega komuniciranja organizacije, prištevam podporo in zaupanje vodstva. Prav tako mora strategija marketinškega komuniciranja izhajati iz strateških ciljev same organizacije (Eid, Trueman, 2004, str. 18; Low, 2000, str. 29; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 97).

Eden izmed dejavnikov, povezanih s cilji marketinškega komuniciranja, je tudi centralizacija marketinškega komuniciranja znotraj organizacije (Cornelissen, 2001, str. 487; Gould, Lerman, Grein, 1999, str. 9). Centralizacijo lahko opredelimo kot dejavnik organizacije, ki je povezan s stopnjo delegiranja in razpršenosti odgovornosti znotraj določene organizacije (Gould, Lerman, Grein, 1999, str. 9). Menon in drugi (1999, str. 23) navajajo, da se centralizacija marketinškega komuniciranja nanaša na obseg centraliziranega odločanja in postavljanja ciljev v določeni organizaciji. Kitchen in Schultz (2003, str. 75) pravita, da je za uspešnost organizacije potrebno integrirati vse komunikacijske aktivnosti ne glede na organiziranost znotraj organizacije. Številni avtorji poudarjajo, da je centralizacija določene funkcije pomembna določljivka uspešnosti organizacije (Rajagopalan, Rasheed, Datta, 1993, str. 352; Menon et al., 1999, str. 23). Če se osredotočimo na marketinško komuniciranje, pa Low (2000) ter McArthur in Griffin (1997) navajajo, da so učinki centralizacije marketinškega komuniciranja vidni v večji integraciji marketinškega komuniciranja. Ker pa je integracija marketinškega komuniciranja že vidik uspešnosti marketinškega komuniciranja (Reid, 2003, str. 234), lahko že govorimo o uspešnosti marketinškega komuniciranja.

Delež sredstev iz proračuna marketinga, namenjen za marketinško komuniciranje, je prav tako dejavnik, ki vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja (Herrington et al., 1996, str. 63; Balasubramanian, Kumar, 1990, str. 57). Uspešnost marketinškega komuniciranja je odvisna tudi od deleža sredstev, ki jih znotraj marketinškega proračuna namenimo marketinškemu komuniciranju (Miller, Cioffi, 2004, str. 273). Glede na postavljene cilje marketinškega komuniciranja oblikujemo tudi ustrezen proračun tega komuniciranja za doseg zastavljenih ciljev.

V nadaljevanju, v tabeli 9, podajamo pregled možnih opredelitev ciljev marketinškega komuniciranja po različnih avtorjih.

Tabela 9: Pregled opredelitev ciljev marketinškega komuniciranja po avtorjih

Avtor(ji)	Opredelitve ciljev marketinškega komuniciranja
Balasubramanian, Kumar, 1990, str. 57	»delež sredstev, namenjen za doseg ciljev marketinškega komuniciranja«
Rajagopalan, Rasheed, Datta, 1993, str. 352	»centralizirano postavljanje ciljev marketinškega komuniciranja«
Herrington et al., 1996, str. 63	»delež sredstev, namenjen za doseg ciljev marketinškega komuniciranja«
McArthur, Griffin, 1997	»učinki centralizacije marketinškega komuniciranja vidni v večji integraciji le-tega«
Duncan, Moriarty, 1998, str. 2	»strategija marketinškega komuniciranja usklajena s marketinško strategijo organizacije«
Gould, Lerman, Grein, 1999, str. 9	»centralizacija marketinškega komuniciranja znotraj organizacije«
Menon et al., 1999, str. 23	»centralizirano postavljanje ciljev marketinškega komuniciranja«
Fill, 1999, str. 604	»uskklajenost z vizijo, strategijo in poslanstvom organizacije«
Low, 2000, str. 29	»zaupanje in podpora vodstva organizacije postavljeni strategiji«
Cornelissen, 2001, str. 487	»centralizacija marketinškega komuniciranja znotraj organizacije«
Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 107	»cilji glede na življenjski cikel izdelka oz. storitve«
Rakun, 2002, str. 810	»postavljanje ciljev, da bi dosegli poslanstvo in vizijo organizacije«
Lichtenthal, Vivek, Donthu, 2004, str. 4	»izhajanje iz organizacijskih ciljev«
Lawin, 2004, str. 24	»cilji usklajeni s strateškimi cilji«
Eid, Trueman, 2004, str. 18	»zaupanje in podpora vodstva organizacije postavljeni strategiji«
Miller, Cioffi, 2004, str. 273	»sredstva namenjena za doseg ciljev marketinškega komuniciranja«

4.2.4. Komunikacijske poti

Koncept komunikacijskih poti je za management marketinškega komuniciranja pomemben, tako s teoretičnega kot tudi empiričnega vidika. Mohrov in Nevinov **interaktivni model komuniciranja** (1990, str. 36-51) primerja načine komuniciranja s pogoji tržnih poti in oblikuje strategijo komuniciranja, med pogoji tržnih poti in njegovimi rezultati. Opazovanje kombinacij komunikacijskih oblik pod različnim pogoji tržnih poti nam ponudi razumevanje procesa, preko katerega se oblikujejo rezultati tržnih poti. Komuniciranje je lahko proces prepričevanja in informiranja kupcev, podpora pri procesu odločanja ter koordinator med različnimi aktivnostmi. S praktičnega vidika preko različnih komunikacijskih poti potekajo procesi planiranja, odločanja ter aktivnosti med organizacijo in njenimi ciljnim javnostmi (Mohr, Nevin, 1990, str. 36).

Schrammov osnovni komunikacijski model obravnava proces komuniciranja in prikazuje kdo, komu, kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom (Duncan, Moriarty, 1998, str. 4). Ta model se imenuje linearni model komunikacij avtorjev Schramm (1955) in Shannon, Weaver (1962). Schramm je razvil v komunikacijskem procesu povezavo navzgor (dobavitelj) in navzdol (kupec).

Koncept komuniciranja lahko opredelimo kot prenos informacij preko komunikacijskih poti (Mohr, Nevin, 1990, str. 37). Pomemben vidik, ki se nanaša na komuniciranje, je tudi vrsta marketinškega komuniciranja. Poznamo različne vrste komuniciranja, ki se med seboj razlikujejo glede na kompleksnost, količino in vrsto komunikacij, čas pridobivanja povratne informacije ter po sposobnosti sporočevalca glede sprejemanja in možnosti razumevanja in ukrepanja glede na povratno informacijo (Burnett, Moriarty, 1998, str. 245–249; Menon et al., 1999, str. 22). Mohr in Nevin (1990, str.38-39) opredelita vrsto komuniciranja kot način prenosa informacij. Komunikacijske poti znotraj procesa marketinškega komuniciranja lahko delimo na osebne (prodajno osebje, pospeševalci prodaje) in neosebne (mediji množičnega komuniciranja) (Belch, Belech, 2003, str. 187; Mohr, Nevin, 1990, str. 39). Množične medije običajno delimo na tiskane, televizijske, radijske in elektronske medije (Shiffman, Kanuk, 2000, str. 229).

Drugi vidik je merjenje pogostosti komuniciranja, ki ga lahko opredelimo kot pogostost ali frekvenco oddajanja komunikacijskih sporočil (Mohr, Fisher, Nevin, 1996, str. 107; Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 32; Mohr, Nevin, 1990, str. 37). Pogostost komuniciranja lahko opredelimo kot količino komuniciranja med organizacijo in njenimi ciljnim javnostmi (Maltz, Kohli, 1996, str. 49; Mohr, Sohi, 1995, str. 395; Fisher, Maltz, Jaworski, 1997, str. 55). Pogostost komuniciranja za kupca relevantnih informacij lahko povečuje uspešnost marketinškega komuniciranja (Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 35). Pri raziskovanju koncepta komuniciranja je eden izmed določljivk uspešnosti tudi pogostost komuniciranja oz. frekvenca oddajanja komunikacijskih sporočil prejemnikom sporočil (Mohr, Nevin, 1990, str. 37). Mohr in Nevin (1990, str. 37) pravita, da je komuniciranje družbeni proces in nadaljujeta, da je potrebno pogostost komuniciranja meriti z vidika prejemnika komunikacijskih sporočil. Prav tako pravita, da lahko pogostost komuniciranja vpliva in sproža vedenjske spremembe pri prejemnikih sporočil.

Na medorganizacijskih trgih prevladujejo instrumenti marketinškega komuniciranja, ki temeljijo na neposrednih in osebnih odnosih (Smith, Gopalakrishna, Smith, 2004, str. 61). Nekatere raziskave so potrdile povezanost med aktivnostmi prodajnega osebja in uspešnostjo organizacije, z vidika večje marketinške uspešnosti (Engle, Barnes, 2000, str. 218, 230). Komuniciranje ima lahko različen učinek glede na to, ali gre za govor, besedilo, znake itd. (Mohr, Nevin, 1990, str. 39).

Izpostaviti velja nekatera orodja marketinškega komuniciranja, ki so najbolj značilna za medorganizacijske trge: internet²³ (Daugherty, Reece, 2002, str. 2; Freeman, 1999, str. 1), oglaševanje v strokovnih revijah, obiski prodajnih predstavnikov, direktna pošta itd. Stevens (2007, str. 33) priporoča uporabo različnih komunikacijskih poti za doseganje čim večjega komunikacijskega učinka. Interaktivnost komuniciranja je zlasti pomembna na medorganizacijskih trgih, kjer se uporabljajo osebni, kupcu prilagojeni načini komuniciranja (Duncan, Moriarty, 1998, str. 8).

V tabeli 10 prikazujemo opredelitve komunikacijskih poti po različnih avtorjih.

Tabela 10: Pregled opredelitev komunikacijskih poti po avtorjih

Avtor(ji)	Opredelitve komunikacijskih poti
Mohr, Nevin, 1990, str. 37	»prenos informacij preko komunikacijskih poti v obliki govora, besedila, znakov«
Mohr, Sohi, 1995, str. 395	»pogostost komuniciranja kot količina komuniciranja«
Maltz, Kohli, 1996, str. 49	»pogostost komuniciranja kot količina komuniciranja«
Mohr, Fisher, Nevin, 1996, str. 107	»frekvenca oddajanja komunikacijskih sporočil«
Burnett, Moriarty, 1998, str. 245–249	»vrste komuniciranja glede na kompleksnost in količino
Menon et al., 1999, str. 22	»uporaba različnih vrst komuniciranja«
Engle, Barnes, 2000, str. 218, 230	»uporaba orodij marketinškega komuniciranja«
Shiffman, Kanuk, 2000, str. 229	»orodja marketinškega komuniciranja«
Goebel, Marshall, Locander, 2004, str.	»pogostost komuniciranja kot količina komuniciranja«
Smith, Gopalakrishna, Smith, 2004, str. 61	»instrumenti marketinškega komuniciranja, ki temeljijo na osebnih

4.2.5. Ciljna skupina

V modelu procesa komuniciranja lahko prejemnika komunikacijskih sporočil pojmuje kot kupca oz. ciljno skupino (Maile, Kizilbash, 1977, str. 78). Oblikovanje učinkovitega in uspešnega komunikacijskega spleta na medorganizacijskih trgih zahteva, da najprej natančno definiramo ciljno skupino (Hellman, 2005, str. 5; Rowley, 1998, str. 385). Sporočila so lahko namenjena potencialnim kupcem, ki jih želimo informirati in spodbuditi k nakupu, ali obstoječim uporabnikom, pri katerih želimo ohraniti zvestobo blagovni

²³ O naraščajočem pomenu in uporabi interneta na medorganizacijskih trgih so pisali Berthon in drugi (1999), Donath (1996, str. 7), Lichtenthal in Eliaz (2003, str. 3–4) in Clarke in Flaherty (2003, str. 15–16). Avlonitis in Karayanni (2002) sta opravila raziskavo na medorganizacijskih trgih v Evropi in ZDA ter ugotovila, da narašča uporaba interneta v evropskih in ameriških organizacijah.

znamki. Namenjena so torej posameznikom, ki sprejemajo odločitve, ali tistim, ki navadno vplivajo nanje. Ciljno skupino lahko sestavljajo posamezniki, družine ali entitete z enakim življenjskim slogom. Proces komuniciranja se na medorganizacijskih trgih razlikuje do procesa komuniciranja na porabniških trgih, saj v vlogi prejemnika najdemo različne ciljne javnosti, od distributerjev, proizvajalcev, udeležencev nakupnega centra ali porabnikov (Borghini, Rinallo, 2003, str. 7). Odgovorni za odnose z javnostmi si prizadevajo tudi za podporo in pozitivno mnenje različnih javnosti, kot so mediji, državne institucije, delovni kolektiv, fundacije, podjetja itd. Ciljne skupine bodo kritično vplivale na odločitev tržnika: kako, kdaj, kaj, kje in komu bo sporočilo posredovano.

Komunikacija bo učinkovitejša, če bo tržnik bolje razumel ciljno skupino, njen ugled in navade. Pri tem mora upoštevati tudi zaznavanje porabnika o določeni organizaciji; kakšna je podoba te organizacije v njegovih očeh. Nobena organizacija ne more zadovoljiti vseh porabnikov, vsaka pa mora prepoznati najbolj privlačne segmente, ki jih bo s svojo ponudbo lahko zadovoljila, le-ti pa ji bodo omogočali uspešno delovanje. Običajno kupci na medorganizacijskih trgih izbirajo takšne izdelke oz. storitve, ki lahko rešijo njihove probleme oziroma zadovoljijo njihove potrebe. Poleg tega so pri nakupnem procesu pomembne tudi dodatne storitve, ki jih dobavitelji ponujajo ob nakupu določenih izdelkov oz. storitev (Rinallo, Borghini, 2003, str. 3).

Model verjetnosti poglobljene obdelave informacij pri procesiranju komunikacijskih sporočil predpostavlja, da mora biti prejemnik motiviran, da zazna in sprejme komunikacijsko sporočilo in sposoben sprejeti ter procesirati komunikacijsko sporočilo. Če sta oba pogoja izpolnjena, potem bo prejemnik kritično obdelal komunikacijsko sporočilo in pri tem sporočilo navezal na svoje predhodno znanje (Renko, Tkalac, Pavičić, 2001, str. 716). Torej kupci se razlikujejo glede na njihovo *predhodno znanje* v smislu splošnega do bolj specifičnega poznavanja 1) izdelka oz. storitve, 2) organizacije, ki proizvaja izdelke ali nudi storitve, 3) blagovne oz. storitvene znamke in 4) preteklega komuniciranja (Crompton, 2004, str. 269) izdelka oz. storitve (Keller, 2001, str. 828–829; Borghini, Rinallo, 2003, str. 3). Enako ugotavljata tudi Schiffman in Kanuk (2000, str. 234), ki pravita, da se kupci razlikujejo glede na njihovo poznavanje izdelkov oz. storitev, stališč (Barret, Lye, Venkateswarlu, 1999, str. 17), ki jih imajo do določenega izdelka, in preteklih izkušenj v zvezi z izdelkom ali organizacijo, ki ta izdelek trži. Zavedanje o obstoju določene blagovne ali storitvene znamke je predpogoj za uspešno komuniciranje (Macdonald, Sharp, 2003, str. 1), prav tako je za uspešnost marketinškega komuniciranja ključnega pomena, da ciljna skupina prepozna pošiljatelja (organizacijo) sporočila (Duncan, Moriarty, 1998, str. 2). Nekateri avtorji so mnenja, da kupci na medorganizacijskih trgih pri nakupnem procesu namenjajo večjo pozornost ugledu organizacije, ki trži izdelke/storitve kot pa samim fizičnim lastnostim izdelkov/storitev (Golfetto, 2003, str. 6).

Stammerjohan in drugi (2005, str. 57–58) so v empirični raziskavi potrdili povezanost kupčevega predhodnega poznavanja izdelkov ali organizacije na odziv kupca, ki se izraža

v uspešnosti marketinškega komuniciranja. Pri tem so ugotovili, da kupci z že izoblikovanimi stališči do določenega izdelka, organizacije ali blagovne znamke, se prej odzivajo na komunikacijska sporočila. Zato je v primeru kupčevega predhodnega znanja potrebno zagotoviti, da le-ta pride v stik s komunikacijskih sporočilom, ki bo sprožil želeni odziv.

Doseganje zastavljenih komunikacijskih ciljev je odvisno od natančno določene ciljne skupine. Prejemnik komunikacijskega sporočila oz. ciljna skupina ima na medorganizacijskih trgih določene posebnosti, saj mednje štejemo podjetja, vladne organizacije in institucije. Zato moramo poznati stališča kupca do izdelka oz. storitve, potrebe, velikost in kupno moč ciljne skupine. Kot smo že omenili, številni dejavniki vplivajo na kompleksnost nakupnega procesa na medorganizacijskih trgih. Identificiranje ključnih igralcev znotraj nakupnega centra in njihovih vlog vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja (Patty, Hartley, Kennedy, 1991, str. 74). Uspešnost marketinškega komuniciranja je odvisna, ali bodo komunikacijska sporočila dosegla želeni ciljni segment (Miller, Chioffi, 2004, str. 274).

Shultz v skladu s teorijo ITK navaja, da porabniki sami integrirajo različna komunikacijska sporočila, ne glede na to ali si tržniki tega želijo (Schultz, 1996b, str. 139). Glede na recepcijske modele komuniciranja prejemniki sporočil niso le pasivne tarče, ki jih lahko neka komunikacija zadane ali zgreši. Sporočila lahko interpretirajo na različne načine, skladno s kontekstom komunikacije, lastnimi pomenskimi strukturami, kognitivnimi okvirji itd. Ti modeli torej prikazujejo prejemnika komunikacije kot nekoga, ki je sposoben aktivne interpretacije poslanih sporočil. Rezultat komuniciranja, kjer komunikacijska sporočila določene organizacije, niso medsebojno usklajena, lahko vodi do ene izmed naslednjih situacij: 1) porabniki integrirajo sporočila tako, kot so to želeli pošiljatelji sporočil, 2) porabniki ignorirajo komunikacijska sporočila ali 3) porabniki integrirajo sporočila na načine, ki jih pošiljatelji teh sporočil nikoli niso predvideli, ti načini integracije sporočil na strani porabnikov pa niso zaželeni s strani pošiljatelja komunikacijskih sporočil oz. organizacije (Schultz, 1996b, str. 139).

Spoznanje, da se integracija sporočil pravzaprav odvija na nivoju prejemnikov (ciljne skupine) komunikacije, obenem pomeni tudi spoznanje, da neuskklajenost ne pomeni le entropije v komunikaciji s porabniki, temveč tudi potencialno škodo, ki jo je precej težko popraviti. In kaj lahko storimo na področju komuniciranja s porabniki, če glede na teoretične modele pravzaprav ni mogoče popolnoma predvideti tako posameznega sporočila kot tudi integracije različnih sporočil? Tržniki ne morejo popolnoma kontrolirati omenjenih procesov integracije sporočil, vendar pa lahko le-to do določene mere usmerjajo. Največ, kar je na tem področju sploh mogoče storiti je to, da poizkušajo razumeti procese integracije sporočil na ravni porabnikov ter delovati v skladu s tem razumevanjem (Schultz, 1996b, str. 139).

V nadaljevanju, v tabeli 11, podajamo pregled opredelitev ciljne skupine po različnih avtorjih.

Tabela 11: Pregled opredelitev ciljne skupine po avtorjih

Avtor(ji)	Opredelitve ciljne skupine
Duncan, Moriarty, 1998, str. 2	»poznavanje organizacije, ki trži izdelek ali storitev«
Barret, Lye, Venkateswarlu, 1999, str. 17	»poznavanje stališč in nakupnih izkušenj kupca«
Renko, Tkalac, Pavičić, 2001, str. 716	»predhodno znanje prejemnika sporočila«
Keller, 2001, str. 828–829	»poznavanje kupca na splošno, poznavanje njegovih izdelkov, komunikacijskih aktivnosti kupca ter blagovne znamke kupca«
Borghini, Rinallo, 2003, str. 3	»poznavanje izdelka oz. storitve«
Golfetto, 2003, str. 6	»poznavanje ugleda organizacije, ki trži izdelke«
Macdonald, Sharp, 2003, str. 1	»zavedanje o blagovni znamki«, »poznavanje blagovne znamke«
Crompton, 2004, str. 269	»poznavanje komunikacijskih aktivnosti kupca«
Stammerjohan et al., 2005. str. 57-58	»predhodno poznavanje izdelkov ali organizacije«

4.2.6. Dvosmernost komuniciranja

Pomemben del komunikacijskega procesa je dvosmernost komuniciranja, pri čemer prejemnik sporoča povratno informacijo sporočevalcu (Duncan, Moriarty, 1998, str. 4; Mohr, Sohi, 1995, str. 395). Gre torej za osebni interakcijski proces med dvema stranema v nekem odnosu (Olkkonen, Tikkanen, Alajoutsijarvi, 2000, str. 405). Vendar, ko govorimo o dvosmernosti komuniciranja na področju integriranega marketinškega komuniciranja, ni nujno, da takšna oblika komunikacij vedno pomeni osebno ali interaktivno komunikacijo. Windahl in Signitzer (1992, str. 121; v Duncan, Moriarty, 1998, str. 4) pravita, da tudi nereagirane lahko pojmujejo kot povratno informacijo.

George Day je razvil t. i. **senzitivni marketinški model kot strateški pristop k proučevanju dvosmernosti komuniciranja**, ki obsega štiri korake: splošno povpraševanje, sinergije informacijskih poti, skupna informacijska razlaga in dostopnost do podatkovne baze. Ta model združuje procesiranje informacij s kvalitativnim raziskovanjem. Day je želel z omenjenim modelom poudariti, da zgolj sprejem informacij ni dovolj, saj je njihova vrednost popolna šele, ko informacije distribuiramo, jih interpretiramo na enak način ter shranimo za nadaljnjo uporabo (Day, 1992, str. 323).

Smith, Berry in Pulford (2002, str. 26) izpostavljajo dvosmernost komuniciranja, nekateri drugi avtorji pa govorijo o interaktivnosti kot dvosmernosti komuniciranja (Moriarty, 1994, str. 38). Kasnejše opredelitve dvosmernosti komuniciranja znotraj integriranega marketinškega komuniciranja, pa v poimenovanju uporabljajo predvsem pojem interaktivnost (Peltier, Schibrowsky, Schultz, 2003, str. 96) in svojo obravnavo usmerjajo

predvsem na področje elektronskih komunikacij, kar je razumljivo glede na tehnični napredek v okviru obravnavanega področja. Takšna ideja dvosmernosti je dobila še dodaten polet s čedalje širšo uveljavitvijo elektronskih komunikacij. Slednje so, od devetdesetih let dalje, bistveno spremenile tako oglaševanje in marketinško komuniciranje na splošno, kot tudi integrirane pristope k marketingu (Hoffman, Novak, 1996²⁴; Bezjian-Avery, Calder, Iacobucci, 1998; Duncan, Moriarty, 1998, str. 4). V povezavi s tem George Low navaja tudi, da prav pristopi iz vidika integriranega marketinškega komuniciranja predstavljajo najboljši način doseganja prednosti, ki izhajajo iz novih tehnologij in omogočajo bolj neposredne oblike komuniciranja s porabniki (Low, 2000, str. 27).

Kot navajajo avtorji (Glazer, 1999, str. 59; Moriarty, 1994, str. 40) je najboljši pristop ali pa tudi ključen način, ki omogoča takšen dvosmeren način komunikacije, uporaba podatkovnih baz, v katere tržniki beležijo podatke o porabnikih ter njihove odzive na posamezne impulze, ki jim jih pošiljajo. Tržniki lahko omenjene informacije pridobijo neposredno, torej preko pošiljanja sporočil ter beleženja odzivov na le-te, kot na primer neposreden telefonski klic ali pa pošta, poslana na porabnikov naslov. Kot navajajo Smith, Berry in Pulford (2002, str. 26) lahko tržniki potrebne podatke pridobijo tudi na posreden način. Tradicionalno ustaljeno obliko zbiranja takšnih podatkov predstavlja anketno raziskovanje, s pomočjo katerega tržniki pridobivajo podatke o nakupnih navadah porabnikov, podatke o stališčih do izdelkov in storitev, informacije o potrošnji medijskih vsebin in druge podatke. Vse bolj pa se v tem smislu uveljavlja tudi uporaba prodajnih podatkov, ki jih trgovci beležijo s pomočjo črtnih kod in optičnih čitalnikov. Vsekakor pa velja, kot navaja Schultz (2004, str. 8), da naj imajo dejanski vedenjski podatki prednost pred podatki, ki govorijo zgolj o stališčih porabnikov.

Dvosmernost procesa komuniciranja lahko proučujemo z dveh vidikov, in sicer: znotraj organizacije in med organizacijami (Mohr, Nevin, 1990, str. 39). V monografiji se osredotočamo na vidik proučevanja dvosmernosti komuniciranja med organizacijami. Pri dvosmernosti komuniciranja domnevamo, da bomo dobili določen odziv s strani oseb, katerim je komunikacijsko sporočilo namenjeno. Namen marketinškega komuniciranja je prepričati prejemnika komunikacijskega sporočila (ciljno skupino), da se odzove na komuniciranje in sproži pri njem določene kognitivne, čustvene ali vedenjske reakcije. Z namenom doseganja želenega odziva pri ciljni skupini oblikujemo takšno komunikacijsko sporočilo, ki je prilagojeno potrebam ciljne skupine (Grönroos, 2004, str. 102) ter uporabimo za določeno ciljno skupino najbolj primerno komunikacijsko orodje (Andresen, Bergman, Hallen, 2003, str. 5). V kolikor s pomočjo marketinškega komuniciranja sprožimo odzive kupcev, govorimo o uspešnosti marketinškega komuniciranja. Zaradi tega je pomembno, da ugotovimo, če je prejemnik sporočilo sploh prejel.

²⁴ Hoffman in Novak (1996, str. 52) sta razvila model komunikacijskega procesa, ki temelji na interaktivnem komuniciranju. Model izhaja iz modela množičnega komuniciranja in kot medij uporablja elektronsko omrežje, ki je posrednik med pošiljateljem in prejemnikom.

Z dvosmernostjo komuniciranja lahko ugotovimo, ali je bilo komunikacijsko sporočilo pravilno in točno interpretirano (Leaf, 2005, str. 904; Schiffman, Kanuk, 2000, str. 236; Schurr, Tyler, Trimble, 2003, str. 4; Pavlou, Stewart, 2000, str. 12). Zlasti na medorganizacijskih trgih lahko preko osebnega komuniciranja takoj dobimo povratno informacijo, ali je ciljna skupina interpretirala komunikacijsko sporočilo, kot je bilo načrtovano. Prav zaradi dvosmernosti komuniciranja je osebna prodaja kot eden izmed instrumentov marketinškega komuniciranja najbolj učinkovita (Hatley, Pickton, 1999, str. 101). O pomenu dvosmernosti komuniciranja na medorganizacijskih trgih v smislu medosebne komunikacije med prodajalcem in kupcem, piše tudi Andersen (2001, str. 175).

Dvosmernost komuniciranja vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja. V komunikacijskem procesu lahko pride do motenj pri prenosu sporočila od sporočevalca do prejemnika. Ciljna skupina lahko napačno zaznava prejeto komunikacijsko sporočilo, saj je le-to podvrženo različnim zunanjim motnjam (Crompton, 2004, str. 270). Model dvosmerne simetrične komuniciranja je najbolj zaželen oblika komuniciranja, saj zmanjšuje tveganja pri komuniciranju (Palenchar, Heath, 2002, str. 150). Dvosmernost komuniciranja lahko opredelimo kot stopnjo, do katere tako sporočevalec kot prejemnik sporočila percepirata, da je prejeto sporočilo pravilno razumljeno, jasno in učinkovito (O'Reilly, 1982; str. 756; Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 31). Govorimo o dvosmernosti komuniciranja, pri čemer se domneva, da obe strani v komunikacijskem procesu oddajo povratno informacijo drug drugemu (Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 33, De Bussy, Ewing, Pitt, 2003, str. 151).

Dvosmernost komuniciranja lahko razumemo tudi v smislu spremljanja podatkov o kupcih preko vodenja podatkovnih baz o kupcih in tržnih raziskavah. Pri implementaciji koncepta dvosmernosti komuniciranja znotraj koncepta ITK izhaja, da je ključnega pomena prav uporaba baz podatkov o kupcih. Brez uporabe podatkovnih baz, bi že pri nekoliko večjem obsegu poslovanja tržniki precej težko obvladovali precejšnjo količino informacij, ki izhajajo iz predhodnega vedenja o porabnikih, komunikacij, kot tudi iz povratnega toka podatkov, ki izhajajo iz odzivov porabnikov (Duncan, Moriarty, 1998, str. 1–2; Wouters, 2004, str. 584; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 28).

S pomočjo oblikovanja in vodenja podatkovnih baz o kupcih lahko vzpostavimo dolgoročneje odnose med organizacijo in kupci (Karayanni, Baltas, 2003, str. 106). Hansen, Swan in Power (1996, str. 77), kar ima poseben pomen pri reševanju reklamacij in posledično večje zadovoljstvo kupcev. Predhodne raziskave so potrdile povezanost in vpliv dvosmernosti komuniciranja na uspešnost marketinškega komuniciranja in posredno tudi na uspešnost organizacije (Fisher, Maltz, Jaworski, 1997, str. 58).

Uspešnost marketinškega komuniciranja je odvisna od dvosmernosti komuniciranja med obema stranema v komunikacijskem procesu (Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 37), kar posledično vpliva tudi na uspešnost organizacije. Pri tem je proces komuniciranja in dvosmernost komuniciranja lahko oviran zaradi različnih motenj, ki vplivajo na

prejemnikovo interpretacijo komunikacijskega sporočila (Schiffman, Kanuk, 2000, str. 235; Freeman, Vaaland, Browne, 2002, str. 13). Dvosmernost komuniciranja ima pomemben vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja, saj poleg oblikovanja in utrjevanja odnosov med organizacijo in njenimi kupci, omogoča sprotno reševanje problemov in grajenje dolgoročnih odnosov med obema stranema (Lindberg-Repo, 2002, str. 10).

V tabeli 12 vidimo različne možne opredelitve dvosmernosti komuniciranja po avtorjih.

Tabela 12: Pregled opredelitev dvosmernosti komuniciranja po avtorjih

Avtor(ji)	Opredelitve dvosmernosti komuniciranja
O'Reilly, 1982; str. 756	»stopnja, do katere tako sporočevalec kot prejemnik sporočila zaznata, da je prejeto sporočilo pravilno razumljeno, jasno in učinkovito«
Moriarty, 1994, str. 38	»interaktivnost komuniciranja«
Mohr, Sohi, 1995, str. 395	»prejemnik sporoča povratno informacijo sporočevalcu«
Hansen, Swan, Power, 1996, str. 77	»reševanje reklamacij in posledično večje zadovoljstvo kupcev«
Duncan, Moriarty, 1998, str. 4	»prejemnik sporoča povratno informacijo sporočevalcu«
Glazer, 1999, str. 59	»uporaba podatkovnih baz, v katere tržniki beležijo podatke o porabnikih«
Pavlou, Stewart, 2000, str. 12	»razumevanje prejetega sporočila in povratna informacija«
Olkkonen, Tikkanen, Alajoutsjarvi, 2000, str. 405	»osebni interakcijski proces med dvema stranema v nekem odnosu«
Lindberg-Repo, 2002, str. 10	»reševanje problemov in grajenje dolgoročnih odnosov med obema stranema«
Palenchar, Heath, 2002, str. 150	»dvosmerno, simetrično komuniciranje«
De Bussy, Ewing, Pitt, 2003, str. 151	»povratna informacija«
Schurr, Tyler, Trimble, 2003, str. 4	»ugotovitev, ali je bilo komunikacijsko sporočilo pravilno in točno interpretirano«
Karayanni, Baltas, 2003, str. 106	»uporaba podatkovnih baz z odzivi kupcev«
Wouters, 2004, str. 584	»spremljanje in vodenje podatkovnih baz o kupcih«
Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 33	»povratna informacija«
Leaf, 2005, str. 904	»ugotovitev, ali je bilo komunikacijsko sporočilo pravilno in točno interpretirano«

4.3. Opredelitev uspešnosti organizacij

Opredelitev in merjenje uspešnosti organizacije je težko in kompleksno vprašanje tako z vidika strateškega kot tudi marketinškega managementa (Venkatraman, Ramanujam, 1986, str. 802). Oblikovanje modela uspešnosti marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih lahko pripomore k dolgoročni uspešnosti organizacije v

današnjem konkurenčnem okolju. Pri tem nekateri avtorji navajajo, da v kolikor organizacija razpolaga z lastnimi marketinškimi sposobnostmi, lahko pridobi trajno konkurenčno prednost na trgu in posledično uspešnost celotne organizacije (Jüttner, Werli, 1994, str. 42; Tsai, Shih, 2004, str. 526; Möller, Antilla, 1987, str. 199; Vorhies, Morgan, 2005, str. 82; Dutta, Narasimhan, Rajiv, 1999, str. 550). Pozitivno povezanost med uspešnostjo marketinga in konkurenčno prednostjo so potrdili tudi drugi avtorji (Weerawardena, 2003, str. 19; Zou, Fang, Zhao, 2003, str. 36; Vorhies, Harker, Rao, 1999, str. 1176). Med drugimi marketinškimi sposobnostmi so ugotovili tudi povezanost med uspešnostjo marketinško komunikacijskega spleta (osebne prodaje, pospeševanja prodaje, oglaševanja, odnosov z javnostmi) in ustvarjanjem trajne konkurenčne prednosti ter posledično uspešnostjo organizacije. Vorhies in Morgan (2005, str. 85) sta prav tako ugotovila, da v kolikor organizacija poseduje sposobnosti marketinškega komuniciranja²⁵, lahko oblikuje uspešne komunikacijske programe in si tako zagotovi dolgoročno uspešnost na trgu.

V nadaljevanju navajamo vpliv tako posameznih sestavin marketinškega spleta kot tudi managementa celotnega marketinškega spleta (in torej tudi marketinškega komuniciranja) na uspešnost organizacij. Odločitve o instrumentih marketinškega spleta so najpomembnejše odločitve vsake organizacije in le-te vplivajo na doseganje ciljev in poslovne uspešnosti organizacije. Številni avtorji so tako v svojih teoretičnih študijah kot tudi v empiričnih raziskavah dokazali povezanost in vpliv posameznih instrumentov marketinškega spleta na uspešnost organizacij (Shipp, Lamb, 1996, str. 143). Moore in Fairhurst (2003, str. 394) sta raziskali povezanost med posedovanjem sposobnosti marketinškega komuniciranja in poslovno uspešnostjo organizacij ter ugotovili, da obstaja pozitiven vpliv med tržnim komuniciranjem (kot eno izmed sposobnosti organizacij) in uspešnostjo organizacij.

Kaplan in Norton (1992, str. 178) ugotavljata, da spremljanje zgolj finančnih kazalnikov poslovanja ne zadostuje za uspešen menedžment. Razlog je predvsem v tem, da finančnih rezultatov ni mogoče povezovati s strategijo, z dejavniki uspešnega poslovanja in upravljanjem vzvodov finančnega (ne)uspeha. Tako ni mogoče dobiti vpogleda v to, kaj je pripeljalo do uspeha. **Finančni kazalniki** so predvsem rezultat preteklega poslovanja, ne omogočajo pa predvidevanja in spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha. Zato jih je treba uravnovežiti z **nefinančnimi kazalniki**. Sistem BSC (angl. Balanced Scorecard) predvideva tri kategorije nefinančnih kazalnikov, ki so v logičnem zaporedju razvrščene od razvoja usposobljenosti (kazalniki učenja in rasti), prek (učinkovitosti) notranjih poslovnih procesov in (uspešnega) poslovanja s kupci do finančnih kazalnikov. Hkrati z oblikovanjem kazalnikov tak sistem praviloma zagotavlja tudi orodje za oblikovanje poslovne strategije in poslovnih načrtov, informacije, potrebne za odločanje na različnih

²⁵ Sposobnosti tržnega komuniciranja sta operacionalizirala v smislu oblikovanja in implementacije oglaševalskih programov, oblikovanja kreativnih sporočil, izvajanja orodij odnosov z javnostmi in oblikovanja ugleda celotne organizacije (Vorhies, Morgan, 2005, str. 92).

ravneh, in podlago za notranje komuniciranje. Navedena spoznanja je mogoče koristno prenesti tudi na management marketinga. Pri tem je pomemben vidik obravnave marketinških kazalnikov: kakšen je prispevek marketinških dejavnosti (npr. marketinškega komuniciranja) k doseženim poslovnim rezultatom podjetja (Kolar, Batagelj, Pirc, 2001, str. 38).

Uspešnost organizacije je predmet proučevanj številnih avtorjev, saj ima večina, ne samo marketinških, temveč tudi organizacijskih, kadrovskih in drugih poslovnih odločitev vpliv na uspešnost organizacije. Koncept uspešnosti organizacije lahko merimo z **objektivnega in subjektivnega vidika** (Bontis, 1998, str. 75; Bontis, Chong, Richardson, 2000; v Yap, Khong, 2006, str. 590). Objektivni vidik merjenja uspešnosti organizacije se nanaša na kazalnike njene uspešnosti, ki jih lahko pridobimo iz primarnih (Dess, Robinson, 1984; v Venkatraman, Ramanujam, 1986, str. 808) ali sekundarnih virov podatkov (Rumelt, 1974; Montgomery, Singh, 1984; Betti, Hall, 1982; vsi v Venkatraman, Ramanujam, 1986, str. 808). Subjektivni vidik merjenja uspešnosti organizacije pa se nanaša na ocenjevanje poslovne uspešnosti organizacije z bolj subjektivnega vidika. Pri tem velja opozorilo, da so v skoraj vseh raziskavah (Narver, Slater, 1990; Deshpande, Farley, Webster, 1993; Slater, Narver, 1994; Pelham, Wilson, 1996; Avlonitis, Gounaris, 1997, Hooley et al., 2000) uporabljeni subjektivni kazalniki uspešnosti, ki temeljijo na subjektivni oceni anketiranca o poslovni uspešnosti organizacije v primerjavi s konkurenti, planiranimi rezultati ali s predhodnim obdobjem.

Številne empirične raziskave proučujejo povezanost med različnimi konstrukti in poslovno uspešnostjo organizacije. Pri tem uporabljajo predvsem subjektivne pokazatelje poslovne uspešnosti, ki jih primerjajo s konkurenti ali primerjalnimi podatki iz preteklega obračunskega obdobja ali s planiranimi rezultati (Vorhies, Morgan, 2005, str. 73), kar utemeljujejo z raziskavami o povezanosti med subjektivnimi in objektivnimi pokazatelji poslovne uspešnosti. Kot smo že omenili, so v raziskavah večinoma uporabljeni subjektivni kazalniki uspešnosti, ki temeljijo na subjektivni oceni anketiranca o poslovni uspešnosti organizacije v primerjavi s konkurenti, planiranimi rezultati ali s predhodnim obdobjem. Korelacijo med subjektivnimi in objektivnimi pokazatelji so raziskali naslednji avtorji: Dess in Robinson (1984), Lyles in Salk (2007, str. 5–8), Hansen in Wernerfelt (1989, str. 399) ter Bart, Bontis in Taggar (2001, str. 19) in potrdili, da so subjektivni pokazatelji primeren način za merjenje uspešnosti organizacije.

Pretekle raziskave prikazujejo, da lahko uspešnost organizacije opredelimo v smislu doseganja zastavljenih ciljev, tako s finančnega kot tudi marketinškega vidika (Chakravarthy, 1986). Merjenje **finančne uspešnosti** organizacije običajno zajema naslednje pokazatelje njene uspešnosti: *čisti prihodki od prodaje* (Slater, Narver, 1994, Pelham, Wilson, 1996; Langerak, Commandeur, 1998; v Vázquez, Santos, Álvarez, 2001, str. 79; Zahay, Griffin, 2004, str. 176; Venkatraman, Ramanujam, 1986, str. 806), *rast prodaje* (Ali, Bhargava, 1996, str. 131; Coenders et al., 2003, str. 6), *čisti poslovni izid* (Zahay, Griffin, 2004, str. 176; Pelham, Wilson, 1996; Priyanto, 2006, str. 113; Avlonitis,

Gounaris, 1997; v Vázquez, Santos, Álvarez, 2001, str. 79; Fahy et al., 2000, str. 71), *donosnost kapitala* (Pelham, Wilson, 1996; Langerak, Commandeur, 1998; v Vázquez, Santos, Álvarez, 2001, str. 79; Fahy et al., 2000, str. 71; Walker, Ruekert, 1987, str. 19), *donosnost sredstev* (Narver, Slater, 1990, str. 24), *dosežena raven bruto dobička iz celotne dejavnosti in dosežena raven dobička iz prodaje* itd. (Snoj et al., 2004, str. 67). Le-te lahko najdemo v uradnih objavljenih podatkih organizacij, običajno v letnih poročilih, saj so organizacije zakonsko zavezane k objavi poslovnih rezultatov ali pa jih merimo s subjektivnega vidika.

Marketinški vidik uspešnosti organizacije opredeljujejo tudi Rust ter drugi (2004, str. 79) in pravijo, da se le-ta odraža v izboljšanju marketinškega položaja organizacije. To pa je vidno preko povečanja marketinškega deleža in prodaje (Boulding, Lee, Staelin, 1994, str. 159; Martin, Grbac, 2003, str. 26-27; Walker, Ruekert, 1987, str. 19). Nekateri avtorji med marketinški vidik uspešnosti prištevajo *doseženi obseg vrednostne prodaje, doseženi tržni delež in doseženo raven zadovoljstva ter zvestobe odjemalcev* (Snoj et al., 2004, str. 67; Ali, Bhargava, 1996, str. 131). Večina avtorjev pri merjenju marketinške uspešnosti organizacije (Narver, Slater, 1990, str. 24; Delaney, Huselid, 1996, str. 956-957; Kitchen, Schultz, 2003, str. 69) uporablja tudi naslednje pokazatelje: zadovoljstvo in zvestobo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in širšega okolja ter dosežene marketinške pozicije. Po mnenju nekaterih avtorjev (Dimara et al., 2004, str. 77) pokazatelja marketinške uspešnosti (kot sta to na primer tržni delež in vrednostni obseg prodaje) opredeljujejo širši koncept uspešnosti organizacije, saj se osredotočajo predvsem na dejavnike, ki posredno ali neposredno vplivajo na finančno uspešnost organizacije. Marketinški vidik uspešnosti organizacije je viden preko ponudbe boljših blagovnih znamk, ki vodijo do večjega zadovoljstva kupcev in večje zaznane vrednosti ponudbe s strani kupcev.

Koristi boljše ponudbe se odražajo preko različnih vidikov marketinške uspešnosti organizacij, od večje zvestobe kupcev (Hogan et al., 2002, str. 26; Reinartz, Kumar, 2000, str. 20) do doseganja večjega marketinškega deleža (Rust et al., 2004, str. 79). Poleg tega so nekateri avtorji mnenja, da se marketinški vidiki merjenja uspešnosti organizacije lahko razlikujejo glede na kratkoročne ali dolgoročne učinke (Dekimpe, Hanssens, 1995, str. 1–2; Kumar, Pereira, 1997, str. 1).

Poleg finančnega in marketinškega vidika uspešnosti organizacije lahko opredelimo tudi **druge vidike** uspešnosti, ki običajno zajemajo druge pomembne dejavnike uspešnosti organizacije. Avtorji, ki proučujejo uspešnost organizacij, med druge vidike uspešnosti prištevajo različne dejavnike. Med druge kriterije, ki so pomembni za posamezne interesne javnosti organizacij, pa lahko po mnenju nekaterih avtorjev (Snoj et al., 2004, str. 67) prištevamo zvestobo zaposlenih v podjetju, zagotavljanje zaposlitve za lokalno prebivalstvo in zadovoljstvo delničarjev s finančnimi izidi. Številni avtorji poudarjajo naslednje štiri dimenzije uspešnosti organizacij, ki zajemajo merjenje finančnih pokazateljev, internih procesov, zadovoljstva kupcev in zaposlenih (Kaplan, Norton, 1992, str. 178; Chan, 2004; Delaney, Huselid, 1996, str. 956–957; Abas, Yaacob, 2006, str. 162).

Nekatere raziskave obravnavajo poslovno uspešnost organizacij v odvisnost od dejavnosti organizacije (White, Hamermesh, 1981, str. 213–214), pri čemer so oblikovali celovit model preverjanja poslovne uspešnosti organizacij. Tako so Venkatraman in Ramanujam (1986, str. 802), poudarila obravnavo koncepta uspešnosti organizacije s strateškega zornega kota in razlikovanje le-tega s konceptom poslovne uspešnosti. Pri tem sta Cameron in Whetten (1983, str. 19-20; v Venkatraman, Ramanujam, 1986, str. 803) dejala, da lahko razumemo uspešnost organizacij kot večplastni koncept, ki v jedru zajema finančno uspešnost, ki je bila prevladujoči model spremljanja uspešnosti organizacije v empiričnem raziskovanju. Posebej moramo spremljati še poslovno uspešnost in ne nazadnje uspešnost organizacije kot celote.

Nekateri avtorji so že empirično raziskali vpliv marketinškega komuniciranja na uspešnost organizacije z vidika določene blagovne znamke (Avlonitis, Papastathopoulou, 2000, str. 39). Kljub nekaterim raziskavam, ki so empirično preverile povezanost in vpliv marketinškega komuniciranja na uspešnost organizacije, povezava med tema dvema konstruktoma empirično še ni dovolj podprta (Low, 2000, str. 28). Nekaj raziskav (Low, 2000, Reid et al., 2001) je sicer poskušalo ugotoviti povezanost med tržnim komuniciranjem in uspešnostjo organizacij, vendar so izsledki raziskav pokazali, da ne podpirajo dovolj konceptualnega modela. Avtorji predlagajo, da je potrebno ponovno oblikovati konceptualni model, tako glede operacionalizacije konstruktov kot tudi oblikovanja novih merskih inštrumentov.

Glede na možne vidike merjenja uspešnosti organizacije smo v proučevani literaturi zasledili, da avtorji najpogosteje uporabljamo marketinško in finančno uspešnost kot možna vidika merjenja uspešnosti organizacije. Merimo jih tako s subjektivnimi kakor tudi z objektivnimi merili.

V tabeli 13 prikazujemo možne dimenzije merjenja uspešnosti organizacije, ki so povzete po različnih avtorjih.

Tabela 13: Pregled dimenzij uspešnosti organizacije po avtorjih

Avtor(ji)	Dimenzije uspešnosti organizacije
Venkatraman, Ramanujam, 1986, str. 806	čisti prihodki od prodaje
Walker, Ruckert, 1987, str. 19	marketinška uspešnost, finančna uspešnost
Narver, Slater, 1990, str. 24	zadovoljstvo in zvestoba odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in širšega okolja, dosežena tržna pozicija, donosnost sredstev
Kaplan, Norton, 1992, str. 178	finančni pokazatelji, interni procesi, zadovoljstvo kupcev, zaposleni
Slater, Narver, 1994	čisti prihodki od prodaje
Boulding, Lee, Staelin, 1994, str. 159	tržni delež, prodaja
Pelham, Wilson, 1996	čisti prihodki od prodaje, donosnost kapitala
Delaney, Huselid, 1996, str. 956-957	finančni pokazatelji, interni procesi, zadovoljstvo kupcev, zaposleni, marketinška uspešnost
Pelham, Wilson, 1996	čisti poslovni izid, donosnost kapitala, čisti prihodki od prodaje
Ali, Bhargava, 1996, str. 131	rast prodaje
Avlonitis, Gounaris, 1997	čisti poslovni izid
Langerak, Commandeur, 1998	čisti prihodki od prodaje, donosnost kapitala
Bontis, 1998, str. 75	finančni pokazatelji merjeni z objektivnega in subjektivnega vidika
Fahy et al., 2000, str. 71	čisti poslovni izid, donosnost kapitala
Vázquez, Santos, Álvarez, 2001, str. 79	čisti prihodki od prodaje, čisti poslovni izid, donosnost kapitala
Dimara et al., 2004, str. 77	tržni delež, vrednostni obseg prodaje
Coenders et al., 2003, str. 6	rast prodaje
Martin, Grbac, 2003, str. 26-27	tržni delež, rast prodaje
Kitchen, Schultz, 2003, str. 69	zadovoljstvo in zvestoba odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in širšega okolja, dosežena tržna pozicija
Zahay, Griffin, 2004, str. 176	čisti poslovni izid, čisti prihodki od prodaje
Rust et al., 2004, str. 79	marketinški pokazatelji
Chan, 2004	interni procesi, zadovoljstvo kupcev, zaposleni interni procesi, zaposleni
Snoj et al., 2004, str. 67	drugi vidiki uspešnosti organizacij, dosežena raven bruto dobička iz celotne dejavnosti, dosežena raven dobička iz prodaje
Abas, Yaacob, 2006, str. 162	finančni pokazatelji, interni procesi, zadovoljstvo kupcev, zaposleni
Bontis, Chong, Richardson, 2000; v Yap, Khong, 2006, str. 590	finančni pokazatelji
Priyanto, 2006, str. 113	čisti poslovni izid

5. RAZISKOVALNI NAČRT IN KONCEPTUALNI MODEL

5.1. Načrt raziskave

V predhodnih poglavjih smo predstavili teoretična izhodišča in osnove za oblikovanje konceptualnega modela. V četrtem poglavju smo prikazali vse obravnavane konstrukte modela in njegove določljivke, s čimer smo predstavili osnovo za operacionalizacijo spremenljivk in oblikovanje konceptualnega modela. S tem pa je bila tudi vzpostavljena osnova za oblikovanje raziskovalnih hipotez.

5.1.1. Raziskovalni problem

Danes smo priča vse večji kompleksnosti sodobnega poslovanja, managementu globalnih tokov blaga, vse večji konkurenčnosti in potrebam po diferenciranju izdelkov in storitev od konkurence. Low (2000, str. 27) poudarja dva pomembna tržna trenda, ki silita organizacije k integraciji svojega marketinškega komuniciranja, in sicer: večja produktivnost marketinškega komuniciranja in porast internetnega oglaševanja. Porajajoči trendi v okolju narekujejo spremembe tudi managementu marketinško komunikacijskih aktivnosti organizacij. Številni avtorji v svojih prispevkih opisujejo, kako se integrirano marketinško komuniciranje v organizacijah prilagaja omenjenim trendom. Prednosti, ki jih marketinško komuniciranje prinaša organizaciji, so proučevali številni avtorji s področja ITK (integriranega marketinškega komuniciranja). Le-to lahko izkoristi prednosti novih tehnologij pri neposredni komunikaciji s porabniki. In ne glede na napredek in porast informacijske tehnologije v organizacijah, porabniki sami integrirajo komunikacijska sporočila. Zato je za organizacije toliko pomembnejše, da aktivno sodelujejo pri managementu integriranega marketinškega komuniciranja in izkoristijo njegove sinergijske učinke (Phelps, Harris, Johnson, 1996).

Kljub pomembnosti področja integriranega marketinškega komuniciranja pa obstaja le malo objavljenih empiričnih študij, ki bi ponujale poglobljen pregled omenjenega področja. Nekateri avtorji so področje marketinškega komuniciranja z vidika organizacije konceptualno in empirično že proučevali (Duncan, Everett, 1993; Gronstedt, 1996; Phelps, Harris, Johnson, 1996; McArthur, Griffin, 1997; Schultz, Kitchen, 1997; Low, 2000). Na tem mestu podajamo obrazložitve nekaterih, pomembnejših modelov integriranega marketinškega komuniciranja.

Večina empiričnih raziskav, ki so predstavljene v tabeli 14, poroča o visoki zaznani vrednosti koncepta ITK s strani managerjev s področja marketinga tako v organizacijah kot v komunikacijskih agencijah. Takšno zaznavanje vrednosti ITK izhaja iz zaznavanja konsistentnosti med množico marketinško komunikacijskih aktivnosti (Phelps, Johnson, 1996, str. 167; Low, 2000) ter iz sposobnosti integriranih tržnih komunikacij, da združijo

in poenotijo delo praktikov tako s področja oglaševanja kot odnosov z javnostmi v celostno komunikacijsko disciplino. Omenjeno potrebo po integraciji vseh marketinško komunikacijskih aktivnosti znotraj organizacije in preseganje mej komuniciranja, so zaznali številni avtorji s področja ITK (Rose, Miller, 1994; Kitchen, Schultz, 1999). Po drugi strani pa nekatere študije (Phelps, Harris, Johnson, 1996; Low, 2000) poudarjajo, da izpostavljanje takšnega zaznavanja ITK ne odraža prakse marketinškega komuniciranja katerega koncept in definicija izhajata iz integriranega marketinškega komuniciranja. Pri tem sta Kitchen in Schultz (1999) v svoji raziskavi zaznavanja ITK ugotovila nizko podporo managerjev v komunikacijskih agencijah tako konceptu in teoretični opredelitvi ITK kot tudi praksi ITK, obenem pa nista ugotovila povezanosti med vedenjskimi odzivi in ITK v proučevanih komunikacijskih agencijah.

Caywood, Schultz in Wang (1991) so v raziskavi med porabniki široke potrošnje ugotovili, da kar 67 % anketiranih organizacij uporablja koncept ITK ter da vrednotijo učinke ITK. Duncan in Everett (1993) sta po drugi strani bolj konservativna glede implementacije in vrednotenja učinkov ITK in pravita, da je praksa ITK vpeljana le v manjšem deležu organizacij. Omenjeni razkorak se nanaša na vidik integriranosti, ki ga proučujeta med procesom odločanja o strategiji komuniciranja. V svoji študiji, McArthur in Griffin (1997) kot tudi Low (2000) ugotavljajo, da je vse večja odgovornost za funkcijo komuniciranja (oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, neposredni marketing) v pristojnosti posameznega managerja za marketing (t.j. produktnega managerja, managerja za marketinško komuniciranje ali managerja za oglaševanje). Pri tem zaključujejo, da predstavlja poskus centralizacije odgovornosti komuniciranja, doprinos k večji integraciji funkcije komuniciranja in njene uspešnosti ter učinkovitosti.

Po drugi strani pa so Phelps, Harris in Johnson (1996, str. 221) ugotovili, da večina organizacij odgovornost za oblikovanje strategije komuniciranja prepušča posameznim managerjem, pri čemer obstaja večji kompromis v procesu sprejemanja odločitev, kjer so odgovornosti komuniciranja prepuščene posameznim vodjem marketinško komunikacijskih aktivnosti. S tega vidika predstavlja omenjena raziskava drugačni vidik k teoretični opredelitvi ITK z vidika centralizacije in integracije marketinško komunikacijskih aktivnosti (McArthur, Griffin, 1997; Low, 2000). Pri tem naj omenimo raziskavo, ki sta jo opravila Gronstedt in Thorson (1996, str. 48), ki opisujeta prepreke v organizacijah pri oblikovanju integriranega marketinškega komuniciranja. Avtorja poudarjata centralizirano sprejemanje marketinških odločitev in določitev dolgoročnih marketinških ciljev, iz katerih izhajajo tudi cilji marketinškega komuniciranja. Poleg tega je potrebno organizirati oddelek marketinga v koordinaciji z ostalimi funkcijami v organizaciji, saj so marketinške odločitve v večini organizacij podrejene odločitvam ostalih funkcij v organizacijah.

Nekateri avtorji govorijo o implementaciji metode ciljev in nalog oz. ničelne izhodiščne stopnje planiranja, ki se je najprej uporabljala v medijih (angl. zero-based media planning) in se je nato koncept ničelno izhodiščne stopnje planiranja prenesel na področje ITK

(Abratt, Cowan, 1999, str. 38). Uporaba ničelno izhodiščne stopnje planiranja ITK je razvidna iz razporejanja sredstev, ne samo za oglaševanje, temveč tudi za druge instrumente marketinškega komuniciranja (Kitchen, Schultz, 1999, str. 24-25). Pri načrtovanju marketinškega komuniciranja je opazen preskok na načrtovanje vseh marketinško komunikacijskih aktivnosti, vključno z orodji neposrednega marketinga (Nowak, Cameron, Delorme, 1996; McArthur, Griffin, 1997; Beard, 1997; Low, Mohr, 1999).

Grunig in Grunig (1998, str. 30-31) sta razvila teorijo v okviru projekta odličnosti Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (angl. IABC), ki pravi, da odnosi z javnostmi vplivajo na učinkovitost organizacije z določitvijo strateških javnosti v okolju ter posledičnim razvijanjem komunikacijskih programov za vzpostavljanje dolgoročnih in trdnih odnosov z njimi. Sodelovanje odnosov z javnostmi v strateškem managementu organizacij dodatno pripomore k povečanju njihove učinkovitosti, toda le, če so odnosi z javnostmi ločeni od drugih funkcij v organizaciji. Oddelek za odnose z javnostmi mora imeti z drugimi oddelki, ki jim služi, matrični dogovor. Integrirano marketinško komuniciranje po mnenju avtorjev, v organizaciji mora usklajevati oddelek za odnose z javnostmi. Tudi Moss, Warnaby in Thame (1996) zagovarjajo integrirano marketinško komuniciranje, t.j. souporabo oglaševanja in marketinških odnosov z javnostmi ter funkcijsko koordinacijo med marketingom in odnosi z javnostmi.

Phelps in Johnson (1996, str. 160) sta v svojem raziskovalnem modelu želela odkriti pomembna vsebinska področja oziroma latentne spremenljivke koncepta integriranega marketinškega komuniciranja. Pri tem sta mnenja, da je pomanjkanje empiričnih raziskav s tega področja imelo za posledico različne konceptualne opredelitve. Avtorja sta preučevala, kako so koncept integriranega marketinškega komuniciranja razumeli marketinški praktiki. Tako sta preko statistične analize že obstoječih empiričnih podatkov ugotavljala pomembne pomenske dimenzije integriranega marketinškega komuniciranja, kot so ga razumeli praktiki s področja marketinga. S pomočjo faktorске analize sta ugotovila pet latentnih dimenzij, in sicer: uporaba neposrednega marketinga kot marketinško komunikacijskega orodja, vzdrževanje jasne in konsistentne podobe v vseh tržnih komunikacijah, uporaba usklajenih marketinških programov pri vseh ciljnih javnostih, povečan pomen oglaševanja, pospeševanja prodaje in odnosov z javnostmi ter usmerjenost komuniciranja tako k povečevanju zavedanja kot tudi k izboljševanju prodajnih rezultatov. Pri tem sta Phelps in Johnson (1996, str. 159-160) problem ustreznega merskega instrumenta oblikovala na podlagi teoretičnih opredelitev, ki temelji na proučevanju teorije s področja prakse komuniciranja. Model ima določene omejitve. Ugotovljene dimenzije integriranega marketinškega komuniciranja so veljavne le za določeno preučevano populacijo ter so poleg tega močno vezane na časovni okvir izvedbe raziskave.

Phelpsov in Johnsonov raziskovalni model sproži vprašanje o širini področja raziskovanja. Avtorja v svojem delu navajata, da so bila že tedaj, torej v zgodnjem obdobju integriranega

marketinškega komuniciranja med različnimi avtorji prisotna različna mnenja glede obsega področja integriranega marketinškega komuniciranja (Phelps, Johnson, 1996, str. 161-162). Tako so nekateri avtorji (Stewart, 1995; v Phelps, Johnson, 1996, str. 161), ki so obravnavali teoretične koncepte ITC zagovarjali stališče, naj koncept ITK ne bo omejen samo na komunikacije, saj le-teh ni mogoče ločiti od drugih procesov v organizaciji, medtem ko so drugi avtorji zagovarjali stališče, naj se koncept ITK omeji le na marketinškokomunikacijske funkcije (Phelps, Johnson, 1996, str. 161). Phelps in Johnson sta se ob soočenju z različnimi pogledi odločila za ožjo obravnavo teoretičnega polja integriranega marketinškega komuniciranja, saj sta menila, da ima tudi ožja opredelitev že dovolj težav glede konceptualne definicije, zato naj bi bilo bolj verjetno, da bodo težave konceptualne definicije področja v okviru ožje opredelitve, hitreje razrešene.

Leta 2000 je George Low objavil model ITK, ki bi ga lahko označili kot relativno preprost model, saj le-ta obravnava en sam faktor, ki ga tvorijo trije različni indikatorji. Low je svoj raziskovalni model oblikoval tako, da je v prvem koraku raziskovanja izvedel manjšo kvalitativno raziskavo tako, da je izvedel intervjuje s petnajstimi managerji s področja marketinga. Ugotovil je, da le-ti najpogosteje pojmujejo ITK kot koordinacijo marketinških komunikacijskih orodij. Obenem pa so respondenti v Lowovi raziskavi takšno definicijo ITK pojasnjevali s sledečimi štirimi aktivnostmi, ki jih je Low (2000, str. 28-29) v svojem raziskovalnem modelu integriranega marketinškega komuniciranja uporabil kot latentne spremenljivke: 1) načrtovanje in izvedba posamičnih programov marketinško komunikacijskega spleta kot skupen, integrirani projekt, 2) odgovornost za izvedbo komunikacijskega programa je v pristojnosti enega managerja, 3) zagotavljanje, da imajo različni elementi komunikacijskih programov skupen strateški cilj in 4) usmeritev na enotno komunikacijsko sporočilo. Indikatorji, ki določajo latentne spremenljivke koncepta integriranega marketinškega komuniciranja, tako v Lowovem kot Phelps in Johnsonovem modelu integriranega marketinškega komuniciranja, ne izhajajo iz teoretične podlage temveč iz prakse tržnikov.

V tabeli 14 prikazujemo pregled empiričnih raziskav s področja integriranega marketinškega komuniciranja in prakse marketinškega komuniciranja. Iz tabele 14 je razvidno, da je bila večina raziskav s področja ITK narejena na vzorcu porabniških trgov. Le nekaj raziskav se nanaša na medorganizacijske trge. To govori v prid osrednji problematiki pričujoče monografije, ki je usmerjena na manj raziskano področje. Da bi lahko opredelili koncept ITK in določili polje njegove obravnave, moramo na koncept ITK gledati z vidika komuniciranja med organizacijami in vključiti vpliv globalizacije, ki vpliva na vlogo ITK na medorganizacijskih trgih. Globalizacija povzroča tržne spremembe, ki so vidne ob vključevanju organizacij v mednarodne oskrbne verige. Kompleksnost področja oskrbnih verig in vključenost globalnih blagovnih tokov vpliva na transakcije na medorganizacijskih trgih, ki jih lahko obravnavamo z vidika odnosov med kupcem in prodajalcem (Garber, Dotson, 2002, str. 4). Glede na vpliv globalizacije na medorganizacijskih trgih, so nekateri avtorji opredelili vlogo ITK v medorganizacijskem okolju (Herrington et al., 1996; Gould, Lerman, Grein, 1999; Garber, Dotson, 2002;

Kitchen, Schultz, 2003; Wickham, Hall, 2006), vendar iz različnega vidika. Herrington in drugi (1996) so merili stališča in uporabo integriranega marketinškega komuniciranja in primerjali storitveno in (ne)storitveno panogo gospodarstva. Do kontradiktornih ugotovitev glede uporabe ITK so prišli McArthur in Griffin's (1997, str. 25), ki ugotavljata, da organizacije na medorganizacijskih trgih težijo k večji integriranosti marketinškega komuniciranja kot tiste na porabniških trgih, medtem ko so Duncan in Everett (1993, str. 30–39) ter Low (2000, str. 28) ugotovili nasprotno. Nowak, Cameron in Delorme (1996) pa so merili uporabo orodij marketinškega komuniciranja znotraj programa ITK na vzorcu trgovskih in storitvenih organizacij.

Gould, Lerman in Grein (1999) so na vzorcu mednarodnih oglaševalskih agencij raziskali uporabo integriranega marketinškega komuniciranja med njihovimi naročniki. Garber in Dotson (2002, str. 3) sta ugotovila, da se marketinško komuniciranje prilagaja spremembam v gospodarskem okolju in izbira komunikacijskega spleta je nenačrtna ter prilagojena trenutnim razmeram, kar pa je v nasprotju s konceptom uspešnosti ITK. Navezujoč se na širšo perspektivo polja ITK, le-to lahko pripomore k grajenju dobrih odnosov s kupci in ustvarjanju konkurenčne prednosti (Kitchen, Schultz, 2003, str. 67). Ta opredelitev ITK odseva višjo raven koordinacije znotraj in med organizacijami. Nadalje je tudi raziskava, ki sta jo opravila Wickham in Hall (2006, str. 98) relevantna za medorganizacijske trge. Gre za eksploratorno raziskavo, ki opisuje odzive organizacij na globalne tržne pritiske, kot so specializirani in sinergični odnosi na medorganizacijskih trgih. Pri tem poudarjata, da je lahko ITK obravnavan s širšega vidika, ki omogoča izmenjavo idej in inovacij med organizacijami, vir konkurenčne prednosti ter pripomore k uspešnosti organizacij.

Naslednji raziskovalni model integriranega marketinškega komuniciranja je sodobnejši, in sicer iz leta 2005. Za razliko od Lowovega in Phelps ter Johnsonovega modela, Reidov raziskovalni model izhaja prav iz teoretičnih opredelitev posameznih pomembnih dimenzij konceptualne opredelitve ITK. Osrednji problem obravnavanega modela se nanaša na povezavo med implementacijo različnih vidikov integriranega marketinškega komuniciranja in tržnim uspehom blagovne znamke (Reid, 2005, str. 43). Model sestavljata dva dela. Prvi del, ki se nanaša na implementacijo različnih vidikov integriranega marketinškega komuniciranja, je oblikovan na osnovi Duncanovega in Moriartyjinega vprašalnika integracijske revizije ter vključuje enake dimenzije koncepta integriranega marketinškega komuniciranja, in sicer: interaktivnost, poslanstvo organizacije, organizacijska struktura, strateška konsistentnost ter načrtovanje in vrednotenje. Drugi del Reidovega modela pa obravnava marketinški uspeh blagovne znamke. Za konceptualizacijo tega konstrukta je uporabil tri skupine indikatorjev: prednost blagovne znamke, prodajna uspešnost in zadovoljstvo kupcev (Reid, 2005, str. 47). John McGrath (2005, str. 203) v empirični raziskavi ugotavlja veljavnost koncepta ITK in pri tem izhaja iz kontradiktornih teoretičnih opredelitev tega koncepta. Ugotovitve prikazujejo, da usklajena in koordinirata komunikacijska sporočila ustvarjajo trdnejša stališča do določene blagovne znamke.

Tabela 14: Pregled empiričnih raziskav na področju integriranega marketinškega komuniciranja in prakse marketinškega komuniciranja

Avtorji	Tema raziskave	Medorganizacijski/ Porabniški trgi
Caywood, Schultz, Wang, 1991	Zaznavanje in adopcija ITK: vidik agencija-naročnik	Porabniški
Duncan, Everett, 1993	Zaznavanje ITK: določitev odgovornosti (konsolidacija, razpršenost)	Medorganizacijski in porabniški
Rose, Miller, 1994	Zaznana vrednost ITK: izobraževalne in strokovne implikacije	Porabniški
Gronstedt, Thorson, 1996	Organizacijska integracija »komunikacijskega« dela	Porabniški
Herrington et al., 1996	Primerjava uspešnosti marketinškega komuniciranja: storitveni in nestoritvene organizacije	Medorganizacijski
Moss, Warnaby, Thame, 1996	Vloga, namen, organizacija in vrste prakse s področja odnosov z javnostmi v trgovini na drobno	Porabniški
Nowak, Cameron, Delorme, 1996	Uporaba medijev in medijsko planiranje, strategije programov	Medorganizacijski in porabniški
Phelps, Harris, Johnson, 1996	Določitev odgovornosti za načrtovanje in strategijo komuniciranja	Porabniški
Phelps, Johnson, 1996	Zaznavanje praktikov (razumevanje) ITK	Porabniški
Rose, 1996	Zaznana vrednost ITK: izobraževalne in strokovne implikacije	Porabniški
Beard, 1997	Adopcija ITK in implementacija: odnos naročnik-agencija	Porabniški
McArthur, Griffin, 1997	Uporaba, organizacija in viri za marketinško komuniciranje	Medorganizacijski in porabniški
Grunig, Grunig, 1998	Organizacijska in komunikacijska funkcija	Porabniški
Low, Mohr, 1999	Proces financiranja marketinškega komuniciranja	Porabniški
Abratt, Cowan, 1999	Informacijske potrebe za medijsko planiranje, praksa medijskega planiranja	Porabniški
Gould, Lerman, Grein, 1999	Koordinacija globalnih programov marketinškega komuniciranja v agencijah	Medorganizacijski
Kitchen, Schultz, 1999	Zaznavanje ITK	Porabniški
Low, 2000	Načrtovanje marketinškega komuniciranja, skupnost in konsistentnost orodij in sporočil	Medorganizacijski in porabniški
Cornelissen, Thorpe, 2001	Organizacijska urejenost komunikacijskih disciplin, interakcije in koordinacije med oddelki komuniciranja	Porabniški
Fill, 2001	Razvoj ITK v organizacijah	Porabniški
Reid, 2001	Načrtovanje, implementacija in integracija ITK	Porabniški
Garber, Dotson, 2002	Način določanja najprimernejšega marketinško komunikacijskega spleta za medorganizacijske trge	Medorganizacijski
Reid, 2003	Management ITK v organizacijah	Porabniški
Kitchen, Schultz, 2003	Integrirano korporativno in produktno komuniciranje	Medorganizacijski
McGrath, 2005	Preliminarna raziskava različnih vidikov koncepta ITK: merjenje stališč do izdelka	Porabniški
Reid, 2005	Povezava med procesom ITK in marketinškimi učinki	Porabniški
Kim, Han, Schultz, 2005	Zaznavanje, ovire pri implementaciji ter priložnosti ITK	Porabniški
Smith, Gopalakrishna, Chatterjee, 2006	Tristopenjski model ITK z vidika marketinga in prodaje	Porabniški
Wickham, Hall, 2006	IMC na medorganizacijskih trgih	Medorganizacijski
Grove, Carlson, Dorsch, 2007	Primerjava uporabe koncepta ITK v praksi glede na teoretična izhodišča	Medorganizacijski

Vir: dopolnjeno in prirejeno po Cornelissen, 2003, str. 223-224.

Dejavniki, ki vplivajo na marketinško komuniciranje, so različni. Sestava marketinško komunikacijskega spleta in integriranost posameznih instrumentov se s časom spreminja in je odvisna tudi od vrste izdelčnega trga (porabniški ali medorganizacijski). V monografiji smo oblikovali model marketinškega komuniciranja z vidika organizacije in le-ta je lahko osnova ter izhodišče za tiste organizacije, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. Gre za obravnavo oz. operacionalizacijo modela uspešnega marketinškega komuniciranja z vidika organizacije. Možna bi bila tudi obravnava marketinškega komuniciranja z vidika kupcev, komunikacijskih agencij, drugih deležnikov oz. drugih možnih vidikov uspešnosti marketinškega komuniciranja.

Razlogov, da je koncept marketinškega komuniciranja predmet proučevanj, je več: organizacijam pomaga doseči zastavljene cilje marketinškega komuniciranja, je vsestransko uporaben koncept, ki ga je mogoče testirati v različnih dejavnostih in ne nazadnje pripomore k doseganju poslovne uspešnosti organizacij.

5.1.2. Cilji raziskave

V monografiji smo najprej preučili dejavnike, ki vplivajo na uspešnost marketinškega komuniciranja. Pri tem smo se osredotočili na dejavnike, ki oblikujejo njegovo uspešnost, natančneje, kakšen je njihov vpliv oz. odnos z uspešnim tržnim komuniciranjem. Poleg teh odnosov smo raziskali tudi odnose med uspešnim tržnim komuniciranjem ter njegovo posledico – vpliv uspešnega marketinškega komuniciranja na uspešnost organizacij. Končno smo empirično preverili strukturni model uspešnosti marketinškega komuniciranja na primeru organizacij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. Pri analizi z modeliranjem linearnih strukturnih enačb smo proučevali vplive v celotnem modelu.

Tako sta bila pglavitna cilja raziskave:

- ugotoviti, kakšen je vpliv posameznih določljivk procesa marketinškega komuniciranja na uspešnost marketinškega komuniciranja in na uspešnost organizacije ter
- oceniti ustreznost celotnega konceptualnega modela z metodo modeliranja linearnih strukturnih enačb.

V monografiji smo si zastavili cilj določiti dejavnike, katerih poznavanje omogoča organizacijam na medorganizacijskih trgih oblikovati uspešno marketinško komuniciranje proučiti posledice uspešnosti marketinškega komuniciranja. Ker gre pri ugotavljanju dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost marketinškega komuniciranja organizacij, za kompleksen proces, smo preverili različne dejavnike, ki bi lahko vplivali na uspešnost marketinškega komuniciranja. Pri tem smo izbrali vidik procesa komuniciranja in se osredotočili na dejavnike, ki so povezani s procesom komuniciranja. Ti dejavniki običajno zajemajo: vir komuniciranja, komunikacijsko sporočilo, komunikacijske poti, ciljno skupino in dvosmernost komuniciranja. Tem elementom smo dodali še cilje marketinškega

komuniciranja. Posamezne elemente komunikacijskega procesa smo obravnavali s marketinškega koncepta. Osrednji koncept monografije – uspešnost marketinškega komuniciranja – ima za organizacijo določeno posledico, ki se kaže v obliki njene uspešnosti. Tako je bil eden izmed ciljev monografije preveriti vpliv med osrednjim konceptom in uspešnostjo organizacij.

5.1.3. Predpostavke in omejitve raziskave

Kot splošno omejitev lahko navedemo razmeroma malo znanstvene literature s področja marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih, čeprav marketinška literatura zelo široko obravnava področje marketinškega komuniciranja. Mnogi avtorji ugotavljajo, da je kljub pomanjkljivostim prav marketinško komuniciranje (predvsem integrirano marketinško komuniciranje) nov koncept, ki se razvija v znanstvenih krogih ter ravno tako med organizacijami kot med marketinškimi agencijami (Schultz, Kitchen, 2000, str. 20).

Eno izmed omejitev predstavljenega konceptualnega modela vidimo v maloštevilnih empiričnih študijah, ki kljub pomembnosti koncepta marketinškega komuniciranja, ne odgovorijo na vprašanje, kako meriti uspešnost marketinškega komuniciranja (Low, 2000, str. 28; Kliatchko, 2005, str. 13). Poleg tega so bile raziskave merjenja uspešnosti marketinškega komuniciranja merjene z vidika integriranega marketinškega komuniciranja in so zajemale vse deležnike organizacije. V proučevani marketinški literaturi ugotavljanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost marketinškega komuniciranja z vidika organizacij na medorganizacijskih trgih še niso bili raziskani. To dejstvo predstavlja omejitev, vendar tudi dodano vrednost monografije v raziskavi dejavnikov, ki vplivajo na marketinško komuniciranje z vidika organizacij.

Podmene monografije se nanašajo na teoretična izhodišča, ki jih najdemo v različnih virih raziskovanja in za katera domnevamo, da so uporabna in prenosljiva v prakso. Poleg tega domnevamo, da je pregledana literatura dovolj široka in zato nudi dovolj obsežna znanja, da lahko iz nje potegnemo najprimernejšo rešitev problema.

V empiričnem delu predpostavljamo, da so podatki, pridobljeni z anketo, reprezentativni in resnični ter da odražajo dejansko stanje v Sloveniji. Nadalje domnevamo, da so vprašalniki izpolnili osebe, ki so v organizacijah zadolžene za marketinško komuniciranje in so torej za to področje kompetentne. Glede uporabljene metode raziskovanja domnevamo, da je modeliranje z linearnimi strukturnimi enačbami primerna metoda za testiranje konceptualnega modela in preverjanje hipotez.

5.2. Konceptualni model in opredelitev spremenljivk

V prejšnjih poglavjih so bila predstavljena teoretična izhodišča in empirična dognanja, ki predstavljajo izhodišče za oblikovanje konceptualnega modela. Pregled relevantne teorije s področja uspešnosti marketinškega komuniciranja, t.j. dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost tega komuniciranja ter uspešnosti organizacij, je predpogoj za dobro konceptualizacijo modela. Povezave med latentnimi spremenljivkami v modelu bodo predstavljene v nadaljevanju, v poglavju 5.3., v tem podpoglavju pa želimo predvsem opredeliti posamezne spremenljivke in njihove vloge v konceptualnem modelu. Konceptualizacija merskega modela zajema operacionalizacijo latentnih spremenljivk oz. v našem primeru osem konstruktov. Operacionalizacijo konstruktov podajamo v poglavju 5.4.1., v nadaljevanju pa za lažje razumevanje oblikovanja konceptualnega modela, prikazujemo kratko opredelitev posameznih konstruktov.

Osrednja spremenljivka modela je **uspešnost marketinškega komuniciranja**. Razlogov, da je monografija namenjena proučevanju uspešnosti marketinškega komuniciranja na primeru medorganizacijskih trgov, je več. Pomemben razlog je vse večji poudarek stroke k merjenju uspešnosti marketinškega komuniciranja, da bi lahko nazorno predstavili učinke marketinškega komuniciranja. Nadalje, naraščajoči pomen ITK kot nove paradigme, ponuja tudi nove priložnosti za izboljšanje položaja blagovne znamke kot komunikacijske uspešnosti (Duncan, Moriarty, 1998; Hartley, Pickton, 1999; Nowak, Phelps, 1994; Schultz, Schultz, 1998). Stopnje, preko katerih kupec potuje do končne faze (nakupa) obravnavajo različni avtorji, skupno vsem pa je, da gredo preko kognitivne, čustvene do vedenjske stopnje (Patti, Hartley, Kennedy, 1991, str. 105; Bendixen, 1993, str. 19; Orth, Oppenheim, Firbasova, 2005, str. 315; Beerli, Santana, 1999, str. 42; Benkahla, 2006, str. 11–12). Vsi hierarhični modeli predpostavljajo, da se stopnje odvijajo v določenem zaporedju, iz česar sledi, da je vsaka izpolnjena faza na kognitivni stopnji predpogoj za izpolnitev naslednje faze na afektivni stopnji. Prav tako je nastop faze na afektivni stopnji pogoj, da nastopi konativna stopnja (Vakratsas, Ambler, 1999, str. 27), kar je obenem tudi kritika tradicionalnih modelov hierarhije učinkov. Uspešnost marketinškega komuniciranja lahko opredelimo z vidika njegovega prispevka k doseganju zastavljenih komunikacijskih ciljev (Brown, Bopp, Boren, 2005, str. 160). O merjenju uspešnosti marketinškega komuniciranja sta pisala tudi Young in Aitken (2007, str. 52–53), ki pravita, da lahko marketinško komuniciranje merimo v smislu zavedanja določene blagovne znamke in povečanja prodaje. Tako nam modeli hierarhije učinkov pomagajo pri oblikovanju marketinško komunikacijskih programov in določanju ciljev za vsako posamezno stopnjo modela hierarhije učinkov in nam pomagajo napovedati porabnikovo vedenje (Barry, 2002, str. 46). V kolikor dosežemo te cilje in zadovoljimo potrebe kupcev, lahko govorimo o uspešnosti marketinškega komuniciranja (Dekimpe et al., 1997, str. 3–4).

Med vzročnimi spremenljivkami bomo najprej predstavili **vir komuniciranja**. Osebo, ki predstavlja vir sporočila, lahko označimo kot sporočevalca. Glede na komunikacijski

model lahko kot vir komuniciranja obravnavamo organizacijo, njene zaposlene, okolje in druge. Nekateri avtorji so se v empiričnih raziskavah osredotočili bolj na preverjanje in zaznavanje dimenzije kredibilnosti vira komuniciranja (Applbaum, Anatol, 1972; Berlo, Lemert, Mertz, 1969, Bowers, Phillips, 1967, McCroskey, 1966; Whitehead, 1968; v Ohanian, 1990, str. 39-40). Te dimenzije vira se v kasnejših obdobjih proučevanja konstrukta uporabljajo kot ločene dimenzije za merjenje vira komuniciranja, in sicer: moč, aktivnost in vrednost (Goebel, Marshall, Locander, 2004; Smith, Berry, Pulford, 2002; Belch, Belch, 2003, str. 177; Fill, 1999, str. 29). Pri opredelitvi vira komuniciranja lahko uporabimo Kelmanov model lastnosti virov komuniciranja, ki ima naslednje lastnosti: kredibilnost, privlačnost in moč (Belch, Belch, 2003, str. 168-169; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 24; Fill, 1999, str. 29). Lahko pa uporabimo Ohanianov model določanja lastnosti virov komuniciranja (1990, str. 46), ki podrobneje opredeli dimenzije kredibilnosti vira komuniciranja in zajema naslednje lastnosti: privlačnost, verodostojnost in izkušnost. Koncept vira komuniciranja lahko povežem s konceptom nakupnega centra na medorganizacijskih trgih, kjer je identificiranje vplivneža, odločevalca ali drugega pomembnega igralca v nakupnem centru ključnega pomena za uspešnost prodajnega osebj na medorganizacijskih trgih. Pri tem je izrednega pomena, da prodajalci identificirajo posamezne dimenzije pri viru komuniciranja, od izkušnosti, kredibilnosti, privlačnosti in moči vira (Rangan, Shapiro, Moriarty, 1995, str. 31-32).

Naslednja določljivka uspešnosti marketinškega komuniciranja je **komunikacijsko sporočilo**, ki se prepleta z virom komuniciranja. Komunikacijska sporočila, ki jih posreduje privlačen in verodostojen vir, zbujejo večjo pozornost, imajo ugleden priklic in so najbolj prepričljiva (Goebel, Marshall, Locander 2004, str. 33; Herbig, Milewicz, 1994, str. 27). Komunikacijsko sporočilo se sestoji iz vsebine sporočila in oblike, ki predstavlja način posredovanja te vsebine (Schiffman, Kanuk, 2000, str. 234). Vsebina komunikacijskega sporočila se nanaša na tisto sporočilo, ki ga želi vir komuniciranja posredovati prejemniku znotraj komunikacijskega procesa (Mohr, Nevin, 1990, str. 39). Pri vrednotenju izdelkov oz. storitev kupec na medorganizacijskih trgih išče koristne informacije o izdelku oz. storitvi, ki je predmet nakupa (Manville, 1978, str. 48; Biehal, Sheinin, 2007, str. 13; Tosun, 2003, str. 6), uporabne lastnosti izdelka oz. storitve ter se za nakup odloča podlagi dodatnih storitev in kvalitete (Cutler, Javalgi, 1994, str. 118). Pri tem je pomembna tudi zgradba sporočila, ki se nanaša na uporabo tipografije, naslovov, logotipov, barv, fotografij in osnovna struktura zgradbe besedila. Iz literature izhaja, da vsebina v komunikacijskih sporočilih spodbudi proces učenja pri porabniku (Heckler, Childers, 1992; Lee, Mason, 1999; v Garretson, Burton, 2005, str. 119). Prav tako tudi zgradba besedila po modelu verjetnosti poglobljene obdelave informacij omogoča lažje procesiranje dražljajev, ki jih sproža komunikacijsko sporočilo (Brenngman, Geuens, De Pelsmacker, 2001, str. 235). Uspešnost marketinškega komuniciranja je nadalje odvisna od usklajenosti in konsistentnosti komunikacijskega sporočila (Kitchen, Schultz, 2003, str. 82; Carlson, Grove, Dorsch, 2003, str. 70; Rakun, 2002, str. 812; Duncan, Moriarty, 1998, str. 7; Van Riel, 1995; Kitchen, Schultz, 1999; McGrath, 2001, str. 38; McGrath, 2005, str. 195), ki poleg vsebine vključuje še primerno obliko in zgradbo.

Cilji marketinškega komuniciranja so naslednja določljivka uspešnosti marketinškega komuniciranja in so postavljeni v okviru marketinških ciljev, ki pa izhajajo iz organizacijskih ciljev (Lichtenthal, Vivek, Donthu, 2004, str. 4). Strategija marketinškega komuniciranja je usklajena z vizijo, strategijo in poslanstvom organizacije (Fill, 1999, str. 604) ter s marketinško strategijo organizacije (Duncan, Moriarty, 1998, str. 2; Eid, Trueman, 2004, str. 18; Low, 2000, str. 29; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 97). Ustrezno postavljeni cilji marketinškega komuniciranja organizacije imajo pozitiven vpliv na njeno uspešnost. Domneva izhaja iz pristopa integriranih ciljev, ki so ga razvili Fisher, Maltz, Jaworski (1997, str. 56-57) in temelji na usklajevanju vedenja posameznikov in skupin znotraj organizacije z namenom doseganja ciljev. Med dejavnike, ki so povezani s strategijo marketinškega komuniciranja organizacije, prištevamo podporo in zaupanje vodstva. Eden izmed dejavnikov, povezanih s cilji marketinškega komuniciranja, je tudi centralizacija marketinškega komuniciranja znotraj organizacije (Cornelissen, 2001, str. 487; Gould, Lerman, Grein, 1999, str. 9). Low (2000) ter McArthur in Griffin (1997) navajajo, da so učinki centralizacije marketinškega komuniciranja vidni v večji integraciji marketinškega komuniciranja, ker pa je integracija marketinškega komuniciranja že vidik uspešnosti marketinškega komuniciranja (Reid, 2003, str. 234), lahko že govorimo o uspešnosti marketinškega komuniciranja. Glede na postavljene cilje marketinškega komuniciranja oblikujemo tudi ustrezen proračun tega komuniciranja za dosego zastavljenih ciljev. Uspešnost marketinškega komuniciranja je odvisna tudi od deleža sredstev, ki jih znotraj marketinškega proračuna namenimo marketinškemu komuniciranju (Miller, Cioffi, 2004, str. 273; Herrington et al., 1996, str. 63; Balasubramanian, Kumar, 1990, str. 57).

Komunikacijske poti so naslednja vzročna spremenljivka uspešnosti marketinškega komuniciranja. Koncept komuniciranja lahko opredelimo kot prenos informacij preko komunikacijskih poti. S praktičnega vidika preko različnih komunikacijskih poti potekajo procesi planiranja, odločanja ter aktivnosti med organizacijo in njenimi ciljnim javnostmi (Mohr, Nevin, 1990, str. 36-37). Pomemben vidik, ki se nanaša na komuniciranje, je tudi vrsta marketinškega komuniciranja. Le-te se med seboj razlikujejo glede na kompleksnost, količino, čas pridobivanja povratne informacije ter po sposobnosti sporočevalca glede sprejemanja in možnosti razumevanja in ukrepanja glede na povratno informacijo (Burnett, Moriarty, 1998, str. 245–249; Menon et al., 1999, str. 22). Drugi vidik je merjenje pogostosti komuniciranja, ki ga lahko opredelimo kot pogostost ali frekvenco oddajanja komunikacijskih sporočil (Mohr, Fisher, Nevin, 1996, str. 107; Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 32) in jo je potrebno meriti z vidika prejemnika komunikacijskih sporočil, saj pogostost komuniciranja vpliva in sproža vedenjske spremembe pri prejemnikih sporočil (Mohr, Nevin, 1990, str. 37). Komuniciranje ima lahko različen učinek glede na to, ali gre za govor, besedilo, znake itd. (Mohr, Nevin, 1990, str. 39). Na medorganizacijskih trgih prevladujejo instrumenti marketinškega komuniciranja, ki temeljijo na neposrednih in osebnih odnosih (Smith, Gopalakrishna, Smith, 2004, str. 61).

V modelu procesa komuniciranja lahko prejemnika komunikacijskih sporočil pojmuje kot **ciljno skupino** (Maile, Kizilbash, 1977, str. 78) in predstavlja naslednjo določljivko modela uspešnosti marketinškega komuniciranja. Oblikovanje uspešnega komunikacijskega spleta na medorganizacijskih trgih zahteva, da najprej natančno definiramo ciljno skupino (Hellman, 2005, str. 5; Rowley, 1998, str. 385). Proces komuniciranja se na medorganizacijskih trgih razlikuje do procesa komuniciranja na porabniških trgih, saj v vlogi prejemnika najdemo različne ciljne javnosti, od distributerjev, proizvajalcev, udeležencev nakupnega centra ali porabnikov (Borghini, Rinallo, 2003, str. 7). Model verjetnosti poglobljene obdelave informacij pri procesiranju komunikacijskih sporočil predpostavlja, da mora biti prejemnik: 1) motiviran, da zazna in sprejme komunikacijsko sporočilo in 2) sposoben sprejeti ter obdelati komunikacijsko sporočilo. Če sta oba pogoja izpolnjena, potem bo prejemnik kritično procesiral komunikacijsko sporočilo in pri tem sporočilo navezal na svoje predhodno znanje (Renko, Tkalac, Pavičić, 2001, str. 716). Torej kupci se razlikujejo glede na njihovo *predhodno znanje* v smislu splošnega do bolj specifičnega poznavanja 1) izdelka oz. storitve, 2) organizacije, ki proizvaja izdelke ali nudi storitve, 3) blagovne oz. storitvene znamke in 4) preteklega komuniciranja (Crompton, 2004, str. 269) izdelka oz. storitve (Keller, 2001, str. 828–829; Borghini, Rinallo, 2003, str. 3).

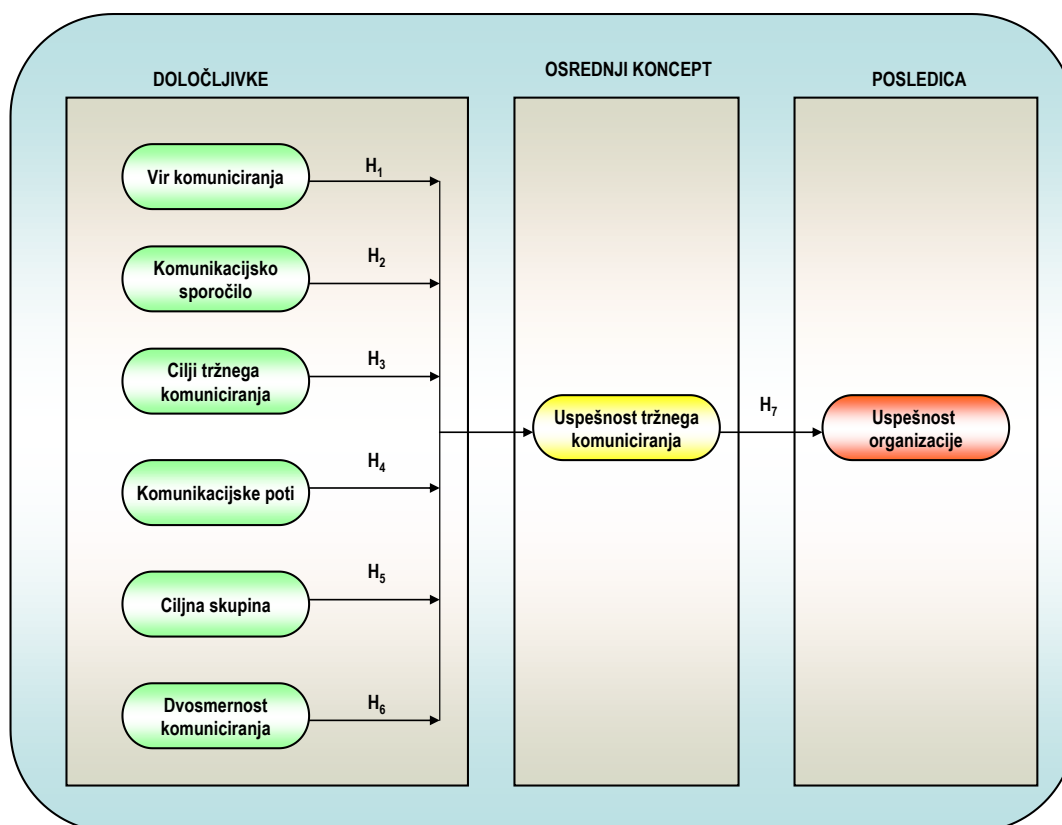
Naslednja pomembna določljivka uspešnosti marketinškega komuniciranja je **dvosmernost komuniciranja**, pri čemer prejemnik sporoča povratno informacijo sporočevalcu (Duncan, Moriarty, 1998, str. 4; Mohr, Sohi, 1995, str. 395). Nekateri avtorji pojmujejo dvosmernost komuniciranja kot osebni interakcijski proces med dvema stranema v nekem odnosu (Olkkonen, Tikkanen, Alajoutsijarvi, 2000, str. 405), drugi pa označujejo dvosmernost kot interaktivnost komuniciranja (Peltier, Schibrowsky, Schultz, 2003, str. 96; Moriarty, 1994, str. 38). Nekateri avtorji s področja ITK pa so mnenja, da dvosmernosti komuniciranja ne pomeni nujno osebno ali interaktivno komunikacijo, saj tudi (ne)reagirane lahko pojmujejo kot povratno informacijo (Windahl, Signitzer, 1992, str. 121; v Duncan, Moriarty, 1998, str. 4). Z dvosmernostjo komuniciranja lahko ugotovimo, ali je bilo komunikacijsko sporočilo pravilno in točno interpretirano (Leaf, 2005, str. 904; Schiffman, Kanuk, 2000, str. 236; Schurr, Tyler, Trimble, 2003, str. 4; Pavlou, Stewart, 2000, str. 12). Pri tem je model dvosmernega simetričnega komuniciranja najbolj zaželen oblika komuniciranja (Palenchar, Heath, 2002, str. 150). Kot navaja vrsta avtorjev (Glazer, 1999, str. 59; Moriarty, 1994, str. 40; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 26; Schultz, 2004, str. 8) je najboljši pristop, ki omogoča takšen dvosmeren način komunikacije, uporaba podatkovnih baz, v katere tržniki beležijo podatke o porabnikih ter njihove odzive na posamezne impulze, ki jim jih pošiljajo.

Uspešnost organizacije je posledica osrednjega proučevanega koncepta monografije – uspešnosti marketinškega komuniciranja. Glede na pretekle raziskave lahko uspešnost organizacije opredelimo v smislu doseganja zastavljenih ciljev, tako s finančnega kot tudi marketinškega vidika (Chakravarthy, 1986). Merjenje finančne uspešnosti organizacije običajno zajema naslednje pokazatelje njene uspešnosti: čisti prihodki od prodaje, rast

prodaje, čisti poslovni izid, donosnost kapitala, donosnost sredstev, dosežena raven bruto dobička iz celotne dejavnosti, dosežena raven dobička iz prodaje itd. (Snoj et al., 2004, str. 67). Marketinški vidik uspešnosti organizacije se odraža v izboljšanju marketinškega položaja organizacije, kar je vidno preko povečanja marketinškega deleža in prodaje (Rust et al., 2004, str. 79; Boulding, Lee, Staelin, 1994, str. 159; Martin, Grbac, 2003, str. 26-27; Walker, Ruekert, 1987, str. 19). Nekateri avtorji med marketinški vidik uspešnosti prištevajo doseženi obseg vrednostne prodaje, doseženi tržni delež in doseženo raven zadovoljstva ter zvestobe odjemalcev (Snoj et al., 2004, str. 67; Ali, Bhargava, 1996, str. 131). Poleg finančnega in marketinškega vidika uspešnosti organizacije lahko opredelimo tudi druge vidike uspešnosti, ki so pomembni za posamezne interesne javnosti organizacij. Po mnenju nekaterih avtorjev (Snoj et al., 2004, str. 67) mednje prištevamo zvestobo zaposlenih v podjetju, zagotavljanje zaposlitve za lokalno prebivalstvo in zadovoljstvo delničarjev s finančnimi izidi. Številni avtorji poudarjajo naslednje štiri dimenzije uspešnosti organizacij, ki zajemajo merjenje finančnih pokazateljev, internih procesov, zadovoljstva kupcev in zaposlenih (Kaplan, Norton, 1992, str. 178; Chan, 2004; Delaney, Huselid, 1996, str. 956–957; Abas, Yaacob, 2006, str. 162). Koncept uspešnosti organizacije lahko merimo z objektivnega in subjektivnega vidika (Bontis, 1998, str. 75; Bontis, Chong, Richardson, 2000; v Yap, Khong, 2006, str. 590).

Slika 5 shematsko prikazuje konceptualni model uspešnosti marketinškega komuniciranja. Model je zasnovan na podlagi obstoječih teoretičnih in empiričnih spoznanj o odnosih med omenjenimi spremenljivkami. Pri preverjanju tega modela smo se usmerili na organizacije, ki delujejo na medorganizacijskih trgih.

Slika 5: Shematski prikaz konceptualnega modela uspešnosti marketinškega komuniciranja



5.3. Raziskovalne hipoteze

Temeljna raziskovalna hipoteza predpostavlja, da je uspešno marketinško komuniciranje pomemben strateški vidik za organizacije, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, preko katerega se izražajo dejavniki procesa komuniciranja. Ti dejavniki se nanašajo na vir komuniciranja, komunikacijsko sporočilo, cilje marketinškega komuniciranja, komunikacijske poti, ciljno skupino in dvosmernost komuniciranja. V monografiji domnevamo tudi, da ima osrednji koncept (uspešnost marketinškega komuniciranja) določen vpliv na uspešnost organizacije, ki jo lahko merimo s marketinškega in finančnega vidika ter drugih vidikov uspešnosti organizacije.

Hipoteze smo oblikovali skladno s cilji na podlagi izhodišč in izsledkov obravnavane literature. Preverjali jih bomo s preizkušanjem, ali posamezna spremenljivka v modelu statistično pomembno vpliva na drugo. Hipoteze se nanašajo na proučevana podjetja v Sloveniji.

5.3.1. Hipoteze o povezavi med določljivkami in uspešnostjo marketinškega komuniciranja

V tem podpoglavju predstavljamo domneve o spremenljivkah in o povezavah med spremenljivkami v modelu. Najprej opredeljujem vpliv določljivk, ki vplivajo na uspešnost marketinškega komuniciranja.

Prvi koncept, ki naj bi vplival na uspešnost marketinškega komuniciranja, je **vir komuniciranja**. Številni avtorji poudarjajo vpliv vira komuniciranja na uspešnost marketinškega komuniciranja. Komunikacijski vir lahko določa uspešnost marketinškega komuniciranja. Če se organizacija nahaja v stanju, ko ima ciljna javnost nizko stopnjo zavedanja o obstoju organizacije, se pri tem naslanja na njegovo verodostojnost in znanje (Ohanian, 1990, str. 4; Kenny, Dyson, 1989, str. 141; Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 33; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 24). Vir kredibilnosti igra pomembno vlogo, kadar kupci uporabijo lastno poznavanje izdelka ali pa organizacije ter povežejo izdelek oz. organizacijo z virom komuniciranja. Pri tem so kupci pod vplivom vira komuniciranja, ko ovrednotijo koristi pri nakupu, zavzamejo določena stališča do izdelka ali se odločajo o njegovem nakupu (Stammerjohan et al., 2005, str. 57–58). Nekateri avtorji (Wickham, Hall, 2006, str. 96) so mnenja, da je odziv kupca, ki se odraža preko uspešnosti marketinškega komuniciranja, tem večji, čim več različnih virov komuniciranja uporabimo.

Privlačnost virov komuniciranja vpliva na prejemnika komunikacijskega sporočila, saj ga le-ta zaznava kot všečnega in prepričljivega in se lahko z virom komuniciranja tudi identificira. Posledica tega je prilagoditev porabniškega vedenja (Ohainen, 1990, str. 39–40; Fill, 1999, str. 29). Ob visoki stopnji moči vira, le-ta vpliva na prejemnike, tako da ti

prilagodijo svoje vedenje zaradi želje po nagradi. Takšna prilagoditev je mnogo težja pri oglaševanju, lahko pa se zgodi pri osebni prodaji, kjer ob različnih stopnjah moči, vir zaradi moči oddaja vplivna komunikacijska sporočila (Belch, Belch, 2003, str. 177; Fill, 1999, str. 29; Andersen, 2001, str. 175). Na medorganizacijskih trgih, ko se v vlogi vira komuniciranja pojavlja prodajno osebje, je še posebej pomembna kredibilnost vira, saj kupci ocenjujejo lastnosti vira komuniciranja, kot so prodajalčeva poštenost in integriteta (Moriarty, Spekman, 1984, str. 138; Schiffman, Kanuk, 2000, str. 232).

Ciljne javnosti so pri prejemanju komunikacijskih sporočil bolj naklonjena tistim virom komuniciranja, ki razpolagajo z določenim znanjem in izkušnjami. Ti viri komuniciranja so običajno tudi bolj verodostojni oz. kredibilni in jim lahko zaupamo, saj razpolagajo z določenim znanjem in izkušnjami (Pickton, Broderick, 2001, str. 188–189). Kredibilnost vira vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja (Ohanian, 1990, str. 39; Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 33; Herbig, Milewicz, 1994, str. 27), predvsem na medorganizacijskih trgih. Andersen (2001, str. 175) poudarja pomen privlačnosti v procesu komuniciranja. Pri opredelitvi koncepta komunikacijskega vira, pojmujeemo kredibilen, privlačen in vpliven vir komuniciranja. Torej vir komuniciranja je v našem primeru organizacija, ki ima lahko naslednje lastnosti: kredibilnost, privlačnost in določeno moč (Fill, 1999, str. 26; Burnett, Moriarty, 1998, str. 587). Tako postavljamo prvo hipotezo, da komunikacijski vir, ki ga lahko opredelimo s pomočjo kredibilnosti, privlačnosti in moči, lahko vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja:

H₁: Vir komuniciranja ima pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.

Drugi koncept, za katerega pričakujemo, da vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja, je **komunikacijsko sporočilo**. Vplive komunikacijskega sporočila na uspešnost marketinškega komuniciranja lahko ponazorimo s pomočjo kognitivnega modela odziva kupcev. Vakratsas in Ambler (1999, str. 29) pravita, da se kupčeve preference ne spreminjajo na podlagi oglaševanja, temveč na podlagi racionalnih motivov. Brengman, Geuens in De Pelsmacker (2001, str. 234) uporabljajo model verjetnosti poglobljene obdelave informacij in poudarjajo kupčevo sposobnost procesiranja komunikacijskih sporočil, ki se nanaša na njegovo motivacijo in sposobnost. Da bi pri kupcu sprožili določene dražljaje, se komunikacijska sporočila med seboj razlikujejo tako po vsebini, ki je lahko informativne ali čustvene narave, kot po obliki in kreativni strategiji sporočila (Brengman, Geuens, De Pelsmacker, 2001, str. 234). Zato je izrednega pomena poznavanje potreb ciljnih javnosti in vedenja ter identificiranja na kateri ravni v hierarhiji odzivanja se nahajajo. Eden izmed ciljev pri kreiranju vsebine sporočila je tudi asociacija na določene teme, ki pri kupcu sprožijo želeni odziv (Meenaghan, Shipley, 1999, str. 331).

Uspešnost marketinškega komuniciranja je tako odvisna od celotnega komunikacijskega sporočila, ki poleg vsebine vključuje še primerno obliko in zgradbo. Iz literature izhaja, da tako bolj relevantne kot tudi manj relevantne informacije v komunikacijskih sporočilih

spodbudijo proces učenja pri porabniku (Heckler, Childers, 1992; Lee, Mason, 1999; v Garretson, Burton, 2005, str. 119). Raziskave potrjujejo, da v kolikor komunikacijsko sporočilo vsebuje uporabne informacije o določenem izdelku, le-te predstavljajo dovolj močan vpliv za sprožanje procesa učenja in spomina (Lee, Mason, 1999; v Garretson, Burton, 2005, str. 119; Keller, Heckler, Houston, 1998, str. 49; Heckler, Childers, 1992, str. 477), ker so vkodirane in integrirane skupaj z ostalimi elementi komunikacijskega sporočila. Po drugi strani včasih tudi manj pomembne informacije olajšajo proces učenja in spomina, saj sprožajo radovednost in motivacijo v procesu iskanja informacij, kar vodi do močnejših povezav med vkodiranimi asociacijami (McInnis, Moorman, Jaworski, 1999; v Garretson, Burton, 2005, str. 119).

Raziskave s področja integriranega marketinškega komuniciranja poudarjajo, da uporaba konsistentnih komunikacijskih sporočil preko vseh komunikacijskih poti organizacije ima za posledico enakomerno zaznavanje blagovne znamke in posledično povečanje prodaje (Duncan, Everett, 1993; Low, 2000; McArthur, Griffin, 1997; v Garretson, Burton, 2005, str. 118; Reid, 2005, str. 42). Učinkovita integracija vseh instrumentov marketinškega komuniciranja in poenoteno komunikacijsko sporočilo vodi do večje uspešnosti marketinškega komuniciranja (Herrington et al., 1996, str. 63; Nowak, Phelps, 1994, str. 51). Komunikacijsko sporočilo lahko vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja, pri tem pa na uspešnost le-tega vplivajo štirje dejavniki: kompleksnost komunikacijskega sporočila in posredovane teme, stopnja izobrazbe prejemnika sporočila, hitrost sprejema in odziva prejemnika sporočila ter stopnja vpletenosti prejemnika (Fill, 1999, str. 285).

Oddajnik sporočila mora ugotoviti, kaj naj pove ciljnemu občinstvu, da bo dosegel želeni odziv (Duncan, Moriarty, 1998, str. 6–7). Poleg tega predvidevamo, da usklajenost komunikacijskih sporočil vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja (Duncan, Moriarty, 1998, str. 6-7; Ewing, De Bussy, Caruana, 2000, str. 110; Fill, 1999, str. 614; Kitchen, Schultz, 1999, str. 24). Učinkovita integracija vseh instrumentov tega komuniciranja in poenoteno komunikacijsko sporočilo vodi do večje uspešnosti marketinškega komuniciranja (Herrington et al., 1996, str. 63; Nowak, Phelps, 1994, str. 51). Uspešnost marketinškega komuniciranja je torej odvisna od komunikacijskega sporočila, ki ga definiramo v smislu vsebine, oblike ter zgradbe sporočila. Kreativnost pri oblikovanju komunikacijskega sporočila – to pomeni oblikovanje ustrezne vsebine, oblike in zgradbe sporočila ter njihova integracija – je pomemben dejavnik vpliva na uspešnost komuniciranja (Frazer, Sheehan, Patti, 2002, str. 151). Pod komunikacijskim sporočilom pojmuje poenoteno, konsistentno komunikacijsko sporočilo, ki je usklajeno tako z vidika vsebine, oblike in zgradbe ter skladnost avditivnih in vizualnih elementov sporočila. Tako postavljamo naslednjo hipotezo:

H₂: Komunikacijsko sporočilo ima pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.

Ustrezno postavljeni **cilji marketinškega komuniciranja** imajo pozitiven vpliv na njegovo uspešnost. Domneva izhaja iz pristopa integriranih ciljev, ki so ga razvili Fisher, Maltz, Jaworski (1997, str. 56-57) in temelji na usklajevanju vedenja posameznikov in skupin znotraj organizacije z namenom doseganja ciljev. Uspešno marketinško komuniciranje je tudi posledica koordiniranega delovanja med funkcijami znotraj organizacije in strategija marketinškega komuniciranja izhaja iz strateških ciljev in poslovne strategije organizacije (Moorman, Miner, 1998, str. 14; Slater, Narver, 1994; Lynn et al., 2002, str. 39, Reid, 2003, str. 233; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 99). Iz tega sklepamo, da oblikovanje ciljev marketinškega komuniciranja in koordinacija s poslovno strategijo organizacije vodi do konsistentne strategije marketinškega komuniciranja.

Izsledki nekaterih raziskav pričajo o pozitivnem vplivu poslanstva organizacije na njeno finančno uspešnost. Vizija in poslanstvo organizacije naj bi odgovorila na najbolj osnovna vprašanja o obstoju vsake organizacije, kot so: zakaj obstaja določena organizacija, kaj je njen namen in katere potrebe zadovoljuje (Bart, Bontis, Taggar, 2001, str. 19). Marketinško komuniciranje pa je lahko strateška funkcija organizacije, ko dosega zastavljene cilje in vpliva na doseganja organizacijskega poslanstva in vizije (Rakun, 2002, str. 810). Po mnenju nekaterih avtorjev cilji marketinškega komuniciranja pripomorejo k uspešnosti komuniciranja in k ustvarjanju odnosov s kupci kot tudi drugimi deležniki organizacije ter tako vplivajo na prodajo (Smith, Gopalakrishna, Smith, 2004, str. 61).

Številni avtorji poudarjajo, da je centralizacija določene funkcije pomembna določljivka uspešnosti organizacije (Rajagopalan, Rasheed, Datta, 1993, str. 352; Menon et al., 1999, str. 23). Če se osredotočimo na marketinško komuniciranje, pa Low (2000) ter McArthur in Griffin (1997) navajajo, da so učinki centralizacije marketinškega komuniciranja vidni v večji integraciji marketinškega komuniciranja. Ker pa je integracija marketinškega komuniciranja že vidik uspešnosti marketinškega komuniciranja (Reid, 2003, str. 234), lahko že govorimo o uspešnosti marketinškega komuniciranja. Delež sredstev iz proračuna marketinga, namenjen za marketinško komuniciranje, je prav tako dejavnik, ki vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja. Uspešnost marketinškega komuniciranja je odvisna tudi od deleža sredstev, ki jih znotraj marketinškega proračuna namenimo marketinškemu komuniciranju (Miller, Cioffi, 2004, str. 273; Herrington et al., 1996, str. 63; Balasubramanian, Kumar, 1990, str. 57). Glede na postavljene cilje marketinškega komuniciranja oblikujemo tudi ustrezen proračun tega komuniciranja za dosego zastavljenih ciljev.

Strategija marketinškega komuniciranja organizacij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, se razlikuje od strategij organizacij na porabniških trgih. Gre za drugo ciljno skupino, ki trži drugačne izdelke oz. storitve, ki zadovoljujejo potrebe spet drugih ciljnih skupin – organizacij (Lawin, 2004, str. 24). Upoštevanje značilnosti medorganizacijskih trgov pri postavljanju ciljev marketinškega komuniciranja je ključnega pomena za uspeh organizacij, ki poslujejo na tovrstnem trgu. V naslednji raziskovalni hipotezi predpostavljamo, da je uspešno marketinško komuniciranje posledica koordiniranega

delovanja med funkcijami znotraj organizacije in strategija marketinškega komuniciranja izhaja iz strateških ciljev in poslovne strategije organizacije (Moorman, Miner, 1998, str. 14; Slater, Narver, 1994; Lynn et al., 2002, str. 39, Reid, 2003, str. 233; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 99). Strategija marketinškega komuniciranja organizacije je usklajena z vizijo, strategijo in poslanstvom organizacije (Fill, 1999, str. 604) ter usklajena s marketinško strategijo organizacije (Duncan, Moriarty, 1998, str. 2). V nadaljevanju obenem predpostavljamo, da je ustrezen delež sredstev dejavnik, ki vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja (Herrington et al., 1996, str. 63; Balasubramanian, Kumar, 1990, str. 57; Miller, Cioffi, 2004, str. 273). Tako sklepamo, da ustrezno centralizirani in usklajeni cilji marketinškega komuniciranja, ki izhajajo iz marketinške strategije in ciljev organizacije, so usklajeni z vizijo in poslanstvom organizacije ter imajo pozitiven vpliv na njegovo uspešnost. To je bilo vodilo za oblikovanje tretje hipoteze:

H₃: Cilji marketinškega komuniciranja imajo pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.

Balmer in Dinnie (1999, str. 190) navajata, da je uspešnost marketinškega komuniciranja odvisna od izbire ustreznih **komunikacijskih poti**. Kombinacije komunikacijskih oblik pod različnim pogoji tržnih poti omogočajo razumevanje procesa, preko katerega se oblikujejo rezultati tržnih poti (Mohr, Nevin, 1990, str. 36).

Pogostost komuniciranja je eden izmed vidikov obravnave komunikacijskih poti (Mohr, Fisher, Nevin, 1996, str. 107; Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 32; Mohr, Nevin, 1990, str. 37) in jo opredelimo kot količino komuniciranja med organizacijo in njenimi ciljnim javnostmi (Maltz, Kohli, 1996, str. 49; Mohr, Sohi, 1995, str. 395; Fisher, Maltz, Jaworski, 1997, str. 55). Pogostost komuniciranja za kupca relevantnih informacij lahko povečuje uspešnost marketinškega komuniciranja (Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 35). Pri raziskovanju koncepta komuniciranja je ena izmed determinant uspešnosti tudi pogostost komuniciranja oz. frekvenca oddajanja komunikacijskih sporočil prejemnikom sporočil (Mohr, Nevin, 1990, str. 37). Nekatere raziskave so potrdile povezanost med aktivnostmi prodajnega osebja in uspešnostjo organizacije, z vidika večje marketinške uspešnosti (Engle, Barnes, 2000, str. 218, 230). Interaktivnost komuniciranja je zlasti pomembna na medorganizacijskih trgih, kjer se uporabljajo osebni, kupcu prilagojeni načini komuniciranja (Duncan, Moriarty, 1998, str. 8).

Komuniciranje je lahko proces prepričevanja in informiranja kupcev, podpora pri procesu odločanja ter koordinator med različnimi aktivnostmi. S praktičnega vidika preko različnih komunikacijskih poti potekajo procesi planiranja, odločanja ter aktivnosti med organizacijo in njenimi ciljnim javnostmi (Mohr, Nevin, 1990, str. 36-51). Poznamo različne vrste komuniciranja, ki se med seboj razlikujejo glede na kompleksnost, količino in vrsto komunikacij, čas pridobivanja povratne informacije ter po sposobnosti sporočevalca glede sprejemanja in možnosti razumevanja in ukrepanja glede na povratno informacijo (Burnett, Moriarty, 1998, str. 245–249; Menon et al., 1999, str. 22). Na medorganizacijskih trgih

prevladujejo predvsem osebni načini komuniciranja. Pri definiranju hipoteze pod pojmom komunikacijske poti vključimo pogostost komuniciranja, vrste komuniciranja ter orodja komuniciranja. Predvidevamo, da imajo komunikacijske poti pomemben vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja, zato postavljamo naslednjo hipotezo:

H₄: Komunikacijske poti imajo pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.

Ciljna skupina je naslednja določljivka, ki vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja. Oblikovanje uspešnega komunikacijskega spleta na medorganizacijskih trgih zahteva, da najprej natančno definiramo ciljno skupino (Hellman, 2005, str. 5; Rowley, 1998, str. 385; Balmer, Dinnie, 1999, str. 190). Model verjetnosti poglobljene obdelave informacij pri procesiranju komunikacijskih sporočil predpostavlja, da mora biti prejemnik motiviran, da zazna komunikacijsko sporočilo in sposoben sprejeti ter procesirati komunikacijsko sporočilo. Le ob izpolnitvi obeh pogojev bo prejemnik kritično procesiral komunikacijsko sporočilo in ga pri tem miselno povezal s svojim predhodnim znanjem (Renko, Tkalac, Pavičić, 2001, str. 716). Torej kupci se razlikujejo glede na njihovo *predhodno znanje* o izdelku, blagovni znamki, organizaciji, ki trži izdelek in njenem komuniciranju (Keller, 2001, str. 828–829; Borghini, Rinallo, 2003, str. 3). Zavedanje o obstoju določene blagovne ali storitvene znamke je predpogoj za uspešno komuniciranje (Macdonald, Sharp, 2003, str. 1), prav tako je za uspešnost marketinškega komuniciranja ključnega pomena, da ciljna skupina prepozna pošiljatelja (organizacijo) sporočila (Duncan, Moriarty, 1998, str. 2).

Stammerjohan in drugi (2005, str. 57–58) so v empirični raziskavi potrdili povezanost kupčevega predhodnega poznavanja izdelkov ali organizacije na odziv kupca, ki se izraža v uspešnosti marketinškega komuniciranja. Pri tem so ugotovili, da kupci z že izoblikovanimi stališči do določenega izdelka ali organizacije ali blagovne znamke, se prej odzivajo na komunikacijska sporočila. Kot smo že omenili številni dejavniki vplivajo na kompleksnost nakupnega procesa na medorganizacijskih trgih. Identificiranje ključnih igralcev znotraj nakupnega centra in njihovih vlog vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja (Patty, Hartley, Kennedy, 1991, str. 74). Uspešnost marketinškega komuniciranja je odvisna, ali bodo komunikacijska sporočila dosegla zeleni ciljni segment (Miller, Chioffi, 2004, str. 274). Glede na recepcijske modele komuniciranja prejemniki sporočil niso le pasivne tarče, ki jih lahko neka komunikacija zadane ali zgreši. Tržniki si morajo prizadevati razumeti procese integracije sporočil na ravni porabnikov ter delovati v skladu s tem razumevanjem za doseganje uspešnosti marketinškega komuniciranja (Schultz, 1996b, str. 139).

Vloga marketinškega komuniciranja je spremeniti kupčeva stališča in nakupne namere (Keller, 2001, str. 827; Brengman, Geuens, De Pelsmacker, 2001, str. 234). Pri definiranju koncepta ciljna skupina razumemo ciljno skupino kot prejemnika komunikacijskega sporočila, ki ima predhodno znanje o določenem izdelku, blagovni znamki, pošiljatelju

komunikacijskega sporočila in predhodnem komuniciranju pošiljatelja. Denimo, da ima ciljna skupina vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja, zato postavljamo peto hipotezo:

H₅: Ciljna skupina ima pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.

Dvosmernost komuniciranja je naslednji koncept, ki lahko vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja. Raziskave so potrdile povezanost in vpliv dvosmernosti komuniciranja na uspešnost marketinškega komuniciranja in posredno tudi na uspešnost organizacije (Fisher, Maltz, Jaworski, 1997, str. 58). Uspešnost marketinškega komuniciranja je odvisna od dvosmernosti komuniciranja med obema stranema v komunikacijskem procesu (Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 37), kar posledično vpliva tudi na uspešnost organizacije. Dvosmernost komuniciranja ima pomemben vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja, saj poleg oblikovanja in utrjevanja odnosov med organizacijo in njenimi kupci, omogoča sprotno reševanje problemov in grajenje dolgoročnih odnosov med obema stranema (Lindberg-Repo, 2002, str. 10). Duncan (2002; v McGrath, 2005, str. 225) v svoji definiciji ITK poudari še dvosmernost komuniciranja in možnost pridobivanja povratnih informacij. Poudarek je na tesnih medsebojnih odnosih med kupci na ciljnih trgih z namenom ustvarjanja otipljivih rezultatov za organizacijo (npr. povečanje prodaje). V kolikor s pomočjo marketinškega komuniciranja sprožimo odzive kupcev, govorimo o uspešnosti marketinškega komuniciranja. Zaradi tega je pomembno, da ugotovimo, če je prejemnik sporočilo sploh prejel.

Pri dvosmernosti komuniciranja domnevamo, da bomo dobili določen odziv s strani oseb, katerim je komunikacijsko sporočilo namenjeno (Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 37). Namen marketinškega komuniciranja je prepričati prejemnika komunikacijskega sporočila (ciljno skupino), da se odzove na komuniciranje in sproži pri njem določene kognitivne, čustvene ali vedenjske reakcije. Z namenom doseganja zelenega odziva pri ciljni skupini oblikujemo takšno komunikacijsko sporočilo, ki je prilagojeno potrebam ciljne skupine (Grönroos, 2004, str. 102) ter uporabimo za določeno ciljno skupino najbolj primerno komunikacijsko orodje (Andresen, Bergman, Hallen, 2003, str. 5). Pri tem predpostavljamo, da imata obe strani komunikacijskega procesa dovolj informacij za zagotavljanje dvosmernosti komuniciranja in pravilno interpretacijo komunikacijskega sporočila (Schiffman, Kanuk, 2000, str. 235; Freeman, Vaaland, Browne, 2002, str. 13). Dvosmernost komuniciranja razumemo kot stopnjo, do katere tako sporočevalec kot prejemnik sporočila percepirata, da je prejeta sporočilo pravilno razumljeno, jasno in učinkovito (O'Reilly, 1982, str. 756; Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 31). Torej pri oblikovanju šeste hipoteze smo predpostavili, da dvosmernost komuniciranja v smislu točnosti in jasnosti procesa komuniciranja, povratnih informacij, razumevanja in vodenja podatkovnih baz, lahko vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja:

H₆: Dvosmernost komuniciranja ima pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.

Po oblikovanju raziskovalnih hipotez med določljivkami uspešnosti marketinškega komuniciranja in osrednjim konceptom sledi postavitev hipotez med uspešnostjo marketinškega komuniciranja in njegovo posledico.

5.3.2. Hipoteze o povezavi med uspešnostjo marketinškega komuniciranja in posledico

Konceptualni model vključuje tudi posledico – uspešnost organizacije. Tako v tem poglavju predstavljamo povezavo med dvema endogenima latentnima spremenljivkama konceptualnega modela: uspešnostjo marketinškega komuniciranja in uspešnostjo organizacije.

Številni avtorji v svojih teoretičnih in empiričnih prispevkih opisujejo vpliv marketinškega komuniciranja na uspešnost organizacije, zlasti z vidika izboljšanja odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi, npr. kupci (McArthur, Griffin, 1997; McGoon, 1998; Pickton, Hartley, 1998; Kitchen, Schultz, 1999; Eagle, Kitchen, 2000a; Low, 2000). Razlago lahko najdemo v uspešnosti marketinškega komuniciranja organizacije in njegovem vplivu na poslovanje organizacije (Eagle, Kitchen, 2000; Young, Aitken, 2007, str. 53; Fleisher, 1998, str. 165). Nekateri avtorji poudarjajo, da je potrebno vpliv komuniciranja na uspešnost organizacije meriti s pomočjo neposredne povezave (Kapp, Barnett, 1983; Snyder, Morris, 1984; v Mohr, Nevin, 1990, str. 37).

Mike Reid (2005, str. 41-47) v svojem raziskovalnem modelu prikaže možen način merjenja in ovrednotenja implementacije ITK. Izsledki njegove raziskave kažejo močen in značilen pozitiven vpliv med uspešnostjo ITK in njegovo posledico – marketinško uspešnostjo. Povezanost med ITK in uspešnostjo organizacij je pomembno področje raziskovanja, vendar le malo empiričnih študij je podprlo tovrstno povezavo (Cornellisen, Lock, 2000, str. 7-15; Low, 2000, str. 27-39). Nekaj eksploratornih raziskav je poskušalo bolj operacionalizirati oba konstrukta in potrditi omenjeno povezanost, vendar obstajajo še vedno določene nerešene dileme, ki izvirajo iz nepojasnjene variance, zato avtorji predlagajo nadaljnje raziskovanje konceptualne opredelitve in merjenja ITK (Low, 2000; Reid et al., 2001, str. 1-24).

Vorhies in Morgan (2005, str. 85) sta prav tako ugotovila, da v kolikor organizacija poseduje sposobnosti marketinškega komuniciranja, lahko oblikuje uspešne komunikacijske programe in si tako zagotovi dolgoročno uspešnost na trgu. Moore in Fairhurst (2003, str. 394) sta raziskali povezanost med posedovanjem sposobnosti marketinškega komuniciranja in poslovno uspešnostjo organizacij ter ugotovili, da obstaja pozitiven vpliv med tržnim komuniciranjem in uspešnostjo organizacij.

Uspešnost marketinškega komuniciranja – produktivnost je odvisna tudi od notranjih dejavnikov organizacije, spremenljivk v okolju in kvalitete informacij, ki so podlaga za oblikovanje marketinško komunikacijskih sporočil (Low, Mohr, 2001, str. 70–88). V monografiji smo izrazili domnevo, da je marketinško komuniciranje odvisno od posameznih elementov procesa komuniciranja. Tako smo uspešnost marketinškega komuniciranja opredelili kot zmožnost spreminjanja kupčevega odziva. Vedenje porabnikov proučuje različne vidike uspešnosti marketinškega komuniciranja na sprejemanje nakupnih odločitev organizacije. Uspešnost marketinškega komuniciranja lahko merimo kot spremembo kupčevega povpraševanja, ki se odraža v spremembi prodaje (Herrington et al., 1996, str. 62–64; Herbig, Milewicz, 1994, str. 29; Madden, Perry, 2003, str. 114).

Uspešnost organizacije je lahko tudi posledica uspešnega marketinškega komuniciranja. Na tem področju mnogo avtorjev poudarja pozitiven vpliv marketinškega komuniciranja na uspešnost organizacije (McArthur, Griffin, 1997; Schultz, Kitchen, 1997; Low, 2000; Pickton, Broderick, 2001, str. 3). Rust in drugi (2004, str. 85) trdijo, da lahko marketinško komuniciranje vpliva na sposobnost organizacije pri doseganju zastavljenih tržnih programov, kar lahko posledično pojmuje, da ima komuniciranje vpliv na povečanje uspešnosti organizacije. Tudi Hall (2004, str. 182) ugotavlja, da je uspešnost marketinškega komuniciranja odvisna spremenljivka, na katero vplivajo različni dejavniki komuniciranja, in sicer: od orodij komuniciranja do kupčevega znanja. Proctor in Kitchen (2002, str. 144–145) navajata sposobnost marketinškega komuniciranja, da vpliva na kupce in druge deležnike organizacije ter posledično na njeno uspešnost. Glede na navedeno predpostavljamo, da uspešnost marketinškega komuniciranja, ki se odraža kot odziv kupca na marketinško komuniciranje v obliki zaupanja komunikacijskim sporočilom in identifikacije ter spremembe kupčevega povpraševanja in prodaje, pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. Tako postavljamo naslednjo hipotezo:

H₇: Uspešnost marketinškega komuniciranja ima pozitiven vpliv na uspešnost organizacije.

V naslednji tabeli 15 so prikazane hipoteze strukturnega modela, njihova smer in teoretična izhodišča preteklih raziskav, ki so osnova za postavljene hipoteze. Iz proučevane literature želimo dokazati, da imajo posamezni elementi komunikacijskega procesa vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja. Te hipotetične povezave v strukturnem modelu so označene s hipotezami H₁, H₂, H₃, H₄, H₅ in H₆. Torej želimo potrditi, da imajo eksogene latentne spremenljivke (vir komuniciranja, komunikacijsko sporočilo, cilji marketinškega komuniciranja, komunikacijske poti, ciljna skupina in dvosmernost komuniciranja) vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja. Nato želimo s hipotezo H₇ potrditi statistično značilno povezavo med endogeno latentno spremenljivko (uspešnost marketinškega komuniciranja) na drugo endogeno latentno spremenljivko v modelu (uspešnost organizacije).

Tabela 15: Predvidene povezave med latentnimi spremenljivkami

Hipoteza	Hipoteza strukturnega modela	Teoretična izhodišča
H ₁	Vir komuniciranja (VK) ima pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK).	Moriarty, Spekman, 1984 Kenny, Dyson, 1989 Ohanian, 1990; Fill, 1999 Andersen, 2001 Smith, Berry, Pulford, 2002 Belch, Belch, 2003 Goebel, Marshall, Locander, 2004 Stammerjohan et al., 2005 Wickham, Hall, 2006
H ₂	Komunikacijsko sporočilo (KS) ima pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK).	Heckler, Childers, 1992 Duncan, Everett, 1993 Nowak, Phelps, 1994 Van Riel, 1995 Herrington et al., 1996 Shumann et al., 1996 McArthur, Griffin, 1997 Keller, Heckler, Houston, 1998 Duncan, Moriarty, 1998 Vakratsas, Ambler, 1999 Lee, Mason, 1999 Kitchen, Schultz, 1999 Stuart, Kerr, 1999 Fill, 1999 McInnis, Moorman, Jaworski, 1999 Low, 2000 Bregman, Geuens, De Pelsmacker, 2001 McGrath, 2001, 2005 Garretson, Burton, 2005
H ₃	Cilji marketinškega komuniciranja (CTK) imajo pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK).	Balasubramaina, Kumar, 1990 Slater, Narver, 1994 Herrington et al., 1996 Fisher, Maltz, Jaworski, 1997 McArthur, Griffin, 1997 Moorman, Miner, 1998 Low, 2000 Bart, Bontis, Taggar, 2001 Rakun, 2002 Smith, Berry, Pulford, 2002 Lynn et al., 2002; Reid, 2003 Smith, Gopalakrishna, Smith, 2004 Miller, Cioffi, 2004
H ₄	Komunikacijske poti (KP) imajo pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK).	Mohr, Nevin, 1990 Mohr, Sohi, 1995; Maltz, Kohli, 1996 Fisher, Maltz, Jaworski, 1997 Duncan, Moriarty, 1998 Balmer, Dinnie, 1999 Engle, Barnes, 2000 Goebel, Marshall, Locander, 2004

Hipoteza	Hipoteza strukturnega modela	Teoretična izhodišča
H ₅	Ciljna skupina (CS) ima pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK).	Patty, Hartley, Kennedy, 1991 Schultz, 1996b; Rowley, 1998 Duncan, Moriarty, 1998 Balmer, Dinnie, 1999 Keller, 2001 Renko, Tkalac, Pavičić, 2001 Macdonald, Sharp, 2003 Borghini, Rinallo, 2003 Miller, Chioffi, 2004 Hellman, 2005 Stammerjohan et al., 2005
H ₆	Dvosmernost komuniciranja (DK) ima pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK).	Fisher, Maltz, Jaworski, 1997 Lindberg-Repo, 2002 Duncan, 2002; v McGrath, 2005, Andresen, Bergman, Hallen, 2003 Grönroos, 2004 Goebel, Marshall, Locander, 2004
H ₇	Uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK) ima pozitiven vpliv na uspešnost organizacije (UO).	Kapp, Barnett, 1983 Snyder, Morris, 1984, McArthur, Griffin, 1997 Pickton, Hartley, 1998 Fleisher, 1998; McGoon, 1998 Kitchen, Schultz, 1999 Cornellisen, Lock, 2000 Low, 2000; Eagle, Kitchen, 2000; Reid, 2001; Young, Aitken, 2007

5.4. Metodologija kvantitativne raziskave

Odvisne analitične metode so velikokrat predmet marketinškega raziskovanja. Medtem, ko je uporaba multivariantnih tehnik zelo razširjena na porabniških trgih, se le-ta uporablja na medorganizacijskih v manjšem obsegu. Eden izmed razlogov je v razlikah med obema trgovoma, ki po mnenju nekaterih avtorjev implicirajo uporabo različnih statističnih metod. Pri tem pa Nairn, Ede in Naude poudarjajo (2004, str. 573), da se pri raziskovanju na obeh trgih lahko poslužujemo enakih metod s tem, da upoštevamo posebnosti proučevanih trgov.

Cilj odvisnih metod (npr. različne vrste regresije) je prikazati neodvisne spremenljivke, ki imajo najmočnejšo povezavo z odvisnimi, medtem ko so medsebojno odvisne metode (npr. faktorska analiza, diskriminantna analiza itd.) usmerjene k ugotavljanju vzorca povezav med večjim številom izbranih neodvisnih spremenljivk (Yilmaz, 2004, str. 783).

Modeliranje linearnih strukturalnih enačb omogoča doseganje obeh ciljev. Zajema in kombinira, tako elemente faktorjske analize (za identifikacijo osnovnih konstruktov, ki definirajo neodvisno spremenljivko), kakor tudi elemente regresijske analize (Mueller, 1996, str. 22). Uporaba modeliranja linearnih strukturalnih enačb (SEM) je v marketinškem raziskovanju v veliki meri prispevala k merjenju kvalitete konstruktov, njihove zanesljivosti in veljavnosti (Baumgartner, Steenkamp, 2006, str. 431). Modeliranje strukturalnih enačb omogoča preverjanje vplivov med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami ter njena uporabnost se kaže v večji moči pojasnjevanja nekega modela in večji statistični učinkovitosti pri ocenjevanju modela (Cheng, Chan, 2001, str. 650; Hair et al., 1998).

Zgodovina modeliranja strukturalnih enačb sega že v leto 1920, ko so s pomočjo analize variance odkrili delež variance odvisne spremenljivke, ki jo lahko pripišemo neodvisni spremenljivki. Tedaj so tudi odkrili analizo poti, ki proučuje korelacije in je v nekem pogledu primerljiva z ekonometričnimi modeli. V letu 1940 so razvili makroekonometrične modele. Leta 1973 pa je sledilo odkritje modelov linearnih strukturalnih enačb z generalizacijo analize poti za merjenje spremenljivk z napakami (Coenders, 2006, str. 8). SEM se najpogosteje uporablja v družbenih vedah (Kelloway, 1998, str. 1), ena najpomembnejših analitičnih metod podatkov pa je postala v zadnjih tridesetih letih (Kaplan, 2000, str. xi; Deal, 2006, str. 38).

Kelloway (1998, str. 3) navaja, da obstajajo vsaj trije razlogi, ki govorijo v prid uporabi metodologije modeliranja strukturalnih enačb. Prvič, raziskovanje v družbenih vedah se običajno nanaša na merjenje konstruktov. V tem pogledu je konfirmatorna faktorjska analiza veliko bolj rigorozna v primerjavi s eksplorativno. Vodilo eksplorativne faktorjske analize je odkriti latentno strukturo velikega niza spremenljivk, medtem ko je namen konfirmatorne faktorjske analize potrditi (konfirmirati) obstoj specifične in vnaprej predvidene faktorjske strukture, kot smo jo predvideli na podlagi teorije. Drugič, modeliranje linearnih strukturalnih enačb vključuje testiranje kompleksnih modelov, in sicer testiranje strukture funkcionalnih odnosov med opazovanimi in latentnimi spremenljivkami. Funkcionalni odnosi pa so opisani s pomočjo parametrov, ki kažejo na velikost posrednega ali neposrednega učinka, ki ga imajo neodvisne spremenljivke na odvisne. In tretjič, modeliranje linearnih strukturalnih enačb vključuje analizo, ki hkrati omogoča merjenje in vzročnost. Posebno moč uporabe ima pri testiranju hipotez o vzročnih vplivih. Če želimo potrditi, da je proučevani model stabilen, potem lahko na osnovi pridobljenih informacij iz modela potrdimo, da med njimi obstaja vzročni proces. Osnovna ideja je testirati, ali so spremenljivke med seboj povezane preko nekega niza linearnih odnosov, če poznamo njihove variance in kovariance.

SEM domneva, da vsak teoretični model lahko ponazorimo s serijo med seboj povezanih spremenljivk (Yap, Khong, 2006, str. 587). Nato pa preverjamo teoretični model in skušamo potrditi njegovo veljavnost z namenom pojasnitve, da teoretični model lahko reproducira vzorec korelacij na osnovi empiričnih podatkov. Pogoj za SEM je a priori

opredeljen model spremenljivk, med katerimi želimo ugotavljati povezave in njihovo moč povezav. Namen modela je pojasniti, zakaj in kako so spremenljivke med seboj korelirane (Kelloway, 1998, str. 6–7).

Modeliranje linearnih strukturnih enačb sodi med najpogosteje uporabljene statistične metode, ki omogočajo testiranje hipotetičnih povezav v modelih, ki so predmet proučevanj družbenih ved (Steenkamp, Baumgartner, 2000, str. 195; Deal, 2006, str. 38). Uporaba SEM je posebej priporočljiva in uporabna pri reševanju določenih kompleksnih modelov, ki jih z uporabo multivariantnih tehnik ne moremo dovolj učinkovito rešiti (Cheng, Chan, 2001, str. 650).

Poleg programskega orodja LISREL so med bolj uporabljenimi še konkurenčna orodja npr. EQS, AMOS in SAS RAMONA, ki so še dodatno pripomogla k uporabi SEM v aplikativnih raziskavah. Novejša orodja za modeliranje strukturnih enačb pa sta PLS-GRAPH in SmartPLS (Deal, 2006, str. 38). Empirično raziskavo smo opravili s pomočjo programskega orodja LISREL 8.51 avtorjev Jöreskoga in Sörboma. Tako v naslednjih podglavjih nazorneje predstavljamo celoten proces modeliranja linearnih strukturnih enačb in uporabljeno metodologijo LISREL na empiričnem primeru.

Modeliranje linearnih strukturnih enačb združuje, tako faktorsko analizo kot tudi analizo poti v izredno obsežno statistično metodologijo (Mueller, 1996, str. 1). Običajna faktorska analiza je navadno eksplorativna (preiskovalna), iz česar izhaja, da vnaprej ne poznamo modela, po katerem bi lahko identificirali osnovni konstrukt. Pri eksplorativni faktorski analizi velja apriorna predpostavka, da je lahko katerikoli indikator povezan s katerikoli faktorjem. Konceptualni model torej ne temelji na predhodno določenih povezavah, iz česar bi izhajali določeni faktorji oz. dimenzije (Mueller, 1996, str. 62).

Pri konfirmatorni faktorski analizi raziskovalec na osnovi predhodnih izkušenj, preteklih teorij, preliminarne raziskave oziroma lastnih raziskovalnih izsledkov oblikuje nize spremenljivk in nato s pomočjo faktorske analize definira osnovne konstrukte. Konfirmatorna faktorska analiza predpostavlja vnaprej oblikovani model, ki temelji na teoretičnih izhodiščih. Pri strukturnem modeliranju torej predvidevamo, da raziskovalec zelo dobro razume področje, ki ga proučuje. Če lahko sestavimo model strukturnih enačb, ki pravilno odseva navedene predpostavke in če lahko model potrdimo z analizo dejanskih podatkov, potem govorimo o obstoju vzorčnega modela. Torej, če pri testiranju implicitne kovariančne matrike ugotovimo, da se empirični podatki skladajo s hipotetičnimi, tedaj lahko potrdimo konceptualni model. Takšno vrsto analize imenujemo tudi konfirmatorna (potrjevalna) faktorska analiza (Mueller, 1996, str. 62).

Za lažje razumevanje procesa modeliranja strukturnih enačb, so v prilogi 1 podrobneje prikazani nekateri pomembnejši koraki pri modeliranju linearnih strukturnih enačb.

5.4.1. Operacionalizacija konstruktov

V tem podpoglavju podajamo operacionalizacijo posameznih konstruktov modela monografije. Pri tem tako Jarvis, MacKenzie in Podsakoff (2003, str. 199) kot tudi Diamantopoulos in Winklhofer (2001, str. 269) poudarjajo, da je potrebno več pozornosti nameniti razlikovanju med reflektivnimi in formativnimi indikatorji in preverjanju veljavnosti konstruktov. Operacionalizacija konstruktov pomeni, da latentne spremenljivke oz. konstrukte opredelimo s pomočjo več manifestnih spremenljivk. Pri tem so lahko indikatorji funkcije latentnih spremenljivk, kar pomeni, da se spremembe latentne spremenljivke odražajo v spremembi njenih indikatorjev. Govorimo o reflektivnih indikatorjih, ki zagotavljajo interno konsistentnost lestvice, ker so vsi indikatorji enakovredna merila določenega konstrukta in torej so med seboj zamenljivi (Jarvis, MacKenzie, Podsakoff, 2003, str. 200).

Po drugi strani pa lahko latentne spremenljivke operacionaliziramo s formativnimi indikatorji ali formativnimi merjenimi spremenljivkami, kadar spremembe v indikatorjih povzročijo spremembe v konstrukti (MacCallum, Browne, 1993, str. 533). Gre torej za obratno smer vzročnosti kot pri reflektivnih indikatorjih. Nadalje uporabimo formativne indikatorje pri konceptualizaciji merskega modela s sledečimi značilnostmi: indikatorji opredeljujejo glavno značilnost konstrukta, indikatorji nujno ne pripadajo isti temi, izločitev enega indikatorja lahko spremeni konceptualno domeno konstrukta, nadalje pričakujemo, da sprememba v vrednosti enega indikatorja ne bo nujno povezana s spremembo v vseh ostalih indikatorjih in ne nazadnje ni nujno, da imajo vsi indikatorji iste določljivke in posledice oz. isto nomološko mrežo (Jarvis, MacKenzie, Podsakoff, 2003, str. 201).

Študija, ki so jo razvili Jarvis, MacKenzie in Podsakoff (2003) domneva, da edina razlika med uporabo formativnih namesto reflektivnih indikatorjev izhaja samo iz različne smeri vzročnosti med konstruktom in indikatorji. Omenjeno domnevo sta kritizirala Diamantopoulos in Sigauw (2006, str. 264), ki pravita, da gre za metodološko nepreverjeno domnevo. Ugotavljata, da ne glede na uporabo različnih meril za konstrukte, torej bodisi formativne indekse ali reflektivne lestvice, pri obojih lahko uporabimo identični niz indikatorjev. Številni avtorji (Fayers et al., 1997, str. 393; Hulland, 1999, str. 201, Edwards, Bagozzi, 2000; v Diamantopoulos, Sigauw, 2006. str. 265) poudarjajo, da je izredno težko razlikovati med reflektivnimi in formativnimi spremenljivkami na podlagi vzročne povezave, kar vodi po mnenju Diamantopoulosa in Sigauwove (2006, str. 264-265) do ene izmed štirih možnosti, prikazanih v tabeli 16. Najbolj zaželeni sta možnosti prave operacionalizacije merjene spremenljivke (bodisi formativne ali reflektivne). Napaka vrste I nastopi, ko uporabimo reflektivni pristop določanja merjenih spremenljivk (in uporabimo lestvico), čeprav glede na naravo konstrukta bi ga morali operacionalizirati s pomočjo formativnih indikatorjev. Ko pa raziskovalec določi formativne indikatorje, medtem ko bi moral izbrati reflektivne, nastopi napaka vrste II. Veliko večja je verjetnost,

da nastopi napaka vrste I, saj raziskovalci skoraj »avtomatično« izberejo reflektivni pristop pri določanju indikatorjev (Diamantopoulos, Winklhofer, 2001, str. 274).

Tabela 16: Izbira merjene spremenljivke

		Teoretična osnova	
		Refleksivni	Formativni
Raziskovalčeva izbira merjene spremenljivke	Refleksivni	Prava odločitev	Vrsta napake II
	Formativni	Vrsta napake I	Prava odločitev

Vir: Diamantopoulos, Siguaw, 2003, str. 266.

Obenem smo preverili raziskave, ki so običajno merjene s formativnimi indikatorji (Jarvis, MacKenzie, Podsakoff, 2003, str. 208-209) in pri tem nismo zasledili, da bi bil tako osrednji konstrukt (uspešnost marketinškega komuniciranja) kot njegove določljivke in posledica operacionalizirani s formativnimi indikatorji. Na podlagi tega smo latentne spremenljivke v naši raziskavi operacionalizirali z reflektivnimi indikatorji.

Pri oblikovanju ustrezne merske lestvice smo smiselno upoštevali priporočila Churchilla (1979, str. 66), ki je predlagal uporabo lestvice z več postavkami (»multi-item scale«) za merjenje določene spremenljivke. Churchill (1979, str. 68) prav tako v fazi oblikovanja indikatorjev priporoča oblikovanje niza različnih, vendar med seboj podobnih indikatorjev, dokler ne pridemo do končnega niza, ki ga vključimo v vprašalnik. Uporabo lestvice z več postavkami priporočajo tudi MacKenzie, Podsakoff in Jarvis (2005, str. 711) ter Diamantopoulos in Siguaw (2006, str. 265), ki navajajo, da težko merimo kompleksnost konstrukta z enim samim indikatorjem. Z uporabo več indikatorjev zagotovimo tudi večjo zanesljivost in veljavnost konstrukta. Pri tem pa Malhotra in Birks (1999, str. 278) navajata, da moramo pri oblikovanju lestvic s pomočjo postavk upoštevati teorijo. To pomeni, da pri opredelitvi posameznih konstruktov in izboru postavk upoštevamo teoretična izhodišča.

Tabela 17 prikazuje, da smo pri nekaterih konstruktih (komunikacijsko sporočilo, komunikacijske poti, cilji marketinškega komuniciranja, uspešnost marketinškega komuniciranja in uspešnost organizacije) združili več postavk za merjenje posameznih manifestnih spremenljivk (angl. item parceling). Številni avtorji, tako na osnovi teoretičnih izhodišč kot tudi empiričnih dognanj poudarjajo prednosti uporabe združenih postavk za merjenje posamezne manifestne spremenljivke (Holt, 2004, str. 3; v Bagozzi, Heatherton, 1994; Bagozzi, Edwards, 1998; Bandalos, 2002; Hall, Snell, Singer, 1999). Med prednostmi naštevajo zmanjšanje dimenzij in števila ocenjenih parametrov, kar vodi do bolj stabilnih ocen parametrov in primernih rešitev ustreznosti modela. Poleg tega priporočajo uporabo združenih postavk, kadar le-te merijo eno dimenzijo.

Prav tako Holt (2004, str. 3) navaja nekaj prednosti, ki govorijo v prid uporabe združenih postavk za eno manifestno spremenljivko: povečanje stabilnosti ocen parametrov, izboljšanje ustreznosti modelov pri manjših vzorcih ter večja verjetnost ustreznosti modela

in prilagoditev indeksov ustreznosti modela velikosti vzorca. Prednosti uporabe združenih postavk za merjenje ene merske spremenljivke so poudarili tudi Bagozzi, Yi in Phillips (v Holt, 2004, str. 3), ki pravijo, da uporaba združenih postavk pri modeliranju strukturnih enačb zmanjšuje vrednosti napak. Pri tem pa poudarjajo preverjanje veljavnosti in enodimenzionalnosti pri uporabi združenih postavk namesto posameznih postavk.

Glede na navedena dejstva pa Holt (2004, str. 6) pri oblikovanju združenih postavk priporoča:

- preverjanje dimenzionalnosti postavk, ki jih želimo združiti in ugotoviti, ali gre za enodimenzionalno ali večdimenzionalno faktorsko strukturo. Pri združevanju posameznih postavk moramo biti pozorni, da le-te s teoretičnega vidika merijo isto manifestno spremenljivko oz. isti vidik konstrukta,
- preverjanje normalne porazdelitve originalnih postavk, katere posledično združimo. V kolikor se srečamo z nenormalno porazdelitvijo postavk, ki jih želimo združiti, kombiniramo postavke na tak način, da povečamo normalno porazdelitev končnih združenih postavk in
- združevanje postavk v enotno manifestno spremenljivko tako dolgo, dokler lahko ohranimo normalno porazdelitev.

V tabeli 17 so predstavljene latentne spremenljivke (konstrukti), merske ali opazovane spremenljivke (indikatorji) za njihovo merjenje ter način merjenja.

Glede na veliko število postavk predvidevamo, da bo končni model pri nadaljnji analizi modeliranja strukturnih enačb verjetno neustrezen. Večje število postavk namreč znižuje verjetnost ustreznosti modela. Zato smo se odločili, da že v tej fazi oblikujemo nove postavke, kot so navedene v tabeli 17. Konstrukcija Likertove lestvice poteka v naslednjih korakih:

- zberemo večje število indikatorjev za posamezno latentno spremenljivko;
- za vsako enoto (anketiranca) seštejemo odgovore na vse izbrane indikatorje (ter lahko še delimo s številom indikatorjev). Le-te smo izračunali kot aritmetične sredine izbranih postavk. S tem dobimo novo spremenljivko;
- indikatorje pri katerih povprečni odgovor močno odstopa od povprečne vrednosti nove, z likertovim postopkom dobljene spremenljivke, lahko (zaradi slabe kvalitete) izločimo.

S tem dobimo intervalno lestvico, ki meri latentne spremenljivke (konstrukte) proučevanega modela. Predpostavke, ki smo jih pri tem upoštevali so naslednje: prvič, vključili smo indikatorje, ki zagotavljajo visoko zanesljivost merjenja latentne spremenljivke (s Chronbachovim α nad 0,60) in drugič, vključili smo indikatorje, ki merijo en sam faktor oz. dimenzijo. Postopek je znan kot paketiranje postavk (ang. item parceling) (Holt, 2004, str. 6).

Tabela 17: Merjenje latentnih spremenljivk – začetni model

Latentna spremenljivka	Indikatorji in število postavk
Vir komuniciranja (VK)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaupanje (ZAUP) – 1 postavka ▪ Privlačnost in moč (PRIVLMOC) – 1 postavka ▪ Kredibilnost (KREDIB) – 1 postavka
Komunikacijsko sporočilo (KS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racionalni pozivi (LASTNOST) – 1 postavka ▪ Tehnične specifikacije (SPECIF) – 1 postavka ▪ Uporabne lastnosti (UPORAB) – 1 postavka ▪ Usklajenost sporočil (USKLSPO) – 2 postavki ▪ Skladnost vsebine in oblike (VSEOBL) – 1 postavka
Cilji marketinškega komuniciranja (CTK)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaupanje in podpora managementa (ZAUPOD) – 1 postavka ▪ Usklajenost s marketinško strategijo (TRZNASTR) – 1 postavka ▪ Centralizacija izvedbe in nadzora marketinškega komuniciranja (CENTRAL) – 2 postavki ▪ Izhajanje iz strateških ciljev, vizije in poslanstva (CILJI) – 2 postavki ▪ Usklajenost komunikacijskih sporočil (USKLAJEN) – 1 postavka
Komunikacijske poti (KP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pogostost komuniciranja (POGOST) – 1 postavka ▪ Vrste komuniciranja (VRSTA) – 1 postavka ▪ Komunikacijska orodja (KOMOROD) - 7 postavk
Ciljna skupina (CS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poznavanje izdelka (POZIZD) – 1 postavka ▪ Poznavanje blagovne znamke (POZBZ) – 1 postavka ▪ Poznavanje kupca (POZKUPEC) – 1 postavka ▪ Poznavanje marketinškega komuniciranja (POZTK) – 1 postavka
Dvosmernost komuniciranja (DK)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Točnost in jasnost procesa komuniciranja (TOCNOST) – 1 postavka ▪ Dovolj informacij (INFO) – 1 postavka ▪ Razumevanje (RAZUMEV) – 1 postavka ▪ Povratna zveza (POVRAT) – 1 postavka
Uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odziv kupca (ODZIV) – 4 postavke ▪ Povpraševanje in nakup (POVP) – 3 postavke ▪ Zaupanje kupcev in identifikacija s sporočili (ZAUPIDEN) - 2 postavki
Uspešnost organizacije (UO)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketinški vidik uspešnosti (TRZNI) – 3 postavke ▪ Finančni vidik uspešnosti (FINAN) – 2 postavki ▪ Drugi vidik uspešnosti (DRUGI) – 1 postavka

Konceptualni model je sestavljen iz 8 konstruktov in 30 merskih spremenljivk. V nadaljevanju predstavljamo posamezni konstrukt kot tudi merske spremenljivke ter postavke za posamezno mersko spremenljivko (vprašalnik s postavkami – trditvami je v prilogi 2). Za merjenje posameznega konstrukta smo uporabili sedem stopenjsko Likertovo lestvico. Odločili smo se za uporabo sedem stopenjske lestvice v primerjavi s pet stopenjsko, da bi dobili bolj natančne ocene posameznih konstruktov.

Vir komuniciranja

Vir komuniciranja je glede na teoretična izhodišča monografije organizacija. Številni avtorji so proučevali konstrukt vir komuniciranja in se pri tem osredotočili bolj na preverjanje in zaznavanje dimenzije kredibilnosti vira komuniciranja (Applbaum, Anatol,

1972; Berlo, Lemert, Mertz, 1969, Bowers, Phillips, 1967, McCroskey, 1966; Whitehead, 1968; vsi v Ohanian, 1990, str. 39-40). Izsledki raziskave prikazujejo, da so le-ti ugotovili različne indikatorje za merjenje vira komuniciranja. Te dimenzije vira komuniciranja, se v kasnejših obdobjih proučevanja konstrukta, uporabljajo kot ločene dimenzije za merjenje omenjenega konstrukta. DeSarbo in Harshman (1985) v svoji študiji vključita še dodatne indikatorje za merjenje kredibilnosti vira: moč, aktivnost in vrednost (Goebel, Marshall, Locander, 2004; Smith, Berry, Pulford, 2002; Belch, Belch, 2003, str. 177; Fill, 1999, str. 29). Le v maloštevilnih raziskavah zasledimo preverjanje veljavnosti in zanesljivosti lestvice vira komuniciranja (glej tabelo 7) (McCroskey, 1966; Simpson, Kahler, 1980, 1981; v Ohanian, 1990, str. 39-40).

Pri opredelitvi vira komuniciranja uporabimo Kelmanov model lastnosti virov komuniciranja, pri čemer ima vir naslednje lastnosti: kredibilnost, privlačnost (Andersen (2001, str. 175) in moč (Fill, 1999, str. 26; Burnett, Moriarty, 1998, str. 587). *Kredibilen* vir, ki mu je občinstvo zelo naklonjeno, lahko označimo z naslednjimi dejavniki: izkušnost, zanesljivost in všečnost (Kotler, 2002, str. 275). Če se organizacija nahaja v stanju, ko ima ciljna javnost nizko stopnjo zavedanja o obstoju organizacije, obstaja velika verjetnost, da bo ciljna javnost svoje mnenje oblikovala na podlagi kakovosti zastopstva izbranega vira (Kenny, Dyson, 1989, str. 141). Ciljne javnosti prejmejo sporočila od različnih virov komuniciranja, vendar običajno so bolj naklonjeni tistim virom komuniciranja, ki razpolagajo z določenim znanjem in izkušnjami. Ti viri komuniciranja so običajno tudi bolj verodostojni oz. kredibilni in jim lahko zaupamo, saj razpolagajo z določenim znanjem in izkušnjami (Pickton, Broderick, 2001, str. 188–189; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 23). *Privlačnost* je pomembna dimenzija vira komuniciranja. Gre za lastnost, ki jo sprejemniki pripisujejo viru, ki ga sprejemajo kot všečnega in prepričljivega in se pogosto z virom komuniciranja tudi identificirajo in prilagodijo svoje porabniško vedenje viru, ki jim je privlačen (Ohanian, 1990, str. 39-40; Fill, 1999, str. 29; Pickton, Broderick, 2001, str. 189). *Moč* komunikacijskega vira je prisotna, če obstaja možnost, da vir nagraduje ali kaznuje. Ob visoki stopnji moči vira, le-ta vpliva na sprejemnike, tako da ti opravijo prilagoditev z višjo ali nižjo stopnjo. Prilagoditev se zgodi npr. zaradi želje po nagradi. Takšna prilagoditev je mnogo težja pri oglaševanju, lahko pa se zgodi pri osebni prodaji, kjer ob različnih stopnjah moči, vir zaradi moči oddaja vplivna komunikacijska sporočila (Belch, Belch, 2003, str. 177; Fill, 1999, str. 29). V monografiji smo vir komuniciranja operacionalizirali s pomočjo naslednjih postavk:

1. Naši kupci zaupajo komunikacijskim sporočilom naše organizacije.
2. Naši kupci zelo verjamejo komunikacijskim sporočilom naše organizacije.
3. Kupci so pod močnim vplivom naših komunikacijskih sporočil in se na njihovi podlagi odločajo.

Komunikacijsko sporočilo

Oddajnik sporočila mora ugotoviti, kaj naj pove ciljnemu občinstvu, da bo dosegel želeni odziv (Duncan, Moriarty, 1998, str. 6–7). Ustrezna kombinacija tako emocionalnih kot tudi racionalnih motivov za nakup vpliva na večjo uspešnost marketinškega komuniciranja. Na

medorganizacijskih trgih se običajno uporabljajo bolj *racionalni pozivi* in komunikacijska sporočila vsebujejo tehnične specifikacije izdelka oz. storitve (Green, 1998, str. 166; Hanssens, Barton, 1980, str. 295). Pri operacionalizaciji komunikacijskega sporočila Orth, Oppenheim in Firbasova (2005, str. 314) se osredotočajo na pozitivne *lastnosti izdelkov* ali storitev oziroma na *koristi*, ki jih dobimo pri uporabi le-teh. Običajno je potrebno navesti veliko informacij o izdelku oz. storitvi, ki je predmet menjave in se nanašajo na uporabne lastnosti, kot so cena, dodatne storitve in kvaliteta izdelka oz. storitve (Cutler, Javalgi, 1994, str. 118; Foreman, 2004, str. 15). Namen poudarjanja pozitivnih lastnosti izdelkov/storitev in koristi njihove uporabe vpliva na kupčevo zaznavanje (Orth, Oppenheim, Firbasova, 2005, str. 314).

Usklajenost komunikacijskih sporočil pomeni, da so le-ta usklajena z vizijo, strategijo in filozofijo organizacije in da preko vseh komunikacijskih poti sporočamo enotno sporočilo (Duncan, Moriarty, 1998, str. 6-7; Ewing, De Bussy, Caruana, 2000, str. 110; Fill, 1999, str. 614). Učinkovita integracija vseh instrumentov marketinškega komuniciranja in poenoteno komunikacijsko sporočilo vodi do večje uspešnosti marketinškega komuniciranja (Herrington et al., 1996, str. 63). Tako bomo merili usklajenost, jasnost ter konsistentnost med različnimi komunikacijskimi sporočili, ki so oddana na različnih medijih in jih kupci prejemajo (Fill, 2001, str. 414).

Poleg vsebine komunikacijskih sporočil smo ugotavljali tudi primerno *obliko* in *strukturo* teh sporočil (Palmer, 1998, str. 268). Uspešnost marketinškega komuniciranja je odvisna tudi od zgradbe sporočila in od skladnosti vsebine ter oblike sporočil, ki se kaže v ustrezni *kombinaciji vizualnih in avditivnih* izraznih sredstvih vsebine sporočila, ki jih kombiniramo v komunikacijskem sredstvu tako, da bo dosežen čim večji komunikacijski učinek. Na ta način smo oblikovali naslednjih 6 postavk za merjenje konstrukta komunikacijsko sporočilo:

1. Pri vsebini komunikacijskih sporočil uporabljamo predvsem racionalne pozive.
2. Komunikacijska sporočila vsebujejo tehnične specifikacije naših izdelkov oz. storitev.
3. Običajno zajemajo komunikacijska sporočila uporabne lastnosti izdelka/storitve in sporočajo prednosti tega izdelka oz. storitve.
4. V naši organizaciji imamo visoko stopnjo usklajenosti različnih komunikacijskih sporočil, ki jih oddajamo kupcem.
5. Naša marketinško-komunikacijska sporočila so enotna in sporočajo enako vsebino.
6. Skladnost vsebine in oblike komunikacijskih sporočil ima vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.

Cilji marketinškega komuniciranja

Ustrezno postavljeni cilji marketinškega komuniciranja imajo pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja. Cilji marketinškega komuniciranja izhajajo iz strategije marketinškega komuniciranja. Pri tem se marketinško komuniciranje organizacij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, razlikuje od tistega marketinškega komuniciranja

organizacij na porabniških trgih. Tako smo cilje marketinškega komuniciranja operacionalizirali s pomočjo ustrezno postavljene strategije tovrstnega komuniciranja. Merili smo *podpora in zaupanje vodstvu*. Prav tako mora strategija marketinškega komuniciranja *izhajati iz strateških ciljev organizacije* (Eid, Trueman, 2004, str. 18; Low, 2000, str. 29; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 97). Preverjali smo *uskklajenost strategije marketinškega komuniciranja organizacije z vizijo, strategijo in poslanstvom organizacije* (Fill, 1999, str. 604; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 99). Prav tako smo ugotavljali usklajenost strategije marketinškega komuniciranja s marketinško strategijo organizacije (Duncan, Moriarty, 1998, str. 2). Eden izmed dejavnikov povezanih s cilji marketinškega komuniciranja je tudi *centralizacija marketinškega komuniciranja znotraj organizacije* (Cornelissen, 2001, str. 487; Gould, Lerman, Grein, 1999, str. 9). Na ta način smo oblikovali naslednjih 7 postavk za merjenje ciljev marketinškega komuniciranja:

1. Vodilni management naše organizacije podpira in ima popolno zaupanje v marketinško strategijo organizacije.
2. Strategija marketinškega komuniciranja je usklajena z vizijo, strategijo in poslanstvom naše organizacije.
3. Strategija marketinškega komuniciranja izhaja iz strateških ciljev naše organizacije.
4. Strategija marketinškega komuniciranja je usklajena s marketinško strategijo naše organizacije.
5. Kontinuirano pregledujemo naša komunikacijska sporočila in preverjamo, ali so usklajena s marketinško strategijo organizacije.
6. V naši organizaciji imamo centraliziran nadzor (kontrolno) nad tržnim komuniciranjem.
7. V naši organizaciji imamo centralizirano izvedbo (izvajanje) marketinškega komuniciranja.

Komunikacijske poti

Pomemben vidik, ki se nanaša na komuniciranje, je tudi *vrsta marketinškega komuniciranja*. Burnett in Moriarty (1998, str. 245–249) pravita, da poznamo različne vrste komuniciranja, ki se med seboj razlikujejo glede na kompleksnost, količino in vrsto komunikacij, času pridobivanja povratne informacije ter po sposobnosti sporočevalca glede sprejemanja in možnosti razumevanja ter ukrepanja glede na povratno informacijo. Na medorganizacijskih trgih prevladujejo predvsem osebni načini komuniciranja.

Drugi vidik, ki se nanaša na komunikacijske poti, je tudi *pogostost komuniciranja*, ki ga lahko opredelimo kot frekvenco oddajanja komunikacijskih sporočil (Mohr, Fisher, Nevin, 1996, str. 107; Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 32). Pri merjenju pogostosti komuniciranja smo se naslanjali na opredelitev avtorjev Goebel, Marshall in Locander (2004, str. 39), ki so pogostost komuniciranja operacionalizirali v smislu pogostosti kontaktiranja ciljne skupine preko različnih vrst komuniciranja.

Komuniciranje ima lahko različen učinek glede na to ali gre za govor, besedilo, znake itd. Na medorganizacijskih trgih prevladujejo instrumenti marketinškega komuniciranja, ki

temeljijo na neposrednih in osebnih odnosih (Smith, Gopalakrishna, Smith, 2004, str. 61). Te dejavnike smo operacionalizirali v smislu opredelitve najpomembnejših instrumentov marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih. Med instrumenti marketinškega komuniciranja smo merili osebno prodajo, pospeševanje prodaje, oglaševanje, odnose z javnostmi in neposredni marketing. Poleg tega smo izpostavili nekatera orodja marketinškega komuniciranja, ki so najbolj značilna za medorganizacijske trge: internet, oglaševanje v strokovnih revijah, obiski prodajnih predstavnikov, direktno pošto itd. Stevens (2007, str. 33) priporoča uporabo različnih komunikacijskih poti za doseganje čim večjega komunikacijskega učinka. Ta vidik operacionalizacije spremenljivke se nanaša na merjenje uporabe posameznih instrumentov marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih. Konstrukt komunikacijske poti smo operacionalizirali tudi v smislu definiranja najpomembnejših instrumentov marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih. Pri tem smo oblikovali postavke, ki se nanašajo na merjenje uporabe posameznih instrumentov marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih. Tako smo za merjenje konstrukta komunikacijske poti oblikovali naslednjih devet postavk:

1. Uporabljamo predvsem orodja marketinškega komuniciranja, kjer prevladujejo osebni in neposredni stiki.
2. Oglaševanje v strokovnih revijah je eno izmed pomembnejših orodij marketinškega komuniciranja.
3. Aktivnosti in obiski prodajnih predstavnikov predstavljajo poglobljeno orodje marketinškega komuniciranja v naši organizaciji.
4. V naši organizaciji uporabljamo metode pospeševanja prodaje, ki so usmerjene na lastno prodajno osebje (izobraževanje, motiviranje prodajalcev).
5. Internet je eno izmed pomembnejših orodij marketinškega komuniciranja.
6. Sporočila za javnost, tiskovne konference ter druga orodja odnosov z javnostmi predstavljajo manj pomembna orodja marketinškega komuniciranja.
7. V naši organizaciji pogosto uporabljamo različna orodja direktnega marketinga (npr. direktna pošta).
8. Pogostost naših komunikacijskih sporočil je odvisna od uporabljenega instrumenta marketinškega komuniciranja.
9. Uporabljamo različne vrste komuniciranja glede na količino in kompleksnost tržnih sporočil ter glede na čas pridobivanja povratne informacije.

Ciljna skupina

Kupci se razlikujejo glede na njihovo *prejšnje znanje v smislu splošnega do bolj specifičnega poznavanja* 1) izdelka oz. storitve, 2) organizacije, ki proizvaja izdelke ali nudi storitve, 3) blagovne oz. storitvene znamke in 4) preteklega komuniciranja (Crompton, 2004, str. 269; Keller, 2001, str. 828–829; Borghini, Rinallo, 2003, str. 3). Enako ugotavljata tudi Schiffman in Kanuk (2000, str. 234), ki pravita, da se kupci razlikujejo glede na njihovo poznavanje izdelkov oz. storitev, stališč (Barret, Lye, Venkateswarlu, 1999, str. 17), ki jih imajo do določenega izdelka in preteklih izkušenj v

zvezi z izdelkom ali organizacijo, ki izdelek trži. Za merjenje konstrukta ciljna skupina smo oblikovali naslednje 4 postavke:

1. Poznamo izdelke/storitve obstoječih (potencialnih) kupcev ter njihove prednosti.
2. Poznamo blagovne oz. storitvene znamke naših kupcev.
3. Poznamo naše kupce na splošno (položaj na trgu, mreža, finančni rezultati, investicije).
4. Poznamo akcije marketinškega komuniciranja, ki jih izvaja naš kupec.

Dvosmernost komuniciranja

Z dvosmernostjo komuniciranja lahko ugotovimo, ali je bilo komunikacijsko sporočilo pravilno in točno interpretirano (Leaf, 2005, str. 904; Schiffman, Kanuk, 2000, str. 236; Schurr, Tyler, Trimble, 2003, str. 4). Dvosmernost komuniciranja lahko opredelimo v smislu kako ključna udeleženca v procesu komuniciranja, t.j. sporočevalec in prejemnik, sporočila zaznavata, da je prejeto sporočilo pravilno *razumljeno, jasno in učinkovito* (O'Reilly, 1982, str. 756; Goebel, Marshall, Locander, 2004, str. 31). Dvosmernost komuniciranja lahko preverjamo tudi v smislu *spremljanja podatkov o kupcih* preko vodenja podatkovnih baz o kupcih (Duncan, Moriarty, 1998, str. 1-2; Wouters, 2004, str. 584). Tako smo v monografiji predpostavili, da dvosmernost komuniciranja vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja in oblikovali naslednje 4 postavke za merjenje konstrukta dvosmernost komuniciranja:

1. Pri našem marketinškem komuniciranju s kupci ne prihaja do motenj ali napačnega razumevanja.
2. Komunikacijska sporočila vsebujejo dovolj informacij za odločanje o nakupu.
3. Kupci zaznavajo in razumejo naša komunikacijska sporočila.
4. Odzive kupcev na naša komunikacijska sporočila beležimo v baze podatkov o kupcih.

Uspešnost marketinškega komuniciranja

Eden od možnih načinov opredelitve uspešnosti marketinškega komuniciranja je operacionalizacija uspešnosti kot produktivnosti marketinškega komuniciranja. Produktivnost pa je odvisna od notranjih dejavnikov organizacije, spremenljivk v okolju in kvalitete informacij, ki so podlaga za oblikovanje marketinško komunikacijskih sporočil (Low, Mohr, 2001, str. 70–88). Pickton in Broderick (2001, str. 70) opredeljujeta učinkovitost marketinškega komuniciranja kot »delati stvari prav« in uspešnost kot »delati prave stvari«.

Kupca lahko pojmuje kot »subjekt, ki se premika« skozi model hierarhije učinkov (Jones, 1994, str. 40). Kupčev odziv pomeni spremembo njegovega stanja pod vplivom začasnega ali trajnega komuniciranja. Pomembnost spremembe stališč kupcev na osnovi tržnih signalov sta poudarila tudi Herbig in Milewicz (1994, str. 29) ter Madden in Perry (2003, str. 114), ki pravijo, da je nakupno vedenje kupcev pod vplivom marketinškega komuniciranja organizacije. Castleberry in Resurreccion (1989, str. 22) ugotavljata, da je kupčevo zaznavanje določenega izdelka oz. storitve odvisna od uspešnega komuniciranja

ponudnika izdelka oz. storitve. Na osnovi izpostavljenosti komuniciranju lahko kupec spremeni svoje stališče, vrednotenje ali namen do izdelka oz. storitve, komuniciranje pa lahko sproži določene občutke pri kupcu. V konceptualnem modelu je uspešnost marketinškega komuniciranja opredeljena kot *odziv kupca na marketinško komuniciranje*.

Vedenje porabnikov proučuje različne vidike uspešnosti marketinškega komuniciranja na sprejemanje nakupnih odločitev organizacije. Stopnje, preko katerih kupec potuje do končne faze (nakupa), različni avtorji različno imenujejo, skupno vsem pa je, da gredo preko kognitivne, čustvene do vedenjske stopnje (Patti, Hartley, Kennedy, 1991, str. 105; Bendixen, 1993, str. 19; Beerli, Santana, 1999). Herrington in drugi (1996, str. 62–63) ter Hall (2004, str. 182) ugotavljajo, da lahko merimo odziv kupca kot uspešnost marketinškega komuniciranja na vsaki od teh stopenj. To uspešnost lahko merimo kot *spremembo kupčevega povpraševanja*, ki se lahko odraža v spremembi prodaje (Herrington et al., 1996, str. 64; Macdonald, Sharp, 2003, str. 5–6; Pickton, Broderick, 2001, str. 368–370).

Naslednji vidik merjenja uspešnosti marketinškega komuniciranja je tudi merjenje *zaupanja kupcev sporočilom organizacije in stopnje identifikacije kupcev s sporočili organizacije* (Fill, 2001, str. 418; Sharma, Patterson, 1999, str. 158). Zaupanje kupcev komunikacijskih sporočilom ima ključno vlogo pri procesu nakupnega odločanja. Porabnik spremeni svoje vedenje na osnovi vsečnega in prepričljivega marketinškega komuniciranja, saj se običajno z njim identificira in prilagodi svoje porabniško vedenje (Pickton, Broderick, 2001, str. 189). Kupci na osnovi marketinškega komuniciranja organizacije in znanja, ki ga posedujejo o določenem izdelku ali organizaciji povežejo s tržnim komuniciranjem določenega izdelka ali organizacije. Pri tem so kupci pod vplivom komuniciranja, ko ovrednotijo koristi pri nakupu, zavzamejo določena stališča do izdelka ali se odločajo o njegovem nakupu (Stammerjohan et al., 2005, str. 57–58). Privlačnost vira je še posebej pomembna v procesu interaktivnega marketinškega komuniciranja, na medorganizacijskih trgih, kjer prihaja do neposrednih odnosov med prodajalci in kupci.

V okviru monografije smo ugotavljali vpliv uspešnosti marketinškega komuniciranja, ki smo ga merili v smislu povečanega odziva kupcev, povečanja povpraševanja in prodaje ter zaupanja in identifikacije kupcev. Za merjenje konstrukta uspešnost marketinškega komuniciranja smo v vprašalniku oblikovali naslednjih 9 postavk:

1. Kupci na podlagi naših marketinško komunikacijskih sporočil spremenijo stališče do našega izdelka/storitve.
2. Z našimi marketinško komunikacijskimi sporočili vplivamo na spremembo kupčevih nakupnih namer.
3. Kupci se na podlagi naših marketinško komunikacijskih sporočil odločijo za nakup našega izdelka/storitve.
4. Kupci na podlagi naših marketinško komunikacijskih sporočil identificirajo naš izdelek/storitev kot najprimernejši za nakup.

5. Na podlagi naših tržnih komunikacij kupci pridobijo dodatne informacije glede našega izdelka/storitve ali naše organizacije.
6. Uspešnost našega marketinškega komuniciranja vpliva na povečano povpraševanje po naših izdelkih/storitvah in posledično na povečanje prodaje.
7. Učinek in vpliv našega marketinškega komuniciranja na odziv naših kupcev je velik.
8. Naši kupci se identificirajo in zaupajo marketinškokomunikacijskim sporočilom naše organizacije.
9. Naša komunikacijska sporočila imajo močan vpliv na nakupno vedenje naših kupcev.

Uspešnost organizacije

Uspešnost organizacije lahko opredelimo z različnih vidikov in je lahko le-ta tudi posledica uspešnega marketinškega komuniciranja. Avtorji, ki so proučevali omenjeno področje so uspešnost organizacije operacionalizirali kot večdimenzionalni konstrukt (Venkatraman, 1989; Vorhies, Morgan, 2005; Tsai, Shih, 2004). Na tem področju mnogo avtorjev poudarja pozitiven vpliv marketinškega komuniciranja na uspešnost organizacije (McArthur, Griffin, 1997; Schultz, Kitchen, 1997; Low, 2000; Pickton, Broderick, 2001, str. 3; Fleisher, 1998, str. 165). V monografiji smo opredelili uspešnost organizacije oz. njenega poslovanja z vidika finančnih kriterijev uspešnosti, marketinških kriterijev uspešnosti ter drugih kriterijev uspešnosti organizacije (Snoj et al., 2004, str. 67).

V monografiji smo finančne kriterije uspešnosti organizacij merili v smislu dosežene *ravni bruto dobička iz celotne dejavnosti, dosežene ravni dobička iz prodaje in donosnosti naložb*. Med marketinškimi kriteriji uspešnosti organizacij smo zajeli *doseženi obseg vrednostne prodaje, doseženi tržni delež, doseženo raven zadovoljstva in zvestobe odjemalcev*. Med druge kriterije, ki so pomembni za posamezne interesne javnosti organizacij, pa smo merili *zvestobo zaposlenih v podjetju, zagotavljanje zaposlitve za lokalno prebivalstvo in zadovoljstvo delničarjev s finančnimi izidi* (Snoj et al., 2004, str. 67).

Navedeni dejavniki in nabor spremenljivk so lahko uporaben instrumentarij za merjenje konstrukta uspešnost organizacije. Odločili smo se za subjektivni vidik merjenja uspešnosti organizacije, ki temelji na subjektivni oceni anketiranca o poslovni uspešnosti organizacije v primerjavi s konkurenti, planiranimi rezultati ali s predhodnim obdobjem. Številne empirične raziskave uporabljajo predvsem subjektivne pokazatelje poslovne uspešnosti, ki jih primerjajo s konkurenti ali primerjalnimi podatki iz preteklega obračunskega obdobja ali s planiranimi rezultati (Vorhies, Morgan, 2005, str. 73), kar utemeljujejo z raziskavami o povezanosti med subjektivnimi in objektivnimi pokazatelji poslovne uspešnosti (Dess, Robinson; 1984; Lyles, Salk, 2007, str. 5–8). Hansen in Wernerfelt (1989, str. 399) ter Bart, Bontis in Taggar (2001, str. 19) so potrdili, da so subjektivni pokazatelji primeren način za merjenje uspešnosti organizacije.

Glede na primerljivo literaturo s področja merjenja uspešnosti organizacije smo se odločili za sedem stopenjsko Likertovo lestvico, kjer smo respondente prosili, da ocenijo uspešnost njihove organizacije bodisi v primerjavi s planirano oz. v primerjavi s konkurenco (Coenders et al., 2003, str. 6). Za tak način ocenjevanja smo se odločili, ker so bile v moji raziskavi prisotne organizacije iz različnih dejavnosti (Vorhies, 1998, str. 12). V monografiji proučujemo vpliv uspešnosti marketinškega komuniciranja na uspešnost organizacije kot celote. Pri tem opredeljujemo uspešnost organizacije s marketinškega in finančnega vidika ter drugih možnih vidikov uspešnosti organizacije. Na ta način smo oblikovali naslednjih 9 postavk za merjenje konstrukta uspešnost organizacije:

1. Naša organizacija dosega visok tržni delež na poglavitnem trgu v primerjavi s konkurenco.
2. Naša organizacija dosega visok vrednostni obseg prodaje na poglavitnem trgu v primerjavi s konkurenco.
3. Naša organizacija dosega visok bruto dobiček iz prodaje na poglavitnem trgu v primerjavi s konkurenco.
4. Naša organizacija dosega visoko raven zvestobe zaposlenih v podjetju v primerjavi s planirano.
5. Naša organizacija dosega visoko raven zadovoljstva in lojalnosti kupcev v primerjavi s planiranimi.
6. Naša organizacija zagotavlja zaposlitve za lokalno prebivalstvo v primerjavi s konkurenco.
7. Naša organizacija dosega visoko raven bruto dobička iz celotne dejavnosti v primerjavi s konkurenco.
8. Naša organizacija dosega visoko donosnost naložb v primerjavi s planirano.
9. Delničarji naše organizacije so s finančnimi rezultati zelo zadovoljni glede na finančne rezultate konkurence.

5.4.2. Postopek zbiranja podatkov

Za doseg zastavljenih ciljev monografije, smo izvedli empirično raziskavo na vzorcu organizacij iz populacije slovenskih podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. Podatke smo zbirali z metodo anketiranja po pošti od meseca decembra 2006 do januarja 2007. Prednost pisemskih anket je, da omogočajo precej visoko stopnjo anonimnosti respondentov, vendar po drugi strani izključujejo možnost kontrole nad vzorcem oziroma opominjanje respondentov (Haggett, Mitchell, 1994, str. 103), ki še niso izpolnili in vrnili anketnega vprašalnika. Hkrati pa je za pisemske ankete značilna tudi zelo nizka stopnja odgovorov (Finn, Gendall, Hoek, 2004, str. 1–5). Pismo je vključevalo vprašalnik, uvodni dopis in podpis raziskovalca. Naslovljeno je bilo na generalne direktorje, direktorje marketinga ali vodje služb marketinga oziroma na vodje marketinškega komuniciranja. V primeru, da je bil naslovnik pošte generalni direktor (predvsem v majhnih podjetjih), sem le-te prosila, da v kolikor sami niso kompetentni za omenjeno področje, vprašalnik posredujejo svojim podrejenim v podjetju, ki so najbolj primerni za odgovore v zvezi z

tržnim komuniciranjem. Relativno visok delež odgovorov je predvsem posledica dodatnega dopisa kot tudi telefonskega poziva, s pomočjo katerega so bili anketiranci pozvani k vrnitvi vprašalnika.²⁶

Ciljno populacijo v raziskavi predstavljajo organizacije (poslovni subjekti) v Sloveniji, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. Vir podatkov sta bila poslovni imenik »Kdo je kdo v marketinškem komuniciranju?« s 7000 ključnimi osebami s področja marketinga, marketinškega komuniciranja in odnosov z javnostmi ter poslovni imenik »Kompas Slovenija«. Vzorec je bil izbran na osnovi slučajnostnega vzorčenja. Tu velja izpostaviti, da so bili v vzorec zajeti poleg podjetij tudi institucije ter vladne organizacije, ki sta pomembna tržna segmenta medorganizacijskih trgov. Vprašalnik je bil poslan 1000 organizacijam (N=1000) in je vseboval tudi navodila za izpolnjevanje.

Podatke smo zbirali s pomočjo vprašalnika. Pri oblikovanju ustrezne merske lestvice smo smiselno upoštevali priporočila Churchilla (1979, str. 66), ki je predlagal uporabo lestvice z več postavkami (»multi-item scale«) za merjenje določene spremenljivke na področju marketinškega komuniciranja. Na manjšem vzorcu respondentov (n=10), ki so pisno odgovorili na vprašanja, smo opravila testno raziskavo. Respondenti, ki so bili udeleženi v testni raziskavi, so glede relevantnih karakteristik ustrezali tistim, ki so bili kasneje vključeni v glavno raziskavo. Pri oblikovanju trditev za posamezne spremenljivke smo tudi opravili pogovor z zadolženima za marketinško komuniciranje v dveh slovenskih podjetjih. Nato so bili izvedeni manjši popravki v smislu oblikovanja trditev za boljšo operacionalizacijo spremenljivk, ki so predmet merjenja. Vprašalnik bi lahko razdelili na dva dela. Prvi del vprašanj se je nanašal na osnovne konstrukte v modelu, v drugem delu pa smo ugotavljali splošne značilnosti anketirancev.

Raziskava je zajemala naslednje respondente v organizacijah: predsednike uprav, direktorje podjetij, člane uprav, zadolžene za marketing, in direktorje marketinga oziroma vodje marketinga ali komerciale. Na raziskavo se je odzvalo 269 podjetij. Od vseh vrnjenih vprašalnikov je bilo 59 neuporabnih in niso bili vključeni v analizo podatkov. Med temi vprašalniki je bilo 10 nepopolno²⁷ izpolnjenih z manjkajočimi odgovori. Poleg tega smo dobili vrnjenih 22 neizpolnjenih vprašalnikov, ker je bil spremenjen naslov ali se je prejemnik preselil ter 7 respondentov ni odgovarjalo, ker je bilo podjetje v stečajnem postopku. Med vsemi vrnjenimi vprašalniki je bilo 20 vrnjenih s spremenim dopisom in navedbo razloga nesodelovanja v anketi. Tako je bilo končno število vprašalnikov, ki so bili vključeni v raziskavo 210. V monografiji je stopnja odziva izračunana na podlagi uporabnih vprašalnikov in znaša 22,3 %. Visoka stopnja odziva je predvsem posledica

²⁶ Več o načinih povečanja odziva vrnjenih vprašalnikov so pisali tudi Erdogan in Baker (2002, 65–73).

²⁷ Med vrnjenimi vprašalniki je bilo 10 nepopolno izpolnjenih in smo se odločili, da jih izločimo iz nadaljnje analize. Nadomestilo manjkajočih podatkov s povprečji ocen bi lahko zameglilo rezultate, saj smo zasledili veliko manjkajočih vrednosti pri posameznih odgovorih. Konfirmatorna faktorska analiza je zelo občutljiva na manjkajoče podatke, zato smo se odločili za izločitev teh 10-tih vprašalnikov iz nadaljnje analize.

dodatnega dopisa, v katerem so bili anketirani pozvani k vrnitvi vprašalnika²⁸. Stopnja odziva je zadovoljujoča in je v okviru tistih stopenj, ki so značilne za medorganizacijske trge²⁹. Menimo, da bi bil večji odziv skoraj nemogoč, predvsem zaradi dolžine vprašalnika in narave nekaterih vprašanj. Število enot v tabelah vključuje odgovore vseh 210 respondentov (N = 210), ker v tabelah in statistikah niso upoštevane enote z manjkajočimi vrednostmi pri analiziranih spremenljivkah.

Podatke smo analizirali s pomočjo statističnega paketa SPSS in LISREL. Odrpta vprašanja smo analizirali ročno. Pri uporabi metode modeliranja linearnih strukturnih enačb je potrebna tudi ustrezna velikost vzorca. Diamanotopoulos in Siguaw (2000, str. 84, v Long, 1983, str. 75) poudarjata, da je velikost vzorca odvisna od več kriterijev. Med te spadajo neustrezna specifikacija modela, multivariantna normalna porazdelitev, kompleksnost modela in število manifestnih spremenljivk po faktorju. Pri tem poudarjata, da uporaba hi-kvadrat statistike pri majhnih vzorcih ni adekvatna, saj obstaja nevarnost, da bi bil model pri preveč specifičnih vzorcih prilagojen specifikam vzorca. Po drugi strani pa so veliki vzorci (N>500) preveč občutljivi na velikost in kažejo na neustreznost modela. Modeliranje strukturnih enačb zahteva velikosti vzorca, ki presegajo 200 enot (Kelloway, 1998, str. 20). Hair in drugi (1998, str. 605) pa navajajo nekoliko milejši kriterij glede števila enot, in sicer priporočajo, da je najmanjše potrebno število enot v vzorcu za izvedbo konfirmatorne faktorjske analize (CFA) med 100 in 150. Z vrnjenimi 210 vprašalniki smo zadostili temu pogoju.

Še en kriterij pa navaja, da naj bi bilo število enot v vzorcu in število manifestnih spremenljivk v razmerju 1 : 10 (Mueller, 1996, str. 57). Multivariatna regresijska analiza po drugi strani zahteva število respondentov, ki je najmanj tri do petkrat tolikšno, kot je število spremenljivk. V konceptualnem modelu pričujoče monografije imamo 30 manifestnih spremenljivk, s 210 sodelujočimi v anketi in s tem smo zadostili pogojem za izvedbo modeliranja linearnih strukturnih enačb.

5.4.3. Analiza zanesljivosti merjenja

Zanesljivost je nujen, a ne zadosten pogoj kakovostnega merjenja. Preizkus z nizko zanesljivostjo je zagotovo neuporaben; tisti z visoko zanesljivostjo pa še ni nujno tudi veljaven in s tem praktično uporaben. Koeficient zanesljivosti ima lahko vrednost med 0 in

²⁸ Več o načinih povečanja stopnje odziva na medorganizacijskih trgih na osnovi metode anketiranja po pošti so pisali tudi Chawla in Natarajan (1994), Walker, Kirchmann, Conant (1987), Davis (1997, str. 132) ter Erdogan in Baker (2002). Poudarek je na tehnikah povečanja odziva pred samo izvedbo ankete (npr. najavljanje anketiranja) in tehnikah povečanja odziva po izvedbi anketiranja.

²⁹ Malhotra in Birks (2003; v Wilkinson, Young, 2004, str. 577) navajata, da je za medorganizacijske trge značilna stopnja odziva približno okrog 15 % v primeru, ko niso bile izvedene dodatne aktivnosti za povečanje stopnje odziva (npr. predhodno najavljanje anketiranja oz. pozivanje k vrnitvi vprašalnikov).

1, pri čemer vrednost 1 pomeni popolnoma zanesljivo, vrednost 0 pa popolnoma nezanesljivo meritev (Sočan, 2000, str. 80).

Zanesljivost lahko ocenimo preko ponovnega testiranja z istim testom, testiranja z alternativnimi oblikami testa ali preko njegove notranje konsistentnosti. Za ocenjevanje **zanesljivosti** smo uporabili metodo notranje konsistentnosti, ki se imenuje Cronbach alfa. Najpogostejši postopek za oceno notranje skladnosti testa je koeficient α (Cronbach, 1951; Churchill, 1979, str. 68), ki temelji na povprečni kovarianci oz. korelaciji med postavkami: višja kot je povprečna kovarianca v primerjavi s povprečno varianco postavk, višji je tudi koeficient α . Osnovna zamisel koeficienta α je, da bi morale postavke, ki merijo isto lastnost, med seboj popolnoma korelirati. Dejstvo, da so korelacije med takimi postavkami nižje od 1, lahko zato pripišemo le vplivu napak merjenja.

Na podlagi analize Cronbachovega koeficienta α ugotavljamo, da so konstrukti cilji marketinškega komuniciranja, ciljna skupina, uspešnost organizacije, komunikacijsko sporočilo, uspešnost marketinškega komuniciranja, dvosmernost komuniciranja in komunikacijske poti notranje konsistentni. Ferligoj, Leskošek in Kogovšek (1995, str. 157) priporočajo naslednje ravni zanesljivosti³⁰:

- $\alpha \geq 0,80$ z gledna zanesljivost merjenja,
- $0,70 \leq \alpha < 0,80$ zelo dobra zanesljivost merjenja,
- $0,60 \leq \alpha < 0,70$ zmerna zanesljivost merjenja in
- $\alpha < 0,60$ komaj sprejemljiva zanesljivost merjenja.

Na podlagi izračuna koeficientov α je razvidno, da imajo konstrukti ciljna skupina, cilji marketinškega komuniciranja, uspešnost marketinškega komuniciranja in uspešnost organizacije zgledno zanesljivost konstruktov in interno konsistentnost lestvice, saj je $\alpha \geq 0,80$. Pri tem je potrebno poudariti, da so omenjeni konstrukti (ciljna skupina, cilji marketinškega komuniciranja, uspešnost marketinškega komuniciranja, uspešnost organizacije) v modelu strukturnih enačb merjeni kot povprečja dveh ali več postavk za posamezno manifestno spremenljivko³¹. Tako smo ocenili konsistentnost postavk, katerih povprečje uporabljamo.

Zanesljivost konstrukta »Dvosmernost komuniciranja« lahko ocenimo kot zelo dobro ($\alpha = 0,7793$). Zanesljivost merjenja konceptov komunikacijsko sporočilo in komunikacijske poti pa je zmerna. Na izračun koeficienta Cronbach α in torej na večjo notranjo konsistentnost lestvice vpliva tudi število postavk, ki smo jih zajeli za merjenje določenega konstrukta (Malhotra, Birks, 1999, str. 282). S tega vidika bi lahko rekli, da ima konstrukt

³⁰ Zanesljivost lahko izračunamo s pomočjo pokazatelja Cronbach α , s katerim merimo notranjo konsistentnost lestvice (v Bollen, 1989, str. 215–216, Coenders et al., 2003, str. 8).

³¹ Glej tabelo 46: Koeficienti zanesljivosti in število merjenih spremenljivk za podano faktorsko rešitev.

Komunikacijske poti glede na uporabo zgolj dveh postavk za merjenje tega konstrukta nižjo, vendar še zmeraj ustrezno zanesljivost ($\alpha=0,6673$).

S pomočjo faktorke analize lahko ocenjujemo tudi zanesljivost konstruktov. Pri tem ne merimo spremenljivke z več enakovrednimi spremenljivkami v istem obdobju, saj nam faktorke analiza poda različne uteži po posameznih postavkah. Zanesljivost merjenja s faktorke analizo lahko ocenimo s pomočjo naslednje enačbe (Ferligoj, Leskošek, Kogovšek, 1995, str. 46):

$$\Omega = 1 - (N - \sum_{i=1}^N h_i^2) / (N + 2 \cdot R),$$

kjer je h_i^2 komunaliteta izmerjene spremenljivke X_i , N je število merjenih spremenljivk, R pa je vsota koeficientov korelacije. Koeficienti izračunani s pomočjo Cronbach α naj bi bili manjši ali enaki koeficientom Ω . Iz tabele 18 vidimo, da so koeficienti zanesljivosti Cronbach α pri vseh proučevanih konstruktih manjši v primerjavi s koeficienti Ω . Pri izračunu zanesljivosti merjenja konstruktov oz. latentnih spremenljivk s pomočjo koeficienta Ω vidimo, da imajo konstrukti cilji marketinškega komuniciranja, ciljna skupina, dvosmernost komuniciranja, uspešnost marketinškega komuniciranja in uspešnost organizacije zgledno zanesljivost, medtem ko ima konstrukt komunikacijsko sporočilo zelo dobro zanesljivost merjenja in konstrukt komunikacijske poti pa zmerno zanesljivost.

Tabela 18: Koeficienti zanesljivosti Ω za merjenje konstruktov modela

Latentna spremenljivka oz. konstrukt	Koeficienti zanesljivosti Ω	Koeficient Cronbach α
Komunikacijsko sporočilo (KS)	0,715 (zelo dobra)	0,6830 (zmerna)
Cilji marketinškega komuniciranja (CTK)	0,890 (zgledna)	0,8573 (zgledna)
Komunikacijske poti (KP)	0,684 (zmerna)	0,6673 (zmerna)
Ciljna skupina (CS)	0,848 (zgledna)	0,8235 (zgledna)
Dvosmernost komuniciranja (DK)	0,815 (zgledna)	0,7793 (zelo dobra)
Uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK)	0,890 (zgledna)	0,8684 (zgledna)
Uspešnost organizacije (UO)	0,835 (zgledna)	0,8137 (zgledna)

5.4.4. Analiza veljavnosti merjenja

Veljavnost merjenja se nanaša na to, ali spremenljivka dejansko meri to, kar naj bi merila. S pomočjo veljavnosti merjenja ugotavljamo sistematične napake, ki se lahko pojavijo med raziskovanjem. Le-te napake lahko vplivajo na druge spremenljivke in jih z uporabljenimi

merjenji ne moremo izločiti. Z veljavnostjo merjenja želimo prikazati odstopanje definiranih merjenih spremenljivk od teoretičnih. Z veljavnostjo merjenja ugotavljamo, če merske spremenljivke dejansko merijo teoretične konstrukte oz. latentne spremenljivke, ki nastopajo v modelu. Je najpreprostejši način preizkušanja, ali v raziskovanju dejansko merimo, kar želimo (Bollen, 1989, str. 184–185).

Pri tem ima veljavnost več razsežnosti (Bollen, 1989, str. 185–206; Diamantopoulos, Siguaw, 2006, str. 264; Krus, Ney, 1978, str. 135):

1. vsebinska veljavnost (angl. content validity),
2. kriterijska veljavnost (angl. criterion validity)³²,
3. konvergentna-diskriminacijska veljavnost (angl. convergent-discriminant validity),
4. konstruktna veljavnost (angl. construct validity).

Vsebinska veljavnost se naslanja bolj na teoretične koncepte kot na empirična dognanja in vrednoti kako merski instrument pokriva konceptualno domeno. Po drugi strani pa kriterijska, konvergentno-diskriminacijska in konstruktna veljavnost temeljijo na empiričnih izsledkih (običajno na korelacijah med merami, ki ocenjujejo veljavnost).³³

Veljavnost konstrukta lahko definiramo kot stopnjo doseganja polnega teoretičnega in empiričnega pomena konstruktov (Bagozzi, Yi, Phillips, 1991, str. 421–458). Veljavnost konstrukta lahko razdelimo na šest ravni (Bollen, 1989, str. 185–206):

1. teoretična smiselnost konstruktov;
2. kriterijska smiselnost konstruktov;
3. notranja konsistentnost operacionalizacij posameznih teoretičnih spremenljivk (razsežnosti konstrukta);
4. konvergentna veljavnost (stopnja skladnosti dveh ali več poskusov merjenja istega konstrukta z različnimi merskimi postopki);
5. diskriminacijska veljavnost (stopnja, do katere se teoretični pojem razlikuje od drugih teoretičnih pojmov);
6. nomološka veljavnost (stopnja, do katere lahko potrdimo napovedi na osnovi teorije, ki vključuje preučevani konstrukt, oz. stopnja, do katere so konstrukti, ki so povezani po teoriji, povezani tudi empirično).

Za merjenje veljavnosti smo uporabili tako imenovano *razumsko veljavnost*, s katero ugotavljamo ali spremenljivke verodostojno merijo proučevane razsežnosti konstrukta. Poleg razumske veljavnosti ugotavljamo tudi *vsebinsko veljavnost*, ki ugotavlja ali so

³² V tuji literaturi zasledimo poimenovanje kriterijske veljavnosti tudi kot empirična veljavnost - angl. empirical validity - (Nachmias, Nachmias, 1976; v Diamantopoulos, Siguaw, 2006, str. 264) ali pragmatična veljavnost - angl. pragmatic validity - (Oppenheim, 1992; v Diamantopoulos, Siguaw, 2006, str. 264) in prediktorna veljavnost - angl. predictive validity - (Nunnally, Bernstein, 1994; v Diamantopoulos, Siguaw, 2006, str. 264).

³³ Več o tem je pisal (Bollen, 1989, str. 185–206).

rezultati raziskave primerljivi s teoretičnimi izhodišči raziskovanja (Churchill, 1979, str. 69–70; Ferligoj, Leskošek, Kogovšek, 1995). Na podlagi rezultatov raziskave in upoštevanjem razumske, vsebinske in nomološke veljavnosti ugotavljamo, da ti rezultati niso v nasprotju s predstavljenimi teoretičnimi izhodišči.

Bagozzi in Yi (1993, str. 173) priporočata uporabo MTMM (angl. Multitrait-Multimethod Matrices) matrik, ki za oceno konvergentne in diskriminacijske veljavnosti uporabljajo več meril različnih konstruktov, izmerjenih z različnimi metodami. Vendar merjenje te zanesljivosti in veljavnosti moramo opraviti pred uporabo instrumenta oz. testiranjem teorije (Campell, Fiske, 1959; v Bagozzi, Yi, 1993, str. 173).

Na osnovi opravljene eksplorativne faktorске analize smo ugotovili zanesljivost konstruktov. Tako bomo najprej oblikovali začetni konceptualni model in ga preverili s pomočjo modeliranja strukturnih enačb in ga nato preoblikovali z dodajanjem in odvzemanjem indikatorjev v končni model. V nadaljevanju predstavljamo analizo in rezultate empirične preverbe.

6. ANALIZA IN REZULTATI EMPIRIČNE PREVERBE

6.1. Rezultati kvantitativne raziskave

6.1.1. Osnovne značilnosti respondentov

V zadnjem delu vprašalnika smo želeli dobiti vpogled v osnovne značilnosti respondentov, kot so število zaposlenih v organizaciji, položaj respondentov v organizaciji, glavni prodajni trg, primarna dejavnost organizacije, čiste prihodke od prodaje, tržni delež čistih prihodkov od prodaje, ki ga dosegajo na poglavitnem trgu ter tržni delež čistih prihodkov od prodaje, dosežen na tujih trgih.

V raziskavi so bile prisotne različno velike organizacije. Merilo za določitev velikosti organizacij je bilo število zaposlenih (glej tabelo 19).

Tabela 19: Struktura organizacij po številu zaposlenih

Št. zaposlenih	Frekvence	Delež v %	Zbirni delež v %
do 50	95	45,2	45,2
51 do 249	50	23,8	69,0
250 do 500	29	13,8	82,8
501 do 1000	21	10,0	92,8
1001 do 2000	5	2,4	95,2
nad 2000	10	4,8	100,0
Skupaj	210	100,0	

Organizacije, ki štejejo do 50 zaposlenih, so uvrščene med majhne organizacije, organizacije od 51 do 249 zaposlenimi se štejejo za srednje velike organizacije, organizacije z več kot 250 zaposlenimi pa uvrščamo med velike organizacije. Iz prvotno šestih opredeljenih razredov smo oblikovali tri razrede in smiselno združili frekvence v posameznih razredih. Kot je razvidno iz tabele 20 je bilo v raziskavi prisotnih 45,2 % majhnih organizacij, 23,8 % srednje velikih organizacij in preostalih 31,0 % pa velikih organizacij.

Tabela 20: Velikost organizacij

Št. zaposlenih	Frekvence	Delež v %	Zbirni delež v %
Majhne organizacije	95	45,2	45,2
Srednje velike organizacije	50	23,8	69,0
Velike organizacije	65	31,0	100,0
Skupaj	210	100,0	

Respondente smo nato prosili, da svojo dejavnost uvrstijo v eno izmed šestih različnih možnosti. Frekvence, ki smo jih dobili v razredu »drugo«, smo nato vsebinsko združili v ostale razrede tako, da je pri nadaljnjih analizah prikazanih pet dejavnosti organizacij. V raziskavi je bilo 42,4 % podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo izdelkov za podjetja, 30,4 % podjetij, ki opravljajo storitve za podjetja, 24,3 % podjetij, ki opravljajo bodisi trgovino na debelo bodisi na drobno. Kot je razvidno iz tabele 21 je bilo med respondenti tudi 2,4 % institucij in 0,5 % vladnih organizacij.

Tabela 21: Primarna dejavnost, s katero se organizacija ukvarja

Primarna dejavnost	Frekvence	Delež v %	Zbirni delež v %
Proizvodnja izdelkov za podjetja	89	42,4	42,4
Storitve za podjetja (poslovne storitve)	64	30,4	72,8
Trgovina na debelo in drobno	51	24,3	97,1
Institucija	5	2,4	99,5
Vladna organizacija	1	0,5	100,0
Skupaj	210	100,0	

Z naslednjim vprašanjem: »Kupci, katerim prodajate vaše izdelke ali storitve, so?« smo želeli ugotoviti poglobitne prodajne trge anketiranih organizacij. Respondenti so lahko izbirali med več različnimi odgovori. Dobljeni rezultati v tabeli 22 prikazujejo, da je največji prodajni trg respondentov – trg podjetij. Kupci anketiranih organizacij so v prvi vrsti trgovska podjetja s 71,4 %, sledijo proizvodna podjetja s 63,3 % ter storitvena podjetja s 55,2 %. Med prodajne trge anketiranih podjetij se uvrščajo tudi institucije s 39,5 % ter vladne organizacije s 31,0 %. Respondenti so navedli, da poleg prodaje svojih izdelkov in storitev na medorganizacijskih trgih (prodaja drugim organizacijam) se med njihove prodajne trge uvršča tudi trg končnih porabnikov.

Tabela 22: Poglobitni prodajni trgi

Prodajni trg	Frekvence	Delež v %
Proizvodna podjetja	133	63,3
Trgovska podjetja	150	71,4
Storitvena podjetja	116	55,2
Vladne organizacije	65	31,0
Institucije	83	39,5
Končni porabniki	60	28,6
Drugo	3	1,4

Respondente smo prosili, naj izrazijo svojo stopnjo izobrazbe. Kot je razvidno iz tabele 23, je med anketiranimi organizacijami 69,5 % respondentov imelo visoko izobrazbo, sledijo respondenti z magisterijem ali doktoratom (13,3 %). V vzorcu je kar 12,9 % respondentov

imelo višjo izobrazbo, 3,8 % anketirancev je imelo srednjo stopnjo izobrazbe, medtem ko 0,5 % respondentov ni odgovorilo na to vprašanje (glej tabelo 23).

Tabela 23: Izobrazba respondentov

Izobrazba	Frekvence	Delež v %	Zbirni delež v %
Srednja šola	8	3,8	3,8
Višja šola	27	12,9	16,7
Visoka šola	146	69,5	86,2
Magisterij ali doktorat	28	13,3	99,5
Manjkajoče vrednosti	1	0,5	100,0
Skupaj	210	100,0	

Med osnovnimi značilnostmi respondentov nas je zanimala tudi njihova trenutna funkcija oziroma položaj, ki ga imajo v organizacijah. Respondente smo nato prosili, naj svoj položaj uvrstijo v eno izmed naslednjih možnosti, kot je prikazano v tabeli 24. Na vprašalnik je odgovarjalo 28,6 % vodij oddelkov marketinga, sledijo direktorji podjetij s 25,2 %, vodje drugega oddelka s 5,7 %, vodje oddelka marketinga in odnosov z javnostmi s 4,3 %, medtem ko so predstavniki vodilnega managementa odgovarjali v 19 %. Strokovni sodelavci so se odzvali v 9,0% primerih ter svetovalci v 2,4 % primerih. Vodje odnosov z javnostmi in predsedniki uprav so v strukturi vprašanih zastopani vsak z 2,9 %.

Tabela 24: Položaj respondentov v organizacijah

Položaj v podjetju	Frekvence	Delež v %	Zbirni delež v %
Direktor	53	25,2	25,2
Predsednik uprave	6	2,9	28,1
Del vodilnega managementa	40	19,0	47,1
Vodja oddelka marketinga	60	28,6	75,7
Vodja oddelka odnosov z javnostmi	6	2,9	78,6
Vodja oddelka marketinga in odnosov z javnostmi	9	4,3	82,9
Vodja drugega oddelka	12	5,7	88,6
Strokovni sodelavec	19	9,0	97,6
Svetovalac	5	2,4	100,0
Skupaj	210	100,0	

V tabeli 25 je prikazana struktura organizacij glede čistih prihodkov od prodaje v preteklem poslovnem letu. Po kriteriju čistih prihodkov od prodaje za preteklo leto (leto 2005) je podatke posredovalo največ takšnih organizacij, ki imajo nad 4.173 tisoč € čistih prihodkov od prodaje letno (28,6 %). Zanimivo je, da je velik odstotek organizacij (kar 17,1 %) uvrstilo čiste prihodke od prodaje svoje organizacije v najvišji razred, in sicer nad 417.292 tisoč €. Velik delež organizacij (16,7 %) dosega nad 417 tisoč € čistih prihodkov od prodaje letno, medtem ko je 11,0 % organizacij čiste prihodke od prodaje svoje

organizacije uvrstilo v najnižji razred (do 83 tisoč €). Skoraj 11 odstotkov organizacij pa ni želelo odgovoriti na to vprašanje.

Tabela 25: Struktura organizacij glede na čiste prihodke od prodaje v preteklem letu

Čisti prihodki od prodaje v SIT	Čisti prihodki od prodaje v €	Frekvence	Delež v %	Zbirni delež v %
do 20 mio SIT	do 83 tisoč €	23	11,0	11,0
nad 20 do 50 mio SIT	nad 83 do 209 tisoč €	14	6,7	17,7
nad 50 do 100 mio SIT	nad 209 do 417 tisoč €	12	5,7	23,4
nad 100 do 1 mrd SIT	nad 417 do 4.173 tisoč €	35	16,7	40,1
nad 1 mrd do 50 mrd SIT	nad 4.173 do 208.646 tisoč €	60	28,6	68,7
nad 50 mrd do 100 mrd SIT	nad 208.646 do 417.292 tisoč €	7	3,3	72,0
več kot 100 mrd SIT	nad 417.292 tisoč €	36	17,1	89,1
Manjkajoče vrednosti		23	10,9	100,0
Skupaj		210	100,0	

Iz tabele 26 vidimo, da 25,2 % anketiranih organizacij dosega na poglavitnem trgu do 20 % tržni delež glede na čiste prihodke od prodaje. Sledi 20,0 % organizacij, ki dosega na svojem poglavitnem trgu od 21 do 40-odstotni tržni delež, 16,7 % anketiranih organizacij dosega na trgu 41 do 60-odstotni tržni delež ter 11,4 % anketirancev zavzema na trgu od 61 do 80-odstotni delež. Kar 19,0 % organizacij dosega na poglavitnem trgu med 81 do 100 % tržni delež čistih prihodkov od prodaje organizacije. Iz tega sledi, da kar 19,0 % organizacij ima na trgu monopolni položaj in si svoj položaj ne deli s konkurenti.

Tabela 26: Tržni delež čistih prihodkov od prodaje organizacij na poglavitnem trgu

Tržni delež na poglavitnem trgu	Frekvence	Delež v %	Zbirni delež v %
0% do 20 %	53	25,2	25,2
21 do 40 %	42	20,0	45,2
41 do 60 %	35	16,7	61,9
61 do 80 %	24	11,4	73,3
81 do 100 %	40	19,0	92,4
Manjkajoče vrednosti	16	7,6	100,0
Skupaj	210	100,0	

Glede marketinškega deleža čistih prihodkov od prodaje organizacij na tujih trgih je iz tabele 27 razvidno, da kar 60,0 % anketiranih organizacij dosega na tujih trgih do 20-odstotni tržni delež čistih prihodkov od prodaje organizacije. 10 % organizacij dosega med 21 do 40-odstotni tržni delež, 5,7 % organizacij dosega med 41 do 60-odstotni tržni delež in 4,3 % organizacij dosega med 61 do 80-odstotni tržni delež čistih prihodkov od prodaje na tujih trgih. Kar 11,0 % vseh anketiranih organizacij pa dosega med 81 in 100-odstotnim tržnim deležem na tujih trgih.

Tabela 27: Tržni delež čistih prihodkov od prodaje organizacije na tujih trgih

Tržni delež na tujih trgih	Frekvence	Delež v %	Zbirni delež v %
0 do 20 %	126	60,0	60,0
21 do 40 %	21	10,0	70,0
41 do 60 %	12	5,7	75,7
61 do 80 %	9	4,3	80,0
81 do 100 %	23	11,0	91,0
Manjkajoče vrednosti	19	9,0	100,0
Skupaj	210	100,0	

6.1.2. Deskriptivne statistike eksogenih in endogenih latentnih spremenljivk

V tem pod poglavju predstavljamo osnovne značilnosti merjenih spremenljivk. S ponazoritvijo opisnih statistik podajamo sliko o ravni uspešnosti marketinškega komuniciranja in ravni uspešnosti organizacij na medorganizacijskih trgih kot tudi osnovne značilnosti eksogenih spremenljivk. Prikaz deskriptivnih značilnosti merjenih spremenljivk je pomemben za nadaljnje statistične analize kot je to SEM, saj omogoča lažje razumevanje povezav med eksogenimi in endogenimi latentnimi spremenljivkami v konceptualnem modelu. Tovrstne informacije so uporabne zlasti pri specifikaciji in pri morebitnih modifikacijah modela. Vhodni podatki v program LISREL, s pomočjo katerega izvedemo modeliranje strukturnih enačb, namreč zahteva kot vstopno matriko – matriko varianc (kovarianc), zato je potrebno pred ocenjevanjem modela preveriti kakovost vhodnih podatkov.

Pri konfirmatorni faktorski analizi je pomembno, 1) da lahko merimo rezultate, na katere spremenljivke vplivajo, 2) da lahko merimo osnovne konstrukte oziroma faktorje, ki imajo največji vpliv na rezultate, 3) da lahko merimo specifične spremenljivke, ki so pomembne za identifikacijo teh konstruktov, 4) kako konstrukti in spremenljivke uveljavljajo svoj vpliv na rezultate in 5) kakšen je vpliv, ki ga posamezni konstrukti uveljavljajo (Myers, Mullet, 2003, str. 323). Zato je pri uporabi modeliranja strukturnih enačb pomembno poznati osnovne deskriptivne značilnosti tako konstruktov kot njihovih indikatorjev. Te informacije olajšajo fazo specifikacije in modifikacije modela pri izvedbi modeliranja strukturnih enačb. Modeliranje strukturnih enačb je zahtevna metoda, ki temelji na medsebojnih povezavah med konstrukti, zato so osnovni podatki o medsebojnih korelacijah v pomoč pri ocenjevanju modela.

V nadaljevanju prikazujemo indikatorje ali merske spremenljivke za merjenje posameznih konstruktov v modelu. V vprašalniku so se vprašanja nanašala na posamezne konstrukte v modelu, in sicer:

- vir komuniciranja,
- komunikacijsko sporočilo,
- cilji marketinškega komuniciranja,

- komunikacijske poti,
- ciljna skupina,
- dvosmernost komuniciranja,
- uspešnost marketinškega komuniciranja in
- uspešnost organizacije.

Respondenti so na sedem stopenjski Likertovi lestvici označili strinjanje s posameznimi trditvami, kjer je pomenilo 1 = sploh se ne strinjam do 7 = popolnoma se strinjam. V tabeli 28 so prikazani konstrukti modela z osnovno deskriptivno statistiko. Za vsak posamezni konstrukt je prikazano povprečje vrednosti postavk, s katerimi je bil ta merjen. Pri merskih lestvicah Likertovega tipa se vrednosti postavk seštevajo, vendar smo zaradi tega, ker merimo posamezne konstrukte z različnim številom postavk, izračunali povprečje. Povprečja pri konstruktih so tako primerljiva.

Povprečja pri posameznih konstruktih kažejo, da se respondenti strinjajo z navedenimi trditvami, saj so konstrukti ocenjeni z visokimi povprečnimi ocenami. Najvišje povprečje ocen je doseženo pri konstrukt dvosmernost komuniciranja (5,413), sledi vir komuniciranja (5,257) in cilji marketinškega komuniciranja (5,256). Povprečje konstrukta komunikacijsko sporočilo je prav tako visoko in znaša 5,053 kot tudi povprečje konstrukta ciljna skupina, ki znaša 5,047. Strinjanje respondentov s trditvami konstruktov uspešnost marketinškega komuniciranja (4,920) in uspešnost organizacije (4,983) je precej nad srednjo vrednostjo lestvice. Nekoliko manj ugodno sliko kaže povprečna vrednost konstrukta komunikacijske poti. Pri tem konstrukt je bilo doseženo najnižje povprečje ocen (4,739), kjer tudi zabeležimo največji standardni odklon od povprečne vrednosti. Standardni odkloni pri nobenem konstrukt ne presegajo 30 % od povprečne vrednosti konstrukta. Pri pregledu pokazateljev normalne distribucije vidimo, da konstrukti ne odstopajo od normalne. Normalnost distribucije je ena temeljnih predpostavk za izvedbo modeliranja strukturnih enačb in pomembna odstopanja od nje lahko postavijo pod vprašaj veljavnost statističnih preizkusov (Zikmund, 2000, str. 579–622). Velikost vzorca tudi zmanjšuje problem nenormalne distribucije. Glede na to, da je raziskava zajemala 210 respondentov, smo se odločili, da ne izvedemo normalizacije podatkov. Poleg tega pa normalizacija podatkov pomembno vpliva na linearnost povezav, kar pa je pogoj za izvedbo modeliranja strukturnih enačb.

Tabela 28: Deskriptivne statistike za povprečja konstruktov modela

Konstrukt	N	Povprečje	Standardna napaka ocene	Standardni odklon	Asimetričnost	Sploščenost
Vir komuniciranja (VK)	210	5,257	0,083	1,213	-0,738	0,503
Komunikacijsko sporočilo (KS)	210	5,053	0,104	1,512	-0,691	0,020
Cilji marketinškega komuniciranja (CTK)	210	5,256	0,105	1,509	-0,733	-0,134
Komunikacijske poti (KP)	210	4,739	0,120	1,727	-0,490	-0,537
Ciljna skupina (CS)	210	5,047	0,104	1,512	-0,869	0,535
Dvosmernost komuniciranja (DK)	210	5,413	0,079	1,140	-0,873	0,837
Uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK)	210	4,920	0,090	1,301	-0,646	0,362
Uspešnost organizacije (UO)	210	4,983	0,107	1,553	-0,400	1,529

V nadaljevanju v tabelah prikazujemo deskriptivne statistike posameznih merskih spremenljivk, ki merijo posamezni konstrukt.

Tabela 29 prikazuje tri indikatorje za merjenje vira komuniciranja. Povprečja postavk za konstrukt vir komuniciranja so razmeroma visoke, saj smo postavke merili na sedem stopenjski lestvici, kjer je srednja vrednost 4. Najvišje ocene so dosežene pri indikatorju »Naši kupci močno in vedno verjamejo komunikacijskim sporočilom naše organizacije«, kjer zabeležim tudi najmanjšo razpršenost okoli povprečne vrednosti. Standardni odkloni kažejo, da se večina ocen nahaja na intervalu od 1,01 do 1,50 okoli povprečne vrednosti.

Tabela 29: Indikatorji za merjenje konstrukta »Vir komuniciranja«

Indikatorji vira komuniciranja	Frekvence	Povprečne vrednosti	Standardni odkloni	Standardne napake ocene
Naši kupci zaupajo komunikacijskim sporočilom naše organizacije.	210	5,65	1,13	0,08
Kupci so pod močnim vplivom naših komunikacijskih sporočil in se na njihovi podlagi odločajo.	210	4,42	1,50	0,10
Naši kupci močno in vedno verjamejo komunikacijskim sporočilom naše organizacije.	210	5,70	1,01	0,07

Z naslednjimi trditvami, prikazanimi v tabeli 30, smo ocenjevali konstrukt komunikacijsko sporočilo. Respondenti so se najbolj strinjali s trditvijo »Skladnost vsebine in oblike komunikacijskih sporočil ima vpliv na učinkovitost marketinškega komuniciranja.« in s trditvijo »Običajno zajemajo komunikacijska sporočila uporabne lastnosti izdelka/storitve in sporočajo prednosti izdelka/storitve.« Pri vseh trditvah so anketiranci podali visoke ocene glede posameznih indikatorjev komunikacijskega sporočila. Standardne napake ocene se gibljejo na intervalu od 0,08 do 0,12, medtem ko se standardni odkloni nahajajo na intervalu od 1,20 do 1,88 okoli povprečne vrednosti.

Tabela 30: Indikatorji za merjenje konstrukta »Komunikacijsko sporočilo«

Indikatorji komunikacijskega sporočila	Frekvence	Povprečne vrednosti	Standardni odkloni	Standardne napake ocene
Pri vsebini komunikacijskih sporočil uporabljamo predvsem racionalne pozive.	210	5,07	1,48	0,10
Komunikacijska sporočila vsebujejo tehnične specifikacije naših izdelkov oz. storitev.	210	4,63	1,88	0,13
Običajno zajemajo komunikacijska sporočila uporabne lastnosti izdelka/storitve in sporočajo prednosti izdelka/storitve.	210	5,57	1,34	0,09
V naši organizaciji imamo visoko stopnjo usklajenosti različnih komunikacijskih sporočil, ki jih oddajamo kupcem.	210	4,71	1,50	0,10
Naša marketinško-komunikacijska sporočila so enotna in sporočajo enako vsebino.	210	4,64	1,67	0,12
Skladnost vsebine in oblike komunikacijskih sporočil ima vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.	210	5,70	1,20	0,08

V nadaljevanju v tabeli 31 prikazujemo povprečne vrednosti in standardne odklone za posamezne indikatorje konstrukta »Cilji marketinškega komuniciranja«. Najvišje ocene izkazujejo respondenti pri trditvi: »Vodilni management naše organizacije podpira in ima popolno zaupanje v marketinško strategijo organizacije« ter pri trditvi »Strategija marketinškega komuniciranja izhaja iz strateških ciljev naše organizacije«. Respondenti se najmanj strinjajo, da kontinuirano pregledujejo komunikacijska sporočila in preverjajo ali, so usklajena s marketinško strategijo organizacije. Standardni odkloni kažejo, da se večina ocen giblje na intervalu od 1,28 do 1,89.

Tabela 31: Indikatorji za merjenje konstrukta »Cilji marketinškega komuniciranja«

Indikatorji ciljev marketinškega komuniciranja	Frekvence	Povprečne vrednosti	Standardni odkloni	Standardne napake ocene
Vodilni management naše organizacije podpira in ima popolno zaupanje v marketinško strategijo organizacije.	210	5,72	1,28	0,09
Strategija marketinškega komuniciranja je usklajena z vizijo, strategijo in poslanstvom naše organizacije.	210	5,61	1,33	0,09
Strategija marketinškega komuniciranja izhaja iz strateških ciljev naše organizacije.	210	5,57	1,28	0,09
Strategija marketinškega komuniciranja je usklajena s marketinško strategijo naše organizacije.	210	5,35	1,35	0,09
Kontinuirano pregledujemo naša komunikacijska sporočila in preverjamo ali so usklajena s marketinško strategijo organizacije.	210	4,69	1,57	0,11
V naši organizaciji imamo centraliziran nadzor (kontrolno) nad tržnim komuniciranjem.	210	4,96	1,86	0,13
V naši organizaciji imamo centralizirano izvedbo (izvajanje) marketinškega komuniciranja.	210	4,90	1,89	0,13

Z vidika komunikacijskih poti so slovenske organizacije ta konstrukt ocenjevale s pomočjo trditev, ki so navedene v tabeli 32. Najbolj so se respondenti strinjali s trditvijo, da je internet eno izmed pomembnejših orodij marketinškega komuniciranja ter da uporabljajo predvsem orodja marketinškega komuniciranja, kjer prevladujejo osebni in neposredni stiki. Največja razpršenost podatkov je pri postavki: »V naši organizaciji pogosto uporabljamo različna orodja direktnega marketinga (direktna pošta)« ter pri postavki »Sporočila za javnost, tiskovne konference ter druga orodja odnosov z javnostmi predstavljajo manj pomembna orodja marketinškega komuniciranja«.

Tabela 32: Indikatorji za merjenje konstrukta »Komunikacijske poti«

Indikatorji komunikacijskih poti	Frekvence	Povprečne vrednosti	Standardni odkloni	Standardne napake ocene
Uporabljamo predvsem orodja marketinškega komuniciranja, kjer prevladujejo osebni in neposredni stiki.	210	5,14	1,59	0,11
Oglaševanje v strokovnih revijah je eno izmed pomembnejših orodij marketinškega komuniciranja.	210	4,01	1,81	0,13
Aktivnosti in obiski prodajnih predstavnikov predstavljajo poglavitno orodje marketinškega komuniciranja v naši organizaciji.	210	5,07	1,82	0,13
V naši organizaciji uporabljamo metode pospeševanja prodaje, ki so usmerjena na lastno prodajno osebje (izobraževanje, motiviranje prodajalcev).	210	4,90	1,76	0,12
Internet je eno izmed pomembnejših orodij marketinškega komuniciranja.	210	5,53	1,52	0,10
Sporočila za javnost, tiskovne konference ter druga orodja odnosov z javnostmi predstavljajo manj pomembna orodja marketinškega komuniciranja.	210	3,80	1,98	0,14
V naši organizaciji pogosto uporabljamo različna orodja direktnega marketinga (direktna pošta).	210	4,14	2,06	0,14
Pogostost naših komunikacijskih sporočil je odvisna od uporabljenega instrumenta marketinškega komuniciranja.	210	5,11	1,47	0,10
Uporabljamo različne vrste komuniciranja glede na količino in kompleksnost tržnih sporočil ter glede na čas pridobivanja povratne informacije.	210	4,95	1,53	0,11

Ciljna skupina je naslednji konstrukt, ki so ga ocenjevali respondenti (glej tabelo 33). Anketiranci v slovenskih organizacijah so se najbolj strinjali s trditvami glede poznavanja svojih kupcev na splošno (njihov položaj na trgu, mrežo, finančne rezultate, investicije), sledi poznavanje izdelkov/storitev obstoječih (potencialnih) kupcev in nato poznavanje blagovne oz. storitvene znamke kupca. Za te postavke konstrukta ciljna skupina so značilne dokaj izenačene in visoke vrednosti glede poznavanja izdelkov, blagovne znamke in kupcev. Pri tem so majhne razlike v ocenah povprečnih vrednosti, le pri postavki

»Poznamo akcije marketinškega komuniciranja, ki jih izvaja naš kupec« so dosežene ocene najnižje. Največja razpršenost podatkov okoli srednje vrednosti je pri postavki poznavanja akcij marketinškega komuniciranja kupca.

Tabela 33: Indikatorji za merjenje konstrukta »Ciljna skupina«

Indikatorji ciljne skupine	Frekvence	Povprečne vrednosti	Standardni odkloni	Standardne napake ocene
Poznamo izdelke/storitve obstoječih (potencialnih) kupcev ter njihove prednosti.	210	5,56	1,35	0,09
Poznamo blagovne oz. storitvene znamke naših kupcev.	210	5,55	1,37	0,09
Poznamo naše kupce na splošno (položaj na trgu, mreža, finančni rezultati, investicije).	210	5,57	1,25	0,09
Poznamo akcije marketinškega komuniciranja, ki jih izvaja naš kupec.	210	4,64	1,58	0,11

Ocenjene vrednosti pri postavkah konstrukta dvosmernost komuniciranja so dokaj izenačene, saj med najvišjo in najnižjo povprečno vrednostjo ni velikih razkorakov. Iz tabele 34 je razbrati, da so anketiranci pri vseh trditvah izrazili svoje strinjanje z oceno, višjo od 5, pri čemer so se najbolj strinjali s trditvama: »Odzive kupcev na naša komunikacijska sporočila beležimo v baze podatkov o kupcih« in »Kupci zaznavajo in razumejo naša komunikacijska sporočila«. Standardni odkloni kažejo, da se večina ocen nahaja na intervalu med 0,97 in 1,24.

Tabela 34: Indikatorji za merjenje konstrukta »Dvosmernost komuniciranja«

Indikatorji dvosmernosti komuniciranja	Frekvence	Povprečne vrednosti	Standardni odkloni	Standardne napake ocene
Pri našem marketinškem komuniciranju s kupci ne prihaja do motenj ali napačnega razumevanja.	210	5,27	1,24	0,09
Komunikacijska sporočila vsebujejo dovolj informacij za nakupno odločanje.	210	5,39	1,21	0,08
Kupci zaznavajo in razumejo naša komunikacijska sporočila.	210	5,58	0,97	0,07
Odzive kupcev na naša komunikacijska sporočila beležimo v baze podatkov o kupcih.	210	5,40	1,01	1,71

Uspešnost marketinškega komuniciranja je naslednji konstrukt, ki so ga respondenti ocenjevali. Iz tabele 35 vidimo, da so se najbolj strinjali s trditvama: »Uspešnost našega marketinškega komuniciranja vpliva na povečano povpraševanje po naših izdelkih/storitvah in posledično na povečanje prodaje« ter s trditvijo »Na podlagi naših marketinško komunikacijskih sporočil kupci pridobijo dodatne informacije glede našega izdelka/storitve ali naše organizacije«. Anketiranci so izrazili še strinjanje s tem, da kupci na podlagi marketinško komunikacijskih sporočil spreminjajo stališče do izdelka/storitve,

se odločijo za nakup izdelka oz. storitve in identificirajo naš izdelek kot najprimernejši za nakup. Standardni odkloni kažejo, da se večina ocen nahaja na intervalu med 1,21 in 1,45.

Tabela 35: Indikatorji za merjenje konstrukta »Uspešnost marketinškega komuniciranja«

Indikatorji uspešnosti marketinškega komuniciranja	Frekvence	Povprečne vrednosti	Standardni odkloni	Standardne napake ocene
Kupci na podlagi naših marketinško komunikacijskih sporočil spremenijo stališče do našega izdelka/storitve.	210	4,94	1,33	0,09
Z našimi marketinško komunikacijskimi sporočili vplivamo na spremembo kupčevih nakupnih namer.	210	4,75	1,27	0,09
Kupci se na podlagi naših marketinško komunikacijskih sporočil odločijo za nakup našega izdelka/storitve.	210	4,92	1,25	0,09
Kupci na podlagi naših marketinško komunikacijskih sporočil identificirajo naš izdelek/storitev kot najprimernejši za nakup.	210	4,92	1,21	0,08
Na podlagi naših marketinško komunikacijskih kupci pridobijo dodatne informacije glede našega izdelka/storitve ali naše organizacije.	210	5,42	1,21	0,08
Uspešnost našega marketinškega komuniciranja vpliva na povečano povpraševanje po naših izdelkih/storitvah in posledično na povečanje prodaje.	210	5,51	1,27	0,09
Učinek in vpliv našega marketinškega komuniciranja na odziv naših kupcev je velik.	210	4,87	1,30	0,09
Naši kupci se identificirajo in zaupajo marketinškokomunikacijskim sporočilom naše organizacije.	210	4,45	1,42	0,10
Naša komunikacijska sporočila imajo močan vpliv na nakupno vedenje naših kupcev.	210	4,50	1,45	0,10

In zadnji konstrukt v konceptualnem modelu se nanaša na merjenje uspešnosti organizacije. Njeno uspešnost smo merili z vidika marketinške, finančne uspešnosti ter drugih vidikov uspešnosti. Indikatorji so prikazani v tabeli 36. Najvišje ocene izkazujejo respondenti pri postavki »Naša organizacija dosega visoko raven zadovoljstva in lojalnosti kupcev v primerjavi s planiranimi«, kjer je tudi najmanjša variabilnost v odgovorih. Najnižje ocene pa so dosežene pri postavki: »Naša organizacija dosega visoko donosnost naložb v primerjavi s planirano«. Standardni odkloni se gibljejo na intervalu odmika od povprečnih vrednosti v okviru 30 %.

Tabela 36: Indikatorji za merjenje konstrukta »Uspešnost organizacije«

Indikatorji uspešnosti organizacije	Frekvence	Povprečne vrednosti	Standardni odkloni	Standardne napake ocene
Naša organizacija dosega visok tržni delež na poglavitnem trgu v primerjavi s konkurenco.	210	5,06	1,60	0,11
Naša organizacija dosega visok vrednostni obseg prodaje na poglavitnem trgu v primerjavi s konkurenco.	210	5,07	1,55	0,11
Naša organizacija dosega visok bruto dobiček iz prodaje na poglavitnem trgu v primerjavi s konkurenco.	210	4,60	1,53	0,11
Naša organizacija dosega visoko raven zvestobe zaposlenih v podjetju v primerjavi s planirano.	210	5,44	1,29	0,09
Naša organizacija dosega visoko raven zadovoljstva in lojalnosti kupcev v primerjavi s planiranimi.	210	5,67	0,98	0,07
Naša organizacija zagotavlja zaposlitve za lokalno prebivalstvo v primerjavi s konkurenco.	210	5,44	2,06	0,14
Naša organizacija dosega visoko raven bruto dobička iz celotne dejavnosti v primerjavi s konkurenco.	210	4,50	1,65	0,11
Naša organizacija dosega visoko donosnost naložb v primerjavi s planirano.	210	4,44	1,60	0,11
Delničarji naše organizacije so s finančnimi rezultati zelo zadovoljni glede na finančne rezultate konkurence.	210	4,63	1,72	0,12

Pridobljeni rezultati opisne statistike eksogenih in endogenih latentnih spremenljivk bodo imeli pomembno vlogo pri proučevanju medsebojnih vplivov med določljivkami marketinškega komuniciranja (vir komuniciranja, komunikacijsko sporočilo, cilji marketinškega komuniciranja, komunikacijske poti, ciljna skupina in dvosmernost komuniciranja) in uspešnostjo marketinškega komuniciranja ter uspešnostjo organizacij v Sloveniji. Zanesljivost in želene značilnosti konstruktov smo zagotovili s pomočjo konfirmatorne faktorjske analize.

6.1.3. Analiza povezav med merjenimi spremenljivkami

Najosnovnejši način za ugotavljanje povezanosti dveh spremenljivk je izračun korelacije. Osnova za razumevanje medsebojnih vplivov med spremenljivkami je ugotavljanje medsebojne povezanosti med pari neodvisnih spremenljivk in med neodvisnimi ter odvisnimi spremenljivkami. V takšnih primerih najpogosteje uporabimo korelacijski koeficient r , ki povzame moč povezave med dvema metričnima (intervalnima ali skalarnima) spremenljivkama. Gre za indeks, ki pokaže, ali obstaja linearna oziroma premočrtna povezava med dvema spremenljivkama (Malhotra, Birks, 1999, str. 512; Ambrožič, Leskošek, 2000, str. 66).

Na tem mestu želimo poudariti, da korelacijski koeficient kaže zgolj na medsebojno povezanost in ne na vzročno povezavo med spremenljivkama. S korelacijsko analizo lahko zaradi tega merimo zgolj naravo in stopnjo povezanosti (kovariance) med spremenljivkama. Izjave o vzročnosti morajo tako temeljiti predvsem na podlagi znanj in teorije o pojavu, ki ga proučujemo, in ne na podlagi statističnega merjenja povezave (Kumar, Aaker, Say, 1999, str. 493).

Pred interpretacijo pomena korelacijskega koeficienta je potrebno proučiti njegovo statistično pomembnost. Kadar izračunana vrednost t , ni statistično pomembna na želenem ali večjem intervalu zaupanja ($p \leq 0,05$ ali $p \leq 0,1$) lahko zatrdimo, da ni povezave med proučevanima spremenljivkama.

V nadaljevanju prikazujemo korelacijske koeficiente med postavkami, ki sestavljajo posamezni konstrukt. Rezultate korelacijske analize lahko uporabimo v fazi ovrednotenja merskega modela in rezultate korelacij uporabimo za izboljšanje merskega modela. Pri tem se opiramo na stališča Gerbinga in Andersona (1988, str. 187–188) ter po potrebi izločimo določene postavke. Nekatero povezavo lahko močno izstopajo po svojih vrednostih in avtorja navajata, da jih je priporočljivo izločiti. Obstaja namreč nevarnost, da določene postavke merijo različne konstrukte ali postavke niso statistično značilne, kar pomeni, da je konsistentnost konstrukta vprašljiva.

V tabeli 37 so prikazani korelacijski koeficienti (r)³⁴ med merjenimi spremenljivkami konstrukta vir komuniciranja. Pri tem so vse povezave med merjenimi spremenljivkami statistično značilne pri stopnji značilnosti ($p < 0,01$). Vidimo, da je med postavkami pretežno srednja korelacija, le med prvo in drugo postavko obstaja visoka korelacija.

Tabela 37: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke vira komuniciranja

Indikatorji vira komuniciranja		1	2	3
1	Naši kupci zaupajo komunikacijskim sporočilom naše organizacije.	1,000	0,711(**)	0,585(**)
2	Kupci so pod močnim vplivom naših komunikacijskih sporočil in se na njihovi podlagi odločajo.		1,000	0,596(**)
3	Naši kupci močno in vedno verjamejo komunikacijskim sporočilom naše organizacije.			1,000

**povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja $< 0,01$ (dvosmerno)

* povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja $< 0,05$ (dvosmerno)

³⁴ Za ocenjevanje vrednosti korelacijskega koeficienta in moči povezave smo se oprli na priporočila Phajfarja in Arha (1998, str. 195; v Maher, 2002, str. 76), ki sta uporabila naslednjo subjektivno lestvico za stopnjo linearne korelacije:

- do 0,30 – ni korelacije,
- nad 0,30 do 0,50 – nizka korelacija,
- nad 0,50 do 0,70 – srednja korelacija,
- nad 0,70 do 0,90 – visoka korelacija in
- nad 0,90 – zelo visoka korelacija.

Pri pregledu korelacijskih koeficientov za merjene spremenljivke konstrukta komunikacijsko sporočilo v tabele 38 je razvidno, da niso vse korelacije med postavkami statistično značilne. Tako ni statistična korelacija med tem, da pri vsebini komunikacijskih sporočil uporabljajo racionalne pozive ter med postavkami 4, 5 in 6, ki govorijo o usklajenosti komunikacijskih sporočil, enotni vsebini ter skladnosti vsebine in oblike komunikacijskih sporočil. Hkrati vidimo, da ni korelacije med postavkama 2 in 4 ter med postavka 2 in 6. Nasploh so vse korelacije med postavkami konstrukta komunikacijskega sporočila nizke. Nizke korelacije med indikatorji so lahko odsev, da so indikatorji ali merske spremenljivke formativne narave³⁵. Predvidevamo, da bodo indikatorji z nizkimi korelacijami v postopku factorske analize izločeni, kar pa ne bo spremenilo poglobitve konceptualne vsebine konstrukta in konstrukt še vedno zagotavlja zmerno interno konsistentnost lestvice (Cronbach $\alpha = 0,68$), interna konsistentnost lestvice pa nadalje zagotavlja, da so vsi indikatorji enako veljavni in torej med seboj zamenljivi (Churchill, 1979, str. 69). Na osnovi omenjenih dejavnikov sklepamo, da je obstoječa merska lestvica z reflektivnimi indikatorji za merjenje konstrukta komunikacijsko sporočilo ustrezna.

Tabela 38: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke komunikacijskega sporočila

	Indikatorji komunikacijskega sporočila	1	2	3	4	5	6
1	Pri vsebini komunikacijskih sporočil uporabljamo predvsem racionalne pozive.	1,000	0,431 (**)	0,459 (**)	0,088	0,081	0,122
2	Komunikacijska sporočila vsebujejo tehnične specifikacije naših izdelkov oz. storitev.		1,000	0,409 (**)	0,120	0,152 (*)	0,066
3	Običajno zajemajo komunikacijska sporočila uporabne lastnosti izdelka/storitve in sporočajo prednosti izdelka/storitve.			1,000	0,177 (*)	0,169 (*)	0,284 (**)
4	V naši organizaciji imamo visoko stopnjo usklajenosti različnih komunikacijskih sporočil, ki jih oddajamo kupcem.				1,000	0,391 (**)	0,294 (**)
5	Naša marketinško-komunikacijska sporočila so enotna in sporočajo enako vsebino.					1,000	0,163 (*)
6	Skladnost vsebine in oblike komunikacijskih sporočil ima vpliv na učinkovitost marketinškega komuniciranja.						1,000

**povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja $< 0,01$ (dvosmerno)

* povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja $< 0,05$ (dvosmerno)

Korelacijski koeficienti pri konstrukt cilji marketinškega komuniciranja v tabeli 39 kažejo, da so vse povezave statistično značilne in to pri stopnji tveganja $p < 0,01$. Pri tem je med večino postavk srednje močna ali nizka korelacija. Med nekaterimi postavkami

³⁵ Osnovna razlika med reflektivnimi in formativnimi indikatorji je potek smeri vpliva. Pri reflektivnih indikatorjih vpliva latentna spremenljivka na merjene spremenljivke, pri formativnih indikatorjih pa obratno - merjene spremenljivke vplivajo na latentno spremenljivko oz. konstrukt (Diamantopoulos, Winklhofer, 2001, str. 269-270; Helm, 2005, str. 97). Poleg smeri vzročnosti med konstruktom in indikatorji, pri formativnih indikatorjih lahko opustitev določenega indikatorja povzroči spremembo vsebine konstrukta. Iz tega sledi, da formativni indikatorji niso med seboj zamenljivi. Nadaljnja značilnost formativnih indikatorjev je, da jih ni mogoče identificirati in korelacija oz. kovariranje med indikatorji (in posledično interna konsistentnost konstrukta) ni nujna (Jarvis, MacKenzie, Podsakoff, 2003, str. 200-201).

obstaja tudi visoka korelacija, in sicer med postavkama 3 in 2 ter med 3 in 4. Iz tega sledi, da je strategija marketinškega komuniciranja usklajena z vizijo, strategijo in poslanstvom naše organizacije, kar je v povezanosti s tem, da pri oblikovanju strategije marketinškega komuniciranja izhajamo iz strateških ciljev organizacije. Prav tako obstaja povezanost med postavko »Strategija marketinškega komuniciranja izhaja iz strateških ciljev naše organizacije« ter med postavko »Strategija marketinškega komuniciranja je usklajena s marketinško strategijo naše organizacije«. Tudi postavki, ki se nanašata na centralizacijo marketinškega komuniciranja (izvajanje in nadzor), sta v medsebojni korelaciji, saj je med njima visoka stopnja korelacije. Pri izvedbi eksplorativne faktorske analize pričakujemo, da se bodo postavke, med katerimi obstaja korelacija, pojavljale na isti dimenziji (faktorju).

Tabela 39: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke cilji marketinškega komuniciranja

	Indikatorji ciljev marketinškega komuniciranja	1	2	3	4	5	6	7
1	Vodilni management naše organizacije podpira in ima popolno zaupanje v marketinško strategijo organizacije.	1,000	0,552 (**)	0,608 (**)	0,626 (**)	0,539 (**)	0,411 (**)	0,358 (**)
2	Strategija marketinškega komuniciranja je usklajena z vizijo, strategijo in poslanstvom naše organizacije.		1,000	0,827 (**)	0,642 (**)	0,631 (**)	0,461 (**)	0,385 (**)
3	Strategija marketinškega komuniciranja izhaja iz strateških ciljev naše organizacije.			1,000	0,711 (**)	0,610 (**)	0,406 (**)	0,345 (**)
4	Strategija marketinškega komuniciranja je usklajena s marketinško strategijo naše organizacije.				1,000	0,700 (**)	0,492 (**)	0,407 (**)
5	Kontinuirano pregledujemo naša komunikacijska sporočila in preverjamo ali so usklajena s marketinško strategijo organizacije.					1,000	0,565 (**)	0,416 (**)
6	V naši organizaciji imamo centraliziran nadzor (kontrolno) nad tržnim komuniciranjem.						1,000	0,769 (**)
7	V naši organizaciji imamo centralizirano izvedbo (izvajanje) marketinškega komuniciranja.							1,000

**povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja < 0,01 (dvosmerno)

* povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja < 0,05 (dvosmerno)

Pri pregledu korelacijskih koeficientov v tabeli 40 za konstrukt komunikacijske poti je razvidno, da je večina povezav med postavkami neznačilnih. Iz tega lahko sklepamo, da se omenjene postavke ne bodo pojavljale skupaj pri faktorski analizi. Statistično značilne povezave pa obstajajo med tem, da organizacije uporabljajo predvsem orodja marketinškega komuniciranja, kjer prevladujejo osebni in neposredni stiki, ter tem, da so aktivnosti in obiski prodajnih predstavnikov poglavito orodje marketinškega komuniciranja v organizacijah. Poleg tega obstajajo korelacije med oglaševanjem v strokovnih revijah ter med aktivnostmi prodajnih predstavnikov. Korelacijski koeficienti prikazujejo, da je pogostost komunikacijskih sporočil v korelaciji z uporabljenimi orodji marketinškega komuniciranja, ki prevladujejo na medorganizacijskih trgih (oglaševanje v

strokovnih revijah, orodja pospeševanja prodaje, ki so usmerjena na lastno prodajno osebje, internet in orodja direktnega marketinga).

Tabela 40: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke komunikacijske poti

Indikatorji komunikacijskih poti	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Uporabljamo predvsem orodja marketinškega komuniciranja, kjer prevladujejo osebni in neposredni stiki.	1,000	0,037	0,495 (**)	0,114	0,102	0,090	0,005	0,010	0,038
2 Oglaševanje v strokovnih revijah je eno izmed pomembnejših orodij marketinškega komuniciranja.		1,000	0,061	0,239 (**)	0,199 (**)	0,069	0,115	0,159 (*)	0,156 (*)
3 Aktivnosti in obiski prodajnih predstavnikov predstavljajo poglavito orodje marketinškega komuniciranja v naši organizaciji.			1,000	0,287 (**)	0,020	0,018	0,008	0,058	0,044
4 V naši organizaciji uporabljamo metode pospeševanja prodaje, ki so usmerjena na lastno prodajno osebje (izobraževanje, motiviranje prodajalcev).				1,000	0,169 (*)	0,018	0,011	0,227 (**)	0,103
5 Internet je eno izmed pomembnejših orodij marketinškega komuniciranja.					1,000	0,085	0,121	0,312 (**)	0,212 (**)
6 Sporočila za javnost, tiskovne konference ter druga orodja odnosov z javnostmi predstavljajo manj pomembna orodja marketinškega komuniciranja.						1,000	0,117	0,011	0,177 (*)
7 V naši organizaciji pogosto uporabljamo različna orodja direktnega marketinga (direktna pošta).							1,000	0,143 (*)	0,203 (**)
8 Pogostost naših komunikacijskih sporočil je odvisna od uporabljenega instrumenta marketinškega komuniciranja.								1,000	0,501 (**)
9 Uporabljamo različne vrste komuniciranja glede na količino in kompleksnost tržnih sporočil ter glede na čas pridobivanja povratne informacije.									1,000

**povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja < 0,01 (dvosmerno)

* povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja < 0,05 (dvosmerno)

Obenem je iz tabele 40 razvidno, da je pogostost komunikacijskih sporočil v srednje močni korelaciji z različnimi vrstami komuniciranja glede na količino in kompleksnost tržnih sporočil ter glede na čas pridobivanja povratne informacije. Nizke korelacije med nekaterimi indikatorji konstrukta komunikacijske poti lahko nakazujejo, da so postavke formativne narave, saj za formativne indikatorje ni nujno, da med seboj korelirajo (Helm, 2005, str. 97; MacCallum, Browne, 1993, str. 533; v Diamantopoulos, Winklhofer, 2001, str. 269). Konstrukt komunikacijske poti sem operacionalizirala s pomočjo treh merskih spremenljivk, in sicer: komunikacijskih orodij, vrste ter pogostosti komuniciranja. Vsi trije indikatorji so med seboj zamenljivi in konstrukt komunikacijske poti vpliva na vse tri indikatorje. Glede na to, da je korelacija med dvema indikatorjema t. j. vrsta in pogostost komuniciranja srednje močna ($r = 0,501$), pričakujemo, da se bodo faktorske uteži teh dveh indikatorjev pojavljali na istem faktorju (glej podpoglavje 6.1.4.) Dejansko z izločitvijo

samo enega indikatorja zaradi nizke faktorke uteži, se ne spremeni vsebina konstrukta in obenem ohranim zmerno interno konsistentnost lestvice, kar je zopet značilno za reflektivne indikatorje. Interna konsistentnost lestvice pa zagotavlja, da so vsi indikatorji enako veljavni in torej med seboj zamenljivi (Churchill, 1979, str. 69). Poleg tega tudi konstruktna zanesljivost presega mejo 0,60 ($\rho_c = 0,66$). Na izračun koeficienta Cronbach α in torej na večjo notranjo konsistentnost lestvice vpliva tudi število postavk, ki smo jih zajeli za merjenje določenega konstrukta (Malhotra, Birks, 1999, str. 282). S tega vidika bi lahko rekli, da ima konstrukt komunikacijske poti glede na uporabo zgolj dveh postavk za merjenje tega konstrukta zgledno in ustrezno zanesljivost ($\alpha = 0,6673$). Obenem so izpolnjeni še ostali pogoji, ki so značilni za reflektivne spremenljivke, in sicer: smer vzročnosti (konstrukt vpliva na indikator) in isti vzročni ter posledični dejavniki (Kos Koklič, 2007, str. 125). Obenem smo preverili raziskave, ki so običajno merjene s formativnimi indikatorji (Jarvis, MacKenzie, Podsakoff, 2003, str. 208-209) in pri tem nismo zasledili, da bi bil konstrukt komunikacijske poti merjen s formativnimi indikatorji. Na podlagi tega lahko zaključimo, da je bila operacionalizacija merske lestvice z reflektivnimi indikatorji za ta konstrukt ustrezna.

Tabela 41 prikazuje, da so vse povezave med indikatorji konstrukta ciljna skupina statistično značilne pri stopnji značilnosti $p < 0,01$. Ostali korelacijski koeficienti kažejo na nizko do srednje močno korelacijo. Najmočnejša korelacija obstaja med poznavanjem izdelkov obstoječih/potencialnih kupcev in med poznavanjem blagovnih/storitvenih znamk kupcev ($r = 0,709$), najšibkejša pa je korelacija med poznavanjem kupcev na splošno ter poznavanjem akcij marketinškega komuniciranja, ki jih kupec izvaja ($r = 0,399$).

Tabela 41: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke ciljne skupine

	Indikatorji ciljne skupine	1	2	3	4
1	Poznamo izdelke/storitve obstoječih (potencialnih) kupcev ter njihove prednosti.	1,000	0,709 (**)	0,644 (**)	0,426 (**)
2	Poznamo blagovne oz. storitvene znamke naših kupcev.		1,000	0,666 (**)	0,477 (**)
3	Poznamo naše kupce na splošno (položaj na trgu, mreža, finančni rezultati, investicije).			1,000	0,399 (**)
4	Poznamo akcije marketinškega komuniciranja, ki jih izvaja naš kupec.				1,000

**povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja $< 0,01$ (dvosmerno)

* povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja $< 0,05$ (dvosmerno)

Pri pregledu korelacijskih koeficientov konstrukta dvosmernost komuniciranja (glej tabelo 42) je razvidno, da so vse povezave statistično značilne pri stopnji značilnosti $p < 0,01$. Pri tem obstaja nizka korelacija med tem, da ne prihaja do motenj ali napačnega razumevanja in med komunikacijskimi sporočili, ki vsebujejo dovolj informacij za nakupno odločanje. Prav tako vidimo, da obstaja srednje močna povezava med tem, da kupci zaznavajo in razumejo komunikacijska sporočila in tem, da ne prihaja do motenj ali napačnega razumevanja. Srednje močna korelacija obstaja med spremenljivko: »Odzive kupcev na naša komunikacijska sporočila beležimo v baze podatkov o kupcih« ter spremenljivkama

»Pri našem marketinškem komuniciranju s kupci ne prihaja do motenj ali napačnega razumevanja« in »Komunikacijska sporočila vsebujejo dovolj informacij za nakupno odločanje«. Visoka korelacija pa je zabeležena med »Odzive kupcev na naša komunikacijska sporočila beležimo v baze podatkov o kupcih« in med spremenljivko »Kupci zaznavajo in razumejo naša komunikacijska sporočila«.

Tabela 42: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke dvosmernost komuniciranja

	Indikatorji dvosmernosti komuniciranja	1	2	3	4
1	Pri našem marketinškem komuniciranju s kupci ne prihaja do motenj ali napačnega razumevanja.	1,000	0,422(**)	0,585(**)	0,603(**)
2	Komunikacijska sporočila vsebujejo dovolj informacij za nakupno odločanje.		1,000	0,677(**)	0,507(**)
3	Kupci zaznavajo in razumejo naša komunikacijska sporočila.			1,000	0,710(**)
4	Odzive kupcev na naša komunikacijska sporočila beležimo v baze podatkov o kupcih.				1,000

**povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja < 0,01 (dvosmerno)

* povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja < 0,05 (dvosmerno)

V tabeli 43 so prikazani korelacijski koeficienti med indikatorji konstrukta uspešnost marketinškega komuniciranja. Prav vse korelacije med postavkami uspešnosti marketinškega komuniciranja so statistično značilne pri stopnji značilnosti $p < 0,01$, kar pomeni, da je merska lestvica za ta konstrukt konsistentna. Korelacijski koeficienti kažejo na nizke in srednje močne korelacije med postavkami, kar kaže na to, da pri faktorski analizi naj bi postavke merile le eno dimenzijo. Le pri dveh postavkah opazimo močno korelacijo, in sicer postavka »Kupci se na podlagi naših marketinško komunikacijskih sporočil odločijo za nakup našega izdelka/storitve« izkazuje močno korelacijo s postavko »Kupci na podlagi naših marketinško komunikacijskih sporočil identificirajo naš izdelek/storitev kot najprimernejši za nakup«. Prav tako obstaja močna korelacija med postavko »Učinek in vpliv našega marketinškega komuniciranja na odziv naših kupcev je velik« in postavko »Uspešnost našega marketinškega komuniciranja vpliva na povečano povpraševanje po naših izdelkih/storitvah in posledično na povečanje prodaje«.

Tabela 43: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke uspešnost marketinškega komuniciranja

	Indikatorji uspešnosti marketinškega komuniciranja	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Kupci na podlagi naših marketinško komunikacijskih sporočil spremenijo stališče do našega izdelka/storitve.	1,000	0,674 (**)	0,494 (**)	0,521 (**)	0,424 (**)	0,356 (**)	0,461 (**)	0,470 (**)	0,442 (**)
2	Z našimi marketinško komunikacijskimi sporočili vplivamo na spremembo kupčevih nakupnih namer.		1,000	0,568 (**)	0,612 (**)	0,361 (**)	0,479 (**)	0,525 (**)	0,466 (**)	0,548 (**)
3	Kupci se na podlagi naših marketinško komunikacijskih sporočil odločijo za nakup našega izdelka/storitve.			1,000	0,731 (**)	0,367 (**)	0,471 (**)	0,535 (**)	0,404 (**)	0,474 (**)
4	Kupci na podlagi naših marketinško komunikacijskih identificirajo naš izdelek/storitev kot najprimernejši za nakup.				1,000	0,477 (**)	0,503 (**)	0,578 (**)	0,481 (**)	0,438 (**)
5	Na podlagi naših marketinško komunikacijskih kupci pridobijo dodatne informacije glede našega izdelka/storitve ali naše organizacije.					1,000	0,441 (**)	0,437 (**)	0,302 (**)	0,263 (**)
6	Uspešnost našega marketinškega komuniciranja vpliva na povečano povpraševanje po naših izdelkih/storitvah in posledično na povečanje prodaje.						1,000	0,705 (**)	0,413 (**)	0,435 (**)
7	Učinek in vpliv našega marketinškega komuniciranja na odziv naših kupcev je velik.							1,000	0,670 (**)	0,529 (**)
8	Naši kupci se identificirajo in zaupajo marketinškokomunikacijskim sporočilom naše organizacije.								1,000	0,525 (**)
9	Naša komunikacijska sporočila imajo močan vpliv na nakupno vedenje naših kupcev.									1,000

**povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja < 0,01 (dvosmerno)

* povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja < 0,05 (dvosmerno)

Med vsemi postavkami konstrukta uspešnost organizacije (glej tabelo 44) obstajajo statistično značilne povezave. Visoka korelacija obstaja med postavkama »Naša organizacija dosega visok tržni delež na poglavitnem trgu v primerjavi s planirano« in »Naša organizacija dosega visok vrednostni obseg prodaje na poglavitnem trgu v primerjavi s planirano«. Kot je razvidno iz tabele 44, so korelacije med ostalimi postavkami nizke ali pa srednje močne iz česar lahko pričakujemo, da bodo le-te merile isti konstrukt. Le ena korelacija je neznačilna, in sicer med postavkama »Naša organizacija dosega visoko raven zadovoljstva in lojalnosti kupcev v primerjavi s planirano« in »Naša organizacija zagotavlja zaposlitve za lokalno prebivalstvo v primerjavi s konkurenco«. Odsotnost korelacije je lahko tudi odraz formativne narave konstrukta. Ko preverimo osnovne značilnosti reflektivnih indikatorjev vidimo, da se ob izločitvi omenjenih dveh postavk ne spremeni konceptualni pomen konstrukta, saj še vedno zadržimo vse tri merjene spremenljivke konstrukta, t.j. finančni, marketinški in drugi vidik uspešnosti

organizacije. Tako vsi tri merjeni indikatorji konstrukta zagotavljajo visoko interno konsistentnost lestvice (Cronbach $\alpha = 0,81$), kar pomeni, da so indikatorji med seboj zamenljivi. Poleg tega konstrukt (uspešnost organizacije) vpliva na merjene spremenljivke, kar je značilno za reflektivne merjene spremenljivke. V primerljivih raziskavah zasledimo, da so avtorji konstrukt uspešnost organizacije operacionalizirali z reflektivnimi indikatorji (Tsai, Shih, 2004, str. 527, Vorhies, Morgan, 2005, str. 82; Venkatraman, 1989; Vorhies, 1998, str. 12). Naj omenimo le dve primerljivi raziskavi: 1) raziskava, ki sta jo opravila Tsai in Shih (2004, str. 527), kjer sta proučevala vpliv marketinškega znanja in sposobnosti na uspešnost organizacije, 2) vpliv marketinških sposobnosti na uspešnost organizacije (Vorhies, Morgan, 2005, str. 82). V omenjenih raziskavah je bil konstrukt uspešnost organizacije operacionaliziran z reflektivnimi indikatorji. Na osnovi zgoraj opisanih dejstev sklepamo, da je bila izbrana merska lestvica uspešnosti organizacije z reflektivnimi indikatorji ustrezna.

Tabela 44: Korelacijski koeficienti za merjene spremenljivke uspešnost organizacije

Indikatorji uspešnosti organizacije	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Naša organizacija dosega visok tržni delež na poglavitnem trgu v primerjavi s planirano.	1,000	0,888 (**)	0,583 (**)	0,244 (**)	0,276 (**)	0,214 (**)	0,445 (**)	0,418 (**)	0,397 (**)
2 Naša organizacija dosega visok vrednostni obseg prodaje na poglavitnem trgu v primerjavi s planirano.		1,000	0,685 (**)	0,289 (**)	0,335 (**)	0,142 (*)	0,535 (**)	0,444 (**)	0,446 (**)
3 Naša organizacija dosega visok bruto dobiček iz prodaje na poglavitnem trgu v primerjavi s planiranim.			1,000	0,278 (**)	0,278 (**)	0,159 (*)	0,777 (**)	0,606 (**)	0,506 (**)
4 Naša organizacija dosega visoko raven zvestobe zaposlenih v podjetju v primerjavi s planirano.				1,000	0,492 (**)	0,191 (**)	0,306 (**)	0,367 (**)	0,313 (**)
5 Naša organizacija dosega visoko raven zadovoljstva in lojalnosti kupcev v primerjavi s planirano.					1,000	0,092	0,164 (*)	0,286 (**)	0,208 (**)
6 Naša organizacija zagotavlja zaposlitve za lokalno prebivalstvo v primerjavi s konkurenco.						1,000	0,229 (**)	0,246 (**)	0,206 (**)
7 Naša organizacija dosega visoko raven bruto dobička iz celotne dejavnosti v primerjavi s konkurenco.							1,000	0,713 (**)	0,557 (**)
8 Naša organizacija dosega visoko donosnost naložb v primerjavi s planirano.								1,000	0,662 (**)
9 Delničarji naše organizacije so s finančnimi rezultati zelo zadovoljni glede na finančne rezultate konkurence.									1,000

**povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja < 0,01 (dvosmerno)

* povezava je statistično značilna pri stopnji tveganja < 0,05 (dvosmerno)

6.1.4. Analiza podatkov z eksplorativno faktorsko analizo

S pomočjo konfirmatorne faktorske analize (CFA) bomo proučevali medsebojne vplive med spremenljivkami. Na drugi strani pa je ta analiza namenjena proučevanju povezav v množici opazovanih spremenljivk. Pomaga nam odkriti skupne razsežnosti opazovanih spremenljivk in tako omogočiti vpogled v osnovno strukturo podatkov. Cilj metode je odkriti manjše število latentnih spremenljivk, imenovanih faktorji, s katerimi želimo pojasniti zveze med opazovanimi spremenljivkami (Gerbing, Anderson, 1988, str. 189). V raziskovalnem delu se velikokrat zgodi, da določenih lastnosti enot ni mogoče neposredno izmeriti, zato proučujemo takšne pojave posredno prek opazovanih spremenljivk, in sicer kot indikatorjev omenjene lastnosti (konstrukta). Izkušnje so pokazale, da so metode faktorske analize posebej primerne za pojasnitev povezav med opazovanimi spremenljivkami na podlagi ene ali več nemerljivih latentnih spremenljivk (faktorjev). Pri faktorski analizi pa je poudarek na modelskem pristopu, pri čemer je vsaka opazovana spremenljivka predstavljena kot linearna kombinacija majhnega števila latentnih skupnih faktorjev in po enega specifičnega faktorja. Skupni faktorji določajo kovariance med opazovanimi spremenljivkami, medtem ko specifični faktorji vplivajo samo na variance opazovanih spremenljivk (Malhotra, Birks, 1999, str. 577–578).

Pri eksplorativni faktorski analizi ne poznamo vnaprej določenega modela, medtem ko pri konfirmatorni faktorski analizi model temelji na vnaprej znani informaciji o strukturi podatkov, ki je podana v obliki teorije in hipotetičnih povezav. Poglavitna razlika med eksplorativno in konfirmatorno faktorsko analizo je, da ta analiza eksplicitno ne zagotavlja enodimezionalnosti konstrukta. Oblikovanje konstruktov na osnovi velikosti faktorskih uteži, ki temelji na izvedeni faktorski analizi, ne zagotavlja enodimezionalnosti oblikovanih konstruktov, kot pa to lahko zagotovimo s pomočjo konfirmatorne faktorske analize. Pri tej analizi pa je vsak faktor predhodnik skupnega števila ekskluzivnih postavk določenega indikatorja, zaradi česar je zagotavljanje enodimezionalnosti konstruktov bolj rigozno (Gerbing, Anderson, 1988, str. 189). Churchill (1979, str. 69) ter Hair in drugi (1998) navajajo, da predstavlja uporaba eksplorativne faktorske analize zadovoljivo orodje v začetnih fazah raziskovanja konstrukta, medtem ko je v kasnejših fazah priporočljivo uporabiti konfirmatorno faktorsko analizo.

V nadaljevanju pa želimo s pomočjo konfirmatorne faktorske analize doseči naslednje cilje:

- ugotoviti ustrezno stopnjo zanesljivosti konstruktov (latentnih spremenljivk) v modelu in
- zadostiti predpostavkam, pod katerimi izvajam modeliranje strukturnih enačb:
 - 1. pogoj – med proučevanimi konstrukti ne sme obstajati kolinearnost, (Coenders, Saez, 2000, str. 80; Kohler, 2002, str. 825),
 - 2. pogoj – obstajati mora multivariantna normalna porazdelitev (Kohler, 2002, str. 820–821).

Veljavnost merjenja smo analizirali s faktorsko analizo obravnavanih spremenljivk. V to analizo smo vključili vse spremenljivke, ki opisujejo vir komuniciranja, ciljno skupino, komunikacijsko sporočilo, dvosmernost komuniciranja, cilje marketinškega komuniciranja, komunikacijske poti, uspešnost marketinškega komuniciranja in uspešnost organizacije. Domnevamo, da bo faktorska analiza podala tako rešitev, kot smo jo predvideli v operacionalizaciji spremenljivk in potrdili veljavnost teoretičnih konceptov. S pomočjo statističnega programa SPSS smo izvedli izvedla eksplorativno faktorsko analizo (EFA), da bi ugotovili, ali vsi indikatorji merijo eno dimenzijo ter preverili zanesljivost merske lestvice³⁶. Izvedena eksplorativna faktorska analiza služi pregledu dimenzij in izločanju posameznih indikatorjev, ki ne pripadajo dimenziji, ki jo obravnavajo ostali indikatorji v nizu. Takšen postopek očiščenja (angl. purification) je običajen del postopka oblikovanja merskega instrumenta (Churchill, 1979, str. 66-69). V tabeli 45 prikazujemo rezultate eksplorativne faktorske analize z utežmi posameznih indikatorjev na faktorjih. Za to analizo je bila uporabljena metoda Principal Axing Factoring (PAF) ter poševna rotacija Oblimin³⁷.

S pomočjo eksplorativne faktorske analize smo ugotovili, da indikatorji merijo 7 konstruktov oz. latentnih spremenljivk. Hair et al. (1995, str. 384–385) predlagajo, da v modelu obdržimo uteži, ki presegajo raven absolutno $|0,30|$. Indikatorji z visokimi faktorskimi utežmi pojasnjujejo večji del variance med konstruktom in njenimi indikatorji. To pomeni, da prav indikatorji z visokimi utežmi najbolj merijo konstrukt. Tako uteži, ki so večje od $|0,40|$ v absolutnem smislu obdržimo v modelu. Ta kriterij upoštevamo pri izvedbi serij faktorskih analiz, pri čemer sproti izločamo spremenljivke z nizkimi utežmi. Carmines in Zeller (1979, v Yap in Khong, 2006, str. 593) priporočajo bolj rigorozen kriterij za faktorsko utež, in sicer naj bi ta presegala $|0,70|$. Prav tako tudi Nunnally (1978; v Caruana, Money, Berthon, 2000, str. 1346) priporočajo, da obdržimo faktorske uteži, ki so večje od 0,70. Kljub temu smo se odločili, da bi pri eksplorativni faktorski analizi upoštevali tiste indikatorje s faktorskimi utežmi, večjimi od 0,45. Čeprav naj bi indikatorje

³⁶ Bollen (1989, str. 230) opozarja na pomanjkljivosti pri uporabi eksplorativne faktorske analize (EFA) v primerjavi s konfirmatorno faktorsko analizo (CFA). Prvič, v kolikor raziskovalec vnaprej specificira število faktorjev, ne gre več za EFA, temveč za CFA. Drugič, EFA ne dovoljuje korelacije med napakami, kar je v primerih, ko merimo spremenljivke v različnih časovnih obdobjih, omejujoče. In tretjič, pri EFA ni mogoče določiti, da samo nekateri faktorji med seboj korelirajo, saj program dovoljuje bodisi, da vsi faktorji med seboj korelirajo, bodisi, da vsi faktorji niso v medsebojni korelaciji. Zaradi teh razlogov ima uporaba CFA prednosti.

³⁷ Pri poševni rotaciji so rotirani faktorji med seboj odvisni (Weage, Billiet, Pleysier, 2000, str. 80), med njimi ni pravega kota (npr. metodo *oblmin*). Pri vrednosti 0 je rotacija najbolj poševna (Pahor, 2005, str. 3). To rotacijo uporabimo, ker so nekateri korelacijski koeficienti med faktorji v absolutnem smislu večji od 0,20, prikazujemo pattern in ne strukturne matriko uteži. Pattern uteži so regresijski koeficienti med faktorji in merjenimi spremenljivkami in kažejo njuno medsebojno povezanost, očiščeno vseh posrednih vplivov drugih spremenljivk in faktorjih. Hair in ostali (1995, str. 384–385) predlagajo, da so vrednosti uteži v absolutnem smislu vsaj 0,30 in da pojasnjujejo faktor. Uteži, ki so v absolutnem smislu večje od 0,40, označijo kot pomembne, večje od 0,50 pa kot značilne.

z nizkimi utežmi izločili, bi se odločili, da bi jih po potrebi v končni model zaradi vsebinskih razlogov ponovno vključili, da bi lahko dobila ustrezne indekse ustreznosti modela (Hair et al., 1995, str. 385).

Pri izvedbi začetne faktorске analize smo vključili 30 indikatorjev ali merskih spremenljivk. Rezultat začetne faktorске analize je podal 8 faktorjev. Weage, Billiet in Pleysier (2000, str. 83) priporočajo, da pri pregledu faktorških uteži izločimo nekatere problematične postavke, kot npr. postavke z nizkimi utežmi na posameznem faktorju, postavke, ki se pojavljajo na dveh faktorjih oz. tiste, ki so teoretično dvomljive (za katere ne moremo trditi, da merijo določen konstrukt). V prvem koraku so bili izločeni indikatorji s komunaliteto, manjšo od 0,30, ter indikatorji s faktorškimi utežmi, manjšimi od 0,40. Ponavljali smo postopek, dokler nismo prišli do končne rešitve s 23 indikatorji (merskimi spremenljivkami) in 7 faktorji. Pri tem je bil izločen tudi en faktor »vir komuniciranja« (VK), ker vsi indikatorji ne merijo iste dimenzije. Z rešitvijo, ki je predstavljena v nadaljevanju, uspemo pojasniti 59,9 % variabilnosti opazovanih spremenljivk (lastne vrednosti in odstotki pojasnjene variance so podani v prilogi (glej prilogo 3).

Tabela 45: Eksplorativna faktorška analiza

INDIKATOR	Faktor							Komunaliteta
	1	2	3	4	5	6	7	
TRZNASTR	0,828	0,020	0,022	-0,005	-0,016	-0,036	-0,005	0,744
USKLAJEN	0,805	0,028	0,045	-0,022	0,009	-0,004	-0,031	0,654
CILJI	0,727	0,093	0,007	0,060	0,058	-0,121	0,048	0,691
ZAUPOD	0,603	0,062	-0,023	0,026	-0,114	-0,026	0,062	0,519
CENTRAL	0,515	-0,086	0,003	0,046	-0,160	0,011	0,054	0,381
POZBZ	0,013	0,853	-0,043	0,046	-0,069	0,053	0,008	0,744
POZKUPEC	0,124	0,780	0,158	-0,099	0,101	-0,050	-0,029	0,678
POZIZD	0,023	0,767	0,009	0,034	0,004	-0,064	0,048	0,665
POZTK	-0,048	0,539	-0,076	0,031	-0,068	0,014	0,004	0,300
FINAN	0,057	-0,026	0,864	0,021	-0,135	0,132	-0,055	0,822
DRUGI	0,046	-0,041	0,718	-0,001	0,024	-0,038	-0,008	0,527
TRZNI	-0,079	0,062	0,688	0,041	-0,027	-0,066	0,140	0,560
LASNOST	0,134	-0,025	0,062	0,696	0,128	-0,020	-0,004	0,523
UPORAB	0,060	-0,066	-0,072	0,644	-0,104	0,010	0,072	0,466
SPECIF	-0,132	0,114	0,055	0,617	-0,016	-0,032	-0,029	0,418
ODZIV	0,040	0,054	0,057	0,040	-0,867	-0,048	0,009	0,903
POVP	0,060	0,026	0,067	-0,055	-0,732	-0,096	0,100	0,754
ZAUPIDEN	0,191	0,070	0,097	0,013	-0,525	-0,087	-0,008	0,544
RAZUMEV	0,014	-0,081	0,010	-0,025	-0,081	-0,922	0,017	0,879
TOCNOST	-0,050	0,008	0,038	0,054	-0,037	-0,724	-0,049	0,526
INFO	0,139	0,088	-0,087	-0,011	0,034	-0,534	0,059	0,418
VRSTA	0,039	-0,008	0,064	-0,008	0,052	0,015	0,812	0,667
POGOST	-0,024	0,013	-0,019	0,012	-0,042	0,000	0,610	0,384
Extraction Method: Principal Axis Factoring.								
Rotation Method: Oblimin With Kaiser Normalization.								
A Rotation Converged In 7 Iterations.								

V nadaljevanju prikazujemo indikatorje, ki merijo posamezne konstrukte.

1. Konstrukt **CTK (Cilji marketinškega komuniciranja)** meri 5 indikatorjev, ki imajo vsi visoke uteži. Izmerili sem tudi zanesljivost merske lestvice, pri čemer Cronbachov α znaša 0,8573. Kot je razvidno iz tabele 45, smo ugotovili, da vsi indikatorji, ki merijo latentno spremenljivko cilji marketinškega komuniciranja (CTK), merijo isto dimenzijo. Pri izvedbi konfirmatorne faktorjske analize smo tako upoštevali 5 indikatorjev, kot je prikazano v nadaljevanju:
 - Usklajenost komunikacijskih sporočil v organizaciji (USKLAJEN)
 - Usklajenost s marketinško strategijo (TRZNASTR)
 - Izhajanje iz strateških ciljev, vizije in poslanstva (CILJI)
 - Zaupanje in podpora top managementa (ZAUPOD)
 - Centralizacija izvedbe in nadzora marketinškega komuniciranja (CENTRAL)

2. Konstrukt **Ciljna skupina (CS)** merijo 4 indikatorji. Zanesljivost merske lestvice je visoka, saj znaša Cronbachov α 0,8235. Pri izvedbi konfirmatorne faktorjske analize smo tako upoštevali naslednje 4 indikatorje:
 - Poznavanje izdelka (POZIZD)
 - Poznavanje blagovne znamke (POZBZ)
 - Poznavanje kupca (POZKUPEC)
 - Poznavanje marketinškega komuniciranja (POZTK)

3. Indikatorji, ki merijo konstrukt **Uspešnost organizacije (UO)**, prav tako vsi merijo eno dimenzijo in izkazujejo visoke uteži na faktorju 3, ki smo ga poimenovali uspešnost organizacije. Cronbachov α je visok in znaša 0,8137. Pri endogeni latentni spremenljivi »Uspešnost organizacije« (UO) smo tako upoštevali naslednje tri indikatorje:
 - Finančni vidik uspešnosti (FINAN)
 - Tržni vidik uspešnosti (TRZNI)
 - Drugi vidik uspešnosti (DRUGI)

4. Konstrukt **Komunikacijsko sporočilo (KS)** merijo trije indikatorji (LASNOST, SPECIF, UPORAB). Izločili smo dva, ki ne dosegata zahtevanih ravni uteži, in sicer usklajenost sporočil (USKLSPO), ki ima dve postavki in skladnost vsebine ter oblike (VSEOBL), ki je opredeljena z eno postavko. Preostali trije indikatorji merijo isto dimenzijo in izkazujejo visoke uteži na faktorju 4. Zanesljivost merske lestvice je zmerno visoka, saj znaša Cronbachov α (0,6830). Tako v nadaljevanju upoštevamo vse tri indikatorje:
 - Racionalni pozivi (LASNOST)
 - Tehnične specifikacije (SPECIF)
 - Uporabne lastnosti (UPORAB)

5. Na faktorju 5, ki smo ga poimenovali **Uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK)**, smo ugotovili, da se pojavljajo trije indikatorji, ki vsi merijo isto dimenzijo. Zanesljivost merskega instrumenta je zgledna, saj Cronbachov α znaša 0,8684. Tako pri izvedbi konfirmatorne faktorjske analize upoštevam:
 - Odziv kupca (ODZIV)
 - Povpraševanje in prodaja (POVP)
 - Zaupanje kupcev in identifikacija s sporočili (ZAUPIDEN)

6. Naslednji trije indikatorji (RAZUMEV, TOCNOST, INFO), ki izkazujejo uteži na faktorju 6, merijo isto dimenzijo, in sicer **Dvosmernost komuniciranja (DK)**. Konstrukt ima zanesljivo mersko lestvico, Cronbachov α znaša 0,7793. Tako pri izvedbi konfirmatorne faktorjske analize upoštevam:
 - Razumevanje (RAZUMEV)
 - Točnost procesa komuniciranja (TOCNOST)
 - Dovolj informacij (INFO)

7. Na faktorju št. 7 **Komunikacijske poti (KP)** izkazujejo uteži 3 indikatorji. Pri tem imata indikatorja POGOST in VRSTA visoke uteži ter merita isto dimenzijo, zato se bom odločila, da jih obdržim. Poleg tega je tudi zanesljivost merske lestvice zadovoljiva (Cronbach $\alpha > 0,60$), saj znaša 0,6673. Izločimo pa indikator komunikacijska orodja (KOMROD), saj izkazuje nižjo utež od priporočene. Pri izvedbi konfirmatorne faktorjske analize smo tako upoštevali naslednja dva indikatorja:
 - Pogostost komuniciranja (POGOST)
 - Vrsta komuniciranja (VRSTA)

Tabela 46: Koeficienti zanesljivosti in število merjenih spremenljivk za podano faktorsko rešitev

Latentna spremenljivka	Merjene spremenljivke in število postavk	Cronbachov α (ocena zanesljivosti)
Komunikacijsko sporočilo (KS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racionalni pozivi (LASTNOST) – 1 postavka ▪ Tehnične specifikacije (SPECIF) – 1 postavka ▪ Uporabne lastnosti (UPORAB) – 1 postavka 	0,6830 (zmerna)
Cilji marketinškega komuniciranja (CTK)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaupanje in podpora top managementa (ZAUPOD) – 1 postavka ▪ Usklajenost s marketinško strategijo (TRZNASTR) – 1 postavka ▪ Centralizacija izvedbe in nadzora marketinškega komuniciranja (CENTRAL) – 2 postavki ▪ Izhajanje iz strateških ciljev, vizije in poslanstva (CILJI) – 2 postavki ▪ Usklajenost komunikacijskih sporočil (USKLAJEN) – 1 postavka 	0,8573 (zgodna)
Komunikacijske poti (KP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pogostost komuniciranja (POGOST) – 1 postavka ▪ Vrste komuniciranja (VRSTA) – 1 postavka 	0,6673 (zmerna)
Ciljna skupina (CS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poznavanje izdelka (POZIZD) – 1 postavka ▪ Poznavanje blagovne znamke (POZBZ) – 1 postavka ▪ Poznavanje kupca (POZKUPEC) – 1 postavka ▪ Poznavanje marketinškega komuniciranja (POZTK) – 1 postavka 	0,8235 (zgodna)
Dvosmernost komuniciranja (DK)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Točnost in jasnost procesa komuniciranja (TOCNOST) – 1 postavka ▪ Dovolj informacij (INFO) – 1 postavka ▪ Razumevanje (RAZUMEV) – 1 postavka 	0,7793 (zelo dobra)
Uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odziv kupca (ODZIV) – 4 postavke ▪ Povpraševanje in prodaja (POVP) – 3 postavke ▪ Zaupanje kupcev in identifikacija s sporočili (ZAUPIDEN) – 2 postavki 	0,8684 (zgodna)
Uspešnost organizacije (UO)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tržni vidik uspešnosti (TRZNI) – 3 postavke ▪ Finančni vidik uspešnosti (FINAN) – 2 postavki ▪ Drugi vidik uspešnosti (DRUGI) – 1 postavka 	0,8137 (zgodna)

V nadaljevanju so prikazane povezave korelacijske analize med konstrukti oz. latentnimi spremenljivkami konceptualnega modela. V tabeli 47 so konstrukti merjeni kot faktorske ocene in izračunani s pomočjo faktorske analize. Na podlagi korelacij z uporabo teh ocen med predstavljenimi konstrukti v konceptualnem modelu lahko preverimo tudi postavljene hipoteze. Bivariantne korelacije med konstrukti omogočajo, da že v fazi faktorske analize potrdim pričakovane povezave med konstrukti v konceptualnem modelu. Tako vidimo, da obstajajo povezave med vsemi konstrukti oz. določljivkami uspešnosti marketinškega komuniciranja (komunikacijsko sporočilo, cilji marketinškega komuniciranja, ciljna skupina, dvosmernost komuniciranja in komunikacijske poti) ter konstruktom uspešnost marketinškega komuniciranja. Prav tako lahko razberemo, da obstaja povezanost med uspešnostjo marketinškega komuniciranja in uspešnostjo organizacij.

Tabela 47: Korelacijska matrika med faktorji

Faktor	UO	UTK	KS	CTK	CS	DK	KP
UO	1,000						
UTK	0,437	1,000					
KS	0,116	0,266	1,000				
CTK	0,270	0,619	0,280	1,000			
CS	0,148	0,338	0,215	0,350	1,000		
DK	0,231	0,530	0,268	0,597	0,346	1,000	
KP	0,260	0,596	0,360	0,492	0,279	0,371	1,000

Legenda:

UO - uspešnost organizacij

UTK- uspešnost marketinškega komuniciranja

KS - komunikacijsko sporočilo

CTK - cilji marketinškega komuniciranja

CS - ciljna skupina

DK - dvosmernost komuniciranja

KP - komunikacijske poti

Rezultati eksplorativne faktorjske analize predstavljajo dobro izhodišče za nadaljnjo izvedbo konfirmatorne faktorjske analize in modeliranja strukturnih enačb. Uporabo eksplorativne faktorjske analize priporočata tudi Diamantopoulos in Siguaw (2006, str. 269), da bi tako lahko ugotovili, ali posamezni indikatorji merijo isto dimenzijo.

V nadaljevanju prikazujemo analizo zanesljivosti in veljavnosti merjenja.

6.1.5. Analiza podatkov z multiplo regresijsko analizo

Odvisnost med intervalnimi spremenljivkami običajno preverjamo s korelacijo, če nas zanima le smer in moč te zveze. Če pa želimo izvedeti, kakšna je natančna oblika te zveze ter kakšni so odnosi med več spremenljivkami, potem si pomagamo z regresijo (Pahor, 2005, str. 1). Regresijska analiza je tehnika, ki omogoča povezovanje odvisne spremenljivke z eno ali več neodvisnimi spremenljivkami, katere napovedujejo odvisno. Cilj regresijske analize je izračunati enačbo, ki nam omogoča predvidevanje vrednosti odvisne spremenljivke na podlagi ene ali več neodvisnih (prediktornih) spremenljivk. Regresijski model lahko uporabimo za razlago, predvidevanje in nadzor spremenljivke, ki jo proučujemo (Kumar, Aaker, Say, 1999, str. 489; Kohler, 2002, str. 788–789). Z njim proučujemo linearno povezavo med odvisno in neodvisno spremenljivko (Zikmund, 1999, str. 369). S pomočjo multivariatne regresijske analize proučujemo medsebojno povezanost med eno odvisno spremenljivko Y in več neodvisnimi spremenljivkami ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$) (Malhotra, Birks, 1999, str. 521; Zikmund, 1999, str. 373).

Na osnovi multiple regresijske analize lahko izvedemo faktorsko analizo vseh neodvisnih spremenljivk, pri čemer gre za postopek iskanja skupin spremenljivk, ki so med seboj močno povezane, vendar nepovezane s katero koli drugo spremenljivko. Za vsako tako skupino, ki jo imenujemo komponente ali faktorji, izračunamo faktorske obtežitve neodvisnih spremenljivk. Ker so faktorji nepovezani in vključujejo večino informacij konstitutivnih spremenljivk, lahko zamenjajo neodvisne spremenljivke kot nov niz v multiplem regresijskem modelu.

Izvedba multiple regresijske analize je lahko osnova za nadaljnjo analizo modeliranja strukturnih enačb. Multivariatna regresijska analiza ne omogoča simultane preverjanja vpliva eksogenih na endogene spremenljivke, zaradi česar smo vplive neodvisnih spremenljivk na odvisno proučevali stopenjsko.

V nadaljevanju prikazujemo model multiple linearne regresije za neodvisne spremenljivke v modelu – konstrukt komunikacijsko sporočilo, konstrukt komunikacijske poti, konstrukt cilji marketinškega komuniciranja, konstrukt dvosmernost komuniciranja, konstrukt ciljna skupina in odvisno spremenljivko – konstrukt uspešnost marketinškega komuniciranja. Iz tabele 48, multivariatni determinacijski koeficient razkriva, da lahko s pomočjo variance neodvisnih spremenljivk razložimo 40,2 % variance odvisne spremenljivke. Koren enakega koeficienta pokaže, da je povezanost komunikacijskih poti, ciljne skupine, komunikacijskega sporočila, dvosmernosti komuniciranja in ciljev marketinškega komuniciranja z njegovo uspešnostjo srednje močna ($R=0,645$).

Tabela 48: Vpliv komunikacijskega sporočila, komunikacijskih poti, ciljev marketinškega komuniciranja, dvosmernosti komuniciranja in ciljne skupine na uspešnost marketinškega komuniciranja – model in determinacijski koeficienti

Model	R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene
1	0,645(a)	0,416	0,402	0,7557

a Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), KP, CS, KS, DK, CTK

Legenda:

KP – komunikacijske poti

CS – ciljna skupina

KS – komunikacijsko sporočilo

DK – dvosmernost komuniciranja

CTK – cilji marketinškega komuniciranja

Kot je razvidno iz tabele 49, je regresijska koeficienta neodvisnih spremenljivk dvosmernost komuniciranja in komunikacijske poti izkazujeta šibko pozitivno povezanost z odvisno spremenljivko uspešnost marketinškega komuniciranja. To velja, tako za zvezo med dvosmernostjo komuniciranja in uspešnostjo marketinškega komuniciranja ($\beta=0,178$; $p<0,01$), kakor tudi za zvezo med komunikacijskimi potmi in uspešnostjo marketinškega komuniciranja ($\beta=0,162$; $p<0,01$). Regresijska koeficienta ciljne skupine in

komunikacijskega sporočila kažeta, da ti dve spremenljivki nista statistično pomembno povezani z uspešnostjo marketinškega komuniciranja, saj vrednosti (p) v obeh primerih (komunikacijsko sporočilo – $p=0,599$ in ciljna skupina – $p=0,077$) presegajo sprejemljivi ravni $p<0,1$ ali $p<0,05$. Srednje močna povezanost obstaja le med neodvisno spremenljivko cilji marketinškega komuniciranja in uspešnostjo marketinškega komuniciranja ($\beta=0,417$; $p=0,000$). Na podlagi rezultatov multiple regresije lahko sklepamo, da konstrukta ciljna skupina in komunikacijsko sporočilo ne bo mogoče vključiti v končni model za preverjanje s pomočjo modeliranja linearnih strukturnih enačb, saj značilno ne vplivata na uspešnost marketinškega komuniciranja.

Tabela 49: Vpliv komunikacijskega sporočila, komunikacijskih poti, ciljev marketinškega komuniciranja, dvosmernosti komuniciranja in ciljne skupine na uspešnost marketinškega komuniciranja – koeficienti in njihova statistična pomembnost

Model		Nestand. koeficienti		St. koef.	t	Stat. pom. (p)
		B	St. napaka	Beta		
1	(Konstante)	0,849	0,388		2,188	0,030
	KS	0,023	0,044	0,029	0,527	0,599
	CTK	0,351	0,054	0,417	6,470	0,000
	CS	0,088	0,050	0,102	1,777	0,077
	DK	0,174	0,066	0,178	2,710	0,007
	KP	0,122	0,043	0,162	2,844	0,005

a Odvisna spremenljivka: Uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK)

Legenda:

KP – komunikacijske poti

CS – ciljna skupina

KS – komunikacijsko sporočilo

DK – dvosmernost komuniciranja

CTK – cilji marketinškega komuniciranja

V tabeli 50 navajamo rezultate linearne regresije pri proučevanju vpliva uspešnosti marketinškega komuniciranja na uspešnost organizacije. Rezultati kažejo, da lahko okoli 14,4 % variance uspešnosti organizacije razložimo z uspešnostjo marketinškega komuniciranja, povezava pa je statistično pomembna pri $p=0,000$.

Tabela 50: Vpliv uspešnosti marketinškega komuniciranja na uspešnost organizacije – model in determinacijski koeficienti

Model	R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene
1	0,384(a)	0,148	0,144	1,2221

a Neodvisna spremenljivka: (Konstanta), Uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK)

Med uspešnostjo marketinškega komuniciranja in uspešnostjo organizacije obstaja šibka povezanost ($\beta=0,384$) in statistično pomembna povezava ($p=0,000$). Na podlagi vzorca ocenjujem, da je uspešnost marketinškega komuniciranja relativno šibko povezana z uspešnostjo organizacije. Domnevamo, da poleg uspešnosti marketinškega komuniciranja vplivajo na uspešnost organizacije še drugi nepojasneni vplivi, ki niso predmet te monografije. Kljub temu pa lahko povzamemo, da je odstotek pojasnjene variance (14,4 %) uspešnosti organizacije s pomočjo uspešnostjo marketinškega komuniciranja dokaj visok, če izvzamemo druge vplive.

Tabela 51: Vpliv uspešnosti marketinškega komuniciranja na uspešnost organizacije – koeficienti in njihova statistična pomembnost

Model		Nestand. koeficienti		St. koef.	t	Stat. pom. (p)
		B	St. napaka	Beta		
1	(Konstante)	2,148	0,429		5,010	0,000
	UTK	0,519	0,087	0,384	6,003	0,000

a Odvisna spremenljivka: Uspešnost organizacije (UO)

S pomočjo modelov multiple regresije lahko že napovemo vplive med konstrukti. Na podlagi izvedenih analiz multiple regresije lahko sklepamo, da konstrukta komunikacijsko sporočilo in ciljna skupina ne bo mogoče vključiti v model, saj nimata statistično pomembnega vpliva na uspešnost marketinškega komuniciranja, in sicer kot njihovo posledico. Iz tega sledi, da bo potrebno končni model nekoliko modificirati, saj verjetno ne bomo uspeli pojasniti vseh hipotetičnih povezav.

Tabela 52: Preverjanje hipotez na podlagi regresijske analize

Povezave med neodvisno in odvisno spremenljivko	β	Vrednosti p
Komunikacijsko sporočilo – Uspešnost marketinškega komuniciranja	0,029	Neznačilna
Cilji marketinškega komuniciranja – Uspešnost marketinškega komuniciranja	0,417	$p<0,01$
Ciljna skupina – Uspešnost marketinškega komuniciranja	0,102	Neznačilna
Dvosmernost komuniciranja – Uspešnost marketinškega komuniciranja	0,178	$p<0,01$
Komunikacijske poti – Uspešnost marketinškega komuniciranja	0,162	$p<0,01$
Uspešnost marketinškega komuniciranja – uspešnost organizacije	0,384	$p<0,01$

6.1.6. Diagram poteka

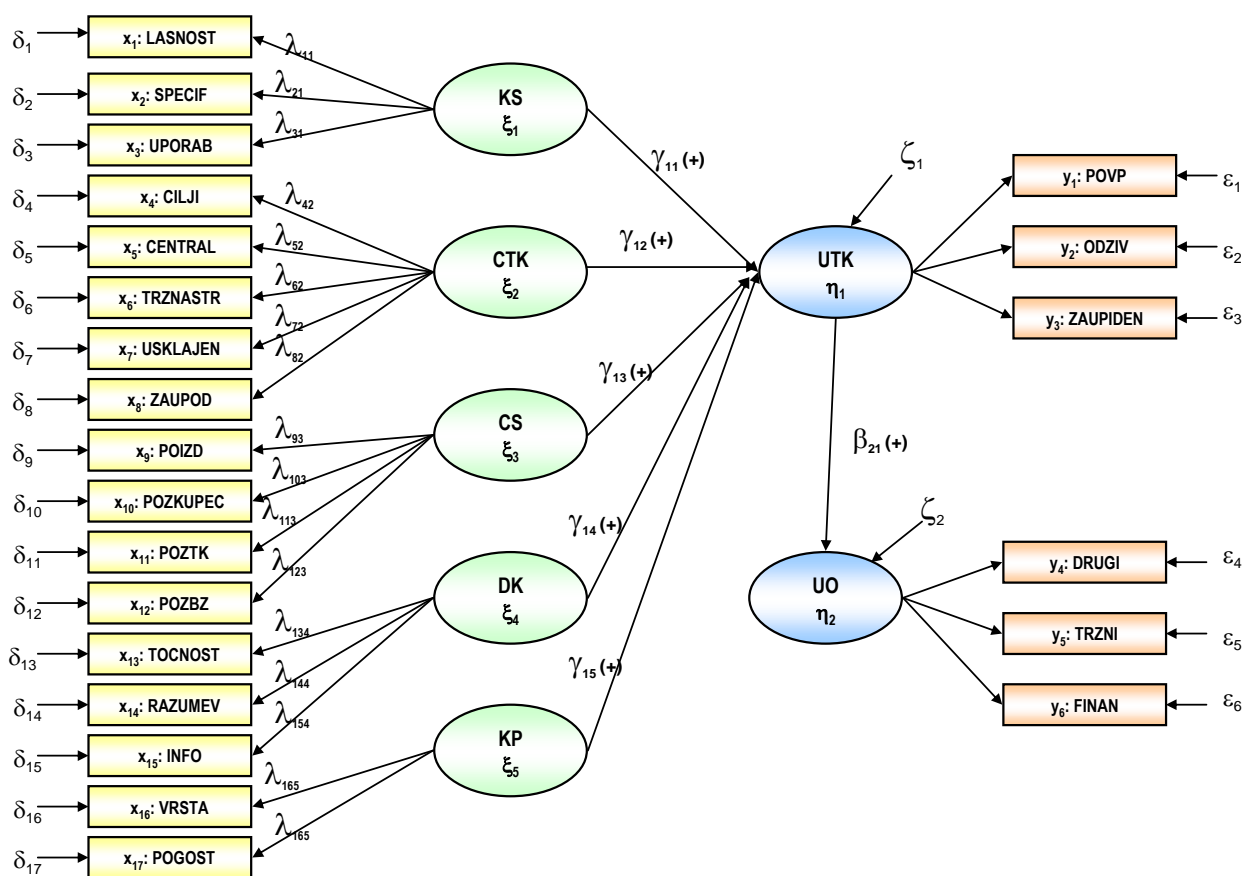
Diagram poteka ni nujen korak pri modeliranju strukturnih enačb, vendar ga avtorja Diamantopoulos in Siguaw (2000, str. 22) priporočata zlasti iz naslednjih razlogov:

- grafična ponazoritev omogoča raziskovalcu lažje in enostavnejše razumevanje hipotetiziranih povezav v primerjavi z matematično ponazoritvijo,
- diagram poteka zmanjša verjetnost, da bi prišlo do napak pri specifikaciji modela (na primer z izpustitvijo relevantnih povezav ali spremenljivk) – na ta način izboljšamo postopek konceptualizacije modela in
- končno, diagram poteka omogoča odkrivanje napak ob napisu programske sintakse (posebej je priporočljivo, kadar imamo v modelu vključenih veliko število spremenljivk in povezav).

Na sliki 6 je prikazan diagram poteka za začetni model monografije, kjer vidimo, da je ta sestavljen iz dveh konfirmatornih faktorских analiz (ena za pet eksogenih latentnih spremenljivk in ena za dve endogeni latentni spremenljivki), ki sta skupaj povezani s strukturnim modelom.

Programski paket LISREL omogoča izpis v dveh programskih jezikih: SIMPLIS in LISREL. V SIMPLIS-u dobimo izpis rezultatov označen z imeni spremenljivk. LISREL izpis, ki omogoča dodatne informacije o modelu, pa vsebuje tudi označevanje z grškimi črkami, zaradi česar je potrebno poznati osnove označevanja z grškimi črkami. Naj navedemo nekaj prednosti izpisa v LISREL-u. Prvič, LISREL zapis omogoča specifikacijo vsakega modela (tudi najbolj kompleksnega) z uporabo standardne metodologije in enakim jezikom. Drugič, večina literature s področja uporabe programskega paketa LISREL vsebuje standardno terminologijo in tretjič, izpis rezultatov v LISREL-u zajema zapise z grškimi črkami (Diamantopoulos, Siguaw, 2000, str. 26). V nadaljevanju podajamo opis osnovnih označb v LISRELU.

Slika 6: Diagram poteka raziskovalnega modela z LISREL simboli



Legenda:

- *Eksogene latentne spremenljivke KSI (ξ):*
 - ξ_1 = KS (Komunikacijsko sporočilo)
 - ξ_2 = CTK (Cilji marketinškega komuniciranja)
 - ξ_3 = CS (Ciljna skupina)
 - ξ_4 = DK (Dvosmernost komuniciranja)
 - ξ_5 = KP (Komunikacijske poti)
- *Endogene latentne spremenljivke ETA (η):*
 - η_1 = UTK (Uspešnost marketinškega komuniciranja)
 - η_2 = UO (Uspešnost organizacije)
- *5 enosmernih povezav med eksogenimi in endogenimi latentnimi spremenljivkami GAMA (γ)*
- *1 enosmerna povezava med dvema endogenima latentnima spremenljivkama BETA (β)*
- *17 povezav med eksogenimi latentnimi spremenljivkami in njihovimi indikatorji LAMBDA-X (λ)*
- *6 povezav med endogenima latentnima spremenljivkami in njihovimi indikatorji LAMBDA-Y (λ)*
- *17 napak merskih spremenljivk za eksogene latentne spremenljivke DELTA (δ)*
- *6 napak merskih spremenljivk za endogeni latentni spremenljivki EPSILON (ϵ)*
- *2 napaki (motnji) endogenih latentnih spremenljivk ZETA (ζ)*

V diagramu poteka manjkajo še dvosmerne povezave (korelacije) med eksogenimi spremenljivkami (ϕ), ki pa jih zaradi preglednosti začetnega konceptualnega modela nismo označili na sliki začetnega konceptualnega modela.

6.1.7. Specifikacija in identifikacija modela

Povezave med posameznimi latentnimi spremenljivkami lahko zapišemo s pomočjo linearnih strukturnih enačb. Pri tem si lahko pomagamo z diagramom poteka. Specifikacija modela je dober pripomoček pri nadaljnjem koraku procesa modeliranja strukturnih enačb, ko enačbe prevedemo v sintakso podprograma LISRELA, ki se imenuje SIMPLIS. Za ugotavljanje ustreznosti konceptualnega modela smo uporabili omenjeni podprogram. V nadaljevanju navajamo konceptualne povezave modela, prikazanega na sliki 7 s pomočjo linearnih strukturnih enačb.

Strukturne enačbe

UTK = f (KS, CTK, CS, DK, KP, napaka)

UO = f (UTK, napaka)

Merske enačbe za endogeni latentni spremenljivki

ODZIV = f (UTK, napaka)

POVP = f (UTK, napaka)

ZAUPIDEN = f (UTK, napaka)

TRZNI = f (UO, napaka)

FINAN = f (UO, napaka)

DRUGI = f (UO, napaka)

Merske enačbe za eksogene latentne spremenljivke

LASNOST = f (KS, napaka)

SPECIF = f (KS, napaka)

UPORAB = f (KS, napaka)

CILJI = f (CTK, napaka)

CENTRAL = f (CTK, napaka)

TRZNASTR = f (CTK, napaka)

USKLAJEN = f (CTK, napaka)

ZAUPOD = f (CTK, napaka)

POIZD = f (CS, napaka)

POZBZ = f (CS, napaka)

POZKUPEC = f (CS, napaka)

POZTK = f (CS, napaka)

INFO = f (DK, napaka)

TOCNOST = f (DK, napaka)

RAZUMEV = f (DK, napaka)

VRSTA = f (KP, napaka)

POGOST = f (KP, napaka)

Vse zgornje enačbe so zapisane kot linearna funkcija, kar označujemo s črko f . Omenjena lastnost je pomembna, saj programsko orodje LISREL predpostavlja, da so enačbe linearne v spremenljivkah in v parametrih (Bollen, 1989, str. 12).

Specifikacija modela je namenjena pretvorbi diagrama poteka v strukturne enačbe. Pri tem lahko vsak model ponazorimo kot niz linearnih strukturnih enačb in velja podmena, da je korelacija med dvema (katerima koli) spremenljivkama vsota enostavnih in sestavljenih poti med dvema spremenljivkama (Kelloway, 1998, str. 11).

Identifikacija modela je nadaljnji korak v procesu modeliranja strukturnih enačb. Ta korak je podrobneje predstavljen v teoretičnem delu monografije (glej prilogo 1). Potreben, vendar ne zadosten pogoj za identifikacijo lahko izračunamo z naslednjo enačbo:

$$t < s/2,$$

kjer je t število parametrov, ki jih želimo oceniti, s pa število varianc in kovarianc med indikatorji. Pri tem s izračunamo kot $s = (p + q) * (p + q + 1)$.

V proučevanem konceptualnem modelu želimo oceniti 62 parametrov (t). Po zgornji enačbi izračunamo najprej s . Glede na enačbo za preverjanje identificiranosti ugotovimo, da je model nadidentificiran, kar je potreben, a še ne zadosten pogoj za identifikacijo (Diamantopoulos, Sigua, 2000, str. 49–50). Medtem ko je t -pravilo potreben, a ne zadosten pogoj, Bollen (1989, str. 95) navaja, da je rekurzivnost modela zadosten pogoj za njegovo identifikacijo. Konceptualni model izpolnjuje oba potrebna pogoja za identifikacijo, zato preidemo na fazo ovrednotenja ustreznosti modela.

6.1.8. Ovrednotenje ustreznosti modela

Analiza empiričnih podatkov s pomočjo linearnih strukturnih enačb omogoča identificiranje neznanih parametrov. Konceptualni model, ki je za merjenje latentnih spremenljivk vključeval 7 latentnih in 23 manifestnih spremenljivk, je služil kot vhodni model za konfirmatorno faktorsko analizo, ki smo jo izvedli s pomočjo programa LISREL 8.51. Latentne spremenljivke začetnega modela prvega niza so sestavljali kazalci, ki smo jih obravnavali v poglavju 6.1.4. Manifestne spremenljivke smo drugo za drugo dodajali in odvezemali ter ugotavljali njihove korelacije. Hkrati sem s spreminjanjem posameznih konstruktov opazovali tudi spreminjanje indeksov ustreznosti. Začetni model, ki je za merjenje latentnih spremenljivk vključeval 23 manifestnih spremenljivk in 7 latentnih spremenljivk, smo s pomočjo dodajanja in odvezanja indikatorjev preoblikovali v končni vhodni model s 17 manifestnimi in 5 latentnimi spremenljivkami.

V izogib nedovoljenim oz. nelogičnim vrednostim posameznih ocen koeficientov, smo pred izvedbo ocenjevanja absolutne ustreznosti celotnega modela najprej preverili, ali

model ne vsebuje negativnih varianc napak, korelacije večje od vrednosti ena (Bagozzi, Yi, Phillips, 1991, str. 434).

6.1.8.1. Preveritev ustreznosti začetnega modela

Pri pregledu literature s področja modeliranja strukturnih enačb smo zasledili, da avtorji priporočajo t.i. dvostopenjski pristop k modeliranju strukturnih enačb (James, Muliak, Brett, 1982; Anderson, Gerbing, 1988; v Schumacker in Lomax, 2004, str. 209). Tako ocenjevanje ustreznosti končnega modela prikazujemo v dveh korakih: 1) ocenjevanje merskega modela in 2) ocenjevanje strukturnega modela.

a) Ocenjevanje merskega modela

Latentne spremenljivke začetnega modela niza so znova sestavljali že obravnavani indikatorji pri izvedbi eksplorativne faktorске analize. Latentne spremenljivke smo dodajali in odvezemali ter ugotavljali njihove medsebojne korelacije. Hkrati smo s spreminjanjem posameznih konstruktov opazovali tudi spreminjanje indeksov ustreznosti. Glede na to, da globalna ustreznost vhodnega modela ni bila zadovoljiva, smo se odločili za izvedbo določenih modifikacij modela. Tako za začetni model nismo preverjali zanesljivosti in veljavnosti merjenja v okviru ocenjevanja merskega modela. Po ocenitvi proučevanega koncepta sledi:

- (1) opredelitev koncepta,
- (2) določitev manifestnih spremenljivk za vsak konstrukt in
- (3) določitev povezav med merskimi in latentnimi spremenljivkami.

b) Ocenjevanje strukturnega modela

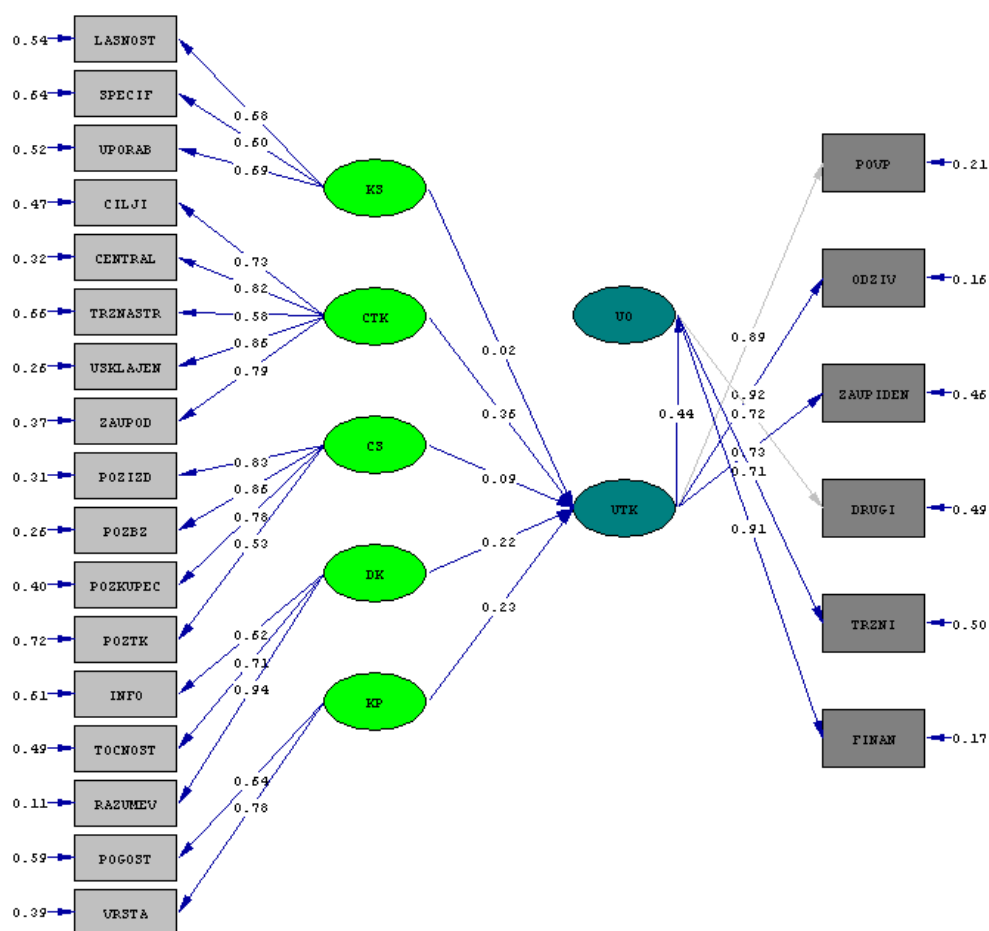
Ocenjevanje strukturnega dela modela preverimo v treh korakih (Diamantopoulos, Siguaw, 2000, str. 92–93).

1. preverimo ustreznost predznaka parametra, ki kaže smer odnosa (glede na postavljene hipoteze),
2. preverimo velikost parametra (odraža moč odnosa, t-statistika pa prikazuje statistično značilnost povezave) ter
3. kvadrati multiplih korelacij (R^2) prikazujejo delež variance v vsaki endogeni latentni spremenljivki, ki jo lahko pojasnimo z eksogenimi latentnimi spremenljivkami, za katere pričakujemo, da bodo vplivale nanjo.

Strukturni model začetnega konceptualnega modela, ki je prikazan na sliki 7, zajema pet eksogenih latentnih spremenljivk, in sicer: komunikacijsko sporočilo (KS), cilje marketinškega komuniciranja (CTK), ciljno skupino (CS), dvosmernost komuniciranja (DK) in komunikacijske poti (KP) ter dve endogeni latentni spremenljivki: uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK) in uspešnost organizacije (UO). Z eksogenimi

latentnimi spremenljivkami pojasnimo 47,7 % variance v uspešnosti marketinškega komuniciranja, z uspešnostjo marketinškega komuniciranja pa pojasnimo 19,1 % variance v uspešnosti organizacije. Pojasnjevalna moč R^2 v strukturalnih enačbah kaže na ustrezno velikost variance v vsaki endogeni spremenljivki, ki jo lahko pojasnimo z eksogenimi latentnimi spremenljivkami. Čeprav uspemo z uspešnostjo marketinškega komuniciranja pojasniti le 19 % variance uspešnosti tega komuniciranja ($R^2 = 0,191$), omenjeni rezultat kaže dejansko zadovoljiv rezultat. Ostalih 81 % variance lahko pojasnimo z drugimi spremenljivkami, ki vplivajo na uspešnost organizacije.

Slika 7: Ocene parametrov za model strukturalnih enačb za uspešnost marketinškega komuniciranja



Pri pregledu izpisa v LISREL-u iz matrice GAMA izhaja, da so vsi predznaki uteži enaki kot v konceptualnem modelu. To pomeni, da smo v raziskovalnih hipotezah pravilno načrtali predvideno smer vpliva med latentnimi spremenljivkami. Vendar pri pregledu t-statistike ugotovimo, da sta neznačilni dve povezavi med latentnima spremenljivkami, in sicer (glej sliko 8):

- neznačilna povezava med ciljno skupino (CS) in uspešnostjo marketinškega komuniciranja (UTK), saj vrednost t-statistike ne presega absolutne vrednosti 1,96.

- neznačilna povezava med komunikacijskim sporočilom (KS) in uspešnostjo marketinškega komuniciranja (UTK), kjer prav tako vrednost t-statistike ne presega absolutne vrednosti 1,96.

Začetni model je vključeval 23 manifestnih spremenljivk. V nadaljevanju v tabeli 53 prikazujemo vrednosti indeksov ustreznosti začetnega modela. Zraven so podane tudi referenčne vrednosti za posamezne indekse ustreznosti (Diamantopoulos, Siguaw, 2000, str. 82–88).

Tabela 53: Indeksi ustreznosti za začetni model

Indeks ustreznosti	Vrednost v modelu	Referenčna vrednost	Globalna ustreznost modela
χ^2 (stopnja značilnosti)	273,485 (p = 0,00372)	p ≥ 0,05	NE
df	214		
χ^2/df	1,278		DA
RMSEA	0,037		DA
ECVI	1,902	<ECVI nasičenega modela <ECVI neodvisnega modela	DA DA
AIC	397,485	<AIC nasičenega modela <AIC neodvisnega modela	DA DA
CAIC	667,006	<CAIC nasičenega modela <CAIC neodvisnega modela	DA DA
NFI	0,881	> 0,90	NE
NNFI	0,960	> 0,90	DA
PNFI	0,745	> 0,50	DA
CFI	0,966	> 0,90	DA
IFI	0,967	> 0,90	DA
RFI	0,859	> 0,90	NE
Standardizirani RMR	0,053	< 0,05	NE
GFI	0,898	> 0,90	NE
AGFI	0,868	> 0,90	NE
PGFI	0,696	> 0,50	DA

Analiza indeksov ustreznosti pokaže dokaj visok nivo statistike hi-kvadrat³⁸, zaradi česar moramo zavrniti hipotezo, da je implicitna matrika enaka vzorčni matriki³⁹. Pri

³⁸ Pri izpisu indeksov ustreznosti se pri naslednjih indeksih ECVI, NCP, F_0 in RMSEA običajno zapiše 90 % interval zaupanja. Pomanjkanje takega intervala pri izpisu rezultatov kaže na to, da je prevelika diskrepanca med implicitno kovariančno matriko in matriko kovarianc opazovane populacije (Diamantopoulos, Siguaw, 2000, str. 85, 98).

³⁹ Mero χ^2 je poleg tega možno uporabiti le, če imamo dovolj velike vzorce z večrazsežno normalno porazdelitvijo spremenljivk – v tem primeru se χ^2 mera porazdeljuje po χ^2 porazdelitvi. Pri tem velja, da večja kot je statistična značilnost (in manjši kot je χ^2), bolj se model prilagaja podatkom. Ničelna domneva je postavljena ravno obratno kot pri ostalih statističnih testih. Domnevamo, da je model slab – če tega ne moremo dokazati z manj kot 5-odstotnim tveganjem, rečemo, da je model dober.

interpretaciji rezultatov na podlagi hi-kvadrat preizkusa (χ^2) moramo biti pozorni, saj je hi-kvadrat statistika občutljiva na velikost vzorca in kršitve normalne porazdelitve podatkov (Bollen, 1989, str. 266–267; Diamantopoulos, Siguaw, 2000, str. 84). Podmena hi-kvadrat statistike, da se teoretični model popolnoma prilega empiričnim podatkom, je zelo restriktiven, saj je vsak model le približek realnosti. To je še posebej značilno za kompleksne modele, ki v določeni meri zajemajo napake v specifikaciji, kar ima za posledico neprileganje podatkov teoretičnemu modelu (Saurina, Coenders, 2002, str. 222). Zato se pogosteje uporablja razmerje med statistikama χ^2 in df. Razmerje med vrednostjo hi-kvadrat preizkusa in prostostnimi stopnjami je v sprejemljivih mejah⁴⁰ ($\chi^2/df = 1,278$). Prav tako neustrezno vrednost kaže tudi pokazatelj ustreznosti modela razlike med dejanskimi in reproduciranimi kovariancami (standardizirani RMR), ki presega mejo 0,05 in lahko govorimo le o sprejemljivi ustreznosti. Podobno izkazujeta vrednosti tudi pokazatelja, ki ocenjujeta globalno ustreznost modela glede na razliko med ocenjevalnim in ničelnim modelom (indeksi ustreznosti NFI in RFI), saj se gibljejo zunaj začrtane meje 0,90. Tudi pokazatelja GFI in AGFI, ki sta opisni meji skladnosti in nam povedo, kolikšen delež skupne variance je pojasnjen z modelom, ne dosejata sprejemljive vrednosti te statistike, ki so 0,90 ali več.

Rezultati ocenjevanja začetnega strukturnega modela kažejo, da bodo v nadaljevanju potrebne določene modifikacije, da bi dosegla ustreznost modela.

6.1.8.2. Preveritev ustreznosti končnega modela

Z namenom določitve čim boljše ustreznosti modela smo ponovno pregledali teoretična izhodišča modela, njegovo specifikacijo, določili identifikabilnost modela in pregledali modifikacijske indekse. Nato smo izločili dve latentni spremenljivki, ki nista bili statistično značilno povezani z nomološko mrežo (komunikacijsko sporočilo in ciljna skupina) in tako zmanjšali število eksogenih latentnih spremenljivk iz pet na tri. Pri tem smo odstranili tudi šest indikatorjev, ki so opredeljevali odstranjeni latentni spremenljivki. Pri pregledu največjih pozitivnih in negativnih standardiziranih ostankov smo ugotovili, da prevladujejo pozitivni ostanki in torej je model podcenjen. Diamantopoulos in Siguaw (2000, str. 107–108) priporočata dodajanje povezav v modelu in posledično izboljšanje ustreznosti modela z dodajanjem manifestnih spremenljivk. Prav tako tudi Anderson in Gerbing (1982, str. 457) prikazujeta možnost zamenjave ali dodajanja indikatorjev, ki merijo isti konstrukt. Izhajajoč iz teoretične podlage smo dodali eno novo manifestno spremenljivko (povratna zveza – POVRAT) za merjenje konstrukta dvosmernost komuniciranja (DK)⁴¹. Tako smo izboljšali nekatere indekse absolutne ustreznosti modela.

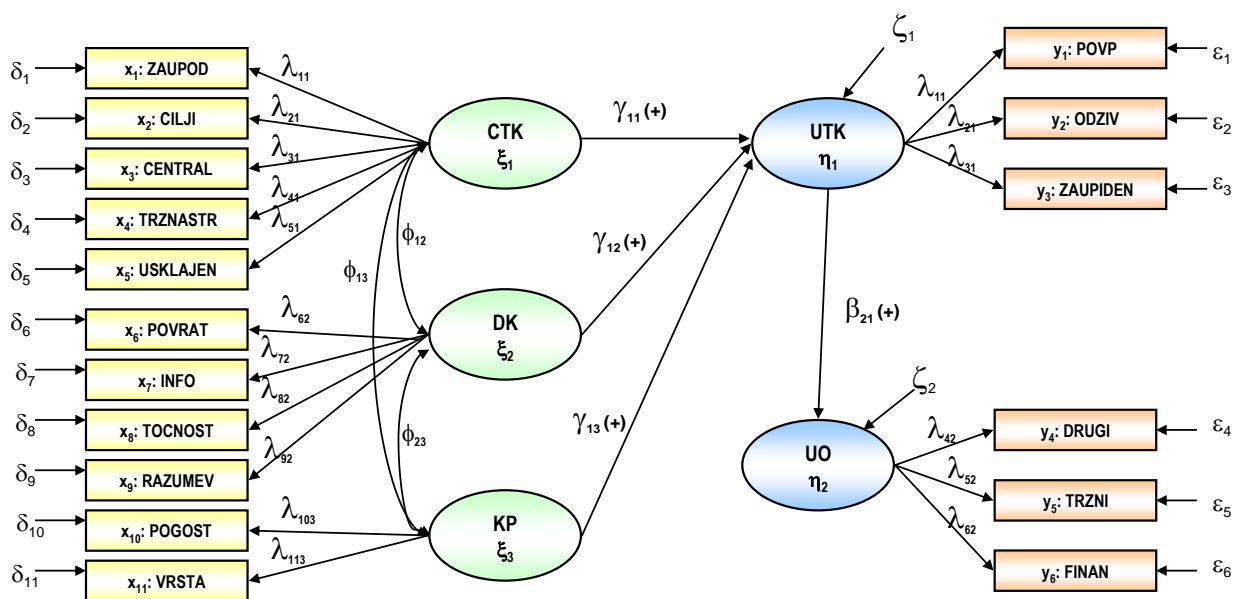
⁴⁰ Diamantopoulos in Siguaw (2000, str. 84, 98) ter Bollen (1989, str. 278) priporočajo, da naj bi bilo razmerje med vrednostjo hi-kvadrat preizkusa in prostostnimi stopnjami večje od 1,0 in manjše od 2,0 oz. 3,0.

⁴¹ Indikatorje, ki smo jih v eksplorativni faktorski analizi izločili, lahko po potrebi v končni model zaradi vsebinskih razlogov ponovno vključimo, da bi tako izboljšali ustreznost modela (Hair et al., 1995, str. 385).

Končni konceptualni model je zajemal tri eksogene latentne spremenljivke, in sicer: dvosmernost komuniciranja (DK), cilje marketinškega komuniciranja (CTK) in komunikacijske poti (KP) ter dve endogeni latentni spremenljivki: uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK) in uspešnost organizacije (UO). Za lažje razumevanje ustreznosti končnega modela, v nadaljevanju prikazujemo končni model, ki se od začetnega konceptualnega modela razlikuje, saj smo odstranili dve povezavi med konstrukti (glej sliko 8). Govorimo o t.i. ugnezdenem modelu, ki je neke vrste podmodel začetnega konceptualnega modela (Žabkar, 2000, str. 220).

Pri pregledu literature s področja modeliranja strukturnih enačb smo zasledili, da avtorji priporočajo t.i. dvostopenjski pristop k modeliranju strukturnih enačb⁴². Številni avtorji priporočajo (James, Muliak, Brett, 1982; v Schumacker, Lomax, 2004, str. 209; Anderson, Gerbing, 1982, str. 453) ločeno preverjanje ustreznosti, tako merskega kot strukturnega modela. Tako Anderson in Gerbing (1988; v Schumacker, Lomax, 2004, str. 209) začnejo postopek modeliranja strukturnih enačb z ocenjevanjem merskega modela in ugotavljanjem konvergentne in diskriminacijske veljavnosti merjenja. Sledi preverjanje strukturnega modela in ocenjevanje postavljenih domnev in napovedi. Ocenjevanje ustreznosti končnega modela tako prikazujemo v dveh korakih: 1) ocenjevanje merskega modela in 2) ocenjevanje strukturnega modela.

Slika 8: Končni model za preverjanje uspešnosti marketinškega komuniciranja



⁴² O tem so pisali James, Muliak in Brett (1982) ter Anderson in Gerbing (1988); povzeto po Schumackerju in Lomaxu (2004, str. 209).

a) Ocenjevanje merskega modela

Predpogoj za kvalitetno oceno ustreznosti konceptualnega modela je ocenitev merskega modela, šele nato lahko ocenimo strukturnega. Pri ocenjevanju merjenih delov modela se osredotočamo na povezave med latentnimi spremenljivkami in njihovimi indikatorji, torej manifestnimi spremenljivkami. Namen tovrstnega ocenjevanja je ugotavljanje **veljavnosti** in **zanesljivosti** izmerjenih vrednosti, ki sestavljajo posamezne konstrukte. Veljavnost merjenja se nanaša na obseg, do katerega indikator dejansko meri zahtevano latentno spremenljivko. Zanesljivost pa se nanaša na konsistentnost merjenja oz. obseg, do katerega je indikator brez merskih napak (Diamantopoulos, Siguaw, 2000, str. 89).

V tabeli 54 prikazujemo vse manifestne spremenljivke, ki so bile vključene v končni model. Zraven so podane tudi nestandardizirane uteži v merskem modelu za posamezne merske spremenljivke. Iz tabele 54 je razvidno, da imajo vse nestandardizirane uteži manifestnih spremenljivk visoke vrednosti. Visoke uteži nakazujejo, kateri indikatorji imajo visoko pojasnjevalno moč in so zato najbolj primerni za merjenje določene merske spremenljivke. Enako ugotovimo pri pregledu standardiziranih uteži (glej sliko 10 ali tabelo 54), kjer vidimo, da so vse uteži visoke. Najbolj visoko vrednost dosegata indikatorja FINAN, (ki je najbolj veljaven indikator za merjenje uspešnosti organizacije) in ODZIV (ki je najbolj veljaven indikator za merjenje uspešnosti marketinškega komuniciranja). Prav tako so vse povezave med latentnimi in njihovimi manifestnimi spremenljivkami statistično značilne, kar označuje vrednost t-statistike⁴³. V tabeli 56 so prikazane tudi vrednosti t-statistike skupaj s standardiziranimi utežmi, ki prikazujejo, da indikatorji dobro pojasnjujejo posamezni faktor (Anderson, Gerbing, 1988; v Žabkar, 2000, str. 218–219). Iz tega lahko sklepamo na **konvergentno veljavnost merjenja**, saj ugotavljamo, da manifestne spremenljivke dobro predstavljajo pripadajoče konstrukte. Vse to vodi do ugotovitve, da gre za kakovostni merski instrument.

Diskriminacijsko veljavnost lahko ugotavljamo na več načinov. Eden izmed uveljavljenih načinov je primerjava bivariantnih korelacijskih koeficientov med indikatorji, ki merijo različne konstrukte (Bagozzi, Yi, 1993, str. 144; Bollen, 1989, str. 190–191; Churchill, 1979, str. 70). Drugi način za preverjanje diskriminacijske veljavnosti je uporaba hi-kvadrat preizkusa za pare nemerljivih spremenljivk. V monografiji najprej preverjamo diskriminacijsko veljavnost s pomočjo bivariantnih korelacij manifestnih spremenljivk konstrukta uspešnost marketinškega komuniciranja in manifestnih spremenljivk konstrukta dvosmernost komuniciranja. Če primerjamo korelacije indikatorjev konstrukta uspešnost marketinškega komuniciranja z indikatorji konstrukta dvosmernost komuniciranja, ugotovim, da so le-te nižje kot pa korelacije manifestnih spremenljivk s faktorjem uspešnost marketinškega komuniciranja. Iz tega sledi, da so korelacije med manifestnimi spremenljivkami obeh faktorjev posledica koreliranosti obeh faktorjev, ki pa merita

⁴³ Uteži vseh manifestnih spremenljivk so statistično značilne, kadar vrednost t-statistike presega absolutno vrednost 1,96.

različna teoretična konstrukta. Tudi pregled vrednosti standardiziranih ostankov odraža vrednosti nižje od 2,58, kar govori v prid diskriminacijski veljavnosti (Jöreskog, Sorbom, 1989).

Tabela 54: Nestandardizirane in standardizirane uteži za manifestne spremenljivke končnega modela

Spremenljivka	Nestandardizirane uteži	Standardizirane uteži	R ²
ξ₁: Cilji marketinškega komuniciranja (CTK)			
X ₁ : Zaupanje in podpora top managementa (ZAUPOD): ctk_1	0,923	0,724	0,524
X ₂ : Izhajanje iz strateških ciljev, vizije in poslanstva (CILJI): ctk_2, ctk_3	1,028	0,824	0,678
X ₃ : Centralizacija izvedbe in nadzora marketinškega komuniciranja (CENTRAL) – ctk_7, ctk_8	1,027	0,582	0,339
X ₄ : Usklajenost s marketinško strategijo (TRZNASTR): ctk_5	1,163	0,858	0,737
X ₅ : Usklajenost komunikacijskih sporočil (USKLAJEN): ctk_6	1,244	0,794	0,631
ξ₂: Dvosmernost komuniciranja (DK)			
X ₆ : Povratna zveza (POVRAT): dk_4	0,854	0,845	0,714
X ₇ : Dovolj informacij (INFO): dk_2	0,865	0,696	0,484
X ₈ : Točnost in jasnost procesa komuniciranja (TOCNOST): dk_1	0,729	0,605	0,366
X ₉ : Razumevanje (RAZUMEV): dk_3	0,823	0,847	0,717
ξ₃: Komunikacijske poti (KP)			
X ₁₀ : Pogostost komuniciranja (POGOST): kp_8	0,936	0,637	0,406
X ₁₁ : Vrsta komuniciranja (VRSTA): kp_9	1,202	0,787	0,619
η₁: Uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK)			
Y ₁ : Povpraševanje in nakup (POVP): utk_2, utk_3, utk_6	0,924	0,892	0,796
Y ₂ : Odziv kupca (ODZIV): utk_1, utk_4, utk_5, utk_7	0,901	0,912	0,833
Y ₃ : Zaupanje kupcev in identifikacija s sporočili (ZAUPIDEN) - utk_8, utk_9	0,918	0,732	0,537
η₂: Uspešnost organizacije (UO)			
Y ₄ : Drugi vidik uspešnosti (DRUGI): uo_9	1,219	0,710	0,505
Y ₅ : Tržni vidik uspešnosti (TRZNI): uo_1, uo_2, uo_3	0,987	0,703	0,494
Y ₆ : Finančni vidik uspešnosti (FINAN): uo_7, uo_8	1,385	0,920	0,847

V nadaljevanju prikazujemo preverjanje diskriminacijske veljavnosti s pomočjo hi-kvadrat preizkusa za pare nemerljivih spremenljivk. Primerjamo razlike v hi-kvadrat preizkusih med dvema modeloma, in sicer omejenim modelom (v katerem fiksiramo vrednost parametra ϕ_{ij} na 1,0) in neomejenim modelom. V primeru, ko dosega neomejeni model nižjo statistično značilno vrednost hi-kvadrat kot omejeni model, merljivi spremenljivki nista popolnoma korelirani in govorimo o diskriminacijski veljavnosti (Anderson, Narus, 1984; v Žabkar, 2000, str. 219). V tabeli 55 so prikazani preizkusi razlik v hi-kvadrat vrednostih med pari nemerljivih (latentnih) spremenljivk. Iz tabele 55 lahko razberemo, da lahko govorimo o največji diskriminacijski veljavnosti med paroma spremenljivk dvosmernost komuniciranja in uspešnost organizacije, kar potrjujejo tudi izsledki raziskave

avtorjev Goebel, Marshall in Locander (2004, str. 47–48). O najnižji diskriminacijski veljavnosti govorimo med paroma latentnih spremenljivk komunikacijske poti in uspešnost marketinškega komuniciranja. Iz rezultatov razlik χ^2 - preizkusa med latentnimi spremenljivkami lahko potrdimo, da obstaja diskriminacijska veljavnost za vse pare proučevanih latentnih spremenljivk. To pomeni, da pari latentnih spremenljivk niso popolnoma korelirani.

Tabela 55: Razlike v hi-kvadrat preizkusih za pare nemerljivih latentnih spremenljivk

Pari latentnih spremenljivk	Preizkus diskriminacijske veljavnosti	Statistična značilnost
Cilji marketinškega komuniciranja in Komunikacijske poti	$\chi^2_{d(1)} = 166,49 - 127,86 = 38,64$	$p < 0,001$
Cilji marketinškega komuniciranja in Dvosmernost komuniciranja	$\chi^2_{d(1)} = 295,39 - 127,86 = 131,53$	$p < 0,001$
Cilji marketinškega komuniciranja in Uspešnost marketinškega komuniciranja	$\chi^2_{d(1)} = 365,98 - 127,86 = 238,12$	$p < 0,001$
Cilji marketinškega komuniciranja in Uspešnost organizacije	$\chi^2_{d(1)} = 321,65 - 127,86 = 193,79$	$p < 0,001$
Dvosmernost komuniciranja in Komunikacijske poti	$\chi^2_{d(1)} = 167,84 - 127,86 = 39,98$	$p < 0,001$
Dvosmernost komuniciranja in Uspešnost marketinškega komuniciranja	$\chi^2_{d(1)} = 335,06 - 127,86 = 207,20$	$p < 0,001$
Dvosmernost komuniciranja in Uspešnost organizacije	$\chi^2_{d(1)} = 384,75 - 127,86 = 256,89$	$p < 0,001$
Komunikacijske poti in Uspešnost marketinškega komuniciranja	$\chi^2_{d(1)} = 161,72 - 127,86 = 33,86$	$p < 0,001$
Komunikacijske poti in Uspešnost organizacije	$\chi^2_{d(1)} = 170,52 - 127,86 = 42,66$	$p < 0,001$
Uspešnost organizacije in Uspešnost marketinškega komuniciranja	$\chi^2_{d(1)} = 307,52 - 127,86 = 179,67$	$p < 0,001$

V tabeli 56 je prikazan merski model s standardiziranimi utežmi in merskimi napakami. Iz pregleda t-statistike ugotovimo, da so vse povezave med latentnimi spremenljivkami in njihovimi indikatorji statistično značilne. Enako velja tudi za merske napake, ki so za vse indikatorje statistično značilne⁴⁴. Bollen (1989, str. 289–290) pravi, da obstaja več modelov, ki se prilegajo istim podatkom. Tako se modeli med seboj razlikujejo po radikalnejših strukturnih spremembah kot po manjših razlikah v enem ali dveh parametrih. Raziskovalci običajno primerjajo absolutno ustreznost modelov s primerjavo njihovih indeksov ustreznosti.

Pri pregledu modifikacijskih indeksov opazimo, da v primeru kovariranja dveh merskih napak na isti latentni spremenljivki, zmanjšam vrednost hi-kvadrat statistike⁴⁵. Običajno

⁴⁴ Diamantopoulos in Siguaw (2000, str. 89) pravita, da je nestatistična značilnost merske napake pomeni, odsotnost teh napak pri merjenju določenega pojava, kar je precej nenavadno v družbenih in poslovnih vedah.

⁴⁵ Modifikacijski indeks prikazuje, za koliko se zmanjša hi-kvadrat, če dodamo povezavo oz. dovolimo kovariranje med dvema merskima napaka. V končnem modelu bi s kovariranjem dveh merskih napak zmanjšali vrednost χ^2 za 16,6. Pri tem se upoštevajo modifikacijski indeksi z vrednostjo večjo od 3,84 (t.j. kritična vrednost za hi-kvadrat statistiko z 1 prostostno stopnjo pri 5 % stopnji značilnosti). Pri tem avtorja

merske napake med seboj ne korelirajo (Bollen, 1989, str. 154). Diamantopoulos in Siguaw (2000, str. 118) priporočata, da se izogibamo kovariranju dveh merskih napak, če ne obstajajo teoretični ali metodološki razlogi za kovariranje. Schumacker in Lomax (2004, str. 170–171) dopuščata kovariranje dveh merskih napak v primerih, da le-te imajo nekaj skupnega kot a) enaka metodologija merjenja npr. enaka merska lestvica ali obe merski napaki pripadata istemu konstrukt, b) ista metodologija merjenja je bila uporabljena v različnih časovnih obdobjih merjenja. Številni avtorji pri preverjanju svojih modelov dopuščajo kovariranje dveh merskih napak (Bagozzi, 1981; Bearden, Mason, 1980; Reilly, 1982; v Gerbing, Anderson, 1984, str. 572; Horvat et al., 2003, str. 191; Ward, Girardi, Lewandowska, 2006, str. 163).

Tabela 56: Standardizirana rešitev merskega modela

Parameter	Stand. utež	t	Parameter	Stand. utež	t	Parameter	Stand. utež	t
λ_{x1}	0,724	11,682	λ_{y5}	0,703	10,783	δ_4	0,263	7,005
λ_{x2}	0,824	14,073	λ_{y6}	0,920	14,989	δ_5	0,369	8,268
λ_{x3}	0,582	8,827	θ_{21}	0,650	12,834	δ_6	0,286	6,059
λ_{x4}	0,858	14,997	θ_{31}	0,616	12,099	δ_7	0,516	8,756
λ_{x5}	0,794	13,328	θ_{41}	0,325	4,587	δ_8	0,634	8,938
λ_{x6}	0,845	14,108	θ_{51}	0,399	5,033	δ_9	0,283	5,994
λ_{x7}	0,696	10,857	θ_{32}	0,574	10,242	δ_{10}	0,594	5,924
λ_{x8}	0,605	8,798	θ_{42}	0,145	1,849	δ_{11}	0,381	2,933
λ_{x9}	0,847	14,147	θ_{52}	0,289	3,400	ε_1	0,204	5,868
λ_{x10}	0,637	7,155	θ_{43}	0,432	6,656	ε_2	0,167	4,960
λ_{x11}	0,787	8,037	θ_{53}	0,446	5,837	ε_3	0,463	9,100
λ_{y1}	0,892	15,936	θ_{54}	0,266	3,147	ε_4	0,495	8,180
λ_{y2}	0,912	16,511	δ_1	0,476	8,976	ε_5	0,506	8,293
λ_{y3}	0,732	11,959	δ_2	0,322	7,795	ε_6	0,153	2,536
λ_{y4}	0,710	10,920	δ_3	0,661	9,648	$\Xi_{\delta 89}$	0,165	3,609

V proučevanem modelu je na podlagi modifikacijskih indeksov dovoljeno kovariranje dveh merskih napak ($\Xi_{\delta 89}$). Odločili smo se za kovariranje dveh merskih napak iste latentne spremenljivke, in sicer na konstrukt dvosmernost komuniciranja. Dejanje utemeljujemo z metodološkega vidika, da je v fazi zbiranja podatkov prišlo do pristranskosti⁴⁶.

Diamantopoulos in Siguaw (2000, str. 108–109) opozarjata na previdnost pri dodajanju povezav med dvema merskima napakama.

⁴⁶ Tudi Bollen (1989, str. 298) dopušča kovariranje med dvema merskima napakama v primeru, da imajo respondenti težave pri razumevanja posameznih trditev (indikatorjev), ki merijo isti konstrukt (latentno spremenljivko). Številni avtorji navajajo v svojih teoretičnih kot aplikativnih raziskavah primere, ko respondenti podobno odgovarjajo na vprašanja z željo, da ohranijo konsistentnost svojih stališč in vedenja (Heider, 1985; Osgood, Tannenbaum, 1955; McGuire, 1966; v Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, 2003, str. 881). Pri pregledu povprečnih ocen postavk na konstrukt dvosmernost komuniciranja (DK) vidimo, da so respondenti podali skoraj enake ocene pri ocenjevanju indikatorja TOCNOST in RAZUMEV, iz česar lahko sklepamo, da je prišlo pri merjenju do težav pri razlikovanju omenjenih dveh indikatorjev. Omenjeno dejstvo

Z vidika zanesljivosti lahko poleg ocenjevanja zanesljivosti posameznih indikatorjev, ocenim tudi zanesljivost konstrukta (angl. composite reliability). Za izračun konstruktne zanesljivosti uporabimo uteži popolnoma standardiziranih rešitev (prikazane na sliki 9). Kadar izračunana vrednost ρ_c presega mejo 0,60, govorimo o konstruktni zanesljivosti. Po formuli⁴⁷, ki je podrobneje predstavljena v prilogi 1, izračunamo konstruktno zanesljivost. Komplementarna meritev zanesljivosti konstrukta je povprečje izločenih varianc⁴⁸ (angl. average variance extracted). Ta neposredno kaže na delež variance, ki je zajet v konstrukt, v primerjavi s tistim deležem variance, ki pripada napaki (Fornell, Larcker, 1981, str. 45). Vrednosti ρ_v , ki so večje od 0,50, označujejo, da lahko z varianco indikatorja razložimo večji delež latentne spremenljivke, kot predstavlja delež napake (Diamantopoulos, Siguaw, 2000, str. 90–91). Zanesljivosti za posamezno latentno spremenljivko oz. konstruktne zanesljivosti ter povprečje pojasnenih varianc so prikazane v tabeli 57. Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da gre za zanesljivo merjenje konstruktov.

Tabela 57: Konstruktna zanesljivost in povprečje izločenih varianc za merski model uspešnosti marketinškega komuniciranja

Konstrukt	Konstruktna zanesljivost ρ_c	Povprečje izločenih varianc ρ_v
Uspešnost marketinškega komuniciranja (UTK)	0,885	0,719
Uspešnost organizacije (UO)	0,825	0,615
Cilji marketinškega komuniciranja (CTK)	0,873	0,582
Dvosmernost komuniciranja (DK)	0,827	0,570
Komunikacijske poti (KP)	0,676	0,514

Pri tem ima najvišjo konstruktno zanesljivost uspešnost marketinškega komuniciranja, najnižjo pa konstrukt komunikacijske poti. Glede na dejstvo, da konstruktna zanesljivost pri vseh merjenih konstruktih presega želeno mejo 0,60, lahko rečemo, da vsi indikatorji, ki merijo posamezni konstrukt, predstavljajo zanesljivo merjenje le-tega. Enako lahko trdimo za povprečje pojasnenih varianc, ki pri vseh konstruktih presegajo mejo 0,50, kar

je razumljivo, saj so respondenti prenesli svoja stališča do trditve (*Pri našem marketinškem komuniciranju s kupci ne prihaja do motenj ali napačnega razumevanja – TOCNOST*) na trditev (*Kupci zaznavajo in razumejo naša komunikacijska sporočila – RAZUMEV*), zato menimo, da je šlo pri odgovorih za halo učinek. Vse to vodi do ugotovitve, da merska napaka točnosti (TOCNOST) lahko kovarira z mersko napako v razumevanju (RAZUMEV), s čimer utemeljujemo kovariranje dveh merskih napak.

⁴⁷ Po naslednji formuli izračunamo konstruktno zanesljivost (Diamantopoulos, Siguaw, 2000, str. 90):

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum (\Theta)}$$

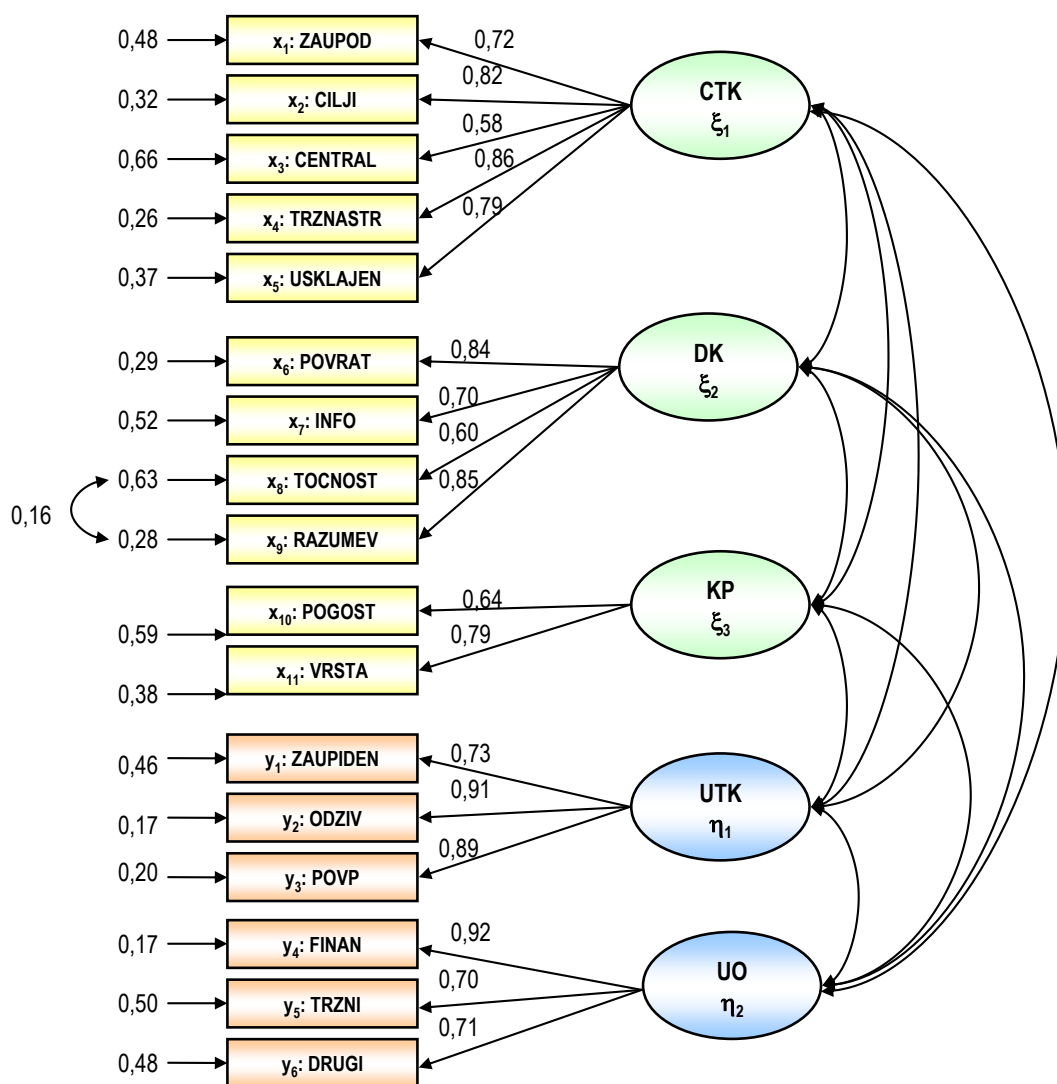
pri čemer je ρ_c zanesljivost konstrukta, λ obremenitev indikatorja, Θ pa variance napak indikatorja (variance δ in ε).

⁴⁸ Povprečje izločenih varianc izračunamo po naslednji formuli:

$$\rho_v = \frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \sum (\Theta)}$$

pomeni, da manjši delež variance v indikatorjih pripada merskim napakam, večji delež pa je pojasnjen z indikatorji.

Slika 9: Merski model določljivk in posledic marketinškega komuniciranja



V nadaljevanju prikazujemo v tabeli 58 korelacije merskega modela med latentnimi spremenljivkami. Iz bivariantne korelacije razberemo, da obstaja najmočnejša korelacija med latentnima spremenljivkama cilji marketinškega komuniciranja in dvosmernostjo komuniciranja, najšibkejša korelacija pa med dvosmernostjo komuniciranja in uspešnostjo organizacije. Prav tako obstajajo močne povezave med naslednjimi spremenljivkami: cilji marketinškega komuniciranja in uspešnostjo marketinškega komuniciranja ter med uspešnostjo marketinškega komuniciranja in dvosmernostjo komuniciranja. Vse korelacije med latentnimi spremenljivkami v merskem modelu so statistično značilne, razen bivariantne korelacije med dvosmernostjo komuniciranja in uspešnostjo organizacij ($t = 1,85$ in torej manjši od absolutne vrednosti 1,96).

Tabela 58: Korelacije med latentnimi spremenljivkami merskega modela

Konstrukt	CTK	DK	UTK	UO	KP
CTK	1,000				
DK	0,650	1,000			
UTK	0,616	0,574	1,000		
UO	0,325	0,145	0,432	1,000	
KP	0,399	0,289	0,446	0,266	1,000

Legenda:

UO - uspešnost organizacij

UTK- uspešnost marketinškega komuniciranja

CTK - cilji marketinškega komuniciranja

DK - dvosmernost komuniciranja

KP - komunikacijske poti

Poleg preverjene zanesljivosti ter konvergentne in diskriminacijske veljavnosti merskega modela v nadaljevanju v tabeli 59 predstavljamo indekse ustreznosti merskega modela.

Tabela 59: Vrednosti indikatorjev ustreznosti merskega modela

Indeks ustreznosti	Referenčna vrednost	Merski model- indeksi ustreznosti
χ^2 (stopnja značilnosti)	$p \geq 0,05$	127,857 (p = 0,093)
χ^2 / df		1,184
RMSEA		0,030
ECVI	<ECVI nasičenega modela <ECVI neodvisnega modela	1,042
AIC	<AIC nasičenega modela <AIC neodvisnega modela	217,857
CAIC	<CAIC nasičenega modela <CAIC neodvisnega modela	413,476
NFI	> 0,90	0,933
NNFI	> 0,90	0,985
PNFI	> 0,50	0,741
CFI	> 0,90	0,988
IFI	> 0,90	0,988
RFI	> 0,90	0,915
Standardizirani RMR	< 0,05	0,044
GFI	> 0,90	0,933
AGFI	> 0,90	0,905
PGFI	> 0,50	0,658

Na podlagi indeksov ustreznosti merskega modela ($\chi^2_{(108)} = 127,857$; $P = 0,093$; $\chi^2/df = 1,184$; $RMSEA = 0,030$; standardizirani $RMR = 0,044$; $GFI = 0,933$; $CFI = 0,988$) lahko potrdimo, da se merski model (prikazan na sliki 10) dobro prilega empiričnim podatkom.

Z ocenjevanjem merskega modela smo potrdili veljavnost in zanesljivost operacionalizacije latentnih spremenljivk, kar kaže na ustreznost merskega instrumenta za merjenje uspešnosti marketinškega komuniciranja. V nadaljevanju sledi ocenjevanje strukturnega modela, kjer ocenjujemo vsebinske odnose oz. povezave med različnimi endogenimi ter eksogenimi spremenljivkami.

b) Ocenjevanje strukturnega modela

Kot smo že omenili, poteka ocenjevanje strukturnega dela modela v treh fazah (Diamantopoulos, Sigua, 2000, str. 92–93). Prvič, preverimo ustreznost predznaka parametra, glede na postavljene hipoteze, drugič, preverimo velikost parametra (odraža moč odnosa, t-statistika pa prikazuje statistično značilnost povezave) ter tretjič, s kvadrati multiplih korelacij (R^2) pojasnimo delež variance v vsaki endogeni latentni spremenljivki, ki jo lahko razložimo z eksogenimi latentnimi spremenljivkami, za katere pričakujemo, da bodo vplivale nanjo.

Vse zgornje informacije lahko dobimo s pomočjo izpisa v LISREL formatu v pregledu matrik GAMA, BETA in PSI (Diamantopoulos, Sigua, 2000, str. 92). V končnem modelu so predznaki vseh parametrov konsistentni s hipotetičnimi povezavami med spremenljivkami (glej sliko 11: Končni model za preverjanje uspešnosti marketinškega komuniciranja in tabela 60: Standardizirana rešitev strukturnega modela).

Tabela 60: Standardizirana rešitev strukturnega modela

Parameter	Stand. utež	t	Parameter	Stand. utež	t	Parameter	Stand. utež	t
λ_{x1}	0,725	11,702	λ_{y4}	0,718		δ_8	0,636	8,943
λ_{x2}	0,824	14,077	λ_{y5}	0,710	9,503	δ_9	0,286	6,006
λ_{x3}	0,582	8,817	λ_{y6}	0,909	10,138	δ_{10}	0,588	5,805
λ_{x4}	0,859	15,000	γ_{11}	0,346	3,684	δ_{11}	0,391	3,027
λ_{x5}	0,793	13,293	γ_{12}	0,278	3,130	ε_1	0,204	5,875
λ_{x6}	0,849	14,180	γ_{13}	0,233	2,962	ε_2	0,168	4,977
λ_{x7}	0,692	10,784	β_{21}	0,437	5,435	ε_3	0,463	9,099
λ_{x8}	0,603	8,773	δ_1	0,475	8,964	ε_4	0,485	8,015
λ_{x9}	0,845	14,079	δ_2	0,321	7,779	ε_5	0,496	8,140
λ_{x10}	0,642	7,170	δ_3	0,661	9,647	ε_6	0,174	2,871
λ_{x11}	0,781	7,983	δ_4	0,263	6,984	$\Xi_{\delta 89}$	0,167	3,636
λ_{y1}	0,892		δ_5	0,371	8,278	Ψ_1	0,523	
λ_{y2}	0,912	17,622	δ_6	0,279	5,886	Ψ_2	0,809	
λ_{y3}	0,733	12,708	δ_7	0,521	8,777			

Poleg tega so vse povezave statistično značilne pri stopnji značilnosti $p \leq 0,05$. Predznaki parametrov so v skladu s postavljenimi hipotezami. Velja tudi omeniti, da so v strukturnem

modelu v tabeli 62 prikazane uteži, ki kažejo neposredne vplive med latentnimi spremenljivkami.

In končno, kvadrati multiplih korelacij (R^2) v tabeli 61 prikazujejo, da lahko s cilji marketinškega komuniciranja, dvosmernostjo komuniciranja in komunikacijskimi potmi pojasnimo 48 % variance uspešnosti marketinškega komuniciranja. Prav tako pa lahko z uspešnostjo marketinškega komuniciranja pojasnimo 19 % uspešnosti organizacije. Čeprav ta odstotek variance ni najbolj zgleden, pa v konkretnem primeru lahko rečemo, da vplivajo na uspešnost organizacije poleg uspešnosti marketinškega komuniciranja še drugi nepojasneni dejavniki. Uspešnost organizacije je kompleksen konstrukt, na katerega vplivajo številni dejavniki (glej teoretično poglavje 4.3.). Tako lahko zaključimo, da če uspemo z uspešnim tržnim komuniciranjem pojasniti 19 % uspešnosti organizacij, smo lahko z omenjenimi izsledki zadovoljni.

Tabela 61: Odvisni spremenljivki strukturnega modela

Strukturni enačbi	R^2
$UO = 0,437 * UTK$	0,191
$UTK = 0,346 * CTK + 0,278 * DK + 0,233 * KP$	0,476

Legenda:

UO - uspešnost organizacij

UTK- uspešnost marketinškega komuniciranja

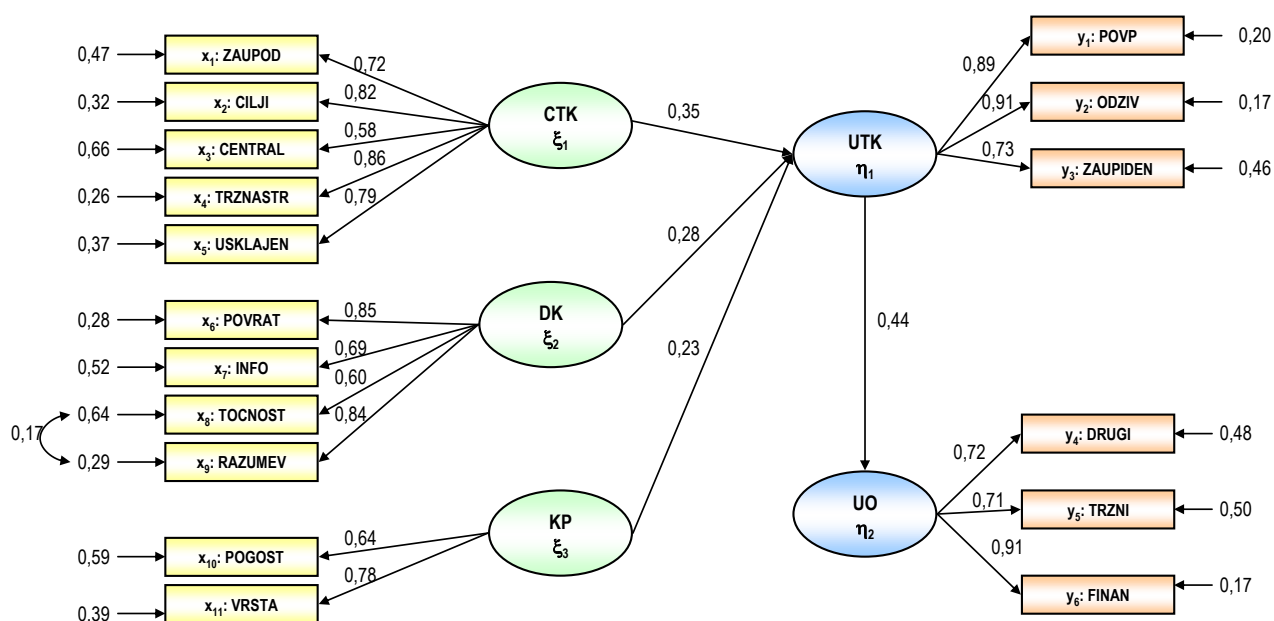
CTK - cilji marketinškega komuniciranja

DK - dvosmernost komuniciranja

KP - komunikacijske poti

Pri ocenjevanju strukturnega modela se osredotočimo samo na povezave med določljivkami marketinškega komuniciranja (cilji marketinškega komuniciranja, dvosmernost komuniciranja, komunikacijske poti) in njihovo posledico (uspešnost marketinškega komuniciranja). Endogena latentna spremenljivka uspešnost marketinškega komuniciranja je pojasnjena s cilji marketinškega komuniciranja, dvosmernostjo komuniciranja in komunikacijskimi potmi, medtem ko je endogena spremenljivka uspešnost organizacije pojasnjena z uspešnostjo marketinškega komuniciranja. Na sliki 10 je prikazan strukturni model določljivk marketinškega komuniciranja in njegove posledice.

Slika 10: Strukturni model določljiv in posledice uspešnosti marketinškega komuniciranja



Poglobljen pogled v relativni vpliv vsake neodvisne spremenljivke na posamezno odvisno spremenljivko lahko razložimo s pomočjo standardiziranih parametrov, ki se nanašajo na strukturne enačbe. Pri pregledu velikosti parametrov v matriki vpliva neodvisnih spremenljiv na odvisno lahko povzamemo, da imajo največji vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja cilji marketinškega komuniciranja (kot prikazuje standardizirani parameter 0,346), sledi dvosmernost komuniciranja (vrednost standardiziranega parametra je 0,278), najšibkejši vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja pa ima neodvisna spremenljivka komunikacijske poti (vrednost standardiziranega parametra znaša 0,233).

Tabela 62: Vpliv neodvisnih spremenljivk na posamezno odvisno spremenljivko

Konstrukt	Cilji marketinškega komuniciranja	Dvosmernost komuniciranja	Komunikacijske poti
Uspešnost organizacije	0,151	0,121	0,102
Uspešnost marketinškega komuniciranja	0,346	0,278	0,233

Po preveritvi vseh treh korakov strukturnega modela lahko potrdimo ustreznost strukturnega modela. Ugotovili smo, da so ocene parametrov statistično značilne in predznaki povezav v skladu s postavljenimi raziskovalnimi hipotezami. Ocenili smo strukturni model in potrdili njegovo nomološko veljavnost (Schumacker, Lomax, 2004, str. 106). V tabeli 66, kot tudi na sliki 11, so podrobneje prikazani smer in jakost vplivov med proučevanimi latentnimi spremenljivkami ter deleži pojasnjene variance odvisnih spremenljivk.

Prednosti ocenjevanja absolutne ustreznosti modela so predvsem ovrednotenje celotnega modela. Pri tem pa je omejitev, da se indeksi absolutne ustreznosti modela lahko razlikujejo od ustreznosti posameznih merjenih delov modela. Tako je na primer lahko globalna ustreznost modela dobra, ampak so parametri statistično neznačilni ali pa je dejanska smer povezave obratna od predpostavljene v hipotetičnem modelu. Zato moramo poleg ocenjevanja absolutne ustreznosti modela preveriti še ostanke. Najbolj »idealni« model ima ostanke klastersko simetrično porazdeljene okoli vrednosti 0 (z večino ostankov v sredini distribucije), saj pomenijo porazdelitve vrednosti ostankov z vrednostjo različno od 0 napake v specifikaciji (Bollen, 1989, str. 256–257). Pri preverjanju porazdelitve ostankov v mojem končnem modelu ugotovimo, da so le-ti porazdeljeni okoli vrednosti 0. Enako prikazuje tudi grafična ponazoritev ostankov, ki kaže linearno porazdelitev ostankov po diagonalni.

Končni model predstavlja izboljšave z vidika vrednosti indeksov ustreznosti v primerjavi z začetnim modelom. V nadaljevanju primerjamo model, ki dovoli kovariranje dveh merskih napak dveh indikatorjev, ki merijo isti konstrukt z bolj restriktivnim modelom, ki ne dovoli kovariranja teh merskih napak. V modelu, kjer ne kovarirata merski napaki znaša vrednost $\chi^2 = 148,990$ (df=112), kar je statistično značilno (p=0,011). Z vključitvijo povezave med dvema merskima napakama se izboljša hi-kvadrat statistika, saj je vrednost $\chi^2 = 134,424$ (df=111), kar je statistično neznačilno (p=0,065). Razmerje med vrednostjo hi-kvadrat preizkusa in prostostnimi stopnjami je v referenčnih mejah ($\chi^2/df = 1,211$). Tako lahko sprejmem hipotezo, da je implicitna matrika enaka vzorčni. Bistveno se izboljšata tudi indeksa RMSEA (RMSEA=0,032), ki kaže dobro prileganje ter indeks standardizirani RMR (SRMR=0,048), ki odraža sprejemljivo ustreznost. Med absolutnimi merami prileganja se izboljša tudi vrednost GFI (GFI=0,930), AGFI pa je sedaj presegel referenčno mejo 0,90 (AGFI= 0,903) in prikazuje sprejemljivo prileganje. Med relativnimi merami prileganja prav tako opazim izboljšanje vrednosti indeksov (NFI= 0,929; NNFI=0,983; CFI=0,986), saj vsi kažejo dobro prileganje podatkom.

Različni avtorji priporočajo različen izbor pokazateljev za preverjanje ustreznosti modela (Bentler, 1990; Benter, Bonett, 1980; v Mueller, 1996, str. 80), saj imajo vsi indeksi ustreznosti svoje prednosti in slabosti (npr. nekateri so občutljivi na multivariantno normalno porazdelitev itd.). V zvezi s tem se naslanjamo na priporočila Diamantopoulou in Siguawove (2000, str. 88), ki navajata naslednji izbor indeksov ustreznosti: hi-kvadrat statistika, RMSEA, ECVI, standardizirani RMR, GFI in CFI. Omenjeni indeksi ustreznosti po njunem mnenju predstavljajo zadostne kriterije za opredelitev določenega modela kot ustreznega. Enak izbor indeksov absolutne ustreznosti modela smo zasledili tudi pri pregledu znanstvenih člankov, ki so za statistično metodo izbrali SEM (modeliranje strukturnih enačb). Končni model ima neznačilno vrednost hi-kvadrat preizkusa ($\chi^2_{(112)} = 134,424$; P=0,065; $\chi^2/df = 1,210$) Tako ustreznost končnega modela potrjujejo naslednji indeksi; RMSEA= 0,032; ECVI < nasičenega in neodvisnega modela; standardizirani RMR=0,048; GFI=0,930; CFI=0,986. Na osnovi modifikacijskih indeksov lahko prav tako

potrdimo ustreznost celotnega modela, saj nobena povezava med različnimi latentnimi in manifestnimi spremenljivkami ni označena z modifikacijskimi indeksi. Indeksi ustreznosti za končni model so podani v tabeli 63.

Tabela 63: Povzetek indeksov ustreznosti za končni model

Indeks ustreznosti	Referenčna vrednost	Vrednost parametra v modelu
χ^2 (stopnja značilnosti)	$p \geq 0,05$	134,424 (P = 0,065)
df		111
χ^2/df	večje od 1,0 in manjše od 2,0 oz 3,0	1,211
RMSEA		0,032
ECVI	<ECVI nasičenega modela <ECVI neodvisnega modela	1,045
AIC	<AIC nasičenega modela <AIC neodvisnega modela	218,424
CAIC	<CAIC nasičenega modela <CAIC neodvisnega modela	401,003
NFI	> 0,90	0,929
NNFI	> 0,90	0,983
PNFI	> 0,50	0,759
CFI	> 0,90	0,986
IFI	> 0,90	0,986
RFI	> 0,90	0,913
Stand. RMR	< 0,05	0,048
GFI	> 0,90	0,930
AGFI	> 0,90	0,903
PGFI	> 0,50	0,674

MacCallum in Austin (2000, v Schumacker, Lomax, 2004, str. 231–232) priporočata nekaj načinov za potrditev končnega modela. Med njimi navajajo testiranje končnega modela na podvzorcju, testiranje končnega modela v primerjavi z drugimi modeli, ocenjevanje najprej merskega, šele nato strukturnega modela, ovrednotenje modela na osnovi teoretičnih in praktičnih izhodišč, ocenitev ustreznosti modela na osnovi več različnih indeksov, iskanje parsimoničnih modelov, preveritev merske lestvice ter uporabo dovolj velikega vzorca. Tako smo se odločili, da preverimo ustreznost končnega modela s primerjavo z drugimi t.i. ugnezdenimi modeli (angl. nested models) (Žabkar, 2000, str. 211–226; Diamantopoulos, Siguaw, 2000, str. 121–122).

Ugnezdene modele oblikujemo tako, da dodamo določeno povezavo ali pa določeno povezavo fiksiramo na vrednost 0. Primerjava teoretičnega modela z drugimi modificiranimi modeli (ugnezdenimi modeli) nam pomaga ugotoviti, ali je teoretični model res najustreznejši. Tako teoretični kot modificirani modeli so ugnezdjeni znotraj nasičenega modela. Nasičeni model vsebuje vse možne povezave med manifestnimi in

latentnimi spremenljivkami. Nato primerjamo razlike v χ^2 -preizkusih z razlikami v stopinjah prostosti (df) za primerljiva modela. V kolikor pri primerjavi modelov ugotovimo veliko razliko v χ^2 preizkusu v primerjavi z razliko v stopinjah prostosti (df), lahko zaključimo, da sproščeni parametri predstavljajo bistveno izboljšanje modela. Če pa ugotovimo, da je razlika v χ^2 preizkusu v primerjavi z razliko v stopinjah prostosti (df) za primerljiva modela majhna, lahko rečemo, da izboljšanje modela ni posledica sproščanja ali dodajanja povezav med spremenljivkami (Diamantopoulos, Siguaw, 2000, str. 122).

Odločili smo se oblikovati dva podmodela za primerjavo z originalnim teoretičnim modelom (M_t). Prvi model, ki smo ga oblikovali, smo ga poimenovali M_c , v katerem smo izločili povezavo med dvosmernostjo komuniciranja in komunikacijskimi potmi, saj obstaja med tema dvema eksogenima spremenljivkama najnižja korelacija. V drugem modelu (M_u) pa smo dodali povezavo med cilji marketinškega komuniciranja in uspešnostjo organizacij, saj je imel konstrukt cilji marketinškega komuniciranja med vsemi eksogenimi spremenljivkami najvišji koeficient korelacije s konstruktom uspešnost organizacije. Poleg tega smo želeli dodati tudi neposredni učinek eksogene spremenljivke cilji marketinškega komuniciranja na uspešnost organizacije, saj je v teoretičnem modelu zajet samo posredni učinek. Pri ugnezenih modelih obravnavamo še ničelni model (M_n), kjer so vse povezave med konstrukti fiksirane na vrednost 0. Model M_s predstavlja nasičeni model, medtem ko M_t ponazarja teoretični model. Niz strukturalnih podmodelov je ugnezen po naslednjem zaporedju: $M_n < M_c < M_t < M_u < M_s$ (Žabkar, 2000, str. 220–221). V tabeli 64 so za primerljiva modela podane vrednosti χ^2 -preizkusa, stopinje prostosti, statistična značilnost ter primerjalni indeks ustreznosti CFI⁴⁹.

Tabela 64: Izbrani pokazatelji za primerjavo ugnezenih modelov

Model	χ^2	df	p	CFI
M_s	127,856	108	0,093	0,988
M_u	133,367	110	0,064	0,986
M_t	134,424	111	0,065	0,986
M_c	146,242	112	0,016	0,981
M_n	365,116	117	0,000	0,873

S pomočjo niza preverjanj χ^2 preizkusov smo ocenjevali strukturalni model, da bi preverili njegovo ustreznost (Žabkar, 2000, str. 222). Kot je razvidno iz tabele 65, smo najprej primerjali razliko med teoretičnim modelom M_t in nasičenim modelom M_s ter ugotovili, da razlika ni statistično značilna. Tako smo nadaljevali s preverjanjem tako, da smo primerjali teoretični model M_t z modelom M_c , kateremu smo opustili eno povezavo med dvema eksogenima spremenljivkama. Ugotovili smo, da je razlika ($M_c - M_t$) statistično značilna, zato je sledilo preverjanje še dveh modelov, in sicer teoretičnega modela (M_t) in modela,

⁴⁹ Vrednosti primerjalnega indeksa ustreznosti CFI, ki se bližajo številu 1, nakazujejo, da je model boljši od osnovnega.

kateremu smo dodali povezavo med eksogeno in endogeno spremenljivko (M_u). Razlika med modeloma ($M_t - M_u$) ni statistično značilna iz česar sklepamo, da se teoretični strukturni model najboljše prilagaja podatkom. Torej sklenemo, da je predstavljen teoretični model najbolj parsimoničen strukturni model za ugotavljanje uspešnosti marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih.

Tabela 65: χ^2 preizkusi za ugotavljanje najbolj ustreznega modela

Primerjava modelov	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
$M_t - M_s$	$134,424 - 127,856 = 6,578$	$112 - 108 = 4$	$p > 0,100$ (neznačilna)
$M_c - M_t$	$146,242 - 134,424 = 11,818$	$112 - 111 = 1$	$p < 0,001$ (značilna)
$M_t - M_u$	$134,424 - 133,367 = 1,057$	$112 - 110 = 2$	$p > 0,900$ (neznačilna)

V nadaljevanju v tabeli 66 prikazujemo preverjanje postavljenih hipotez z metodologijo modeliranja strukturnih enačb.

Tabela 66: Preverjanje raziskovalnih hipotez na podlagi modeliranja strukturnih enačb končnega modela

Povezave med neodvisno in odvisno spremenljivko	Pričakovana smer povezave	Koeficient	Sklep
H ₁ : Vir komuniciranja ima pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.	(+) vpliv	-	Zavrnem (ni preverjena v SEM)
H ₂ : Komunikacijsko sporočilo ima pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.	(+) vpliv	-	Zavrnem (ni preverjena v SEM)
H ₃ : Cilji marketinškega komuniciranja imajo pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.	(+) vpliv	0,35	Sprejemem
H ₄ : Komunikacijske poti imajo pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.	(+) vpliv	0,23	Sprejemem
H ₅ : Ciljna skupina ima pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.	(+) vpliv	-	Zavrnem (ni preverjena v SEM)
H ₆ : Dvosmernost komuniciranja ima pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.	(+) vpliv	0,28	Sprejemem
H ₇ : Uspešnost marketinškega komuniciranja ima pozitiven vpliv na uspešnost organizacije.	(+) vpliv	0,44	Sprejemem

Vse raziskovalne hipoteze končnega modela, ki smo jih preverjali s pomočjo metodologije linearnih strukturnih enačb, smo uspeli tudi potrditi. Cilji marketinškega komuniciranja imajo srednje močan in pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja (standardizirani koeficient = 0,35). Prav tako ima endogena latentna spremenljivka uspešnost marketinškega komuniciranja srednje močan in pozitiven vpliv na drugo endogeno spremenljivko uspešnost organizacije (standardizirani koeficient = 0,44). Medtem, ko imata komunikacijske poti (standardizirani koeficient = 0,23) in dvosmernost komuniciranja (standardizirani koeficient = 0,28) nekoliko bolj šibak – vendar statistično značilen – pozitiven vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja.

Raziskovalne hipoteze H_1 , H_2 in H_5 (te niso bile zajete v končni ugnezdjeni model za preverjanje z metodologijo SEM) smo zavrnili, saj z metodologijo modeliranja strukturnih enačb nismo uspeli potrditi vpliva med proučevanimi latentnimi spremenljivkami.

6.2. Interpretacija dobljenih rezultatov

Na tem mestu obravnavamo najpomembnejše ugotovitve, ki izhajajo iz empiričnih rezultatov. Pri tem se osredotočamo na namen raziskave in cilje monografije kot tudi na teoretična izhodišča.

Analiza podatkov s pomočjo modeliranja linearnih strukturnih enačb (SEM) predpostavlja določene pogoje, ki zmanjšujejo probleme pri ocenjevanju modelov s pomočjo metodologije SEM. Modeliranje strukturnih enačb je zahtevna metoda, ki temelji na medsebojnih povezavah med konstrukti, zato nam osnovni podatki o medsebojnih korelacijah koristijo pri ocenjevanju modela (Myers, Mullet, 2003, str. 323). Tako smo poglavje empirične preverbe konceptualnega modela podrobneje obdelali, da bi zmanjšali negativne učinke, ki vplivajo na končni izračun s pomočjo konfirmatorne faktorске analize. Zato smo najprej izračunali osnovne deskriptivne značilnosti, tako konstruktov kot njihovih indikatorjev.

Oblikovali smo konceptualni model uspešnosti marketinškega komuniciranja, ki povezuje določljivke uspešnosti marketinškega komuniciranja z osrednjim konceptom (uspešnostjo marketinškega komuniciranja), nato pa osrednji koncept z njegovo posledico (uspešnostjo organizacije). Proučevani konceptualni model je obsegal šest eksogenih spremenljivk (vir komuniciranja, komunikacijsko sporočilo, cilji marketinškega komuniciranja, ciljna skupina, dvosmernost komuniciranja, komunikacijske poti) ter dve endogeni spremenljivki (uspešnost marketinškega komuniciranja, uspešnost organizacije). Konceptualizacija modela omogoča ponazoritev povezav med eksogenimi in endogenimi latentnimi spremenljivkami. Na osnovi teoretičnih izhodišč in preteklih empiričnih dognanj smo

osnovali skupaj 30 indikatorjev ali merskih spremenljivk za merjenje posameznih konstruktov.

Pri nekaterih latentnih spremenljivkah (komunikacijsko sporočilo, komunikacijske poti, cilji marketinškega komuniciranja, uspešnost marketinškega komuniciranja in uspešnost organizacije) smo uporabili metodo »pakiranja postavk«. Nekateri avtorji pripisujejo »pakiranju postavk« prednosti. Med te prištevajo zlasti zmanjšanje dimenzij in števila ocenjenih parametrov, kar vodi do bolj stabilnih ocen parametrov in primernih rešitev ustreznosti modela. Poleg tega priporočajo uporabo združenih postavk, kadar le-te merijo eno dimenzijo. V naši raziskavi smo s pomočjo eksplorativne faktorске analize ugotovili, da omenjene postavke merijo le eno dimenzijo.

Na osnovi opravljene eksplorativne faktorске analize smo ugotovili zanesljivost konstruktov. Tako smo najprej oblikovali začetni model in ga nato preoblikovali z dodajanjem in odvzemanjem indikatorjev v končni model. S pomočjo eksplorativne faktorске analize smo ugotovili, da indikatorji merijo 7 konstruktov oz. latentnih spremenljivk. Na osnovi pregleda faktorških uteži smo izločili nekatere problematične postavke, kot npr. postavke z nizkimi utežmi na posameznem faktorju, postavke, ki se pojavljajo na dveh faktorjih oz. tiste, ki so teoretično dvomljive (za katere ne moremo trditi, da merijo določen konstrukt). Ponavljali smo postopek, dokler nismo prišli do končne rešitve s 23 indikatorji (merskimi spremenljivkami) in 7 faktorji, ki so tudi predstavljali vhod v konfirmatorno faktorško analizo. Z omenjeno rešitvijo uspemo pojasniti 59,9 % variabilnosti opazovanih spremenljivk.

V fazi eksplorativne faktorске analize predstavlja največji poseg v osnovni konceptualni model izločitev konstrukta – vir komuniciranja – iz nadaljnje analize. Za poseg smo se odločili, saj se določeni indikatorji pojavljajo na različnih faktorjih. To pomeni, da obstaja možnost, da so indikatorji neustrezni za merjenje konstrukta. V skladu z ugotovitvami avtorjev vir komuniciranja opredeljujemo v smislu njegove kredibilnosti, privlačnosti in moči. Menimo, da smo omenjeni konstrukt pravilno operacionalizirali, vendar bi bilo potrebno v bodoče več pozornosti nameniti kvalitativnemu raziskovanju omenjenega konstrukta. Tako bi bilo potrebno preveriti potrebno število indikatorjev za merjenje konstrukta.

Preverjali smo zanesljivost in veljavnost merjenja. S pomočjo analize zanesljivosti smo ugotovili, da so proučevani konstrukti zanesljivi. Na podlagi opravljenih analiz smo potrdili zanesljivost konstruktov. Zanesljivost smo preverjali z metodo notranje konsistentnosti (Cronbach alfa), konstruktne zanesljivosti ter zanesljivosti s pomočjo povprečja izločenih varianc. Zlasti visoke vrednosti zanesljivosti izkazujejo konstrukti cilji marketinškega komuniciranja, uspešnost marketinškega komuniciranja in uspešnost organizacije, iz česar sklepamo, da gre za dobro operacionalizirane merske instrumente. Na podlagi rezultatov raziskave in upoštevanjem veljavnosti ugotavljamo, da rezultati

raziskave niso v nasprotju s predstavljenimi teoretičnimi izhodišči. V raziskavi smo uspeli potrditi tudi diskriminacijsko veljavnost merskih instrumentov.

Po opravljeni konfirmatorni faktorjski analizi začetnega modela smo dobili 17 merskih spremenljivk, ki merijo 5 konstruktov. Največjo modifikacijo merskega modela predstavlja izločitev dveh konstruktov (t.j. komunikacijskega sporočila in ciljne skupine) iz konceptualnega modela. Za omenjeni korak smo se odločili, ker so rezultati pokazali, da konstrukta ne pojasnjujeta dovolj osrednjega koncepta – uspešnosti marketinškega komuniciranja. Na tem mestu pa se poraja vprašanje, zakaj konstrukta ne pojasnjujeta dovolj osrednjega koncepta. Sklepamo lahko, da bi morda z bolj poglobljeno operacionalizacijo omenjenih konstruktov uspeli pojasniti povezave med omenjenimi konstrukti in uspešnostjo marketinškega komuniciranja. Menimo, da bi bilo treba opraviti določene kvalitativne raziskave (npr. izvedba poglobljenih intervjujev) za boljšo operacionalizacijo konstruktov. Tako bi lahko ponovno definirali merske instrumente in oblikovali kakovostni merski instrument za merjenje konstruktov ciljna skupina in komunikacijsko sporočilo.

Po izločitvi teh dveh konstruktov iz proučevanega modela ugotavljamo, da se bistveno izboljša absolutna ustreznost modela in le-tega privzamemo za končni model. V zvezi s tem se naslanjamo na priporočila Diamantopoulou in Sigua (2000, str. 88), ki navajata naslednji izbor indeksov ustreznosti: hi-kvadrat statistika, RMSEA, ECVI, standardizirani RMR, GFI in CFI. Končni model ima neznačilno vrednost hi-kvadrat preizkusa ($\chi^2_{(112)} = 134,424$; $P=0,065$; $\chi^2/df = 1,210$). Tako ustreznost končnega modela potrjujejo naslednji indeksi; RMSEA= 0,032; ECVI < nasičenega in neodvisnega modela; standardizirani RMR=0,048; GFI=0,930; CFI=0,986. Po priporočilih številnih avtorjev smo ločeno proučevali ustreznost merskega in strukturnega modela. Na osnovi modifikacijskih indeksov lahko prav tako potrdimo ustreznost celotnega modela, saj nobena povezava med različnimi latentnimi in manifestnimi spremenljivkami ni označena z modifikacijskimi indeksi. Rezultati absolutne ustreznosti modela prikazujejo, da je konceptualni model dosegel zadostne kriterije in torej lahko rečemo, da je oblikovani model v monografiji dober in realističen.

Rezultati konfirmatorne faktorjske analize prikazujejo, da s cilji marketinškega komuniciranja, dvosmernostjo komuniciranja in komunikacijskimi potmi, pojasnimo 48 % variance uspešnosti marketinškega komuniciranja. Prav tako pa lahko z uspešnostjo marketinškega komuniciranja uspemo pojasniti 19 % uspešnosti organizacije. Pri pregledu velikosti parametrov v matriki vpliva neodvisnih spremenljiv na odvisno lahko povzamemo, da imajo največji vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja cilji marketinškega komuniciranja (kot prikazuje standardizirani parameter 0,346), sledi dvosmernost komuniciranja (vrednost standardiziranega parametra je 0,278), najšibkejši vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja pa ima neodvisna spremenljivka komunikacijske poti (vrednost standardiziranega parametra znaša 0,233).

Ne glede na uporabljeni konceptualni model ponuja področje marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih široke možnosti raziskovanja marketinškega komuniciranja kot tudi ponuja nove možnosti, da bi lahko prišli do učinkovitejših rešitev za uspešnost marketinškega komuniciranja.

7. ZAKLJUČEK

Model uspešnosti marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih predstavlja novo perspektivo raziskovanja. Osrednji koncept uspešnosti marketinškega komuniciranja predpostavlja, da obstajajo spremenljivke, ki lahko pozitivno vplivajo na uspešnost marketinškega komuniciranja in prav tako obravnavani osrednji koncept pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. Pri tem želimo izpostaviti, da osrednje področje raziskovanja še vedno ni dovolj raziskano, kar sklepamo na osnovi maloštevilnih empiričnih raziskav s tega področja.

Nekateri avtorji so mnenja, da bo področje marketinškega komuniciranja v bodoče deležno mnogih raziskav s teoretičnega vidika in bo morda postalo eno najpomembnejših področij raziskovanja, saj naj bi marketinško komuniciranje vplivalo na uspešnost organizacije in ustvarjanje konkurenčne prednosti. Vendar, ko govorimo o marketinškem komuniciranju na področju medorganizacijskih trgov, razberemo, da je le-to teoretično, predvsem pa empirično slabo raziskano (Garber, Dotson, 2002; Wickham, Hall, 2006). Prav zaradi pomanjkljivih empiričnih dokazov o uspešnosti marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih, predstavlja preverjeni konceptualni model pomemben doprinos k znanosti marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih.

Naslednji prispevek monografije predstavlja potrditev raziskovalne hipoteze, da je uspešno marketinško komuniciranje pomembno povezano z dejavniki procesa komuniciranja in uspešnostjo organizacije za organizacije, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. S tem ko smo preverjali ustreznost postavljenega konceptualnega modela kot celote, smo predstavili izhodišče in možen način merjenja uspešnosti marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih. Analiza povezav med konstrukti je pokazala, da lahko končni oblikovani konceptualni model potrdimo s pomočjo modeliranja strukturnih enačb.

V monografiji ugotavljamo, da cilji marketinškega komuniciranja med vsemi določljivkami marketinškega komuniciranja v največji meri pojasnjujejo njegovo uspešnost, medtem ko v najmanjši meri pojasnjujeta uspešnost marketinškega komuniciranja konstrukta ciljna skupina in komunikacijsko sporočilo. Prav tako lahko na osnovi modela lahko potrdimo pozitivno povezanost med uspešnostjo marketinškega komuniciranja in uspešnostjo organizacij.

Pomemben prispevek predstavlja oblikovanje konceptualnega modela in razvoj merskih instrumentov za merjenje posameznih konstruktov. Model nam omogoča razumevanje odnosa med določljivkami in uspešnostjo marketinškega komuniciranja ter med uspešnostjo le-tega in uspešnostjo organizacij. Empirična preverba strukturnega modela in na osnovi le-tega oblikovanje končnega modela nudi nova spoznanja s področja marketinškega komuniciranja. Domnevamo, da gre za linearne povezave med proučevanimi konstrukti. S sistemom simultanih strukturnih enačb smo uspeli pojasniti uspešnost marketinškega

komuniciranja kot vzrok in posledico v modelu. Menimo, da lahko obstajajo tudi drugi možni konceptualni modeli z drugimi spremenljivkami, ki določajo uspešnost marketinškega komuniciranja in ki so lahko predmet bodočih raziskav ter preverjanja. Pri tem pa je treba proučiti tudi možnost nelinearnih povezav med konstrukti in le-te preveriti z drugimi statističnimi metodami.

Konceptualni model vsekakor omogoča nadaljnje preverjanje, tako z makro kot mikro vidika. Keller (2001) navaja možnost proučevanja uspešnosti integriranega marketinškega komuniciranja z mikro vidika (proučuje možne determinante marketinškega komuniciranja) ter makro vidika (proučuje marketinško komuniciranje kot proces). V skladu s Kellerjem ponuja preverjeni konceptualni model možnost nadaljnega proučevanja z mikro vidika (raziskava drugih možnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost marketinškega komuniciranja) in makro vidika (ovrednotenje celotnega marketinško komunikacijskega programa).

Izsledki raziskave se v osnovi nanašajo na tri ključne poudarke: 1) kaj določa uspešnost marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih, 2) kako merimo uspešnost marketinškega komuniciranja ter 3) v kolikšni meri lahko uspešnost marketinškega komuniciranja pripomore k uspešnosti organizacij na medorganizacijskih trgih. Vsi ta tri ključna področja pričujoče raziskave lahko pomagajo vodstvom organizacij, kakor tudi komunikacijskim agencijam, oblikovati uspešno marketinško komuniciranje. Pomemben prispevek za vodstva podjetja ni samo v večji uspešnosti marketinškega komuniciranja, temveč v možnosti, da organizacije dejansko lahko merijo uspešnost marketinškega komuniciranja v smislu povečanega odziva, povečanega povpraševanja, prodaje in ne nazadnje večjega zaupanja in identifikacije ciljne skupine. Podani merski instrument je osnova za doseganje uspešnosti marketinškega komuniciranja in posledično doseganje uspešnosti organizacij. Nadalje lahko izsledki raziskave pripomorejo k zmanjšanju tveganj pri načrtovanju ter implementaciji marketinškega komuniciranja ter k večji uspešnosti organizacije kot celote. Vodstva organizacij naj bi posvečala večji poudarek predvsem tistim določljivkam uspešnosti marketinškega komuniciranja, za katere smo pokazali, da imajo pomemben vpliv na uspešnost marketinškega komuniciranja; torej ciljem marketinškega komuniciranja, dvosmernosti komuniciranja in komunikacijskim potem.

LITERATURA IN VIRI

1. Abas Zakaria, Yaacob Zulnaidi: Exploring the Relationships between Total Quality Management (TQM), Strategic Control Systems (SCS) and Organizational Performance (OP) Using a SEM Framework. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 9(September 2006), 2, str. 161–166.
2. Abernethy Mark Avery, Franke George R.: The information content of advertising: a meta analysis. *Journal of Advertising, Athens*, 25(1996), 2, str. 1–17.
3. Abratt Russell, Cowan Deanna: Client-agency perspectives of information needs for media planning. *Journal of Advertising Research, New York*, 39(1999), str. 37.
4. Ailawadi Kusum L., Farris Paul W., Parry Mark E.: Share and Growth Are Not Good of the Advertising and Promotion/Sales Ratio. *Journal of Marketing, New York*, 58(1994), 1, str. 86-97.
5. Aghaei, M., E. Vahedi, M. S. Kahreh, M. Pirooz: An examination of the relationship between Services Marketing Mix and Brand Equity Dimensions. *Science Direct*, 109(2014), str. 865-869.
6. Akgün, Ali I.; Keskin, H. in H. Ayar: Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), str. 609-618.
7. Ali Agha I., Bhargava Mukesh: Marketing Capability and Performance of Dairy Cooperatives in India. *INFOR, Ottawa*, 36(1998), 3, str. 129–141.
8. Ambler Tim, Barrow Simon: The Employer Brand. *Journal of Brand Management, London*, 4(1996), 3, str. 185-206.
9. Ambrožič Franci, Leskošek Bojan: Uvod v SPSS (verzija 10.0 za Windows). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo, 2000. 80 str.
10. Andersen Poul H.: Relationship development and marketing communication: an integrative model. *Journal of Business & Industrial Marketing, Santa Barbara*, 16(2001), 3, str. 167–182.
11. Anderson Erin, Weitz Barton: The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research, Chicago*, 29(February 1992), str. 18-34.
12. Anderson James C., Gerbing David W.: Structural Equation Modelling in Practice: A Review of Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin, Washington*, 103(1988), 3, str. 411–423.
13. Anderson James C., Narus James A.: Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review, Boston*, 76(1998), 6, str. 53–65.
14. Anderson James C., Thomson James B.L.: Combining Value and Price to Make Purchase Decisions in Business Models. Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 2000, 40 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-187/19-2000.pdf>], 24.6.2005.

15. Andresen Edith, Bergman Anette, Hallen Lars: Electronic communication in strategic networks. Paper at the 19th IMP conference, Lugano, 2003, 10 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4285], 23.6.2005.
16. Applbaum Ronald E., Anatol Karl W.E.: The Factor Structure of Source Credibility as a Function of the Speaking Situation. *Speech Monographs*, 39(1972), str. 216-222.
17. Arham, M.: Islamic perspectives on marketing. *Journal of Islamic Marketing*, 1 (2010), str. 149-164.
18. Assmus Gert, Farley John, Lehmann Donald: How advertising affects sales: Meta analysis of Econometric Results. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 1984, str. 65-74.
19. Athanassopoulou Peggy, Johne Axel: Effective communication with lead customers in developing new banking products. *International Journal of Bank Marketing*, Bradford, 22(2004), 2, str. 100–125.
20. Avlonitis George J., Gounaris Spiros P.: Marketing orientation and company performance: industrial versus consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, New York, 26(1997), 5, str. 385–402.
21. Avlonitis George J., Karayanni Despina A.: The Use of Internet in Business to Business Marketing: Some Evidence from American and European Companies. Athens University of Economics and Business, 2002. [URL: <http://www.aueb.gr/karayanni/>], 24.5.2002.
22. Avlonitis George J., Papastathopoulou Paulina: Marketing communications and product performance: innovative vs non-innovative new retail financial products. *International Journal of Bank Marketing*, Bradford, 18 (2000), 1, str. 27–41.
23. Bagozzi Richard P., Edwards Jeffrey R.: A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, Thousand Oaks, 1(1998), str. 45–87.
24. Bagozzi Richard P., Heatherton Todd F.: A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. *Structural Equation Modeling*, Hillsdale, 1(1994), str. 35–67.
25. Bagozzi Richard P., Yi Youjae, Phillips Lynn W.: Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, 36(1991), str. 421–458.
26. Bagozzi Richard P., Yi Youjae: Multitrait-Multimethod Matrices in Consumer Research: Critique and New Development. *Journal of Consumer Research*, Chicago, 2(1993), 2, str. 143–170.
27. Bagozzi Richard P.: A Field of Investigation of Causal Relations Among Cognitions, Affect, Intentions, and Behavior. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 19(November 1982), str. 562–584.
28. Bagozzi Richard P.: Attitudes, Intentions, and Behavior: A Test of Some Key Hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, 41(1981), 4, str. 607–627.

29. Balasubramanian Siva K., Kumar V.: Analyzing Variations in Advertising and Promotional Expenditures: Key Correlates in Consumer, Industrial, and Service Markets. *Journal of Marketing*, New York, 54 (April 1990), str. 57–68.
30. Balažič Toni: Integrirane marketinške komunikacije – odgovor na spremenjeno naravo marketinga in družbe. *Akademija MM*, Ljubljana, 6(2000), str. 51–55.
31. Balmer John M.T., Dinnie K.: Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness, *Corporate Communications: An International Journal*, London, 4(1999), 4, str. 182–192.
32. Balmer John M.T.: Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, Bradford, 35(2001), 3/4, str. 248–291.
33. Bandalos Deborah L.: The Effects of Item Parceling on Goodness of Fit and Parameter Estimate Bias in Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling*, Hillsdale, 9(2002), 1, str. 78–102.
34. Bang, N. in P. P. Klaus.: Retail fairness: exploring consumer perceptions of fairness towards retailers' marketing tactics. *Journal of Retailing and Consumers Services* 20, 3(2013), str. 311-324.
35. Barret Joanna, Lye Ashley, Venkateswarlu P.: Consumer Perceptions of Brand Extensions: Generalising Aaker & Keller's Model. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, B.k., 4(1999), str. 1–21.
36. Barry Thomas E., Howard Daniel J.: A review and Critique of the Hierarchy of Effects in Advertising, *International Journal of Advertising*, 9(1990), 2, str. 121-135.
37. Barry Thomas E.: In Defense of the Hierarchy of Effects: A Rejoinder to Weilbacher. *Journal of Advertising*, Henley on Thames, 42(2002), 3, str. 44-47.
38. Bart Christopher, Bontis Nick, Taggar Simon: A model of the impact of mission statement on firm performance. *Management Decision*, Bradford, 39(2001), 1, str. 19–35.
39. Baumgartner Hans, Steenkamp Jan-Benedict E.M.: An Extended Paradigm of Measurement Analysis of Marketing Constructs Applicable to Panel Data. *Journal of Marketing Research*, Chicago, XLIII (August 2006), str. 431–442.
40. Baumgartner Hans: Toward a Personology of the Consumer. *Journal of Consumer Research*, Chicago, 29(2002), str. 286-292.
41. Beard F.: IMC use and client-ad agency relationships. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 3(1997), 4, str. 217-230.
42. Bearden William O., Mason Barry: Determinants of Physician and Pharmacist Support of Generic Drugs. *Journal of Consumer Research*, Chicago, 7(September 1980), str. 121–130.
43. Beerli Asuncion, Santana Josefa D. Martin: Design and validation of an instrument for measuring advertising effectiveness in the printed media. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Clemson, 21(Fall 1999), 2, str. 11–30.
44. Belch George E., Belch Michael A.: Advertising and promotion: An integrated marketing communication perspective. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003 (6th ed.). 780 str.

45. Bello Daniel C., Lohtia Ritu, Sangtani Vinita: An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels. *Industrial Marketing Management*, New York, 33(2004), str. 57–64.
46. Bendixen Mike T.: Advertising Effects and Effectiveness. *European Journal of Marketing*, Bradford, 27(1993), str. 19–32.
47. Benkahla Shawn M.: A study of the history and use of integrated marketing communications within publications form 1991–2005, Master Thesis – abstract. West Virginia: Isaac Reed School of Journalism at west Virginia University, 2006, 25 str. [http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview_all/1436603], 27.1.2007.
48. Bentler Peter M., Bonett Douglas G.: Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, Washington, 88(1980), str. 588–606.
49. Bentler Peter M.: Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, Arlington, 107(1990), 2, str. 238–246.
50. Berginc Dario: Marketinški odnosi: nova marketinška paradigma in nova strategija. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 98 str.
51. Berlo David K., Lemert James B., Mertz Robert J.: Dimensions for Evaluating the Acceptability of Message Sources. *Pulic Opinion Quarterly*, 33(1969), str. 563-576.
52. Berthon Pierre, Nikala Lane, Leyland Pitt, Watson Richard T.: The World Wide Web as an Industrial Marketing Communication Tool: Models for the Identification and Assessment of Opportunities. *Journal of Marketing Management*, Helensburgh, 14(1998), str. 691–704.
53. Bezjian-Avery Alexa, Calder Bobby, Iacobucci Down: New Media Interactive Advertising vs. Traditional Advertising. *Journal of Advertising Research*, New York, 38(1998), 4, str. 23-32.
54. Biehal Gabriel J., Sheinin Daniel A.: The Influence of Corporate Messages on the Product Portfolio. *Journal of Marketing*, New York, 71(April 2007), str. 12–25.
55. Bigne Enrique J.: Advertising Budget Practices: A Review. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Clemson, 17(1995), 2, str. 17-33.
56. Bingham Jr. Frank G., Gomes Roger, Knowles Patricia A.: *Business marketing*. New York: McGraw – Hill/Irwin, 2005 (3rd ed). 475 str.
57. Bingham Jr. Frank G., Gomes Roger.: *Business marketing*. IL: NTC Contemporary Publishing Group, 2001 (2nd ed).
58. Bingham Jr. Frank G., Raffield Barney T. III.: *Business to Business Marketing Management*. Homewood: Irwin, 1990. 744 str.
59. Blois Keith J.: Relationships in business-to-business marketing – how is their value assessed? *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 17(1999), 2, str. 91.
60. Bollen Kenneth A.: *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons, 1989. 513 str.
61. Bontis Nick, Chong Keow W.C., Richardson Stanley: Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 1(2000), 1, str. 85–100.

62. Bontis Nick: Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, Bradford, 36(1998), 2, str. 63–76.
63. Borghini Stefania, Golfetto Francesca, Rinallo Diego: Using anthropological methods to study industrial marketing and purchasing: An exploration of professional trade shows. Paper at the 20th IMP conference, Copenhagen, 2004, 24 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4505.pdf>], 23.6.2005.
64. Borghini Stefania, Rinallo Diego,: Communicating competence in the medical diagnostic industry, A customers' view? Paper at the 19th IMP conference, Lugano, 2003, 19 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4299], 23.6.2005.
65. Boulding William, Lee Eunkyu, Staelin Richard: Mastering the Mix: Do Advertising, Promotion, and Sales Force Activities lead to differentiation? *Journal of Marketing Research*, Chicago, 31(May 1994), str. 159–172.
66. Bowers John W., Phillips William A.: A Note on the Generality of Source Credibility Scale. *Speech Monograph*, 34(1967), str. 185-186.
67. Brengman Malaika, Geuens Maggie, De Pelsmacker Patrick: The impact of consumer characteristics and campaign related factors on brand confusion in print advertising. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 7(2001), str. 231–243.
68. Brennan Ross: The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A Re-examination. Paper at the 19th IMP conference, Lugano, 2003, 20 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4300] 23.6.2005.
69. Brown Gordon D., Bopp Kenneth P., Boren Suzanne A.: Assessing Communications Effectiveness in Meeting Corporate Goals of Public Health Organizations. *Journal of Health & Human Services Administration*, Fall 2005, str. 159-188.
70. Brugaletta Yolanda: What business-to-business advertisers can learn form consumer advertisers. *Journal of Advertising Research*, New York, 25(1985), 3, str. 8–9.
71. Burnett John, Moriarty Sandra: *Introduction to Marketing Communication: An Integrated Approach*. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 659 str.
72. Busch John, Gabe Tincher: Winning in industrial markets. *Research-Technology Management*, B.k., 41(1998), 4, str. 48–54.
73. Cameron K.S., Whetten D.A.: Organizational Effectiveness: One model or several? In Cameron K.S., Whetten D.A. (Eds.), *Organizational Effectiveness: A Comparison of multiple methods*. New York: Academic Press, 1983. str. 1-24.
74. Campbell D.T., Fiske D.W.: Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, Washington, 56(1959), str. 81-105.
75. Carlson Les, Grove Stephen J., Dorsch Michael J.: Services Advertising and Integrated Marketing Communications: An Empirical Examination. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Clemson, 25(Fall 2003), 2, str. 69–82.
76. Carmines E.G., Zeller R.A.: *Reliability and Validity Assessment*. Sage Publications: Beverly Hills, 1979, str. 59–70.

77. Caruana Albert, Money Arthur H., Berthon Pierre R.: Service quality and satisfaction – the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, Bradford, 34(2000), 11/12, str. 1338–1352.
78. Castleberry Stephen B., Resurreccion Anna V. A.: Communication quality to consumers. *The Journal of Consumer Marketing*, Paramus: New York, 6(1989), 3, str. 21–28.
79. Caywood Clarke, Ewing Raymond: Integrated marketing communications: a new master's degree concept. *Public Relations Review*, New York, 17(1991), 3, str. 237–244.
80. Chakravarthy Balaji S.: Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, Philadelphia, 7(1986), str. 437–58.
81. Chamblee Robert, Sandler Dennis M.: Business-to-business advertising: Which layout style works best? *Journal of Advertising Research*, New York, 32(1992), str. 39–41.
82. Chan Yee-Ching Lilian: Performance measurement and adoption of balanced scorecard: A survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management*, Bradford, 17(2004), str. 204–221.
83. Chatterjee Sharmila: Bottleneck in the Implementation of Direct Marketing in the Industrial Context: Paradoxical Behaviour of Salespeople? Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1996, 45 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-40/15-1996.pdf>], 24.6.2005.
84. Chawla Sudhir K., Nataraajan Rajan: Does the Name of the Sender Affect Industrial Mail Response? *Industrial Marketing Management*, New York, 23(1994), str. 111–115.
85. Cheng Lu Wang, Chan Allan K. K.: A content analysis of connectedness vs. separateness themes used in US and PRC in print advertisements. *International Marketing Review*, London, 18(2001), 2, str. 145–159.
86. Churchill A. Gilbert: A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 16 (1979), 1, str. 64–73.
87. Clarke III Irvine, Flaherty Theresa B.: Web-based B2B portals. *Industrial Marketing Management*, New York, 32(2003), str. 15–23.
88. Coenders Germa, Bisbe Josep, Saris Williem E., Batista-Foguet Joan Manuel: Moderating Effects of Management Control Systems and Innovation on Performance. Simple Methods for Correcting the Effects of Measurement Error for Interaction Effects in Small Samples. Universitat de Girona, Departament d'Economia, June 2003, str. 1–21.
89. Coenders Germa, Saez Marc: Collinearity, Heteroscedasticity and Outlier Diagnostics in Regression. Do they Always Offer They Claim? In *New Approaches in Applied Statistics*, Anuška Ferligoj and Andrej Mrvar (Editors). Metodološki zvezki, Ljubljana: FDV, 16(2000), str. 79–94.
90. Coenders Germa: Introduction to Path Analysis with LISREL. Universitat de Girona, 2006. 103 str.

91. Cook William A.: Editorial: IMC's Fuzzy Picture: Breakthrough or Breakdown? *Journal of Advertising Research*, New York, March 2004, str. 1–2.
92. Cooke Ernest F.: What Is Business and Industrial Marketing? *Journal of Business and Industrial Marketing*, Santa Barbara, 1(Fall 1986), str. 9-17.
93. Cooper Alan: How to plan advertising? The Account Planning Group. London: Cassel, 1997(2 ed.). 201 str.
94. Corey Robert J., Wilson David T.: Using Motivation as a Basis for Understanding and Improving Direct Marketing Relationships. Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1994, 31 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-24/1-1994.pdf>], 24.6.2005.
95. Cornelissen Joep P., Lock Andrew R.: Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC. *Journal of Advertising Research*, New York, October – November 2000, str. 7–15.
96. Cornelissen Joep P.: Change, continuity and progress: the concept of integrated marketing communications and marketing communications practise. *Journal of Strategic Marketing*, London, 11(2003), str. 217–234.
97. Cornelissen Joep P.: Integrated marketing communications and the language of marketing development. *International Journal of Advertising*, Henley on Thames, 20(2001), 4, str. 483–498.
98. Cornelissen Joep P.: Integration in Communication Management: Conceptual and Methodological Considerations. *Journal of Marketing Management*, Helensburgh, 16(2000), str. 597–606.
99. Cornelissen Joep P.; Thorpe Richard: The organization of external communication disciplines in UK companies: a conceptual and empirical analysis of dimensions and determinants. *Journal of Business Communication*, Basingstoke, 38(2001), 4, str. 413-438.
100. Crompton John L.: Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies*, London, 23(July 2004), 3, str. 267–281.
101. Cronbach L.J: Coefficient alpha and internal structure of tests. *Psychometrika*, Williamsburg, 16(1951), str. 297–334.
102. Cuellar-Healey, S., M. Gomez.: *Marketing modules series*, Cornell University, 2013, Ithaca NY.
103. Cutler Bob D., Javalgi Rajshekhar G.: Comparison of Business-to-Business Advertising: The United States and the United Kingdom. *Industrial Marketing Management*, New York, 23(1994), str. 117–124.
104. Czinkota Michael R. et al.: *Marketing: Best Practices*. Fort Worth: The Dryden Press, 2000. 657 str.
105. Cziraky Dario: Estimation of Dynamic Structural Equation Models with Latent Variables. In *New Approaches in Applied Statistics*, Anuška Ferligoj and Andrej Mrvar (Editors). *Metodološki zvezki*, Ljubljana: FDV, 1(2004), 1, str. 185–204.

106. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 248 str.
107. Daugherty Terry, Reece Bonnie B.: The Adoption of Persuasive Internet Communication in Advertising and Public Relations Curricula. *Journal of Interactive Advertising*, East Lansing, 3(Fall 2002), 1. str. 1–21.
108. Davis Joel J.: *Advertising Research: Theory and Practice*. New Jersey: Prentice Hall, 1997. 695 str.
109. Day George S.: Marketing's Contribution to the Strategic Dialogue. *Journal of Academy of Marketing Science*, 20(1992), 4, str. 323-329.
110. Day George S.: The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, New York, 58(October 1994), 4, str. 37-52.
111. Day George, Wensley Robin: Marketing strategy: betas, boxes or basics. *Journal of Marketing*, New York, 47(1983), str. 79–89.
112. De Bussy Nigel M., Ewing Michael T., Pitt Leyland F.: Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 9(2003), str. 147–161.
113. De Pelsmacker Patrick, Geuens Maggie, Bergh Joeri van den: *Marketing communications: European perspective*. Harlow: Financial Times, Prentice Hall, 2004, 578 str.
114. De Sarbo Wayne S., Harshman Richard A.: *Celebrity-Brand Congruence Analysis. Current Issues and Research in Advertising*, Clemson, 1985, str. 17-52.
115. Deal Ken: Structural Equation Modeling Statistics for Softies: The hallowed halls are getting competitive. *Marketing Research*, American Marketing Association, B.k., Winter 2006, str. 38–40.
116. Dekimpe Marnik G., Hanssens Dominique M.: The Persistence of Marketing Effects on Sales. *Marketing Science*, Providence, 14(Winter 1995), 1, str. 1–21.
117. Dekimpe Marnik, Pierre Francois, Gopalakrishna Srinath, Lillien Gary, Van den Bulte Christophe: Generalizing about Trade Show Effectiveness: A Cross-National Comparison. Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1997, 31 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-78/5-1997.pdf>], 24.6.2005.
118. Delaney John T., Huselid Mark A.: The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, Mississippi State, 39(1996), 4, str. 949–969.
119. Dess Gregory G., Robinson Richard B.: Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately firm and conglomerate business unit. *Strategic management Journal*, Chichester West Sussex, 5(1984), 2, str. 265–273.
120. Devetak Gabrijel, Vukovič Goran: *Marketing izobraževalnih storitev*, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2002, 348 str.
121. Dewhist Timothy, Davis Brad: Brand Strategy and Integrated Marketing Communication (IMC). *Journal of Advertising*, Athens, 34(2005), 4, str. 81–92.

122. Diamantopoulos Adamantios, Siguaw Judy A.: Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, Chichester, 17(2006), str. 263–282.
123. Diamantopoulos Adamantios, Siguaw Judy A.: *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*. London: Sage Publications, 2000. 171 str.
124. Diamantopoulos Adamantios, Winklhofer Heidi M.: Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 38(2001), 2, str. 269-277.
125. Dimara Eftja, Skuras Dimitris, Tsekouras Kostas, Goutsos S.: Strategic Orientation and Financial Performance of Firms Implementing ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, London, 21(2004), 1, str. 72–89.
126. Dmitrović Tanja, Podobnik Darja: Marketinškocomunikacijski splet in njegove določljivke v slovenskih podjetjih. *Akademija MM*, Ljubljana, 7(2000), str. 49–58.
127. Donaldson Bill: Industrial Marketing relationships and open-to-tender contracts: Cooperation or competition? *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Bradford, 2(1996), 2, str. 23– 34.
128. Donath Bob: *Business Marketing 1993–2003: Increasingly Information Intensive*. A report from the 1993 ISBM Annual. Institute for the Study of Business Markets, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1993, 56 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-141/14-1993.pdf>], 24.6.2005.
129. Donath Bob: *Business Marketing in the Decade Ahead*. Institute for the Study of Business Markets. Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 2001, 82 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-172/01-2001.pdf>], 25.4.2006.
130. Donath Bob: *Marketing Intangibles in Business Markets*. Institute for the Study of Business Markets. Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1996, 28 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-148/8-1996.pdf>], 24.6.2005.
131. Donath Bob: *Transfiguring the Sales Force: The Future of Business Marketing's Most Powerful Tool*. Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1995, 29 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-149/6-1995.pdf>], 24.6.2005.
132. Duncan Thomas R., Everett Stephen E.: Client perceptions of integrated marketing communication. *Journal of Advertising Research*, New York, 33(1993), str. 30–39.
133. Duncan Tom, Moriarty Sandra E.: A Communication – Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, New York, 62(1998), str. 1–13.
134. Duncan Tom, Moriarty Sandra: *Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships*. New York: McGraw Hill, 1997. 284 str.

135. Duncan Tom: Principles of Advertising and IMC. Boston: McGraw-Hill, Irwin, 2005(2nd ed.). 774 str.
136. Dutta Shantanu, Narasimhan Om, Rajiv Surendra: Success in High-Technology Markets: Is Capability Critical?, Marketing Science, Providence, 18(1999), 4, str. 547–568.
137. Eagle Lynne, Kitchen Philip J.: Brand Communications and Corporate Cultures. European Journal of Marketing, Bradford, 24(2000), 5/6, str. 667–686.
138. Eagle Lynne, Kitchen Philip J.: Building brands or bolstering egos? A comparative review of the impact and measurement of advertising on brand equity. Journal of Marketing Communications, Basingstoke, 6(2000a), str. 91–106.
139. Edwards Jeffrey R., Bagozzi Richard P.: On the nature and direction of relationships between constructs and measure. Psychological Methods, 5(2000), 2, str. 155-174.
140. Eid Riyad, Trueman Myfanwy: Factors affecting the success of business-to-business international Internet marketing (B-to-B IIM): an empirical study of UK companies. Industrial Management & Data Systems, Wembley, Middx, 104(2004), 1, str. 16–30.
141. Engel James, Warshaw Martin R., Kinnear Thomas C.: Promotional Strategy: Managing the managing communications process. Homewood IL: Irwin, 1991(7th ed.). 753 str.
142. Engle Robert L., Barners Michael L.: Sales forces automation usage, effectiveness, and cost-benefit in Germany, England and the United States. Journal of Business & Industrial Marketing, Santa Barbara, 15(2000), 4, str. 216–242.
143. Erdogan Zafer B., Baker Michael J.: Increasing Mail Survey Response Rate from an Industrial Population. Industrial Marketing Management, New York, 31(2002), str. 65–73.
144. Erdogan Zafer B., Kitchen Philip J.: Managerial mindsets and the symbiotic relationship between sponsorship and advertising. Marketing Intelligence & Planning, Bradford (W. Yorks), 16(1998), 6, str. 369–374.
145. Evans Martin, Fill Chris: Extending the communication process: the significance of the personal influencers in UK motor markets. International Journal of Advertising, Henley on Thames, 19(2000), 3, str. 377–396.
146. Ewing Michael T., De Bussy Nigel M., Caruana Albert: Perceived agency politics and conflicts of interest as potential barriers to IMC orientation. Journal of Marketing Communications, Basingstoke, 6(2000), 2, str. 107–119.
147. Fahy John, Hooley Graham, Cox Tony, Beracs Jozsef, Fonfara Krzysztof, Snoj Boris: The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe. Journal of International Business Studies, Newark, N.J., 31(2000), 1, str. 63–81.
148. Fam, S., R.Y.K. Lau, J. Z. Zhao: Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence Through the Lens of Marketing Mix. Big Data Research, 2 (2015), str. 28-32.
149. Farace Richard, Monge Peter, Russel Hamish: Communicating and Organizing. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1977. 281 str.
150. Flyers P.M., Hand D.J., Bjordal K., Groenvold M.: Causal indicators in quality of life research, Quality of Life Research, 6(1997), str. 393-406.

151. Ferligoj Anuška, Leskošek Karmen, Kogovšek Tina: Zanesljivost in veljavnost merjenja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1995, 173 str.
152. Fill Chris: Essentially a Matter of Consistency: Integrated Marketing Communications. *The Marketing Review*, Helensburgh, 1(2001), str. 409–425.
153. Fill Chris: *Marketing communications: contexts, contents and strategies*. London: Prentice Hall Europe, 1999 (2nd ed.). 656 str.
154. Finch John: Three Narratives on Industrial Markets as Networks and as Social Systems. Paper at the 20th IMP conference, Copenhagen, 2004, 24 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4536], 15.10.2007.
155. Finn Anna, Gendall Philip, Hoek Janet: Two Attempts to Increase the Response to a Mail Survey, *Marketing Bulletin*, Palmerston North, 15(2004), str. 1–5.
156. Fisher Robert J., Maltz Elliot, Jaworski Bernard J.: Enhancing communication between marketing and engineering: the moderating role of relative functional identification. *Journal of Marketing*, New York, 61(July 1997), str. 54–70.
157. Fleisher Crag S.: A benchmarked assessment of the strategic management of corporate communications. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 4(1998), str. 163 – 176.
158. Ford David, Berthon Pierre: *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*, Chichester: Wiley, 2002. 238 str.
159. Foreman Susan: Integrated Communications, Advertising Effectiveness and Brand Equity. *Manager Update*, Braybrooke, 15(2004), 3, str. 13–22.
160. Fornell C., Larcker D.F.: Structural Equation Models with Unobservable variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 18(1981), str. 39–50.
161. Frazer Charles F., Sheehan Kim Bartel: Advertising strategy and effective advertising: comparing the USA and Australia. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 8(2002), str. 149–164.
162. Freeman Laurie: Internet shows rapid growth as communications tool, helping to change marketers' use of traditional media. *Advertising Age's Business Marketing*, Chicago, 84(1999), str. 6.
163. Freeman Susan, Vaaland Terje I., Browne Emma: National culture and its influence on dissolution communication strategies in Western versus Asian business relationships. Paper at the 18th IMP conference, Perth, 2002, 23 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4212], 23.6.2005.
164. Galber Morton: Communications Spending Decisions for Industrial Products: A Literature Review. Marketing Science Institute, Report No. 79–111, 2005, [URL: http://www.msi.org/msi/publication_summary.cfm?publication=100], 24.6.2005.
165. Garber Jr. Lawrence, Dotson Michael J.: A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 8(2002), str. 1–17.
166. Garretson Judith A., Burton Scot: The Role of Spokescharacters as Advertisement and Package Cues in Integrated Marketing Communications, *Journal of Marketing*, New York, 69(October2005), str. 118-132.

167. Gatignon Hubert, Hanssens Dominique M.: Modeling Marketing Interactions with Application to Salesforce Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 24(August 1987), str. 247-257.
168. Gerbing David W., Anderson James C.: An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 25(May 1988), str. 186–192.
169. Gerbing David W., Anderson James C.: On the Meaning of Within-Factor Correlated Measurement Errors. *Journal of Consumer Research*, Chicago, 11(June 1984), str. 572–580.
170. Gilliland David I., Johnston Wesley J.: Toward a Model of Business-to-Business Marketing Communications Effects. *Industrial Marketing Management*, New York, 26(1997), str. 15– 29.
171. Gilliland David I.: Toward a business-to-business channel incentives classification scheme. *Industrial Marketing Management*, New York, 32(2003), str. 55.
172. Glazer Rashi: Winning in Smart Markets. *MIT Sloan Management Review*. 40(1999), 4, str. 59-69.
173. Goczol J., Scoubeau C.: Corporate communication and strategy in the field of projects. *Corporate Communications: An International Journal*, Bradford, 8(2003), 1, str. 60–66.
174. Goebel Daniel J., Marshall Greg W., Locander William B.: An organizational communication-based model of individual customer orientation of nonmarketing members of a firm. *Journal of Strategic Marketing*, London, 2004(12), str. 29–56.
175. Golfetto Francesca, Mazursky David: Competence-Based Marketing. *Harvard Business Review*, Boston, 82(2004), 12, str. 26.
176. Golfetto Francesca: Communicating competence. An experiential communication approach for business markets. Paper at the 19th IMP Conference, Lugano, 2003, 23 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4346.pdf>], 24.6.2005.
177. Goning Matthew P.: Putting Integrated Marketing Communications to Work Today. *Public Relations Quarterly*, Rhinebeck (N.Y.), 39(1994), str. 45–48.
178. Gopalakrishna Srinath, Chatterjee Rabikar: A Communications Response Model for a Mature Industrial Product: Application and Implications. *Journal of Marketing Research*, Chicago, XXIX(May 1992), 24, str. 189–200.
179. Gopalakrishna Srinath, Lilien Gary L. 1994. A Dynamic Model of Business Trade show Effectiveness. Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1994, 39 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-68/3-1994.pdf>], 5.6.2006.
180. Gopalakrishna Srinath, Lilien Gary L., Williams Jerome D, Sequeira Ian K.: Do Trade Shows Pay Off? *Journal of Marketing*, New York, 59(July 1995), str. 75–83.
181. Gordon, R.: Re-thinking and e-tooling the social marketing mix. *Australasian Marketing Journal* 20(2012), 2, str. 122-126.
182. Gould Stephen J., Grein Andreas F., Lerman Dawn B.: The Role of Agency-Client Integration in Integrated Marketing Communications: A Complementary Agency Theory-Interorganizational Perspective. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Clemson, 21(Spring 1999), 1, str. 1–12.

183. Gould Stephen J., Lerman Dawn B., Grein Andreas F.: Agency Perceptions and Practices on Global IMC. *Journal of Advertising Research*, New York, January-February 1999, str. 7–20.
184. Gould Stephen J.: The State of IMC Research and Applications. *Journal of Advertising Research*, New York, 40(2000), 5, str. 22–23.
185. Govoni Norman A.P., Eng Robert J., Galper Morton: *Promotional Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1986, 578 str.
186. Green Corliss L.: Communicating service quality: are business-to-business ads different? *The Journal of Services Marketing*, Bradford, 12(1998), 3, str. 165–176.
187. Grimes Antony, Kitchen Philip J.: Researching more exposure effects to advertising: Theoretical foundations and methodological implications. *International Journal of Market Research*, Henley on Thames, 49(2007), 2, str. 191-219.
188. Grönroos Christian: From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Bradford, 35(1997), 4, str. 322-339.
189. Grönroos Christian: The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 19(2004), 2, str. 99–113.
190. Gronstedt Anders, Thorson Esther: Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. *Journal of Advertising Research*, New York, 36(1996), str. 48 – 58.
191. Gronstedt Anders: How Agencies Can Support Integrated Communications. *Journal of Business Research*, New York, 27(1996), str. 201–206.
192. Gross Irwin: The future of CORPCOM (Corporate Advertising and Communications). Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1994, 9 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-21/11-1994.pdf>], 24.6.2005.
193. Grove Stephen J., Carlson Les, Dorsch Michael J.: Comparing the application of integrated marketing communication (IMC) in magazine ads across product type and time. *Journal of Advertising*, Athens, 36(Spring 2007), 1, str. 37–54.
194. Grunig James E., Grunig Larissa A.: The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 4(1998), str. 141–162.
195. Gummesson Evert: *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 281 str.
196. Hagggett Sarah, Mitchell Vincent-Wayne: Effect of Industrial Prenotification on Response Rate, Speed, Quality Bias, and Cost. *Industrial Marketing Management*, New York, 23(1994), str. 101–110.
197. Hair Joseph F. Jr., Anderson Rolph E., Tatham Ronald L., Black William C.: *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995(4th Edition). 745 str.

198. Hair Joseph F. Jr., Anderson Rolph E., Tatham Ronald L., Black William C.: *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall, 1998 (5th Edition). 730 str.
199. Hall Bruce F.: On Measuring the Power of Communications. *Journal of Advertising Research*, New York, June 2004, str. 181–187.
200. Hall R. J., Snell A. F., Singer Foust M.: Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods*, 2(1999), str. 233–256.
201. Hambrick Donald, Lei David: Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy. *Academy of Management Journal*, Mississippi State, 18(1985), str. 784–810.
202. Hansen Gary S., Wernerfelt Birger: Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, Hoboken, 10(1989), 5, str. 399–411.
203. Hansen Scott W., Swan John E., Power Thomas L.: The perceived effectiveness of marketer responses to industrial buyer complaints: suggestions for improved vendor performance and customer loyalty. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 11(1996), 1, str. 77–89.
204. Hanssens Dominique M., Barton Weitz A.: The Effectiveness of Industrial Print Advertisements Across Product Categories. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 17(1980), str. 294–306.
205. Harris Randy, Goodman John: B2B: back to basics – driving shareholding value. *Strategy & Leadership*, Chicago, 29(2001), 6, str. 27–33.
206. Harris Thomas L.: How MPR Adds Value to Integrated Marketing Communications. *Public Relations Quarterly*, Rhinebeck (N.Y.), Summer 1993, str. 13–18.
207. Hart Norman: *Business-to-Business Marketing Communications*. London: Kogan Page, 1998 (6th ed.). 365 str.
208. Hartley Bob, Pickton Dave: Integrated marketing communications requires a new way of thinking. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 5(1999), str. 97 – 106.
209. Hartley Steven W., Patti Charles H.: Evaluating Business-to-Business Advertising: A Comparison of Objectives and Results. *Journal of Advertising Research*, New York, April –May 1988, str. 21-28.
210. Hashim, N., M. I. Hamzah: 7P's: A Literature Review of Islamic Marketign and Contemporary Marketign Mix. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 130(2014), str. 155-159.
211. Hass. A., I. Snehota, D. Corsaro: Creating value in business relationships: the role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(2012), 1, 94-105.
212. Heckler Susan E., Childers Terry L.: The Role of Expectancy and Relevancy in Memory for Verbal and Visual Information: What is Incongruency? *Journal of Consumer Research*, Chicago, 18(1992), str. 475-492.
213. Hellman Karl: Strategy-driven B2B promotions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 20(2005), 1, str. 4–11.
214. Helm Sabrina: Designing a Formative Measure for Corporate Reputation. *Corporate Reputation review*, 8(2005), 2, str. 95-109.

215. Helm, R., S Gritsch: Examining the influence of uncertainty on marketing mix strategy elements in emerging business to business export-markets. *International Business Review*, 23(2014), 2, str. 416-428.
- 216.
217. Herbig Paul, Milewicz John C.: Market signalling and its role in business-to-business communications. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 12(1994), 4, str. 27–31.
218. Herbig Paul, Milewicz John C.: Market signalling behaviour in the service industry. *Academy of Marketing Studies Journal*, Cullowhee, 1(1997), 1, str. 35–53.
219. Herbig Paul, O'Hara Bradley, Palumbo Frederick A.: Trade show: who, what, why. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 16/7(1998), str. 425–435.
220. Herrington Duncan J., Lollar James G., Cotter Michael J., Henley Jr. James A.: Comparing intensity and effectiveness of marketing communications: services versus non-services. *Journal of Advertising Research*, New York, 36(November/December 1996), str. 61–72.
221. Hoffman Donna L., Novak Thomas: Marketing in Hypermedia Computer-mediated Environments: Conceptual Foundations. *Journal of Marketing*, New York, 60(1996), 3, str. 50-68.
222. Hogan John E., Lehmann Donald R., Merino Maria, Srivastava Rajendra K., Thomas Jacquelyn S., Verhoef Peter C.: Linking Customer Assets to Financial Performance. *Journal of Service Research*, Thousand Oaks, 5(2002), 1, str. 26–38.
223. Holt Janet K.: Item Parceling in Structural Equation Models for Optimum Solutions. Paper at 2004 Annual Meeting of the Mid-Western Educational Research Association, October 13–14 (2004), Columbus, OH, str. 1–7.
224. Homburg Christian, Garbe Bernd: Towards an Improved Understanding of Industrial Services: Quality Dimensions and Their Impact on Buyer-Seller Relationships. Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1999, 44 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-17/9-1999.pdf>], 24.6.2005.
225. Hooley Graham, Fahy John, Greenley Gordon, Beracs Jozsef, Fonfara Krzysztof, Snoj Boris: Market Orientation in the Service Sector of the Transition Economies of Central Europe. *European Journal of Marketing*, Bradford, 37(2000), ½, str. 86-106.
226. Horvat Jasna, Katavić Sandra, Mikrut Martina, Ograjenšek Irena: Conceptualising and Measureing Culture in Surveys: Case Study in the Republic of Croatia. In *New Approaches in Applied Statistics*, Anuška Ferligoj and Andrej Mrvar (Editors). *Metodološki zvezki*, Ljubljana: FDV, 19(2003), str. 179–196.
227. Hulland J.: Use of partial least squares (pls) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(1989), 2, str. 195-204.
228. Hunt Todd, Grunig James E.: *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS, 1995. 433 str.

229. Hutt Michael D., Speh Thomas W.: Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets. Fort Worth: The Dryden Press, 1998 (6th ed.). 777 str.
230. Jablin Frederic M., Putnam Linda L., Roberts Karlene, Porter Lyman: Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective. F. Jablin et al., eds. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., 1987. 781 str.
231. Jain Shailendra P., Maheswaran Durairaj: Motivated reasoning: A depth-of processing perspective. *Journal of Consumer Research*, Chicago, 26(2000), str. 358-371.
232. James Lawrence R., Muliak Stanley A., Brett Jeanne M.: Causal analysis: Assumptions, models, and data. Los Angeles, CA: Sage, 1982. 176 str.
233. Jarratt Denise, Morrison Mark: Dependence and the application of power and control in major relationships: a study of manufacturing and service firms in the business-to-business sector. *Journal of Strategic Marketing*, London, 11(2003), str. 235–253.
234. Jarvis Cheryl B., MacKenzie Scott B., Podsakoff Philip M.: A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, Chicago, 30(2003), str. 199-218.
235. Johnson Julie T., Griffeth Rodger W., Griffin Mitch: Factors discriminating functional and dysfunctional salesforce turnover. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 15(2000), 6, str. 399–415.
236. Johnson Lauren Keller: Execute Your Strategy Without Killing It. *Harvard Management Update*, 9(Dec. 2004), 12, str. 3-5.
237. Jones David. B.: Setting Promotional Goals: A Communications' Relationship Model. *Journal of Consumer Marketing*, Paramus (N.J.), 11(1994), 1, str. 38–49.
238. Jöreskog Karl G., Sörbom Dag.: LISREL 7: A Guide to Program and Application. Chicago: Scientific Software International, 1989.
239. Jüttner Uta, Wehrli Hans Peter: Competitive Advantage: Merging Marketing and the Competence-based Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 9(1994), 4, str. 42–53.
240. Kaplan David: Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions. London: Sage Publications, 2000. 215 str.
241. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Balanced Scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, 1992, str. 172–180.
242. Kapp Joanne Elizabeth, Barnett George A.: Predicting Organizational Effectiveness From Communication Activities: A Multiple Indicator Model. *Human Communication Research*, Austin, 9(Spring 1983), str. 239–254.
243. Karayanni Despina A., Baltas George A.: Web site characteristics and business performance: some evidence from international business-to-business organizations. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 21(2003), 2, str. 105–114.
244. Keller Kevin L.: Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management*, Helensburgh, 17(2001), str. 819–847.

245. Keller Kevin Lane, Heckler Susan E., Houston Michael J.: The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising. *Journal of Marketing*, New York, 62(January 1998), str. 42-51.
246. Kelloway Kevin E.: *Using Lisrel for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998. 103 str.
247. Kenny Brain, Dyson Karen: *Marketing in small businesses*. London: Routledge, 1989. 233 str.
248. Kim Ilchul, Hun Dongsob, Schultz Don. E.: Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communications, *Journal of Advertising Research*, New York, March 2004, str. 31 –45.
249. Kitchen Philip J., Schultz Don E.: A Multi–Country Comparison of the Drive for IMC. *Journal of Advertising Research*, New York, 39(1999), 1, str. 21–36.
250. Kitchen Philip J., Schultz Don E.: Integrated corporate and product brand communication (1). *Advances in Competitiveness Research*, 11(2003), 1, str. 66–86.
251. Kitchen Philip J.: Public relations in the promotional mix: a three-phase analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 14(1996), 2, str. 5 – 12.
252. Kitchen Philip J.: Was public relations a prelude to corporate communications? *Corporate Communications: An International Journal*, Bradford, 2(1997), 1, str. 22–30.
253. Kitchen Phillip, Wheeler Colin.: Issues influencing Marcoms in a global context. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 3(1997), str. 243–259.
254. Kliatchko Jerry: Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). *International Journal of Advertising*, Henley on Thames, 24(2005), 1, str. 7–34.
255. Kohler Heinz: *Statistics for Business and Economics: Microsoft Excel Enhanced*. South-Western Thomson Learning, 2002. 1226 str.
256. Kolar Tomaž, Batagelj Zenel, Pirc Bojana: Finančni kazalniki so premalo. *Finance*, Ljubljana, 10(2001), str. 38.
257. Korgaonkar Pradeep K., Bellenger Danny N., Smith Allen E.: Successful Industrial Advertising Campaigns. *Industrial Marketing Management*, New York, 15(1986), 2, str. 123-128.
258. Korgaonkar Pradeep K., Bellenger Danny N., Smith Allen E.: Successful Industrial Advertising Campaigns. *Industrial Marketing Management*, New York, 15(1986), 2, str. 123-128.
259. Kos Koklič Mateja: Analiza predkupnega zaznanega tveganja v primeru odločanja porabnikov za montažno hišo – konceptualni model in empirična preverba. Doktorska monografija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007. 297 str.
260. Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica: *Principles of Marketing*. Pearson Education: Financial Times, Prentice Hall, 2001 (3rd Edition). 856 str.
261. Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica: *Principles of Marketing*, 2nd Edition. Pearson Education: Financial Times, Prentice Hall, 1999 (2nd Edition). 1032 str.

262. Kotler Philip, Scheff Joane: *Standing Room only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard business school Press, 1997. 560 str.
263. Kotler Philip: *Marketing Management – marketiško upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga. 1998, 832 str.
264. Kotler Philip: *Marketing Management, Millenium Edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc. 2002. 456 str.
265. Kramer Jonathan M.: *Marketing Need Fusion, Not Illusion*. *Advertising Age*, 70(1999), 37, str. 19.
266. Krishna Aradhna, Currim Imran S., Shoemaker Robert W.: *Consumer Perceptions of Promotional Activity*. *Journal of Marketing*, New York, 55(April 1991), str. 4–16.
267. Krus David J., Ney Robert G.: *Convergent and discriminant validity in item analysis*. *Educational and Psychological Measurement*, Durham, 38(1978), str. 135–137.
268. Kumar Vincent, Aaker David A., Say George S.: *Essentials of Marketing Research*. New York: J. Wiley, 1999. 623 str.
269. Kumar Vincent, Pereira Arun: *Assessing the Competitive Impact of Type, Timing, Frequency, and Magnitude of Retail Promotions*. *Journal of Business Research*, New York, 40(1997), 1, str. 1–13.
270. Lambert Huntington D.: *Information Technology and Marketing Relationships: Personal Presence Without Being There*. In Donath Bob (eds.). *Business Marketing 1993–2003: Increasingly Information Intensive*. A report from the 1993 ISBM Annual Member's Meeting. Institute for the Study of Business Markets: The Pennsylvania State University. str 47–50.
271. Lambin Jean-Jacques: *Market-driven management: strategic & operational marketing*. Houndmills: MacMillan Press, 2000. 737 str.
272. Lamons Bob: *Even small companies can build big brands*. *Marketing News*, Chicago, 37(2003), 22, str. 7–9.
273. Lamons Bob: *Learn to spend right amount on marcom*. *Marketing News*, Chicago, 36(2002), 23, str. 7.
274. Lamons Bob: *Marcom proves itself a worthy investment*. *Marketing News*, Chicago, 37(2003a), 12, str. 13.
275. Lamons Bob: *Resolve to promote your firm's brand image in new millennium*. *Marketing News*, Chicago, 34(2000), 2, str. 3–4.
276. Lamons Bob: *Wish list for marketers begs work changes*. *Marketing News*, Chicago, 37(2003b), 2, str. 9.
277. Lancioni Richard: *Pricing issues in industrial marketing*. *Industrial Marketing Management*, New York, 34(2004), str. 111–114.
278. Langerak F., Commandeur H.R.: *The influence of market orientation on competitive superiority and performance of industrial business*. *Proceedings 27th EMAC Conference*, Stockholm, 3(1998), str. 91–105.
279. Lauterborn Robert: *New Marketing Litany: 4Ps Passe; C-Words Take Over*. *Advertising Age*, 1(1990), str. 26.
280. Lavidge Robert J., Steiner Gary A.: *A model for predictive measurement of advertising effectiveness*. *Journal of Marketing*, New York, 25(1961), 6, str. 59–62.

281. Lawin Dawn: Business-to-Business Marketing: A Defined Strategy. Franchising World, Washington, November/December 2004, str. 24–25.
282. Le Bon Joël, Merunka Dwight: Understanding, Explaining and Enhancing Salespeople's Effort Towards Marketing and Sales Intelligence. Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1999, 42 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-13/11-1999.pdf>], 5.6.2006.
283. Leaf Murray J.: The message is the medium: language, culture, and informatics. *Cybernetics and Systems: An International Journal*, B.k., 36(2005), str. 903–917.
284. Lee A. Y.: Effects of implicit memory on memory-based versus stimulus-based brand choice. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 39(2002), 4, str. 440–454.
285. Lee Chun Wah: Sales Promotions as strategic communication: the case of Singapore. *Journal of Product & Brand Management*, Santa Barbara, 11(2002), 2, str. 103–114.
286. Lee Yih Hwai, Mason Charlotte: Responses to Information Incongruity in Advertising: The Role of Expectancy, Relevancy, and Humor. *Journal of Consumer Research*, Chicago, 26(1999), str. 156–169.
287. Levinson Jay Conrad: Integrated Marketing. *Executive Excellence*, 18(2001), 11, str. 9–10.
288. Lewin Jeffrey E., Johnston Wesley J.: Business and industrial marketing: past, present and future. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 11(1996), 1, str. 7–16.
289. Lichtenthal David J., Eliaz Shay: Internet integration in business marketing tactics. *Industrial Marketing Management*, New York, 32(2003), str. 3–13.
290. Lichtenthal David J., Vivek Yadav, Donthu Naveen: Outdoor Advertising For Business Markets. Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 2004, 36 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-246/03-2004.pdf>], 24.6.2005.
291. Lilien Gary L., Little John D.C.: The ADVISOR Project: A Study of Industrial Marketing Budgets. *Sloan Management Review*, Cambridge, 17(Spring 1976), str. 17–31.
292. Lilien Gary L., Weinstein David: An International Comparison of the Determinants of Industrial Marketing Expenditures. *Journal of Marketing*, New York, 48(1984), str. 46–53.
293. Lilien Gary L.: Business Marketing: Present and Future. *Industrial Marketing & Purchasing*, Bradford, 2(1987), 3, str. 3–21.
294. Lilien Gary, Kotler Philip, Moorthy K.: *Marketing Models*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992.
295. Lindberg-Repo Kirsti: Conceptualising communications strategy from a relational perspective, Paper at the 18th IMP conference, Perth, 2002, 12 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4249], 23.6.2005.
296. Lorbek Franc: *Osnove komuniciranja v marketingu*. Ljubljana: Delo, 1979. 423 str.

297. Loro Laura: Direct marketing expenditures decline as companies shift b-to-b marcomm resources to internet initiatives. *Advertising Age's Business Marketing*, Chicago, 84(1999), 5, str. pS12.
298. Low George S., Mohr Jakki J.: Factors affecting the Use of Information in the Evaluation of Marketing Communications Productivity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, London, 29(2001), 1, str. 70–88.
299. Low George S., Mohr Jakki J.: Setting Advertising and Promotion Budgets in Multi-Brand Companies. *Journal of Advertising Research*, New York, January-February 1999, str. 67-78.
300. Low George S.: Correlates of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, New York, 40(2000), str. 27–39.
301. Lyles Marjorie A., Salk Jane E.: Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, Newark, N.J., 38(2007), 1, str. 3–18.
302. Lynch James E., Hooley Graham J.: Advertising Budgeting Practices of Industrial Advertisers. *Industrial Marketing Management*, New York, 16(February 1987), 1, str. 63-69.
303. Lynn Gary S., Lipp Sharon, Akgün Ali E., Cortez Jr. Alexander: Factors Impacting the Adoption and Effectiveness of the World Wide Web in Marketing. *Industrial Marketing Management*, New York, 31(2002), str. 35–49.
304. MacCallum Robert C., Austin James T.: Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annual Review of Psychology*, Stanford, 51(2000), 1, str. 201–226.
305. Macdonald Emma, Sharp Byron: Management Perceptions of the Importance of Brand Awareness as an Indication of Advertising Effectiveness. *Marketing Bulletin*, Palmerston North, 14(2003), 2, str. 1–15.
306. MacInnis Deborah J., Jaworski Bernard J.: Information Processing from Advertisements: Toward an Integrative Framework. *Journal of Marketing*, New York, 53(1989), str. 1-23.
307. MacInnis Deborah J., Moorman Christine, Jaworski Bernard J.: Enhancing and Measuring Customers' Motivation, Opportunity, and Ability to Process Brand Information from Ads. *Journal of Marketing*, New York, 55(October 1991), str. 32-53.
308. MacKenzie Scott B., Podsakoff Philip M., Jarvis, Cheryl B.: The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions. *Journal of Applied Psychology*, Arlington, 90(2005), 4, str. 710–730.
309. MacLeod M., Garber L. Jr., Dotson M., Chambers T. M.: The Use of Promotional Tools in the Motor Carrier Industry: An Exploratory Study. *Transportation Journal*, Louisville, 38(1999), str. 42 – 56.
310. Madden Kym M., Perry Chad: How do customers of a financial services institution judge its communications? *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 9(2003), str. 113–127.

311. Maddox Kate: Marketing messages missing mark. *BtoB*, Chicago, 88(2003), 1, str. 3–5.
312. Maher Mojca. *Etnocentrižem porabnikov in nakupno vedenje v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 96 str.
313. Mahin Philip W.: *Business-to-business marketing: strategic resource management and cases*. Boston: Allyn and Bacon, 1991. 590 str.
314. Maile C.A., Kizilbash A.H.: *A Marketing Communications Model*. *Business Horizons*, New York, November 1977, str. 77–84.
315. Malhotra Naresh K, Birks David F.: *Marketing Research: An Applied Orientation*. London: Prentice Hall, 1999 (3rd edition). 763 str.
316. Malhotra Naresh K., Ulgado Francis M., Agarwal James, Baalbaki Imad B.: *International Services Marketing: A Comparative Evaluation of the Dimensions of Service Quality between Developed and Developing Countries*. *International Marketing Review*, London, 11(1994), 2, str. 5–15.
317. Maltz Eliot, Kohli Ayaj K.: *Market intelligence across functional boundaries*. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 33(February 1996), str. 47–61.
318. Manafy Michelle: *DAMing Marketing Communications*. *EContent*, Wilton, 26(2003), 8/9, str. 13–15.
319. Mangold Glynn W., Miller Fred, Brockway Gary R.: *Word-of-mouth communication in the service marketplace*. *The Journal of Services Marketing*, Bradford, 13(1999), 1, str. 73–89.
320. Manville Richard: *Why Industrial Companies Must Advertise Their Products...and Consumer Companies Should Advertise Theirs*. *Industrial Marketing*, 63(October 1978), str. 46-50.
321. Markwick Nigel, Fill Chris: *Towards a framework for managing corporate identity*. *European Journal of Marketing*, Bradford, 31(1997), 5/6, str. 396–409.
322. Martin James H., Grbac Bruno: *Using supply chain management to leverage a firm's market orientation*. *Industrial Marketing Management*, New York, 32(2003), str. 25–38.
323. Maruyama Goeffrey M.: *Basics of Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998. 311 str.
324. Mathur Shiv Sahai: *Competitive Industrial Marketing Strategies*. *The McKinsey Quaterly*, Winter 1985, str. 42–57.
325. Mattelart Armand, Mattelart Michele. *Theories of Communication: A Short Introduction*. London: Sage Publications, 1998. 186 str.
326. Mattila Anna S.: *Do emotional appeals work for services?* *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 10(1999), 3, str. 292 – 306.
327. Maute Manfred F., Locander William B.: *Innovation as a socio-political process: an empirical analysis of influence behavior among new produt managers*. *Journal of Business Research*, New York, 30 (1994), str. 161–174.
328. McArthur David N., Griffin Tom: *A Marketing Management View of Integrated Marketing Communications*. *Journal of Advertising Research*, New York, 37(1997), 5, str. 19–26.

329. McCroskey James C.: Scales for the Measurement of Ethos. *Speech Monographs*, 33(1966), str. 65-72.
330. McGoon Cliff: Cutting-edge companies use integrated marketing communication. *Communication World*, San Francisco, 16(1998), 1, str. 15–20.
331. McGrath John M.: A Pilot Study Testing Aspects of the Integrated Marketing Communications Concept. *Journal of Marketing Communications*, 11(September 2005), 3, str. 191–214.
332. McGrath John M.: *Integrated Marketing Communications: An Empirical Test of its Effectiveness: A Thesis in Mass Communications*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University, The Graduate School – College of Communications, 2001. 201 str.
333. McGuire William J.: The current status of cognitive consistency theories. In Feldman S. (Ed.), *Cognitive consistency*, New York: Academic Press, 1966.
334. McKee Daryl O., Varadajan P. Rajan, Pride William M.: Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, New York, 53(1989), str. 21–35.
335. McQuail Denis: *Mass Communication Theory: An Introduction*. London: Sage Publication. 1994(3rd ed.), 416 str.
336. Meara Ann: Bringing Business-to-Business Markets to live. Northwestern University Medill School of Journalism, *Journal of Integrated Communications*, Evanston (Illinois), 2003, str. 48–52. [URL: <http://www.ic.medill.northwestern.edu>], 23.6.2005.
337. Meenaghan Tony, Shipley David: Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, Bradford, 33(1999), 3/4, str. 328–347.
338. Melewar T.C., Saunders John: Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing*, Bradford, 34(2000), 5/6, str. 538–550.
339. Menon Anil, Bharadwaj Sundar G., Adidam Phani Tej, Edison Steven W.: Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, New York, 63(1999), 2, str. 18–41.
340. Messner Fred R.: *Business-to-Business Communication Handbook*. Illinois: Association of National Advertisers, 1992. 299 str.
341. Miller Amy, Cioffi Jennifer: Measuring Marketing Effectiveness and Value: The Unisys Marketing Dashboard. *Journal of Advertising Research*, New York, September 2004, str. 237–243.
342. Miller Cyndee: *Marketing Industry Report: Who's Spending What on Biz-To-Biz Marketing*, Marketing News, Chicago, 30(1996), 1, str. 1.
343. Mittal Banwari: Service communications: from mindless tangibilization to meaningful messages. *The Journal of Services Marketing*, Bradford, 16(2002), 5, str. 424–431.
344. Mohr Jakki J., Fisher Robert J., Nevin John R.: Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control. *Journal of Marketing*, New York, 60(1996), str. 103–115.

345. Mohr Jakki J., Nevin John R.: Communication strategies in marketing channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, New York, October 1990, str. 36 – 51.
346. Mohr Jakki J., Sohi Ravipreet S.: Communication flows in distribution channels: impact on assessment of communication quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, New York, 71(1995), 4, str. 393–416.
347. Möller Kristian, Antilla Mai: Marketing Capability – A Key Success Factor in Small Business?, *Journal of Marketing Management*, Helensburgh, 3(1987), 2, str. 185–203.
348. Moore Marguerite, Fairhurst Ann: Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, London, 7(2003), 4, str. 386–397.
349. Moorman Christine, Miner Anne S.: The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development. *Journal of Marketing*, New York, 62(July 1998), str. 1–20.
350. Moriarty Rowland T. Jr., Spekman Robert E.: An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 21(1984), str. 137–147.
351. Moriarty Sandra E.: PR and IMC: The benefits of integration. *Public Relations Quarterly*, Rhinebeck (N.Y.), Fall 1994, str. 38–44.
352. Morrill John E.: Industrial Advertising Pays Off. *Harvard Business Review*, Boston, 48(March-April 1970), str. 4–14.
353. Mortimer Kathleen: Are services advertised differently? An analysis of the relationship between product and service types and the informational content of their advertisements. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 6(2000), str. 121–134.
354. Moss D. A., Warnaby G., Thame L.: Tactical publicity or strategic relationship management? An exploratory investigation of the role of public relations in the UK retail sector. *European Journal of Marketing*, Bradford, 30(1996), 12, str. 69-84.
355. Mueller Ralph O.: *Basic Principles of Structural Equation Modeling: An Introduction to LISREL and EQS*. Springer, 1996. 229 str.
356. Murthy Pushkar, Mantrala Murali K.: Allocating a Promotion Budget between Advertising and Sales Contest Prizes: An Integrated Marketing Communications Perspective. *Marketing Letters*, Boston, 16(2005), 1, str. 19–35.
357. Myers James H., Mullet Gary M.: *Managerial Applications of Multivariate Analysis in Marketing*. Chicago: American Marketing Associations, 2003. 395 str.
358. Nachmias David, Nachmias Chava: *Research methods in the social sciences*. New York: St Martin's Press, 1976, 335 str.
359. Naik Prasad A., Raman Kalyan: Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications. *Journal of Marketing Research*, Chicago, XL(2003), str. 375–388.
360. Nairn Agnes, Ede Laurence, Naude Pete: *Multivariate statistics in industrial marketing management: A practitioner tool kit*. *Industrial Marketing Management*, New York, 33(2004), str. 573–582.
361. Narver John, Slater Stanley: The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, New York, 54(October 1990), str. 20–35.

362. Nind Derek, Thomas Chris: Communication sources within the ram sheep purchase network. Paper at the 17th IMP conference, Oslo, 2001, 10 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=240], 23.6.2005.
363. Noble Peter M., Gruca Thomas S.: An Empirically-Validated Framework for Industrial Pricing. Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1998, 47 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File/9-1998.pdf>], 23.6.2005.
364. Nowak Glen J., Cameron Glen T., Delorme D.: Beyond the world of packaged goods: assessing the relevance of integrated marketing communications for retail and consumer service marketing. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 2(1996), 3, str. 173-190.
365. Nowak Glen J., Phelps Joseph: Conceptualizing the Integrated Marketing Communications' Phenomenon: An Examination of its Impact on Advertising Practices and its Implications for Advertising Research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Clemson, 16(Spring 1994), 1, str. 49–66.
366. Nunnally Jum C., Bernstein Ira H.: *Psychometric theory* (3rd edition). New York: McGraw-Hill, 1994. 752 str.
367. Nunnally Jum C.: *Psychometric theory* (2nd edition). New York: McGraw-Hill, 1978.
368. O'Hara Bradley, Palumbo Frederick A.: Industrial trade show abroad. *Industrial Marketing Management*, New York, 22(1993), str. 233–270.
369. O'Reilly III Charles A.: Variations in decision maker's use of information sources: the impact of quality and accessibility of information. *Academy of Management Journal*, Mississippi State, 25(1982), 4, str. 756–771.
370. Ohanian Roobina: Construction and validation of a scale to measure celebrity endorser's perceived expertise, trustworthiness and attractiveness. *Journal of Advertising*, Athens, 19(1990), 3, str. 39-52.
371. Olkkonen Rami, Tikkanen Henrikki, Alajoutsijarvi Kimmo: The role of communication in business relationships and networks. *Management Decision*, Bradford, 38(2000), 6, str. 403–409.
372. Olson Jerry C., Toy Daniel R.; Dover Philip A.: Do cognitive response mediate the effects of advertising content on cognitive structure? *Journal of Consumer Research*, Chicago, 9(1982), 3, str. 245-262.
373. Oppenheim A.N.: *Questionnaire design and attitude measurement*. London: St Martin's Press, 1992 (2nd edition). 303 str.
374. Orth Ulrich R., Oppenheim Peter P., Firbasova Zuzana: Measuring message framing effects across Europe. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, London, 13(2005), 4, str. 313–326.
375. Osgood C.E., Tannenbaum P.H.: The principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological Review*, Washington, 62(1955), str. 42–55.
376. Osmonbekov Talai, Bello Daniel C., Gilliland David I.: Adoption of electronic commerce tools in business procurement: enhanced buying center structure and processes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 17(2002), 2/3, str. 151–166.

377. Page Carole, Luding Ye: Bank managers' direct marketing dilemmas-customers' attitudes and purchase intention. *Journal of Bank Marketing*, Bradford, 21(2003), 3, str. 147–163.
378. Pahor Marko: *Statistika 3 – Faktorska analiza vaje 8*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 9 str.
379. Palenchar Michael J., Heath Robert L.: Another Part of the Risk Communication Model: Analysis of Communication Processes and Message Content. *Journal of Public Relations Research*, Hillsdale, 14(2002), 2, str. 127–158.
380. Palmer Adrian: *Principles of Services Marketing*. London: McGraw- Hill, 1998. 371. str.
381. Patti Charles H., Hartley Steven W., Kennedy Susan L.: *Business-to-Business Advertising: A Marketing Management Approach*. Lincolnwood (Chicago): NTC Business Books, 1991. 286 str.
382. Patti Charles H., Frazer C.F.: *Advertising: A Decision Making Approach*. Dryden Press, 1988.
383. Pavlou Paul A., Stewart David W.: Measuring the Effects and Effectiveness of Interactive Advertising: A Research Agenda. *Journal of Interactive Advertising*, 1(2000), 1, str. 1–28.
384. Peattie Ken, Paters Linda: The marketing mix in the third age of computing. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 15(1997), 3, str. 142–150.
385. Peattie Ken, Peattie Sue: Sales promotions – a missed opportunity for service marketers? *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 6(1995), 1, str. 22–39.
386. Peattie Sue: Promotional competitions as a marketing tool in food retailing. *British Food Journal*, Droitwich, 100(1998), 6, str. 286–294.
387. Pelham Alfred M., Wilson David T.: A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, London, 24(1996), 1, str. 27–43.
388. Peltier James W., Kleimenhagen Arno K., Naidu G.M.: Integrating multiple publics into the strategic plan. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1996), 1, str. 35-37.
389. Peltier James W., Schibrowsky John A., Schultz Don E.: Interactive Integrated Marketing Communication: Combining the Power of IMC, the New Media and Database Marketing. *International Journal of Advertising*, Henley on Thames, 22(2003), 1, str. 93-115.
390. Petty Richard E., Cacioppo John T., Goldman: Personal Involvement as a determinant of argument-based persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, 41(1981), str. 847-855.
391. Phajfar Lovrenc, Arc Franc: *Statistika 1, Zapiski predavanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, str. 251.
392. Phelps Joseph E., Harris Thomas E., Johnson Edward: Exploring Decision Making Approaches and Responsibility for Developing Marketing Communications Strategy. *Journal of Business Research*, New York, 37(1996), str. 217–223.

393. Phelps Joseph, Johnson Edward: Entering the quagmire: examining the »meaning« of integrated marketing communications. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 2(September 1996), 3, str. 159–172.
394. Pickton Dave, Hartley Bob.: Measuring integration: an assessment of the quality of integrated marketing communications. *International Journal of Advertising*, Henley on Thames, 17(1998), 1, str. 447–465.
395. Pickton David, Broderick Amanda: *Integrated marketing communications*. Harlow: Financial Times, Prentice Hall, 2001. 752 str.
396. Podnar Klement, Kline Miro: Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave*, XIX(2003), 44, str. 57-73.
397. Podsakoff Philip M., MacKenzie Scott B., Podsakoff Nathan P., Lee Jeong-Jeon: Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, Arlington, 88(2003), 5, str. 879–903.
398. Potočnik Vekoslav. *Komercialno poslovanje z osnovami marketinga*, 1. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1998, 223 str.
399. Prins Remco, Verhoef Peter C.: Marketing Communication Driver of Adoption Timing of a New E-Service Among Existing Customers. *Journal of Marketing*, New York, 71(April 2007), str. 169–183.
400. Priyanto Sony H.: A Structural Model of Business Performance: An Empirical Study on Tobacco Farmers. *Gadjah Mada International Journal of Business*, Yogyakarta, 8(January-April 2006), 1, str. 103–134.
401. Proctor Tony, Kitchen Philip: Communication in the postmodern integrated marketing. *Corporate Communications: An International Journal*, Bradford, 7(2002), 3, str. 144–154.
402. Rajagopalan Nandini, Rasheed Abdul M.A., Datta Deepak K.: Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. *Journal of Management*, B.k., 19(1993), 2, str. 349–384.
403. Rakun Milena: Organizacijski vidiki integracije komuniciranja: Ali je potrebno komuniciranje integrirati? *Teorija in praksa*, Ljubljana, 39(2002), 5, str. 804–826.
404. Rangan Kasturi V., Shapiro Benson P., Moriarty Jr Rowland T.: *Business Marketing Strategy: Concepts and Applications*. Chicago: Irwin, 1995. 354 str.
405. Reid Mike, Johnson Trent, Ratcliffe Mike, Skrip Kari, Wilson James: Integrated Marketing Communications in the Australian and New Zealand Wine Industry. *International Journal of Advertising*, Henley on Thames, 20(2001), str. 239–262.
406. Reid Mike: IMC – performance relationship: further insight and evidence from the Australian marketplace. *International Journal of Advertising*, Henley on Thames, 22(2003), str. 227–248.
407. Reid Mike: Performance Auditing of Integrated Marketing Communication (IMC) Actions and Outcomes. *Journal of Advertising*, Athens, 34 (Winter 2005), 4, str. 41–54.
408. Reilly Michael D.: Working Wives and Convenience Consumptions, *Journal of Consumer Research*, Chicago, 8(March 1982), str. 407–418.

409. Reinartz Werner, Kumar V.: On the Profitability of Long Lifetime Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, New York, 64(October 2000), str. 17–35.
410. Remondi Judith B.: Is business-to-business direct marketing for you? *Marketing News*, Chicago, 31(1997), str. 15–16.
411. Renko Nataša, Tkalac Ana, Pavičić Jurica: Evaluation of advertising effectiveness – a case from Croatia business practice. *Naše gospodarstvo*, Maribor, 5-6(2001), str. 710-726.
412. Rinallo Diego, Borghini Stefania: A Fair(Y) Tale: The Semiotics Of B2B Communication. Paper at the 19th IMP conference, Lugano, 2003, 25 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4401] 23.6.2005.
413. Robertson Ed: Communication as a strategic resource at Federal Express. *Strategic Communication Management (SCM)*, London, December/Januray 2002, str. 26–29.
414. Robinson Patrick J., Farris Charles, Wind Yoram: *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Ally and Bacon, 1967. 288 str.
415. Rojšek Iča, Matajič Mateja: Do Slovenian Service Companies belong to the Mainstream of the Relationship Marketing Oriented Companies? Paper at the 18th IMP Conference, Dijon, 2002, 15 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4183.pdf>], 23.6.2005.
416. Rose P.B., Miller D.: Merging advertising and PR: integrated marketing communications. *The Journalism educator*, Pittsburgh, 49(1994), 2, str. 52-63.
417. Rose P.B.: Practitioner opinions and interests regarding integrated marketing communications in selected Latin American countries. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 2(1996), str. 125-139.
418. Ross G.: Re-thinking and re-tooling social marketing mix. *Australasian Marketing Journal*, 20(2012), 2, str. 122-126.
419. Rossiter John R., Percy Larry: *Advertising and Promotion Management*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1998. 640 str.
420. Rossomme Jeanne: Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 18(2003), 2, str. 179–195.
421. Rowley Jennifer: Promotion and marketing communications in the information marketplace. *Library Review*, Bradford, 47(1998), 8, str. 383–387.
422. Rožen Tomaž: Konceptualni model in empirična preverba integriranega marketinškega komuniciranja za storitvena podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 98 str.
423. Rust Roland T., Ambler Tim, Carpenter Gregory C., Kumar V., Srivastava Rajendra K.: Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, New York, 68(October 2004), str. 76–89.
424. Rust Roland, Schmittlein David C.: A Bayesian Cross-Validated Likelihood Method for Comparing Alternative Specifications of Quantitative Models. *Marketing Science*, Providence, 4(1985), str. 20–40.

425. Salminen Risto T., Möller Kristian: Role of References in Business Marketing-Towards a Normative Theory of Referencing. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Binghamton, NY, 13(2006), 1, str. 1-51.
426. Saurina Carme, Coenders Germa: Predicting Overall Service Quality. A Structural Equation Modelling Approach. *Metodološki zvezki*, Ljubljana, 18 (2002), str. 217–238.
427. Schiffman Leon G., Kanuk Leslie Lazar: *Consumer Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 2000 (7th ed.), 469 str.
428. Schultz Don E., Kitchen Philip J.: Integrated marketing communications in US advertising agencies: an exploratory study. *Journal of Advertising Research*, New York, 37(1997), 5, str. 7–18.
429. Schultz Don E., Kitchen Philip J.: Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella. *Corporate Reputation Review*, London, 6(2004), 4, str. 347–366.
430. Schultz Don E., Schultz Heidi: *IMC – The Next Generation, Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns Using Marketing Communication*. Boston: McGraw Hill, 2004. 408 str.
431. Schultz Don E., Schultz Heidi: Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 4(1998), 1, str. 9–26.
432. Schultz Don E., Tannenbaum Stanley I., Lauterborn Robert F.: *Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books, 1994. 328 str.
433. Schultz Don E., Walters J.: *Measuring Brand Communication ROI*. New York: Association of National Advertisers. 1997.
434. Schultz Don E.: Branding the Basis for Marketing Integration. *Marketing News*, Chicago, 32(1998a), 24, str. 8
435. Schultz Don E.: Determining how brand communication works in the short and long terms. *International Journal of Advertising*, Henley on Thames, 17(1998), 4, str. 403–426.
436. Schultz Don E.: Evolving marketing and marketing communications into the twenty-first century, in Iacobucci, D., Calder B. (eds.): *Kellog on Integrated Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall, 2003.
437. Schultz Don E.: Is IMC finally becoming mainstream? *Marketing News*, Chicago, 30(1996a), 14, str. 4.
438. Schultz Don E.: The Inevitability of Integrated Communications. *Journal of Business Research*, New York, 37(1996b), str. 139–146.
439. Schultz Don E.: IMC receives more appropriate definition. *Marketing News*, Chicago, 38(2004), 15, str. 8 – 10.
440. Schultz E. Don, Kitchen Philip J.: A response to »Theoretical concept or management fashion?« *Journal of Advertising Research*, New York, 40(2000), 5, str. 17–21.
441. Schumacker E. Randall, Lomax G. Richard: *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004. 498 str.

442. Schurr Paul H., Tyler Katherine, Trimble Alison: Characterizing Online And Off-Line Communications In Business Relationships. Paper at the 19th IMP conference, Lugano, 2003, 11 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4418], 23.6.2005.
443. Scott W.R.: Organizations: Rational, natural, and open systems. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987(2nd ed.)
444. Seringhaus Rolf F.H., Rosson Philip J.: Management and performance of international trade fair exhibitors: government stands vs independent stands. *International Marketing Review*, London, 15(1998), 5, str. 398–412.
445. Shadle Mark: PR holds key to communicating value in b-to-b marketing. *Advertising Age's Business Marketing*, Chicago, 83(1998), str. 13.
446. Shahhossejani, D, A. F. Thoidy: Marketing Mix Practices in the Cultural Industry. *International Journal of Business and Management*, 6(2011), 8, str. 230-234.
447. Shannon C.E., Weaver W.: The mathematical theory of communication. Urbana, IL: University of Illinois Press (Originally Published 1949).
448. Sharland Alex, Balogh Peter: The Value of Nonselling Activities at International Trade Shows. *Industrial Marketing Management*, New York, 25(1996), str. 59–66.
449. Sharma Neeru, Patterson Paul G.: The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *The Journal of Services Marketing*, Bradford, 13(1999), 2, str. 151–170.
450. Shi Yi-Zheng, Cheung Ka-Man, Prendergast Gerard: Behavioural response to sales promotion tools: A Hong Kong study. *International Journal of Advertising*, Henley on Thames, 24(2005), 4, str. 467–486.
451. Shipp Shannon H., Lamb Jr. Charles W.: The effect of selected environmental variables on the marketing mix /SBU performance relationship. *Journal of Strategic Marketing*, London, 4(1996), str. 143–162.
452. Shumann D.W., Dyer B., Petkus Jr.E.: The vulnerability of integrated marketing communication: the potential boomerang effects. In Thorson E., Moore J. (eds). *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. str. 55.
453. Simpson Edwin K., Kahler Ruel C.: A Scale for Source Credibility, Validated in the Selling Context. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, New York, 12(1980-1981), str. 17-25.
454. Sind Steve: More Evidence of the Power of Exhibitions. *Advertising Age's Business Marketing*, Chicago, 81(1996), 3, str. B-2.
455. Sinickas Angela: Forecasting and Evaluating the Impact of Marketing Communication. *Communication World*, January-February 2005, str. 14.
456. Sirgy Joseph M.: *Integrated Marketing Communications: A Systems Approach*. Prentice Hall: New Jersey, 1998. 312 str.
457. Slater Stanley F., Narver John C.: Does companies environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, Bradford, 58(1994), str. 46–55.

458. Smith P.R., Taylor Jonathan: Marketing communications: an integrated approach. London: Kogan Page, 2002. str.
459. Smith Paul Russell, Berry Chris, Pulford Alan: Strategic marketing communications: new ways to build and integrate communications. London: The Kogan Page, 2002. 300 str.
460. Smith Timothy M., Gopalakrishna Srinath, Chatterjee: A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing-Sales Interface. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 43(November 2006), str. 564–579.
461. Smith Timothy M., Gopalakrishna Srinath, Smith Paul M.: The complementary effect of trade shows on personal selling. *International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, 21(2004), str. 61–76.
462. Smith Timothy M.: The Effectiveness of Trade Show Efforts for Exhibitors of Woodworking Machinery. A Thesis in Forest Resources. The Pennsylvania State University, 1998. 175 str.
463. Snoj Boris, Gabrijan Vladimir, Mumel Damijan, Pisnik-Korda Aleksandra, Petejan Aleš: Tržni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Inštitut za marketing, 2004. 89 str.
464. Snyder Robert A., Morris James H.: Organizational Communication and Performance. *Journal of Applied Psychology*, Arlington, 69(August 1984), str. 461–500.
465. Sočan Gregor: Ocenjevanje zanesljivosti maturitetnih izpitov. *Psihološka obzorja*, Ljubljana, 9(1), 2000, str. 79–90.
466. Söderlund Magnus, Vilgon Mats, Gunnarsson Jonas: Predicting purchasing behaviour on business-to-business markets. *European Journal of Marketing*, Bradford, 35(2001), 1/2, str. 168–181.
467. Spotts Harlan E., Lambert David R., Joyce Mary L.: Marketing Deja Vu: The Discovery of Integrated Marketing Communications. *Journal of Marketing Education*, London, 20(1998), str. 210–218.
468. Stammerjohan Claire, Wood Charles M., Chang Yuhmiin, Thorson Esther: An empirical investigation of the interaction between publicity, advertising, and previous brand attitudes and knowledge. *Journal of Advertising*, Athens, 34(Winter 2005), 4, str. 55–67.
469. Starman Danijel: Marketinško komuniciranje: izbrana poglavja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 87 str.
470. Steenkamp Jan-Benedict E.M., Baumgartner Hans.: On the use of structural equation models for marketing modeling. *International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, 17(2000), str. 195–202.
471. Stevens Ruth P.: How to ensure that B-to-B messages arrive at their destination. *Direct*, B.k., January 2007, str. 33–34.
472. Stewart David: Allocating the Promotional Budget: Revisiting the Advertising and Promotion-to-Sales Ratio. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 14(1996), 4, str. 34–38.

473. Stone Bob, Jacobs Ron: Business-to-Business Direct Marketing. Direct Marketing, Garden City, N.Y., 64(2001), str. 41–53.
474. Stuart Helen, Kerr Gayle: Marketing communication and corporate identity: are they integrated? Journal of Marketing Communications, Basingstoke, 5(1999), str. 169 – 179.
475. Suprihanti, A.: The Effector Services To Customer's Loyalty (Case Study of Kentrucky Fried Chicken Restaurant at Galleria Mall Yogyakarta), The 2nd International Research Symposium in Service Management Yogyakarta. Indonesia, 2011, 26 – 30 July.
476. Sweeney C., Geoffrey N.S., Johnson L.W. 1999. The Role of Perceived Risk in the Quality-Value Relationship: A Study in a Retail Environment. Journal of Retailing, New York, 75(1999), 1, str. 77–105.
477. Swinyard William R., Ray Michael L.: Advertising-Selling Interactions: An Attribution Theory Experiment. Journal of Marketing Research, Chicago, 14(November 1977), str. 509–516.
478. Taherdoost, H., S. Sahibuddin, N. Jalaliyoon: Features' evaluation of goods, services and e-services; electronic service characteristics exploration. Procedia Technology, 12(2013), str. 204-211.
479. Tariq, M. K.: The Concept of Marketing Mix and its Elements (A Conceptual Rewiew Paper). International Journal of Infromation, Business and Management, 6(2014), 2, str. 95-107.
480. Theaker Alison: The Public Relations Handbook. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2001. 289 str.
481. Thompson Stephen A.: Business Marketing Communications: Optimizing Market Acces. In Donath Bob (eds.). Business Marketing 1993–2003: Increasingly Information Intensive. A report from the 1993 ISBM Annual Member's Meeting. Institute for the Study of Business Markets: The Pennsylvania State University. str 43–46.
482. Tikkanen Henrikki, Alajoutsijärvi Kimmo: Customer satisfaction in industrial markets: opening up the concept. Journal of Business & Industrial Marketing, Santa Barbara, 17(2002), 1, 25–42.
483. Tillman Rollie, Kirckpatrick Charles A.: Promotion: Persuasive communication in Marketing. Irwin: Illinois, 1968. 477 str.
484. Tosun Nurhan: Industrial Marketing and Communications Strategies. Paper at the 19th IMP conference, Lugano, 2003, 15 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4431], 23.6.2005.
485. Tsai Ming-Tien, Shih Chia-Mei: The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance. International Journal of Management, Poole, 21(2004), 4, str. 524–530.
486. Tuncalp Secil: Evaluation of information sources in industrial marketing: implications for media planning in the Arabian Gulf. Journal of Business & Industrial Marketing, Santa Barbara, 14(1999), 1, str. 49–60.
487. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1997. 330 str.

488. Turley L.W., Kelley Scott W.: A Comparison of Advertising Content: Business to Business Versus Consumer Services. *Journal of Advertising*, Athens, 26(1997), str. 39–48.
489. Turnbull Peter, Ford David, Cunningham Malcolm: Interaction, relationships networks in business markets: evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 11(1996), 3/4, str. 44–62.
490. Tuškej Mitja: Pot do prave marketinške strategije. Ljubljana: Manager, priloga, 11(2004), str. 108.
491. Ule Milena, Kline Miro: Psihologija marketinškega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 267 str.
492. Ulkuniemi Pauliina, Tähtinen Jaana: What do we mean by »market« in industrial marketing and purchasing? Paper at the 20th IMP conference, Copenhagen, 2004, 22 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4599], 23.6.2005.
493. Van Doren Doris C., Fechner Deborah L., Green-Adelsberger Kathy: Promotional Strategies on the World Wide Web. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 6(2000), str. 21–35.
494. Van Riel Cees B.M.: Principles of Corporate Communication. London, Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995. 239 str.
495. Varey Richard J.: Locating marketing within the corporate communication managing system. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 4(1998), str. 177–190.
496. Vázquez Rodolfo, Santos Maria L., And Álvarez Luis I.: Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 9(2001), str. 69 – 90.
497. Venkatraman N., Ramanujam Vasudevan: Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 11(1986), 4, str. 801–814.
498. Venkatraman N.: Strategic orientation of business enterprises, the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(1989), str. 942-962.
499. Verčič Dejan, Van Ruler Betteke: Refleksivni komunikacijski mededžment. *Teorija in praksa*, 39(2002), 5, str. 739-754.
500. Vorhies Douglas W., Harker Michael, Rao C. P.: The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, Bradford, 33(1999), 11–12, str. 1171–1202.
501. Vorhies Douglas W., Morgan Neil A.: Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, New York, 69(January 2005), str. 80–94.
502. Vorhies Douglas: An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, London, 6(1998), str. 3–23.
503. Walker B.A., Olson J.C.: The activated self in consumer behavior: a cognitive structure perspective. *Research in Consumer Behavior*, Greenwich, 8(1997), str. 135-171.

504. Walker Bruce J., Kirchmann Wayne, Conant Jeffrey S.: A Method to Improve Response to Industrial Mail Survey. *Industrial Marketing Management*, New York, 16(1987), 4, str. 305–314.
505. Walker Orville C., Ruekert Robert W.: Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, New York, 51(April 1987), str. 15–33.
506. Ward Steven, Girardi Antonia, Lewandowska Aleksandra: A cross-national validation of the Narver and Slater market orientation scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Statesboro, 14(Spring 2006), 2, str. 155–167.
507. Waterschoot Walter, Van den Bulte Christophe: The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of Marketing*, New York, 52(1992), str. 83-93.
508. Weage Hans, Billiet Jaak, Pleysier Stefaan: Validation by Means of Method Variation: A CFA-Approach to the SSA-Value-Typology of Schwartz. In *New Approaches in Applied Statistics*, Anuška Ferligoj and Andrej Mrvar (Editors). *Metodološki zvezki*, Ljubljana: FDV, 15(2000), str. 75–91.
509. Webster Frederick E., Wind Yoram: A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, Chicago, 36(1973), str. 12-19.
510. Webster Frederick E.: *Industrial Marketing Strategy*. New York: Wiley, 1991 (3rd ed.). 365 str.
511. Weerawardena Joep: The role of marketing capabilities in innovation-based competitive advantage, *Journal of Strategic Marketing*, London, 11(2003), str. 15–35.
512. Weilbacher William M.: Point of View: Does Advertising Cause the »Hierarchy of Effects«?, *Journal of Advertising Research*, New York, November – December 2001, str. 19–26.
513. Weinstein Steven: Integrate communication technologies. *Advertising Age's Business Marketing*, Chicago, 84(1999), 11, str. 48.
514. Weitz Barton A., Castleberry Stephen B., Tanner John F.Jr.: *Selling: Building Partnerships*. Fourth Edition. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Irwin, 2001. 630 str.
515. White Roderick E., Hamermesh Richard G.: Toward a Model of Business Unit Performance: An Integrative Approach. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 6(1981), 2, str. 213–223.
516. Whitehead Jack L.: Factors of Source Credibility: *Quarterly Journal of Speech*, 54(1968), 1, str. 59-63.
517. Wickham Mark, Hall Linda: An Examination of Integrated Marketing Communications in the Business-to-Business Environment: The Case of the Tasmanian Light Shipbuilding Cluster. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 12(June 2006), 2, str. 95–108.
518. Wightman Ben: *Integrated Communications: Organization and Education*. *Public Relations Quarterly*, Rhinebeck (N.Y.), Summer 1999, str. 18–22.
519. Wilkinson Ian, Young Louise: Marketing in the Third Millennium: Looking Backwards and Forwards. *Journal of Business Research*, New York, 55(2002), 2, str. 81–85.

520. Williams Alvin J.: Purchasing Efficiency vs Effectiveness: Millennial Thoughts and Strategic Implications Institute for Supply Management, 2000, [URL: <http://www.ism.ws/ResourceArticles/2000/cpWilliamsA2.cfm>], 24.6.2003.
521. Wilson D.: Organizational Marketing. London: International Thompson Business Press, High Holborn, 1999, str. 170-185.
522. Windahl Sven, Signitzer Benno: Using Communication Theory. London: Sage Publications, 1992.
523. Wotruba Thomas R.: The Transformation of Industrial Selling: Causes consequences. *Industrial Marketing Management*, New York, 25(1996), str. 327–338.
524. Wouters Joost P.M.: Customer service strategy options: A multiple case study in a B2B setting. *Industrial Marketing Management*, New York, 33(2004), str. 583–592.
525. Wu Jianan, Dasgupta Ani, Lilien Gary L.: An empirical Study of Trade Show Formation and Diversity. Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 2003, 39 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-232/4-2003.pdf>], 24.6.2005.
526. Wynn George W.: The Effects of Salespersons' Credibility on Other Salespersons and Sales Managers. *Developments in Marketing Science*, 10(1987), str. 353-358.
527. Yap Bee Wah, Khong Wei Kok: Examining the effects of customer service management (CSM) on perceived business performance via structural equation modelling. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, Chichester, 22(2006), str. 587–605.
528. Yilmaz Veysel: Consumer Behavior in Shopping Centre Choice. *Social Behavior and Personality*, Palmerstone North, 32(2004), 8, str. 783–790.
529. Young Antony, Aitken Lucy: Measuring marketing communications: Concentrate on outcomes, not outputs. *Market Leader*, B.k., Summer 2007, str. 51–55.
530. Zahay Debra, Griffin Abbie: Customer Learning Process, Strategy Selection, and Performance in Business-to-Business Service Firms. *Decision Sciences*, Atlanta, Cincinnati, 35(2004), 2, str. 169–203.
531. Zaltman Gerald: Rethinking Market Research: Putting People Back In. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 34(1997), str. 424-437.
532. Završnik Bruno, Jerman Damjana: Global Marketing Communications in the Business-to-Business Market. In Krbec, D. (Ed.), *Globalization and entrepreneurship: fears, challenges and opportunities: conference papers*, Faculty of Economics and Tourism, Pula, str. 632–643.
533. Zikmund William G.: *Essentials of Marketing Research*. Fort Worth: The Dryden Press, 1999. 422 str.
534. Zikmund William G.: *Exploring Marketing Research*. Fort Worth: The Dryden Press, 2000. 812 str.
535. Zinhan George M., Braunsberger Karin: The Complexity to Consumer Cognitive Structures and Its Relevance to Consumer Behavior. *Journal of Business Research*, New York, 57(2004), 6, str. 575-402.

536. Zou Shaoming, Fang Eric, Zhao Shuming: The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: The Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing*, Chicago, 11(2003), 4, str. 32–55.
537. Žabkar Vesna: Some Methodological Issues With Structural Equation Model Application in Relationship Quality Context. In *New Approaches in Applied Statistics*, Anuška Ferligoj and Andrej Mrvar (Editors). Metodološki zvezki, Ljubljana: FDV, 16(2000), str. 211–226.
538. Žabkar Vesna: Učinkovitost in uspešnost marketinškega komuniciranja: primerjava primerov Effie 2002-2006; Zbornik prispevkov 12. slovenska marketinška konferenca. Ljubljana: Časnik Finance, 2007, str. 83–93.

PRILOGE

Priloga 1: Lastne vrednosti in odstotek pojasnjene variance za končno rešitev spremenljivk modela uspešnosti marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Končne lastne vrednosti		
	Skupaj	Delež pojasnjene variance v %	Zbirni delež v %	Skupaj	Delež pojasnjene variance v %	Zbirni delež v %
1	6,855	29,81	29,81	6,508	28,30	28,30
2	2,403	10,45	40,25	2,036	8,85	37,15
3	1,948	8,47	48,72	1,565	6,80	43,95
4	1,667	7,25	55,97	1,192	5,18	49,13
5	1,330	5,78	61,75	0,950	4,13	53,26
6	1,198	5,21	66,96	0,862	3,75	57,01
7	1,046	4,55	71,51	0,656	2,85	59,86
8	0,779	3,39	74,90			
9	0,655	2,85	77,75			
10	0,616	2,68	80,42			
11	0,584	2,54	82,96			
12	0,553	2,41	85,37			
13	0,515	2,24	87,61			
14	0,426	1,85	89,46			
15	0,394	1,71	91,17			
16	0,358	1,56	92,73			
17	0,329	1,43	94,16			
18	0,292	1,27	95,43			
19	0,249	1,08	96,51			
20	0,243	1,06	97,57			
21	0,218	0,95	98,52			
22	0,189	0,82	99,34			
23	0,151	0,66	100,00			

Priloga 2: Slovarček slovenskih prevodov tujih besed

Adjusted goodness-of-fit index (AGFI) – prilagojen indeks ustreznosti
Akaike Information Criterion (AIC) – Akaikejev informacijski indeks
Ameriško marketinško združenje – American Marketing Association
Ameriško združenje oglaševalskih agencij (AAAA) – American Association of Advertising Agencies
Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti – SWOT analiza
Analiza situacije, oblikovanje ciljev, oblikovanje strategije, oblikovanje taktik, oblikovanje akcij, nadzor (SOSTAC) – Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control
Average variance extracted – povprečje izločenih varianc
Brezšivno marketinško komuniciranje – seamless marketing communication
Cena – price
Comparative fit index (CFI) – primerjalni indeks ustreznosti
Consistent Akaike Information Criterion (CAIC.) – konsistentni Akaikejev informacijski indeks
Customer service – storitve kupcem
DAGMAR – Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results
Diagonally weighted least squares (DWLS) – metoda diagonalno uravnoteženih najmanjših kvadratov
Dostopnost – convenience
En glas, en izgled – one voice, one look
Enotna identiteta – angl. Singular identity
Expected cross-validation index (ECVI) – pričakovani indeks navzkrižnega vrednotenja
Feedback loop – povratna zveza
Fizični dokazi – physical evidence
Generalized least squares (GLS) – metoda splošnih najmanjših kvadratov.
Generally weighted least squares (WLS) – metoda splošno uravnoteženih najmanjših kvadratov
Goodnes of fit index (GFI) – indeks ustreznosti
Hevristični/sistematični model – heuristic/systematic model
IMP skupina – Industrial Marketing and Purchasing Group
Inkrementalno – incremental
Instrumental variables (IV) – metoda instrumentalnih spremenljivk
Inštitut marketinških znanosti – Marketing Science Institut
Inštitut za raziskovanje oglaševanja – Advertising Research Foundation
Integrirano marketinško komuniciranje (ITK) – integrated marketing communications
Item parceling – združevanje postavk
Izdelek – product
Izgrajevalni pristop - bottom – up
Izvajanje – process
Just-identified model – natanko identificirani model
Komuniciranje – communication

Koncept »enega glasu« – one voice concept
 Koncept celovitega izdelka – Total Product Concept
 Konstruktna veljavnost –construct validity
 Konvergentna–diskriminacijska veljavnost – convergent–discriminant validity
 Korporativni odnosi z javnostmi – angl. Corporate public relations
 Kriterijska veljavnost – criterion validity
 Ljudje – people
 Maximum likelihood (ML) – metoda največje verjetnosti
 Medfunkcijski timi – cross–functional teams
 MESPRA – Measuring the Sales and Profit Results of Advertising
 Model AIDA – Awareness–Interest–Desire–Action
 Model kognitivne strukture oz. Model kognitivnega odziva – cognitive structures/cognitive response model
 Model porabnikovega procesiranja informacij – elaboration likelihood model
 Model procesiranja informacij – information – processing model
 Model ROA – Return on Advertising model
 Modeli hierarhije učinkov – hierarchy of effects models
 MTMM – Multitrait–Multimethod Matrices
 Nerekurzivni model – nepovratni model
 Ničelno izhodiščna stopnja planiranja medijev – zero–based media planning
 Ničelno izhodiščna stopnja v planiranju – zero–based planning
 Non–normed fit index (NNFI) – nenormiran indeks ustreznosti
 Normed fit index (NFI) – normiran indeks ustreznosti
 Ocenjevanje ustreznosti modela – assesment of fit
 Očiščenje – purification
 Outsourcing – izločitev opravljanja določene dejavnosti in prepustitev izvedbe zunanji organizaciji
 Overidentified model – nadidentificirani model
 Paketiranje postavk – item parceling
 Parsimony goodness–of–fit index (PGFI) – primerjalni indeks ustreznosti
 Porabniki – customers
 Povprečje izločenih varianc – average variance extracted
 PR predstavnik – predstavnik za odnose z javnostmi
 Pull strategija – strategija vleke
 Push strategija – strategija potiska
 Razčlenjevalni pristop - top – down
 Rekurzivni model – povratni model
 Retrospektivna strategija (angl. Retrospective strategy)
 Root mean square of error koren (RMSEA) – povprečnih vrednosti kvadratov napak
 SEM – modeliranje strukturnih enačb
 Sistem BSC – Balanced Scorecard
 Specialist za integrirano marketinško komuniciranje – marcom manager
 Specification error – specifikacijska napaka

Specifikacijske napake – specification error
Standardized root mean square residual (RMR) – standardizirani koren povprečnih vrednosti ostankov
Stroški – costs
Tržna poti – place
Marketinško komuniciranje – promotion
Two–stage least squares (TSLS) – metoda dvostopenjskih najmanjših kvadratov
Ugnezdeni modeli – nested models
Underidentified model – neidentificirani model
Unweighted least squares (ULS) – metoda neuravnoteženih najmanjših kvadratov
Vprašalnik integracijske revizije – IMC miniaudit
Vsebinska veljavnost – content validity
Zanesljivost konstrukta – composite reliability
Zanesljivost konstrukta – composite reliability
Združenje nacionalnih oglaševalcev (ANA) – Association of National Advertisers)