

# Strateško povezovanje neodvisnih filmskih distributerjev

Urša Teslić Čož  
Štefan Bojnec





## Založba Univerze na Primorskem

*Uredniški odbor*

Aleksandra Brezovec

Andrej Brodnik

Primož Dolenc

Nadja Furlan

Alenka Gril

Alen Ježovnik

Melita Peršolja

Rok Svetlič

Andraž Teršek

Jonatan Vinkler

Vito Vitrih



# Strateško povezovanje neodvisnih filmskih distributerjev

Urša Teslić Čož  
Štefan Bojnec



*Znanstvena monografija*

*Strateško povezovanje neodvisnih  
filmskih distributerjev*

mag. Urša Teslić Čož  
dr. Štefan Bojnec

*Strokovna recenzenta*

dr. Žiga Čepar  
dr. Egon Žižmond

*Glavni urednik*

dr. Jonatan Vinkler

*Vodja založbe*

Alen Ježovnik

*Izdala in založila*

Založba Univerze na Primorskem,  
Titov trg 4, 6000 Koper  
Koper 2011

*Oblikovanje* Alen Ježovnik

*Grafična priprava* Degraf

ISBN 978-961-6832-08-3 (CD)

*Naklada* · 70 izvodov

ISBN 978-961-6832-09-0 (spletna izdaja)

[www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6832-09-0.pdf](http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6832-09-0.pdf)

© 2011 Založba Univerze na Primorskem



CIP – Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

791.6:005(0.034.2)

čož, Urša, 1979–

Strateško povezovanje neodvisnih filmskih distributerjev [Elektronski vir] /  
Urša Teslić Čož, Štefan Bojnec. – El. knjiga. – Koper : Založba  
Univerze na Primorskem, 2011

Način dostopa (URL): <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6832-09-0.pdf>

ISBN 978-961-6832-09-0 (pdf)

COBISS.SI-ID 257574144

# Kazalo

- Seznam preglednic · 7
- Seznam slik · 9
- Predgovor · 11
- Uvod · 13
- 1 Strateške povezave, marketinške strategije in ekonomski pomen filmske industrije · 17
  - 1.1 Strateško povezovanje · 17
  - 1.2 Marketinške strategije · 24
  - 1.3 Ekonomski pomen filmske industrije · 34
- 2 Povezovanje neodvisnih filmskih distributerjev · 49
  - 2.1 EEAP kot konkreten primer povezav · 50
  - 2.2 Sodelovanje na področju marketinga · 51
- 3 Metode raziskovanja · 57
  - 3.1 Predstavitev vzorca raziskave · 57
  - 3.2 Anketni vprašalnik in potek izvedbe ankete · 58
  - 3.3 Metode obdelave podatkov · 59
  - 3.4 Predvidene predpostavke in omejitve · 60
- 4 Empirični rezultati · 61
  - 4.1 Strateški partnerji v EEAP · 61
  - 4.2 Prikaz in analiza strateškega povezovanja neodvisnih filmskih distributerjev znotraj EEAP · 64
  - 4.3 Testiranje hipotez s korelacijsko in regresijsko analizo · 93
- 5 Sklepne misli · 103
- Literatura · 107



## Seznam preglednic

- 2.1 Strateški partnerji v EEAP · 52
- 4.1 Glavni razlog vključitve v EEAP · 64
- 4.2 Marketinške aktivnosti: učinkovitost sodelovanja in višina stroškov · 68
- 4.3 Uspešnost strateškega partnerstva EEAP na posameznih področjih · 69
- 4.4 Uspešnost sodelovanja med strateškimi partnerji EEAP in splošna uspešnost sodelovanja v EEAP · 72
- 4.5 Rotirana komponentna matrika · 73
- 4.6 Prihodnost strateškega partnerstva v EEAP (frekvenčna porazdelitev) · 75
- 4.7 Prihodnost strateškega partnerstva v EEAP (analiza kontingence) · 75
- 4.8 EEAP potrdi končno marketinško strategijo posameznega filma · 77
- 4.9 Višina stroškov filmskih licenc v EEAP in vzrok vstopa v EEAP · 80
- 4.10 Višina stroškov filmskih licenc v EEAP glede na pričakovanja in glede na obdobje pred strateškim partnerstvom · 81
- 4.11 Višina stroškov filmskih licenc in uspešnost strateškega partnerstva v EEAP · 82
- 4.12 Višina marketinških stroškov po vstopu v EEAP · 84
- 4.13 Usklajenost odgovorov pri oceni spremembe števila marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP · 87
- 4.14 Rotirana faktorska matrika · 88
- 4.15 Povezava konkurenčnosti na domačem trgu po vstopu v EEAP in uspešnosti te strateške povezave · 90
- 4.16 Povezava med možnostjo konkuriranja velikim distributerjem po vstopu v EEAP in uspešnostjo te strateške povezave · 90
- 4.17 Rotirana komponentna matrika · 92

## Seznam preglednic

- 4.18 Korelacijska matrika za testiranje  $H_1$  · 94
- 4.19 Korelacijska preglednica za testiranje  $H_{2a}$  · 96
- 4.20 Korelacijska preglednica za testiranje  $H_{2b}$  · 98
- 4.21 Korelacijska preglednica za testiranje  $H_3$  · 100



## Seznam slik

- 4.1 Leto ustanovitve podjetij in leto vključitve v EEAP · 62
- 4.2 Prisotnost podjetja znotraj panoge v svoji državi · 63
- 4.3 Število redno zaposlenih v podjetjih · 63
- 4.4 Učinkovitost sodelovanja pri marketinških aktivnostih · 68
- 4.5 Višina stroškov marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP · 68
- 4.6 Višina stroškov licenc v EEAP · 70
- 4.7 Kakovost filmskega programa v EEAP · 70
- 4.8 Raznolikost filmskega programa v EEAP · 70
- 4.9 Ocena medsebojnega sodelovanja strateških partnerjev · 71
- 4.10 Splošna ocena uspešnosti sodelovanja v EEAP · 71
- 4.11 Neodvisno odločanje pri izvedbi marketinških aktivnosti · 77
- 4.12 Distributer sam pozicionira film na domačem trgu · 78
- 4.13 Višina stroškov licenc po vključitvi v EEAP · 79
- 4.14 Število starih marketinških aktivnosti po vključitvi v EEAP · 85
- 4.15 Število novih marketinških aktivnosti po vključitvi v EEAP · 86
- 4.16 Sprememba števila marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP · 86
- 4.17 Sprememba števila vseh marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP · 86
- 4.18 Konkurenčnost na domačem trgu po vključitvi v EEAP · 89
- 4.19 Konkurenčnost z velikimi distributerji po vključitvi v EEAP · 89
- 4.20 Tržni delež podjetij na domačem teritoriju leto pred vstopom v EEAP in leta 2007 · 91
- 4.21 Sprememba tržnega deleža po vstopu v EEAP · 91



## Predgovor

Znanstvena monografija izhaja iz obravnave teorije strateškega partnerstva, marketinških strategij in filmske industrije ter povezovanja neodvisnih filmskih distributerjev kot dejavnika ekonomske uspešnosti marketinških aktivnosti sodelujočih podjetij. Teoretični del je nadgrajen z izvorno empirično analizo primarnih podatkov, ki so bili zbrani s pomočjo pisnega anketnega vprašalnika. Na znanstveni način je prikazano redko obdelano področje strateškega povezovanja sorodnih podjetij neodvisnih filmskih distributerjev v državah srednje in vzhodne Evrope in vpliv strateškega povezovanja neodvisnih filmskih distributerjev na ekonomsko uspešnost njihovih marketinških aktivnosti. Med vključenimi podjetji v kvantitativno raziskavo je tudi podjetje neodvisnih filmskih distributerjev iz Slovenije.

S statističnimi in ekonometrijskimi metodami analize lastno zbranih primarnih podatkov se ugotavljajo značilnosti strateških povezav in ekonomske uspešnosti. Empirični rezultati so potrdili, da so marketinške aktivnosti neodvisnih filmskih distributerjev po vključitvi v strateško partnerstvo ekonomsko bolj uspešne in številčnejše. Strateški partnerji so si z vstopom v regionalno strateško partnerstvo v srednji in vzhodni Evropi zagotovili kakovosten, raznolik in cenejši filmski program. Na nacionalnem trgu so postali bolj konkurenčni in ob tem so ohranili svojo neodvisnost.

Izvirni rezultati kvantitativne raziskave predstavljajo prispevek k znanosti na področju ekonomike filmske industrije pri nas in v srednji in vzhodni Evropi. V Sloveniji se področje filma uvršča v sektor kulture, zato pričujoča monografija predstavlja prvo poglobljeno ekonomsko analizo filmske industrije kot dela ekonomike kulture s poudarkom na statistično-ekonometrijskih analizah strateškega povezovanja neodvisnih filmskih distributerjev na ekonomsko uspešnost marketinških

aktivnosti. Najpomembnejša znanstvena spoznanja monografije (prikazana s testiranjem treh hipotez) so, da se neodvisni filmski distributerji strateško povezujejo, da bi povečali konkurenčnost in ekonomsko uspešnost marketinških aktivnosti z novimi, bolj inovativnimi in uspešnejšimi strategijami ter nižjimi stroški. Znanstvena monografija podaja ugotovitve in implikacije povezovanja neodvisnih filmskih distributerjev, njihovega delovanja in njihove vloge v procesu kinematografije. Ta področja so do sedaj bila dokaj slabo raziskana, kar daje dodatno dežo rezultatom in ugotovitvam empirične analize. To predstavlja tudi pomembno ugotovitev za znanost in stroko z implikacijami za nadaljnje raziskovanje na področju ekonomike kulture in posebej filmske industrije.

## Uvod

»Ni posla, ki bi se lahko primerjal z zabavno industrijo!« (angl. *There's no business like show business!*) je fraza, ki je že v začetku 19. stoletja kazala na dejstvo, da ima eno izmed najuglednejših področij zabavne industrije, filmski posel, tako iz ekonomskega kot kulturnega vidika, velik potencial (Guillou 2004, 7). Države imajo s svojo ekonomsko, kulturno in filmsko politiko precejšen vpliv na položaj filma in filmske industrije. V preteklosti sta bili zastopani dve različni stališči, ki ju lahko opredelimo tudi geografsko – Združene države Amerike proti Evropi. V ZDA je država večinoma nastopala kot spodbujevalec ekonomskega razvoja filmske industrije. Slednja je bila jasno formulirana že leta 1927, ko so znotraj Ministrstva za gospodarstvo oblikovali Oddelek za film, saj naj bi bil film t. i. tihi prodajalec ameriških proizvodov, storitev in vrednot po vsem svetu. Na drugi strani pa v Evropi še danes velja, »da je film kulturna dobrina, ki ji je treba pomagati v boju z ameriškim ekonomskim filmskim imperializmom« (Rugelj 2002, 41).

Filmi so umetnost in trgovina v enem. So ustvarjalni odraz nacionalno-kulturnih interesov in vrednot ter del globalnega tržišča zabavne industrije. V preteklem stoletju smo bili priča preobrazbi filmov iz popularnih novosti s potencialno pogubnimi posledicami za nekatere verske avtoritete, politične oblasti in druge mnenjske vodje, v visoko cenjene kulturne ikone in potrošne dobrine, ki so promovirale tako nacionalno identiteto kot tudi specifične politične usmeritve, hkrati pa tudi vplivale na mednarodno trgovino – vključno s plačilno bilanco in trgovinskim primanjkljajem.

Kadar pa filmski zgodovinarji (Giannetti 2008; Thompson in Bordwell 2009) razpravljajo o filmski distribuciji, prikazovanju in recepciji, ob tem pogosto razumejo delovanje filmske industrije in samo filmsko izkušnjo kot nekaj, kar je implicitno povezano z javnimi ki-

nodvoranami. Zatemnjena dvorana z velikim, bleščeče osvetljenim platnom in (v idealnih okoliščinah) pridušenim ozračjem je, kot se zdi, temeljno prizorišče za filmske dogodke in opredeljevanje vzdušja, v katerem gledalci spremljajo film. To razumevanje je še vedno pomembno pri pojasnjevanju precejšnjega segmenta cirkulacije filmov. Vendar pa je opis življenja hollywoodskega filma znotraj kinodvoran le del zgodbe. Čeprav se že od začetkov tega medija, ki segajo v konec 19. stoletja, komercialni filmi pojavljajo tudi zunaj zanje namenjenih dvoran, se je v zadnjih letih pojav tako razrasel, da bije v oči (Cook in Rugelj 2007, 75). V zadnjih treh desetletjih se tako v ZDA, kot drugod po svetu odpirajo nove možnosti za distribucijo, ki v nekaterih primerih (video kasete, DVD plošče, Blu-ray diski, video na zahtevo) prinašajo tudi neprimerno več prihodka kot kinematografske blagajne. Poleg teh formatov potrošnikom ponujajo rekordno število filmov še kabelska in satelitska televizija, internet in drugi posredniki. To je preoblikovalo svetovno filmsko industrijo in obiskovanje kinematografov.

14

Ekonomski dejavniki mednarodne filmske zgodovine se povezujejo s socialnim, estetskim, tehnološkim in ideološkim oz. političnim razvojem in skušajo pojasniti pomembne spremembe, ki so nastale v preteklih sto in več letih kinematografije.

Filmska distribucija v ZDA se je v začetku 20. stoletja razdelila na dve področji: neodvisne in velike (angl. *major*) distributerje. Glavna razlika med njimi je v tem, da veliki distributerji nadzorujejo večinski delež distribucijskih kino prihodkov in filme prikazujejo v velikih multipleksih, medtem ko so neodvisni distributerji bolj vezani na manjša in manj komercialna, t. i. art kina (angl. *art houses*) ter redko dosežejo uspehe in gledanost filmskih uspešnic (angl. *art houses*), ki jih v večini distribuira veliki distributerji. Ti so v zadnjih letih intenzivno prevzemali vodilne neodvisne distributerje in s tem vzpodbujali močan trend vertikalnih lastniških povezav. Toda to ni pomenilo konca neodvisne filmske distribucije. Ostali neodvisni distributerji so namreč spremenili strategijo in s kvalitetnim filmskim programom nepričakovano dosegli tako visoke blagajniške prihodke kot tudi pozitivne odzive kino obiskovalcev in strokovne javnosti ter se s tem bolje pozicionirali znotraj področja kinematografije. Še vedno pa so se in se borijo v senci gigantov (glej [Http://www.referenceforbusiness.com/industries/Service/Motion-Picture-Videotape-Distribution.html](http://www.referenceforbusiness.com/industries/Service/Motion-Picture-Videotape-Distribution.html)).

Raziskovalni problem se torej pojavi pri statusu in poziciji neodvisnih distributerjev znotraj področja filmske industrije. Kako torej izboljšati njihov položaj? Ali obstajajo načini s katerimi lahko neodvisni distributerji uspešno konkurirajo velikim? Eden od teh je vsekakor strateško povezovanje, primer partnerstva, ki temelji na vnaprej

opredeljenem medsebojnem partnerstvu in zaupanju, odprtosti, skupnem tveganju in skupnih koristih, ki povečuje konkurenčno prednost z boljšo poslovno uspešnostjo, kot bi jo podjetja dosegla posamično.

Rezultati raziskave so nov prispevek k znanosti, zlasti zaradi obravnavanega področja filmske industrije iz ekonomskega vidika. Pri tem je pomembno dejstvo, da smo v raziskavo vključili zgolj podjetja iz Evrope (med njimi tudi podjetje iz Slovenije), kjer se film uvršča v sektor kulture in ne gospodarstva. V raziskavi smo statistično obdelali in predstavili vpliv strateškega povezovanja neodvisnih filmskih distributerjev na ekonomsko uspešnost marketinških aktivnosti. Relativno majhno število znanstvenih del na temo povezovanja filmskih distributerjev, njihovega delovanja in pomembnosti njihove vloge v procesu kinematografije so tudi razlogi, da je to področje še vedno znanstveno slabo raziskano.





# 1

## Strateške povezave, marketinške strategije in ekonomski pomen filmske industrije

### 1.1 Strateško povezovanje

S skupnim delovanjem lahko kot celota (= sistem) dosežemo več, kot vsak zase, *sinhronizacija* (= uskladitev v celoto) naših *energij* ustvari več od vsote, tj. sinergijo (Mulej idr. 2000, 25). Podjetje je kot poslovni sistem več kot seštevek posameznih njegovih delov ali funkcij, strateška zveza (kapitalska ali poslovna) pa je več kot seštevek dveh podjetij (Dubrovski 2004, 25). Ustanovitev in jasna opredelitev strateškega zavezništva sta tudi povod za nastanek mnogih neodvisnih distributerjev, ki se med seboj organizirajo in določijo tržne vodje (Kerrigan 2010).

Partnerstvo med podjetji, ki imajo skupno poslanstvo, vizijo in cilje, zagotavlja več možnosti za uspeh kot jih ima posamezno podjetje samostojno na trgu. V našem primeru je združitev neodvisnih filmskih distributerjev pomenila boljše pogoje za njihovo delovanje in poslovanje tako na globalnem kot lokalnih tržiščih. Kot en kupec filmskih licenc (npr. Eastern European Acquisition Pool – EEAP) globalno razpolagajo z več sredstvi, posledično pa kot samostojni distributerji na lokalnih teritorijih trgujejo z bolj obsežnim in kvalitetnejšim filmskim programom.

Med dejavnike, ki spodbujajo oblikovanje podjetniških povezav, Čehovinova (2005, 25–27) uvršča: globalno konkurenco, teženje po racionalizaciji nabave, večja pričakovanja potrošnikov in diverzifikacijo njihovih potreb, stopnjevanje konkurence in hitrosti na področju raziskav in razvoja, nove zahteve glede strokovnega znanja in spodbujanja učenja. Mednarodni trgovinski sporazumi, vključevanje držav v skupni notranji trg EU in odpiranje novih trgov pomenijo, da postaja konkurenca vse bolj kompleksna. Vse naštetu je povezano tudi z razlogi,

katerih posledica je bila leta 2003 ustanovitev EEAP. Neodvisni distributerji so se strateško povezali, da bodo na lokalnem in globalnem tržišču bolj konkurenčni, da bodo racionalizirali nabavo filmskega programa in zmanjšali marketinške stroške ter združili znanja in izmenjali izkušnje o poznavanju posameznih trgov in teritorijev vzhodne Evrope (EEAP 2009a).

Da bi se podjetja učinkovito spopadala z izzivi v turbulentnih in nepredvidljivih okoljih, si morajo ustvariti bazo trdnih povezav, s pomočjo katerih bodo uspela prebroditi morebitne krize. Okolje, v katerem podjetja delujejo, jih pogosto sooča s številnimi podobnimi problemi, z enakimi vzroki zanje in pogosto tudi z enakimi rešitvami. To spoznanje omogoča plodno sodelovanje pri reševanju sorodnih problemov, od katerega ima lahko korist vsako podjetje v sektorju. Ko povezave kot organizacijska oblika postanejo na določenem področju vse bolj prisotne, je pritisk za sodelovanje večji za vse organizacije na istem področju in za organizacije postane vse težje preživeti kot neodvisne, izolirane entitete (Čehovin 2005, 27).

Pogodbene odnose zamenjujejo partnerski. Odnose zaznamujejo skupni cilji in motivacija podjetij in ne več zapisana pravila medsebojnega delovanja. Sodelovanje med strankami, distributerji, proizvajalci, dobavitelji in celo med tekmeci oblikuje mrežo odnosov, kjer udeleženci oblikujejo neke vrste navidezno ali virtualno organizacijo, kjer je glavna značilnost skupni učinek poslovnih funkcij različnih podjetij in posameznikov v procesu vertikalne ali horizontalne povezave (Kariž 2004, 11).

### *Opredelitev in vsebina strateških poslovnih povezav*

Strateške zveze se v teoriji in praksi zelo različno opredeljujejo, pri čemer obstaja precejšnja razlika med najbolj ozko koncepcijo, ki strateško zvezo obravnava le kot kapitalsko skupno naložbo, in najbolj široko koncepcijo, ki strateško zvezo pojmuje kot vsako transakcijo, kjer gre za istosmerne interese (Jolly 2001, 15).

Pojem *strateškosti* v povezovanju lahko opredelimo s pomenom, ki ga ima povezovanje oz. sklenjena partnerstva za obstoj in razvoj podjetja. Strateške povezave so torej le takšne, katerih značaj pomeni doseganje ali vzdrževanje strateških prednosti za podjetje in doseganje po pomembnosti najvišjih ciljev (Dubrovski 2004, 101).

Splošni cilj (namen) strateškega povezovanja in sodelovanja je povečana konkurenčnost oz. krepitev razvojnih možnosti. Vsak izmed partnerjev naj bi z vstopom v strateško povezavo prispeval svoje in hkrati pridobil tudi nove konkurenčne prednosti ostalih partnerjev ter tiste, ki jih bodo kasneje na tržišču ustvarili skupaj. Poleg tega, da bi s

tem svojim tekmeccem predstavljali močno konkurenco, bi tudi sebi oz. strateški povezavi povečali možnosti za rast in razvoj.

Strateško povezovanje Dubrovski (2004, 102) razdeli na:

- poslovno (nekapitalsko) in
- kapitalsko (lastninsko).

Čeprav so kapitalske povezave vidnejše ter v strokovni in splošni javnosti odmevnejše, vendarle prevladujejo nekapitalska poslovna povezovanja, ki po nekaterih ocenah (Lynch 1993, 29) predstavljajo kar 90 % vseh strateških povezav (Dubrovski 2004, 103).

V EEAP, ki smo ga obravnavali v naši raziskavi, je šlo za najožjo koncepcijo opredelitve strateške zveze, saj so strateški partnerji pogodbeno zavezani k sodelovanju. Vsako izmed podjetij, ki so vključena v EEAP, mora namreč (sorazmerno z velikostjo teritorija na katerem posluje) na letni ravni v skupno blagajno prispevati tudi del finančnih sredstev za nakup filmskega programa. Sodelovanje, ki mora potekati na strateški ravni, običajno imenujemo strateške poslovne povezave ali zveze (alianse) oz. strateška poslovna partnerstva. Ta ne temeljijo na kapitalskih transakcijah, saj sodelujoča podjetja ohranjajo svojo pravno (statusno) samostojnost. Do junija 2008 sta imela sicer dva strateška partnerja v EEAP tudi svoj lastniški delež, v času naše raziskave (november 2008) pa so bila vsa sodelujoča podjetja med sabo le poslovno strateško povezana.

Strateške poslovne povezave so torej medorganizacijske povezave za vzpostavljanje, utrjevanje ali vzdrževanje strateških konkurenčnih prednosti za doseg individualnih ciljev udeležencev in skupnega cilja, ki z izmenjavo in dopolnjevanjem sredstev omogočajo povečano učinkovitost delovanja, tržno moč in delitev tveganja in katerih skupni učinek je večji od posameznih učinkov udeležencev zveze. Strateška povezava vsebuje skupen razvoj in dolgoročnost sodelovanja povezanih partnerjev. Strateške poslovne zveze so značilne prav za vse (gospodarske in negospodarske) dejavnosti, potekajo pa lahko na področju vseh poslovnih funkcij ali le na področju za to izbranih, ki pa morajo biti za obstoj in razvoj podjetja strateško pomembni (Dubrovski 2004, 120).

### *Vrste strateških poslovnih povezav*

Dubrovski (2004, 123) poudarja, da je vrste ali oblike strateških poslovnih povezav mogoče klasificirati po več delitvenih merilih. Po njegovem mnenju se povezave v splošnem lahko nanašajo na aktivnosti, funkcije ali projekte, več delitvenih meril pa seveda pomeni, da se določeno strateško povezovanje lahko opredeli na več načinov in posled-

dično z več izrazi, kar je še posebej pogosto v vsakdanjem komuniciranju.

V naši raziskavi obravnavano strateško poslovno povezavo smo po Dubrovskem (2004, 123–137) uvrstili v več kategorij oz. opredelili na več načinov. Znotraj strateških poslovnih povezav glede na poslovne funkcije je EEAP lahko zveza, ki temelji na projektnem sodelovanju, zveza, ki temelji na izmenjavi in prenosu znanj in veščin in zveza, ki temelji na marketinškem sodelovanju.

Strateške poslovne povezave temelječe na projektnem sodelovanju so pogosto ustanovljene za izvedbo določenega projekta, katerega trajanje je odvisno od ciljev in zahtevnosti takšnega projekta, ki se lahko nenehno nadgrajuje, tako da dejansko ni nikoli zaključen. V naši raziskavi smo kot projekt obravnavali tako od posameznega producenta kupljen paket filmov, kot tudi vsak kupljen film posebej. Projektno sodelovanje se namreč lahko nanaša na različna področja, aktivnosti ali funkcije, njegovo izvajanje pa temelji na načelih projektnega managementa (Dubrovski 2004).

Ne glede na področje strateških povezav, sta v zvezah, ki temeljijo na izmenjavi in prenosu znanj in veščin, primarni interes in cilj prav izmenjava in prenos znanj in veščin. Lahko gre za prenos vseh vrst znanja (intuitivno, konceptualno, rutinsko in formalno)<sup>1</sup> ali pa le za posamezne vrste. Zmožnost podjetja za ustvarjanje, prenos in zaščito znanja znotraj zveze partnerstev je postala ključni vir konkurenčnih prednosti v današnjem poslovnem okolju (Dubrovski 2004, 128). V strateškem partnerstvu, ki je bilo predmet naše raziskave, so se neodvisni filmski distributerji učili drug od drugega. Vsak izmed njih je prihajal iz drugega teritorija, druge države in s tem tudi druge kulture, zato je bil vsak učenec in hkrati učitelj. Izmenjava informacij je bila v našem primeru eden izmed temeljev globalnega poslovanja. Strateški partnerji bi brez prenosa znanj in veščin težko dobro poslovali, saj so informacije o posameznih teritorijih ključnega pomena.

Zveze, temelječe na marketinškem sodelovanju lahko obsegajo skupni marketing (recipročni, komarketing),<sup>2</sup> priključeni marketing

1. Intuitivno znanje zajema izkušnje in spretnosti posameznikov, prizadevnost, pripadnost, zaupanje in varnost ter energijo, strast in napetost; konceptualno znanje smer razvoja izdelkov, oblikovanje, zaščitne znamke; rutinsko znanje je tisto, ki se izvaja v dnevni opravilih in v celotnem podjetju ter organizacijska kultura; formalno znanje pa zajema dokumente, specifikacije, priročnike, podatkovne baze ter patente in licence (Bernik, Florjančič in Rajkovič 2002).

2. Skupni marketing je pogodbeno razmerje, v katerem podjetja oblikujejo aktivno partnerstvo za marketing in prodajo dopolnjujočih se izdelkov; priključeni marketing je oznaka za skupinski nastop na tujem trgu takrat, ko proizvodno podjetje kot izvo-

(angl. *piggyback*), strateško zvezo na področju blagovnih znamk (angl. *co-branding*) in/ali strateško zvezo na področju oglaševalskih kampanj (horizontalno skupno oglaševanje). V EEAP je to sodelovanje potekalo na vseh naštetih nivojih. Strateški partnerji so sodelovali pri pripravi marketinških strategij za posamezne filmske naslove, si medsebojno izmenjevali ideje in izkušnje preteklih projektov, si razdelili stroške, ki so nastali pri kreativnem delu posamezne kampanje ter se skupaj odločali o sodelovanju z morebitnimi partnerji, ki bi podprli katerega od skupnih projektov.

Po Dubrovskem (2004, 131–132) smo EEAP znotraj kategorije *strateških poslovnih povezav glede na smer povezave* opredelili kot zvezo vertikalnih in horizontalnih povezav.

Kot vertikalna strateška povezava pri povezovanju navzgor, so se neodvisni distributerji strateško poslovno povezovali s svojim dobaviteljem (EEAP), ki je skrbel za nakup filmskega programa in ga kasneje distribuiral po posameznih državah vzhodne Evrope preko svojih strateških partnerjev.

Pri horizontalnih strateških povezavah pa v našem primeru ni šlo za konkurenčni, temveč kooperativni odnos. Partnerji si namreč zaradi delovanja izključno na svojem teritoriju med seboj niso konkurirali, ampak le sodelovali kot poslovni partnerji, ki so iste proizvode (filmske licence) prodajali oz. tržili na različnih teritorijih.

Organiziranost EEAP smo znotraj strateških poslovnih povezav po Dubrovskem (2004, 133–137) opredelili še *glede na kapitalsko udeležbo, glede na konkurenčni odnos, glede na udeležbo države, glede na naravnost, glede na skladnost sredstev udeležencev, glede na povezovalni prostor, glede na formalnost povezave in glede na vrsto dejavnosti*.

V EEAP so bili v času naše raziskave strateški partnerji med seboj nekapitalsko povezani, podjetja pa so v osnovi delovala kot samostojne enote. Je pa podjetje EEAP svojo poslovno strategijo v zadnjih letih nadgradilo in začelo vstopati v lastniške strukture nekaterih strateških partnerjev (npr. Madžarska).

Iz vidika konkurenčnega odnosa so bili neodvisni distributerji v EEAP kooperativno povezani, saj so delovali na različnih teritorijih in si niso konkurirali. S tem sta bili izključeni tudi možnosti delnega ali celotnega prekrivanja na področju njihovega delovanja. So pa bila ta podjetja vseeno med seboj horizontalno povezana, saj so se ukvarjala s popolnoma istovrstno ponudbo filmskega programa.

znik prevzame v svoj izvozni program tudi izdelke drugih proizvajalcev, pri čemer gre največkrat za komplementarne izdelke, s katerimi proizvajalec kompletira in razširi svojo ponudbo ter s tem krepi svojo konkurenčnost na trgu (Dubrovski 2004, 129).

Strateški partnerji znotraj EEAP so bili poslovno povezani brez udeležbe državnih institucij. Glede na naravnost je bila to ofenzivna strateška povezava, ki si je na področju svojega delovanja s čimboli kvalitativnim in dobičkonosnim filmskim programom prizadevala povečati konkurenčnost. Višina sredstev, ki so jih udeleženci oz. neodvisni distributerji prispevali v EEAP, je bila odstotkovno porazdeljena glede na velikost teritorija na katerem je posamezni strateški partner posloval. Pri skladnosti sredstev je šlo torej za simetrične povezave in dodajanje enakih sredstev, sicer v različnem obsegu, vendar k težnji po sinergijskem učinku. Filmski program se je v EEAP torej financiral z ustreznimi deleži, ki so jih distributerji prispevali skladno z velikostjo svojega teritorija.

Glede na povezovalni prostor so bili strateški partnerji v EEAP transnacionalno oz. mednarodno povezani. To je bila popolnoma formalna strateška povezava, saj je bilo sodelovanje med neodvisnimi distributerji pogodbeno opredeljeno in imelo natančno definirane cilje. Iz vidika vrste dejavnosti je bil EEAP skupaj s svojimi strateškimi partnerji storitvena strateška povezava, ki je že obstoječe produkte (filme) različnih produkcijskih hiš skušala kar se da kvalitetno in uspešno distribuirati po teritorijih vzhodne Evrope.

### *Namen strateških povezav*

Namen strateškega nekapitalskega in kapitalskega povezovanja je isti – povečanje skupne konkurenčnosti. Razen splošnih zunanjih vplivov, kot je pojav vedno bolj intenzivne mednarodne konkurence, tehnološkega in splošnega napredka ter globalizacije, izvirajo motivi za partnersko povezanost iz notranjih ciljev posameznih zvez, ki pa so lahko zelo različni. Za mnoga podjetja ali kar panoge je vključevanje v strateška partnerstva na določeni stopnji razvoja ne samo strateška možnost in priložnost, ampak poslovna nuja, saj bo v bodoče le tako mogoče ohraniti konkurenčni tržni položaj in preprečiti nastanek akutne krize. Na drugi strani pa je s strateškim partnerskim povezovanjem ter kapitalskimi združevanji mogoče morebitno krizo v podjetju tudi (o)zdraviti, pri čemer se v proces zdravljenja vključujejo še razpoložljiva sredstva partnerskih podjetij, pri tem pa se iščejo sinergijski učinki (Dubrovski 2004, 161–168).

Strateško povezovanje prevzema vedno pomembnejšo vlogo v globalnih marketinških strategijah mnogih podjetij. Tudi Webster (2002) opredeljuje strateške povezave kot »sodelovanje med partnerji, vključujoč obvezo kapitalskih virov in vodstva, z namenom izboljšanja konkurenčnega položaja vseh partnerjev« (Hutt in Speh 2007, 202).

### *Cilji strateškega povezovanja*

Cilji strateškega povezovanja se nanašajo na reševanje razvojnih problemov in na izkoriščanje priložnosti, navaja Dubrovski (2004, 161–162). Lahko so *strateški*, ko gre za strateška partnerstva, *operativni*, ko gre za uresničevanje taktičnih in izvedbenih skupnih nalog, ter *interni*, ko gre za urejanje zgolj notranjih razmerij. Cilj povezovanja je obstoj in razvoj povezanih podjetij, saj je lahko interna (organska) rast (pre)počasna in negotova. Razvoj lahko poteka znotraj dejavnosti podjetja, znotraj iste panoge ali zunaj panoge. Koncept rasti lahko torej temelji na samostojni poti, pri čemer so pogoste omejitve pri virih sredstev, rasti s poslovnimi in kapitalskimi povezavami (dodajanje novih zmogljivosti, programov, virov sredstev itd.) ter rasti z integriranjem in deverzificiranjem (prevzemanje programov dobaviteljev, odjemalcev in dejavnosti tržnih poti). Pridobivanje razvojnih potencialov s strateškim poslovnim partnerstvom in kapitalskimi prevzemi ter pripojitvami lahko torej pomeni hitrejšo, velikokrat pa tudi cenejšo in manj zahtevno razvojno pot kot izgradnja lastnih zmožnosti (organska rast), hitrost pa je danes ključnega pomena za uspeh v intenzivnem konkurenčnem okolju. Strateška partnerstva torej omogočajo doseganje določenih prednosti, ki jih ni mogoče pridobiti na noben drug način.

Hutt in Speh (2007, 202) kot prednosti teh povezav poudarjata predvsem boljše in lažje dostopnost do tržišč ali tehnologij, znižanje stroškov proizvodnje in trženja ter porazdelitev tveganja med partnerje. In prav te trditve skušamo preveriti z našo raziskavo. Ali neodvisni filmski distributerji v strateškem partnerstvu lažje dostopajo do filmskih programov? Ali filmske licence kupujejo ceneje? Ali so se njihovi stroški marketinga zaradi tega partnerstva znižali?

Cilji povezovanja pa so lahko tudi neodvisni od prizadevanj za večjo konkurenčnost, kot npr. osebni cilji managementa in lastnikov, strah pred neudeležbo v povezavah ali pa prepričanje, da so povezave preprosto t. i. modne muhe. Medtem, ko je namen strateškega poslovnega povezovanja praviloma vedno enak – ohranjanje in povečanje konkurenčnih sposobnosti, so lahko cilji povezav zelo raznoliki, saj so odvisni tako od posebnosti udeležencev zveze (predvsem njihove strukture sredstev) kot od posebnosti samega sodelovalnega odnosa. Četudi bi analizirali primere povezovanj podobnih podjetij, so lahko cilji takšnih povezav vendarle povsem različni, pri čemer gre velikokrat še za njihove različne kombinacije. Treba je le še poudariti, da cilji v isti povezavi niso nujni za oba partnerja (Dubrovski 2004, 166–170).

## 1.2 Marketinške strategije

Informacije so neločljivi del marketinga oz. marketinškega procesa. Marketinški proces pa je vsaka aktivnost, ki ustvarja ali uporablja informacije o odjemalcih za organiziranje in izkoriščanje sredstev, s čimer se zagotavlja rešitev problemov odjemalcev (Webster 2002, 77).

Skupno ime za doseganje ciljev je strategija, skupno ime za cilje in za doseganje ciljev pa politika organizacije. Smoter ali cilj je namera, ki terja udejanjenje – strategijo. Strategija obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev organizacije (Tavčar 2002, 75).

Za obvladovanje izzivov, ki nastajajo zaradi večanja števila lokalnih in globalnih konkurentov, se pri poslovanju med podjetji (angl. *business-to-business* ali B2B) kaže vedno večja potreba po marketinških storitvah, predvsem na področju razvoja in izvajanja uspešnih marketinških strategij. Učinkovite strategije sicer vsebujejo mnogo skupnih karakteristik, toda individualno se v določeni meri odzivajo tudi na potrebe trga, izkoriščajo posebna pooblastila lastnih organizacij in uporabljajo potrjene domneve o okoljskih trendih in vedanju konkurentov. Poleg tega morajo nuditi resnično osnovo za zagotavljanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti (Hutt in Speh 2007, 168).

Litwak (1997) je prepričan, da prav vsak bralec časopisa, gledalec televizije ali obiskovalec restavracije s hitro prehrano ve, da je filmski marketing prisoten v našem vsakdanu na vsakem koraku. Avtor načrtovanje in izvedbo marketinških kampanj velikih studiev, ko se pripravljajo na začetek predvajanja visoko proračunskega filma v kinematografih, primerja z vojaškimi generali in njihovimi pripravami na invazijo (Litwak 1997, 1x). Ker pa je vsak film individualen, edinstven in unikaten produkt, katerega vpliva na gledalce ne moremo napovedati (Kerrigan 2010, 6), se tudi pri oblikovanju marketinških strategij za posamezne filmske naslove ne moremo opirati na odzive občinstva pri ostalih, že predvajanih filmih.

Pri oblikovanju marketinških strategij je za posamezen filmski naslov pomembno upoštevati širok spekter dejavnikov (Wasko 2003, 190). Poleg datuma začetka predvajanja filma v kinematografih in vpliva konkurenčnih filmskih naslovov, so marketinške strategije prilagojene tudi filmskemu žanru, vsebini in igralcem. Waskova (2003) pojasnjuje, da je od kakovosti in s tem popularnosti igralcev odvisno kako se bosta znotraj marketinške strategije oblikovala oglaševanje in promocija. Bolj znani kot so igralci, več lahko pripomorejo k prepoznavnosti filma in lažja je promocija v smislu tiskovnih konferenc in premier. Manj znana igralska imena pa pomenijo več oglaševanja in



večji poudarek na drugih segmentih filma (vsebina, posebni učinki, udeležba na festivalih itd.). Vse našete marketinške aktivnosti so bile pomembne tudi za našo raziskavo, saj se je temeljna teza navezovala na povečanje ekonomske uspešnosti marketinških akcij z novimi, bolj inovativnimi in uspešnejšimi strategijami ter nižjimi stroški.

V literaturi (Bosko 2003; Durie, Pham in Watson 1993; Gomery 2005; Hall 2006; Kindem 2000; Marich 2009; Wasko 2003; Webster 2002) se pogosto omenja in poudarja pomembnost vloge, ki jo ima marketing pri zagotavljanju blagajniških prihodkov od prodaje kino vstopnic, ob tem pa Kerriganova (2010, 20) dodaja, »da je v splošnem poznavanje in razumevanje marketinškega procesa slabo in da se tudi izredno malo strokovne javnosti ukvarja s proučevanjem filmskega marketinga kot celote.« Velikokrat so namreč v ospredju le končni izdelek (film) in njegove spremljajoče aktivnosti (premiere, tiskovne konference, oglasi), ne pa tudi dejavnosti in procesi, ki za tem izdelkom stojijo.

### Segmentacija tržišč

Podjetje, ki se odloči poslovati na izbranem trgu, nikakor ni sposobno oskrbovati vseh potrošnikov enako. Ti so namreč lahko preveč številčni, lahko so prostorsko preveč razpršeni, lahko pa so že v osnovi preveč različni oz. neenotni v svojih kupnih navadah. V naši raziskavi smo obravnavali filmske distributerje z raznovrstnim filmskim programom. Vsak filmski naslov je zanje predstavljal nov produkt, z drugačnim potencialom in drugačnim ciljnim občinstvom. Tudi v filmski industriji mora namreč podjetje za doseganje čim boljše učinkovitosti identificirati najzanimivejše in najatraktivnejše dele trga in prilagoditi svojo filmsko ponudbo zahtevam, željam in interesom homogenih skupin potrošnikov.

Wind in Cardozo (1974) opredeljujeta *tržni segment* kot »skupino bodisi sedanjih bodisi potencialnih odjemalcev z nekaterimi skupnimi značilnostmi, ki so odločilnega pomena pri opredelitvi (in predvidevanju) njihovih odzivov na ponudnikove tržne dražljaje.« Za nerazmerne deleže v prodaji in dobičkih podjetij na posameznih tržiščih so pogosto odgovorne točno določene skupine odjemalcev (Hutt in Speh 2007, 118–119).

Segmentacija pomeni razvrščanje že obstoječih ali potencialnih odjemalcev na osnovi njihovih skupnih značilnosti, potreb, zahtev ali želja. Kljub različnim ravnem natančnosti procesa segmentacije je vedno zelo pomembna točna opredelitev kriterijev, ki uspešno predvideva člane posameznih skupin (Duncan 2005, 220–221).

Tavčar (2005, 38) zelo podobno opredeljuje segmentiranje na enovite celote odjemalcev oz. uporabnikov kot srečevalen proces, ki ob-

sega razvrščanje po ciljnih (potrebah, željah, pričakovanjih) organizacije in po potrebah in zmožnostih odjemalcev – oboje po izbranih sodilih in merilih. Cilj segmentiranja vidi kot zagotovitev konkurenčne prednosti dobavitelja na osnovi diferenciranja. To pomeni, da se podjetje zaradi ponudbe novega ali izboljšane izdelka oz. storitve razlikuje od konkurenta, njegov položaj na trgu pa se prav zaradi te razlike oz. drugačnosti posledično izboljša in okrepi.

Ker se filme producira, da bi bili gledani, se je potrebno osredotočiti na gledalca, pravi Kerriganova (2010) in ob tem poudarja, da to ne pomeni, da moramo gledalcem dati kar si želijo, ampak da naj se filmski ustvarjalci in strokovnjaki za marketing zavedajo različnih vrst gledalcev, ki obstajajo in se zanje tudi borijo. Ta pristop poudarja potrebo po segmentaciji gledalcev za posamezen filmski naslov, potrebo po izbiri ustreznih segmentov, po katerih se film razlikuje od ostalih, potrebo po izpostavljanju teh segmentov skozi marketinške aktivnosti ter potrebo po ustreznem pozicioniranju filma skozi pričakovanja glede na žanr, vsebino in ostale elemente (Kerrigan 2010, 6).

Da na vsakem tržišču obstaja raznovrstna mešanica odjemalcev z različnimi potrebami in cilji, ugotavljata tudi Hutt in Speh (2007, 135–136). Tržni strategji, ki analizirajo celotno tržišče in prepoznajo zapostavljene ali prezrte skupine odjemalcev (segmente) so po njunem mnenju odlično pripravljene za takojšen vstop na trg. Posebne prilagoditve marketinških strategij so narejene z namenom, da ustrezajo edinstvenim potrebam posameznega ciljnega segmenta. Tako različne marketinške strategije so namreč izvedljive le takrat, ko so ciljni segmenti merljivi, dostopni, združljivi, dovezetni in dovolj obsežni za individualno obravnavo. Segmentacija tržišč postopoma vključuje razvrščanje dejanskih ali potencialno kupljenih organizacij v medsebojno izključujoče skupine (segmente), ki vsaka zase predstavljajo relativno homogen odziv na različice marketinških strategij. Za dosego tega cilja lahko izbiramo med dvema osnovama segmentacije: mikro in makro nivojem. Makro dimenzije so ključnega pomena pri prevzemu organizacij in kupovanju nasploh, medtem ko mikro nivo bazira na segmentaciji ključnih značilnosti končnih odločitev in zahteva višjo stopnjo poznavanja tržišča.

Že Wind in Cardozo (1974, 155) sta vzpodbujala, naj bo na tržišču investicijskih dobrin segmentiranje dvostopenjsko – makro in mikro. Makro segmentiranje z narodno-gospodarskimi merili združuje deželna tržišča v enovite skupine, mikro segmentiranje pa z demografskimi, vedenjskimi in psihografskimi merili določa enovite skupine odjemalcev v posamezni državi (Tavčar 2005, 39).

Učinkovita segmentacija temelji na celoti poslovnih in marketin-

ških ciljev, meni Duncan (2005, 216). Ko se želi podjetje razširiti in na trgu doseči nov segment odjemalcev, mora proučiti tako prednosti (možnost rasti, prevlada na trgu) kot stroške tega početja (novo strokovno področje delovanja, preširoko osredotočanje na več skupin odjemalcev – brez poudarka na primarni skupini).

Pred končno odločitvijo je potrebno pretehtati stroške in koristi segmentirane marketinške strategije. Pri razvoju marketinškega načrta segmentacije se izolira stroške in dohodke, ki se nanašajo na točno določene tržne segmente. Z usmeritvijo teh sredstev k najbolj dobičkonosnim odjemalcem je tržnik manj občutljiv za soočenje s konkurenti, ki mogoče iščejo točno določene skupine najbolj cenjenih odjemalcev posameznih podjetij (Hutt in Speh 2007, 136).

### *Strateško načrtovanje podjetja*

Tako Kotler (1998, 66) kot Tavčar (2005, 4–5) pri strateškem načrtovanju podjetja izhajata iz politike podjetja in njenih ciljev. To pomeni, da sta proces in način načrtovanja odvisna od politike in ciljev, ki jih je podjetje oblikovalo.

Kotler (1998) pri tem poudarja vlogo vodstva podjetja, katerega naloga je, da začne celoten postopek načrtovanja. S tem ko opredeli svoje poslanstvo, politiko, strategijo in cilje, vodstvo podjetja postavi okvir, znotraj katerega oddelki in enote pripravijo načrte. Isti avtor ob tem navaja, da nekatera podjetja dajo proste roke svojim poslovnim enotam, da lahko same določijo svoje prodajne cilje, pričakovane dobičke in strategije; druga podjetja določijo le cilje, posamezne poslovne enote pa potem razvijejo svoje lastne strategije; obstajajo pa tudi taka podjetja, ki določijo cilje in potem tudi sodelujejo pri strategijah posameznih poslovnih enot.

Po Tavčarju (2005) politika podjetja obsega cilje in strategijo za doseganje teh ciljev. Sestavni deli strategije so skladne dejavnosti (obseg in vsebina), urejenost (strukture, sistemi in procesi) in sredstva (materialna in nematerialna). Vse te sestavine se morajo po Tavčarju (2005) med seboj skladati in podpirati. Avtor ob tem tudi navaja, da razvoj formaliziranega načrtovanja sega od finančnega načrtovanja preko dolgoročnega do strateškega načrtovanja in strateškega managementa. Tradicionalno podrobno dolgoročno načrtovanje se po njegovem ni obneslo, ker je skušalo podrobno obsegati vse sestavine politike organizacije v prihodnje, zato je terjalo preveliko porabo zmožnosti, omagovalo pred kompleksnostjo, se birokratiziralo in bilo malo koristno.

Sodobno načrtovanje prehaja s formaliziranega in togega strateškega načrtovanja na ustvarjalno in prožno snovanje politike podje-

tja, v katerem vlogo podrobnega analiziranja v veliki meri prevzema intuitivno odločanje.

### Oblikovanje marketinških strategij

Vsak cilj se mora opirati na najmanj eno strategijo. Strategije so ideje o načinih doseganja ciljev (Duncan 2005, 184).

Hutt in Speh (2007, 171–177) sta mnenja, da je medsebojni vpliv treh stopenj hierarhije marketinških strategij lahko prikazan s pregledom skupnega delovanja pri njihovem oblikovanju. Ta pristop se sklicuje na strateške odločitve, ki (1) se izognejo formalnim področjem, (2) vključujejo zadeve v zvezi z dolgoročnimi načrti organizacije ali pa (3) vključujejo dodeljevanje denarnih sredstev v sklopu poslovnih enot ali trga izdelkov. Poudarjata tudi pomen osnovanja t. i. marketinškega strateškega centra (angl. *marketing strategy center*), ki naj bi ga sestavljali člani organizacije, ki so vključeni v proces sprejemanja ključnih poslovnih marketinških odločitev.

Po Kotlerju (1998, 93–97) se mora podjetje najprej odločiti katero bo ciljno tržišče za posamezni izdelek oz. storitev. Na osnovi slednjega se izdelava strategija diferenciacije in pozicioniranja. Sledijo izdelava, testiranje in vpeljava novega izdelka na tržišče. Umetnost razvoja novega izdelka zahteva učinkovito organizacijo procesa in uporabo različnih instrumentov odločanja in nadzora na vsaki stopnji procesa. Po vpeljavi je potrebno strategijo novega izdelka prilagajati na različnih stopnjah njegovega življenjskega ciklusa: uvajanje, rast, zrelost in upadanje. Izbira strategije je odvisna tudi od vloge, ki jo ima podjetje na trgu: vodilni na trgu, izzivalec, posnemovalec ali podjetje v vrzeli. Končno mora strategija upoštevati tudi spremenljive globalne priložnosti in izzive. Množični trg se je razdelil na mnogo mikrotrgov, ki imajo svoje želje, zaznavanja, preference in nakupne kriterije. Po Kotlerju (1998) bo *pameten konkurent*<sup>3</sup> torej oblikoval ponudbo za točno določen ciljni trg.

Rugelj (2002, 39) ugotavlja, da so marketinški oddelki znotraj ameriških filmskih podjetij veliki in dobro organizirani, medtem ko so v evropskih filmskih podjetjih precej manjši, saj tu marketinške aktivnosti potekajo večinoma v okviru ene same države. Iz tega vidika je strateško povezovanje filmskih distributerjev na vsak način smotno, kar smo skušali dokazati tudi v naši raziskavi. Podjetja, ki so vključena v strateško partnerstvo, marketinške aktivnosti oblikujejo in načrtu-

3. Vsako tržišče ima svoje posebnosti in zakonitosti. Avtor je s prisposodbo »pameten konkurent« želel še posebej poudariti, kako pomembno in smiselno je oblikovanje individualne ponudbe za vsako tržišče posebej.

jejo skupaj za vse države v katerih posamezni partnerji poslujejo. S takšnim načinom dela lahko slednji poleg izmenjave idej in izkušenj dosežejo tudi zmanjšanje marketinških stroškov.

*Tržne poti* so vse organizacije in deli organizacij, ki z izdelki, storitvami in informacijami povezujejo dobavitelja in odjemalca. Politika tržnih poti obsega vse odločitve v zvezi s potjo storitve do končnega odjemalca, je skladna sestavina politike trženja in preko nje politike podjetja ali druge organizacije, ki trži storitve (Tavčar 2005, 105). Tržne poti so v procesu nastanka filma (poglavje 2.3.2) prisotne v vseh štirih fazah: razvoju, predprodukciji, produkciji in postprodukciji z distribucijo. Dobavitelj je v našem primeru producent, odjemalec pa distributer (kot kupec licence) ali gledalec (kot kupec kino vstopnice).

Večina proizvajalcev (producentov) se povezuje s tržnimi posredniki (distributerji), da bi prinesli njihove izdelke (filme) na trg. Tržni posredniki sestavljajo tržno pot, ki jo Stern in El-Ansary (1992) opredeljujeta kot skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v uporabo ali porabo (Kotler 1998; 525–526).

Povezava vseh tržnih poti, ki jih uporablja neki proizvajalec, se imenuje distribucijska mreža. V njej so posamezni člani specializirani za določeno vrsto distribucijskih poslov. Za izdelke vsakodnevnne porabe so se razvile distribucijske mreže praviloma prek trgovine (Potočnik 2002, 89).

Uravnotežena moč in visoka odvisnost členov tržne poti omogoča gradnjo strateških distribucijskih zvez, ki smo jih v naši raziskavi obravnavali na konkretnem primeru. Delovanje posameznih členov je videti kot eno in potrošniki mislijo, da imajo opravka z eno samo organizacijo (Coughlan idr. 2006, 220). In prav za prikazovalce (kinematografe) so obiskovalci prepričani, da so tisti, ki zagotovijo poleg dvoran tudi filme, ki jih predvajajo. Zelo redki poznajo proces filmske distribucije oz. vedo po kakšni poti pride posamezen film na kinematografska platna.

*Pozicioniranje blagovne znamke.* Kerriganova (2010, 41) ugotavlja, da sta v filmskem marketingu pomembna dva izraza, ki se neposredno nanašata na pozicioniranje filma na trgu, komercialnost (angl. *marketability*) in gledanost (angl. *playability*). Bolj kot je film komercialen, večjo gledanost naj bi imel. Idealno je, če ima oboje (Kerrigan 2010).

Stopnja komercialnosti posameznemu filmskemu naslovu narašča s privlačnostjo zgodbe, z znano igralsko zasedbo ali znanim režiserjem, z vrsto žanra ali če je film posnet po knjižni uspešnici, stripu, včasih tudi računalniški igrici (Kerrigan 2010). Vsi ti kriteriji pa se spremi-

njajo tako v času kot prostoru. Prav zaradi slednjega, ni splošnega pravila, kaj je kaj in ni komercialno. V Evropi so priljubljeni drugi igralci, režiserji in žanri, kot v ZDA, Afriki ali v Avstraliji. Tudi po posameznih državah se trendi razlikujejo. In prav te razlike so tudi razlog, da različni teritoriji pri istih produktih (filmih) in z istim ciljem (privabiti v kinematografe čim več obiskovalcev), oblikujejo različne marketinške strategije. Gledanost se opredeli oz. oceni glede na odziv gledalcev, ki so si film ogledali. Pri tem je pomembno v kolikšni meri obljube v sklopu marketinških strategij izpolnijo pričakovanja gledalcev (igralci, žanr, slogani, oglasi) in kakšen je film iz vsebinskega vidika (režija, scenarij, igra, zapleti, posebni učinki) (Kerrigan 2010).

Pojem pozicioniranja sta uvedla ameriška strokovnjaka za oglaševanje Al Ries in Jack Trout (1982), ki pravita, da pozicioniranje ni nekaj, kar naredimo izdelku, ampak nekaj, kar naredimo v mislih potencialnega kupca, in sicer, da izdelek vtisnemo v kupčevo zavest. To lahko po mnenju avtorjev (Ries in Trout 1982) dosežemo le tako, da za vsako blagovno znamko izberemo eno značilnost (npr. najboljša kakovost ali storitev, najnižja cena, najnaprednejša tehnologija), s pomočjo katere bi jo prodajali kot *izdelek številka ena*.

Pozicioniranje ali umestitev blagovne znamke je proces, s katerim naj bi znamka preglasila hrup na trgu in si tako zagotovila razviden, pomenljiv in cenjen položaj v očeh ciljnih odjemalcev (De Chernatony 2002, 244). Kotler (1998, 307) je pozicioniranje opredelil kot postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo.

Danes je vse težje razlikovati blagovne znamke in izdelke med seboj. Med seboj konkurenčni izdelki oglašujejo in poudarjajo iste prednosti, zato je težko poiskati razlike, ki podjetje ločijo od konkurence ter so hkrati pomembne za porabnika. Vsekakor pa je za podjetje dobro, da se odloči za neko pomembno značilnost oz. razliko in na osnovi te zgradi strategijo pozicioniranja. Potrebno je upoštevati, kot poudarjata Ries in Trout (1982), da pozicioniranje ni nekaj, kar storimo za blagovno znamko, temveč tisto kakšna podoba nastane v porabnikovih možganih (De Chernatony 2002, 47).

Za uspešno doseganje tako povečanja konkurenčnosti kot tudi povečanja ekonomske uspešnosti marketinških akcij, igra ključno vlogo prav pravilno pozicioniranje posameznih filmskih naslovov. Pri tem so pomembni vsi elementi (posebnosti filma), zaradi katerih je izdelek (film) boljši od konkurentov oz. zanimiv za potrošnike (gledalce). Strateško povezani neodvisni distributerji naj bi bili pri izbiri kupljenega filmskega programa in pri kasnejši umestitvi posameznih filmskih naslovov na tržišče skupaj uspešnejši. Toda to ne pomeni obli-

kovanja skupnih strategij, ki bodo učinkovite in uspešne na vsakem teritoriju. Drugi del naše druge hipoteze namreč pravi, da se o pozicioniranju posameznega filmskega naslova odloča vsak distributer sam. Strateško povezovanje med udeleženci naše raziskave torej pomeni sodelovanje, izmenjavo idej in medsebojno pomoč. Vsak izmed partnerjev pa še vedno deluje in posluje kot samostojna enota, ki na svojem teritoriju sprejema individualne odločitve, za katere kasneje tudi odgovarja in nosi posledice.

*Tržno komuniciranje* je posebna oblika komuniciranja, je zapleten proces, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi podjetje prenaša informacije o temeljnih značilnostih izdelkov ali storitev, da bi se lahko porabniki lažje in hitreje odločili za nakup. Od pravilnega razumevanja storitve je namreč odvisno, kako jo ljudje sprejmejo in koliko so pripravljeni storiti, da bi jo dobili (Potočnik 2000, 125).

Duncan (2005, 7) opredeljuje tržno komuniciranje kot skupen izraz za vse vrste načrtovanih sporočil, ki se jih uporablja v procesu oblikovanja blagovne znamke – oglaševanje, odnosi z javnostmi, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, osebna prodaja, oblikovanje embalaže, organizacija dogodkov, vključevanje v sponzorstva ter odnos do kupcev. Tržno komuniciranje ima brez medijev, samo po sebi, zelo nizko vrednost, saj prav mediji prenašajo sporočila tržnega komuniciranja h končnemu potrošniku oz. točno določeni ciljni skupini. Še vedno se najpogosteje uporabljajo t. i. starejši ali tradicionalni mediji: tisk (časopisi, revije, letaki, zloženke), televizija, radio, zunanje oglašne površine. Med nove oblike medijev pa se uvrščajo predvsem tisti, ki so neposredno povezani z internetom: spletni dnevnik (angl. *blogs*), spletne socialne mreže,<sup>4</sup> forumi, lastne spletne strani in pošiljanje sporočil preko pošte (angl. *eletronic mail, e-mail*). Dejstvo je, da danes živimo v mnogo bolj interaktivnem svetu kot nekoč. Ljudje se radi uživajo v vizualno izkušnjo, bodisi film, televizijsko oddajo ali pa video igrice. Z razvojem tehnologij vse te izkušnje postajajo vedno bolj pristne in doživete. Posameznikom umik iz realnosti predstavlja sprostitvev. Internet nas je iz pasivnih gledalcev spremenil v aktivne udeležence (Parks 2007, 44). In prav v tem novem okolju se ustvarjajo tudi novi mediji.

V procesu tržnega komuniciranja ima pri prenosu informacij, poleg vseh medijev, pomembno vlogo tudi t. i. oglaševanje *od ust do ust* (angl. *word of mouth*). Oglaševanje od ust do ust pomeni izmenjavo informacij o izdelkih ali njihovi promociji med znanci, prijatelji, sode-

4. Npr. [www.facebook.com](http://www.facebook.com); [www.myspace.com](http://www.myspace.com); [twitter.com](http://twitter.com).

lavci ali pa naključnimi sogovorniki. Gre za močno podporo pri ustvarjanju t. i. odmevnosti (angl. *buzz*) posameznega izdelka ali projekta. Slednjo nekateri strokovnjaki (Parks 2007) označujejo kot eno izmed pomembnejših marketinških aktivnosti, saj naj bi prav današnja internetna tehnologija omogočala mnogo več možnosti, da bi bila ta odmevnost v čim večji meri in v čim krajšem času tudi dosežena.

Ker v procesu trženja vselej odločajo ljudje, bodisi v lastnem imenu bodisi v imenu podjetja, je posredovanje sporočil odjemalcem (potrošnikom) in prejemanje sporočil od njih odločilna sestavina trženjskega spleta<sup>5</sup> organizacije. Pri tem gre za večsmeren sistem oblikovanja, posredovanja in vrednotenja informacij med dobavitelji, odjemalci in njihovimi okolji. Cilj tržnega komuniciranja je vplivanje na tržno odločanje – ob prodaji oz. nakupu in prej in kasneje (Tavčar 2005). Tržno uspešna podjetja se zavedajo, da delujejo v družbi, kjer je informacija nov, primarni del družbe, ki spodbuja ali zavira tržne procese. Komunikacije so postale srce in duša marketinga (Schultz in Kitchen 2000, 55).

*Promocija* oz. delo, ki ga opravlja promotor posameznega filmskega naslova, je ena izmed najstarejših aktivnosti v zabavni industriji.<sup>6</sup> Še pred razvojem kableske televizije, video in DVD predvajalnikov, videa na zahtevo in velikih centrov z več kinodvoranami (angl. *multiplexes*), je za uspeh oz. neuspeh filma odgovarjal samo njegov promotor (Bosko 2003, 1). Promocijske aktivnosti so se torej razvijale skupaj s filmom, kar jim danes daje še večjo veljavo. V sklopu izvajanja marketinške strategije filma torej promocija predstavlja pomemben člen za doseganje čim večjega števila gledalcev.

Promocijo na domačem in tujem trgu sestavljajo tiste aktivnosti, ki jih proizvajalec ali ponudnik uporablja pri informiranju in prepričevanju kupcev, da bi jim prodal blago in storitve (Devetak 1999, 116). Večina filmske promocije pa največkrat še zmeraj temelji na nastopajočih igralcih (Rugelj 2002, 91). To pomeni, da so marketinške oz. oglaševalske filmske kampanje večinoma zasnovane na izpostavljanju igralcev kot pomembnem razlogu, zakaj si je posamezen filmski naslov sploh vredno ogledati. Prav prisotnost znanih, kvalitetnih, v nekaterih primerih pa samo popularnih filmskih ustvarjalcev, naj bi gle-

5. Po Kotlerju (2004) je trženjski splet skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja za doseganje svojih trženjskih ciljev na ciljnem trgu. E. Jerome McCarthy (v Kotler 2004, 16) je ta orodja razvrstil v štiri široke skupine, ki jih je poimenoval štirje P-ji trženja: izdelek (angl. *product*), cena (angl. *price*), tržne poti (angl. *place/distribution*) in tržno komuniciranje (angl. *promotion*).

6. Latinska beseda »promotio« je sestavljena iz »pro+movere« in pomeni gibanje naprej (po rangi, stopnji).



dalce prepričala, da je film vreden ogleda. Pri promociji filma se poleg igralcev pogosto omenja tudi ime režiserja, ponavadi ob sklicevanju na prejšnje filme, ki jih je zrežiral (Rugelj 2002, 87). Bosko (2003, 3) je prepričan, da je promocija pogosto veliko pomembnejša od samega filma oz. produkta kot takega. Še tako kvaliteten film, brez kvalitetne in odmevne promocije, ne bi imel možnosti za uspeh. Visok produkcijski proračun, prepoznavna igralska ekipa, izjemna fotografija in dodelan scenarij, vsekakor pripomorejo k uspehu posameznega filma, toda v resnici lahko z dobro promocijo in trženjem film uspe tudi brez zgoraj naštetih dejavnikov (Bosko 2003, 6).

Promocija filma je v primerjavi z drugimi proizvodi zelo specifična, ker je njegov kinematografski življenjski cikel relativno kratek, saj predvajanje traja le nekaj mesecev. Zato je namen promocije, da izdela jasno podobo o filmu, ki naj bi bil drugačen od že videlih, hkrati pa predstavljen tako, da bodo gledalci vedeli, kaj lahko od njega pričakujejo (Rugelj 2002, 38). Stara filmska šala cinično pravi: Promotor filma je tisti, ki izpolni želje publike in upa, da si bodo to tudi želeli (Bosko 2003, 3). Cilj promocije pri vsakem filmu je, na vsak način v občinstvu vzbuditi občutek oz. potrebo, da si film morajo ogledati.

Lorbek (1991, 15) meni, da je izraz komuniciranje primernejši kot izraz promocija, ker pravilneje označuje bistvo te dejavnosti trženja. Po Lorbku (1991) ne gre toliko za pospeševanje prodaje ali poslovanja, temveč bolj za informiranje potrošnikov o nečem kar je treba sporočiti ali napraviti skupno. Poleg tega avtor (Lorbek 1991) komuniciranje opredeljuje kot medsebojno obveščanje, izmenjavo mnenj med podjetjem in subjekti na trgu o izdelkih ali storitvah in o podjetju kot celoti na podlagi vzajemnega interesa obeh strani.

Filmski producenti in distributerji z željo, da bi film poznalo in si ga ogledalo čim več ljudi, vložijo veliko finančnih sredstev v promocijo in oglaševanje (Wasko 2003, 188). Zakaj so nekateri filmi uspešnice in drugi ne? Bosko (2003, 4) odgovarja: »Čeprav je v tej enačbi poznanih veliko faktorjev – kulturne prednosti, žanr, uspešnost preteklih filmov filmske ekipe, veliki ali neodvisni distributer – je matematično nemogoče iznajti formulo, ki bi na osnovi načrtovane promocije, napovedala uspešnost posameznega filma pred njegovim začetkom predvajanja v kinematografih.« Stopnja angažiranosti pri celotni promociji torej nikakor ne napove tudi stopnje uspešnosti posameznega projekta.

*Oglaševanje* so neosebne, plačane najave identificiranega pokrovitelja. Uporablja se ga za doseg široke populacije, ustvarjanje zavedanja blagovne znamke, kot pomoč pri razlikovanju blagovne znamke

od konkurentov in za gradnjo poznavanja, podobe in ugleda blagovne znamke (Duncan 2005, 9). Laczniaak in Murphy (1993) označujeta oglaševanje kot komunikacijo identificiranega naročnika o njegovih izdelkih, storitvah, idejah, ki je namenjena informiranju ali prepričevanju potrošnikov, pri čemer uporablja množične medije in je pogosto enosmerna, vsiljiva in zagovorniška. Dunn (1990) skupaj s soavtorji meni, da je oglaševanje plačana, organizirana in načrtovana dejavnost, ki s sporočanjem informacij o izdelku ali storitvi skuša vplivati na dejanske in potencialne potrošnike in jih spodbuja k nakupu. Jančič (1998) definira oglaševanje kot kreativno množično komunikacijo. Je plačana in neosebna oblika sporočanja in spodbujanja procesov menjave izdelkov, storitev, idej organizacij, ki jo izvaja identificiran oglaševalec. Tudi Kotler (1998, 627) oglaševanje opredeljuje kot »vsako plačano obliko neosebnega predstavljanja in promocije zamisli, dobrin ali storitev, ki jo plača znani naročnik.«

Takoj za produkcijsko kakovostjo in priljubljenostjo med gledalci sta za določanje končnega finančnega uspeha filma pomembna promocija in oglaševanje. Ustrezno oblikovana marketinška akcija lahko dober film spremeni v uspešnega, slabo načrtovano oglaševanje pa lahko iz potencialne filmske uspešnice naredi povprečen (Daniels, Leedy in Sills 1998, 117) ali celo nepriljubljen filmski izdelek. Iz tega izhaja, da so filmski oglasi eden izmed ključnih elementov, ki vplivajo tudi na končen rezultat v kinematografih. Več gledalcev (televizija, kino dvorane), opazovalcev (zunanje oglaševanje in notranje oglaševanje na različnih dimenzijah plakatov), poslušalcev (radio) in bralcev (tiskani mediji, internet) prepričajo in zvbijajo k nakupu kino vstopnice, bolj uspešno je oglaševanje.

V posebno kategorijo oglaševalskih kanalov pa sodi tudi kino oglaševanje oz. oglaševanje na velikem platnu. V sklopu slednjega se poleg oglasov ostalih naročnikov oz. oglaševalcev predvajajo tudi filmski napovedniki (angl. *movie trailers*), ki pripomorejo k uspešnosti posameznega filmskega naslova. Distributer mora poskrbeti, da se filmski napovedniki začnejo predvajati čim prej in v čim več dvoranah hkrati. Ob tem je potrebno še dodati, da so se z razvojem novih tehnologij, filmski napovedniki začeli pojavljati tudi v drugih oblikah: v sklopu televizijskih oddaj, na spletnih portalih, kot predfilmi na DVD medijih itd.

### 1.3 Ekonomski pomen filmske industrije

Na dobiček filmske industrije, tako kot v ostalih gospodarskih panogah, vplivajo mnogi dejavniki: ekonomski cikli, devizni tečaji, protimonopolni postopki, tehnološki napredek in obrestne mere. Iz tega

lahko sklepamo, da je ustvarjanje filmov posej kot vsi ostali (Vogel 1999, 62).

Želja po dobičku in narava filma kot potrošne dobrine imata vpliv na to kakšni filmi se (in se ne) ustvarjajo, kdo jih ustvarja, kako se jih distribuira ter kdaj in kje so in bodo predvajani. Kljub temu, da so filmi umetniški izdelki, vsaj ameriških filmov ne moremo obravnavati brez vplivov industrializacije in kapitalizma oz. brez okoliščin v katerih so bili ustvarjeni in distribuirani (Wasko 2003).

Nizek donos ob visokih investicijah pomeni, da veliki filmski studii delujejo v visoko rizičnem poslu (Rugelj 2002, 19). Mnogi analitiki, ki proučujejo poslovanje v Hollywoodu poudarjajo, da je filmska industrija drugačna, zato njeno proučevanje z več posebnostmi kljubuje tipičnim ekonomskim analizam (Wasko 2003, 2). To pomeni, da je potrebno filmsko industrijo iz ekonomskega vidika obravnavati individualno, bolj vsebinsko in ne po principih, ki se jih uporablja pri večini gospodarskih panog. Zelo pomembna in osnovna razlika med filmsko industrijo in filmom kot potrošno dobrino je v tem, da je vsak posamezen film edinstven proizvod, ki je nastal pod vplivom različnih okoliščin, dogovorov in vpletenih posameznikov. Medtem ko lahko o filmski industriji govorimo na splošno, ima vsak film kot potrošna dobrina svoje posebnosti in zato tudi individualen pristop in obravnavo.

Proučevanje ekonomske organiziranosti filmske industrije je lahko zanimivo z več vidikov: z vidika različnih načinov produkcije filmov, z vidika odnosov med proizvodnimi, distribucijskimi in prikazovalnimi strukturami in naposled z vidika filmov, ki so bili vsaj na prvi pogled glavni razlog za obstoj filmske industrije (Cook in Rugelj 2007, 19).

Pri različnih načinih filmske produkcije bi lahko proučevali bodisi izvor kapitala, ki se ga je v preteklosti v filmsko industrijo vlagalo bodisi vertikalno integriranost zunanjih vlagateljev. Kakšna je lastniška struktura produkcijskih hiš ter kako se je ta skozi leta spreminjala; katera podjetja, iz katerih panog in koliko vlagajo v posamezne filmske projekte; kako višina v projekt vloženi sredstev vpliva na ekonomsko uspešnost posameznega filma.

Z vidika filma bi se to ekonomsko proučevanje lahko ukvarjalo s t. i. zvezdniškimi žanri,<sup>7</sup> saj je poleg agresivne in dodelane promocije z učinkovito distribucijo prav zvezdniška zasedba tista, ki zago-

7. Med zvezdniške žanre uvrščamo filme za katere napišejo scenarij, jih režirajo ali pa v njih igrajo svetovno znana imena (npr. Steven Spielberg, James Cameron, Tom Cruise, Julia Roberts, Cameron Diaz). V filmski industriji se t. i. zvezde zelo razlikujejo od zaposlenih v drugih industrijskih panogah, saj dajejo filmskemu proizvodu individualizirano prepoznavnost in s tem v precejšnji meri definirajo tudi njegovo tržno zanimivost in potencial (Rugelj 2002, 86).

tavlja uspeh posameznemu filmu (Rugelj 2002). Raziskovali bi lahko tudi kako vsebina filma in njegovi ustvarjalci vplivajo na njegovo dobičkonosnost; katerim filmom je še preden so dokončani in dostopni gledalcem, zagotovljena ekonomska uspešnost oz. je to sploh mogoče predvideti; kateri vsebinski deli filma vplivajo na njihovo ekonomsko uspešnost: igralska zasedba, kvaliteta zvoka, posebni efekti, filmski žanr.

V tej raziskavi pa smo se z vidika ekonomske organiziranosti filmske industrije osredotočili na odnos med proizvajalcem (filmi), distributerjem (strateški partnerji v EEAP) in prikazovalcem (kinodvorane). Preučili smo odnos med strateškimi partnerji, ki na različnih teritorijih upravljajo iste produkte in skušajo biti z medsebojnim sodelovanjem čimbolj ekonomsko uspešni.

36

### *Ekonomski pomen filmske industrije v gospodarstvu*

V zadnjih treh desetletjih je v vseh večjih urbanih evropskih središčih in drugod v razvitih državah prišlo do zasuka v prestrukturiranju gospodarstva, od primarno in predelovalnih dejavnosti v storitvene dejavnosti (Rus 2007). Po tradicionalni definiciji se terciarni (storitveni) sektor razlikuje od primarnega (kmetijstvo, ribištvo, lov) in sekundarnega (anorganska predelava – industrija) sektorja predvsem po tem, da ne postavlja v ospredje proizvodnje materialnih dobrin, ampak nematerialne storitve. Do velikih sprememb je prišlo na področju visoko vrednotenih storitev, ki imajo več možnih pojmovnih razlag. Heterogenost njihovih storitvenih področij posega na pojme kot so: proizvodne storitve, informacijski sektor, kvartarni sektor, intelektualne storitve, poslovne storitve in podobno. Mišljene so vse storitvene dejavnosti, ki zahtevajo višjo izobrazbeno strukturo in imajo bistveni prispevek pri procesu odločanja podjetij in drugih organizacij. Visoko vrednotene storitve bi lahko razumeli kot dejavnosti, ki zahtevajo višjo izobrazbo in niso nujno povezane pretežno z materialno blagovno produkcijo, celoten proces izvedbe posla pa izpeljejo tudi s pomočjo drugih storitev (Rus 2007, 265–268). In prav v skupino visoko vrednotenih storitev bi glede na njen razvoj in gospodarski vpliv lahko uvrstili tudi kinematografsko<sup>8</sup> dejavnost.

Klasifikacija kinematografske dejavnosti znotraj statističnih področij in s tem tudi kasnejša obdelava podatkov se sicer v Evropi in ZDA

8. Po sskj (<http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>) kinematografija pomeni vse dejavnosti, povezane s filmom, in obsega tri glavna področja: produkcijo, distribucijo in predvajanje, poleg njih pa še vrsto spremnih dejavnosti, kot so produkcija filmske tehnike in reprodukcijskega materiala, filmske šole, strokovne in znanstvene ustanove, profesionalna združenja filmskih ustvarjalcev, festivali, srečanja itn.

razlikujeta, toda principi delovanja in poslovanja znotraj dejavnosti vseeno ostajajo enaki.

Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD) je osnovni statistični standard, ki se uporablja za razvrščanje poslovnih subjektov po dejavnosti v uradnih statističnih in administrativnih podatkovnih zbirkah in pri evidentiranju, zbiranju, analiziranju in izkazovanju podatkov, pomembnih za spremljanje stanj in gibanj na ekonomskem in socialnem področju ter na področju okolja in naravnih virov (SURS 2010). S 1. januarjem 2008 smo v vseh državah članicah Evropske Unije (EU) začeli uporabljati novo različico SKD 2008, ki v celoti povzema evropsko klasifikacijo dejavnosti NACE Rev. 2 in jo hkrati dopolnjuje z nacionalnimi podrazredi (SURS 2008). Cilj posodobitve SKD je predvsem prilagoditev strukturnim spremembam v gospodarstvu in razvoju tehnologije ter zagotoviti večjo mednarodno primerljivost podatkov. Statistični urad (SURS 2010) klasifikacijo dejavnosti NACE opisuje kot del mednarodnega sistema ekonomskih klasifikacij in kot enega od osnovnih evropskih statističnih standardov za zbiranje in izkazovanje podatkov na področju poslovnih in makroekonomskih statistik.

Iz podatkov, ki jih navaja Statistični urad (SURS 2008), lahko razberemo, da nova različica SKD prinaša tudi novo področje: J – *Informacijske in komunikacijske dejavnosti*. Vanj so vključene dejavnosti v zvezi z ustvarjanjem in razširjanjem informacij in kulturnih dobrin, v zvezi z nudenjem sredstev za prenos in razširjanje teh dobrin kot tudi podatkov ali komunikacije, dejavnosti v zvezi z informacijsko tehnologijo ter obdelavo podatkov in druge dejavnosti v zvezi z informacijskimi storitvami. Eden od glavnih elementov tega področja so tudi dejavnosti v zvezi s filmi (v oddelku 59). Dejavnosti, ki smo ju obravnavali v sklopu naše raziskave, sta *distribucija filmov, video filmov, televizijskih oddaj in kinematografska dejavnost*.

Distribucija filmov, video filmov, televizijskih oddaj spada v podrazred z oznako J59.130. Sem se po SKD uvršča distribucija kinematografskih in drugih filmov kinematografom, televizijskim mrežam in postajam ne glede na medij. Sem spada tudi trgovanje s filmskimi pravicami za filme, video trakove in DVD-je (SURS 2008). Za našo raziskavo so bile vse naštetje dejavnosti zelo pomembne, saj so obravnavane neodvisne filmske distributerje med seboj združevale oz. jih strateško povezovale.

Za filmskega distributerja pomemben člen v procesu distribucije posameznega filmskega naslova predstavlja prikazovanje filma oz. kinematografska dejavnost. Ta se po SKD uvršča v naslednji podrazred, z oznako J59.140. Vanj poleg predvajanja filmov v kinematografih, dvoranah in drugih primernih prostorih (tudi v letnih kinemato-

grafih), spada tudi dejavnost kinoklubov (SURS 2008). To področje je bilo za našo raziskavo izredno pomembno, saj je ekonomska uspešnost filma odvisna tudi od obravnave, ki mu jo zagotovijo prikazovalci (kinematografi). Cilj prikazovanja je največje možno število zadovoljnih strank, ki plačajo za ogled filma in ki širijo hvalo o njem (Rugelj 2002, 144).

Drugačna pa je obravnava kinematografske dejavnosti v ZDA. Kinematografska dejavnost je v ameriških statističnih raziskavah uvrščena v področje informacijskega (angl. *information*) sektorja, ki je v ekonomskem statističnem področju obravnavan v sklopu zasebnega storitvenega sektorja (glej <http://www.bls.gov/soc/>). Ločeno obravnavani in razvrščeni so filmski ustvarjalci (igralci, scenaristi, režiserji itd.), ki jih statistične klasifikacije sicer uvrščajo v sklop zabavne (angl. *entertainment*) dejavnosti, vendar pa slednjo skupaj z umetnostjo (angl. *arts*) in rekreacijo (angl. *recreation*) prav tako obravnavajo znotraj zasebnega sektorja (Bureau of Economic Analysis 2009).

38

Produkcija<sup>9</sup> in distribucija filmov sta v ameriški strokovni literaturi in raziskavah (glej npr. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2010/industries/145/index.html>) združeni v sklop *zabavne industrije*. Ljudje v vsakdanjem življenju zabavo pojmujejo na različne načine (šport, kino, glasba, gledališče, potovanja), za znanstveno analizo posameznih segmentov pa je znotraj nje potrebno postaviti zelo ostre in jasne omejitve. Slednje je s klasifikacijo zabavnih dejavnosti v okviru področja gospodarstva osnoval medijski analitik Vogel (1999), ko je v sklop zabavne industrije uvrstil večja podjetja in organizacije s podobnimi tehnološkimi deli proizvodnje in s proizvodnjo ali ponudbo nadomestnega blaga, storitev, tudi virov zaslužka. S tem je znotraj zabavne industrije v grobem ločil programsko dejavnost (filmi, glasba, video igre) in strojno opremo (fizični pripomočki in oprema za predvajanje in uporabo programske opreme).

Toda ne glede na dejstvo, da zabavno industrijo ob njenem intenzivnem razvoju v ZDA uvrščajo med večje gospodarske panoge, se v različnih časovnih obdobjih obseg posameznih panog znotraj nje spreminja (Vogel 1999).

Da je kinematografska dejavnost v ZDA obravnavana kot dobičkonosen posel, nakazujejo zgoraj omenjene klasifikacije znotraj ekonomskega področja. S tem se strinja tudi Kerriganova (2010, 22), ko

9. Pomeni organizacijo proizvodnje filmov na industrijski način, kar se praviloma dogaja v močnih proizvodnih središčih z velikimi in dobro opremljenimi studii, ustrezno izšolanim osebjem in primerno notranjo organizacijo dela; gre predvsem za množično proizvodnjo komercialnih filmov (Kavčič in Vrdlovec 1999, 215).

pravi, da je bil filmski posel v ZDA vedno obravnavan kot posel, ki si je za lasten obstoj moral zagotavljati dobiček. V nasprotju z ZDA pa je v Sloveniji kinematografija klasificirana kot filmska umetnost in s tem v vseh statistikah še vedno obravnavana kot del kulture.

Ministrstvo za kulturo RS vodi splošne postopke, ki pokrivajo predvsem statusne in pravice kulturnih delavcev. Med slednje so uvrščeni tudi filmski ustvarjalci, kar je razvidno v prvem odstavku 4. člena o kulturnih dejavnostih Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUKJIK), ki se glasi: »Kulturne dejavnosti po tem zakonu so vse oblike ustvarjanja, posredovanja in varovanja kulturnih dobrin na področju nepremične in premične kulturne dediščine, besednih, uprizoritvenih, glasbenih, vizualnih, filmskih, avdiovizualnih, intermedijskih in drugih umetnosti na področju založništva in knjižničarstva, kinematografije in na drugih področjih kulture.«

V Sloveniji se zelo malo avtorjev<sup>10</sup> loteva znanstvenih in strokovnih analiz filmske industrije iz ekonomskega vidika, ki je v osnovnih in najbolj očitnih razlikah med evropsko in ameriško kinematografijo v večini enotna. Kavčič in Vrdlovec (1999, 318) ugotavljata, da je v primerjavi z evropsko kinematografijo, ki je večinoma subvencionirana in produkcijsko vse bolj odvisna od televizije, ameriška filmska produkcija usmerjena v komercialno kinematografijo, kar pomeni sistem produkcije, distribucije in prikazovanja filmov, ki deluje po načelih proizvodno-trgovske verige in vsem njenim članom zagotavlja primeren dobiček. Rugelj (2002, 137) je prav tako mnenja, da v razvoju filmske industrije lahko vidimo nenehno bitko med ameriškim podjetniško-industrijskim pogledom in evropskim pogledom, ki je z desetletji postajal vse bolj umetniški. Enakega mnenja je tudi Kerriganova (2010, 29), ki meni, da ima Hollywood vse potrebne vire za ustvarjanje visoko proračunskih filmov z visoko produkcijsko vrednostjo, in da ti filmi prevladajo na trgu proti evropskim, ki se opirajo le na svojo zgodbo in način režije. Po Ruglju (2002) naj bi bila prav osnovna razlika v pogledih na filmsko dejavnost tudi glavni razlog, ki je privedel do končne, popolne prevlade ameriške filmske industrije. Bosko (2003, 4) sicer poudarja, da je film kot umetnost zaželen produkt, vendar ob vsem tem meni, da morajo ustvarjalci v svojih projektih prepoznati t. i. komercialne vidike oz. morajo znotraj filma znati najti tiste kvalitete, ki bodo pritegnile gledalce.

10. Zelo aktiven na področju filma je dr. Samo Rugelj, ki je leta 2001 skupaj s sodelavci v okviru medijskega oddelka v podjetju UMCO ustanovil založniški oddelek. Ta pod blagovno znamko Knjižna zbirka Premiera izdaja predvsem knjige s filmskega področja.

In prav te razlike v delovanju in obravnavi filmskega posla v Evropi in ZDA so tiste, zaradi katerih se evropski neodvisni distributerji velikokrat znajdejo v težji situaciji kot njihovi veliki ameriški kolegi. Ne glede na to, da gre v obeh primerih za enake procese dela, evropski distributerji tržijo večinoma evropske filmske produkte, ki poudarjajo kulturno-umetniško vrednost izdelka, medtem ko ameriška filmska podjetja tržijo ameriške filme s poudarkom na komercialnem vidiku izdelka, ki skupaj z ostalimi predstavlja tudi pomemben člen v njihovi gospodarski verigi.

### *Kratek prikaz procesa nastanka filma*

Ustvarjanje filma je zelo drag in dolgotrajen proces. Način izdelave se na različnih koncih sveta nekoliko razlikuje, vendar pa se v večini držav ravna po ameriškem postopku, ki v grobem loči štiri faze nastanka filma: razvoj, predprodukcijo, produkcijo in postprodukcijo z distribucijo (Parkinson 2000, 131).

S poznavanjem celotnega procesa nastanka filma in s pomočjo primerjave vlog ostale filmske ekipe, je lažje tudi razumevanje vloge filmskega distributerja, ki je predmet naše raziskave.

Prodajna veriga filma je relativno dolga in kompleksna, saj se filmski proizvod pojavlja v različnih oblikah. V začetni fazi so njegovi kupci distributerji, predvajalci<sup>11</sup> in kino-gledalci, v poznejših fazah pa se jim pridružijo video-distributerji, televizije in tv-gledalci (Rugelj 2002, 94). V naši raziskavi smo se osredotočili predvsem na distributerje in preko njih posledično preučili tudi sodelovanje oz. način njihovega poslovanja s prikazovalci ter kino-gledalce kot pokazatelja uspešnosti<sup>12</sup> posameznega filmskega naslova.

V sklopu nastanka filma je *razvoj* proces, na osnovi katerega filmski projekt začne nastajati in napredovati (ali obratno) – od zametka neke ideje, t. i. koncepta, do začetka faze produkcije (glej <http://www.answers.com/topic/film-distributor?cat=entertainment>). Že v fazi razvoja filma lahko določimo ali gre za visoko ali nizko proračunski film. Iz slednjega je moč sklepati tudi ali bo film distributiran pod okriljem velikih (visok proračun) ali neodvisnih distributerjev.

Na osnovi obsega filmskega proračuna producent in režiser skupaj pripravita načrt za *predprodukcijo*, ki poleg izbire igralske ekipe, za-

11. Têrmin »predvajalci« se v literaturi uporablja kot sopomenka besedama prikazovalci in kinematografi.

12. Uspešnost posameznega filma se meri po višini zasluzka kino blagajn (angl. *box office*) oz. številu kino-gledalcev. Praviloma velja, da višje kot so številke, več kino-gledalcev si je film ogledalo.



jema tudi priprave na snemanje, raziskave podrobnosti ter izdelavo scene, kostumov in maske (Parkinson 2000, 133).

Izbira igralcev (angl. *casting*) ima v procesu nastanka filma izreden pomen, saj (ne)uveljavljena igralska imena vplivajo na uspeh oz. prihodke posameznega filmskega naslova. Glavne vloge so v filmih z visokim proračunom najpogosteje dodeljene že uveljavljenim filmskim zvezdam,<sup>13</sup> zaradi katerih gledalci množično obiskujejo kinematografe. Filmski zvezdniki so od filmskih ustvarjalcev najbolj na očeh filmskih gledalcev in hkrati najbolj poosebljajo filmsko industrijo (Rugelj 2002, 90).

Snemanje filma pomeni fazo *produkcije*. Poleg režiserja, igralcev, maskerja, kostumografa in scenografa, imajo tu pomembno vlogo še asistent režije, direktor fotografije, tajnica režije in snemalna ekipa.

V fazi *postprodukcije* se izberejo najboljši posnetki in najjasnejši zvočni zapisi, ki se kasneje zmontirajo v ritmično in kontinuirano zgodbo. Tej se na koncu dodajo še glasba, optični učinki (najavna in odjavna špica) in izdelava prve filmske kopije. Slednjo (če distributer še ni izbran) producent pokaže potencialnim distributerjem. Tisti, ki ponudi najboljše pogoje oz. je pri svojem delu dovolj uspešen in ima reference, s producentom podpiše pogodbo o distribuciji.

Napoved filma in s tem tudi vedno intenzivnejša promocija se začne s filmskimi napovedniki (angl. *trailers*) ali predfilmi, ki si jih obiskovalci kina lahko ogledajo pred začetkom predvajanja vsakega filma. Ti vsebujejo povzetek zapleta in kratke izvlečke ključnih prizorov. Namen napovednikov je predvsem zvabiti gledalca k ogledu prihajajočega filma.

Ellis (1995) med koncem prve svetovne vojne in borznim zlomom leta 1929 v ospredje postavlja nove oblike gospodarskega razvoja in kulturnih proizvodov. To je bilo obdobje širitve ameriških podjetij, ki so svoje izdelke izvažala po celem svetu. Takrat je veljal splošni interes za umetnost, ki je bila način kulturnega izražanja v ZDA, kar se je ponovilo v ameriški literaturi po obdobju druge svetovne vojne (Kerrigan 2010, 32). Filmska industrija je v tem obdobju najtesneje združila umetnost in trgovino ter odigrala glavno vlogo pri prizadevanju za kulturno prevlado (Ellis 1995). Slednje dokazuje, da je bil film kot oblika kulturnega izražanja prepoznan že v zgodnjih fazah gospodarskega razvoja. Obdobje okoli leta 1920 je pomenilo začetek današnje

13. Velike filmske zvezde so še zdaj najtrdnjša svetovna filmska valuta, uporabna v skoraj vseh kulturah sveta, hkrati pa dovolj spremenljiva, da jo je mogoče vedno znova obnoviti (Rugelj 2002, 91).

oblike filmske industrije, saj so takrat razmeroma novi produkcijski studii, za svoj obstoj na konkurenčnem tržišču, videli edini izhod s širitvijo dejavnosti tudi na področje distribucije in prikazovanja filmov (Kerrigan 2010). In predvsem prvo področje smo obravnavali v naši raziskavi. Veliki studii so v tistem obdobju svojo primarno dejavnost produkcije razširili tudi na distribucijo in prikazovanje, vzporedno s tem pa so se začela ustanovljati tudi samostojna podjetja za neodvisno distribucijo filmov in samostojni kinematografi, ki so distributerjem dajali v najem svoje kinodvorane. Nas v sklopu raziskave predvsem zanima dvojje: ali neodvisni filmski distributerji z medsebojnim strateškim povezovanjem in skupnim delovanjem sploh lahko tekmujejo z velikimi studii oz. distributerji ter kako to strateško partnerstvo neodvisnih vpliva na ekonomsko uspešnost njihovih marketinških aktivnosti.

### *Vloga in pomen distributerjev filma*

Distribucija je proces s pomočjo katerega se film pojavi na tržišču in postane dostopen svoji ciljni publiki oz. občinstvu (Parks 2007, 1). V praksi distribucija pomeni prodajo filmov kinematografom, televizijskim postajam, podjetjem z DVD prodajo in ostalim novim medijem.

Filmski distributer je bodisi neodvisna družba bodisi hčerinsko podjetje produkcijske hiše, ki deluje kot pomemben vezni člen med produkcijsko hišo in kino prikazovalci. Njegova naloga je film producenta prikazovati v kinodvoranah prikazovalcev na točno določenem teritoriju. V filmskem poslu tērmin distribucija pomeni načrtovanje in izvedbo marketinških aktivnosti in koordinacijo filmov po kinodvoranah (glej <http://www.answers.com/topic/film-distributor?cat=entertainment>).

Glavna naloga distributerja oziroma distribucijske hiše je čim boljša promocija in oglaševanje posameznega filmskega naslova ter obveščanje javnosti o informacijah, povezanih s filmom in njegovimi ustvarjalci. S temi aktivnostmi skuša distributer doseči, da bi si film ogledalo čim več gledalcev. Skupaj s producentom se odločita koliko filmskih kopij je potrebnih za posamezen teritorij oz. v koliko dvorinah hkrati bo film na posameznem teritoriju predvajan in kakšna bo delitev dobička. Kakovostna distribucija tako ostaja najpomembnejši del tridelnega poslovnega sistema (produkcija–distribucija–predvajanje) in tudi najmočnejše narekuje filmske trende (Rugelj 2002, 100).

Nikakor pa vsi filmski naslovi, prikazani v kinematografih, ne prinašajo dobička. To pomeni, da je odločitev za distribucijo posameznega filma poslovno zelo tvegana poteza (Daniels, Leedy in Sills 1998). V ZDA je distribucija zaznamovana z dejstvom, da so velike hollywood-

ske produkcijske hiše oz. studii hkrati tudi distributerji. Dva zaporedna člena sta tako med seboj neločljivo povezana, dejavnost distribucije pa opravljajo tudi za neodvisne producente zunaj matične hiše. Od slednjih ali drugega distributerja pridobijo ali za določen čas odkupijo pravico za prikazovanje filma, distribucijske kopije pa nato oddajajo kinematografom bodisi za določen odstotek od prodanih vstopnic bodisi za vnaprej dogovorjen znesek. Poleg posojanja (angl. *leasing*) filmov kinodvoranam in nadzovanja te izposoje, distributerji skrbijo tudi za oglaševalsko kampanjo in njen nadzor ter zagotavljajo in nadzirajo publiciteto in eksploatacijo pri promociji proizvoda (Žun 2003, 29).

Tako Daniels, Leedy in Sills (1998) kot Lukk (1997) razdelijo filmske distributerje glede na potencial, ki ga posamezen filmski naslov ima. Ločijo dve skupini filmov: A-naslave velikih distributerjev in B-naslave neodvisnih distributerjev. Med A-naslave uvrščajo filme z večjim proračunom, močno zvezdniško zasedbo in obsežno kino distribucijo, med B-naslave pa nizko proračunske filme z večinoma še neveljavljenimi igralci in zato slabšimi izhodišči za uspešno distribucijo. Vendar pa Daniels, Leedy in Sills (1998) ob tem poudarjajo, da A- in B-naslavi vedno ne dosežejo pričakovanih rezultatov. Tako kot v vsakem poslu, tudi v filmskem, pravil za uspešnost ni. Na eni strani visoko proračunski filmi kljub velikim vložkom kasneje sploh ne privabijo gledalcev v kino, na drugi strani pa B-naslavi nepričakovano navdušijo publiko in razprodajo kinodvorane po celem svetu.

Med podjetji, ki se ukvarjajo z distribucijo filmov, teorija (glej npr. Daniels, Leedy in Sills 1998; Bosko 2003; Wasko 2003; Gomery 2005; Marich 2009) in praksa ločujeta velike in neodvisne distributerje.

Ker smo v naši raziskavi poleg uspešnosti obravnavali tudi način in intenzivnost sodelovanja strateško povezanih neodvisnih distributerjev je pomembno, da v primerjavi z velikimi distributerji razumemo tudi njihovo vlogo in položaj na trgu.

*Veliki distributerji* (angl. *Majors*) so enote velikih, vertikalno integriranih podjetij zabavne industrije (Daniels, Leedy in Sills 1998, 96). Večina velikih distributerjev ima v lasti svoje produkcijske studie ter dobro organizirano lokalno oz. globalno distribucijsko mrežo. Večino njihovega filmskega programa predstavljajo visoko proračunski filmi z velikim komercialnim potencialom, t. i. »A-naslavi«. Veliki distributerji prikazovalcem (kinematografom) zagotavljajo tudi stalen in sorazmerno reden vir filmskega programa, temu primerna pa so tudi njihova pogajalska izhodišča.

Da se je način dela velikih distributerjev skozi leta spreminjal, je do-

kazoval Hiller (1992). Letno število kinematografskih filmskih naslovov velikih distributerjev se je v letih 1980 ustalilo na številki 100, medtem ko so 50 let prej ti isti distributerji letno distribuirali tudi 350 in več filmskih naslovov (Hiller 1992, 16). Posledično so torej iz kvantitete prešli na kvaliteto in s tem bolj individualno obravnavo posameznega filmskega naslova. Namesto manjših nihanj dobička, so veliki distributerji začutili potrebo po večjem zaslužku (Hiller 1992, 10) in večjih tveganjih. Slednje pa je pomenilo tudi veliko večje finančne vložke v individualno promocijo in publiciteto posameznega filmskega naslova (Stringer 2003, 88).

44

Veliki distributerji so v 70. letih 20. stoletja začeli uporabljati nov, bolj tvegan pristop k filmski produkciji in distribuciji, te industrijske in ekonomske spremembe pa so znotraj filmske industrije spodbudile nastanek t. i. filmskih uspešnic.<sup>14</sup> Ob tem Stringer (2003, 88) navaja, da je vse večji poudarek na filmskih uspešnicah odraz razumne, tvegane prilagoditve proti nasprotnim podjetjem (kinematografi in televizijske postaje), ki bi lahko spremenila tržne razmere. Pri večjih naslovih se namreč pogajalski položaj med distributerji in kinematografi zamenja in distributerji postanejo tisti, ki prikazovalcem postavljajo pogoje za predvajanje (Rugelj 2002), saj se zavedajo, da mora vsak kinematograf, ki želi biti aktualen in konkurenčen, v svoj program vključiti tiste naslove, ki jih gledalci najbolj pričakujejo. Na drugi strani pa težko pričakovane filmske uspešnice predstavljajo konkurenco televizijskim postajam, saj se zaradi njih gledalci namesto ogleda filma na televiziji odločijo za obisk kinematografov. To televizijam zmanjšuje odstotek gledanosti in posledično tudi zmanjšuje število oglaševalcev.

Ob nespornem dejstvu, da ima Hollywood več mednarodno vplivnih in prepoznavnih zvezdnikov kot katera koli druga filmska industrija, imajo tudi veliki distributerji prevlado in nadzor nad distribucijskimi mrežami in prikazovalci po vsem svetu (Kerrigan 2010, 36). Ob ohranjanju tega nadzora, bodo veliki distributerji obdržali tudi prevlado znotraj področja svetovne filmske industrije.

*Neodvisni distributerji* (angl. *Independents*). Za razliko od velikih, neodvisni distributerji navadno nimajo v lasti produkcijskih studiev, prikazovalcem (kinematografom) pa ne morejo zagotavljati kontinuiran-

14. Filmsko uspešnico (angl. *blockbuster*) lahko opredelimo glede na prisotnost dveh povezanih spremenljivk: velike vsote denarja vložene v produkcijo in marketing ter količino prihodkov (Stringer 2003, 97). Filmske uspešnice običajno sestavlja več elementov (visok proračun, dražja produkcija, zvezdniška zasedba igralcev, obsežna zgodba in prikaz tehnične virtuoznosti), ki niso vedno prisotni v enaki meri (Stringer 2003, 101).

nega vira filmskega programa (Daniels, Leedy in Sills 1998, 98). Program neodvisnih distributerjev sestavljajo neodvisni filmi. To so v večini primerov nekomercialni filmi, ki zaradi nizkih proračunskih sredstev v svoji osnovi ne zagotavljajo velikih zaslužkov, saj temeljijo predvsem na vsebini in ne na tehničnih presežkih, znanih igralskih imenih ali posebnih učinkih. Kljub temu pa naraščajoče zanimanje kritikov in potrošnikov za neodvisni film potrjuje neenakomernost vzorcev obiskovanja kinodvoran in okusov. Čeprav je prav nepredvidljiva narava gledalčevega sprejemanja tista, zaradi katere si je neodvisni film pridobil sedanji pomen, v tandemu s takimi kriteriji, kot vedno, delujejo institucionalni interesi (Cook in Rugelj 2007, 67).

Vsak neodvisni film predstavlja samostojen izdelek, ki ga je, tako kot vse ostale, potrebno tržiti (Bosko 2003, 4). Tudi uspešne blagovne znamke<sup>15</sup> drugih gospodarskih panog so si svoj krog potrošnikov lahko ustvarile le z uspešnimi marketinškimi strategijami in dodelano promocijo. Toda neodvisnost se bolj kakor posebno prizadevanje, kaže kot del tržnih niš v produkcijsko-distribucijskih politikah velikih (Cook in Rugelj 2007, 66).

Bosko (2003, 6) je prepričan, da mora avtor s promocijo svojega neodvisnega filma začeti takoj, ko se zanj odloči. Pomembno je, da je čim večje število ljudi seznanjeno že z našo idejo in ne šele s končnim produktom. Vsak načrt promocije take ideje naj bi stremel k trem ciljem: ustvarjanju javnega mnenja, oblikovanju javnega interesa in pričakovanj javnosti. To so osnovni elementi, ki bodo iz naše ideje zgradili tržni produkt (Bosko 2003) – tržno uspešen neodvisni film.

### *Trženje filma*

Že več kot sto let nazaj so se filmi v ZDA razvili v industrijo, kjer dobiček predstavlja primarno gonilno silo in vodilno načelo (Wasko 2003). Taylor (1999, 59) pojasnjuje: »Studii obstajajo, da bi ustvarjali dobiček. Če s produkcijo filmov ne ustvarjajo visokih dobičkov ni razloga za njihov obstoj, saj ne nudijo ničesar drugega. Nudijo zabavo. Vendar studiev za ustvarjanje zabave ne potrebujete. Ne potrebujete studiev za ustvarjanje filmov. Razlog za njihov obstoj je zgolj ustvarjanje dobička.«

Rugelj (2002, 41) iz zgodovinskega vidika geografsko opredeljuje dve različni stališči, ki so ju države zastopale: v ZDA je država večinoma nastopala kot spodbujevalka ekonomskega razvoja filmske industrije, jasno formulirane že od leta 1927, ko so znotraj Ministrstva za gospo-

15. Npr. Coca Cola, IBM, Microsoft, Nokia, McDonald's, Google, Toyota, Disney, itd. (glej [Http://www.interbrand.com/best\\_global\\_brands.aspx](http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx)).

darstvo formirali Oddelek za film, saj naj bi bil film tihi prodajalec ameriških proizvodov, storitev in vrednot po vsem svetu; v Evropi pa se je formirala še danes prisotna logika, po kateri je film kulturna dobrina, ki ji je treba pomagati v boju z ameriškim ekonomskim filmskim imperializmom.

Proces prodaje in trženja filma je precej povezan s samo distribucijo, ki je evropska filmska industrija ne kontrolira in je zato v tem segmentu povsem podrejena ameriški filmski industriji (Rugelj 2002, 39). Ameriški filmi, ki predstavljajo glavnino programa (tudi v evropskih kinodvoranah, se distribuirajo po navodilih matične države oz. producenta. To pomeni, da je v večini primerov (pri velikih distributerjih v celoti) marketinška strategija z načrti promocije in oglaševanja filma že vnaprej pripravljena in jo morajo tuji distributerji izvajati po navodilih, s čimer se skušajo približati ameriškemu načinu prodaje. Način trženja je torej določen s strani principala.<sup>16</sup> Tudi literatura bodisi ameriška (Lukk 1997; Bosko 2003; Hall 2006; Parks 2007; Marich 2009) bodisi angleška (Wasko 2003; Gomery 2005; Kerrigan 2010) filmsko industrijo opisuje in pojasnjuje z raziskavami in načinom poslovanja, ki se neposredno nanaša na Hollywood.

Poslovanje s filmi pa ni edinstveno samo v smislu njegove vsebine, ampak je tudi rizično, negotovo in celo kaotično. V nasprotju s splošnim prepričanjem, da gre za izredno dobičkonosno dejavnost priča dejstvo, da se le enemu od desetih ameriških filmov povrne investicija le s prikazovanjem na domačem tržišču, kar štirim od desetih filmov pa se prvotna investicija nikoli ne povrne (Wasko 2003, 2–3).

Uradna spletna stran ameriškega filmskega združenja MPAA<sup>17</sup> (Motion Picture Association of America 2010) navaja statistične podatke raziskave trga kinematografov v letu 2009. Iz njih je razvidno, da kljub vsemu prihodki od prodaje kino vstopnic iz leta v leto po svetu naraščajo.<sup>18</sup> Leta 2009 so se prihodki prodanih kino vstopnic za 7,6 % povečali v primerjavi z letom 2008, nekajkrat večje pa je to povečanje, če leto 2009 primerjamo z letom 2005 (29,4 %). Nasprotno pa je s števi-

16. Principal – v kapitalistični ekonomiki *lastnik podjetja, podjetnik* (glej <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>).

17. MPAA in njegov mednarodni partner MPA (Motion Picture Association) služita kot glas in zastopnika filmske, video in TV industrije. V ZDA preko MPAA, drugod po svetu pa kot MPA. Danes ti združenji ne zastopata le kinematografskih filmov, temveč se zavzemata tudi za velike producente in distributerje zabavnih programov, namenjenih televizijam, videu in drugim, še nerazvitim oblikam prenosnikov vsebin (Motion Picture Association of America 2010).

18. Raziskava zajema podatke med letoma 2000 in 2009 (Motion Picture Association of America 2010).

lom predvajanih filmov v kinematografih. Leta 2009 se je v kino dvoranaх premierno prikazalo za 11,8 % manj filmov kot leta 2008, a kljub temu za 10,1 % več kot leta 2005. Na osnovi navedenih podatkov lahko podamo grobo oceno in posplošimo, da so kino dvorane še vedno aktualna oblika zabave in preživljanja prostega časa, filmi pa še vedno tržno zanimiv prodajni produkt.

Distributerji se pri umeščanju filma na filmski trg srečajo s pomembnimi dejavniki, ki krojijo tržno uspešnost. Osnovno vprašanje vsakega filmskega distributerja je vprašanje načina distribucije, kar pomeni določitev števila in lokacij kinodvoran za začetek predvajanja, pomembno pa je tudi poznavanje primerneга časa za prikazovanje filma, določitev ciljnega občinstva in komercialnega potenciala posameznega filmskega naslova ter vpliv konkurenčnih filmov. Enako pomembna kot časovno načrtovanje je za distributerja tudi kvaliteta produkta (filma), ki ga želi umestiti v kinematografe (Daniels, Leedy in Sills 1998, 88).

Trdoživa resnica v filmskem poslu je, da lahko film, ne glede na tržna prizadevanja, povzdignejo med prave uspešnice samo pozitiven odziv občinstva in dober ljudski glas (Schatz 1983, 18). Ali, kot pravi Bosko (2003, 4): »Vsi produkti zabavne industrije morajo najti in zadovoljiti svoje občinstvo.«





# 2

## Povezovanje neodvisnih filmskih distributerjev

Glavni namen naše raziskave je teoretična dognanja o filmski industriji povezati z analizo delovanja neodvisnih filmskih distributerjev in prikazati umestitev filmskih distributerjev znotraj kinematografskega procesa ter analizirati konkretne procese delovanja, ki jih slednji opravljajo in njihovo uspešnost s poudarkom na marketinških aktivnostih.

Pri empiričnem delu smo se osredotočili na kvantitativno analizo marketinških aktivnosti, ki so za distributerja najpomembnejši segment pri trženju filma oziroma njegovem plasiranju na tržišče. S pomočjo analize anketnega vprašalnika, na katerega so odgovarjali kompetentni predstavniki podjetij, vključenih v Eastern European Acquisition Pool GmbH (EEAP), smo ugotavljali strateške povezave neodvisnih distributerjev in vrste marketinških aktivnosti ter njihove učinke na ekonomsko uspešnost omenjenega partnerstva pri načrtovanju in izvajanju marketinških aktivnosti.

Cilj raziskave je bil na temelju znanstveno-teoretične obravnave in kvantitativne analize anketiranih predstavnikov podjetij EEAP ugotoviti vpliv strateškega povezovanja neodvisnih distributerjev na vrste in ekonomsko uspešnost njihovih marketinških aktivnosti. Raziskali smo pozitivne in negativne strani tega povezovanja ter skušali ugotoviti ali so te povezave za distributerja koristne ali ne.

*Temeljna teza*, ki smo jo v raziskavi razvili pravi, da se neodvisni filmski distributerji strateško povezujejo, da bi povečali konkurenčnost na trgu in povečali ekonomsko uspešnost marketinških akcij z novimi, bolj inovativnimi in uspešnejšimi strategijami ter nižjimi stroški. Ker gre za trženje istih izdelkov oz. distribucijo istih filmskih naslovov, lahko strateški partnerji izhajajo iz skupne marketinške strategije, ki jo kasneje vsak posamezni partner prilagodi glede na svoj teritorij in njegove posebnosti. Pred vstopom v EEAP je namreč vsak izmed stra-

teških partnerjev samostojno načrtoval, financiral in izvajal marketinške aktivnosti za posamezne filmske naslove, po vstopu v EEAP pa so to postale v večini skupne oz. porazdeljene aktivnosti s skupnimi stroški.

Nakup filmskih licenc za več teritorijev je ugodnejši kot vsota nakupov istih licenc za posamezen teritorij. Poleg tega pomeni strateško povezovanje tudi sinergijo pri eksploataciji posameznih filmskih naslovov. Standardizirana marketinška in oglaševalska orodja so pripravljena za vse teritorije hkrati, kar pa v splošnem omogoča relevantne prihranke in pozitivno dinamiko (EEAP 2009a).

Temeljno tezo smo razvili v tri glavne hipoteze, ki jih empirično testiramo:

Hipoteza 1 *Stroški nakupa filmskih licenc so značilno negativno povezani z medsebojnim strateškim povezovanjem neodvisnih distributerjev.*

Hipoteza 2 *Povečanje števila marketinških aktivnosti pri posameznem filmskem naslovu je značilno pozitivno povezano z medsebojnim strateškim povezovanjem neodvisnih distributerjev na eni strani in pozicioniranje filma na trgu je neznačilno povezano z medsebojnim strateškim povezovanjem neodvisnih distributerjev na drugi strani.*

Hipoteza 3 *Ekonomska uspešnost marketinških aktivnosti je značilno pozitivno povezana z medsebojnim strateškim povezovanjem neodvisnih distributerjev.*

## 2.1 EEAP kot konkreten primer povezav

Eastern European Acquisition Pool GmbH (EEAP) je izredno vplivno in uspešno podjetje na področju licenčnih filmskih pravic, usmerjeno predvsem na območje centralne in vzhodne Evrope (EEAP 2009a). V času izvajanja naše raziskave (november 2008) je poslovanje v celoti neodvisne distribucijske mreže dvanajstih podjetij zajemalo države Baltika (Litva, Latvija, Estonija), Poljsko, Češko, Slovaško, Slovenijo, Hrvaško, Srbijo, Albanijo, Bosno in Hercegovino, Makedonijo, Bolgarijo, Romunijo, Madžarsko, Ukrajino, Črno Goro, Rusijo in Skupnost neodvisnih držav.<sup>1</sup>

Ker se licenčne filmske pravice za vsak teritorij prodajajo in kupujejo ekskluzivno,<sup>2</sup> je bilo tudi za EEAP zelo pomembno, da so se med

1. CIS (angl. *Commonwealth of Independent States*) – združenje 12 držav, ki so bile republike nekdanje Sovjetske zveze.

2. Ekskluzivnost pomeni, da so na posameznem teritoriju za posamezen filmski naslov vse pravice v lasti le enega distributerja. V licenčni pogodbi med producentom

seboj združila tista podjetja oz. kasneje strateški partnerji, ki med seboj niso bili konkurenčni oz. so poslovali na različnih teritorijih. Glavni dejavnosti podjetja EEAP sta nakup in trženje licenčnih filmskih pravic. To pomeni, da EEAP od producentskih podjetij kupuje filmske licence za tiste teritorije, na katerih njegovi strateški partnerji poslujejo. Nakup filmskega programa za več teritorijev predstavlja za podjetje boljša pogajalska izhodišča, za strateške partnerje pa nižje stroške nakupa licenc.

Za strateške partnerje znotraj EEAP je značilno kooperativno vedenje, ki ga Dubrovski (2004) opisuje kot recipročno prilagoditev vedenja vseh partnerjev. To pomeni, da ne gre le za skupne interese (zaveznitvo), ampak tudi za medsebojno poslovno prilagajanje in usklajevanje združenih podjetij oz. v našem primeru neodvisnih distribucijskih hiš z namenom, da se doseže večja ekonomska uspešnost. Partnerji v EEAP se najprej skupaj dogovorijo kakšen filmski program jih zanima in pod kakšnimi pogoji ga bodo kupili, kasneje pa se med seboj tudi posvetujejo kako bi posamezne naslove na različnih teritorijih tržili. Kljub dejstvu, da partnerji med seboj strateško sodelujejo pod okriljem podjetja EEAP, odločitve o poslovanju na domačem tržišču še vedno ostajajo v njihovi domeni. Torej še vedno vsak zase ostaja neodvisna enota.

Podjetje EEAP je bilo ustanovljeno leta 2003, v času izvajanja naše anketne raziskave, novembra 2008, je bilo v mrežo povezanih dvanajst podjetij oz. strateških partnerjev (preglednica 2.1), ki so z licenčnimi filmskimi pravicami poslovali na področju tridesetih držav (skupaj s CIS).

Mnogi producenti in svetovna distribucijska podjetja raje prodajo filmske licence in s tem pravice enemu partnerju, ki zastopa več teritorijev, kot več podjetjem, ki zastopajo samo po en teritorij (EEAP 2009a). Partner, ki je s svojo dejavnostjo prisoten na več teritorijih, lastniku licence (producentu) z eno samo pogodbo na eni strani zagotovi predvajanje filma na vseh teritorijih, ki jih pokrivajo njegovi strateški partnerji, na drugi strani pa prodajalcu olajša delo pri kasnejši koordinaciji vseh s filmom povezanih aktivnosti.

## 2.2 Sodelovanje na področju marketinga

Filmska distribucija predstavlja pri posameznem filmskem naslovu temelj za doseganje števila gledalcev (Kerrigan 2010, 37). Ne glede na talent scenarista, uspešnost režiserja, kakovost tehnične ekipe ali ob-

in distributerjem je natančno opredeljeno, za koliko časa distributer od producenta pravice odkupi in za katere medije (kino, DVD, TV) te pravice veljajo.

**Preglednica 2.1** Strateški partnerji v EEAP

Podjetje*	Država†	Prebivalci‡
ACME	Litva	3,3
	Latvija	2,3
	Estonija	1,3
Budapest Film	Madžarska	10,0
Cascade	Skupnost neodvisnih držav (brez Rusije in Ukrajine)	95,3
Cinears	Srbija	7,4
	Črna Gora	0,6
Cinemanía Group	Slovenija	2,0
	Albanija	3,6
	Makedonija	2,0
Discovery Film	Hrvaška	4,4
	Bosna in Hercegovina	4,6
Gemini Film	Ukrajina	45,7
Kino Swait	Poljska	38,1
Palace Cinemas	Češka	10,5
	Slovaška	5,4
Prorom	Romunija	21,5
Soyuz Cinema	Rusija	140,0
Sunny Films	Bolgarija	7,6

\*Ime podjetja. †Območje, na katerem posamezno podjetje posluje. ‡Število prebivalcev (v milijonih) v državi, kjer podjetje posluje (povzeto po EEAP (2009b) in spletnih straneh Evropske komisije ([http://europa.eu/abc/european\\_countries/index\\_en.htm](http://europa.eu/abc/european_countries/index_en.htm))).

seg zvezdniške zasedbe igralcev film brez pogodbe z velikim ali neodvisnim distributerjem nima zagotovljenega širokega obsega distribucije in s tem tudi nima možnosti za poplačilo stroškov produkcije. Dobra marketinška akcija posameznega filmskega naslova pomeni uspešno obveščanje primarne ciljne publike<sup>3</sup> o ustvarjalcih, vsebini, žanru filma in tem, kje in kdaj si film lahko ogledajo. Obveščanje poteka prek oglasov v različnih medijih (televizija, radio, tisk, zunanji oglasi itd.) in prek drugih promocijskih in PR<sup>4</sup> aktivnosti (tiskovne konference, objava intervjujev, organizacija premiernih predvajanj na različnih lokacijah, nagradne igre itd.) in je uspešno takrat, ko doseže prej načrto-

3. S spolom, starostjo in velikokrat tudi ekonomskim statusom opredeljena skupina gledalcev, katerim je posamezen film v prvi vrsti namenjen (npr. komedije za mlajše, drame za starejše gledalce; akcijski filmi za moške, romantični filmi za dekleta itd.).

4. Kratica PR izhaja iz angleškega jezika *Public Relations* = odnosi z javnostmi.

vano število ljudi, jih prepriča v nakup vstopnice in s tem tudi v ogled filma. Če distributer skupaj s produkcijsko ekipo dosledno in pravočasno načrtuje marketinško akcijo posameznega filmskega naslova, to bistveno pripomore k višjim blagajniškim prihodkom kinodvoran (Kerrigan 2010), saj je le z doslednostjo in pravočasnostjo marketinška akcija lahko tudi uspešna. Tudi Durie, Pham in Watson (1993, 13) poudarjajo, da je cilj filmskega marketinga prav pridobivanje čim večjega števila gledalcev, kar posledično pomeni tudi večji potencial za zaslužek.

Teorija marketinga izhaja iz teorije izmenjave (Kerrigan 2010, 3). Koncept izmenjave je ključni dejavnik pri razumevanju širitvene vloge marketinga (Bagozzi 1975). Drucker (2007) kot bistvo marketinške strategije izpostavlja zadovoljstvo kupca oz. stranke, saj naj bi bil dobiček podjetja v bistvu nagrada za doseženo zadovoljstvo kupcev. Enako tudi Kotler (1998 in 2004) v središče marketinških aktivnosti postavlja kupca oz. potrošnika. Toda bistvo marketinga v umetnosti oz. marketinga v kulturi pa izpodbija zgornje trditve, ki postavljajo potrošnika v središče celotnega procesa. Eden bolj pomembnih elementov marketinškega filozofskega pristopa »Kupec kot kralj!« je ugotoviti, kaj si kupec sploh želi (Kerrigan 2010, 4). In prav med zadnjim pristopom, procesom razvoja izdelka in med marketingom v filmski industriji obstajajo velike razlike. Filmski ustvarjalci se namreč prvotno osredotočajo na sam proces nastanka filma, njegovo kakovost in vsebino ter ne razmišljajo o dejstvu, komu bo film namenjen. Zadovoljstva potrošnikov v filmski industriji nikakor ne bi mogli doseči s tem, da bi za gledalce ustvarjali filme na osnovi njihovih želja, temveč z ustvarjanjem filmov z visoko tehnično in/ali umetnostno vrednostjo in kasneje s pravilnim pozicioniranjem teh izdelkov na tržišče (Kerrigan 2010). Načrtovanje marketinških aktivnosti pri posameznem filmskem naslovu se v praksi torej začne šele takrat, ko je film končan. Takrat si distributer in producent ogledata končni izdelek, ga analizirata in določita ciljno publiko, ki ji je film namenjen. Po tem koraku se določijo še vsi aduti oz. prednosti, ki jih posamezen film ima (npr. znani igralci/režiser, popularen žanr, aktualna vsebina) in se oblikuje celotna marketinška strategija oz. načrt promocije in oglaševanja za posamezen filmski naslov.

Vsaka strategija mora vsebovati torej vse načrtovane marketinške aktivnosti, ki pa morajo biti tudi vsebinsko, časovno in finančno natančno opredeljene. Da je vloga marketinga v filmski industriji zelo pomembna, opaža tudi Waskova (2003, 190) skozi dejstvo, da se v filmski panogi pogosto pojavlja domneva, da je vzrok uspešnega filma v njegovi kvaliteti, neuspeh filma pa se pojasnjuje kot posledica slabega marketinga.

Marketinški koncept pomeni način filmskega ustvarjanja, ki temelji na uspešnem ustvarjanju filma na predproduksijski stopnji in uspešni promociji ter intenzivnem oglaševanju filma, potem ko je ta že posnet. Ekonomija in kultura sta povezani prek koncepta predvidevanja števila gledalcev in z ugotavljanjem tržne vrednosti v predprodaji, ki je privlačna za televizijsko in kinematografsko oglaševanje. Cook in Rugelj (2007, 64) navajata, da prav zato pri projektih z uspešnim marketinškim konceptom redno sodelujejo razvpit prodajno uspešen roman, zvezdniški igralec ali zvezdniški režiser in žanr, ki ga tesno povežemo s prvim, drugim ali obema.

54

Tudi Bosko (2003) se strinja z zgornjimi trditvami in navaja, da je pri vsakem filmskem naslovu glavni cilj distributerjevega marketinškega oddelka povečanje tržnega potenciala z oblikovanjem in izvajanjem marketinške kampanje, ki nagovarja vnaprej določeno ciljno občinstvo. »Ta proces se začne takrat, ko oddelek za raziskave na osnovi testnih projekcij s fokusnimi skupinami<sup>5</sup> določi primarno ciljno občinstvo<sup>6</sup> posameznega filma. Glede na predviden začetek predvajanja filma v kinematografih se v tej fazi začnejo razvijati in pripravljati tudi vsi marketinški materiali.<sup>7</sup> Marketinška akcija se z napovedniki v kino dvoranah, plakati in oglaševanjem v sklopu kinematografov začne že šest mesecev pred filmsko premiero« pojasnjuje avtor (Bosko 2003, 2).

Med tistimi strateško povezanimi neodvisnimi filmskimi distributerji, ki so bili vključeni v našo raziskavo, je bilo sodelovanje v sklopu marketinških aktivnosti za naše rezultate zelo pomembno. V EEAP so strateški partnerji skupaj oblikovali marketinško strategijo za vsak posamezen filmski naslov. V vsaki strategiji so natančno opredelili vse podrobnosti načina tržnega komuniciranja, promocije in oglaševanja. Teritoriji so si med seboj razdelili tudi naloge in zadolžitve ter določili terminske roke, v katerih so morale biti posamezne dejavnosti zaključene in predane ostalim strateškim partnerjem. Kljub skupnim strategijam in taktikam pa so teritoriji še vedno ohranili svojo individu-

5. Fokusna skupina je vrsta skupinskega pogovora, v katerem se manjše število udeležencev, ki so si podobni v zahtevanih značilnostih, pogovarja z moderatorjem o neki globoki temi ali podobnih temah oz. interesih obeh strani (Dickson 2000, 45).

6. Primarno ciljno občinstvo pomeni najožji krog gledalcev, ki jim je film namenjen (npr. otroci od 4 do 7 let). V praksi se uporablja tudi opredelitev sekundarnega ciljnega občinstva (npr. dečki od 8 do 12 let), ki zajema tiste gledalce, za katere je film tudi primeren in na katere je prav tako smiselno usmeriti marketinške aktivnosti, vendar jim bo lahko zaradi nekaterih elementov (npr. vsebina, čas trajanja, žanr, prisotnost glasbe) film manj všeč kot primarni skupini. So pa oboje samo predvidevanja, ki jih potrdimo ali ovržemo že med izvajanjem marketinških aktivnosti ali ko je film v kinematografih in je že znano, kakšen profil gledalcev si ga je ogledal.

7. Plakati, letaki, fotografije za medije, medijska sporočila, osnutki oglasov itd.

alnost oz. samostojnost. Skupaj z ostalimi načrtovane in oblikovane marketinške aktivnosti so namreč še vedno lahko prilagodili velikosti, kulturi in prebivalcem svoje države.<sup>8</sup> Kot pravi Musek Lešnik (2008, 13): »Učinkovito prilagajanje okoliščinam se najlažje zgodi v podjetju, ki se zna spreminjati, a hkrati obdržati notranji kompas.«

8. Npr. V Rusiji je zelo priljubljen žanr grozljivka, v Srbiji pa daleč najboljše rezultate dosegajo filmi domače, srbske produkcije.





# 3

## Metode raziskovanja

Glede na našo temeljno tezo in glavne hipoteze smo v empiričnem delu naše raziskave najprej s pomočjo anketne metode (angl. *survey research*) pridobili vse za raziskavo pomembne in potrebne kvantitativne podatke. Te smo kasneje s statističnim paketom SPSS for Windows obdelali in pojasnili s pomočjo metod opisnih statistik, faktor-ske, korelacijske in regresijske analize.

### 3.1 Predstavitev vzorca raziskave

V raziskavo smo vključili celotno populacijo podjetij, ki so se ukvarjala z distribucijo neodvisnih filmskih naslovov in bila strateško povezana v EEAP. Gre za namensko izbran vzorec. Vsako izmed podjetij je za sodelovanje v raziskavi izbralo šest (6) sodelavcev, ki so bili po mnenju vodstva ključni za uspešno poslovanje posameznega podjetja in posledično tudi za sodelovanje z EEAP. Poleg direktorja so vprašalnike večinoma izpolnjevali vodje oddelkov (distribucija, finance, marketing, odnosi z javnostmi, video in televizija<sup>1</sup>).

Anketni vprašalnik je bil poslan v vseh dvanajst (12) podjetij, ki so bila strateško povezana v EEAP. Vse skupaj ga je prejelo dvainsedemdeset (72) anketirancev, šest (6) iz vsakega podjetja. Izpoljenih in v celoti veljavnih je bilo izvajalcu raziskave vrnjenih enainšestdeset (61) vprašalnikov iz enajstih (11) podjetij. Eno podjetje se je kasneje odločilo, da v raziskavi ne bo sodelovalo, pet vprašalnikov (iz različnih podjetij) pa je bilo neveljavnih. To je pomenilo omejitvev za našo raziskavo, preklic sodelovanja enega izmed strateških partnerjev pa si lahko razlagamo z dejstvom, da gre kljub vsemu za mnenjsko anketo, ki je zaupne in ne anonimne narave.

1. Video oddelek navadno skrbi za trženje DVD-jev, televizijski pa za trženje filmskih pravic televizijam.

Veljavni vprašalniki so predstavljali 84,72 % stopnjo odgovora med anketiranimi posamezniki in 91,67 % stopnjo med anketiranimi podjetji. Glede na te rezultate lahko odziv anketirancev ocenimo kot zelo dober.

### 3.2 Anketni vprašalnik in potek izvedbe ankete

V našem primeru gre za enkratno zbiranje podatkov s pomočjo pisnega anketnega vprašalnika, s katerim smo pridobili podatke o stališčih in mišljenjih anketirancev. V času priprav na našo raziskavo, smo stopili v kontakt z vsemi dvanajstimi direktorji podjetij, ki so vključena v EEAP, jim predstavili vsebino in cilje naše raziskave ter jih povabili k sodelovanju. Po njihovi privolitvi smo oblikovali anketni vprašalnik, vsak izmed direktorjev pa nam je v tem času poleg svojega, posredoval še pet imen posameznikov, ki bodo s strani podjetja sodelovali v raziskavi.

K pripravi anketnega vprašalnika smo pristopili po sledečih principih:

- Zastavljene hipoteze so bile osnova za vsebinsko oblikovanje vprašanj.
- Vprašanja smo na osnovi zastavljenih hipotez razdelili na tri temeljne sklope (strateško povezovanje, marketinške aktivnosti, ekonomska uspešnost).
- V vprašalnik smo vključili kontrolna vprašanja, s katerimi smo preverjali odgovore anketirancev in se s tem še dodatno prepričali, če so bili odgovori konsistentni.
- V vprašalnik smo vključili tudi vprašanja, ki se v osnovi niso navezovala na katero od hipotez, služila pa so kot pomoč pri interpretaciji in izvajanju sklepov raziskave.
- Poleg vprašanj o sodelovanju z in znotraj EEAP je vprašalnik vseboval tudi vprašanja o poslovanju podjetij na posameznih teritorijih. Z njihovo pomočjo smo ugotavljali lastnosti vzorca raziskave in položaj podjetij oz. njihovo uspešnost na domačem teritoriju.
- Pri vseh vprašanjih, ki so vključevala ocenjevalno skalo, je bila uporabljena Likertova vrednostna lestvica od 1 (najslabše) do 5 (najboljše). Zaradi primerljive ocenjevalne skale med posameznimi vprašanji sta bili posledično enostavnejši tudi obdelava in interpretacija zbranih podatkov.

Anketni vprašalnik smo vsem (72) anketirancem sočasno poslali po elektronski pošti na njihove osebne elektronske naslove. Ker gre znotraj stroke za raziskavo, katere rezultati bodo v pomoč vsem vpletenim

udeležencem, smo pričakovano dobili več kot 80 % ustrezno izpolnjenih vprašalnikov.

Z anketiranci smo se skupaj strinjali, da mora biti anketa zaradi narave podatkov<sup>2</sup> zaupna in da bo vsako podjetje vse izpolnjene vprašalnike izvajalcu raziskave vrnilo po navadni in ne elektronski pošti. Kljub slednjemu vseh odgovorov nismo pridobili. Verjetno zato, ker anketa ni bila anonimna. Na osnovi tega lahko tudi sklepamo, zakaj tovrstnih raziskav filmske industrije ni oz. niso dostopne širšemu krogu ljudi. Filmska industrija je na prvi pogled vsem sicer blizu, toda njeno jedro oz. njeni principi delovanja in poslovanja ostajajo javnosti neznani, nedostopni in znanstveno neraziskani. Za običajnega gledalca je pomembna le kvaliteta končnega izdelka (filma), ne pa tudi ostali procesi, ki film spremljajo pred in po njegovemu nastanku oz. predvajanju v kinematografih.

### 3.3 Metode obdelave podatkov

Naša raziskava temelji na uporabi deskriptivnih in analitičnih metod. Vsi, na osnovi anketnega vprašalnika pridobljeni podatki, so bili obdelani s pomočjo:

- opisnih statistik,
- faktorske analize,
- korelacijske analize,
- regresijske analize.

Opisna (deskriptivna ali deduktivna) statistika pravimo področju statistike, ki se ukvarja s podatki za celotno statistično množico (Pfajfar in Arh 2005, 19). V naši raziskavi smo pridobljene podatke s pomočjo frekvenčnih porazdelitev, izračunov srednjih vrednosti (aritmetična sredina) in mer variabilnosti (standardni odklon, koeficient variabilnosti) zbrali in razvrstili v preglednice in grafe.

Namen faktorske analize je proučevanje povezav v množici opazovanih spremenljivk. Metoda želi odkriti skupne razsežnosti opazovanih spremenljivk in tako omogočiti vpogled v osnovno strukturo podatkov. Cilj faktorske analize je, da se veliko število medsebojno povezanih spremenljivk združi (kondenzira) in redči v manjše število medsebojno relativno neodvisnih latentnih (skritih) spremenljivk, imenovanih faktorji, ki kasneje lahko pojasnijo medsebojno povezanost (relacijo, zvezo) analiziranega skupka manifestnih (vidnih, izraženih) spremenljivk (Hair idr. 2010). S faktorsko analizo smo v naši

2. Podatki o npr. vsebini posameznih pogodb za filmske licence, marketinških strategijah, finančnih poročilih, ostajajo strogo zaupne narave.

raziskavi torej skušali ugotoviti, ali obstajajo določeni skupni faktorji, s pomočjo katerih lahko pojasnimo povezavo med kazalniki (indikatorji), ki smo jih vključili v faktorsko analizo. Za vsebinsko opredelitev najprimernejših faktorjev smo opravili še rotacijo faktorjev. Kazalniki, ki so bili najbolj povezani s posameznimi faktorji, so bili prevzeti kot pojasnjevalne (neodvisne) spremenljivke.

Hipoteze smo testirali s pomočjo korelacijske in regresijske analize. Z metodama smo ugotavljali medsebojno odvisnost med dvema ali več spremenljivkami. Za vsako hipotezo smo izdelali korelacijsko matriko s statističnimi značilnostmi in medsebojno povezanost odvisnih in neodvisnih spremenljivk analizirali s Pearsonovim koeficientom korelacije. Cilj regresijske analize je bil oceniti vrednost odvisnega pojava za posamezne vrednosti neodvisnega pojava (Košmelj 2005).

### 3.4 Predvidene predpostavke in omejitve

Raziskava je osredotočena na testiranje hipotez, ki se nanašajo na posledice strateškega povezovanja neodvisnih filmskih distributerjev, s poudarkom na delu marketinškega oddelka. Ker je raziskava usmerjena na poglobljeno analizo uspešnosti in učinkovitosti strateškega združevanja in primerjavo poslovanja posameznih neodvisnih distributerjev iz različnih teritorijev pred in po vključitvi v strateško partnerstvo, je možna tudi posplošitev teh podatkov na populacijo vseh neodvisnih filmskih distributerjev. Gre predvsem za to, da so vsi v raziskavo vključeni distributerji prej delovali samostojno in neodvisno ter so kompetentni tako za ocenjevanje položaja samostojnih kot tudi strateško povezanih neodvisnih distributerjev.

Za obravnavo tematike smo se odločili tudi na podlagi pričakovanja o večji verjetnosti pridobitve odgovorov na anketna vprašanja, ki smo jih pridobili od predstavnikov podjetij, s katerimi vsakodnevno sodelujemo. Kljub temu smo se srečali z omejitvijo, ki nam jo je predstavljalo 61 veljavnih vprašalnikov iz enajstih strateško povezanih podjetij. Pri analizi odgovorov smo torej morali upoštevati, da v raziskavi sodeluje različno število (5 ali 6) anketirancev iz posameznih podjetij, kar lahko vpliva na nekatere rezultate naše raziskave. Omejitvi smo se skušali izogniti tako, da smo pri vprašanjih, ki se nanašajo na lastnosti posameznih podjetij in na katera so vsi predstavniki podjetij odgovarjali enako, izračunali srednjo vrednost odgovorov.

# 4

## Empirični rezultati

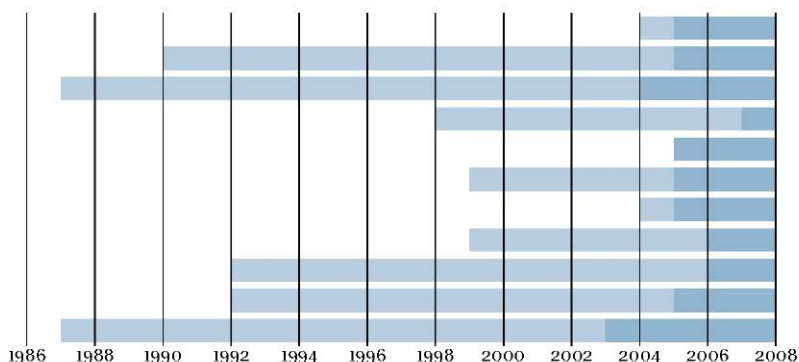
### 4.1 Strateški partnerji v EEAP

Da bi bolje spoznali posamezne strateške partnerje, obravnavane v naši raziskavi, nas je zanimalo, kdaj so bila ustanovljena posamezna od teh podjetij, v kolikšnem obsegu so bila prisotna na teritoriju, kjer so poslovala, kdaj so se vključila v EEAP in koliko let so bila v času izvajanja naše ankete že vključena v omenjeno strateško partnerstvo. Tako temeljna teza kot vse tri hipoteze, ki smo jih razvili v naši raziskavi, se nanašajo na posledice medsebojnega povezovanja neodvisnih filmskih distributerjev. Poznavanje strateških partnerjev je zelo pomembno za lažje razumevanje njihovega delovanja na trgu in po testiranju hipotez tudi za lažjo interpretacijo dobljenih rezultatov.

V anketni vprašalnik smo vključili tudi vprašanja, s pomočjo katerih smo lahko določili nekatere lastnosti vzorca naše raziskave: starost podjetij, velikost tržnega deleža, število zaposlenih, prisotnost podjetij znotraj panoge v posamezni državi in leto vstopa v EEAP. Ker se nekatera vprašanja nanašajo na individualne lastnosti posameznega podjetja, so anketiranci iz istega podjetja nanje odgovorili enako. Ker pa anketnega vprašalnika ni izpolnilo enako število sodelujočih iz posameznega podjetja, smo pri predstavitvi rezultatov za vsako od zgoraj naštetih vprašanj upoštevali srednjo vrednost odgovorov.

Slika 4.1 za vsako od enajstih podjetij, ki so sodelovala v naši raziskavi, prikazuje starost in čas vključenosti v EEAP. Iz slike lahko odčitamo leto ustanovitve posameznega podjetja in leto začetka sodelovanja z EEAP (ob predpostavki, da je bil EEAP ustanovljen leta 2003). Za mejnik na  $x$  osi smo postavili leto 2008, ko je bila ta anketa tudi izvedena.

Na sliki 4.1 po svoji visoki starosti (21 let) in s tem tudi domnevnih



**Slika 4.1** Leto ustanovitve podjetij (svetlo) in leto vključitve v EEAP (temno)

62

izkušnjah izstopata dve podjetji, ki sta se prvi vključili v EEAP. Eno že v letu njegove ustanovitve (2003), drugo pa leto kasneje (2004). Leta 2005 se je v mrežo vključila večina vseh strateških partnerjev, v 2007 pa še zadnje podjetje izmed tistih, ki so sodelovala v naši raziskavi. Ugotovitev, da večina odgovorov vprašanih temelji na več kot triletnih izkušnjah tega strateškega partnerstva, daje raziskavi še dodatno veljavo. Večina anketiranih namreč na vprašanja o strateškem partnerstvu ni odgovarjala takoj po svoji vključitvi v obravnavano partnerstvo, temveč na osnovi večletnega sodelovanja z EEAP.

V celotni strukturi je 73 % podjetij, ki so stara več kot devet let in samo 27 % tistih, ki obstajajo štiri leta ali manj. Iz interne dokumentacije (EEAP 2009b) lahko razberemo, da so bila med slednjimi prav vsa ustanovljena na novih teritorijih<sup>1</sup> in s kapitalom podjetij, ki so bila že prej del mreže EEAP. Očitno so bili ti strateški partnerji s sodelovanjem znotraj EEAP zadovoljni in so ga ocenili kot uspešnega, saj v nasprotnem primeru ne bi vlagali sredstev v novoustanovljena podjetja na novih trgih.

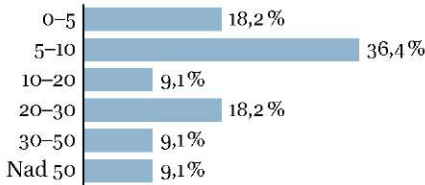
Ob primerjavi prisotnosti enajstih anketiranih podjetij znotraj panoge filmskih distributerjev v svoji državi slika 4.2 jasno prikazuje, da so anketirana podjetja na tržišču, kjer poslujejo, v veliki večini srednje prisotna (72,7%). To pa ne pomeni, da so tudi srednje velika, saj se ta prisotnost nanaša izključno na položaj, ki ga imajo posamezni strateški partnerji znotraj panoge na teritoriju, kjer poslujejo.

Na začetku naše raziskave nas je poleg ostalih lastnosti anketiranih podjetij zanimala tudi njihova velikost, ki se neposredno nanaša na število zaposlenih oz. kot jo opredeljuje ZGD-1. Ko smo pred izvedbo ankete namen in cilje naše raziskave predstavili tudi nekaterim pred-

1. Kot novi teritoriji so mišljene države, v katerih EEAP prej ni imela strateških partnerjev.



Slika 4.2 Prisotnost podjetja znotraj panoge v svoji državi



Slika 4.3 Število redno zaposlenih v podjetjih

stavnikom strateških partnerjev in se o vsebini vprašalnika z njimi tudi posvetovali, smo se anketno vprašanje o velikosti podjetij odločili preoblikovati. V našo raziskavo smo namreč vključili podjetja iz različno velikih držav, z različnim številom prebivalcev in različno gospodarsko razvitostjo. Bolj pomembna kot sama velikost podjetja je za našo raziskavo pomembna njegova prisotnost na trgu in posledično tudi konkurenčnost znotraj panoge. Večja kot je prisotnost podjetja znotraj panoge na svojem tržišču, boljše referenco to pomeni za EEAP pri pogajanjih za nakup filmskih licenc. V praksi je torej v posamezni državi majhno podjetje lahko znotraj svoje panoge med najbolj prisotnimi, kar pomeni, da tržni delež, uspešnost oz. ugled podjetja znotraj panoge niso povezani z njegovo velikostjo. Poleg opisanega, bi bila primerjava velikosti podjetij, ki so vključena v EEAP, vprašljiva tudi zato, ker strateški partnerji nimajo poenotenih kriterijev za oceno velikosti podjetij.<sup>2</sup>

Slika 4.3 razvršča obravnavana podjetja glede na število redno zaposlenih, ne pa tudi glede na število pogodbenih sodelavcev. Iz nje je razvidno, da ima večina (36,4 %) strateških partnerjev med 5 in 10 redno zaposlenih delavcev, sledijo podjetja z manj kot 5 zaposlenimi in tista, ki imajo med 20 in 30 zaposlenih (18,2 %), najmanjši odstotek (9,1 %) pa predstavljajo neodvisni distributerji, ki imajo od 10 do 20, od 30 do 50 in tisti z več kot 50 zaposlenimi delavci.

V raziskavo vključena podjetja informacije o avtorskih in ostalih pogodbah, ki so vezane na posamezne filmske projekte, obravnavajo kot poslovno skrivnost. Zaradi slednjega s podatki o dejanskem številu

2. Opredelitev srednje-velikih podjetij glede na število zaposlenih: Rusija (od 50 do 100 zaposlenih), Madžarska (od 30 do 50 zaposlenih), Bolgarija (od 20 do 30 zaposlenih), Slovenija in Češka (od 5 do 10 zaposlenih) (EEAP 2010). Velja poudariti, da se ta opredelitev razlikuje od uradne opredelitve v ZGD-1.

**Preglednica 4.1** Glavni razlog vključitve v EEAP

Razlog vključitve v EEAP	Frekvenca	Delež*
Nakup filmskega programa, ki nam sicer ni bil dostopen.	30	49,2
Znižanje stroškov nakupa filmskih licenc.	21	34,4
Znižanje stroškov marketinških aktivnosti.	9	14,7
Izmenjava mnenj in izkušenj različnih teritorijev.	1	1,6
Skupaj	61	100,0

\*Strukturni delež v odstotkih.

64

vseh sodelavcev posameznega podjetja ni mogoče razpolagati, zato jih tudi ni mogoče vključiti v našo raziskavo. Ob tem je potrebno še omeniti, da je delo v filmski distribuciji projektne narave, kar posledično pomeni, da se skozi različna časovna obdobja število sodelavcev v posameznem podjetju spreminja. Ker pa nekateri sodelavci delujejo tudi iz ozadja (strategi, lobisti, novinarji, svetovalci), bi realne podatke o zaposlenih tudi iz tega razloga zelo težko pridobili.

Na osnovi slik 4.1, 4.2 in 4.3 smo ugotovili, da v vzorcu naše raziskave prevladujejo podjetja, ki svojo dejavnost opravljajo že več kot 10 let, imajo v povprečju več kot 10 redno zaposlenih ljudi in so v veliki večini znotraj panoge v državi, kjer poslujejo, srednje prisotna. Gre torej za vzorec podjetij, ki so v strateško partnerstvo vstopila kljub temu, da so znotraj stroke že dalj časa aktivna in pri svojem delu tudi uspešna.

### 4.2 Prikaz in analiza strateškega povezovanja neodvisnih filmskih distributerjev znotraj EEAP

#### *Razlogi za strateško povezovanje*

Obstaja več razlogov, zakaj podjetja združijo moči in se poslovno povežejo med seboj. Njihov glavni namen je lahko doseganje ekonomij obsega, povečanje konkurenčnosti na domačem ali na mednarodnih trgih, spodbujanje priložnosti za inoviranje in komercializacijo novih proizvodov in storitev, pospeševanje hitrosti inoviranja, vstop na nove trge ali povečanje izvoza ali zmanjšanje stroškov (Čehovin 2005, 33).

Zakaj so se v EEAP vključila podjetja anketiranih, je razvidno iz preglednice 4.1.

Skoraj polovica vprašanih je kot glavni razlog vstopa v strateško partnerstvo navedla nakup filmskega programa, ki jim je bil prej nedostopen, ostali anketiranci pa so s strateškim partnerstvom računali predvsem na znižanje stroškov licenc in znižanje stroškov marketinških aktivnosti.

Najbolj pogosta odgovora sta bila pričakovano povezana z nakupom filmskih licenc oz. filmskega programa, saj ima vsak posamezen distributer pri pogajanju za nakup programa, za področje enega sa-



mega teritorija, veliko slabše izhodiščne pogoje kot pogajalec, ki kupuje isti program za več teritorijev. V našem primeru lahko EEAP pri nakupu doseže veliko nižjo ceno licenc za posamezne teritorije, kot če bi se za iste licence pogajal vsak distributer zase. Enako velja tudi za komercialno vrednost in posledično donosnost filmskih naslovov. Bolj kot je film komercialen, večji distributerji se zanj zanimajo in manj možnosti je, da bi posel dobil manjši, neodvisni distributer. Podjetje, ki posluje na več teritorijih hkrati, lastniku licence (producentu) zagotovi predvajanje filma na vseh teritorijih, ki jih pokrivajo njegovi strateški partnerji, s čimer prodajalcu olajša delo pri kasnejši koordinaciji vseh s filmom povezanih aktivnosti.

Z zgornjimi ugotovitvami in preglednico 4.1 sta povezani tudi prva in tretja hipoteza naše raziskave. Kot drugi in tretji najpogostejši razlog za vključitev neodvisnih distributerjev v strateško partnerstvo so anketirani namreč navedli tako znižanje stroškov nakupa filmskih licenc kot tudi znižanje stroškov oz. ekonomsko uspešnost marketinških aktivnosti. To bi lahko razumeli kot neke vrste potrditev, da sta bili omenjeni hipotezi pravilno oblikovani. V nadaljevanju raziskave smo s pomočjo podatkov iz anketnega vprašalnika hipotezi tudi testirali.

Sedem splošnih področij, kjer podjetja lahko pričakujejo koristi zaradi strateškega povezovanja, je oblikoval Rigsbee (2000, 2): proizvodi, dostopnost, dejavnosti, tehnologija, rast, organizacija in finance. Tudi iz preglednice 4.1 izhaja, da so strateški partnerji z vključitvijo v EEAP pridobili na najmanj štirih od naštetih področij. Povečali so število in kakovost kupljenih filmskih naslovov (proizvodi), pridobili možnost nakupa prej nedostopnega filmskega programa (dostopnost), posledično postali bolj konkurenčni na domačem trgu (rast) in znižali nekatere stroške (finance).

Na splošno okoliščine, ki sprožijo potrebo po sodelovanju, določa trg. To pomeni, da se osnovni temelj za sodelovanje razlikuje med dejavnostmi in regijami. Bolj kot so argumenti pri specifičnih problemih s katerimi se soočajo podjetja tehtni, bolj pristni in predani so interesi podjetij za sodelovanje. Razvojni trendi pa kažejo, da sodelovanje postaja vse pomembnejša poslovna strategija (Čehovin 2005, 41).

### *Uspešnost strateškega sodelovanja*

Vsako podjetje s svojim obstojem izpolnjuje nek namen in uresničuje neko poslanstvo (Musek Lešnik 2008, 14). Gre za namensko orientiran sistem, ki stremi k izvajanju aktivnosti, koristnih za druge. Jasnejša kot je predstava osnovnega poslanstva podjetja, bolj nedvoumno ga bo lahko uresničevalo in mu sledilo (Musek Lešnik 2008). O njegovi uspe-

šnosti torej govorimo takrat, ko izpolnjuje svoj namen (poslanstvo) in dosega strateške cilje (vizijo).

Razumevanje pojma uspešnosti in učinkovitosti se pogosto za-  
menjujeta (Gamberger, Fajfar in Kožman 2005). Tekavčičeva (2002,  
665) navaja definicijo, da uspešnost (angl. *effectiveness*) pomeni delati  
prave stvari, učinkovitost (angl. *efficiency*) pa delati stvari pravilno.

Po Lipičniku (2002, 482) uspešnost ocenimo s pomočjo primerjave  
rezultata (stanje, ki smo ga dosegli) s cilji (stanje, ki smo ga nameravali  
doseči). Gre za enostavno in splošno merilo uspešnosti.

Rozman (2002, 50) označuje kot uspešno tisto gospodarsko združbo,  
tisto podjetje, ki je dobičkonosno ali rentabilno.

Kaplan (2000, 14) poudarja, da so večino obstoječih meril uspeš-  
nosti, kjer je v ospredju računovodski vidik, razvili strokovnjaki na  
začetku 20. stoletja, ko je bila tehnologija proizvodnje bistveno dru-  
gača in neprimerno manj razvita kot današnja. Računovodski po-  
datki in izkazi sicer predstavljajo neke osnovne informacije o uspeš-  
nosti poslovanja podjetja, toda glede na to, da smo v naši raziskavi  
podatke pridobili s pomočjo mnenjske ankete, so anketiranci ocenje-  
vali uspešnost iz različnih vidikov.

Borjančič (2006, 7) kot omejitev uporabe zgolj finančno-računo-  
vodskih kazalnikov za oblikovanje ocene uspešnosti vidi v tem, da ti ne  
opisujejo dejavnikov, ki vplivajo na uspeh v prihodnosti, saj je višina  
čistega dobička relativna (npr. način in stopnja amortizacije osnov-  
nih sredstev, način vrednotenja zalog, razmejevanje prihodkov in stro-  
škov).

Sodobne okoliščine poslovanja zahtevajo nov način razmišljanja in  
s tem tudi nove, nefinančne kazalnike uspešnosti: vlaganje v novo teh-  
nologijo in opremo, trajnejši in partnerski odnos s potrošniki in po-  
slovnimi partnerji, razvoj proizvodov in storitev glede na želje in po-  
trebe potrošnikov, proizvodnjo kakovostnih storitev in proizvodov pri  
nizkih stroških, izobraževanje zaposlenih in ustvarjanje pozitivne de-  
lovne klime.

Finančni kazalci torej nikakor niso zadostni za celovito presojanje  
uspešnosti bodisi poslovanja bodisi strateškega sodelovanja. Iz njih ne  
moremo razbrati, kateri od mnogih dejavnikov so prispevali k uspeš-  
nosti poslovanja. Ghemawat (1986, 53) pravi, da se vzroki za uspeš-  
nost skrivajo v ozadju in lahko izhajajo iz edinstvenih rezultatov razi-  
skav in razvoja, učinkovite proizvodnje, ugodnega delovnega vzdušja  
v podjetju, kakovostnih produktov ali hitrega odziva na potrebe kup-  
cev.

Das in Teng (2003, 280) sta prepričana, da merjenje uspešnosti stra-  
teških povezav ostaja najslabše raziskano področje strateških povezav.

Nejasnost se pojavi že v pojmovanju strateške povezave kot predmetu merjenja: ali merimo povezavo samo ali partnerska podjetja v tej povezavi. Dejstvo je, da se podjetja povezujejo z namenom uresničitve zastavljenih strateških ciljev, torej ima povezovanje vpliv na rezultat poslovanja partnerjev. Prav tako je res, da so ta zaveznitva mnogokrat samostojne pravne osebe in jih je zato smiselno meriti ločeno. Zaradi različnih motivov, namenov in ciljev sklepanja strateških povezav, je vedno mogoče pričakovati, da partnerska podjetja merijo rezultate z različnimi merili. Ne glede na slednje, je izhodišče merjenja rezultatov povezav stopnja doseganja strateških ciljev vseh partnerskih podjetij (Das in Teng 2003, 280).

Tudi o uspešnosti sodelovanja v EEAP so bila anketirancem zastavljena anketna vprašanja. Kljub dejstvu, da je bil EEAP samostojna enota, so bile za našo raziskavo pomembne ocene uspešnosti strateškega partnerstva posameznih podjetij. Te so bile hkrati tudi pokazatelj doseganja strateških ciljev, ki so si jih strateški partnerji (neodvisni distributerji) zastavili pred vstopom v EEAP. Več zastavljenih ciljev so dosegli oz. več ciljem so se približali, višja je bila njihova ocena uspešnosti strateškega povezovanja znotraj EEAP.

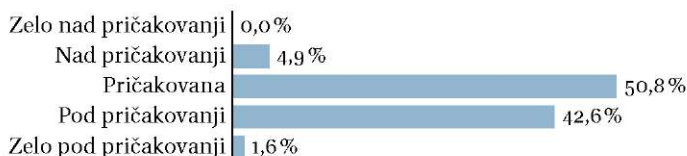
Uspešnost in učinkovitost merimo s kazalci oz. informacijami, ki bodisi odražajo bodisi napovedujejo stanje ali razvoj določenega pojava. Naši anketiranci so svoje mnenje oz. oceno izrazili s pomočjo vnaprej pripravljenih možnih trditev, ki so bile med seboj izključujoče in obsegale večji spekter verjetnih odgovorov. Anketni vprašalnik je v največji meri vseboval vprašanja zaprtega tipa, pri katerih so anketiranci odgovore rangirali z Likertovo lestvico (od 1 do 5). Za slednjo je značilno izražanje stopnje strinjanja oz. nestrinjanja z danim stališčem. Razlog za poenotenje načina vprašanj in odgovorov sta bili kasnejša lažja obdelava (razvrstitev) in obrazložitev podatkov.

*Opisne statistike.* Na področju marketinških aktivnosti je z vstopom v EEAP več kot polovica vprašanih pričakovala obstoječo stopnjo učinkovitosti (slika 4.4), skoraj 45 % pa jih navaja, da je to sodelovanje pod njihovimi pričakovanji. Pri stroških marketinških aktivnosti (slika 4.5) je situacija bolj optimistična. Slabih 45 % je tolikšne stroške pričakovalo, skoraj 20 % pa celo predvidevalo, da bodo ti višji.

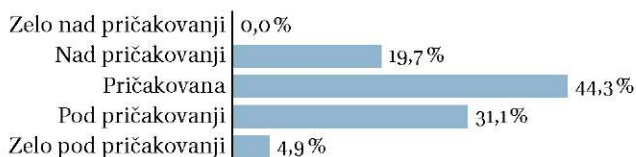
Skupna preglednica rezultatov (preglednica 4.2) slike 4.4 in slike 4.5 s kontingenčno analizo povezuje odgovore o učinkovitosti in stroških marketinških aktivnosti.

Iz rezultatov smo razbrali dvoje: usklajenost odgovorov pri dveh različnih, a vsebinsko povezanih vprašanjih in potrditev, da ti rezultati izpolnjujejo pričakovanja tretje hipoteze. Slednja namreč pravi, da so

## Empirični rezultati



Slika 4.4 Učinkovitost sodelovanja pri marketinških aktivnostih



Slika 4.5 Višina stroškov marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP

68

Preglednica 4.2 Marketinške aktivnosti: učinkovitost sodelovanja in višina stroškov

Učinkovitost	Stroški marketinških aktivnosti v EEAP				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1)	1	0	0	0	1
(2)	2	14	8	2	26
(3)	0	4	18	9	31
(4)	0	1	1	1	3
(5)	3	19	27	12	61

Opombe: (1) zelo pod pričakovanji, (2) pod pričakovanji, (3) pričakovano, (4) nad pričakovanji, (5) skupaj.

posledica strateških povezav neodvisnih filmskih distributerjev tudi ekonomsko bolj uspešne marketinške aktivnosti.

Višina stroškov in učinkovitost sodelovanja pri marketinških aktivnostih v EEAP sta v sorazmernem odnosu. Od vseh anketirancev (61) jih je slaba polovica (27) stroške marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP ocenila kot pričakovane. Izmed slednjih jih je večina (18) tudi obstoječo učinkovitost marketinških aktivnosti ocenila kot učinkovito. Med tistimi, ki so na drugi strani smatrali, da so stroški marketinških aktivnosti v EEAP (zelo) pod pričakovanji (22), pa je bilo kar 17 takih, ki so bili mnenja, da je tudi učinkovitost sodelovanja (zelo) pod pričakovanji oz. da bi slednja lahko bila boljša. Odgovori so bili torej v večini usklajeni, saj je le slabih 5% (3 od 61) anketirancev pričakovalo npr. večjo učinkovitost in nižje stroške ali obratno.

Ker so anketiranci kot enega izmed razlogov za vstop v EEAP navedli tudi znižanje stroškov marketinških aktivnosti (preglednica 4.1), smo na osnovi podatkov iz slike 4.5 sklepali, da je večina anketiranih smatrala to strateško povezavo, na področju marketinških aktivnosti, kot ekonomsko uspešno. Kar 39 od 61 vprašanih je namreč tolikšne stro-

**Preglednica 4.3** Uspešnost strateškega partnerstva EEAP na posameznih področjih

Postavka	N	min	max	AS	SDV	KV
Stroški licenc v EEAP	61	2	4	2,82	0,646	0,229
Stroški market. aktivnosti v EEAP	61	1	4	2,79	0,819	0,294
Kreativnost mark. aktivnosti v EEAP	61	1	4	2,75	0,675	0,245
Raznolikost filmskega prog. v EEAP	61	1	4	2,95	0,717	0,243
Kvaliteta filmskega prog. v EEAP	61	2	4	2,92	0,666	0,228
Kooperativnost z EEAP	61	2	4	2,97	0,730	0,246
Odzivnost EEAP	61	1	4	2,89	0,755	0,261

N – numerus oz. velikost populacije (število vseh pravilno izpolnjenih vprašalnikov); min – najnižji odgovor; max – najvišji odgovor; AS – aritmetična sredina; SDV – standardni odklon; KV – koeficient variabilnosti.

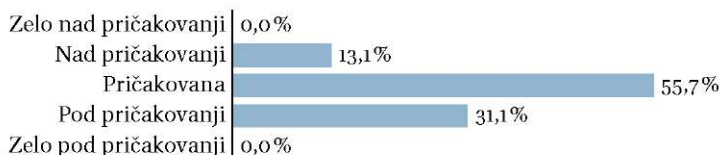
ške bodisi pričakovalo bodisi so bili celo nad pričakovano znižani. Ob tem je treba omeniti tudi 19 tistih, za katere so bili stroški marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP sicer pod pričakovanji, vendar to še ne pomeni, da so se ti stroški tudi zvišali. Obstaja namreč možnost, da so se znižali manj, kot so anketiranci pred vstopom v EEAP predvidevali. Z analizo zgornjih podatkov smo torej testirali tretjo hipotezo naše raziskave, ki pravi, da *je ekonomska uspešnost marketinških aktivnosti značilno pozitivno povezana s strateškim povezovanjem neodvisnih distributerjev*. Ne glede na zadnji pomislek rezultati kažejo v prid potrditvi tretje hipoteze.

Uspešnost sodelovanja na različnih področjih znotraj EEAP prikazuje preglednica 4.3.

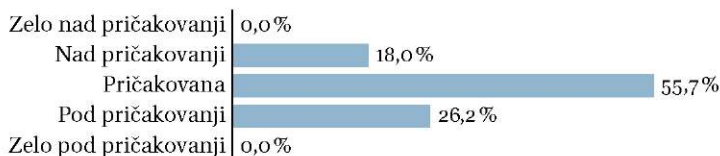
Aritmetična sredina (AS) predstavlja splošne vplive na vrednosti spremenljivke, veljavne za populacijo kot celoto in so dani z opredeljujočimi pogoji (Pfajfar in Arh 2005). Če te pogoje spremenimo, se spremeni tudi AS. Podobne vrednosti povprečnih odgovorov (AS = od 2,75 do 2,97) v preglednici 4.3 pomenijo, da je večina strateških partnerjev na vseh obravnavanih področjih uspešnost sodelovanja v EEAP ocenila kot pričakovano.<sup>3</sup> Najvišji so bili povprečni odgovori pri oceni kooperativnosti v EEAP kar pomeni, da je bila med spremenljivkami ta v povprečju najbolj ocenjena. Standardni odklon (SDV) je enak kvadratnemu korenu variance (Pfajfar in Arh 2005) in se izraža v enakih enotah kot spremenljivke in njihove AS. Manjši kot je SDV (v primerjavi z AS), manjše so razlike med dejanskimi vrednostmi spremenljivke in njeno AS ter obratno. Najpogosteje uporabljena relativna mera variabilnosti je mera, ki temelji na SDV. SDV je primerjan z AS in tako izraženo mero variabilnosti je Pearson poimenoval koefici-

3. Ocenjevali so po Likertovi vrednostni lestvici od 1 (zelo pod pričakovanji) do 5 (zelo nad pričakovanji).

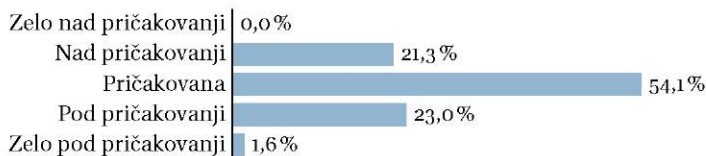
## Empirični rezultati



**Slika 4.6** Višina stroškov licenc v EEAP



**Slika 4.7** Kakovost filmskega programa v EEAP



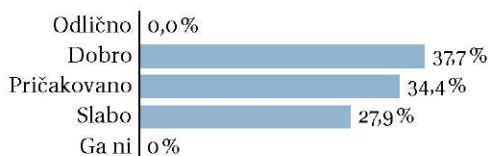
**Slika 4.8** Raznolikost filmskega programa v EEAP

ent variabilnosti (Pfajfar in Arh 2005). Najvišji koeficient variabilnosti (0,294) in najvišja vrednost SDV (0,819) se v preglednici 4.3 pojavljata pri stroških marketinških aktivnosti, kar pomeni največ odstopanja oz. neenotnosti pri odgovorih anketirancev. Ocene se torej pri tej spremenljivki med seboj najbolj razlikujejo. Iz podatkov za spremenljivke v preglednici 4.3 lahko še ugotovimo, da so bili strateški partnerji najbolj zadovoljni s kvaliteto filmskega programa in z višino stroškov licenc, saj je bil razpon odgovorov tu najmanjši, enotnost odgovorov pa največja.

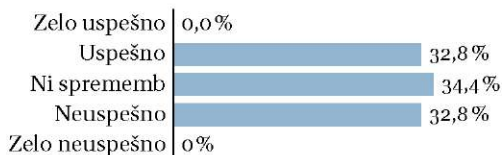
Ko smo se osredotočili na prvo področje iz preglednice 4.3 in analizirali odgovore anketirancev o višini stroškov filmskih licenc, smo izdelali histogram na sliki 4.6.

Kar 68,8 % anketiranih je obstoječe stroške filmskih licenc, kupljenih prek EEAP, bodisi pričakovalo bodisi so bili celo nad pričakovanimi. Glede na to, da je bilo znižanje stroškov filmskih licenc drugi najpogostejši razlog za strateško partnerstvo (preglednica 4.1), ki je predmet naše raziskave, bi lahko strateško sodelovanje znotraj EEAP označili kot uspešno. S tem smo testirali tudi našo prvo hipotezo, po kateri je *posledica medsebojnega strateškega povezovanja neodvisnih filmskih distributerjev znižanje stroškov nakupa filmskih licenc*. Na osnovi rezultatov na sliki 4.6 prvo hipotezo lahko torej potrdimo.

Ker je skoraj polovica anketiranih kot glavni razlog vključitve v EEAP navedla nakup filmskega programa, ki strateškim partnerjem sicer ne



**Slika 4.9** Ocena medsebojnega sodelovanja strateških partnerjev



**Slika 4.10** Splošna ocena uspešnosti sodelovanja v EEAP

bi bil dostopen (preglednica 4.1), smo z bolj natančno analizo podatkov iz preglednice 4.3 želeli preveriti, kako uspešno je strateško partnerstvo na področjih kvalitete in raznolikosti filmskega programa.

Sliki 4.7 in 4.8 zelo jasno prikazujeta, da so strateški partnerji z vključitvijo v EEAP dobili tako kakovosten kot tudi raznolik filmski program. Še več. Pri 21,3 % in 18 % vprašanih sta kvaliteta oz. raznolikost filmskega programa preseгла njihova pričakovanja.

Če združimo podatke iz preglednice 4.1 in podatke iz histogramov na slikah 4.7 in 4.8, lahko dokažemo uspešnost strateškega partnerstva navezujoč se na vsebino filmskega programa. S takšnim programom si namreč vsak izmed strateško povezanih neodvisnih distributerjev, na lastnem teritoriju, vsekakor zagotavlja večjo konkurenčnost med tekmeci, kar pa trdimo tudi v prvem delu naše temeljne teze.

Sliki 4.9 in 4.10 prikazujeta oceno medsebojnega sodelovanja med strateškimi partnerji in splošno oceno sodelovanja v EEAP.

Ker so odgovori na slikah 4.9 in 4.10 podobno koncentrirani na tri skupine (uspešno in dobro, pričakovano in ni sprememb, slabo in neuspešno), smo sklepali, da je splošna ocena sodelovanja posledica odnosa med strateškimi partnerji. Najvišjih (odlično in zelo uspešno) in najnižjih (ga ni in zelo neuspešno) odgovorov ni bilo, ostali pa so bili enakomerno razporejeni med ostale možnosti. Na sliki 4.9 izstopajo tisti, ki so sodelovanje med strateškimi partnerji v EEAP ocenili kot dobro, za 10 odstotnih točk manj vprašanih pa je to sodelovanje ocenilo kot slabo.

Pri splošni oceni uspešnosti sodelovanja na sliki 4.10 med odstotki odgovorov ni bilo večjih odstopanj. Dobra tretjina vprašanih je bila nevtralna in je sodelovanje s strateškimi partnerji ocenila kot pričakovano, popolnoma enako število anketiranih pa sodelovanja v EEAP ni ocenilo niti kot uspešnega niti kot neuspešnega. Lahko bi rekli, da jih

**Preglednica 4.4** Uspešnost sodelovanja med strateškimi partnerji EEAP in splošna uspešnost sodelovanja v EEAP

Sodelovanje		Uspešnost sodelovanja v EEAP			
		Neuspešno	Ni sprememb	Uspešno	Skupaj
Slabo	Število	13	3	1	17
	Delež	21,3 %	4,9 %	1,6 %	27,9 %
Pričakovano	Število	6	12	3	21
	Delež	9,8 %	19,7 %	4,9 %	34,4 %
Dobro	Število	1	6	16	23
	Delež	1,6 %	9,8 %	26,2 %	37,7 %
Skupaj	Število	20	21	20	61
	Delež	32,8 %	34,4 %	32,8 %	100,0 %

72

večina ne najde niti pozitivnih niti negativnih strani te strateške povezave.

Dubrovski (2004, 229) ugotavlja, da kljub temu da strateške zveze predstavljajo eno najpomembnejših sodobnih oblik mednarodnega poslovanja, stopnja njihove uspešnosti oz. preživetja ni visoka, saj se v povprečju giblje le med 30 in 40 %. Dubrovski (2004) ob tem tudi poudarja, da neuspešnost strateške zveze ne pomeni le propad ali stečaj povezanih podjetij, temveč z neuspešnostjo povezave označuje takšno partnerstvo, v katerem zastavljeni sinergijski cilji niso bili doseženi. Ne moremo pa glede na rezultate, ki smo jih pridobili iz naših anketnih vprašalnikov, tega trditi za partnerstvo v EEAP. Iz zgornjih ugotovitev je namreč moč razbrati, da je bilo v splošnem sodelovanje z in znotraj EEAP za strateške partnerje pričakovano. Ker se podjetja za vsako obliko strateškega partnerstva odločijo z namenom izboljšanja svojega položaja na trgu, lahko odgovor *pričakovano sodelovanje* tolmačimo le kot uspešno.

Če združimo podatke, ki jih prikazujeta sliki 4.9 in 4.10, dobimo preglednico 4.4. Iz nje je razvidno, da le 21,3 % vprašanih ni bilo zadovoljnih z medsebojnim sodelovanjem strateških partnerjev in je sodelovanje v EEAP ocenilo kot neuspešno.

Dobra petina je torej pričakovala več, ostali pa so bili zadovoljni. Med njimi je bilo še vedno 6,5 % takih, ki se nad delovanjem EEAP niso pritoževali, bi pa sodelovanje med strateškimi partnerji spremenili in obratno, 11,4 % vprašanih je bilo zadovoljnih z medsebojnim sodelovanjem strateških partnerjev, sodelovanje znotraj EEAP pa so označili kot neuspešno. Kljub odstopanjem, pa so se te razlike kazale v nizkih odstotnih vrednostih, ki niso vplivale na večinsko, splošno mnenje, da je strateško partnerstvo v EEAP uspešno.



Preglednica 4.5 Rotirana komponentna matrika

Postavka	(1)	(2)
Stroški licenc v EEAP	0,663	0,270
Stroški marketinških aktivnosti v EEAP	0,267	0,777
Kreativnost marketinških aktivnosti v EEAP	0,671	0,464
Raznolikost filmskega programa v EEAP	0,938	0,031
Kvaliteta filmskega programa v EEAP	0,789	0,238
Kooperativnost z EEAP	0,048	0,919
Odzivnost EEAP	0,404	0,633

Opombe: (1) komponenta 1, (2) komponenta 2; metoda glavnih komponent in Varimax metoda rotacije s Kaiserjevo normalizacijo.

*Faktorska analiza.* S pomočjo faktorске analize smo skušali ugotoviti, ali obstajajo določeni skupni dejavniki (faktorji oz. komponente), s pomočjo katerih lahko pojasnimo skupne lastnosti spremenljivk v preglednici 4.3. Smiselnost uporabe faktorске analize smo najprej preizkusili s Keiser Meyer Olkinovo statistiko ( $\kappa\mu\sigma$ ) in z Bartlettovim testom sferičnosti. Z rezultati obeh testov smo ocenili, da so izbrani podatki primerni za faktorško analizo. Vrednost kazalca  $\kappa\mu\sigma$  (0,757) je bila namreč večja od 0,5, s tveganjem (Sig. = 0,000), manjšim od 0,05 pa smo lahko zavrnilo ničelno domnevo, da je korelacijska matrika enaka matriki enote (Bartlettov test). Z metodo faktorске analize smo kasneje ugotavljali skupne faktorje in njihove uteži, ki so v največji možni meri pojasnjevale varianco in smo jih lahko tudi smiselno interpretirali. S poskušanjem različnih metod faktorске analize<sup>4</sup> in različnih rotacij<sup>5</sup> dobljenih faktorjev smo prišli do najbolj razumljivih skupnih dejavnikov preko metode glavnih komponent in Varimax rotacije (preglednica 4.5). Metoda glavnih komponent omogoča z zmanjšanjem obsega podatkov povzeti te podatke s čim manjšo izgubo informacij.

Za pojasnitev skupne variance smo določili dve glavni komponenti (lastni vrednosti 3,646 in 1,177), ki skupaj pojasnjujeta 68,9 % skupne variance – prva 52,1 %, druga 16,8 %.

Z Varimax rotacijo (preglednica 4.5) smo poiskali enostavnejšo strukturo, ki nam je olajšala vsebinsko pojasnitev posameznih kom-

4. PC (principal component analysis) = metoda glavnih osi; PAF (principal axis factoring) = metoda glavnih osi; ML (maximum likelihood) = metoda največjega verjetja; ALPHA (alpha factoring) = alfa metoda; ULS (unweighted least squares) = metoda najmanjših kvadratov; GLS (generalized least squares) = posplošena metoda najmanjših kvadratov; IF (image factoring) = metoda slike (George in Mallery 2007).

5. Ortogonalne (Varimax, Equamax, Quartimax) in neortogonalne (Direct Oblimin, Promax) metode rotacije.

ponent. Zaradi rotacije so se spremenile lastne vrednosti komponent (2,629 in 2,194) in delež s posamezno komponento pojasnjene skupne variance (37,6 % in 31,3 %), ni pa se spremenil tudi celoten delež z obstoječimi komponentami pojasnjene skupne variance (68,9 %).

Glede na vsebino spremenljivk z visokimi faktorskimi utežmi ( $>0,5$ ) smo glavni komponenti poimenovali kot »filmski program« in »medsebojno sodelovanje strateških partnerjev«. Pri tem smo si pomagali z vrednostmi faktorskih uteži, ki izražajo moč zveze med posamezno komponento in posamezno spremenljivko. Višja kot je vrednost faktorske uteži, tem bolj posamezna spremenljivka prispeva k pojasnitvi skupne variance. Vsebinski pomen komponente določa spremenljivka z najvišjo vrednostjo faktorske uteži. Ker je bila prva komponenta na začetku močno korelirana z vsemi spremenljivkami, med katerimi so nekatere imele visoke faktorske uteži tudi pri drugi komponenti, smo uporabili rotacijsko metodo Varimax, s pomočjo katere smo komponenti lahko tudi vsebinsko opredelili (preglednica 4.5).

74

Na uspešnost strateškega partnerstva sta torej najbolj vplivala filmski program in medsebojno sodelovanje strateških partnerjev. S tema komponentama smo opisali skupen faktorski prostor, ki je pojasnil skoraj 70 % skupne variance opazovanih spremenljivk. Prvo komponento (filmski program) so vsebinsko pojasnile spremenljivke raznolikosti, kvalitete, promocije in cene filmskega programa, drugo komponento (medsebojno sodelovanje) pa kooperativnost, skupne marketinške aktivnosti in odzivnost strateških partnerjev v EEAP. Glede na to, da imajo vse našete spremenljivke obeh komponent visoke in pozitivne faktorske uteži lahko tudi na osnovi rezultatov faktorske analize zaključimo, da anketiranci v splošnem strateško partnerstvo v EEAP ocenjujejo kot uspešno.

### *Predvidena prihodnost strateškega partnerstva*

Preglednica 4.6 prikazuje odgovore, ki po mnenju vprašanih dolgočasno opisujejo strateško partnerstvo v EEAP. Ker so anketiranci ( $n = 61$ ) na vprašanje o prihodnosti EEAP lahko odgovorili z več odgovori, je bilo večje tudi število opazovanj (118). Ob tem je potrebno znova poudariti, da je vprašalnik izpolnjevalo različno število anketiranih iz posameznega podjetja, vendar glede na različne odgovore zaposlenih znotraj istih podjetij, to ni vplivalo na obravnavane rezultate omenjenega področja. Zopet dobimo potrditev, da gre v naši raziskavi za mnenjsko anketo, mnenja o konkretnem področju pa se razlikujejo tudi med zaposlenimi znotraj istih neodvisnih distributerjev.

Najpogostejši odgovor pravi, da EEAP lahko obstane le z bolj kvalitativnim filmskim programom. Ko smo ob tem ponovno pregledali re-

**Preglednica 4.6** Prihodnost strateškega partnerstva v EEAP (frekvenčna porazdelitev)

Trditvev	Število	Delež*
Lahko obstane le z boljšim filmskim programom	33	28,0
S trenutnim načinom dela ima lepo prihodnost	28	23,7
Lahko obstane le z nižjimi stroški licenc	23	19,5
Lahko obstane le z nižjimi stroški marketinških aktivnosti	20	16,9
Lahko obstane le z boljšimi odnosi in komunikacijo	13	11,0
Nima prihodnosti	1	0,9
Skupaj	118	100,0

\*V odstotkih.

**Preglednica 4.7** Prihodnost strateškega partnerstva v EEAP (analiza kontingence)

(1)	(2)		
	Se ne strinjam	Se strinjam	Skupaj
Se ne strinjam	Število	12	28
	Delež	19,7 %	45,9 %
Se strinjam	Število	21	33
	Delež	34,4 %	54,1 %
Skupaj	Število	33	61
	Delež	54,1 %	100,0 %

Opombe: (1) strateško partnerstvo lahko obstane le z boljšim filmskim programom; (2) strateško partnerstvo ima s trenutnim načinom dela lepo prihodnost.

zultate iz slik 4.7 in 4.8, smo iz njih razbrali, da so bili strateški partnerji s kvaliteto filmskega programa, ki ga je zagotavljal EEAP, zadovoljni. Na osnovi tega torej EEAP ni kupoval slabega oz. nekvalitetnega filmskega programa, ampak so takšni odgovori očitno prevladovali zaradi domneve, da bo imela kakovost vsebin, ki jih neodvisni distributerji kupujejo in ponujajo, vedno večji pomen. Preglednica 4.6 nas torej opozarja, da bo v prihodnosti prav kvaliteta filmskega programa predstavljala enega izmed najpomembnejših kriterijev konkuriranja med distributerji.

S kontingenčno analizo najpogostejših dveh odgovorov iz preglednice 4.6 smo oblikovali novo preglednico 4.7, iz katere je razvidno, da je bila dobra polovica (54,1 %) vseh anketirancev mnenja, da EEAP lahko obstane le z boljšim filmskim programom, 45,9 % pa se jih je strinjalo, da ima strateško partnerstvo s trenutnim načinom dela lepo prihodnost.

Se je pa z obema trditvama iz preglednice 4.7 strinjalo 19,7 % anketiranih, kar pomeni, da jih je bila skoraj petina vprašanih z načinom dela v EEAP sicer zadovoljna, vendar so bili kljub temu mnenja, da

strateško partnerstvo lahko obstane le z boljšim filmskim programom. Ker filmski program oz. posamezni filmski naslovi za distributerja pomenijo osnovne produkte s katerimi se posluje oz. trži, ti anketiranci zagotovo ne bi bili zadovoljni z delom EEAP, če njihov program ne bi bil kvaliteten. Na osnovi slednjega smo sklepali, da je z izraženo željo po boljšem filmskem programu ta odstotek anketirancev želel le poudariti, da bo kvaliteta programa v prihodnosti predstavljala veliko konkurenčno prednost.

V preglednici 4.7 je pomemben tudi podatek, da kar 34,4 % vprašanih ni bilo zadovoljnih z delovanjem EEAP, so pa menili, da lahko to strateško partnerstvo obstane le z boljšim filmskim programom. S tem smo dobili še dodatno potrditev, da je kvaliteta filmov za prihodnost neodvisnih distributerjev izredno pomembna.

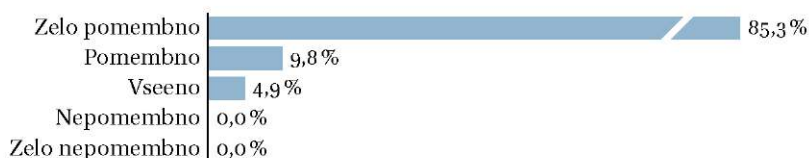
76

Ashley Luke (Parks 2007, 29–30) presoja kvaliteto in uspešnost filmov po svojih kriterijih: »Pomembno je, da je film nekaj posebnega, da je drugačen. Da ima močno zgodbo, zgodbo s srcem, ki bo blizu širokemu občinstvu. Znana igralska imena so dobrodošla, ne pa tudi nujna, da bi bil film uspešen. Na trgu neodvisnih filmov so razmere vedno težje. Na eni strani obstajajo vedno aktualne in preizkušene vrste filmov, na drugi pa trendi. In prav slednji se v času spreminjajo, zato se moramo s časom spreminjati tudi mi.« To pomeni, da je tudi v prihodnosti potrebno spremljati trende in le-tem prilagajati tudi filmsko vsebino (aktualne teme) in kvaliteto (tehnične novosti).

### *Neodvisnost strateških partnerjev*

Kljub pomembni vlogi, ki jo ima EEAP pri povezovanju in sodelovanju članov znotraj strateškega partnerstva, naj bi bili člani pri svojih končnih poslovnih odločitvah še vedno samostojni oz. neodvisni. Gre torej za podjetja, ki so si med seboj enakovredna in v partnerstvo vključena izključno zaradi možnosti uspešnejšega poslovanja na domačem trgu. Pri procesu nakupa in kasnejše eksploatacije filmskega programa vsak partner za svoj teritorij krije vse nastale stroške. EEAP s strateškimi partnerji sicer izmenja mnenja in strategije posameznih projektov, toda končna odločitev bi morala biti še vedno na strani strateških partnerjev. Ti nenazadnje tudi najbolj poznajo značilnosti in posebnosti domačega trga ter vedo kdaj je poenotenje strategij izvedljivo in kdaj ne.

Da ima vsako tržišče svoje posebnosti in s tem zahteva neodvisno odločanje pri izvedbi marketinških aktivnosti na posameznem teritoriju, jasno potrjuje slika 4.11. Več kot 95 % anketiranih distributerjev je to neodvisnost označilo kot pomembno, velika večina od teh celo kot zelo pomembno.



**Slika 4.11** Neodvisno odločanje pri izvedbi marketinških aktivnosti

**Preglednica 4.8** EEAP potrdi končno marketinško strategijo posameznega filma

Trditvev	Frekvenca	Delež*
Se odločno ne strinjam	35	57,4
Se ne strinjam	21	34,4
Sem nevtralen	2	3,3
Se strinjam	3	4,9
Skupaj	61	100

\*V odstotkih.

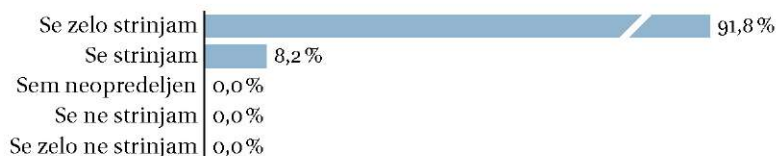
Če slika 4.11 prikazuje pomen samostojnosti strateških partnerjev pri odločanju o marketinških aktivnostih na splošno, je frekvenčna porazdelitev v preglednici 4.8 vsebinsko bolj natančna. Osredotoča se na pomembnost neodvisnega odločanja distributerjev o končnih marketinških strategijah za posamezen filmski naslov. Odgovori so bili zopet zelo koncentrirani, saj se več kot 90 % vprašanih s trditvijo, da je EEAP tisti, ki odloča o končni marketinški strategiji posameznega filma, ni strinjalo.

Ker zaradi zaupnosti ankete funkcije anketirancev v podjetju nismo smeli vključiti v raziskavo, smo lahko le sklepali, da v najnižji odstotek odgovorov na sliki 4.11 in v preglednici 4.8 spadajo tisti, ki z marketingom v podjetju neposredno niso povezani. Dejstvo je, da so marketinške strategije in kasneje iz njih izhajajoče aktivnosti eden izmed najpomembnejših členov pri eksploataciji filma in kasnejših rezultatih. Slednji so odvisni predvsem od dobrega poznavanja značilnosti trga na katerem se aktivnosti izvajajo, zato je zelo pomembno kako se jih izvaja in kdo jih izvaja.

Kljub manjšim odstopanjem v porazdelitvi odgovorov na sliki 4.11 in v preglednici 4.8, so odgovori anketiranih na vsebinsko povezani sliki 4.12 popolnoma koncentrirani. Prav vsi vprašani so se namreč strinjali s trditvijo, da se mora distributer sam odločiti kako bo posamezen film na domačem trgu pozicioniran oz. kako se bo blagovno znamko (film) umestilo na tržišče.

Glede na to, da v proces umestitve filma na tržišče uvrščamo tudi načrtovanje in izvajanje marketinških aktivnosti, smo lahko sklepali, da so se v splošnem anketirani zelo zavedali odgovornosti svojega dela

## Empirični rezultati



Slika 4.12 Distributer sam pozicionira film na domačem trgu

in s tem tudi neodvisnosti pri končnih odločitvah poslovanja na domačem tržišču.

Iz prikaza rezultatov na slikah 4.11 in 4.12 ter v preglednici 4.8 je bilo ugotovljeno, da je strateškim partnerjem EEAP služil le kot pomoč pri odločitvah in strategijah, še vedno pa so kljub zaveznitvu vsi ostajali neodvisne enote. Strateški partnerji so se namreč dobro zavedali, da so tako EEAP kot ostalim članom enakovreden in ne podrejen ali nadrejen člen.

78

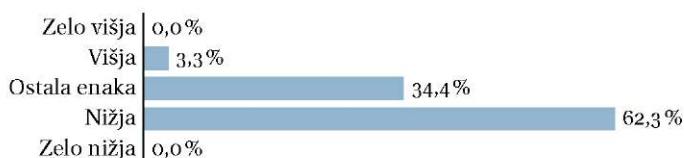
### Posledice strateškega povezovanja

Glede na temeljno tezo in iz nje oblikovane glavne hipoteze, smo tudi rezultate naše raziskave, ki so se nanašali na posledice strateškega povezovanja razdelili na tri sklope: višina stroškov filmskih licenc, marketinške aktivnosti in konkurenčnost podjetij.

*Višina stroškov filmskih licenc.* Filmske pravice oz. licence lahko neodvisni distributerji za določen teritorij kupijo od producenta še preden je film dokončan, ali ko so si film že ogledali. V prvem primeru se distributerji za podpis pogodbe odločijo bodisi na osnovi scenarija in filmske ekipe (režiser, scenarist, producent, igralci) bodisi na osnovi že posnetih filmskih odlomkov ali t. i. promocijskega napovednika. Distributer si z nakupom filmskih pravic v fazi predprodukcije filma z velikim potencialom (igralska zasedba, zgodba, žanr) zagotovi prednost pred konkurenti, ki bi se kasneje potegovali za nakup istih licenc (Parks 2007). Ker distributer s predčasnim nakupom filmskih licenc tvega, da bo končni izdelek izpolnil vse obljube producentov in prodajnih agentov ter povrnil stroške nakupa za posamezne teritorije distributerjev, so temu primerno nižje tudi izhodiščne cene licenc. Neodvisni distributerji se torej za odkup filmskih licenc odločijo na osnovi prebranega scenarija, videnega filma ali pa »na večjih filmskih festivalih<sup>6</sup> in sejnih,<sup>7</sup> kjer si prav tako ogledajo filme, ki so še na

6. Berlin, Cannes, Karlovy Vary, Locarno, Montreal, Warsaw (glej [Http://www.fiapf.org/intfilmfestivals\\_sites.asp](http://www.fiapf.org/intfilmfestivals_sites.asp)).

7. Sundance, Berlinale, Cannes, Toronto, AFM (American Film Market) (glej [Http://www.fiapf.org/intfilmfestivals\\_sites.asp](http://www.fiapf.org/intfilmfestivals_sites.asp)).



Slika 4.13 Višina stroškov licenc po vključitvi v EEAP

voljo in opravijo sestanke s producenti in se pogovorijo predvsem o najnovejših projektih» (Ashley Luke v Parks 2007, 29).

*Opisne statistike.* Z interpretacijo preglednice 4.1 smo v raziskavi že prej ugotovili, da je znižanje stroškov filmskih licenc drugi najpogostejši razlog za vključitev neodvisnih distributerjev v strateško partnerstvo, ki ga v naši raziskavi obravnavamo. Koliko so se po vključitvi v EEAP stroški zares zmanjšali, pa prikazuje slika 4.13.

Iz rezultatov (slika 4.13) lahko ugotovimo, da so se večini anketirancev (62,3 %) po vključitvi v EEAP stroški filmskih licenc zmanjšali, povečanje teh stroškov pa je zaznalo le 3,3 % vprašanih. Ker se ti stroški pri ostalih anketirancih (34,4 %) niso spreminjali, lahko govorimo o zanemarljivem odstotku takšnih, ki so bili na tem področju v slabšem položaju kot pred vključitvijo v EEAP. Več kot polovica anketiranih je torej s strateškim partnerstvom, ki je predmet naše raziskave, pri nakupu filmskih licenc privarčevala. Ker sta 3,3 % anketiranih, katerim naj bi se stroški filmskih licenc po vstopu v EEAP zvišali, predstavljala le dva anketirana posameznika (preglednica 4.9) lahko sklepamo, da se je njuna ocena stroškov nanašala le na določen projekt in ne na splošno oceno višine stroškov filmskih licenc. Ta sklep izhaja iz dejstva, da je v naši anketi sodelovalo različno število (5 ali 6) predstavnikov iz obravnavanih podjetij (poglavje 4.1), glede na vsebino vprašanja pa bi morali vsi predstavniki posameznega podjetja nanj odgovoriti enako. To je še dodaten razlog, da je odstotek (3,3 %) prej omejenih odgovorov zanemarljiv. Na osnovi podatkov iz slike 4.13 lahko torej zaključimo, da se je veliki večini anketiranih višina stroškov licenc znižala, pri vseh ostalih pa je ostala enaka. Pomembno je, da pri nobenem izmed v raziskavo vključenih podjetij položaj na področju stroškov filmskih licenc ni bil slabši kot v obdobju pred njihovo vključitvijo v EEAP.

Kolikšno število vprašanih je vstopilo v strateško partnerstvo z namenom znižanja stroškov licenc in kolikšnemu številu je to tudi uspelo, smo preverili s pomočjo analize kontingence v preglednici 4.9.

Če se osredotočimo samo na 34,4 % tistih, ki so kot glavni vzrok za vstop v EEAP navedli zmanjšanje stroškov filmskih licenc iz podatkov v preglednici 4.9 ugotovimo, da je 16,4 % uspelo res zmanjšati te stro-

**Preglednica 4.9** Višina stroškov filmskih licenc v EEAP in vzrok vstopa v EEAP

Višina stroškov licenc*		Vzrok vstopa v EEAP				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Upadla	Število	0	10	7	21	38
	Delež	0%	16,4%	11,5%	34,4%	62,3%
Ostala enaka	Število	1	10	2	8	21
	Delež	1,6%	16,4%	3,3%	13,1%	34,4%
Narasla	Število	0	1	0	1	2
	Delež	0%	1,6%	0%	1,6%	3,3%
Skupaj	Število	1	21	9	30	61
	Delež	1,6%	34,4%	14,8%	49,2%	100,0%

Opomba: \*V primerjavi z obdobjem pred vstopom v EEAP; (1) izmenjava mnenj in izkušenj teritorijev, (2) zmanjšanje stroškov nakupa licenc, (3) zmanjšanje stroškov marketinških aktivnosti, (4) nakup prej nedostopnih licenc.

80

ške, pri 16,4% pa so z vstopom v EEAP ti stroški ostali nespremenjeni. Lahko bi rekli, da je slaba polovica svoj glavni cilj zmanjšanja stroškov filmskih licenc dosegla, slaba polovica pa ne.

Če pa med vsemi tistimi, ki so se jim stroški licenc z vključitvijo v EEAP zmanjšali (62,3%) iščemo najpogostejši vzrok vstopa v EEAP ugotovimo, da je to nakup prej nedostopnih licenc (34,4%). Nikakor pa ti podatki ne zadostujejo za oceno uspešnosti in zadovoljstva strateških partnerjev, saj slednja ni povezana le z zmanjšanjem stroškov licenc, ampak tudi z zmanjšanjem vseh ostalih stroškov (npr. marketinških), odnosi in medsebojnim sodelovanjem med strateškimi partnerji, s povečanjem konkurenčnosti, ipd. S preglednico 4.9 smo namreč želeli le prikazati povezanost odgovorov med spremembo višine stroškov filmskih licenc in vzroki za strateško povezovanje v EEAP.

Da bi med strateškimi partnerji preverili, kakšna so bila z vstopom v EEAP njihova pričakovanja glede višine stroškov licenc ter kako so spremembo teh stroškov ocenili, smo oblikovali preglednico 4.10. V njej smo združili odgovore, ki jih prikazujeta sliki 4.6 (na strani 70 in 4.13.

S pomočjo kontingenčne analize smo v preglednici 4.10 ugotovili, da je 34,4% anketiranih z vstopom v EEAP pričakovalo in tudi doseglo nižje stroške filmskih licenc, medtem ko so ti stroški pričakovano ostali enaki pri 19,7% vprašanih. Iz preglednice 4.10 izstopa tudi razmeroma visok odstotek (19,7%) anketirancev, ki so pričakovali, da se jim bodo z vstopom v EEAP stroški filmskih licenc še bolj znižali. To pomeni, da je slaba petina v raziskavo vključenih anketirancev kljub dejstvu, da so se jim po vstopu v EEAP stroški licenc sicer zmanjšali, na tem področju pričakovala več. Podjetja torej v strateška partner-



**Preglednica 4.10** Višina stroškov filmskih licenc v EEAP glede na pričakovanja in glede na obdobje pred strateškim partnerstvom

Višina stroškov licenc*		Višina stroškov licenc glede na pričakovanja ob vstopu			
		(1)	(2)	(3)	(4)
Upadla	Število	12	21	5	38
	Delež	19,7 %	34,4 %	8,2 %	62,3 %
Ostala enaka	Število	6	12	3	21
	Delež	9,8 %	19,7 %	4,9 %	34,4 %
Narasla	Število	1	1	0	2
	Delež	1,6 %	1,6 %	0,0 %	3,3 %
Skupaj	Število	19	34	8	61
	Delež	31,1 %	55,7 %	13,1 %	100,0 %

Opombe: \*V primerjavi z obdobjem pred vstopom v EEAP; (1) pod pričakovanji, (2) pričakovano, (3) nad pričakovanji, (4) skupaj.

stva vstopajo preudarno in z že vnaprej izdelanim finančnim načrtom. Vedo kaj želijo s takšnimi povezavami doseči oz so njihovi cilji ob sklenitvi partnerstev natančno opredeljeni. Načrtovanje je zanje še toliko pomembnejše, če vstop v strateška partnerstva pogojuje ali kasneje zahteva tudi finančna vlaganja, ki jih podjetja na samostojni poti sicer ne bi imela.

Ne glede dejstvo, kakšna je bila sprememba višine stroškov licenc (slika 4.13), pa je iz preglednice 4.10 in slike 4.6 razvidno in v naši raziskavi že ugotovljeno, da je slabih 90 % anketiranih trenutne stroške filmskih licenc bodisi pričakovalo bodisi so bili celo nižji od pričakovanih. S pomočjo slike 4.13 ter preglednic 4.9 in 4.10 smo torej ponovno testirali in ponovno potrdili prvo hipotezo te raziskave, po kateri je *posledica medsebojnega strateškega povezovanja neodvisnih filmskih distributorjev znižanje stroškov nakupa filmskih licenc*.

Da bi ob vsem napisanem ugotovili tudi, kako anketirani glede na spremembo višine licenčnih stroškov ocenjujejo uspešnost strateškega partnerstva v EEAP, smo z analizo kontingence oblikovali še preglednico 4.11. V njej so združeni podatki iz slik 4.10 (na strani 71) in 4.13 (na strani 79).

Zanimivo je dejstvo, da so se tisti, katerih stroški licenc so se z vstopom v EEAP znižali, glede na oceno uspešnosti strateškega partnerstva popolnoma enakovredno razdelili v tri skupine. Med tiste, ki smatrajo to strateško partnerstvo kot uspešno, kot neuspešno, ali pa se glede slednjega ne morejo opredeliti. Rezultati pomenijo ponovno potrditev, da znižanje stroškov vedno ne pomeni uspeha. Poleg tega, da za vse strateške partnerje zmanjšanje stroškov nakupa licenc ni bil glavni razlog za vstop v EEAP, je potrebno upoštevati tudi že prej ome-

**Preglednica 4.11** Višina stroškov filmskih licenc in uspešnost strateškega partnerstva v EEAP

Višina stroškov licenc*		Uspešnost strateškega partnerstva v EEAP			
		(1)	(2)	(3)	(4)
Upadla	Število	13	12	13	38
	Delež	21,3 %	19,7 %	21,3 %	62,3 %
Ostala enaka	Število	6	8	7	21
	Delež	9,8 %	13,1 %	11,5 %	34,4 %
Narasla	Število	1	1	0	2
	Delež	1,6 %	1,6 %	0,0 %	3,3 %
Skupaj	Število	20	21	20	61
	Delež	32,8 %	34,4 %	32,8 %	100,0 %

Opombe: \*V primerjavi z obdobjem pred vstopom v EEAP; (1) neuspešno, (2) ni sprememb, (3) uspešno, (4) skupaj.

82

njeno dejstvo, da smo za potrebe naše raziskave podatke pridobili s pomočjo mnenjske ankete. Tako si je tudi kriterij za oceno uspešnosti posameznega strateškega partnerja izoblikoval vsak anketiranec zase.

*Marketinške aktivnosti.* Pogosto zasledimo očitke filmski industriji glede njenega pristopa h končnemu produktu (filmu), saj naj bi se filmski producenti osredotočali le na proces nastanka filma, ne pa tudi na tržišče, kateremu naj bi bil film namenjen (Kerrigan 2010). Z marketinškimi strategijami in s potencialnimi gledalci naj bi se filmski ustvarjalci ukvarjali šele ko je posamezen film zaključen. Res je, da se v proces nastajanja filmov potencialnih gledalcev ne vključuje, ni pa res, da so strokovnjaki na področju marketinga iz procesa nastanka filma popolnoma izključeni (Kerrigan 2010). Gre le za dejstvo, da se v proces intenzivno vključijo in njihova vloga postane vidna šele, ko je film končan. To pa nikakor ne pomeni, da njihovi nasveti niso upoštevani npr. pri izbiri igralcev, dogovorih s sponzorji in komunikaciji z novinarji.

Ko je film posnet in se začnejo oblikovati marketinške strategije, se njihovi izvajalci in strategji »ne smejo zanašati na samo kvaliteto filma, temveč ga morajo občinstvu kar se da približati (Kerrigan 2010, 34).« Ali kot opiše na primeru Ellis (1995, 29): »Bolj kot zgolj za film, gre za kulturni fenomen, kateremu se ljudje čutijo dolžne prisostvovati«. Cilj filmskega marketinga je torej prepričati gledalce, da je ogled določenega filma nujen za izmenjavo informacij in aktualnost znotraj socialnega okolja.

Lahko bi ločili štiri področja na katera se nanašajo marketinške aktivnosti posameznega filmskega naslova:

- vsebinski elementi filma,

- distribucijski načrt in originalni filmski materiali,
- marketinški materiali in zakup oglasov,
- promocijske aktivnosti.

Za načrtovanje in izvedbo vseh marketinških aktivnosti je najpomembnejša njihova začetna faza – natančna vsebinska opredelitev posameznega filmskega naslova. Šele ko se filmu opredeli primarno ciljno skupino in žanr ter določi za promocijo in oglaševanje pomembne filmske ustvarjalce (režiser, scenarist, igralci), se lahko oblikuje tudi distribucijski načrt. Oblikovanje strategije za distribucijo filma pomeni natančno opredeliti kje, kdaj in koliko časa se bo posamezen film predvajal. Na splošno velja pravilo: na več lokacijah kot se film predvaja, več je možnosti za njegov uspeh (Kerrigan 2010). Distribucijski načrt določa tako vsebino kot količino za distribucijo potrebnih originalnih filmskih materialov<sup>8</sup> na osnovi katerih se za vsak teritorij posebej jezikovno prilagodijo in izdelajo vsi marketinški materiali (filmski plakati, filmski napovedniki, promocijski izdelki,<sup>9</sup> sporočila za javnost, filmske fotografije in vse oblike oglasov<sup>10</sup>). Distributer nato glede na velikost oz. dolžino filmskih oglasov preko različnih medijev (časopisi, revije, plakatne površine, radio, televizija, internet itd.) zakupi oglasni prostor. Istočasno z oglaševanjem poteka tudi promocija filma. Med promocijske aktivnosti uvrščamo prisotnost filma na različnih filmskih festivalih, organizacijo tiskovnih konferenc, novinarskih projekcij in premiernih dogodkov. Vse naštetje aktivnosti so še toliko bolj uspešne in učinkovite, če se jih udeležijo tudi filmski ustvarjalci.

Celotna marketinška strategija je z vsemi načrtovanimi aktivnostmi, pri vsakem distributerju in za vsak filmski naslov posebej, opisana v t. i. P&A dokumentu (angl. *prints and advertising budget*). To je proračun sredstev za nakup vseh filmskih materialov in za produkcijo in zakup oglasov. V njem se lokalno opredelijo in pojasnijo vse prednosti in slabosti posameznega filma (glede na vsebino, igralce, konkurenco, uspešnost podobnih naslovov ali žanrov v preteklosti itd.), natančno se opredelijo vsi načrtovani marketinški stroški (stroški filmskih materialov in stroški oglasov), točno se določijo aktivnosti v sklopu pro-

8. Originalne filmske materiale distributer naroči pri producentu filma. Ti filmski materiali morajo biti za vse teritorije enaki in se med distributerji ne smejo razlikovati. Mednje uvrščamo filmske kopije, filmske napovednike, osnovne elemente in navodila za izdelavo jezikovnih različic plakatov ter tiskanih, televizijskih in radijskih oglasov.

9. Različni izdelki s filmskimi motivi, katerih namen je promovirati posamezen filmski naslov (majice, kape, svinčniki, kostumi, torbe, ure itd.).

10. Tiskani, televizijski, radijski in internetni oglasi.

**Preglednica 4.12** Višina marketinških stroškov po vstopu v EEAP

Postavka	N	min	max	AS	SDV
Originalni filmski materiali	61	2	5	2,85	0,853
Grafično oblikovanje prom. materialov	61	1	4	2,84	0,688
Produkcija TV spotov	61	2	4	2,90	0,473
Produkcija radijskih oglasov	61	2	4	2,92	0,331
Produkcija tiskanih oglasov	61	2	4	2,98	0,428
Internetne storitve	61	2	4	3,18	0,619
Festivalske tiskovne konference	61	2	5	3,05	0,784
Kreativne rešitve oglaševalskih strategij	61	2	4	3,05	0,530
Kreativno oblikovanje oglaševalskih mat.	61	1	4	2,80	0,749
Tisk promocijskega materiala	61	2	4	2,90	0,569
Medijski zakup	61	2	4	3,07	0,574

84

N – numerus oz. velikost populacije (število vseh pravilno izpolnjenih vprašalnikov); min – najnižji odgovor; max – najvišji odgovor; AS – aritmetična sredina; SDV – standardni odklon

mocije in distribucije, predvidi se število gledalcev v kinematografih in s tem tudi dobiček od prodaje vstopnic. Ko film zaključi predvajanje v kinematografih, distributer pripravi še končni P&A dokument, ki vsebuje realne končne stroške in dejansko izvedene marketinške aktivnosti. S pomočjo tega dokumenta se oceni uspešnost posameznega filma v kinematografih. Praviloma realni stroški ne smejo presegati predvidenih in s tem prekoračiti proračuna sredstev, lahko pa se pojavi razlika med dejanskim in predvidenim številom gledalcev in dobičkom od prodaje vstopnic. Distributer sicer vse marketinške aktivnosti načrtuje in izvaja z željo po čim večjem obisku v kinematografih, neposrednega vpliva na obisk in prodajo vstopnic pa nima.

*Opisne statistike.* Preglednica 4.12 prikazuje ocene, ki so jih anketiranci iz strateško-partnerskih podjetij podali za višino različnih marketinških stroškov po vstopu v EEAP. Glede na to, da smo tudi pri tem vprašanju uporabili Likertovo vrednostno lestvico od 1 (zelo povečali) do 5 (zelo znižali), lahko iz podatkov razberemo, da pri ocenah prevladujejo srednje vrednosti lestvice (2 do 4), za skrajne možnosti (1 in 5) pa se anketiranci pri večini odgovorov niso odločali.

Povprečni odgovori se gibljejo med ocenama 2,80 in 3,18, kar pomeni, da prevladujejo višje ocene, ki pomenijo nižje stroške. Najbolj so se strateškim partnerjem znižali stroški internetnih storitev, najmanj pa kreativni stroški oblikovanja materialov za oglaševanje. Visoko povprečno oceno stroškov in nižji SDV imajo še »kreativne rešitve oglaševalskih strategij«, »medijski zakup« in »produkcija tiskanih oglasov«. Z vstopom v EEAP so torej strateški partnerji najbolj začeli



Slika 4.14 Število starih marketinških aktivnosti po vključitvi v EEAP

sodelovati na področju interneta, pri strategijah oglaševanja, produkciji tiskanih oglasov in pri medijskem zakupu. Najmanj se je to sodelovanje razvilo pri oblikovanju oglaševalskih in promocijskih materialov ter nakupu originalnih filmskih materialov. Strošek kreativnih rešitev na področju interneta, tiskanih oglasov in strategij oglaševanja je torej skupen in zato veliko nižji, kot če bi ga plačeval vsak distributer zase. Stroški medijskega zakupa oglasnega prostora se zmanjšajo predvsem pri medijih, ki so prisotni na več teritorijih.<sup>11</sup> Na ta način se torej lahko koristi ekonomija obsega. EEAP torej zakupi oglase za več držav, kar pomeni večjo kvoto oglasnega prostora, višje popuste in nižje zneske na posameznega distributerja (podoben princip kot pri nakupu filmskih licenc). Ker večina producentov še vedno zahteva, da vsak teritorij posebej kupuje originalne filmske materiale, se stroški slednjih pri distributerjih po vstopu v EEAP niso spremenili. Enako velja za oblikovanje oglaševalskih in promocijskih materialov, ki jih mora distributer izdelati v svoji jezikovni različici. Ker so v EEAP združeni neodvisni distributerji iz različnih držav, to pomeni tudi uporabo različnih jezikov.

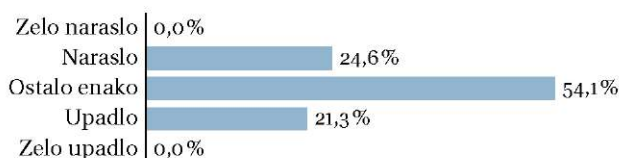
Vsak izmed neodvisnih filmskih distributerjev, ki so se povezali v EEAP, je pred vstopom v to strateško partnerstvo posloval na svoj način. Nas je v raziskavi tudi zanimalo, kako in če sploh se je z vstopom v EEAP pri posameznih partnerjih spremenilo tudi število marketinških aktivnosti. Je delovanje na področju marketinga ostalo enako, ali so zaradi vstopa v EEAP in sodelovanja z ostalimi neodvisnimi distributerji posamezna podjetja začela uporabljati tudi nove oz. drugačne marketinške aktivnosti?

Na slikah 4.14 in 4.15 lahko vidimo, da so stare, že ustaljene in preverjene marketinške aktivnosti pri več kot 80 % anketiranih ostale enake. Več kot polovica vprašanih je tudi enako pogosto v svoje marketinške strategije vključevala število novih marketinških aktivnosti pred in po vstopu v EEAP.

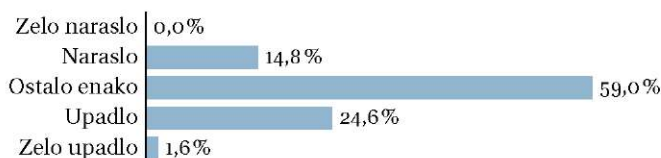
To pomeni, da velika večina distributerjev po vstopu v EEAP svojega osnovnega načina dela v sklopu marketinških aktivnosti ni spreminjala. Slednje si lahko razložimo na dva načina: da so bile njihove

11. Npr. VIASAT, CME, FOX.

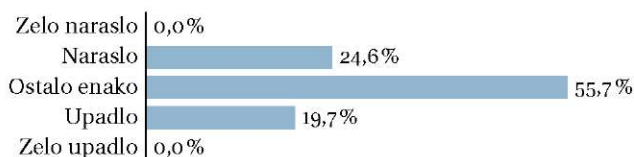
## Empirični rezultati



**Slika 4.15** Število novih marketinških aktivnosti po vključitvi v EEAP



**Slika 4.16** Sprememba števila marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP



**Slika 4.17** Sprememba števila vseh marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP

marketinške aktivnosti že prej uspešne ali pa, da si z novimi marketinškimi pristopi in z lastnimi vlaganji vanje ne upajo tvegati. Ob tem je pomembno tudi poudariti, da si je z vstopom v EEAP vsak strateški partner pridobil tudi možnost izmenjave informacij in izkušenj z ostalimi neodvisnimi distributerji, kar v praksi pomeni, da naj bi vsak izmed partnerjev z ostalimi delil svoje uspešne in neuspešne poslovne poteze tudi na področju marketinških aktivnosti. Toda glede na odgovore, ki se na slikah 4.14 in 4.15 nanašajo na nove marketinške aktivnosti lahko ugotovimo, da se je po vstopu v EEAP le slabi četrtini (24,6%) anketiranih število novih marketinških aktivnosti povečalo, 21,3% pa so se te aktivnosti celo zmanjšale. Slednji so se po vstopu v strateško partnerstvo vrnili k starim marketinškim pristopom in tvegali še manj kot prej. Podoben rezultat je razviden tudi iz histogramov na slikah 4.16 in 4.17.

Število marketinških aktivnosti je po vstopu v EEAP pri več kot polovici vprašanih ostalo enako, pri slabi četrtini pa je to število naraslo oz. upadlo. Tako sliki 4.16 in 4.17, kot z analizo kontingence oblikovana preglednica 4.13, prikazujejo dve vsebinsko enaki vprašanji iz našega vprašalnika. Predvsem s preglednico 4.13 smo želeli preveriti enotnost odgovorov obeh vprašanj, saj se njuna vsebina neposredno nanaša na prvi del naše druge hipoteze. Ta pravi, da je *povečanje števila marketinških aktivnosti pri posameznem filmskem naslovu značilno po-*

**Preglednica 4.13** Usklajenost odgovorov pri oceni spremembe števila marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP

Število marketinških aktivnosti*		Število vseh marketinških aktivnosti*			
		(1)	(2)	(3)	(4)
Upadlo	Število	9	0	0	9
	Delež	14,8 %	0,0 %	0,0 %	14,8 %
Ostalo enako	Število	6	29	1	36
	Delež	9,8 %	47,5 %	1,6 %	59,0 %
Naraso	Število	0	4	11	15
	Delež	0,0 %	6,6 %	18,0 %	24,6 %
Zelo naraso	Število	0	1	0	1
	Delež	0,0 %	1,6 %	0,0 %	1,6 %
Skupaj	Število	15	34	12	61
	Delež	24,6 %	55,7 %	19,7 %	100,0 %

Opombe: \*Po vstopu v EEAP; (1) upadlo, (2) ostalo enako, (3) naraso, (4) skupaj.

*zitivno povezano z medsebojnim strateškim povezovanjem neodvisnih distributerjev.*

S pomočjo preglednice 4.13 smo ugotovili, da so anketiranci na vprašanji odgovorili izredno usklajeno. Niti eden izmed vprašanih ni pri dveh različnih, a vsebinsko popolnoma enakih vprašanjih odgovoril popolnoma nasprotujoče. Manjša odstopanja se sicer pojavijo pri 9,8 % vprašanih, ki so pri enem vprašanju trdili, da je njihovo število marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP ostalo enako, pri drugem vprašanju pa naj bi se to isto število marketinških aktivnosti zmanjšalo. Kljub temu, pa ta odstopanja splošne ocene o usklajenosti odgovorov ne spremenijo.

Na osnovi zgornjih ugotovitev smo prvi del druge hipoteze ovrgli, saj se glede na rezultate na slikah 4.14, 4.15, 4.16 in 4.17 ter rezultate v preglednici 4.13 število marketinških aktivnosti strateškim partnerjem ni povečalo.

**Faktorska analiza.** S pomočjo faktorke analize smo v naši raziskavi skušali ugotoviti, ali lahko medsebojno povezanost opazovanih (manifestnih) skupin marketinških stroškov iz preglednice 4.12 pojasnimo z manjšim številom faktorjev oz. latentnih spremenljivk. Z metodo redukcije podatkov smo torej skušali z manj spremenljivkami dobiti boljši pregled nad podatki kot bi ga lahko dobili s celotno množico spremenljivk.

Smiselnost uporabe faktorke analize smo preizkusili s Keiser Meyer Olkinovo statistiko in z Bartlettovim testom sferičnosti. Rezultati

Preglednica 4.14 Rotirana faktorska matrika

Postavka	(1)	(2)	(3)
Originalni filmski materiali	-0,033	0,230	0,778
Grafično oblikovanje promocijskih materialov	0,156	0,706	0,343
Produkcija TV spotov	0,762	0,108	0,017
Produkcija radijskih oglasov	0,405	0,354	0,302
Produkcija tiskanih oglasov	0,506	0,342	0,136
Internetne storitve	0,624	0,493	-0,018
Festivalske tiskovne konference	0,486	0,108	0,603
Kreativne rešitve oglaševalskih strategij	0,499	0,178	0,338
Kreativno oblikovanje oglaševalskih materialov	0,099	0,914	0,344
Tisk promocijskega materiala	0,118	0,268	0,603
Medijski zakup	0,830	-0,056	0,112

88

Opombe: (1) faktor 1, (2) faktor 2, (3) faktor 3; ocena faktorskih uteži (posameznih stroškov po vstopu v EEAP), ki smo jih dobili z rotacijo faktorjev; metoda največjega verjetja in Varimax metoda rotacije s Kaiserjevo normalizacijo.

obeh testov ( $KMO = 0,782$ ; tveganje = 0,000) so pokazali, da so izbrani podatki primerni za faktorsko analizo.

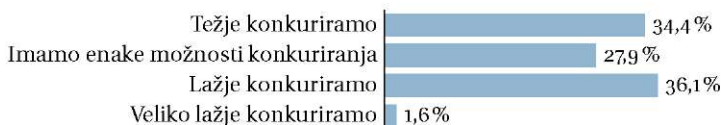
S poskušanjem različnih metod in rotacij dobljenih faktorjev smo prišli do najbolj razumljivih skupnih dejavnikov preko metode največjega verjetja (angl. *Maximum Likelihood*), ki temelji na statistiki in preko pravokotne, Varimax rotacije (preglednica 4.14).

Za pojasnitev skupne variance smo določili tri glavne faktorje, ki skupaj pojasnjujejo 58,4 % skupne variance – prvi 30,6 %, drugi 19,5 % in tretji 8,3 %. Z Varimax rotacijo (preglednica 4.14) smo poiskali enostavnejšo strukturo, ki nam je olajšala vsebinsko pojasnitev posameznih faktorjev. Z metodo rotacije so se spremenile lastne vrednosti faktorjev (2,614, 2,003 in 1,805) in delež s posameznim faktorjem pojasnjene skupne variance (23,8 %, 18,2 % in 16,4 %), medtem ko je celoten delež z obstoječimi faktorji pojasnjene skupne variance (58,4 %) ostal enak.

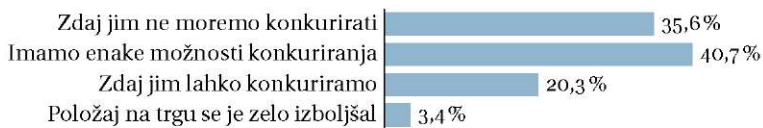
Glede na vsebino spremenljivk z visokimi faktorskimi utežmi ( $>0,5$ ) smo glavne tri faktorje poimenovali »oglaševanje«, »grafično oblikovanje« in »promocija«. Z njimi smo torej opisali marketinške stroške strateško povezanih neodvisnih distributerjev – skupen faktorski prostor, ki je pojasnil več kot polovico skupne variance vseh opazovanih spremenljivk. Prvi faktor (oglaševanje) so vsebinsko opredelili stroški produkcije televizijskih in tiskanih oglasov, stroški internetnih storitev in stroški medijskega zakupa. Drugi faktor (grafično oblikovanje) združuje stroške oblikovanja materialov za oglaševanje in promocijo. Tretji faktor (promocija) pa je bil vsebinsko opredeljen na osnovi stro-



## 4.2 Prikaz in analiza strateškega povezovanja



**Slika 4.18** Konkurenčnost na domačem trgu po vključitvi v EEAP



**Slika 4.19** Konkurenčnost z velikimi distributerji po vključitvi v EEAP

škov originalnih filmskih materialov, promocijskih materialov in stroškov festivalskih tiskovnih konferenc.

**Konkurenčnost podjetij.** Glavni namen strateškega povezovanja je povečanje skupne konkurenčnosti. V naši raziskavi pa smo želeli preveriti, kako konkurenčni so bili po vstopu v EEAP strateški partnerji na svojem, domačem teritoriju.

**Opisne statistike.** S slikama 4.18 in 4.19 smo najprej naredili primerjavo med konkurenčnostjo strateških partnerjev po vstopu v EEAP glede na vse distributerje (neodvisne in velike) in samo glede na velike distributerje na domačem trgu.

Iz slike 4.18 smo ugotovili, da je največ strateških partnerjev (37,7 %) po vstopu v EEAP na domačem trgu tekmečem lažje oz. veliko lažje konkuriralo, medtem ko je na sliki 4.19 največ vprašanih (40,7 %) ocenilo, da imajo po vstopu v EEAP na domačem trgu enake možnosti konkuriranja z velikimi distributerji kot prej. Odstotek tistih, ki meni, da na domačem trgu težje konkurirajo je na obeh slikah zelo podoben (34,4 % in 35,6 %), medtem ko odstotek tistih, ki na sliki 4.18 smatrajo, da so med vsemi tekmeči po vstopu v EEAP enako konkurenčni kot prej (27,9 %), lahko primerjamo z odstotkom tistih na sliki 4.19, ki so šele z vstopom v EEAP postali konkurenčni tudi velikim distributerjem oz. se je njihov položaj na tem področju po vstopu v EEAP izboljšal (23,7 %).

Na osnovi podatkov iz slik 4.18 in 4.19 lahko torej zaključimo, da je večina vprašanih (več kot 60 %) z vstopom v strateško partnerstvo na domačem trgu bodisi bolj konkurenčna bodisi je njihov položaj ostal enak kot prej. Večina strateških partnerjev torej z vstopom v EEAP na področju konkuriranja ni izgubila. Kako pa je konkurenčnost na domačem trgu povezana z oceno uspešnosti vključenosti v EEAP smo preverili z analizo kontingence v preglednicah 4.15 in 4.16.

Ocene konkurenčnosti in uspešnosti so v obeh preglednicah izre-

**Preglednica 4.15** Povezava konkurenčnosti na domačem trgu po vstopu v EEAP in uspešnosti te strateške povezave

Konkurenčnost*	Uspešnost vključenosti v EEAP			
	Neuspešno	Neopredeljeno	Uspešno	Skupaj
(1) Število	17	2	2	21
Delež	27,9 %	3,3 %	3,3 %	34,4 %
(2) Število	3	12	2	17
Delež	4,9 %	19,7 %	3,3 %	27,9 %
(3) Število	0	7	15	22
Delež	0,0 %	11,5 %	24,6 %	36,1 %
(4) Število	0	0	1	1
Delež	0,0 %	0,0 %	1,6 %	1,6 %
(5) Število	20	21	20	61
Delež	32,8 %	34,4 %	32,8 %	100,0 %

Opombe: \* na domačem trgu po vstopu v EEAP; (1) težje konkuriramo, (2) imamo enake možnosti konkuriranja, (3), lažje konkuriramo, (4) veliko lažje konkuriramo, (5) skupaj.

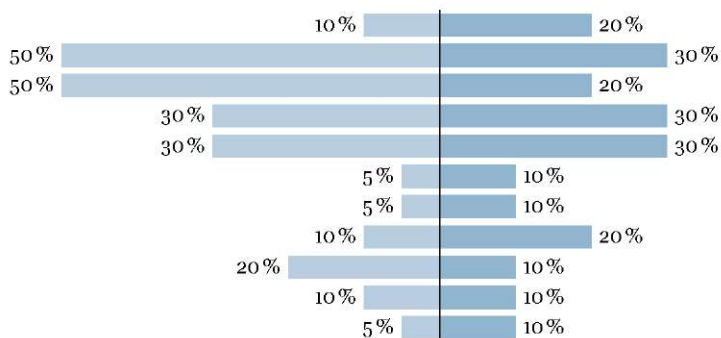
**Preglednica 4.16** Povezava med možnostjo konkuriranja velikim distributerjem po vstopu v EEAP in uspešnostjo te strateške povezave

Konkurenčnost*	Uspešnost vključenosti v EEAP			
	Neuspešno	Neopredeljeno	Uspešno	Skupaj
(1) Število	17	4	2	23
Delež	27,9 %	6,6 %	3,3 %	37,7 %
(2) Število	3	11	10	24
Delež	4,9 %	18,0 %	16,4 %	39,3 %
(3) Število	0	5	7	12
Delež	0,0 %	8,2 %	11,5 %	19,7 %
(4) Število	0	1	1	2
Delež	0,0 %	1,6 %	1,6 %	3,3 %
(5) Število	20	21	20	61
Delež	32,8 %	34,4 %	32,8 %	100,0 %

Opombe: \* z velikimi distributerji po vstopu v EEAP; (1) zdaj jim ne moremo konkurirati, (2) položaj se ni spremenil, (3) zdaj jim lahko konkuriramo, (4) položaj na trgu se je zelo izboljšal, (5) skupaj.

dno usklajene. To pomeni, da je večina tistih, ki je ocenila, da težje konkurirajo konkurentom na domačem trgu mnenja, da je strateško partnerstvo v EEAP neuspešno in obratno, tisti, ki so ocenili, da po vstopu v EEAP tekmečem lažje konkurirajo, so tudi strateško partnerstvo označili kot uspešno. Pri neopredeljenih glede uspešnosti je v obeh preglednicah (4.15 in 4.16) večina takih, katerim se položaj na domačem trgu po vstopu v strateško partnerstvo ni spremenil.

#### 4.2 Prikaz in analiza strateškega povezovanja



**Slika 4.20** Tržni delež podjetij na domačem teritoriju leto pred vstopom v EEAP (levo) in leta 2007 (desno)



**Slika 4.21** Sprememba tržnega deleža po vstopu v EEAP

Kljub temu, da je v preglednici 4.15 kar 11,5 % takšnih, ki sicer po vključitvi v EEAP tekmecev lažje konkurirajo, ne morejo pa opredeliti tega partnerstva kot uspešnega ali neuspešnega in v preglednici 4.16 kar 16,4 % takšnih, ki so kljub temu, da se njihov položaj v odnosu do velikih distributerjev ni spremenil, ocenili strateško partnerstvo v EEAP kot uspešno, lahko na osnovi ostalih podatkov v teh dveh preglednicah zaključimo, da konkurenčnost na trgu po vključitvi v strateško partnerstvo vpliva na oceno uspešnosti.

Pri oceni tržnih deležev podjetij na domačem trgu smo za pridobitev podatkov, ki jih prikazujeta sliki 4.20 in 4.21, zaradi različnega števila anketirancev iz posameznega podjetja, zopet uporabili izračun srednje vrednosti odgovorov zaposlenih v posameznem podjetju. Ker tudi v tem primeru proučujemo dejanski položaj, ki ga v raziskavo vključena podjetja imajo na domačem teritoriju, se anketiranci niso opredeljevali glede na svoje mnenje, ampak glede na konkretne podatke, ki so jih pridobili v svojem podjetju.

Slika 4.20 prikazuje za vsakega od strateških partnerjev, ki so bili vključeni v našo raziskavo, tržni delež na domačem trgu pred in po vključitvi v EEAP. Na osnovi podatkov iz histograma na sliki 4.20 smo distributerje razvrstili v tri skupine (tiste z večjim, manjšim oz. enakim tržnim deležem na domačem tržišču po vključitvi v EEAP) ter oblikovali diagram na sliki 4.21.

Skoraj polovici anketiranih neodvisnih distributerjev (45,5 %) se je po vstopu v EEAP tržni delež na domačem tržišču povečal. Iz slike 4.21

Preglednica 4.17 Rotirana komponentna matrika

Postavka	(1)	(2)
Zasluzek od prodaje vstopnic	0,927	0,288
Število kino gledalcev	0,902	0,339
Število prodanih vstopnic na zaposlenega	0,807	0,456
Zasluzek glede na P&A	0,346	0,935

Opombe: (1) faktor 1, (2) faktor 2; metoda glavnih komponent in Varimax metoda rotacije s Kaiserjevo normalizacijo.

je tudi razvidno, da sta odstotka tistih, ki se jim je tržni delež zmanjšal oz. tistih, pri katerih se ta po vstopu v EEAP ni spremenil, popolnoma enaka (27,3 %). Ker je bil EEAP ustanovljen šele leta 2003, ti deleži predstavljajo dober rezultat, saj lahko slaba tretjina tistih strateških partnerjev, ki se jim je tržni delež po vstopu v EEAP zmanjšal, s pomočjo in nasveti ostalih distributerjev svoj položaj izboljša.

92

*Faktorska analiza.* Na konkurenčnost posameznega filmskega distributerja na trgu vplivata v prvi vrsti kvaliteta in tržna vrednost njegovega filmskega programa. Boljši kot so filmi, višja kot je njihova komercialna vrednost, več gledalcev si jih bo ogledalo in za močnejšega konkurenta bo distributer veljal na posameznem teritoriju. S pomočjo faktorske analize smo skušali ugotoviti, ali obstajajo določeni skupni dejavniki (faktorji oz. komponente) s pomočjo katerih bomo pojasnili uspešnost filmov v kinematografih po vstopu v EEAP. Na osnovi rezultatov Keiser Meyer Olkinove statistike ( $\kappa_{MO} = 0,803$ ) in Bartlettovega testa sferičnosti (Sig. = 0,000) smo ocenili, da so izbrani podatki primerni za faktorsko analizo. S poskušanjem različnih metod faktorske analize smo najbolj razumljive skupne dejavnike dobili z metodo glavnih komponent, zaradi velike korelacije med faktorji pa je bila uporabljena Varimax rotacija (preglednica 4.17).

Za pojasnitev skupne variance smo določili dve glavni komponenti (lastni vrednosti 3,252 in 0,469), ki skupaj pojasnjujeta 93 % skupne variance – prva 81,3 %, druga 11,7 %. Z Varimax rotacijo (preglednica 4.17) smo poiskali enostavnejšo strukturo, ki nam je olajšala vsebinsko pojasnitev posameznih komponent. Zaradi rotacije so se spremenile lastne vrednosti komponent (2,442 in 1,279) in delež s posamezno komponento pojasnjene skupne variance (61 % in 32 %), ne pa tudi celoten delež z obstoječimi komponentami pojasnjene skupne variance (93 %).

Latentna struktura prostora uspešnosti filmov v kinematografih je bila definirana s faktorsko analizo po metodi glavnih komponent. Glede na vsebino spremenljivk z visokimi faktorskimi utežmi ( $>0,5$ )

smo glavni komponenti poimenovali kot »prodane vstopnice« in »čisti dobiček filma«. Uspešnost filma v kinematografih bi po vstopu v EEAP torej lahko opredelili s prodanimi vstopnicami in čistim dobičkom posameznega filmskega naslova po njegovi distribuciji v kinematografih. S tema komponentama smo tudi opisali skupen faktorski prostor, ki je pojasnil kar 93 % skupne variance opazovanih spremenljivk. Na vsebinsko opredelitev prve komponente (prodane vstopnice) sta poleg »zaslužka od prodaje vstopnic« vplivali tudi spremenljivki »število kino gledalcev« in »število prodanih vstopnic na zaposlenega«, drugo komponento pa opisuje spremenljivka »zaslužek glede na P&A«. <sup>12</sup> Glede na to, da imajo vse spremenljivke, ki opredeljujejo obe komponenti, visoke in pozitivne faktorske uteži, lahko zaključimo, da anketiranci v splošnem ocenjujejo, da so za oceno uspešnosti filma v kinematografih pomembne vse omenjene spremenljivke.

#### 4.3 Testiranje hipotez s korelacijsko in regresijsko analizo

Naše hipoteze smo preverili tudi s pomočjo regresijske analize. Pri tem smo za izhodišče izbrali korelacijsko analizo, pri kateri smo s Pearsonovim korelacijskim koeficientom merili stopnjo linearne povezanosti med paroma spremenljivk. Korelacijski koeficient lahko zavzame vrednosti med  $-1$  in  $1$ , negativni predznak pomeni negativno linearno povezanost, pozitivni pa pozitivno. Bližje kot je vrednost  $1$  ( $-1$ ), višja je stopnja linearne povezanosti med dvema spremenljivkama. Regresijska analiza je statistična metoda s katero ocenjujemo parametre in statistični pomen regresijskega modela na nekem vzorcu (Košmelj 2005). Pomembna je za opis zveze med odvisno spremenljivko in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami.

V vseh naših hipotezah se medsebojno strateško povezovanje neodvisnih distributerjev pojavlja kot neodvisna (pojasnjevalna) spremenljivka. Ker se ta v vprašalniku pojavlja v različnih oblikah, smo v korelacijsko in kasneje tudi v regresijsko analizo vključili vse tiste spremenljivke, ki so v splošnem bodisi pojasnjevale delovanje in sodelovanje obravnavanega strateškega povezovanja (kooperativnost z in med strateškimi partnerji, odzivnost EEAP in uspešnost partnerstva) bodisi so ocenjevale to partnerstvo na osnovi konkurenčnosti posameznih strateških partnerjev na njihovih domačih trgih.

Hipoteza 1 *Stroški nakupa filmskih licenc so značilno negativno povezani z medsebojnim strateškim povezovanjem neodvisnih distributerjev.*

12. To je razlika med zaslužkom od prodaje vstopnic in stroški iz končnega P&A dokumenta, kar predstavlja čisti dobiček od prodaje vstopnic v kinematografih.

Preglednica 4.18 Korelacijska matrika za testiranje  $H_1$ 

Postavka	(1)	(2)	(3)
(1) Pearsonov koeficient korelacije	1	0,400**	-0,448**
Domneva (enosmerna)		0,001	0,000
Število	61	61	61
(2) Pearsonov koeficient korelacije	0,400**	1	-0,367**
Domneva (enosmerna)	0,001		0,002
Število	61	61	61
(3) Pearsonov koeficient korelacije	-0,448**	-0,367**	1
Domneva (enosmerna)	0,000	0,002	
Število	61	61	61

Opombe: (1) kooperativnost v EEAP, (2) odzivnost EEAP, (3) stroški licenc v EEAP; \*\* korelacija je statistično značilna s stopnjo značilnosti 0,01 (enosmerna).

94

Iz rezultatov korelacijske analize v preglednici 4.18 smo ugotovili, da sta pojasnjevalni (neodvisni) spremenljivki v  $H_1$  (kooperativnost v EEAP in odzivnost EEAP) z odvisno spremenljivko negativno korelirani in imata srednje visoko stopnjo linearne povezanosti tako z odvisno spremenljivko (-0,448 in -0,367), kot tudi med seboj (0,400).

V nadaljevanju povezanost med izbranimi spremenljivkami v  $H_1$  podrobneje proučimo z uporabo regresijske analize. S pomočjo metode multiple regresijske analize smo oblikovali regresijski model. Uporabili smo metodo *Enter*, ki zgradi regresijski model med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami naenkrat. Smiselnost modela, ali neodvisni spremenljivki vplivata na vrednost odvisne spremenljivke, smo preverili s pomočjo statističnega testa analize variance. Z njim testiramo ničelno hipotezo  $\beta_i = 0$ , za vsak  $i$  regresijski parameter:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0.$$

$$H_1: \text{vsaj en } \beta \neq 0.$$

Visoka vrednost  $F$ -testa pomeni zavrnitev ničelne hipoteze  $H_0$  pri poljubni stopnji tveganja in potrditev smotrnosti ocenjenega regresijskega modela. Hipotezo  $H_0$  zavrnemo takrat, ko pri dani stopnji značilnosti  $\alpha$  velja  $F \geq F_\alpha$ , kjer je  $F_\alpha$  kritična vrednost  $F$ -statistike, ki jo odčitamo iz Fischer-Snedecor preglednice.

$$F = 9,313 > F_{\alpha=0,005, m_1=2, m_2=58} = 5,813.$$

Pri 0,5% stopnji zaupanja zavrnemo ničelno hipotezo in sprejmemo sklep, da je vsaj eden izmed regresijskih koeficientov različen od 0 oz. da izbrani neodvisni spremenljivki vplivata na stroške filmskih licenc v EEAP.

$$R = 0,493.$$

Vrednost korelacijskega koeficienta ( $R$ ) nam kaže pozitivno linearno povezanost med odvisno in dvema neodvisnima spremenljivkama.

Popravljen  $R^2 = 0,217$ .

Determinacijski koeficient  $R^2$  pomeni delež (v odstotkih) pojasnjene variance znotraj skupne variance za odvisno spremenljivko. Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da je (popravljen) multipli determinacijski koeficient enak 0,217, kar pomeni, da je 21,7% variance stroškov filmskih licenc v EEAP pojasnjenih z linearnim vplivom kooperativnosti v EEAP in odzivnosti EEAP.

Ničelne hipoteze bomo za posamezne parametre ( $b_0 = 4,618$ ,  $b_1 = -0,286$  in  $b_2 = -0,191$ ) testirali s pomočjo  $t$ -statistike:  $H_0$  ( $b_0 = 0$ ),  $H_0$  ( $b_1 = 0$ ) in  $H_0$  ( $b_2 = 0$ ). Pri stopnji značilnosti  $\alpha_1 = 0,05$  je vrednost  $t_{\alpha_1}(df_2) = t_{0,05}(58) = 2,00$ ,<sup>13</sup> pri stopnji značilnosti  $\alpha_2 = 0,1$  je vrednost  $t_{\alpha_2}(df_2) = t_{0,1}(58) = 1,67$ . Ničelno hipotezo zavrnilo za parametra  $b_0$  (Sig. = 0,05) in  $b_1$  (Sig. = 0,006) pri manj kot 5% stopnji značilnosti, za parameter  $b_2$  (Sig. = 0,078) pa pri več kot 5% stopnji značilnosti, saj so  $t$ -statistike po absolutni vrednosti večje od kritičnih vrednosti  $t_{0,05} < t_0$  (13,392);  $t_{0,05} < t_1$  (2,881);  $t_{0,1} < t_2$  (1,793).

Ocena regresijske funkcije:

Stroški licenc v EEAP =  $4,618 - 0,286^* - 0,191^{**}$  (pri čemer \* označuje kooperativnost v EEAP in \*\* odzivnost EEAP).

Z metodama korelacijske in multiple regresijske analize smo testirali prvo hipotezo naše raziskave in jo na osnovi dobljenih rezultatov in podatkov iz preglednice 4.18 potrdili pri 8% stopnji značilnosti, kar je potrebno potrditi z določeno previdnostjo. Odvisno spremenljivko so predstavljali stroški licenc, neodvisni spremenljivki pa kooperativnost in odzivnost strateških partnerjev. Regresijski model sicer pojasni le slabih 22% variance odvisne spremenljivke, toda statistično smo z uporabo korelacijske analize in testom ANOVA dokazali, da je dobljen model smiseln. Iz dobljenih rezultatov smo tudi ugotovili, da je bolj kot odzivnost ( $\beta = -0,223$ ), za znižanje stroškov filmskih licenc pomembna kooperativnost ( $\beta = -0,359$ ) strateških partnerjev oz. dejstvo, da se člani EEAP med seboj posvetujejo, sodelujejo in si pomagajo.

Stroški nakupa filmskih licenc so torej negativno povezani z medsebojnim strateškim povezovanjem neodvisnih distributerjev. To po-

13.  $df$  = prostostne stopnje v preglednici ANOVA;  $df_1$  = prostostna stopnja regresije;  $df_2$  = prostostna stopnja residuala (ostanka).

Preglednica 4.19 Korelacijska preglednica za testiranje  $H_2a$ 

Postavka	(1)	(2)	(3)
(1) Pearsonov koeficient korelacije	1	0,680**	0,624**
Domneva (enosmerna)		0,000	0,000
Število	61	61	61
(2) Pearsonov koeficient korelacije	0,680**	1	0,763**
Domneva (enosmerna)	0,000		0,000
Število	61	61	61
(3) Pearsonov koeficient korelacije	0,624**	0,763**	1
Domneva (enosmerna)	0,000	0,000	
Število	61	61	61

Opombe: (1) kooperativnost v EEAP, (2) uspešnost vključenosti v EEAP, (3) število vseh marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP; \*\*korelacija je statistično značilna s stopnjo značilnosti 0,01 (enosmerna).

meni, da so se strateškim partnerjem z vstopom v EEAP stroški nakupa filmskih licenc praviloma zmanjšali.

*Hipoteza 2 Povečanje števila marketinških aktivnosti pri posameznem filmskem naslovu je značilno pozitivno povezano z medsebojnim strateškim povezovanjem neodvisnih distributerjev na eni strani in pozicioniranje filma na trgu je neznačilno povezano z medsebojnim strateškim povezovanjem neodvisnih distributerjev na drugi strani.*

Iz rezultatov korelacijske analize v preglednici 4.19 smo ugotovili, da sta pojasnjevalni (neodvisni) spremenljivki prvega dela  $H_2$  (kooperativnost v EEAP in uspešnost vključenosti v EEAP) z odvisno spremenljivko pozitivno povezani in imata visoko stopnjo linearne povezanosti tako z odvisno spremenljivko (0,624 in 0,763), kot tudi med seboj (0,680).

Z metodo multiple regresijske analize smo oblikovali regresijski model. Pri tem je bila uporabljena metoda *Enter*. Ali neodvisni spremenljivki vplivata na vrednost odvisne spremenljivke smo tudi tu preverili s pomočjo statističnega testa analize variance. Testirali smo ničelno hipotezo  $\beta_i = 0$ , za vsak  $i$  regresijski parameter:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0.$$

$$H_1: \text{vsaj en } \beta \neq 0.$$

$$F = 43,946 > F_{\alpha=0,005, m_1=2, m_2=58} = 5,813.$$

Pri 0,5% stopnji zaupanja zavrnilo ničelno hipotezo in sprejmemo sklep, da je vsaj eden izmed regresijskih koeficientov različen od 0 oz. da izbrani neodvisni spremenljivki vplivata na število vseh marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP.



$$R = 0,776.$$

Vrednost korelacijskega koeficienta ( $R$ ) nam kaže pozitivno linearno povezanost med odvisno in dvema neodvisnima spremenljivkama.

$$\text{Popravljen } R^2 = 0,602.$$

Multipli (popravljen) determinacijski koeficient  $R^2 = 0,602$  pomeni, da je 60,2% variance števila vseh marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP pojasnenih z linearnim vplivom kooperativnosti in uspešnosti vključenosti strateških partnerjev v EEAP.

Ničelne hipoteze smo za posamezne parametre ( $b_0 = 0,903$ ,  $b_1 = 0,161$  in  $b_2 = 0,516$ ) testirali s pomočjo  $t$ -statistike:  $H_0 (b_0 = 0)$ ,  $H_0 (b_1 = 0)$  in  $H_0 (b_2 = 0)$ . Pri stopnji značilnosti  $\alpha_1 = 0,05$  je vrednost  $t_{\alpha_1}(df_2) = t_{0,05}(58) = 2,00$ ; pri stopnji značilnosti  $\alpha_2 = 0,1$  je vrednost  $t_{\alpha_2}(df_2) = t_{0,1}(58) = 1,67$ . Ničelno hipotezo zavrnilo za parametra  $b_0$  in  $b_1$  pri manj kot 5% stopnji značilnosti (Sig. = 0,05), za parameter  $b_2$  (Sig. = 0,089) pa pri več kot 5% stopnji značilnosti, saj so  $t$ -statistike po absolutni vrednosti večje od kritičnih vrednosti  $t_{0,05} < t_0 (3,868)$ ;  $t_{0,1} < t_2 (1,732)$ ;  $t_{0,05} < t_3 (5,577)$ .

Ocena regresijske funkcije:

Število vseh marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP = 0,903 + 0,161\* + 0,516\*\* (pri čemer \* označuje kooperativnost v EEAP in \*\* uspešnost vključenosti v EEAP).

Z metodama korelacijske in multiple regresijske analize smo testirali prvi del druge hipoteze in ga na osnovi rezultatov in podatkov iz preglednice 4.19 potrdili pri 9% stopnji značilnosti, kar je potrebno potrditi z določeno previdnostjo. Odvisno spremenljivko je predstavljalo število vseh marketinških aktivnosti po vstopu v EEAP, neodvisni spremenljivki pa kooperativnost in uspešnost vključenosti strateških partnerjev znotraj EEAP. Regresijski model pojasni dobrih 60% variance odvisne spremenljivke, z uporabo korelacijske analize in testom ANOVA pa smo tudi statistično dokazali, da je dobljen model smiseln. Podatki nam tudi povedo, da na skupno število marketinških aktivnosti po vstopu v strateško partnerstvo veliko bolj kot kooperativnost ( $\beta = 0,196$ ), vpliva uspešnost vključenosti strateških partnerjev ( $\beta = 0,630$ ). To pomeni, da je na število marketinških aktivnosti pri posameznih strateških partnerjih veliko bolj vplivala njihova uspešnost v strateškem partnerstvu kot pa kooperativnost s strateškimi partnerji. Lahko torej sklepamo, da bolj kot so bili neodvisni distributerji po vstopu v EEAP uspešni pri svojem delu, večje je bilo število njihovih marketinških aktivnosti.

**Preglednica 4.20** Korelacijska preglednica za testiranje H<sub>2</sub>b

Postavka	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Pearsonov korelacijski koeficient	1	0,538**	0,545**	0,439**
Domneva (enosmerna)		0,000	0,000	0,000
Število	61	61	61	61
(2) Pearsonov korelacijski koeficient	0,538**	1	0,458**	0,419**
Domneva (enosmerna)	0,000		0,000	0,000
Število	61	61	61	61
(3) Pearsonov korelacijski koeficient	0,545**	0,458**	1	0,584**
Domneva (enosmerna)	0,000	0,000		0,000
Število	61	61	61	61
(4) Pearsonov korelacijski koeficient	0,439**	0,419**	0,584**	1
Domneva (enosmerna)	0,000	0,000	0,000	
Število	61	61	61	61

Opombe: (1) kooperativnost z EEAP, (2) odzivnost EEAP, (3) konkurenčnost na domačem trgu po vstopu v EEAP, (4) EEAP odobri marketinško strategijo; \*\*korelacija je statistično značilna s stopnjo značilnosti 0,01 (enosmerna).

Povečanje števila marketinških aktivnosti je pri neodvisnih distributerjih po vstopu v EEAP pozitivno povezano s kooperativnostjo strateških partnerjev, še bolj pa z uspešnostjo samega partnerstva.

Iz rezultatov korelacijske analize v preglednici 4.20 smo ugotovili, da so neodvisne spremenljivke drugega dela H<sub>2</sub> (kooperativnost z EEAP, odzivnost EEAP in konkurenčnost na domačem trgu po vstopu v EEAP) z odvisno spremenljivko pozitivno povezane in imajo srednje visoko stopnjo linearne povezanosti tako z odvisno spremenljivko (0,439, 0,419 in 0,584), kot tudi med seboj (0,538, 0,545 in 0,458).

Vsi strateški partnerji so znotraj strateškega partnerstva enakovredni kar pomeni, da odločitve o lastnem poslovanju sprejemajo samostojno. V preglednici 4.20 se kot odvisno spremenljivko navaja EEAP odobri marketinško strategijo.

Z metodo multiple regresijske analize smo oblikovali regresijski model. Pri tem je bila uporabljena metoda *Enter*. Smiselnost modela smo zopet preverili s pomočjo statističnega testa analize variance. Testirali smo ničelno hipotezo  $\beta_i = 0$ , za vsak  $i$  regresijski parameter:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0.$$

$$H_1: \text{vsaj en } \beta \neq 0.$$

$$F = 11,503 > F_{\alpha=0,005, m_1=3, m_2=57} = 4,754.$$

Pri 0,5% stopnji zaupanja zavrnilo ničelno hipotezo in sprejmemo sklep, da je vsaj eden izmed regresijskih koeficientov različen

od o oz. da izbrane neodvisne spremenljivke vplivajo na samostojno pozicioniranje filma posameznih strateških partnerjev.

$$R = 0,614.$$

Vrednost korelacijskega koeficienta ( $R$ ) nam kaže pozitivno linearno povezanost med odvisno in tremi neodvisnimi spremenljivkami.

$$\text{Popravljen } R^2 = 0,344.$$

Multipli (popravljen) determinacijski koeficient  $R^2 = 0,344$  nam pove, da je 34,4 % variance pozicioniranja filmov pojasnenih z linearnim vplivom kooperativnosti in odzivnosti EEAP ter konkurenčnosti strateških partnerjev na domačem trgu po vstopu v EEAP.

Ker so prvi trije parametri ( $b_0 = -0,481$ ,  $b_1 = 0,110$ ,  $b_2 = 0,157$  in  $b_3 = 0,404$ ) statistično neznačilni (Sig. = 0,221; Sig. = 0,418; Sig. = 0,241), tudi ničelnih hipotez s pomočjo  $t$ -statistike ( $t_0 (-1,238)$ ,  $t_1 (0,815)$  in  $t_2 (1,184)$ ) ne moremo potrditi.

Ocena regresijske funkcije:

$$\begin{aligned} \text{EEAP odobri marketinško strategijo} = & -0,481 + 0,119^* + 0,157^{**} \\ & + 0,404^{***} \end{aligned}$$

(pri čemer \* označuje kooperativnost z EEAP, \*\* odzivnost EEAP in \*\*\* konkurenčnost na domačem trgu po vstopu v EEAP).

Z metodama korelacijske in multiple regresijske analize smo testirali drugi del druge hipoteze in ga na osnovi rezultatov in podatkov iz preglednice 4.20 potrdili.

Pozicioniranje filma na trgu je torej neznačilno povezano s strateškim povezovanjem neodvisnih distributerjev.

Regresijski model pojasni skoraj 35 % variance odvisne spremenljivke, z uporabo korelacijske analize in testom ANOVA pa smo statistično dokazali, da je dobljen model smiseln.

Iz podatkov je bilo tudi razvidno, da najbolj na strateške partnerje pri pozicioniranju filmov na domačem teritoriju vpliva prav konkurenčnost ( $\beta = 0,455$ ). Bolj kot so neodvisni filmski distributerji na svojem teritoriju konkurenčni, več samostojnosti in neodvisnosti pričakujejo znotraj strateškega partnerstva. Če torej posamezen strateški partner na domačem teritoriju dosega dobre rezultate in predstavlja tekmeccem resno konkurenco, bo pri posameznem projektu zelo težko sprejel točno določeno marketinško strategijo, ki naj bi veljala za vse strateške partnerje.

*Hipoteza 3 Ekonomska uspešnost marketinških aktivnosti je značilno pozitivno povezana z medsebojnim strateškim povezovanjem neodvisnih distributerjev.*

Preglednica 4.21 Korelacijska preglednica za testiranje  $H_3$ 

Postavka	(1)	(2)	(3)
(1) Pearsonov korelacijski koeficient	1	0,680**	0,552**
Domneva (enosmerna)		0,000	0,000
Število	61	61	61
(2) Pearsonov korelacijski koeficient	0,680**	1	0,622**
Domneva (enosmerna)	0,000		0,000
Število	61	61	61
(3) Pearsonov korelacijski koeficient	0,552**	0,622**	1
Domneva (enosmerna)	0,000	0,000	
Število	61	61	61

Opombe: (1) kooperativnost v EEAP, (2) uspešnost vključenosti v EEAP, (3) zaslužek glede na P&A; \*\*korelacija je statistično značilna s stopnjo značilnosti 0,01 (enosmerna).

Iz rezultatov korelacijske analize v preglednici 4.21 smo ugotovili, da sta pojasnjevalni (neodvisni) spremenljivki  $H_3$  (kooperativnost v EEAP in uspešnost vključenosti v EEAP) z odvisno spremenljivko (zaslužek glede na P&A) pozitivno povezani in imata visoko stopnjo linearne povezanosti tako z odvisno spremenljivko (0,552 in 0,622), kot tudi med seboj (0,680).

S pomočjo metode multiple regresijske analize smo oblikovali regresijski model. Pri tem je bila uporabljena metoda *Enter*. Ali neodvisni spremenljivki vplivata na vrednost odvisne spremenljivke smo ponovno preverili s pomočjo statističnega testa analize variance. Testirali smo ničelno hipotezo  $\beta_i = 0$ , za vsak  $i$  regresijski parameter:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0.$$

$$H_1: \text{vsaj en } \beta \neq 0.$$

$$F = 20,788 > F_{\alpha=0,005, m_1=2, m_2=58} = 5,813.$$

Pri 0,5% stopnji zaupanja zavrnilo ničelno hipotezo in sprejmemo sklep, da je vsaj eden izmed regresijskih koeficientov različen od 0 oz. da izbrani neodvisni spremenljivki vplivata na zaslužek neodvisnih distributerjev, ki se meri na osnovi P&A dokumentov.

$$R = 0,646.$$

Vrednost korelacijskega koeficienta ( $R$ ) nam kaže pozitivno linearno povezanost med odvisno in dvema neodvisnima spremenljivkama.

$$\text{Popravljen } R^2 = 0,397.$$

Multipli (popravljen) determinacijski koeficient  $R^2 = 0,397$  pomeni, da je 39,7% variance zaslužka neodvisnih distributerjev pojasnjenega

z linearnim vplivom kooperativnosti in uspešnosti vključenosti strateških partnerjev v EEAP.

Ničelne hipoteze bomo za posamezne parametre ( $b_0 = 0,821$ ,  $b_1 = 0,224$  in  $b_2 = 0,424$ ) testirali s pomočjo  $t$ -statistike:  $H_0$  ( $b_0 = 0$ ),  $H_0$  ( $b_1 = 0$ ) in  $H_0$  ( $b_2 = 0$ ). Pri stopnji značilnosti  $\alpha_1 = 0,05$  je vrednost  $t_{\alpha_1}(df_2) = t_{0,05}(58) = 2,00$ ; pri stopnji značilnosti  $\alpha_2 = 0,1$  je vrednost  $t_{\alpha_2}(df_2) = t_{0,1}(58) = 1,67$ . Ničelno hipotezo zavrnilo za parameter  $b_0$  (Sig. = 0,013) in  $b_2$  (Sig. = 0,001) pri manj kot 5 % stopnji značilnosti, za parameter  $b_1$  (Sig. = 0,083) pa pri več kot 5 % stopnji značilnosti, saj je  $t$ -statistika po absolutni vrednosti večja od kritične vrednosti  $t_{0,05} < t_0$  (2,575);  $t_{0,1} < t_2$  (1,762);  $t_{0,05} < t_3$  (3,350).

Ocena regresijske funkcije:

Zaslужek glede na P&A =  $0,821 + 0,224^* + 0,424^{**}$  (pri čemer \* označuje kooperativnost v EEAP in \*\* uspešnost vključenosti v EEAP).

Z metodama korelacijske in multiple regresijske analize smo testirali tretjo hipotezo in jo na osnovi dobljenih rezultatov in podatkov iz preglednice 4.21 pri 9 % stopnji značilnosti potrdili z določeno previdnostjo. Odvisno spremenljivko je predstavljal zaslužek neodvisnih distributerjev glede na P&A, neodvisni spremenljivki pa kooperativnost in uspešnost vključenosti strateških partnerjev znotraj EEAP. Glede na to, da najpomembnejše postavke v P&A dokumentu predstavljajo stroški marketinških aktivnosti, bi odvisno spremenljivko lahko opredelili tudi kot *ekonomsko uspešnost marketinških aktivnosti*.

Regresijski model pojasni skoraj 40 % variance odvisne spremenljivke, z uporabo korelacijske analize in testom ANOVA pa smo tudi statistično dokazali smiselnost dobljenega modela. Iz podatkov smo tudi ugotovili, da na zaslužek (na osnovi P&A dokumentov) in s tem ekonomsko uspešnost posameznih strateških partnerjev enkrat bolj kot kooperativnost ( $\beta = 0,241$ ), vpliva uspešnost celotnega strateškega partnerstva ( $\beta = 0,458$ ). Če je torej uspešna strateška povezava, so posledično uspešni tudi posamezni strateški partnerji, ki znotraj nje delujejo in sodelujejo.

Ekonomsko uspešnost marketinških aktivnosti je pozitivno značilno povezana z medsebojnim strateškim povezovanjem neodvisnih distributerjev.



# 5

## Sklepne misli

Teoretična dognanja o strateških povezavah, marketinških strategijah in filmski industriji smo v raziskavi povezali z empiričnim delom. Na konkretnem primeru strateškega partnerstva neodvisnih filmskih distributerjev, ki poslujejo v različnih državah srednje in vzhodne Evrope, smo analizirali njihovo delovanje in uspešnost, s poudarkom na marketinških aktivnostih. Ugotovili smo, da so marketinške aktivnosti za filmskega distributerja znotraj procesa trženja filma izredno pomembne. Od njih je odvisno, kako bo film predstavljen občinstvu in v veliki meri tudi kako ga bo občinstvo sprejelo.

V empiričnem delu raziskave smo s pomočjo ankete pridobili vse potrebne kvantitativne podatke. Z metodami opisnih statistik smo te podatke zbrali in razvrstili v preglednice in grafe. Ugotovili smo naslednje:

- Pri strateških partnerjih so prevladovali trije razlogi, zaradi katerih so se vključili v strateško partnerstvo: nakup filmskega programa, ki jim je bil prej nedostopen, znižanje stroškov filmskih licenc in znižanje stroškov marketinških aktivnosti.
- Posledici strateških povezav neodvisnih filmskih distributerjev sta bili ekonomsko bolj uspešne marketinške aktivnosti in nižji stroški nakupa filmskih licenc.
- Neodvisni filmski distributerji so si z vključitvijo v strateško partnerstvo zagotovili kvaliteten in raznolik filmski program, posledično pa tudi večjo konkurenčnost na teritoriju, kjer poslujejo. Strateško partnerstvo so v večini ocenili kot uspešno.
- Tudi v prihodnosti bo kvaliteta filmskega programa neodvisnim filmskim distributerjem predstavljala pomembno konkurenčno prednost.

- Neodvisni filmski distributerji tudi po vstopu v strateško partnerstvo poslovne odločitve na domačem teritoriju sprejemajo samostojno. Z ostalimi strateškimi partnerji so v enakovrednem in ne podrejenem ali nadrejenem položaju.
- Med stroški marketinških aktivnosti so se strateškim partnerjem najbolj znižali stroški internetnih storitev, najmanj pa kreativni stroški oblikovanja materialov za oglaševanje.
- Neodvisni filmski distributerji z vstopom v strateško partnerstvo niso povečali števila marketinških aktivnosti.

S faktorsko analizo smo skušali ugotoviti, če obstajajo določeni skupni faktorji, s pomočjo katerih lahko pojasnimo povezavo med izbranimi kazalniki. Rezultati so pokazali naslednje:

- Na uspešnost strateškega partnerstva sta najbolj vplivala filmski program in medsebojno sodelovanje strateških partnerjev.
- Na marketinške stroške najbolj vplivajo oglaševanje, promocija in grafične storitve.
- Uspešnost filma v kinematografih se odraža v številu prodanih vstopnic in čistem dobičku posameznega filmskega naslova po njegovi kinematografski distribuciji.

Hipoteze smo testirali tudi z metodama korelacijske in regresijske analize. Za vsako hipotezo je bila izdelana korelacijska matrika s statističnimi značilnostmi, medsebojno povezanost odvisnih in neodvisnih spremenljivk pa smo analizirali s Pearsonovim koeficientom korelacije.

Prvo hipotezo smo potrdili, ko smo ugotovili, da so se strateškim partnerjem po vstopu v strateško partnerstvo stroški nakupa filmskih licenc zmanjšali.

Rezultati opisnih statistik so sicer pokazali, da se število marketinških aktivnosti po vstopu v strateško partnerstvo strateškim partnerjem ni spremenilo, toda rezultati korelacijske in regresijske analize so bili drugačni – strateškim partnerjem se je z vključitvijo v strateško partnerstvo število marketinških aktivnosti povečalo. V empiričnem delu raziskave smo tudi dokazali, da vsak neodvisni distributer odločitve o pozicioniranju posameznega filma na lastnem teritoriju sprejema sam. S tem smo v celoti potrdili drugo hipotezo.

Da se je neodvisnim distributerjem, kot posledica strateških povezav, povečala tudi uspešnost njihovih marketinških aktivnosti, smo trdili v naši tretji hipotezi. Slednje smo na osnovi rezultatov tudi dokazali in s tem potrdili še zadnjo zastavljeno hipotezo.

Naš raziskovalni problem je temeljil na ugotavljanju dejavnikov, ki znotraj področja filmske industrije vplivajo na položaj neodvisnih



filmskih distributerjev. Na konkretnem primeru strateškega partnerstva smo dokazali, da so strateške povezave zelo pomemben dejavnik, ki pozitivno vpliva na ekonomsko uspešnost neodvisnih distributerjev. Pri raziskovanju smo izhajali iz naše temeljne teze in se najbolj osredotočili na področje marketinških aktivnosti. Z vidika ekonomske organiziranosti filmske industrije smo se osredotočili na odnos med proizvodom (filmom), distributerjem (strateškim partnerjem) in prikazovalcem (lastnik kinodvoran).

Neodvisnim filmskim distributerjem se po vstopu v strateško partnerstvo zmanjšajo stroški filmskih licenc, pri posameznem filmskem naslovu pa se jim povečata število in ekonomska uspešnost marketinških aktivnosti. Kljub vključenosti v strateško partnerstvo posamezni partnerji pri poslovnih odločitvah, tudi glede pozicioniranja filmskih naslovov, še vedno ostajajo samostojni.

Kot pravi Musek Lešnik (2008, 12) je sicer res, da vsako podjetje živi svojo zgodbo, v svojem okolju, s svojimi ljudmi, in da je iz teh zgodb nemogoče izvleči univerzalna pravila, ki bi brezpogojno napovedovala usodo podjetja. Lahko pa dodamo, da si vsako podjetje z vstopom v strateško partnerstvo, zagotovi neke vrste varnost oz. zaledje, ki mu ga partnerji zagotavljajo. Gre za delovanje po principu: vsi za enega, eden za vse.



## Literatura

- Bagozzi, Richard P. 1975. »Marketing as Exchange.« *The Journal of Marketing* 39 (4): 32–39.
- Bernik, Mojca, Jože Florjančič in Vladislav Rajkovič. 2002. »Upravljanje z znanjem in uporaba informacijskih tehnologij.« *Organizacija* 35 (8): 473–483.
- Borjančič, Janko. 2006. »Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja Solkanska industrija apna.« Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Bosko, Mark Steven. 2003. *The Complete Independent Movie Marketing Handbook: Promote, Distribute, and Sell Your Film Or Video*. Studio City, CA: Michael Wiese Productions.
- Bureau of Economic Analysis. 2009. »Concepts and Methods of the US National Income and Product Accounts (Chapters 1–5).« <http://www.bea.gov/national/pdf/NIPAHandbookch1-4.pdf>
- Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern in Adel I. El Ansary. 2006. *Marketing Channels*. 7. izd. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Cook, Pam, in Samo Rugelj, ur. 2007. *Knjiga o filmu*. 3. izd. Ljubljana: UMCO in Slovenska kinoteka.
- Čehovin, Taja. 2005. »Učinkovite strategije medpodjetniškega povezovanja.« Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Das, T. K., in Bing-Sheng Teng. 2003. »Partner Analysis and Alliance Performance.« *Scandinavian Journal of Management* 19 (3): 279–308.
- Daniels, Bill, David Leedy in Steven D. Sills. 1998. *Movie Money: Understanding Hollywood's (Creative) Accounting Practices*. Los Angeles: Silman-James.
- De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja; strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: gv založba.

- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Dickson, David. 2000. *The Focus Group Approach: Handbook of Communication Audits for Organisations*. London: Routledge.
- Drucker, Peter Ferdinand. 2007. *The Practice of Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- . 2005. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Duncan, Tom. 2005. *Principles of Advertising & IMC*. 2. izd. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Dunn, S. Watson, Arnold M. Barban, Dean M. Krugman in Leonard Reid. 1990. *Advertising: Its Role in Modern Marketing*. 7. izd. Chicago: Dryden.
- Durie, John, Annika Pham in Niel Watson. 1993. *The Film Marketing Handbook: A Practical Guide to Marketing Strategies for Independent Films*. Madrid: Media Business School.
- EEAP – Eastern European Acquisition Pool. 2009a. »Company.« [http://www.eeap.de/eeap\\_2009/index.php?content=company&PHPSSESSID=kb9eireojtvoitlv66higgq82](http://www.eeap.de/eeap_2009/index.php?content=company&PHPSSESSID=kb9eireojtvoitlv66higgq82)
- . 2009b. »EEAP Annual Report 2008.« Eastern European Acquisition Pool, Berlin.
- . 2010. »EEAP Annual Report 2009.« Eastern European Acquisition Pool, Berlin.
- Ellis, Jack C. 1995. *A History of Film*. 4. izd. Boston: Allyn and Bacon.
- Gamberger, Petra, Peter Fajfar in Mitja Kožman. 2005. »Model merjenja uspešnosti v javni upravi.« *Organizacija* 38 (10): 583–589.
- George, Darren in Paul Mallery. 2007. *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 14.0 Update*. Boston, MA: Pearson Education.
- Ghemawat, Pankaj. 1986. »Sustainable Advantage.« *Harvard Business Review* 64 (5): 53–58.
- Giannetti, Louis. 2008. *Razumeti film*. 11. izd. Ljubljana: UMco in Slovenska kinoteka.
- Gomery, Douglas. 2005. *The Hollywood Studio Sistem: A History*. London: British Film Institute.
- Guillou, Bernard. 2004. »Online Distribution of Films.« [http://www.obs.coe.int/online\\_publication/reports/filmsonline\\_guillou.pdf.en](http://www.obs.coe.int/online_publication/reports/filmsonline_guillou.pdf.en)
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin in Rolph E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7. izd. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hall, Phil. 2006. *Independent Film Distribution: How to Make a Successful end Run Around the Big Guys*. Studio City, CA: Michael Wiese Productions.
- Hiller, Jim. 1992. *The New Hollywood*. London: Studio Vista.

- Hutt, Michael D., in Thomas W. Speh. 2007. *Business Marketing Management*: B2B. 9. izd. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Jančič, Zlatko. 1998. *Članki in drugi prispevki pri predmetu trženje in tržno komuniciranje (2): dopolnjeno gradivo za podiplomski študij tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jolly, Dominique. 2001. *Alliances interentreprises: entre concurrence et coopération*. Pariz: Vuibert.
- Kaplan, Robert S. 2000. *Activity Based Costing, Activity Based Budgeting, Strategic Budgeting with BSC, and Relationship among ABS, BSC and EVA*. Ljubljana: Aktiva.
- Kariž, Matija. 2004. »Oblikovanje strateških zavezništev slovenskih podjetij v informacijski in komunikacijski panogi.« Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Kavčič, Bojan, in Zdenko Vrdlovec. 1999. *Filmski leksikon*. Ljubljana: Modrijan.
- Kerrigan, Finola. 2010. *Film Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kindem, Gorham. 2000. *The International Movie Industry*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Košmelj, Blaženka. 2005. *Analiza odvisnosti za vzorčne podatke*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- . 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Laczniaik, Gene R., in Patrick E. Murphy. 1993. *Ethical Marketing Decisions: The Higher Road*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. »Ravnanje z ljudmi pri delu.« *V Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 444–470. Radovljica: Didakta.
- Litwak, Mark. 1997. »Foreword.« *V Movie Marketing: Opening the Picture and Giving it Legs*, ur. Tiiu Lukk, IX–XVII. Los Angeles: Silman-James.
- Lorbek, Franc. 1991. *Komuniciranje v mednarodnem trženju*. Ljubljana: Tangram.
- Lukk, Tiiu. 1997. *Movie Marketing: Opening the Picture and Giving it Legs*. Los Angeles: Silman-James.
- Lynch, Robert Porter. 1993. *Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon*. New York: Wiley.
- Marich, Robert. 2009. *Marketing to Moviegoers: A Handbook of Strategies and Tactics*. 2. izd. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Motion Picture Association of America. 2010. »Theatrical Market Statistics 2009.« <http://www.mpa.org/Resources/091af5d6-faf7-4f58-9a8e-405466c1c5e5.pdf>
- Mulej, Matjaž, Raul Espejo, Michael C. Jackson, Štefan Kajzer, John Mingers, Peter Mlakar, Nastja Mulej, Vojko Potočan, Miroslav Rebernik, Antonin Rosicky, Bernd Schiemenz, Stuart A. Umpleby, Duško Uršič in Ro-

- bert Vallee. 2000. *Dialektične in druge mehkosistemske teorije*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Parkinson, David. 2000. *Film*. Radovljica: Didakta.
- Parks, Stacey. 2007. *The Insider's Guide to Independent Film Distribution*. Burlington, MA: Focal.
- Pfajfar, Lovrenc, in Franc Arh. 2005. *Statistika 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- . 2002. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: gv Založba.
- Ries, Al in Jack Trout. 1982. *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: Warner Books.
- Rigsbee, Ed. 2000. *Developing Strategic Alliances*. Menlo Park: Crisp.
- Rozman, Rudi. 2002. »Pojmovanje in razvoj managementa.« V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 46–95. Radovljica: Didakta.
- Rugelj, Samo. 2002. *Evropski film: večno nihanje med umetnostjo, zabavo in poslom*. Ljubljana: UMCO in Ljubljanski kinematografi.
- Rus, Angelca. 2007. »Pomen terciarnih dejavnosti v razvoju Ljubljane.« *Dela* 27:265–277.
- Schatz, Thomas. 1983. *Old Hollywood/New Hollywood: Ritual, Art and Industry*. Ann Arbor, MI: UMI Research.
- Schultz, Don E., in Philip J. Kitchen. 2000. *Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach*. Chicago: NTC; London: Macmillan.
- Stern, Louis W., in Adel I. El-Ansary. 1992. *Marketing Channels*. 4. izd. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stringer, Julian, ur. 2003. *Movie Blockbusters*. London: Routledge.
- SURS – Statistični urad Republike Slovenije. 2008. »Pojasnila k standardni klasifikaciji dejavnosti – SKD 2008.« <http://www.stat.si/doc/klasifi/SKD2008-Pojasnila-Klasje-EN.pdf>
- . 2010. »Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD).« [http://www.stat.si/vodic\\_oglej.asp?ID=42&PodrocjeID=14](http://www.stat.si/vodic_oglej.asp?ID=42&PodrocjeID=14)
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management: učbenik za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management.
- . *Trženje med organizacijami: zapiski predavanj za specialistični in magistrski študij*. Koper: Fakulteta za management.
- Taylor, Thom. 1999. *The Big Deal: Hollywood's Million-Dollar Spec Script Market*. New York: Morrow.
- Tekavčič, Metka. 2002. »Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja.« V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 664–692. Radovljica: Didakta.
- Thompson, Kristin, in David Bordwell. 2009. *Zgodovina filma*. 3. izd. Ljubljana: UMCO in Slovenska kinoteka.

- Vogel, Harold L. 1999. *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wasko, Janet. 2003. *How Hollywood Works*. London: Sage.
- Webster, Frederick E. 2002. »The Role of Marketing and the Firm.« V *Handbook of Marketing*, ur. Barton A. Weitz in Robin Wensley, 66–84. London: Sage.
- Wind, Yoram J., in Richard Cardozo. 1974. »Industrial Market Segmentation.« *Industrial Marketing Management* 3 (3): 153–166.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 42/2006, 60/2006, 26/2007, 33/2007, 67/2007, 100/2007, 10/2008, 68/2008, 23/2009, 42/2009, 65/2009, 83/2009.
- Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 96/2002, 123/2006, 7/2007, 53/2007, 65/2007, 77/2007, 56/2008, 94/2009, 4/2010.
- Zukor, Adolph. 1954. *The Public is Never Wrong*. London: Cassell.
- Žun, Klemen. 2003. »Analiza dejavnikov komercialne uspešnosti filmov v ZDA.« Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.









Založba Univerze na Primorskem