

DAMJANA JERMAN

BRUNO ZAVRŠNIK

Mednarodni vidiki marketinga

Ljubljana, januar 2018

Naslov: Mednarodni vidiki marketinga

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

Tip: Znanstvena monografija

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

Založila: IBS Mednarodna poslovna šola Ljubljana

Leto izida: 2018

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

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
[COBISS.SI-ID=293381888](https://nuk.ub.uni-lj.si/COBISS.SI-ID=293381888)
ISBN 978-961-93492-7-4 (pdf)

PREDGOVOR

Danes praktično ni več nobenega podjetja, ki ne bi bilo tako ali drugače povezano z mednarodnim okoljem. Pri internacionalizaciji in globalizaciji poslovanja podjetij pa ima mednarodni marketing ključno vlogo.

V monografiji so predstavljeni posamezni vidiki mednarodnega marketinga, katere mora podjetje pri vstopu na tuje trge dobro preučiti, če želi uspešno poslovati.

Najprej je na vrsti segmentiranje mednarodnih trgov, kjer z uporabo portfolio metode določimo privlačnosti in konkurenčnosti posameznih segmentov.

Naslednji vidik je vedenje porabnikov v mednarodnem marketingu, kjer so predstavljeni dejavniki, ki vplivajo na nakupni proces.

V monografiji predstavlja področje medorganizacijskega marketinga v mednarodnem okolju osrednji vidik, ki vključuje vse štiri instrumente marketinga.

Posebno poglavje je namenjeno marketinškemu komuniciranju v mednarodnem marketingu, kjer je digitalizacija zajela vsa področja, od medijev do oglaševanja.

V zadnjem delu monografije so predstavljeni vidiki mednarodnih pogajanj, s katerimi se sreča vsako podjetje v mednarodnem okolju. Obvladovanje ključnih pogajalskih taktik in poznavanje medkulturnih razlik pa daje pogajalcem in s tem tudi podjetjem pomembne pogajalske prednosti.

Damjana Jerman

Bruno Završnik

KAZALO VSEBINE

1. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV MEDNARODNEGA MARKETINGA	6
1.1. OPREDELITEV INTERNACIONALIZACIJE IN GLOBALIZACIJE	6
1.2. GLOBALNI TRG	9
1.3. GLOBALNI MARKETING	9
1.4. STRATEGIJA STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE V MEDNARODNEM MARKETINGU	10
1.2.1. <i>Opredelitev standardizacije izdelka</i>	12
1.3. PREGLED DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA STANDARDIZACIJO OZ. ADAPTACIJO IZDELKA	12
2. SEGMENTIRANJE MEDNARODNIH TRGOV	15
2.1. POSEBNOSTI SEGMENTIRANJA MEDNARODNIH TRGOV	15
2.2. MODEL SEGMENTIRANJA TRGA	17
2.3. POGOJI ZA USPEŠNO SEGMENTIRANJE MEDNARODNIH TRGOV	17
2.4. UPORABA PORTFOLIO METODE ZA DOLOČANJE PRIVLAČNOSTI IN KONKURENČNOSTI POSAMEZNIH SEGMENTOV	18
3. VEDENJE PORABNIKOV V MEDNARODNEM MARKETINGU	20
3.1. OPREDELITEV VEDENJA PORABNIKOV	20
3.2. UDELEŽENCI V NAKUPNEM PROCESU	22
3.3. NAKUPNI PROCES	24
3.4. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA NAKUPNI PROCES V MEDNARODNEM OKOLJU	25
4. POSEBNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA MARKETINGA V MEDNARODNEM OKOLJU	29
4.1. OPREDELITEV MEDORGANIZACIJSKEGA MARKETINGA	29
4.2. RAZLIKE MED MEDORGANIZACIJSKIMI IN POTROŠNIŠKIMI TRGI	31
4.3. KLASIFIKACIJA IZDELKOV IN STORITEV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH	35
4.4. RAZVRSTITEV KUPCEV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH	37
4.5. POSEBNOSTI NAKUPNEGA VEDENJA ORGANIZACIJSKIH KUPCEV	39
4.6. IZZIVI MARKETINGA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH	43
4.7. SODOBNO RAZUMEVANJE MEDORGANIZACIJSKEGA MARKETINGA	45
4.8. MEDNARODNI MARKETINŠKI SPLET NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH	46
4.8.1 <i>Razvoj koncepta marketinškega spleta</i>	47
4.8.2 <i>Mednarodni marketinški splet</i>	50
4.8.3 <i>Elementi marketinškega spleta</i>	56
5. MANAGEMENT MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA V MEDNARODNEM MARKETINGU	65
5.1. OPREDELITEV MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	66
5.2. VRSTE KOMUNICIRANJA	71
5.3. CILJI KOMUNICIRANJA	73
5.4. PROCES MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	74
5.5. NAČRTOVANJE MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	77
5.6. STRATEGIJE MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	81
5.7. VREDNOTENJE MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	85
5.8. ORGANIZIRANJE MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	88
5.9. INFORMACIJE IN RAZISKAVE ZA POTREBE MANAGEMENTA MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	93
5.10. FINANCIRANJE MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA	95
6. MEDNARODNE RAZISKAVE TRGA	100
6.1. ANALIZA OKOLIJ MEDNARODNEGA POSLOVANJA	101
6.1.1 <i>Tržno okolje</i>	101
6.1.2 <i>Ekonomsko okolje</i>	102
6.1.3 <i>Politično-pravno okolje</i>	103
6.1.4 <i>Sociokulturno okolje</i>	104
Kultura in mednarodna uspešnost	106
6.1.5 <i>Finančno okolje</i>	107
6.1.6 <i>Ekološko okolje</i>	108

6.1.7 Interno okolje.....	108
6.2 IZBOR CILJNIH TRGOV	109
6.3 IZBOR PRIMERNEGA TRGA.....	110
6.4 STRATEGIJE MEDNARODNIH PODJETIJ	110
7. MEDNARODNA POGAJANJA	112
7.1 OPREDELITEV MEDNARODNIH POGAJANJ	112
7.2 POGAJALSKI PROCES	115
7.3 ETIKA V MEDNARODNIH POSLOVNIH POGAJANJH	120
7.4 POMEN KULTURNIH RAZLIK V MEDNARODNIH POSLOVNIH POGAJANJH	125
7.4.1 Opredelitev kulture	125
7.4.2 Kulturni dejavniki	128
7.4.3 Vrednotenje različnih dimenzij kulture.....	133
7.4.4 Vpliv kulturnih razlik na mednarodno poslovanje	136
7.4.5 Vloga prevajalcev v mednarodnih pogajanjih	138
7.4.6 Čas	139
7.4.7 Ženske za pogajalsko mizo	140
7.4.8 Praktični nasveti za mednarodne pogajalce	141
LITERATURA.....	144
VIRI.....	157

KAZALO TABEL

TABELA 1: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA STANDARDIZACIJO OZ. NA ADAPTACIJO IZDELKA.....	11
TABELA 2: DEJAVNIKI, KI DOLOČAJO MEDORGANIZACIJSKI MARKETING.....	32
TABELA 3: RAZLIČICE MARKETINŠKEGA SPLETA	49
TABELA 4: GLAVI VZROKI ZA STANDARDIZACIJO IN PRILAGAJANJE MARKETINŠKEGA SPLETA DEJAVNOSTI	51
TABELA 5: MARKETINŠKI SPLET MED KITAJSKO IN INDIJO	52
TABELA 6: PRIKAZ OSNOVNIH ZNAČILNOSTI INSTRUMENTOV MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA ZA MEDORGANIZACIJSKE TRGE	63
TABELA 7: POVZETEK MODELOV NAČRTOVANJA MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA.....	81
TABELA 8: KOMUNICIRANJE IN RAZISKAVE ZA POTREBE KOMUNICIRANJA V POVEZAVI Z MODELOM HIERARHIJE UČINKOV ZA MEDORGANIZACIJSKE TRGE	95

KAZALO SLIK

SLIKA 1: ZNAČILNOSTI SKUPNEGA TRENDA V SODOBNEM MAKRO OKOLJU	9
SLIKA 2: KOLO ANALIZE PORABNIKOV IN TRŽENJSKE STRATEGIJE.....	21
SLIKA 3: 7P ZA ISLAMSKI MARKETING.....	54
SLIKA 4: MODEL PROCESA KOMUNICIRANJA	76
SLIKA 5: ODVISNOST STRATEGIJE MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA OD INSTRUMENTOV MARKETINŠKEGA SPLETA	84
SLIKA 6: STRUKTURA MARKETINŠKEGA NAČRTOVANJA.....	92
SLIKA 7: MEDNARODNO MAKRO IN MIKRO OKOLJE	102
SLIKA 8: HOFSTEDEJEV MODEL KULTURE KOT VSOTE VREDNOT IN VEDENJA	106
SLIKA 9: VPLIV KULTURE NA MEDNARODNI MARKETING	107

1. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV MEDNARODNEGA MARKETINGA

1.1. Opredelitev internacionalizacije in globalizacije

Pojmov, ki opredeljujejo nekaj, kar je širše od države, je precej. Med najpogosteje uporabljenimi pojmi zasledimo naslednje: »internacionalen«, »mednaroden« in »globalen«. Pogosto se uporablja tudi pojem »multinacionalen« medtem, ko redkeje v literaturi zasledimo pojem »transnacionalen« (Ball et al, 2004).

Pojem »globalen« je v slovarju slovenskega knjižnega jezika med drugim opredeljen kot:

- ❖ celoten, skupen;
- ❖ okviren, splošen;
- ❖ nanašajoč se na vso zemljo, ves svet;
- ❖ globalna družba bolj ali manj razlikujoča se politična, gospodarska in kulturna celota človeštva, zlasti v okviru državne tvorbe.

Pojma »internacionalen« in »mednaroden« sta v slovarju slovenskega knjižnega jezika prikazana kot sinonima in med drugim pomenita naslednje:

- ❖ ki je, obstaja med narodi, državami;
- ❖ pri katerem so udeleženi pripadniki več narodov, držav;
- ❖ namenjen, skupen več narodom, državam, ki povezuje več držav.

Globalizacija, kot močan svetovni mega-trend, v zadnjih letih močno odmeva v znanstvenih in teoretičnih krogih in ima tako zagovornike kot nasprotnike, kajti resnično prinaša pozitivne in negativne učinke. Globalizacija ima sposobnost preoblikovanja in vplivanja na mednarodno trgovino, finance, zaposlenost, migracije, tehnologijo, komunikacije, okolje, socialne sisteme, način življenja, kulturo, vzorce upravljanja. Tokovi omenjenih vsebin se z veliko hitrostjo prelivajo preko nacionalnih meja (Hill, 2005, 6–7).

Definicij globalizacije je veliko, nekateri avtorji jo opredeljujejo le z ekonomskega vidika, drugi vključujejo tudi druga področja, saj je v svojem bistvu multidisciplinarni koncept (Svetličič 2004, str. 19).

Hollensen (2004, str. XVII) pravi, da je globalizacija: »naraščajoča soodvisnost nacionalnih ekonomij, ki prvenstveno vključuje odjemalce, proizvajalce, dobavitelje in

vlade na različnih trgih. Globalno trženje torej odraža težnje podjetij po prodaji in distribuciji izdelkov ter storitev v mnoge države sveta. Povezana je z zmanjševanjem trgovinskih in investicijskih ovir s strani vlad, s proizvodnjo podjetij v različnih državah, tuja podjetja pa vedno bolj tekmujejo tudi na domačih trgih.»

Globalizacija ni nov pojav, vendar je to področje v zadnjem času pritegnilo javni interes predvsem kot rezultat naraščajoče mednarodne konkurence znotraj naraščajočih globalnih trgov, zniževanja carinskih dajatev in tarif ter možnosti internacionalizacije finančnih transferjev (European Commission, Eurostat, 2011).

Zaradi spreminjajočega poslovnega okolja, morajo podjetja svoje poslovanje prilagoditi mednarodnim trgov. Gre zlasti za večjo odprtost kot tudi za večjo konkurenco, zato se morajo zdaj pri poslovanju in delovanju prilagoditi globalnemu pogledu. Tuja podjetja se agresivno širijo na nove mednarodne trge, saj domači niso več tako bogati s priložnostmi. Lokalna podjetja, ki niso nikoli razmišljala o tuji konkurenci, so nenadoma našle tekmece na domačem trgu. Podjetje, ki ostaja na domačem trgu, po eni strani zamuja priložnost vstopiti na druge trge, po drugi strani pa tvega, da bo izgubilo domačega. Podjetja, ki delujejo globalno, se soočajo z več pomembnimi težavami. Med temi velja omeniti visoko zadolženost, inflacijo in nezaposlenost, ki so odraz nestabilnih vlad in valut, ki omejujejo trgovino in izpostavljajo tuja podjetja velikim tveganjem. Globalno podjetje je tisto, ki z delovanjem v več kot eni državi pridobiva raziskovalne, razvojne, proizvodne, tržne in finančne prednosti, ki niso na voljo tistim tekmečem, ki delujejo zgolj na domačem tržišču (Kotler et al., 2005, str. 211).

Dubrovski (2006, str. 49) pravi, da vsebinsko med pojmom globalizacija in internacionalizacija obstajajo le majhne razlike. Pojem internacionalizacija postavlja v ospredje proces širitve poslovanja prek nacionalnih meja. Pojem globalizacija pa se osredotoča na doseženo stanje, zanj pa je značilna funkcionalna integracija aktivnosti, ki so razpršene po vsem svetu.

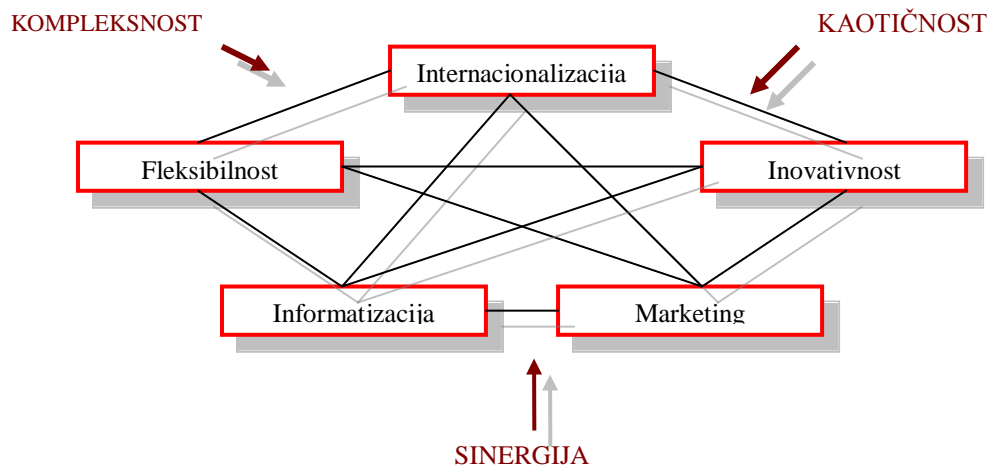
Po Požarniku (1999) sta: *»globalizacija in deregulacija po besedah antiglobalistov, najnovejši poskus industrijskih držav, posebno njihovih gospodarskih in finančnih trustov ter kartelov, da bi ohranili stalno gospodarsko rast. Preprosto rečeno: veleindustrijske in velefinančne družbe skušajo v želji, da bi bile večje, največje, spremeniti ves svet v svoje gospodarsko območje in trg (globalizacija) in se rešiti vsakega državnega nadzora (deregulacija). Proces globalizacije, ki je dobil zagon z odstranitvijo železne zavese in moderno komunikacijsko tehnologijo, se je pričel že v 15. stoletju z nastajanjem kolonij. Posledice so znane, le da sedaj ne bodo omejene le na kolonialne države, ampak bodo z globalizacijo kapitalističnega gospodarstva in tehnologije globalizirani brezposelnost, socialni problemi, zapravljanje surovin, onesnaževanje okolja in druge njene senčne plati. Z globalizacijo nastaja enotna,*

brezoblična svetovna kultura. Po njeni zaslugi izginja kulturna pestrost sveta ter propadajo tradicionalne oblike življenja in vrednote. Socialne razmere in stanje okolja posamezne regije so čedalje bolj odvisni od razmer v drugih, oddaljenih regijah in od pripravljenosti teh narediti kaj na področju varstva okolja in za izboljšanje razmer v svetu. Ker je čedalje več konkurence, so vlade prisiljene ohraniti industrijo in delovna mesta ter zmanjšati stroške domače proizvodnje z zniževanjem davkov. Ker je zato priliv v njihove blagajne čedalje manjši, se države postopoma umikajo in odrekajo svojim nalogam. Posledici sta med drugim odprava socialne države in manjša skrb za varstvo okolja.«

Ena od posledic globalizacije je tudi izginjanje solidarnosti. Predvsem visoko zadolžene države v želji po povečanju virov pridobivanja denarnih sredstev, preganjajo in kriminalizirajo vse, ki poskušajo preživeti s samoorganizirano sivo ekonomijo. Če želijo države pridobiti tuje vlagatelje, so jim prisiljene dati tako rekoč zastonj zemljišča, zgraditi zanje celotno infrastrukturo, izobraževati delavce, poskrbeti za vso nastalo škodo in zmanjšati davke. Ustvarjenega dobička ne vlagajo vedno nazaj v državo, kjer je nastal, ampak ga prelijejo tja, kjer prinaša se večji dobiček. Ker država izgublja nadzor nad dogajanjem, se bohotijo mafijske in kriminalne združbe, ki bogatijo v "globalni igralnici". V državah rastejo nezadovoljstvo, korupcija, kriminal in kršenje zakonov. V čedalje več državah se zaradi izgube identitete krepi nacionalizem ter politični in verski fundamentalizem, zaradi cesar rastejo napetosti med državami in regijami (Požarnik, 1999; Železnikar, 2006).

Kljub določenim negativnim vplivom globalizacije, katerih se moramo zavedamo in jih minimizirati, je globalizacija v svojem bistvu zelo pozitiven trend. Sodobne komunikacije so omogočile, da informacije dosežemo praktično vsako vas. Povečuje se zavedanje o dosežkih najnaprednejših kultur, demokracij in razširja se ekološka zavest. Razširja se vedenje o pozitivnih vplivih gospodarskega razvoja. V proučevani literaturi zasledimo, da se podirajo sto in tisočletni tabuji ter verske dogme, ki so služile bolj zatiranju preprostih množic kot pa višjim in plemenitejšim namenom ter človeka vrednemu življenju. Širijo se znanje in zavedanje, pozitivne vrednote, ki jih na daljši rok jih nihče ne more zaustaviti. Toda potrebno se je zavedati, da dviganje na višje kakovosti pogosto s sabo prinaša tudi vmesne padce in napake, ki jih pozna zgodovina v prav vseh časih in delih sveta (Diamond, 2007, str. 515–541).

Slika 1: Značilnosti skupnega trenda v sodobnem makro okolju



1.2 Globalni trg

Čeprav globalni trg teoretično pomeni celotni svetovni trg, pa je ta trg izredno policentričen (Beck, 2003). Na globalnem trgu so trije močni igralci: ZDA, Evropa z Rusijo in razvite vzhodnoazijske države, ki pokrivajo okoli 90 % svetovne trgovine. Vsi ostali akterji so v primerjavi z njimi relativno majhni, toda zaradi določene vloge so nekateri tudi pomembni. Zaradi nafte so pomembne arabske države, zaradi poceni delovne sile in dobrih pogojev za selitev proizvodnje pridobiva na pomenu Kitajska, predvsem politično je močna Rusija. Ameriško razumevanje globalnega (po celem svetu enak, ameriški standard oz. macdonalizacija življenjskih slogov) se umika evropski različici, ki poudarja kombinacijo globalnega in lokalnega oz. »globalnega« (Beck, 2003). Evropa je namreč združba večjih različnosti, kot ZDA (kjer je šlo predvsem za različnost priseljencev). Podjetja iz ZDA so se v procesu internacionalizacije že v preteklih letih najtežje prebijale na evropske trge (Byrne, 2001).

1.3 Globalni marketing

Internacionalne organizacije in njihovi strokovnjaki so se skozi zgodovino pričeli zavedati možnosti ekonomskih učinkov in višje konkurenčnosti, ki jih ponuja integrirano obvladovanje in oblikovanje marketinških strategij na globalni ravni. Marketinška globalna strategija vključuje oblikovanje enotne strategije izdelkov, storitev in organizacije za celoten trg. Namesto, da bi energijo izgubljala za oblikovanje individualnih strategij, globalno usmerjena organizacija izoblikuje eno generalno strategijo, ki je dovolj fleksibilna, da jo je moč aplicirati na številnih

svetovnih trgih. Sodobna, globalno naravna konkurenca kot dimenzija procesa globalizacije tržišča vnaša v proces izgrajevanja učinkovitih organizacijskih struktur sledeče ključne zahteve, ki jih morajo upoštevati načrtovalci mednarodnih aktivnosti podjetij: integracija aktivnosti na globalni ravni, strateška koordinacija aktivnosti, lokalizacija poslovnih aktivnosti (Jurše, 1997).

Dubrovski (2006, str. 62-63) opredeljuje internacionalizacijo poslovanja kot: »povečanje dejavne udeležbe podjetja v mednarodnem poslovanju.« Pri tem je Dubrovski (2006, str. 62-63) mnenja, da je za internacionalizacijo podjetja potrebna prilagoditev podjetniškega razmišljanja, strategij, procesov in struktur mednarodnemu okolju. Poslovanje podjetja v mednarodnem okolju se razvija in na ta način se čedalje bolj vključuje v mednarodne poslovne odnose.

V svetu je danes prisotno večje zavedanje lastne etnične, nacionalne in kulturne identitete porabnikov. Vse to pa vodi do tega, da država izvora izdelkov/storitev pomeni dodaten element marketinškega spleta. Če ima država izvora dejansko tako pomemben vpliv na porabnikovo sprejemanje izdelkov domačega oziroma tujega izvora, bi ji morali trženjski managerji na visokokonkurenčnih trgih končnih porabnikov posvečati enako pozornost kot oblikovanju in razvoju novih izdelkov, načrtovanju tržnih poti in marketinškega komuniciranja ter oblikovanju cen (Vida, Maher Pirc, 2006, str. 49; povz. po Herche 1994; Yu, Albaum 2000).

Poleg mednarodnega (international company/enterprise), večnacionalnega (multinational) in globalnega podjetja (global company/enterprise) Makovec in drugi (Makovec et al., 2006) omenjajo še transnacionalno podjetje (transnational company/enterprise), ki ima lahko več regionalnih centrov, iz katerih se vodijo poslovne odločitve. Makovec (Makovec et al., 2006, str. 18-19), pravi tudi, da je internacionalizacija »proces vstopa na tuje trge«. Podjetje se internacionalizira z vstopom svojih izdelkov in/ali storitev na tuji trg s svojega domačega trga (Makovec et al., 2006, str. 18-19).

1.4. Strategija standardizacije in adaptacije v mednarodnem marketingu

Standardizacija in adaptacija marketinškega spleta na tujih trgih sta bili eno ključnih raziskovalnih področij na mednarodnih trgih od poznih 60-ih let prejšnjega stoletja. Veliko avtorjev je odobravalo standardizacijo, po drugi strani pa jih je veliko podpiralo prednosti adaptacije marketinškega spleta. Rezultati raziskav o stopnji standardizacije oz. adaptacije so bili različni. Med elementi marketinškega spleta je bil izdelek najbolj standardiziran, prodajna pot pa najbolj adaptiran element (Larimo, Kontkanen, 2008, str. 1).

Managerji v nekem multinacionalnem podjetju se srečujejo z vprašanjem ali bo njihov izdelek, ki se sicer dobro trži na domačem trgu, enako dobro trži tudi na tujih trgih. Pri tem je potrebno sprejeti odločitev katera strategija načrtovanja izdelka je bolj primerna: standardizacija ali kostumizacija oz. adaptacija. Standardizacija pomeni ponudbo običajnega izdelka na domačem, regionalnem in mednarodnem trgu. Adaptacija pomeni prilagajanje izdelka, kar pomeni takšno izvedbo spremembe, da izdelek ustreza lokalnemu vidiku (Jain, 2001, str. 289).

Jain (2001, str. 295) pravi, da obstaja več načinov in različnih stopenj diferenciacije, ki jih podjetja lahko povzamejo ob vstopu na tuje trge. Najbolj splošni od teh sta »obvezna« in »neobvezna« prilagoditev izdelka. Posledica obvezne ali minimalne prilagoditve izdelka so manjše spremembe ali predelave, ki so povezane s pravilniki o varnosti, z registracijo blagovne znamke, s standardi kakovosti in s standardi, ki jih narekujejo mediji.

Tudi Hollensen (2004, str. 447) razlaga, da mnogo avtorjev obravnava standardizacijo in adaptacijo kot dve različni možnosti. Sicer pa v praksi lahko zasledimo nekaj marketinških spleto, ki so popolnoma standardizirani oziroma popolnoma prilagojeni. Lahko bi rekli, da so vsi marketinški spleti za določen izdelek oz. storitev do določene stopnje standardizirani, zato govorimo o *stopnjah* standardizacije.

V nadaljevanju v tabeli 1 prikazujemo niz različnih dejavnikov, ki vplivajo bodisi na večjo stopnjo standardizacije bodisi na večjo stopnjo adaptacije izdelka.

Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na standardizacijo oz. na adaptacijo izdelka

Dejavniki, ki spodbujajo standardizacijo	Dejavniki, ki spodbujajo adaptacijo
<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomije obsega pri R&R, proizvodnji in marketingu - Globalna konkurenca - Enake preference in potrebe potrošnika (potrošnikove želje so homogene) - Centralizirano vodstvo na mednarodnih tržiščih - Konkurenca uporablja koncept standardizacije 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptacija, ki jo sproža lokalno okolje: vlada in vplivi predpisov - Lokalna konkurenca - Razlike v potrebah potrošnikov (potrošnikove potrebe so heterogene) - Decentralizirano vodstvo z neodvisnimi hčerinskimi družbami - Konkurenca uporablja koncept adaptacije

Vir: Povzeto in prilagojeno po Hollensen, 2004, str. 447

1.4.1. Opredelitev standardizacije izdelka

Business Dictionary standardizacijo izdelka definira kot proces, ki običajno določa enake značilnosti posameznemu blagu ali storitvi. Standardizacija med izdelki, ki jih ponujajo različna podjetja, temelji na industrijski tehnologiji in je za potrošnike koristna, saj dopušča konkurenco med različnimi dobavitelji (Business Dictionary, Product Standardization, 2012).

1.3. Pregled dejavnikov, ki vplivajo na standardizacijo oz. adaptacijo izdelka

Na standardizacijo ali adaptacijo izdelka lahko vpliva več dejavnikov ter avtorji tudi različno navajajo dejavnike vpliva. Na primer Jain (2001, str. 289 – 296) navaja naslednje dejavnike vpliva: narava izdelka, razvitost trga, razmerje strošek/korist, zakonske zahteve, konkurenca, podporni sistemi, fizično okolje in tržni pogoji. Theodosiou in Leonidou (2003, str. 143) pa med dejavnike, ki imajo vpliv na standardizacijo in adaptacijo uvrščata dejavnike okolja, značilnosti trga, dejavnike, ki se osredotočajo na kupca, dejavnike, ki so povezani s konkurenco, izdelkom in vrsto dejavnosti, dejavnike, ki se nanašajo na podjetja ter vodstvene dejavnike.

V nadaljevanju povzemamo razvrstitev dejavnikov vpliva na standardizacijo oz. adaptacijo izdelka po avtorjih Theodosiou in Leonidou (2003, str. 143):

- Poglavitne značilnosti trga. Te značilnosti zajemajo tiste dejavnike, ki določajo stopnjo razvitosti in razvoja posameznega tujega trga in vključujejo tržno infrastrukturo, razpoložljivost medijev komuniciranja, infrastrukturo prodajnih poti in velikost trga. Na primer, večji ko je trg več adaptacije zahteva, saj lahko posledično pričakujemo tudi večjo prodajo, ki naj bi opravičila stroške prilagoditve izdelka.
- Dejavniki kupca. Ti dejavniki se nanašajo na karakteristike kupcev, značilnosti njihovega nakupnega vedenja, preference, želje in nakupne navade kupcev mednarodnih trgov. Uspešnost podjetja na tujem trgu je v veliki meri odvisno od njegove sposobnosti, da bolje kot konkurenca zadovolji potrebe ciljnih kupcev (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 154).
- Dejavniki konkurence. Ti dejavniki se nanašajo na konkurenco in zajemajo strukturo konkurence (monopolna/oligopolna), naravo konkurence (cenovna/necenovna) in intenzivnost konkurence (zmerna/huda) na tujih tržiščih. Struktura in narava konkurence ne vplivata pomembneje na odločitev o standardizaciji oz. adaptaciji različnih elementov marketinškega spleta. Intenzivnost konkurence pa je pozitivno in močno povezana z izdelkom in oglaševanjem določenega izdelka in zahtevata določene prilagoditve. Pritiski

konkurence namreč zahtevajo strategijo prilagoditve specifičnim zahtevam tujega trga, da bi pridobili prednost pred tekmeci (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 154).

- Dejavniki izdelka in dejavnosti. Ti dejavniki so povezani z izdelkom in dejavnostjo podjetja in se nanašajo na vrsto izdelka (potrošni/ industrijski), tehnološko orientacijo dejavnosti (tehnološko intenzivna/tehnološko ekstenzivna) in fazo življenjskega cikla izdelka (zgodnja/zrela). Empirične raziskave niso potrdile trditve, da industrijski izdelki zahtevajo več standardizacije kot izdelki na potrošniških trgih, čeprav naj bi pri prvih, ob odločitvah za nakup, prevladoval kriterij »razumske« in ne »čustvene« odločitve. Tehnološka orientacija pa ima lahko na standardizacijo/adaptacijo marketinške strategije velik vpliv, še posebej na izdelek, predvsem zaradi visokih razvojnih in raziskovalnih stroškov. Standardizirana marketinška strategija deluje bolje na tistih trgih, kjer je izdelek v enaki fazi življenjskega cikla (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 155).
- Dejavniki podjetja. Ti dejavniki se nanašajo na notranje značilnosti podjetja ter bi jih lahko razvrstili med: (1) državljanstvo matične družbe, ki vpliva le na nekatere vidike izdelka in izbira kanala komuniciranja; (2) vrsta lastništva podjetja nima pomembnejšega vpliva, kljub temu naj bi bila standardizacija bolj prisotna v podjetjih, kjer je lastništvo v celoti last hčerinske družbe; (3) izkušnje podjetja pri mednarodnem poslovanju naj bi imele pozitivno povezavo med prilagoditvijo izdelka in komuniciranjem; (d) delež na tujem trgu tudi nima pomembnejšega vpliva na prilagoditev marketinške strategije (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 155).
- Vodstveni dejavniki kažejo odnos vodstva do mednarodnega poslovanja in vključujejo stopnjo centralizacije odločanja (centralizirano /decentralizirano) in podjetniške usmerjenosti (pripravljenost za sprejemanje tujih stališč). Več standardizacije je v podjetjih s centraliziranim vodenjem (Theodosiou in Leonidou, 2003, str. 155).
- Sestavine širšega mednarodnega okolja
Sestavine makro okolja uvrščamo med najpomembnejši zunanji dejavnik neke organizacije, ki deluje na tujih trgih. Poglavitno je, da teh dejavnikov ne moremo kontrolirati in posledično vplivajo na sprejemanje odločitev podjetja ter na njegovo delovanje in strategijo. Med sestavinami mednarodnega okolja uvrščamo vse značilnosti tujih trgov, ki imajo bodisi neposreden bodisi posreden vpliv na delovanje podjetja na določene tujem trgu. Različni avtorji sestavine okolja v mednarodnem poslovanju različno razvrščajo. Tako na primer Dubrovski (2006) razlikuje štiri skupine sestavin, in sicer negospodarsko okolje, gospodarsko okolje, tržno okolje ter interno okolje. Pri tem tudi navaja, da kljub temu, da je za večino podjetij tržno okolje najbolj poznano, je potrebno preučiti tudi negospodarsko okolje, saj lahko le-ta kljub ugodnim tržnim razmeram onemogoči uspešno poslovanje, kar je še posebej

pomembno za mala podjetja, ki so še bolj kot velika izpostavljena različnim tveganjem. Sestavine mednarodnega okolja zajemajo drugačne dejavnike kot sestavine domačega (lokalnega) okolja, zaradi česar je tudi poslovanje na tujih trgih načeloma bolj zahtevno od poslovanja doma. Med negospodarsko okolje Dubrovski vključuje politično, kulturno in socialno, geografsko, tehnološko, energetska in naravno okolje. Med gospodarsko okolje pa prišteva mednarodne integracije, zunanjegospodarsko politiko, monetarno politiko, gospodarsko strukturo in zunanjetrgovinsko strukturo. Pri tržnem okolju naj bi preučevali pravne razmere, konkurenco, strukturo distribucije, kupno moč, logistiko ter informacijski sistem. Med sestavine internega okolja pa uvršča interni marketing ter izvozni potencial podjetja (Dubrovski, 2006, str. 121-122).

Kenda (2001, str. 85) med sestavinami okolja mednarodnega poslovanja največ pozornosti namenja političnemu oz. ekonomskemu okolju ter različnim sestavinam kulturnega okolja, med katere prišteva jezik, religijo, družinsko strukturo, vrednote, šege in običaje.

Makovec in Hrastelj (2003, str. 28) pa menita, da je analiza okolja, v katero vstopa mednarodno podjetje zelo pomembna, ne glede na to, ali je podjetje na tem trgu že prisotno ali ne. Različni pristopi pri analizi okolij so: PEST analiza (politično, ekonomsko, sociološko in tehnološko okolje), SLEPT analiza (sociološko, pravno, ekonomsko, politično in tehnološko okolje), analiza dejavnikov C (angl. competition - konkurenca). Ta spoznanja omogočajo lažje odločitve, na katere trge vstopiti, ali pa razširiti svoje poslovanje.

2. SEGMENTIRANJE MEDNARODNIH TRGOV

Segmentacija trga omogoča podjetju, da obravnava različno posamezne tržne segmente in tako povečuje konkurenčno prednost. To omogoča podjetju prilagajanje storitev in marketinškega komuniciranja različnim segmentom. Podjetje se tako osredotoči na ciljne trge in oblikuje učinkovito marketinško strategijo (Bearden, Ingram, LaForge, 2001, str. 149). Za podjetje so pomembni predvsem njegovi ciljni potrošniki, ki jih lahko natančneje opredeli le na temelju empiričnih raziskav. Posamezni trg določene vrste izdelkov ali storitev sestavljajo najrazličnejši potrošniki, ki se med seboj razlikujejo po vrsti značilnosti in lastnosti (Sfiligoj, 1993, str. 34).

Jedro sodobne marketinške strategije tvorijo segmentiranje, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje kar podjetju zagotavlja uspeh na trgu (Kotler, 1998, str. 264). Trg sestavljajo kupci, ki se razlikujejo z več vidikov, najpogosteje po svojih željah, kupni moči, prostorski razporeditvi, nakupnem vedenju in načinu nakupovanja. Vsako od teh spremenljivk lahko uporabimo za segmentiranje trga. Vsak trg lahko razčlenimo na tržne segmente, tržne vrzeli in končno na posameznike. Tržni segmenti so velike skupine, ki jih je mogoče določiti znotraj trga in so praviloma zanimivi za številne konkurente (Kotler, 1998, str. 265-296). Formalni postopek za opredelitev segmentov na nekem trgu zajema naslednje faze ter ga je potrebno od časa do časa ponovno izpeljati zaradi sprememb tržnih segmentov (Kotler, 1998, str. 296):

- **Faza opazovanja.** Raziskovalec opravi preiskovalno raziskovanje in zbira podatke o lastnostih izdelka in rangira le-te po pomembnosti, poznavanju blagovne znamke, vzorcih porabe, stališčih do določene kategorije izdelkov, demografskih in psiholoških značilnostih anketiranca.
- **Faza analiziranja.** Raziskovalec s pomočjo factorske analize izloči iz podatkov zelo povezane spremenljivke. Nato z analizo skupin oblikuje določeno število skupin, ki se najbolj razlikujejo.
- **Faza oblikovanja profila.** Raziskovalec dobi skupine, ki se razlikujejo po stališču, obnašanju itd. Vsak segment se lahko poimenuje po prevladujoči razlikovalni značilnosti.

2.1. Posebnosti segmentiranja mednarodnih trgov

Z določanjem ciljnih segmentov, tržnik na mednarodnih trgih izbere tudi okolje v katerem bo posloval. Tržnik mora analizirati dejavnike okolja, ki vplivajo na poslovanje njegove organizacije (velikost dejavnosti, identifikacija konkurence in njihovih prednosti in slabosti itd.). Analiziranje ključnih prednosti konkurence in

možnih vstopov novih konkurentov na trg lahko bistveno spremeni privlačnost določenih segmentov (Hutt, Speh, 1998, str. 166-167).

Za segmentiranje mednarodnih trgov lahko uporabljamo številne spremenljivke, ki jih uporabljamo tudi za segmentiranje lokalnega oz. domačega trga, na primer geografske spremenljivke ter spremenljivke, ki se nanašajo na iskane koristi in stopnjo porabe. Vendar morajo tržniki pred odločitvijo, kakšne tržne segmente in katere kupce bodo oskrbovali določiti naslednje spremenljivke (Kotler, 1998, str. 278):

- Demografske spremenljivke: panoga, velikost trga, lokacija;
- Operativne spremenljivke: tehnologija, status porabnik/neporabnik, zmožnost kupca;
- Značilnosti nabavnega poslovanja: organizacija nabavne funkcije, razmerje moči, obstoječi poslovni odnosi, splošna nabavna politika, nabavna merila;
- Situacijski dejavniki: nujnost, posebna uporaba, velikost naročila;
- Osebnostne značilnosti: podobnosti prodajalcev in kupcev, odnos do tveganja, zvestoba.

Segmentiranje kupcev, ki delujejo na mednarodnih trgih, ki so v zreli fazi življenjskega cikla zahteva še več spremenljivk. Kako se spreminja vedenje kupcev glede možnost izbire med ceno in storitvami, je pomemben dodatni kriterij. Pri tem lahko uporabimo še dodatne spremenljivke za segmentiranje kot so pomembnost izdelka za kupca, poznavanje trga konkurenčnih izdelkov in njihovih cen ter nakupni proces organizacij (Rangan, Moriarty, Swartz, 1992, str. 76-77).

Na mednarodnih trgih se določajo tržni segmenti v procesu zaporednega segmentiranja in sicer makrosegmentiranje in mikrosegmentiranje. Omenjeni pristop k segmentiranju predpostavlja, da vodi kupca pri njegovi nakupni odločitvi predvsem ena iskana korist z zvezi z izdelkom. Kupci pa običajno iščejo skupek koristi. Obstajajo tri segmenti kupcev za organizacije, ki delujejo v mednarodnem okolju, ki temeljijo na stopnji odločanja o nakupu: kupci, ki kupujejo prvič, novinci in izkušeni kupci (Kotler, 1998, str. 279). Po opravljeni makrosegmentaciji je potrebno makro segmente razdeliti na več manjših mikro segmentov, vsak s svojimi unikatnimi zahtevami in reakcijami na marketinške spremembe. Za učinkovito identificiranje mikro segmentov se mora industrijski tržnik poslužiti sekundarnih virov podatkov (prodajno osebje) (Hutt, Speh, 1998, str. 176-177).

Za vsak segment porabnikov moramo podrobneje prikazati tipične značilnosti. Zato potrebujemo še nadaljnje demografske, psihografske, medijsko odzivnostne in vedenjske opredelitve segmentov (Kotler, 1998, str. 280).

2.2. Model segmentiranja trga

Učinkovita segmentacijo trga se prične z analizo ključnih značilnosti organizacije in nakupne situacije z namenom identificirati, vrednotiti in izbrati makrosegmente. V tej fazi segmentiranja običajno ne potrebujemo velikih finančnih sredstev, ker so nam na voljo sekundarni viri podatkov. Stroški raziskav naraščajo, ko je potrebna mikrosegmentacija. Na tej stopnji moramo ugotoviti značilnosti nakupnega centra odločanja. Posamezni mikro segmenti so ločeni med seboj na osnovi podobnosti in razlik glede odločanja v nakupnem centru tako, da bi ugotovili take segmente, ki se podobno odzivajo na tržno okolje. Ko smo identificirali mikrosegmente, lahko za vsak segment oblikujemo posebno marketinško strategijo in prilagodimo izdelek, zagotovimo ustrezne podporne storitve, pripravimo posebni program oglaševanja, osebne prodaje oz. drugih instrumentov komuniciranja ter izberemo ustrezne kanale distribucije. Koristi oblikovanje posebne strategije so vidne predvsem v kratkoročnih in dolgoročnih priložnostih organizacije pri zadovoljevanju potreb točno določenega ciljnega segmenta (Hutt, Speh, 1998, str. 183).

2.3. Pogoji za uspešno segmentiranje mednarodnih trgov

Segmentiranje trga je možno na več načinov, vendar ni vsako segmentiranje učinkovito. Da bi bili tržni segmenti čim bolj koristni, morajo vsebovati pet značilnosti (Kotler, 1998, str. 280-281):

- Merljivost: Merimo lahko velikost, kupno moč in tipične značilnosti določenega segmenta.
- Velikost: Tržni segmenti morajo biti dovolj veliki in dobičkonosni. Segment naj bo največja možna homogena skupina, za katero pripravimo ustrezen trženjski program.
- Dostopnost: Segmente moramo v celoti doseči in učinkovito oskrbovati.
- Diferenciranost: Segmenti se razlikujejo, ker gre za različne dele trga in se različno odzivajo na posamezne sestavine marketinškega spleta in programe trženja.
- Operativnost: Potrebno je oblikovati uspešne programe, da pritegnemo in oskrbujemo tržne segmente.

Pri določanju ciljnih trgov se mora prodajalec usmeriti na najboljše tržne segmente. Zato mora najprej oceniti dobičkonosni potencial vsakega segmenta, ki je odvisen od velikosti in rasti segmenta, pa tudi od privlačnosti konkurenčne strukture v segmentu ter ciljev in virov podjetja. Nato se mora prodajalec odločiti, koliko segmentov bo oskrboval. Pri tem lahko zanemari razlike med segmenti (nediferencirano trženje), razvije različne vrste ponudbe za več segmentov (diferencirano trženje) ali pa se usmeri na enega ali nekaj tržnih segmentov (koncentrirano trženje). Pri izbiri ciljnih

segmentov morajo tržniki upoštevati tudi povezanost med segmenti ter načrt osvojitve potencialnega segmenta (Kotler, 1998, str. 290).

2.4. Uporaba portfolio metode za določanje privlačnosti in konkurenčnosti posameznih segmentov

Za oblikovanje učinkovite podjetniške strategije potrebujemo v podjetju informacije z najrazličnejših področij, ki zadevajo podjetje in njegovo poslovanje. To so lahko dejavniki mikro in makro okolja kot tudi dejavniki podjetja – analiza njegovih prednosti in slabosti, kot vzporednica raziskovanju priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju, kar skupno sestavlja SWOT analizo (Sfiligoj, 1993, str. 94-95).

Temeljne naloge portfolio analize si sledijo po spodnjem zaporedju (MER Evrocenter, 1992, str. 29; povz. po Corsten, 1993, str. 688):

- določanje obstoječe strateške pozicije programsko-tržnih področij v portfolio obstoječega stanja podjetja,
- presojanje pričakovane dolgoročne uspešnosti obstoječega portfolia za podjetje in
- izpeljava priporočljivih poslovnih strategij in potrebnega prihodnjega portfolia programsko-tržnih področij za podjetja.

Podjetje razdelimo na posamezne poslovne enote zato, da potem lažje opredelimo njihove cilje, pripravimo strateški načrt in odmerimo ustrezna sredstva. Enote pošljejo svoje načrte poslovodstvu podjetja, ki se bodisi z njimi strinja bodisi pa jih zavrne. Vodstvo pregleda načrte z namenom, da se odloči, katero od strateških poslovnih enot bo dograjevalo, vzdrževalo ali zavrglo. Za določanje uspešnosti posameznih enot uporabljajo podjetja analitične metode, s pomočjo katerih razvrščajo dejavnosti po donosu in možnostih donosa. Dva najbolj znana modela za vrednotenje poslovnih portfeljev sta model bostonske svetovalne skupine Boston Consulting Group - BCG in model General Electrica-GE (Kotler, 1998, str. 73).

Prvotna izvorna zamisel portfolio metode je bila razvita pri Boston Consulting Group in sicer štiripredalčna matrika, kjer so razvrstili proučevana tržna področja glede na rast prodaje in glede na relativni tržni delež. Kasneje so se pojavile izpopolnjene različice osnovne portfolio matrike. Posamezne spremenjene matrike pomenijo predhodno spreminjanje osnovne metode. Vendar ostajajo pri vseh primarni objekt proučevanja programsko-tržna področja (MER Evrocenter 1992, str. 28-29).

Metoda podjetja General Electric dopolnjuje metodo BCG, saj strateška poslovna enota ne more izključno na osnovi svojega položaja v matriki delež/rast določiti ustreznega cilja. Vsako dejavnost se oceni na dve dimenziji, tržno privlačnosti in

poslovno moč, ki nam pomagata smiselno oceniti dejavnosti. Podjetja bodo uspešna, če bodo na privlačnih trgih in bodo imela dovolj potrebne poslovne moči, da bodo na teh trgih tudi uspela. V odsotnosti enega ali drugega, dejavnost ne bo prinesla izrednih rezultatov. Zato moramo izmeriti ti dve dimenziji. Najprej je potrebno opredeliti dejavnike, ki so osnova vsake dimenzije, da bi ugotovili kako jih meriti in združiti v indeks. Tako se privlačnost trga spreminja z velikostjo trga, stopnjo letne rasti trga, stopnjami dobička na njem itd. Konkurenčni položaj se prav tako spreminja s tržnim deležem podjetja, njegovo rastjo, kakovostjo izdelka itd. Oba dejavnika skupine BCG, ki sta stopnja rasti trga in tržni delež, sta vključena v glavni spremenljivki modela GE (Kotler, 1998, str. 74).

3. VEDENJE PORABNIKOV V MEDNARODNEM MARKETINGU

V tem poglavju opisujemo posebnosti nakupnega vedenja v mednarodnem marketingu. Preference, nakupne navade kupcev so podvržene vplivom okolja, kjer podjetje posluje.

Poznavanje vedenja porabnikov je pomembno ne samo pri vsakodnevnih odločitvah, s katerimi se srečujemo, temveč tudi pri odločitvah, ki vplivajo na dolgoročne rezultate. Tako je poznavanje vedenja porabnikov pomembno za vrsto različnih deležnikov na trgu. Vida in drugi avtorji pravijo (Vida et al., 2010), da tržniki, ki razumejo svoje odjemalce, bodo sposobni oblikovati ponudbo, ki ima v očeh porabnikov večjo vrednost, in bodo tako prispevali k dobrobiti podjetja in njegovih odjemalcev. Nadaljujejo, da institucije in posamezniki, ki oblikujejo in vplivajo na javno politiko, morajo poznati vedenje tako končnih porabnikov kot organizacij, da se lahko učinkovito odločajo o pravih ukrepih in predpisih v določenem družbenem okolju. Prav tako je pomembno tudi razumevanje našega lastnega vedenja v povezavi s potrošnjo, saj lahko prispeva k boljšim odločitvam. Strnemo lahko, da ima kar nekaj deležnikov v družbi potrebo po razumevanju, zakaj se posamezniki kot porabniki v dani situaciji vedejo tako in ne drugače (Vida et al., 2010).

3.1. Opredelitev vedenja porabnikov

Literatura ne ponuja enotne in vseobsegajoče opredelitve vedenja porabnikov, saj se srečujemo s kompleksnim ter multidimenzionalnim konceptom. Prav tako obstajajo različne skupine uporabnikov, ki področje proučujejo iz različnih zornih kotov (Solomon et al., 2006). V splošnem pa lahko vedenje porabnikov opredelimo kot:

- dinamičen proces z različnimi elementi in
- področje sistematičnega proučevanja.

Hornerjeva in Swarbrooke (1999) sta definirala vedenje potrošnikov z naslednjo definicijo: *»Obnašanje porabnikov je veda o tem zakaj ljudje kupujejo določene izdelke oz. storitve in zakaj se odločajo prav zanje.«*

Engel, Blackwell in Miniard (v Vida et al., 2010) so obnašanje porabnikov definirali kot: *»Vedenje porabnikov je aktivnost, v katero so direktno vključeni prejemanje, razpolaganje in potrošnja produkta ali storitve.«*

Vedenje porabnikov opredelimo kot *vedenje, ki ga porabniki izkazujejo pri iskanju, vrednotenju, nakupu, uporabi in opustitvi izdelkov, storitev, doživetij ali idej, za katere pričakujejo, da bodo v procesu menjave zadovoljili porabnikove želje in potrebe*

(Shiffman, Kanuk, 2000; Solomon et al., 2006) in *kot vplive, ki jih imajo ti procesi na posameznika in družbo kot celoto* (Hawkins et al., 2007).

Združenje AMA (American Marketing Association) opredeljuje vedenje porabnikov kot »dinamične interakcije med čustvi in spoznanji, vedenjem in elementi okolja, s katerimi se ljudje v življenju vključujejo v menjalne procese« (AMA Dictionary, 2010). Ta definicija torej poudarja, da vedenje porabnikov vključuje razmišljanja in občutke, ki jih ljudje doživljajo ter dejavnosti, ki jih izvajajo v procesu potrošnje. Prav tako izpostavlja vidike okolja, ki vplivajo na razmišljanja, občutke in dejavnosti, kot so pripombe drugih ljudi in oglasi.

Podoben pristop k razumevanju vedenja porabnikov sta privzela tudi avtorja Peter in Olson (2010), ki sta na tej osnovi oblikovala miselni okvir analize porabnikov, kjer sta izpostavila pomen vzajemnih reakcij med čustvi in spoznanji, vedenjem in elementi okolja ter te koncepte povezala s marketinško strategijo. Miselni okvir za analizo porabnikov sta grafično ponazorila v obliki t. i. kolesa analize porabnikov. Pri tem na zunanji rob postavita tri skupine elementov:

1. porabnikova čustvovanje in spoznavanje,
2. vedenje porabnikov,
3. porabnikovo okolje.

Slika 2: Kolo analize porabnikov in trženjske strategije



Vir: Peter, J.P. in J. C. Olson, J.C., 2010

Ti elementi vzajemno (recipročno) vplivajo drug na drugega. To pomeni, da je kakršna koli sprememba v enem izmed elementov lahko vzrok ali posledica spremembe v drugem ali več drugih elementov, ki se jih dotika. Z vidika analize porabnikov pa je marketinška strategija (središče kolesa) niz dražljajev, ki jih podjetja postavljajo v porabnikovo okolje, da z njimi vplivajo na njihove občutke, razmišljanja in dejavnosti. Ti dražljaji vključujejo recimo izdelek, prodajna mesta, osebno komunikacijo s kupci, ceno, razne popuste, včasih pa tudi zvok ali vonj (npr. glasba v prodajalni) (Vida et al., 2010).

3.2. Udeleženci v nakupnem procesu

V menjalnih procesih, med povpraševanjem in ponudbo stojijo posamezniki, ki imajo različne osebne lastnosti. Kompleksnost mednarodnega marketinga je vsekakor večja, če vključuje ljudi iz različnih funkcij in različnih hierarhičnih nivojev organizacije (Damjan, Možina, 1998).

Damjan in Možina (1998, str. 206) sta opredelila nakupno vedenje takole: »V končni oceni je vse vedenje organizacij vedenje posameznikov. Posameznik lahko deluje v imenu drugih, nanj lahko delujejo vplivi drugih, lahko medsebojno vpliva z drugimi osebami, vendar je vedenje organizacije navsezadnje le vedenje posameznikov v kontekstu organizacije. Osrednjo vlogo v nakupnem procesu v organizaciji ima torej posameznik, t.j. oseba, ki vpliva in je pod vplivom drugih oseb v okolju in organizaciji ter njenih raznih problemov«.

Pri nakupnem odločanju sodeluje več oseb, nekatere osebe pa opravljajo lahko več različnih vlog. Zlasti za komercialiste, tržnike kot tudi za drugo prodajno osebje je pomembno, da vedo kdo so ključne osebe, ki sestavljajo t.i. nakupni center, kakšne so njihove vloge pri nakupnem odločanju in kateri so morebitni vplivi nanje (Damjan, Možina, 1998).

Vsi sodelujoči v organizaciji, ki so udeleženi v nakupnem procesu, sestavljajo nakupni center ali skupino; nekateri avtorji ga imenujejo tudi nakupno središče. Pri tem ločimo šest vlog, ki jih lahko »igra« različno število ljudi (Kotler, 2002; Kotler, 1998, str. 209 – 210; Rangan, Shapiro, Moriarty 1995, str. 29 – 31; Bingham, Raffield, 1990, str. 68):

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

V nakupnem centru organizacije sodeluje različno število udeležencev, ki imajo različno vlogo glede na vrsto izdelka ali storitve. Če sestavlja nakupni center veliko število sodelujočih, potem mora medorganizacijski tržnik vložiti več časa in sredstev, da bi dosegel vse udeležence, ki vplivajo na nakup. Manjša podjetja se osredotočijo na ključne nakupne vplivneže, večja pa se odločijo za poglobljeno prodajo na več ravneh, s katero dosežejo čim večje število udeležencev pri nakupnem odločanju (Kotler 1998, str. 210).

Le tržnik, ki deluje v mednarodnem okolju in ki razume nakupne situacije organizacije, glede na to ali gre za takojšnji ponovni nakup, modificirani nakup ali pa za novi nakup, lahko identificira ključne faze v procesu nakupnega odločanja, potrebne informacije za kupca in odločilne kriterije, ki vplivajo na odločitev o nakupu (Bingham, Raffield, 1990, str. 57).

Nakupni proces poteka pri organizacijah podobno kot pri končnem porabniku (Mittal, 2002, str. 426), dodane pa so še tri stopnje (Mahin, 1991, str. 103–106): prepoznavanje potrebe, vrsta izdelka in njegova količina, opis značilnosti izdelka, iskanje dobavitelja in vrednotenje, analiza ponudb, izbiranje dobavitelja in predlog ponudbe, določitev izvršitve naročila in ocena izvedbe (Osmonbekov, Bello, Gilliland, 2002, str. 152).

V obravnavani literaturi (Söderlund, Vilgon, Gunnarsson, 2001, str. 169–173; Kotler et al., 1999, str. 283; Bingham, Raffield, 1990, str. 57) nismo zasledili večjih razlik pri razvrščanju vrste nakupov organizacij. Tako bi lahko pri organizacijah navedli tri vrste nakupov: 1) *takojšnji ponovni nakup ali rutinski nakup*, 2) *prilagojeni ponovni nakup* in 3) *prvi nakup ali novi nakup*. Vrste nakupov v mednarodnem marketingu podrobneje opisujemo v nadaljevanju in bi jih lahko razdelili na naslednje (Kotler 1998; Mahin 1991):

- *Takojšnji ponovni nakup ali rutinski nakup*

Praviloma poteka rutinsko in na osnovi preteklih izkušenj. Kupec običajno zahteva le manjše število informacij. Pri ponovnih nakupih želimo obdržati ali povečati kvaliteto izdelka ali storitve, zagotoviti »just in time« dobavo, zadovoljiti kupčeve potrebe in zagotoviti znižanje kupčevih stroškov zalog ter avtomatizirati kupoprodajni proces s pomočjo elektronskega poslovanja (Mahin, 1991, str. 111).

- *Prilagojeni ponovni nakup*

Pri prilagojenem ponovnem nakupu se običajno pojavijo manjše spremembe v naročilu, ki so posledica znižanja cen, sprememb v kvaliteti ali proizvodnem procesu. Prilagojen ponovni nakup običajno zahteva dodatne nakupne

udeležence tako na strani kupca kot na strani ponudnika (Kotler 1998, 208). Nakupni center običajno sestoji iz osnovnih nakupnih motivov (kakovost izdelka, distribucija, cena, zmogljivosti proizvodnje, sistem nadzora) in iz sekundarnih nakupnih motivov (tehnične zmogljivosti, finančna situacija itd.), na katere se mora prodajalec osredotočiti (Mahin, 1991, str. 111).

- *Prvi nakup ali novi nakup*

Pri prvem nakupu gre za odjemalca, ki prvič kupuje izdelek ali storitev. Kupec gre skozi vse faze nakupnega procesa, nakupni proces je kompleksnejši in dražji ter kupec zahteva več informacij. Posledica tega je daljši čas, ki preteče do sprejetja nakupne odločitve. Ločimo različne nakupne motive glede na to ali gre za nakup storitev ali za nakup investicijskih dobrin. Pri nakupu storitev so nakupni motivi ugled prodajalca ali finančno stanje organizacije, pri nakupu investicijskih dobrin pa uvrščamo med nakupne motive sposobnost reševanja kupčevih problemov, kvaliteto izdelka itd. Nakupni center sestoji iz različnih mnenjskih vodij, ki vplivajo na nakupno odločitev v različnih fazah nakupnega procesa (ibid., str. 112).

3.3. Nakupni proces

Nakupna situacija se pojavi tedaj, ko posameznik v organizaciji zazna določeno potrebo, ki jo lahko reši z nakupom nekega izdelka oziroma storitve. Da bi prišlo do menjave, je potrebno skozi posamezne faze nakupnega procesa.

Nakupni proces nakup poteka pri organizacijah podobno kot pri končnem potrošniku, dodane pa so še tri stopnje (Mahin, 1991, str. 103 – 106):

- *Prepoznavanje potrebe*

Nakupni postopek se začne, ko nekdo v organizaciji prepozna problem ali potrebo, ki jo je mogoče zadovoljiti z nakupom izdelka ali storitve. Prepoznavanje potrebe je posledica notranjih in zunanjih vzrokov.

- *Vrsta izdelka in njegova količina*

Ko je kupec prepoznal potrebo, mora določiti značilnosti izdelka ali storitve ter potrebno količino.

- *Opis značilnosti izdelka*

V tej fazi mora organizacija opredeliti tehnične značilnosti izdelka. To lahko opravi tehnično osebje v organizaciji na podlagi analize vrednosti.

- *Iskanje dobavitelja in vrednotenje*

Kupec mora najti najustreznejšega dobavitelja na osnovi seznama možnih dobaviteljev.

- *Analiza ponudb*
Izbrani dobavitelji predložijo svoje ponudbe. Izmed teh dobaviteljev kupec izbere ožji krog dobaviteljev, kateri mu predstavijo svoje blago ali storitve.
- *Izbiranje dobavitelja in predlog ponudbe*
Nakupni center opredeli zaželene značilnosti dobavitelja in določi njihovo sorazmerno pomembnost. Kupec tako ugotovi kateri dobavitelji so najbolj primerni za njegovo organizacijo.
- *Določitev izvršitve naročila*
Kupec na osnovi izbranega dobavitelja določi tehnične značilnosti, potrebno količino, predvideni čas dobave, način plačila itd.
- *Ocena izvedbe*
V tej fazi kupec preveri izvedbo naročila s strani dobavitelja. Za dobavitelja ima ocena izvedbe različne posledice: nadaljevanje sodelovanja s kupcem, prilagoditev poslovanja ali prekinitev poslovanja s kupcem.

Pomembna razlika med procesom nakupnega vedenja organizacij in procesom nakupnega vedenja porabnikov je predvsem v natančnejšem izražanju kupčevih želja in zahtev, kar se odraža v natančni specifikaciji izdelka oz. naročilu. Tudi proces iskanja dobaviteljev in zbiranja ponudb poteka bolj formalno. Nakupni proces je v organizaciji osnova za ugotovitev porabnikovih potreb ter različnih udeležencev, ki sodelujejo pri nakupu. Na tak način lahko organizacije oblikujejo učinkovite marketinške strategije za prodajo najrazličnejšim vrstam kupcev (Mahin, 1991).

3.4. Dejavniki, ki vplivajo na nakupni proces v mednarodnem okolju

Organizacije, ki delujejo na mednarodnih trgih, morajo sprejemati nakupne odločitve na trgih in v okoljih, v katerih delujejo. Pri tem se seveda srečujejo z različnimi dejavniki okolja, ki vplivajo na njihovo nakupno vedenje. Različni avtorji obravnavajo različne dejavnike vpliva, vendar so dejavniki, ki vplivajo na nakupni proces običajno dejavniki trga organizacije na katerem podjetje deluje, značilnosti nakupnega centra in vplivnih posameznikov, ki so obenem tudi odločujoči v mednarodnem marketingu.

Kot smo že omenili, vplivajo na nakupne odločitve kupcev v mednarodnem okolju različni dejavniki. Nekateri tržniki predvidevajo, da so najpogostejši vplivi ekonomske narave, drugi dajo prednost osebnim dejavnikom, tretji dejavnikom okolja. V nadaljevanju bomo predstavili nekatere pomembnejše dejavnike, ki vplivajo na nakupni proces.

a) Vplivi okolja

Na kupce na mednarodnih trgih močno vplivajo dejavniki ekonomskega okolja, na primer gospodarska rast, razpoložljivost resursov, industrijska proizvodnja, zaposlenost itd. Zaradi delovanja v mednarodnem okolju vplivajo na nakupe tudi tehnološke, politične in konkurenčne spremembe v okolju, zato morajo tržniki spremljati dogajanja v okolju (Damjan, Možina, 1998, str. 207). Tudi politično okolje, ki vključuje sklenjene sporazume med državami, stališča vlad do gospodarskih storitev in socialnih vprašanj, pomembno vpliva na kupce (Hutt, Speh, 1998, str. 77). Prav tako vpliva na poslovanje organizacij mednarodno okolje, v katerem organizacije tržijo. Mednarodno okolje je vse bolj konkurenčno, spremenljivo, potrebni so hitri odzivi organizacij na dogajanje v okolju.

Damjan in Možina (1998, str. 207) prikazujeta naslednje pomembne vplive okolja na nakupni proces organizacij: »Na prodajno in nabavno vedenje lahko vplivajo dobavitelji, odjemalci, druge organizacije, države in vsi institucionalni dejavniki v okolju. Na dobaviteljeve možnosti za proizvodnjo vplivajo njegovi dobavitelji, ki s tem vplivajo tudi na razvoj tehnologije. Odjemalci vplivajo s potrebami, navadami, željami in informacijami njihovih odjemalcev ter s svojo gospodarsko močjo. Druge organizacije predstavljajo vpliv v obliki konkurence in so hkrati vir informacij. Država in drugi institucionalni dejavniki določajo splošne pogoje gospodarjenja in trženja, pospešujejo ali omejujejo mednarodno trženje.«

Za uspešno poslovanje morajo mednarodni tržniki zaznati in proučiti vplive okolja na poslovanje organizacij in poskušati morebitne nevarnosti pravočasno spremeniti v izzive in priložnosti.

b) Vplivi organizacije

Tržnik, ki trži svoje izdelke v mednarodnem okolju mora poznati cilje, politiko, postopke, organizacijsko zasnovo in sistem vsakega podjetja, ki nastopa na mednarodnih trgih (Kotler, 1998, str. 211). Možina in Damijan (1998, str. 208) pa navajata, da so organizacije sistemi s štirimi skupinami med seboj povezanih spremenljivk, in sicer: ciljev in nalog, struktur, znanja (tehnologij) in ljudi. Te spremenljivke imajo vpliv na konkretne nabavne situacije, s specifičnim vplivom na nabavni oz. nakupni center. Lahko jih razumemo kot interaktivne podsisteme, ki določajo informacije, pričakovanja, cilje, stališča in predpostavke posameznikom v nabavnem centru pri odločanju.

Pri proučevanju vplivov organizacije na nakupni proces se morajo tržniki zavedati naslednjih trendov (Kotler, 1998, str. 212; Kotler, 2002):

- *Povečevanje pomembnosti nabavnega oddelka*

Nabavni oddelki so v upravni hierarhiji organizacij nizko uvrščeni. Danes preraščajo v tako imenovane preskrbovalne oddelke, kateri skrbijo predvsem za čim cenejšo nabavo. Multinacionalne družbe so nabavnim oddelkom dodelile položaj oddelkov za strateške materiale, ki so odgovorni za iskanje virov po vsem svetu in sodelovanje s strateškimi partnerji.

- *Centralizacija nabavljanja*

Organizacije, ki so sestavljene iz več različnih enot z različnimi nabavnimi potrebami, opravi nabavo vsaka enota zase. V zadnjem času se organizacije odločajo za ponovno centralizacijo nabavljanja. V vodstvu organizacije ugotovijo skupne potrebe posameznih enot in nato opravijo skupni nakup ter tako pridobijo večjo nabavno moč. Razvoj v smeri centralizacije nabavljanja pomeni za tržnika mednarodnega podjetja, da mora sodelovati z manjšim številom visoko usposobljenih kupcev.

- *Dolgoročne pogodbe*

Kupci, ki kupujejo industrijsko blago, vedno pogosteje sklepajo dolgoročne pogodbe z zanesljivimi dobavitelji (tudi preko EDI – elektronske izmenjave naročil).

- *Vrednotenje izvedbe nabav*

Podjetja uvajajo sisteme za nagrajevanje uspešnih nabavnih managerjev in za spodbujanje učinkovitih prodajalcev.

c) Vplivi skupine¹

Posamezniki, ki sodelujejo pri odločitvah v nekem mednarodnem podjetju delujejo drug na drugega, prav tako si delijo znanje ter vplivajo na izide medsebojnih dogajanj. Običajno zaradi medsebojnega delovanja več posameznikov s skupnimi cilji, pričakovanji, pravili, se tvorijo vplivi v skupini. Tržno skupino bi torej lahko opredelili kot skupino članov organizacije, ki medsebojno delujejo v menjalnem procesu in si delijo tveganja zaradi odločitev. Člani v skupini imajo določene vloge. V isti vlogi je lahko več članov, en član pa ima lahko več vlog.

Pravila vedenja in položaji posameznikov določajo vedenje v skupini. Organizacija dosega skupne tržne cilje s pomočjo formalne strukture. Posamezniki pa se družijo s svojimi posebnimi cilji v neformalne nabavne in prodajne skupine, katerih delovanje je občasne narave. Neformalna urejenost teh skupin se brez formalne hierarhije oblikuje v t.i. materialnih odnosih med posamezniki z različnimi funkcijami različnih ravni organizacije.

Ena izmed pomembnejših skupin v organizaciji, ki deluje na mednarodnem okolju je t.i. *nakupni* ali *nabavni center*, ki vključuje vse tiste posameznike organizacije, ki

odločajo o nabavi. Predstavlja neformalno, vse ravni organizacije obsegajočo odločujočo skupino, ki ji je glavni cilj pridobivanje, nepristransko ocenjevanje in obdelava v zvezi z nakupom povezanih informacij. Vloge članov nakupnega centra odjemalnih organizacij so različne. Pri tem je pomembno, da ugotovimo ključne osebe, ki so pogosto formalno izven nabavnih enot organizacij.

¹ Povzeto po avtorjih Damjan, Možina. Obnašanje potrošnikov (1998, str. 208 – 209) in Kotlerju (1998, str. 212).

4. POSEBNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA MARKETINGA V MEDNARODNEM OKOLJU

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

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

V naslednjih podpoglavjih želimo predvsem opozoriti na poglobitve značilnosti medorganizacijskih trgov. Podrobneje predstavljamo vrste organizacijskih kupcev in posebnosti marketinškega spleta na medorganizacijskih trgih. Podajamo tudi osnovne razlike med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi ter prikazujemo poglobitve značilnosti nakupnega vedenja organizacij s poudarkom na delovanju v mednarodnem okolju.

4.1 Opredelitev medorganizacijskega marketinga

Izraz »industrijski marketing« je v stroki pomensko enakovreden ali soroden izrazoma »marketing med organizacijami« ali »medorganizacijski marketing«. V nadaljevanju uporabljamo izraz medorganizacijski marketing, ki je enakovreden zgornjim izrazom. V literaturi srečamo različne opredelitve medorganizacijskega marketinga. Posamezne opredelitve se med seboj dopolnjujejo, čeprav lahko povzamemo, da so te vsebinsko med seboj podobne. Medorganizacijski marketing

se razlikuje od marketinga na porabniških trgih, saj se v vlogi kupca pojavljajo organizacije.

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

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

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

Iz zgornjih opredelitev izhajajo določene posebnosti, ki veljajo za medorganizacijske trge. To sta predvsem vrsta kupcev, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, in posebnosti uporabe kupljenih izdelkov ali storitev. Blago, ki je predmet menjave na medorganizacijskih trgih, je običajno kupljeno z namenom nadaljnje dodelave ali pa preprodaje, medtem ko je blago na porabniških trgih kupljeno z namenom končne uporabe ali porabe. Prav tako bi lahko rekli, da se posamezne opredelitve

medorganizacijskega marketinga razlikujejo glede na to, ali so osredotočene na izdelek oziroma storitev ali pa na trg.

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

4.2 Razlike med medorganizacijskimi in potrošniškimi trgi

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

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

vrednost blaga, ki je predmet menjave na porabniških trgih. Posamezni kupec lahko na teh trgih doseže zelo visoko vrednostno raven nakupa, ki se lahko primerja celo z ravnijo bruto domačega produkta nekaterih držav (Hutt, Speh, 2000, str. 178). Vse te razlike pa vplivajo na oblikovanje marketinškega spleta organizacij.

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

V tabeli 2 prikazujemo ključne dejavnike, ki so značilni za medorganizacijski marketing po različnih avtorjih, ki izhajajo iz različnih časovnih obdobj. Avtorji podobno navajajo značilne dejavnike medorganizacijskega marketinga, ki so predvsem usmerjeni na tržne strukture in vedenje porabnikov. Ford in Berthon (2002; v Brennan, 2003, str. 6) že prikažeta novi teoriji k proučevanju medorganizacijskih trgov, in sicer teorijo odnosov in teorijo interakcij.

Tabela 2: Dejavniki, ki določajo medorganizacijski marketing

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

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

Poglavitni razliki med medorganizacijskim in potrošniškim marketingom bi lahko obravnavamo z dveh vidikov (Mahin, 1991):

- *kdo kupuje*

Na medorganizacijskih trgih kupujejo izdelke ali storitve podjetja; na potrošniškem trgu pa so kupci posamezniki ali pa gospodinjstva. Tako sestavljajo medorganizacijski trg vse organizacije, tako profitne kot neprofitne, zasebne ali državne, ki kupujejo izdelke ali storitve za nadaljnjo uporabo. To so vsa podjetja, vladne organizacije in institucije.

- *nakupni motivi*

Podjetja kupujejo izdelke oz. storitve za podporo lastnemu procesu v organizaciji ali za zadovoljitev drugih potreb v podjetju. Nasprotno, pa gospodinjstva kupujejo izdelke ali pa storitve za osebno uporabo in za zadovoljitev svojih osebnih potreb.

V nadaljevanju podrobneje predstavljamo osnovne kategorije razlik med medorganizacijskimi in potrošniškimi trgi in opisujemo glavne značilnosti medorganizacijskih trgov, ki jih povzemamo po več avtorjih (Wickham, Hall, 2006, str. 97; Kotler et al., 2001, str. 235–238; Brennan, 2003, str. 6; Brennan in drugi, 2003; Patty, Hartly, Kennedy, 1991, str. 10-12; Mahin 1991, str. 22; Bingham, Gomes, Knowles, 2005):

- *Manjše število kupcev*

Na medorganizacijskih trgih se tržnik ukvarja z bistveno manjšim številom kupcev kot tržnik na potrošniških trgih. Organizacije, ki prodajajo svoje izdelke ali storitve drugim podjetjem, se srečujejo z manjšimi težavami glede identificiranja potencialnih kupcev kot pa podjetja, ki prodajajo končnim uporabnikom.

- *Večji kupci*

Za medorganizacijske trge je značilna visoka koncentracija medorganizacijskih kupcev kar pomeni, da je majhno število velikih kupcev udeleženo pri večini nakupih.

- *Tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem*

Odnosi med dobavitelji in odjemalci so na medorganizacijskih trgih tesni, predvsem zaradi majhnega števila odjemalcev ter pomembnosti in moči velikih kupcev. Zaradi majhnega števila odjemalcev, morajo dobavitelji svojo ponudbo prilagoditi potrebam posameznih medorganizacijskih odjemalcev. Pogodbe med dobavitelji in kupci vključujejo tudi tehnične zahteve in dobavne želje kupca, kar je tudi dobra osnova za dobavitelja, da lažje sklene pogodbo s kupcem. Medorganizacijski odjemalci poskušajo tudi z raznimi prireditvami seznaniti dobavitelje s pričakovano kakovostjo in dobavnimi zahtevami.

- *Geografska osredotočenost kupcev*

Medorganizacijski kupci so geografsko koncentrirani, medtem ko so končni potrošniki geografsko razpršeni. Ta značilnost medorganizacijskih trgov vpliva na izbiro kanala distribucije. Tako se večina industrijskih izdelkov prodajo preko neposrednega kanala distribucije oziroma lastnega prodajnega osebja podjetja. Nasprotno se večina potrošniških izdelkov prodaja preko trgovcev na drobno ali trgovcev na debelo, ki so v vlogi posrednikov med proizvajalci in končnimi potrošniki.

- *Izpeljano povpraševanje*

Povpraševanje po medorganizacijskem blagu je izpeljano iz povpraševanja po potrošniških dobrinah. Kotler navaja primer (1998, str. 206): »Prodaja živalskih kož je posledica potrošniških nakupov čevljev, torbic in drugih usnjenih izdelkov. Če povpraševanje po takšnih izdelkih upade, se zmanjša tudi povpraševanje po vseh medorganizacijskih dobrinah, ki so udeležene pri njihovi izdelavi. Zato morajo medorganizacijski tržniki pozorno spremljati nakupne vzorce končnih potrošnikov«.

- *Neelastično povpraševanje*

Spremembe cen imajo majhen vpliv na celotno povpraševanje po medorganizacijskem blagu. Proizvajalci ne bodo kupovali večje količine medorganizacijskega blaga ali storitev, četudi njihova cena pade. Povpraševanje je še posebej neprožno na kratek rok, saj proizvajalci ne morejo hitro spreminjati proizvodnih postopkov.

- *Nestalno povpraševanje*

Povpraševanje po medorganizacijskem blagu je precej bolj nestanovitno kot povpraševanje po potrošniških dobrinah. Povečanje potrošniškega povpraševanja za samo 10 odstotkov lahko povzroči tudi za 200 odstotkov večje medorganizacijsko povpraševanje, 10-odstotni padec porabniškega povpraševanja pa lahko pomeni popolno prenehanje povpraševanja po naložbenih dobrinah. Zaradi nestalnosti povpraševanja, se je mnogo medorganizacijskih tržnikov odločilo za diverzifikacijo izdelkov in trgov, da bi dosegli večje ravnotežje v celotnem poslovnem ciklusu (Kotler, 2001; Bingham, Gomes, Knowles, 2005).

- *Strokovno kupovanje*

Mnogi medorganizacijski izdelki oz. storitve so tehnično kompleksni, visoke vrednosti in zahtevajo strokovni pristop ter večjo sposobnost vrednotenja tehničnih podatkov. Tako kupujejo blago na medorganizacijskih trgih usposobljeni nabavni zastopniki, ki dobro poznajo tehnike pogajanj, katere lahko trajajo tudi nekaj mesecev ali celo let.

- *Več dejavnikov vpliva na nakup*

Na medorganizacijske nakupne odločitve vpliva več ljudi kot na nakupne odločitve potrošnikov. Nakupni center običajno sestavlja več ljudi od tehničnih strokovnjakov, managerjev do nabavnih agentov. Vsak izmed teh udeležencev pa ima različno močan vpliv na nakup, odvisno od kompleksnosti in cen medorganizacijskega blaga. Zato morajo medorganizacijski tržniki usposabljeni svoje prodajne zastopnike ali pa tudi cele prodajne skupine za prodajo izdelkov ali storitev. Omenjene značilnosti narekujejo, da ostaja osebna prodaja najpomembnejši instrument marketinškega komunikacijskega spleta na medorganizacijskih trgih.

- *Pomembnejša vloga tehnologije*

Vse bolj sta pomembna vpliv in prilagajanje ustreznim standardom (proizvodnim – tehnološkim, ekološkim), ki medorganizacijske ponudnike silijo k ustrezni poenotenosti in ustrezni adaptaciji na trgih.

- *Interakcija*

Tako dobavitelj kot odjemalec želita skozi medsebojno interakcijo doseči svoje cilje, s tem se drug drugemu prilagajata; interakcija lahko obsega različne oblike od sooblikovanja procesov, tehnologij, izdelkov do medsebojnih odnosov zaposlenih.

- *Ustvarjanje dodane vrednosti*

Ponudniki in kupci na medorganizacijskih trgih imajo v primeru tesne interakcije možnost skupnega ustvarjanja novih izdelkov, oblikovanja storitev in načinov reševanja problemov.

- *Pogostost zakupa (leasing)*

V mednarodnem marketingu na medorganizacijskih trgih se kot pogosta oblika izvajanja nakupno-prodajnih odnosov razvije leasing.

4.3. Klasifikacija izdelkov in storitev na medorganizacijskih trgih²

Medorganizacijsko blago bi lahko uvrstili v sedem kategorij: surovine, polizdelki, dodatki, deli, oprema, sistemi in storitve. Vsako kategorijo označujejo določene značilnosti, ki vplivajo na prodajne in nakupne strategije organizacij.

Poznamo naslednjih sedem kategorij medorganizacijskega blaga:

² Povzeto po Mahin (1991, str. 14-21) in po Bingham, Jr., Raffield III (1990, str. 15-17).

- *Surovine*
Surovine so proizvedene v kmetijski, rudarski, ribiški ali gozdarski dejavnosti in se prodajajo v svoji naravni obliki (premog, les, zemeljski plin, kmetijski pridelki itd.). Te surovine se uporabljajo za izdelavo drugih dobrin. Mnoga podjetja se vertikalno povezujejo in prevzemajo lastništvo kritičnih surovin, da bi si zagotovila zadostno ponudbo in nižje proizvodne stroške. Večina surovin se nahaja v tekoči ali razsuti obliki, kar zahteva posebej prilagojeno logistiko in izbiro ustreznih kanalov distribucije in posledično vpliva na cene surovin.
- *Polizdelki*
Polizdelki so proizvedeni materiali, ki so bili že delno obdelani preden so dospeli do končnega proizvajalca. Običajno se kupujejo na zahtevo kupca, ki predloži ustrezno specifikacijo, ki jo je pripravil končni uporabnik. Ponavadi sta pri prodaji polizdelkov odločujoča dejavnika cena in storitve. Polizdelki se bistveno ne diferencirajo od ostalih polizdelkov, so homogeni in nimajo svoje lastne blagovne identitete. Kupci običajno koncentrirajo svoje nakupe na enega ali dva dobavitelja, saj tako pridobijo tudi ugodnosti ekonomije obsega (količinski popusti).
- *Dodatki*
Dodatki so izdelki, ki se uporabljajo med samim poslovnim procesom ali pri opravljanju vsakodnevnih poslovnih aktivnosti, ne postanejo pa sestavni del končnega izdelka. Običajno se dodatki nanašajo na sredstva vzdrževanja, sredstva za popravila, kot so lepila, čistilna sredstva, papir, kemični svinčniki itd. Vsi ti dodatki imajo razmeroma kratko življenjsko dobo in nimajo visoke vrednosti. Med dobavitelji različnih dodatkov obstaja določena blagovna diferenciacija. Dodatki so običajno standardizirani in vključujejo uporabo dolgih distribucijskih kanalov.
- *Sestavni deli*
Sestavni deli so izdelki, ki so že pripravljene za proizvodni proces ali pa potrebujejo le še manjšo obdelavo pred proizvodnjo. Gre za proizvedene dele, ki postanejo del končnega izdelka (integrirani sestavni deli strojev, baterije, strojna oprema osebnih računalnikov). Sestavni deli, ki so izredno tehnološko kompleksni, zahtevajo drugačno marketinško strategijo kot pa tehnološko nekompleksni sestavni deli. Tehnološko zahtevni sestavni deli zahtevajo uporabo blagovne znamke, biti morajo visoke kakovosti in zanesljivi.
- *Oprema*
Med opremo lahko uvrstimo potrebna osnovna sredstva, ki podpirajo proizvodni proces. Opremo lahko nadalje klasificiramo na *dodatno opremo*

kamor uvrščamo npr. žepne računalnike, pisarniško opremo ter *glavno opremo*, kot so stroji, osebni računalniki, roboti itd. Pri kupoprodajnem procesu dodatne opreme so cena, distribucija in poprodajne storitve pomembne spremenljivke marketinškega spleta. Pri trženju težke opreme, ki jo označujejo visoke cene in kjer o nakupu odloča več ljudi, je potrebno več dodatnih storitev in tesno sodelovanje med tehnološkim in prodajnim oddelkom tako na strani kupca kot prodajalca.

- *Sistemi*

Mahin (1991, str. 19) navaja naslednjo opredelitev sistemov: »Sistemi so skupek mehanske, elektronske ali hidravlične opreme v nekem kompleksnem sinhroniziranem sistemu, ki zahteva posebno tehnološko izdelavo«. Mednje bi lahko uvrstili tovarniške proizvodne procese, računalniško vodene stroje, skladiščne sisteme itd. Sistemi nudijo uporabniku številne koristi od povečane produktivnosti, proizvodne fleksibilnosti in povečane kakovosti. Tudi vladne organizacije in institucije kupujejo sisteme kot so to na primer transportni, vojaški ali računalniški sisteme. Posebnost sistemov je v tem, da prodajalci prevzamejo popolno odgovornost za njihovo nemoteno delovanje.

- *Storitve*

Storitve so dejavnosti, ki jih organizacija najame, namesto da bi jih opravili zaposleni v organizaciji. Trg različnih vrst storitev se različno obnaša. Med storitve uvrščamo aktivnosti, koristi ali zadovoljstva, ki so predmet menjave. Na medorganizacijskih trgih ponujajo storitve različne organizacije: banke, zavarovalnice, logistična podjetja, svetovalna podjetja, marketinške agencije itd. Storitve so neotipljive, običajno so drage, zato organizacije, ki ne poslujejo z dobičkom, drastično znižajo uporabo storitev.

4.4 Razvrstitev kupcev na medorganizacijskih trgih

Na medorganizacijskih trgih se oblikujejo dolgoročni odnosi med organizacijskimi kupci. V tem podpoglavju izpostavimo, da sestavljajo medorganizacijske trge različni segmenti kupcev. Heterogenost posameznih tržnih segmentov pa zahteva od prodajalcev oblikovanje primerne marketinškega spleta za vsak posamezni tržni segment. V nadaljevanju predstavljamo tri najpomembnejše vrste organizacijskih kupcev, in sicer: podjetja, vladne organizacije in institucije. Vsaka vrsta organizacijskih kupcev ima svoje poslanstvo in značilnosti, ki vplivajo na njihove nakupne motive in tovrstno vedenje. Taka so na primer podjetja, ki so dobičkonosno usmerjena. Prodaja podjetjem zahteva poznavanje vedenja več ljudi v organizaciji, ki se odločajo in vplivajo na nakup, kajti vsak od njih ima različne motive (npr. cena, pravočasna distribucija, ustreznost kakovosti). Gre za večstopenjsko, kompleksno

odločanje. Vladne organizacije vidijo svoje poslanstvo v zagotavljanju blagostanja prebivalcev. Njihovo vedenje označujejo pogajanja in pogodbe. Poslanstvo institucij pa je v zasledovanju socialnih in dobrodelnih ciljev. Vedenje institucij označujejo posebni mnenjski vodje na svojem področju, kot npr. zdravniki, pravniki itd. (Mahin, 1991, str. 31–32; Kotler et al., 2001, str. 254).

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

a) Podjetja kupujejo surovine in dele, ki jih nato vgradijo v lastni proizvodni proces. Prav tako so lahko podjetja tudi uporabniki izdelkov ali storitev, ki jih uporabljajo za nadaljnjo proizvodnjo drugih izdelkov ali za podporo lastnemu poslovnemu procesu ali pa preprodajalci izdelkov oziroma storitev. Pri podjetjih velja posebej izpostaviti storitvena podjetja kot zelo naraščajoči tržni segment. Rast storitvenega sektorja vpliva tudi na rast mnogih drugih dejavnosti.

b) Vladne organizacije kupujejo enake storitve in izdelke kot podjetja, poleg tega pa še naslednje izdelke ali storitve: obrambne sisteme, posebne socialne storitve in transportne, izobraževalne ter zdravstvene storitve. Znotraj te vrste kupcev ločimo tudi posamezne tržne segmente, kot so to vladne organizacije na državni ali pa lokalni ravni. Medorganizacijski tržnik mora imeti posebna znanja za prodajo vladnim organizacijam od poznavanja načina sprejema nakupne odločitve v vladni organizaciji (npr. centralizacija nabave), načina določanja proračuna ter nakupnega procesa vladnih organizacij do poznavanja tehnik pogajanj (Bello, Lohtia, Sangtani, 2004, str. 59; Cooke, 1986, str. 11).

c) Institucije so pridobitno in nepridobitno usmerjene organizacije, ki zagotavljajo izobraževalne, zdravstvene, duhovne in druge vrste socialnih storitev. Tržni segmenti institucionalnega trga so naslednji: bolnišnice, zdravstveni domovi, šole, univerze, fakultete, zapori, cerkvene ustanove in neprofitne ustanove. Institucionalni kupci kupujejo različne vrste medorganizacijskega blaga. Večina institucij je v javni lasti,

kar pomeni, da je njihov nakupni proces zakonsko določen³. Nekateri institucionalni kupci (npr. zdravstveni domovi) kupujejo decentralizirano, drugi spet centralizirano. Pomembno vlogo na institucionalnem trgu imajo nakupni centri. Iz tega izhaja, da je potrebno poznati vloge posameznikov in njihovo moč pri odločanju o nakupu.

4.5. Posebnosti nakupnega vedenja organizacijskih kupcev

Podrobneje je področje nakupnega vedenja v mednarodnem marketingu predstavljeno v poglavju 3. Na tem mestu opisujemo posebnosti nakupnega vedenja kupcev, ki delujejo na medorganizacijskih trgih.

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

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

³ Salminen in Möller (2006, str. 7) sta v svoji raziskavi identificirala nabavne postopke treh največjih svetovnih institucij, in sicer: Svetovne banke, Evropske skupnosti in institucije NASA. Pri vseh treh institucijah poteka nakupni proces v dveh stopnjah: najprej je postopek prekvalifikacije nato sledi končna izbira dobaviteljev. Postopek nabave običajno poteka na osnovi javnega razpisa.

politika) in uporabljajo se posebni nakupni instrumenti (ponudbe, pogodbe, kompenzacije itd.).

Nakupni proces na medorganizacijskih trgih običajno predstavljamo kot večstopenjski proces, ki se začne s prepoznavanjem potrebe in konča z nakupno odločitvijo. Prvi poskus oblikovanja nakupnega procesa organizacij je naredil Webster⁴ (1965; v Harrison-Walker, Neeley, 2004, str. 22). Njegov model je predstavljal temelj za razvoj podrobnejšega osem stopenjskega nakupnega procesa, katerega so oblikovali Robinson, Farris in Wind (1967; v Harrison-Walker, Neeley, 2004, str. 22). Nekateri avtorji kasnejšega obdobja (Weitz, Castleberry, Tanner, 2001; Hutt, Speh, 1998; v Harrison-Walker, Neeley, 2004, str. 22) priporočajo prav tako osem stopenjski nakupni proces, medtem ko drugi (Bingham, Gomes, 2001; v Harrison-Walker, Neeley, 2004, str. 22) pa sedem stopenjski nakupni proces. Na splošno, vsak nakupni proces zajema naslednje stopnje: prepoznavanje potrebe, določitev specifikacije izdelka, iskanje dobaviteljev in njihovo vrednotenje, povpraševanje in vrednotenje ponudb, določitev izvršitve naročila in ocena izvedbe.

Posebnosti nakupnega vedenja organizacij se kažejo pri nakupnem procesu, nakupnih motivih in situacijah, vlogi nakupnega centra (Mahin, 1991, str. 101) ter tudi v konfliktnih kriterijih za sprejem nakupnih odločitev (Webster, Wind, 1973, str. 14). Vsi sodelujoči v organizaciji, ki so udeleženi v nakupnem procesu, sestavljajo **nakupni center ali skupino**⁵; nekateri avtorji ga imenujejo tudi nakupno središče. Predstavlja neformalno, vse ravni organizacije obsegajočo odločujočo skupino, kateri ji je glavni cilj pridobivanje, nepristransko ocenjevanje in obdelava v zvezi z nakupom povezanih informacij. Za medorganizacijskega tržnika je pomembno, da identificira ključne vplivneže, njihove nakupne motive in tudi njihovo stopnjo moči v procesu odločanja. Pri tem je pomembno, da ugotovimo ključne osebe, ki so pogosto formalno izven nabavnih enot organizacij (Kotler et al., 2001, str. 248). V nakupnem centru organizacije sodeluje različno število udeležencev, ki imajo različno vlogo glede na vrsto izdelka ali storitve. Pri tem nekateri avtorji ločijo pet, drugi pa šest vlog, ki jih lahko »igra« različno število ljudi. Število in vloge oseb, ki so vključene v nakupni center je odvisno od kompleksnosti izdelka, vrednosti nakupa in znanja oseb v nakupnem centru (Hart, 1998, str. 11-12; Kotler, 1998, str. 209–210; Kotler et al., 2001, str. 243; Rangan, Shapiro, Moriarty, 1995, str. 29–31; Bingham, Raffield, 1990, str. 68; Rossomme, 2003, str. 183–184), in sicer: uporabnik, vplivnež, odločevalec, podpisnik, kupec in čuvaj.

⁴ Webster je oblikoval štiri stopenjski nakupni proces, in sicer: prepoznavanje potrebe, določitev nakupne odgovornosti in avtoritete, iskanje informacij in selekcija kriterijev ter postopek izbire.

⁵ Koncept nakupnega centra sta leta 1972 predlagala Frederick Webster in Yoram Wind in ga podrobneje predstavila v svoji knjigi »*Organizational Buying Behaviour*«.

Nakupovanje na medorganizacijskih trgih je sestavljeno zaporedja časovno odvijajočih aktivnosti oz. delnih odločitev, ki se sprejemajo v t. i. nakupnem centru oz. središču. Kot smo že omenili sestavlja nakupno središče skupina posameznikov, ki sodelujejo pri sprejemanju nakupnih odločitev; njihovo delovno področje zajema pridobivanje informacij, oblikovanje kriterijev za odločanje in dejansko odločanje med več možnostmi (Rossomme, 2003). Hrastelj in Makovec Brenčič (1999, str. 113) navajata, da so za medorganizacijski trg značilne t. i. DMU-enote⁶ ali odločevalske enote. Te vključujejo več oseb, ki so prisotne pri nakupnem odločanju. Funkcije oseb v DMU-enoti so različne:

- **podrobnejša označitev izdelka:** opredeliti potrebe in sporočiti zahteve izdelkov oz. sistemov za zadovoljitev potreb,
- **omejitev izbora ponudnikov:** označiti, ali je ponudnik primeren oz. ali ima potrebne kvalifikacije, da se ga vključi v ožji izbor,
- **določitev proračuna:** razporediti sredstva za nakup izdelka,
- **generiranje možnih alternativ:** poiskati rešitev, izdelek in kvalificirane ponudbe,
- **ocenitev in primerjava ponudb,** da bi lahko izbrali najboljšo ponudbo,
- **izbira najboljšega ponudnika,**
- **potrditev končne izbire:** pridobiti soglasje s strani managementa.

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

⁶ Angl. decision making units

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

Vse tri vloge skupaj pa tvorijo niz vlog posameznika.

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

Baumgartner (2002, str. 289) je na osnovi klastrske analize kategoriziral osem vrst **nakupnega vedenja**⁷: razširjeno, simbolično, ponavljajoče, hedonično, tržnokomunikacijsko, eksploratorno, slučajnostno in impulzivno nakupno vedenje. Vseh osem vrst nakupnega vedenja temelji na treh dimenzijah: razmislje proti čustvom (v odvisnosti od tega ali je nakupni motiv funkcionalne ali psihološke narave), nizka proti visoki vpletenosti (v odvisnosti od stopnje napora oz. angažiranja pri nakupu) in spontano proti načrtno nakupno vedenje (v odvisnosti od stopnje načrtovanja in predhodnih izkušenj porabnika pri nakupu).

Webster in Wind (1973, str. 20) ločita nakupne motive, ki so vezani na rešitev specifičnega kupčevega problema ter nakupne motive, ki izhajajo iz osebnih dejavnikov kupca. Rangan, Shapiro in Moriarty (1995, str. 36) ločijo naslednje nakupne motive organizacij: *finančne nakupne motive* (npr. cenejši izdelki oz. storitve v primerjavi s konkurenco, nižji stroški poslovanja), *izdelčne ali storitvene nakupne*

⁷ Opis posameznih vrst nakupnega vedenja po Baumgartnerju: *razširjeno sprejemanje nakupnih odločitev* (sprejemanje nakupnih odločitev na podlagi ciljev, logičnih kriterijev in uporabnih lastnosti), *simbolično nakupno vedenje* (nakup določene blagovne znamke z namenom ustvarjanja določenega zelenega ugleda v javnosti), *ponavljajoče nakupno vedenje* (nakup na podlagi rutine ali nakup na osnovi zvestobe blagovni znamki), *hedonično nakupno vedenje* (nakup izdelka oz. storitve na podlagi všečnosti), *tržnokomunikacijsko nakupno vedenje* (nakup izdelka oz. storitve, ker je v prodaji), *eksploratorno nakupno vedenje* (nakup izdelka oz. storitve iz radovednosti ali potrebe po različnosti), *slučajnostno nakupno vedenje* (nakupno vedenje brez predhodnega premisleka) in *impulzivno nakupno vedenje* (nakup na osnovi impulza).

motive (npr. pred prodajne in po prodajne storitve, enostavnost, razpoložljivost), *socialne* ali *politične* in *osebne nakupne motive*. Raznolikost motivov za nakup je pri končnih porabnikih sicer večja, vendar je kompleksnost nakupnega procesa organizacij mnogo večja v primerjavi z nakupnim procesom končnih porabnikov. Kompleksnost procesa sprejemanja nakupnih odločitev se odraža v vplivu formalne organizacijske strukture, v sodelovanju večjega števila ljudi, v upoštevanju več tehničnih in ekonomskih dejavnikov ter okolja delovanja organizacije. Nakupne odločitve sprejema nakupni center skozi daljše časovno obdobje. Pomembna razlika med procesom nakupnega vedenja organizacij in procesom vedenja porabnikov je predvsem v natančnejšem izražanju kupčevih želja in zahtev, kar se odraža v natančni specifikaciji izdelka oz. naročilu. Tudi proces iskanja dobaviteljev in zbiranja ponudb poteka bolj formalno. Nakupni proces je v organizaciji osnova za ugotovitev porabnikovih potreb ter različnih udeležencev, ki pri nakupu sodelujejo. Na tak način lahko organizacije oblikujejo učinkovite marketinške strategije za prodajo najrazličnejšim vrstam kupcev (Turnball, Forn, Cunningham, 1996, str. 45).

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

4.6 Izzivi marketinga na medorganizacijskih trgih⁸

V nadaljevanju predstavljamo izzive s katerimi se soočajo podjetja na medorganizacijskih trgih:

- Ostra globalna konkurenca in krajše življenjske dobe izdelkov,
- Manjše možnosti za izdelčno diferenciacijo,
- Povečana dovzetnost kupcev za storitve, ki so kakorkoli povezane z izdelkom,
- Hiter tehnološki napredek, zlasti informacijske tehnologije,
- Rast storitvenih dejavnosti,
- Uvajanje sistemov celovite kakovosti v podjetjih,
- Izjemno povečan konkurenčni boj, ki je uveljavil razmišljanja o večanju zvestobe uporabnikov, in ne zgolj o pridobivanju novih kupcev in večanju tržnih deležev.

Paradigma konkurenčnosti s katero se srečujemo, je pravo nasprotje konvecionalnemu modelu. Le-ta pravi, da lahko trajno konkurenčno prednost podjetje doseže z obvladovanjem kompleksne mreže odnosov in povezuje visoko-osredotočene dobavitelje specifičnih elementov končne ponudbe v stroškovno učinkovito mrežo, ki je sposobna zagotavljati novo vrednost.

⁸ Poglavje je povzeto po Brennan, 2003.

Spremenjene razmere poslovanja bodo podjetjem onemogočale delovanje na osnovi tradicionalnega pojmovanja uporabnikovih potreb in na tem snovati svojo marketinško strategijo. Marketing deluje na kompleksnem stičišču poslovnih funkcij in se pri tem sooča z zahtevami drugih področij poslovanja. Oddelek marketinga seveda ne more nadzirati vsega, saj se odločitve sprejemajo tudi na področjih, ki jih marketing ne more nadzirati, slednje pa vplivajo na celovito ponudbo, ki jo podjetje ponuja uporabnikom. Vsakdo v podjetju mora razumeti, da je za kupca »popolna ponudba« zbir vseh interaktivnih kontaktov, ki ustvarjajo zaznano vrednost pri kupcu.

Čeprav bodo podjetja tudi v prihodnje lahko za svojo trženjsko strategijo uporabljale nekatere temeljne postulate tradicionalnega pristopa 4Ps k trženju, pa predvsem strategije, ki temeljijo na ohranjanju in zvestobi kupcev, zahtevajo spremembe v delovanju podjetja. Marketinško upravljanje v okviru medorganizacijskega marketinga je pravzaprav upravljanje portfelja kupcev in upravljanje spreminjajoče se vloge organizacije v mreži povezav. Ni samo prodajanje, ampak interakcija velikega števila udeležencev v uporabnikovem in dobaviteljevem podjetju. To pa se ne nanaša samo na izdelke, temveč tudi na tehnologije. Medorganizacijski marketing je povezan z znanjem in veščinami zaposlenih ter tehnologijami dobavitelja. Zato se mora pri tem upoštevati široko mrežo udeležencev in njihove interakcije v povezavah.

Medorganizacijski marketing mora nastopati kot integrator, ki razume sposobnosti podjetja, raziskave in razvoj, distribucije in ki je sposobno te prednosti razviti v strategije, ki so odzivne na kupčeve potrebe. Uspeh medorganizacijskega marketinga je v veliki meri odvisen od drugih funkcij v podjetju npr. raziskav in razvoja, zato moramo pri načrtovanju strategije podjetja, ki deluje na medorganizacijskem trgu, vgraditi večjo funkcionalno soodvisnost in tesnejšo povezanost funkcijskih strategije s korporacijsko strategijo.

Nova spoznanja, ki jih prinašajo pristopi filozofije marketinga, temelječega na odnosih, postavljajo tudi management pred nove izzive. Kako organizirati podjetje in marketing, da bi kar najbolje zadovoljevali potrebe in pričakovanja kupcev? Kako obvladati marketing za notranje in zunanje javnosti? Novejša literatura o medorganizacijskem marketingu postavlja v ospredje obvladovanje odnosov z vsemi udeleženci, ki kakorkoli sodelujejo v oskrbni verigi. Naloga marketinga tako postaja kompleksnejša in zajema tudi usmerjanje in nadziranje akcij vseh udeležencev. Marketinška funkcija mora biti sposobna usmerjati in uravnavati mrežo odnosov znotraj podjetja in zunaj njega, da bi lahko dosegli najboljšo možno sinergijo vseh vpletenih v proces zadovoljevanja kupcev.

4.7 Sodobno razumevanje medorganizacijskega marketinga⁹

V postindustrijski družbi so se v številnih dejavnostih zgodile spremembe, ki zmanjšujejo potrebo po posrednikih med proizvajalcem in končnim uporabnikom. Te spremembe celo terjajo popolno in neposredno sodelovanje proizvajalca in končnega uporabnika. Sheth in Parvatiyar (2000, 13-15 ter 119-136) sta te spremembe, ki so spodbudile hiter razvoj marketinga, temelječega na odnosih, strnila v nekaj sklopov:

- a) **Izjemen razvoj informacijske in telekomunikacijske tehnologije.** Ta je omogočil proizvajalcem, da delujejo interaktivno s končnimi uporabniki. Podatkovne baze omogočajo neposredni odnos s končnim uporabnikom v praktično vseh dejavnostih. V takšnih razmerah se potreba po posrednikih zmanjšuje.
- b) **Rast deleža storitvenih dejavnosti.** Ker vemo, da se storitve proizvajajo in prodajajo na istem mestu, se s tem zmanjšuje potreba po posredniku v takšni transakciji.
- c) **Uvajanje sistemov celovite kakovosti.** Ko podjetja uvajajo sisteme celovite kakovosti, da bi povečala kakovost izdelkov ali storitev in zmanjšala stroške, morajo nujno k temu pritegniti kupce, dobavitelje in ostale udeležence v dobavni verigi. Brez tesnega, direktnega in odprtega sodelovanja med vsemi udeleženci dobavna veriga ne bo mogla doseči ambicioznih ciljev.
- d) **Rast deleža kompleksnih izdelkov in posebnih storitev zanje.** Pri trženju kompleksnih izdelkov je poleg samega izdelka zelo pomembna tudi celotna paleta storitev, ki spadajo k takšni vrsti izdelkov. Kupec potrebuje sistemsko integracijo izdelka in storitve, ki spada k temu izdelku. To storitev, ki je navadno zelo specifična, lahko zagotovi le proizvajalec neposredno.
- e) **Ostra globalna konkurenca.** V obdobju izjemne konkurence morajo tržniki vedeti, da študije kažejo na dejstvo, da je ohranjanje obstoječih kupcev boljše kot iskanje novih. Zvesti in lojalni kupci so lahko pomembna razlikovalna prednost. Prav tako študije kažejo, da je tudi na nabavni strani bolje tesno sodelovati in razviti dolgoročne odnose z nekaj dobavitelji, kot pa za vsako transakcijo posebej iskati dobavitelja.
- f) **Hitro spreminjanje kupčevih pričakovanj.** Zaradi družbenih sprememb se potrebe, želje in pričakovanja kupcev spreminjajo vsak dan. Ta pričakovanja so na čedalje višjem nivoju in kupci zaradi presežne ponudbe niso pripravljeni na kompromise glede kakovosti izdelka ali storitve.
- g) **Globalna podjetja potrebujejo globalne partnerje.** Zaradi čedalje večje globalizacije proizvodnje podjetja potrebujejo dobavitelje, ki so sposobni in pripravljeni na dolgoročno in globalno partnerstvo. Iskanje in izbor

⁹ Poglavlje povzeto po Sheth in Parvatiyar, 2000.

dobaviteljev na "transakcijski" podlagi bi bilo preveč tvegano in bi terjalo preveč časa, da bi se za posamezne države ali trge lahko selekcioniralo najustreznejše dobavitelje.

V industrijski dobi so bili proizvajalci osredotočeni predvsem na to, da so bili učinkoviti v proizvodnji velikih količin izdelkov, zato so potrebovali posrednike, ki so oskrbovali potrošnike. Osredotočeni so bili predvsem na transakcijsko menjavo, ki so jo morali opraviti, in na koristi iz te menjave.

Ugotovimo lahko, da je sprememba v paradigmi marketinga v bistvu nastala zaradi potrebe po tistem, na čemer je marketing temeljil že v predindustrijski dobi. To pa je zlasti potreba, da je proizvajalec tudi prodajalec ter, da je uporabnik tudi kupec. S tem marketinška funkcija lažje prepozna vedenje uporabnikov in zmanjša tveganja v zvezi s prihodnjim povpraševanjem. Razvoj novih tehnologij, zlasti informacijske tehnologije ter novih metod in principov delovanja podjetij ("JIT" - Just-in-time, "TQM" - Total Quality Management, "SCM" - Supply Chain Management) omogočajo podjetjem, da lahko upravljajo celoten proces nastajanja in dobavljanja vrednosti kupcu in zato vloga posrednika v tem procesu ni več potrebna. Potreba po spremenjeni paradigmi je dobila končno svoje mesto v teoriji in praksi trženja ob spoznanju, da je pogoj za uspešnost poslovanja organizacije sposobnost kreiranja in ohranjanja koristnih odnosov z izbranimi kupci. Kupec je v bistvu nasprotni pol dvosmernega toka izmenjave vrednosti, ki poteka med kupcem in prodajalcem. Najprej je kupec prejemnik vrednosti, ki jo dobavi dobavitelj, kasneje pa ta trajni odnos prinaša dobavitelju protivrednost v obliki zvestega in lojalnega kupca.

4.8. Mednarodni marketinški splet na medorganizacijskih trgih

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

4.8.1 Razvoj koncepta marketinškega spleta

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

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

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

Skozi čas so avtorji osnovni model marketinškega spleta dopolnjevali, z namenom, da odpravijo navedene pomanjkljivosti, saj tradicionalni model marketinškega spleta preprosto ni bil več zadovoljiv. Dopolnjevanje osnovnega modela marketinškega spleta lahko razdelimo na dve vrsti. Prva vrsta dopolnitve se nanaša na marketinški splet, ki je lahko drugačen glede na to ali imamo v menjalnem procesu opravka z izdelkom ali s storitvijo. Tako poznamo model 7P, ki je značilen za **trženje storitev** in poleg štirih osnovnih elementov vključuje še 3P-je: ljudi (angl. people), izvajanje (angl. process) in fizične dokaze (angl. physical evidence) (Devetak, Vukovič, 2002, str. 92). Marketinški splet lahko tudi prilagodimo, če se postavimo v vlogo kupca.

Lauterborn tako predlaga (1990, v Kotler, 2002, str. 10), da je potrebno štiri P-je (angl. product, price, place, promotion) nadomestiti s štirimi C-ji (angl. consumer wants, consumer costs, convenience to buy, communication). Druga vrsta dopolnitve osnovnega marketinškega spleta pa izhaja iz spreminjajočega se okolja na medorganizacijskih trgih. Gre za drugačno razumevanje koncepta marketinga na medorganizacijskih trgih in usmeritev na vidik **interakcij** med udeleženci v menjalnem procesu. Paradigma je postala znana po pojmom interakcijski pristop in obenem predstavlja odgovor na predhodno **teorijo odnosov** na medorganizacijskih trgih, ki pa je analizirala posamezne odnose med kupcem in dobaviteljem (Hakansson, 1982; v Turnball, Ford, Cunningham, 1996, str. 45).

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

Iz tabele 3 razberemo, da po letu 1980 zasledimo čedalje več kritik koncepta 4P. Koncept marketinškega spleta je preveč poenostavljen, saj je realnost na trgu veliko kompleksnejša. Ponudnik je tisti, ki ima aktivno vlogo, ki oblikuje svojo ponudbo, medtem ko porabnik nastopa le v pasivni vlogi. Kritike in pozneje seveda tudi razvoj novih predlogov za marketing trženje, ki so se začeli razvijati v Evropi (Harker, Egan, 2006).

Tabela 3: Različice marketinškega spleta

Avtor(ji)	Kritika 4P	Predlog
Ohmae (1982)	Marketinški splet ne vsebuje strateških elementov; tržna strategija je določena s tremi C-ji.	Trije C-ji, ki določajo strategijo trženja: porabniki, konkurenti in podjetje.
Lauterborn (1990)	Marketinški splet 4P je izdelčno naravnani, uspešen načrt marketinga mora vključevati osredotočenost na porabnika.	Predlaga koncept 4C, ki bi nadomestil obstoječi 4C koncept: potrebe porabnika, udobje, stroški za porabnika, komuniciranje.
Doyle (1994)	Večina marketinških managerjev vključuje v koncept marketinškega spleta dodatna elementa, ki vplivata na pozicioniranost izdelkov in izvedbo aktivnosti trženja.	Dva dodatna elementa je treba vključiti v obstoječi 4P marketinški splet: storitve, ljudje.
Vignali in Davies	Načrtovanje marketinga trženja bo pripomoglo k uspešnosti podjetja samo, če bo načrtovanje usklajeno in povezano z marketinško strategijo Marketinški splet je premalo strateško naravnani in ne izraža eksterne naravnosti.	Predlagata metodo, ki omogoča kombiniranje elementov marketinškega spleta in njihovih spremenljivk, tako da je zagotovljena konsistentnost med strateško in taktično ravnanje.
Benett (1997)	Marketinški splet oziroma njegovi elementi so preveč interno naravnani. Potreba po naravnosti na porabnike.	Predlaga koncept 5V: celovita vrednost za porabnika, raznolikost, obseg prodaje, učinkovitost, sposobnost za razvoj.
Yudelson (1999)	Marketinški splet ni primerna podlaga za marketing v 21. stoletju. Treba je razviti novo, bolj dinamično osnovo.	Predlaga koncept 4P, ki temelji na menjalnih aktivnostih: izdelek, delovanje, izvajanje, cena (žrtve), komuniciranje (zaznave), poti (proces).
Beckwith (2001)	Spreminjajoče se poslovno okolje zahteva večjo osredotočenost na porabnike in njihovo zadovoljstvo.	Predlaga štiri ključne moderne marketinga, in sicer: cena, embalaža in embaliranje, blagovna znamka in trajnejši odnosi.

Vir: prilagojeno po Goi (2009)

4.8.2 Mednarodni marketinški splet

Mednarodni marketinški splet vključuje naslednje dejavnosti (Akgün et al., 2014):

- analizo trgov in potencialnih trgov;
- načrtovanje in razvoj izdelkov in storitev, ki jih odjemalci želijo;
- distribucijo izdelkov prek kanalov, ki zagotavljajo storitve ali ugodnosti, ki jih zahtevajo kupci;
- promocijo izdelkov in storitev, vključno z oglaševanjem in osebno prodajo za obveščanje in izobraževanje potrošnikov o izdelkih oz. storitvah. Med drugim tudi prepričati potrošnike, da preizkusijo nove, izboljšane ali druge različne načine za zadovoljitev njihovih želja in potreb;
- določanje cen, ki odražajo tako razumno vrednost (ali korist) proizvodov in storitev za potrošnike in zadovoljivega dobička, ali donosnost naložb;
- tehnično in tudi ne tehnično podporo strankam, tako pred in po prodaji, zato da se zagotovi njihovo zadovoljstvo in s tem utrdi pot za morebitne bodoče prodaje, ki so potrebne za preživetje podjetja in rast.

Iz tabele 4 razberemo argumente tako za standardizacijo kot tudi prilagoditev marketinškega spleta elementov. Standardizacija je odgovor na vse večjo homogenizacijo na svetovnih trgih, kjer diferenciacija pri trženju postane manj pomembna. Zagovorniki pristopa prilagoditev poudarjajo, da se je treba odzvati na kulturne razlike, predpisov za tuji trgi, druge konkurenčne sklope. Končna strategija je odvisna od različnih situacijskih dejavnikov in bi jo lahko definirali kot stropnjo namesto absolutnega položaja (Helm, Gritsch, 2014). Na podlagi tega Katsikeas (2006) poudarja, da je pomembno imenovano prilagajanje opraviti s strani podjetja oziroma organizacije, v katerih se izvaja strategija.

Tabela 4: Glavi vzroki za standardizacijo in prilagajanje marketinškega spleta dejavnosti

Marketing splet	Prilagoditev	Standardizacija
Izdelek	<ul style="list-style-type: none"> • vladna uredba • standardi o izdelku • kulturne razlike • uporabnikove navade 	<ul style="list-style-type: none"> • stroškovna učinkovitost • podoba izdelka
Cena	<ul style="list-style-type: none"> • dobiček in obseg prodaje se lahko poveča zaradi različnih trgov • pomanjkanje nadzora zaradi trga diferenciranih cen • podoba multinacionalnih podjetij 	<ul style="list-style-type: none"> • strategija nizkega tveganja kot zagotovitev fiksne donosa • dobra podoba multinacionalnih podjetij • ni si potrebno prizadevati, da bi povečali bodisi dobiček ali obseg prodaje, saj so postavljena enaka cena za vse trge • uporaba za prodajo visoko specializiranih proizvodnih obratov
Tržne poti	<ul style="list-style-type: none"> • narava trga • značilnosti strank • narava izdelka • kultura • zakonodaja 	
Promocija	<ul style="list-style-type: none"> • zadovoljstvo odjemalcev • kulturne razlike • drugi okoljski dejavniki, kot so politične in pravne omejitve 	<ul style="list-style-type: none"> • izboljšanje učinkovitosti in prihranek stroškov • povečanje podobe podjetja oziroma organizacije • zaupanje odjemalcev, zvestoba in trend globalizacije

Vir: povzeto po Akgün (2014) in Nguyen (2011)

Londhe (2014) predlaga model vrednosti marketinškega spleta:

- **Pot do strateškega segmentiranja.** Razumevanje strateške segmentacije in nato konceptualizacija z modelom štirih vrednosti pomaga soočiti nekaj kritičnih strateških vprašanj, s katerimi se soočajo podjetja oz. organizacije. Na ta način marketing postane taktična usmeritev.
- **Diferencirane vrednosti za različne segmente.** Model, pomaga podjetjem konceptualizirati bistveno vprašanje, med tem ko služita dva različna segmenta (diferenciacija in ponudba segmenta).
- **Področje inovacij v marketingu.** Marketing inovacij je možno spodbuditi z različnimi metodami anketiranja.

- **Trajnostni razvoj dobiva veliki pomen.** V času onesnaževanja tako imenovani »zeleni« in okolju prijazni ter varni izdelki so bistvenega pomena za družbo.
- **Akadske raziskave.** Priložnost za akademike in raziskovalce za raziskovanje trženja iz novega zornega kota.
- **Nova perspektiva usmerjena na stranke.** Nova perspektivna marketinga, kar pomeni, da strokovni sodelavci pripomorejo k celovitemu pristopu v trženju.

V nadaljevanju v tabeli 5 prikazujemo primer marketinškega spleta v mednarodnem okolju, in sicer prikazane so razlike marketinškega spleta strategije med Kitajsko in Indijo (Yeu in soavtorji, 2012).

Tabela 5: Marketinški splet med Kitajsko in Indijo

Marketinški splet	Kitajska	Indija
Izdelek ali storitev	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kultura: Sprejeta govedina, svinjina, ribe, piščanci ✓ Okus: Manj slano, manj cvrtja in manj začinjeno ✓ Izdelek Se razlikuje od province 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kultura Ne piščanec, ne govedina, niti svinjina ✓ Okus Raje začinjeno ✓ Izdelek Vegetarijanska in ne vegetarijanska
Cena	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cena v prodajalni je precej višja v primerjavi z hitro restavracijo ✓ Rahla prilagoditev cene v težkih časih 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategija oblikovanja cen, na različnih segmentih trga
Prostor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stroga osnovna pravila za lokacijo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prodajna mesta so zelo razporejena enakomerno po mestih

<p>Promocija</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Metoda Več v omrežje in internet ✓ Cilji Nova im mlajša generacija ✓ Drugo Omrežne zmogljivosti in ustvarjanje različnih funkcijskih aktivnosti za pridobivanje in sodelovanje s strankami ✓ Privabiti nove in mlajše stranke, ki lahko privedejo celo družino 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Metoda Več tradicionalnih in tiskanih medijev ✓ Cilji Otroci in otroci ✓ Ustvariti pozitivno podobo v mislih ljudeh
-------------------------	---	---

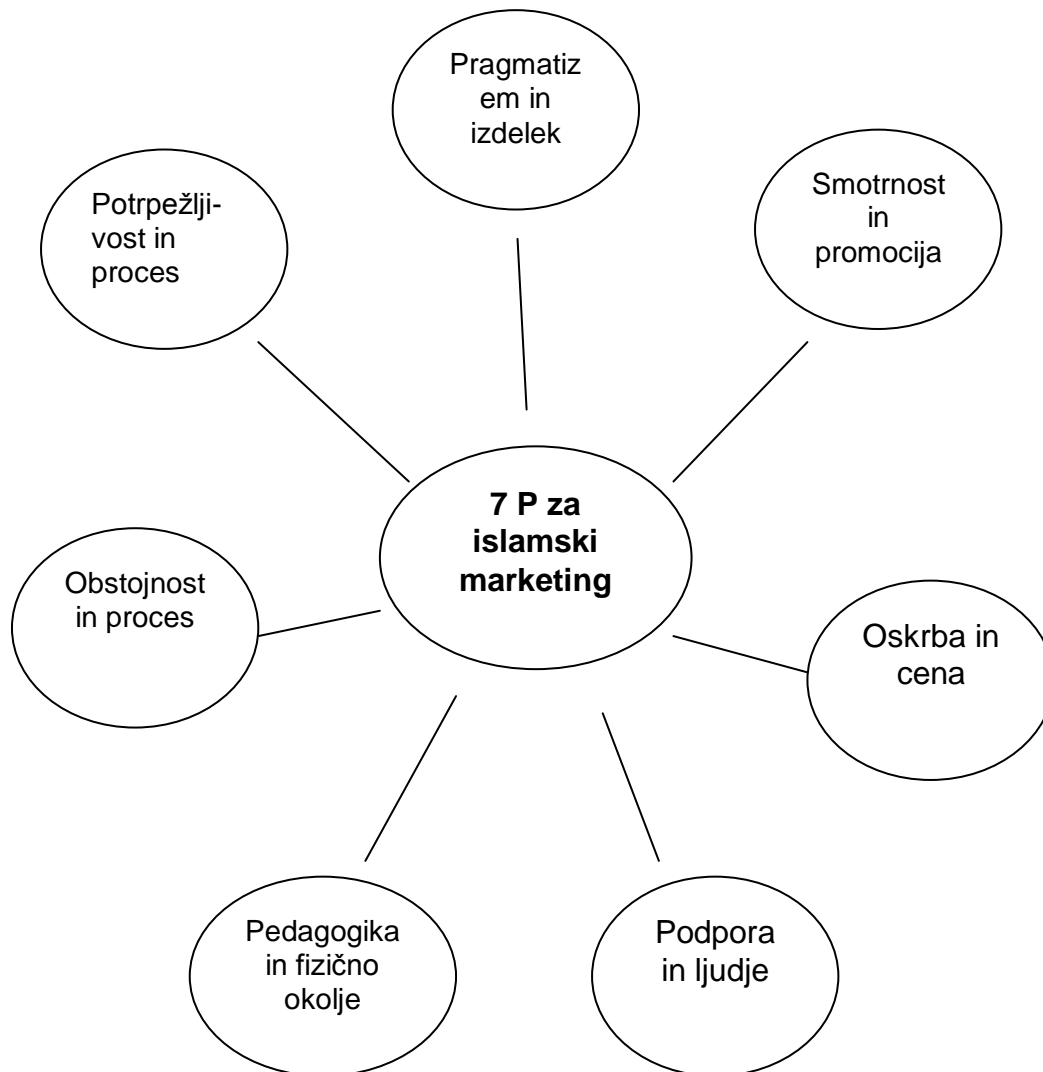
Vir: Yeu in soavtorji, 2012

Medtem ko Wilson (2012) na primeru islamskega marketinga 7P opredeljuje kot:

- **Pragmatizem** – ocenjevanje resnice in pomen teorije, ki je utemeljena v aplikativnem znanstvenem in realnem svetu;
- **Smotrnost** – dokazovanje ustreznosti in primernosti;
- **Palliation** – zapolnitev vrzeli;
- **Peer podpora** – ukvarjanje s socialnimi omrežji interesnih skupin;
- **Pedagogika** – usposabljanje interesnih skupin z zagotavljanjem preglednih poučnih konceptov in metod;
- **Obstojnost** – stalno delo, ne glede na kakršne koli probleme;
- **Potrpežljivost** – polaganje temeljev za predmet dolgoživost.

V nadaljevanju na sliki 3 prikazujemo in opredelimo 7 P na primeru islamskega marketinga (Hashim, Hamzah, 2014).

Slika 3: 7P za islamski marketing



Vir: Hashim in Hamzah (2014)

Pragmatizem in izdelek

Za ta prvi P, želijo raziskovalci (npr: Arham, 2010; Goi, Malaysia, 2011; Hashim, Hamzah, 2014; Wilson, 2012) preveriti ustreznost pragmatizma in izdelka. Wilson (2012) opredeljuje pragmatizem kot pregledovanje resnice in pomena teorije oziroma prepričanja, ki veljajo v realnem svetu. Lovelock in drugi (2011) menijo, da izdelki zagotavljajo temeljne prednosti in storitve z dodano vrednostjo za stranke. Ta koncept izdelka in pragmatizma je v skladu s islamskim poučevanjem marketinškega spleta.

Smotrnost in promocija

Drugi P vključuje pojem smotrnosti in promocije. Wilson (2012) opisuje smotrnost kot relevantnost in uporabnost islamskega marketinga v tradicionalnem marketingu med poslovnimi šolami v Združenem kraljestvu. Razlog za integracijo smotrnosti in napredovanja je, da koncept poudarja razširjenost ustreznih informacij za stranke. Hkrati se pri strankah prouči koristnost uporabljenih izdelkov oziroma storitev. Ta koncept je v skladu z islamskim poučevanjem, pri čemer morajo izdelki biti znotraj etičnih mej (Hashim, Hamzah, 2014).

Oskrba in cena

Cena ni določena samo kot dohodek ali dobiček pridobljen s strani podjetja ali organizacije, ampak se priznava tudi kot določen strošek, ki ga nosijo kupci (Lovelock in drugi, 2011). V tem primeru je strošek oskrbe na strani kupca in se mu zato priznavajo določeni popusti. Tudi kupci skrbijo za pridobitev popustov za stranke in se tako ukvarjajo s stroškovnimi ukrepi, da bi zmanjšal oziroma si olajšali njihovega bremena nakupu (Hashim, Hamzah, 2014).

Podpora in ljudje

Četrti P omogoča neprekinjeno in medsebojni napor med tržniki pri gradnji pozitivnih odnosov tako z notranjimi in zunanji deležniki. Podpora Wilson (2012) opredeljuje kot sodelovanje s socialnimi mrežami in z interesnimi skupinami. Po mnenju Lovelocka in soavtorjev (2011) je podpora mišljena kot interakcija med tržniki oz. prodajalci izdelkov oz. storitev tako z notranjimi kot zunanji strankami.

Pedagogika in fizično okolje

Hashim in Hamzah (2014) predlagata, da se pedagogika in fizično okolje vključi kot enoten koncept. Pedagogika po Wilsonu (2012) zagotavlja pregled poučevanja pojmov, metod in praks. Medtem pa Lovelock in soavtorji (2012) opredeljuje fizično okolje kot oblikovanje storitev okolja tako, da je za podjetje donosno razmerje.

Obstojnost in proces

Šesti P je za islamski marketing pomembna vztrajnost, opredeljena kot neprekinjeno delo, ne glede na težave in stiske (Wilson, 2012) ter kot integracija vztrajnosti in procesa (Hashim in Hamzah, 2014). Medtem, ko se proces glede na najboljše prakse, nanaša na zagotavljanje izdelkov in storitev za kupce z namenom, da postanejo srečni in zadovoljni (Lovelock in drugi, 2011); pa je pojem vztrajnosti in procesa bistvenega pomena v marketinškem spletu, saj dobijo kupci pozitiven prvi vtis, ki temelji na postopku dobave in vztrajnosti (Hashim in Hamzah, 2014).

Potrpežljivost in prostor

Zadnji (sedmi) P vključuje potrpežljivost in prostor kot enoten koncept, ki zagotavlja, da tržniki spoštujejo pošteno in etično poslovno ravnanje pri distribuciji svojih izdelkov in storitev. Wilson (2012) meni, da je potrpljenje podlaga za potrpežljivost, medtem ko je prostor opredeljen kot distribucija storitev, bodisi prek fizičnih bodisi preko ne fizičnih kanalov (Lovelock in drugi, 2011).

4.8.3 Elementi marketinškega spleta

Vsak element v spletu ima svoje dimenzije in vsebuje različno kombinacijo strateških odločitev glede izdelka oz. storitve, cene, tržnih poti in marketinškega komuniciranja (Melewar, Sauders, 2000, str. 543). Integrirano marketinško komuniciranje poudarja, da lahko z vsakim elementom marketinškega spleta oddajamo drugačno sporočilo. Zato moramo integrirati različna sporočila, da so le-ta med seboj konsistentna, ker lahko komuniciramo preko vsakega elementa marketinškega spleta (Burnett, Moriarty, 1998, str. 33–34). Enako ugotavljata tudi Smith in Taylor (2002, str. 6), ki pravita, da komuniciramo preko vseh elementov marketinškega spleta. Vendar Hart (1998, str. 11) pravi, da se marketinško komuniciranje na medorganizacijskih trgih naslanja predvsem na en element marketinškega spleta, to je na marketinško komuniciranje.

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

Cena

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

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

Tržne poti

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

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

Trendi pri uporabi tržnih poti na medorganizacijskih trgih se gibljejo v smeri uporabe različnih poti za različne tržne segmente in dolgoročnega sodelovanja med proizvajalci in distributerji. Tržniki morajo neprestano ugotavljati, kako marketinško sporočilo prehaja preko tržnih poti. Povezanost med posameznimi instrumenti tržnega komuniciranja in med tržnimi potmi je na medorganizacijskih trgih še posebno močna. Medorganizacijski tržnik uporablja instrument osebne prodaje kot poglavitno tržno pot prodaje. Hkrati pa predstavlja osebna prodaja tudi poglavitni instrument tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih.

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

Pri medorganizacijskih izdelkih in storitvah poznamo štiri tržne poti, po katerih se le-ti premikajo na trg (Mahin, 1991, str. 384 – 387):

- *Neposredni kanal*

Pri neposrednem kanalu gre za uporabo lastnega prodajnega osebja proizvajalca, ki prevzema vso odgovornost za opravljanje vseh potrebnih nalog pri trženju izdelka oz. storitve brez pomoči posrednikov. Proizvajalci lahko zaposlijo prodajne strokovnjake, ki so zadolženi za izbiro in prodajo številnih izdelčnih linij proizvajalca ali pa prodajne predstavnike, ki skrbijo samo za določen izdelek. Skrbnik ključnih kupcev je še ena izmed možnosti neposrednega kanala, ko proizvajalec sklepa pogodbe in skrbi za najbolj dobičkonosne ali kako drugače pomembne kupce. Neposredni kanal uporabijo proizvajalci, kadar gre za trženje kompleksnih in tehnično zahtevnih izdelkov ali storitev, pri čemer kupci največkrat potrebujejo svetovalne in poprodajne storitve.

- *Posredni kanal*

O uporabi posrednega kanala govorimo, ko proizvajalec uporabi neodvisnega posrednika, ki predstavlja vez med kupcem in prodajalcem. Proizvajalec se lahko odloči med naslednjimi posredniki: distributer, predstavnik proizvajalca (pogosto ga imenujemo agent), zastopnik, veletrgovec ali pa komisijski

zastopnik. Največ menjav na medorganizacijskih trgih v okviru posrednega kanala opravijo distributerji in predstavniki proizvajalcev.

- *Monopolni kanal*

O monopolnem kanalu govorimo, kadar proizvajalec deluje preko svojih lastnih distribucijskih centrov, ki so običajno prodajne poslovne ali skladiščne poslovne enote. Prodajne poslovne enote skrbijo tudi za zaloge izdelkov medtem, ko skladiščne poslovne enote proizvajalca skrbijo za odnose s kupci, cenike in distribucijo izdelkov. Proizvajalci se pogosto povezujejo vertikalno tako, da delujejo preko svojih lastnih poslovnih enot, saj neodvisni posredniki običajno neradi skrbijo za celotno proizvajalčevo proizvodno linijo.

- *Kombinirani kanal*

Uporaba kombinacije posrednega in neposrednega kanala je primerna, kadar proizvajalci prodajajo široko paleto izdelkov ali storitev na različnih tržnih segmentih in na različnih geografskih lokacijah.

Izdelek ali storitev

Za uspešno načrtovanje marketinškega spleta mora tržnik na mednarodnih trgih dobro poznati izdelek oz. storitev, ki ga trži, saj je uspeh podjetja odvisen tudi od vrste izdelka oz. storitve. Izdelek neke organizacije lahko klasificiramo kot idejo, blago ali storitev. Medorganizacijski izdelek ali storitev lahko gledamo iz različnih zornih kotov, ne samo z vidika njegovih fizičnih lastnosti. Nakupni motivi so kompleksni in vključujejo poleg fizičnih lastnosti izdelka ali storitve še vrsto pred prodajnih in po prodajnih aktivnosti. Medorganizacijski izdelek ali storitev ima lahko naslednje oblike (Mahin, 1991, str. 277 – 280):

- *Generični izdelek ali storitev*

Generični izdelek odlikujejo določene minimalne zahteve trga glede oblike, kvalitete in funkcij. Generični izdelek na mednarodnih trgih vsebuje minimalno potrebne izdelčne specifikacije, da lahko nastopa na teh trgih. Izdelek, ki ne zadovoljuje osnovnih minimalnih generičnih specifikacij, vodi v kupčevo nezadovoljstvo.

- *Pričakovani izdelek ali storitev*

Nekateri kupci pričakujejo več kot samo generični izdelek ali storitev. Ti kupci kupujejo pričakovani izdelek, ki vključuje poleg generičnega izdelka še potrebne pomožne storitve. Obseg pomožnih storitev se razlikuje glede na vrsto izdelka ali storitve in glede na tržni segment. Med pomožnimi storitvami kupci vrednotijo prodajalčevo sposobnost reševanja kupčevih potreb, točnost dostave, poprodajne storitve in servis.

- *Razširjeni izdelek ali storitev*

Razširjeni izdelek ali storitev obsega širok spekter različnih značilnosti ali storitev, ki zadovoljujejo določen segment kupcev. Vrednost izdelku ali storitvi lahko dodajamo v različnih oblikah, in sicer v obliki dodatnih značilnosti ali dodatnih storitev. Dodatne značilnosti so posebej potrebne pri novem izdelku, kjer imajo kupci posebno visoka pričakovanja glede novega izdelka. Strategija razširjenega izdelka z vidika dodajanja značilnosti omogoča proizvajalcu uspešno diferenciacijo, pritegnitev večjega števila kupcev iz različnih tržnih segmentov in doseganje ekonomije obsega. Dodatne storitve lahko ocenjujemo tako s prodajalčevega kot s kupčevega zornega kota. Pri novem nakupu bo kupec ovrednotil prodajalčevo sposobnost ponudbe dodatnih storitev.

- *Potencialni izdelek ali storitev*

Potencialni izdelek ali storitev se nanaša na vse kar lahko naredimo, da pritegnemo in obdržimo kupca. Potencialni izdelek ali storitev vključuje novo obliko izdelka, spremenjene funkcijske sposobnosti izdelka in nove proizvodne tehnologije ali tržne storitve.

Tako kot prehajajo oblike izdelka ali storitve od generične oblike do višjih stopenj, se večja tudi stopnja konkurenčnosti na trgu. Na generični ravni izdelka ali storitve sta konkurenčni spremenljivki cena in distribucija. Pri razširjenem ali potencialnem izdelku oz. storitvi so za uspeh na vse bolj konkurenčnem trgu, potrebne različne strategije diferenciacije (Mahin, 1991).

Analiza življenjskega cikla izdelka ali storitve je pomemben instrument načrtovanja izdelka oz. storitve. Vsaka stopnja življenjskega cikla izdelka ima specifični vpliv na strategijo izdelka. V nadaljevanju povzemamo nekatere značilnosti posamezne stopnje življenjskega cikla izdelka oz. storitve (Mahin, 1991, str. 281):

- *Razvoj izdelka*

Na tej stopnji življenjskega cikla medorganizacijskega izdelka ali storitve je značilno, da tržni raziskovalci vrednotijo ideje z različnih virov: prodajnega osebja, kupcev in celo dobaviteljev. Na tej stopnji se oblikujejo funkcijske specifikacije izdelka in potrebni razvoj in raziskave za izdelek.

- *Uvajanje*

Za stopnjo uvajanja izdelka so značilne številne razvojne aktivnosti. Pomembna je zlasti dobava sestavnih delov izdelka in potrebne storitve.

- *Hitra rast*

Na tej stopnji življenjskega cikla izdelka povpraševanje in tržni delež

naraščata. Pojavijo se nove ideje za izboljšanje izdelka in povečanje prodajnega obsega. Konkurenca začne vstopati v nov tržni segment s proizvodnjo konkurenčnih izdelkov. Za to stopnjo so bistvenega pomena dobri odnosi z dobavitelji, saj je dobava »just-in-time« ključnega pomena za proizvodnjo izdelka.

- *Zrelost*

Fazo zrelosti izdelka ali storitve označuje počasno upadanje stopnje rasti tržnega deleža, zmanjšanje prodajnega deleža ter prekinitve sodelovanja z neučinkovitimi dobavitelji. Na tej stopnji življenjskega cikla izdelka oz. storitve dobiček počasi upada. Tako je na tej stopnji zmanjšanje stroškov ključnega pomena in pogosto se oblikujejo pogodbeni odnosi z enim ali z dvema dobaviteljema resursov.

- *Upadanje*

Rast tržnega deleža in rast prodaje sta na tej stopnji življenjskega cikla negativna. Mnogi izdelki so eliminirani iz proizvodnje. Alternativna marketinška strategija je zastavljena v smeri povečanja tržnega deleža s pomočjo segmentacije trga ali repositioniranja izdelka oz. storitve.

Marketinško komuniciranje

Vlogo marketinškega komuniciranja znotraj marketinškega spleta organizacije podrobneje obravnavamo v naslednjem poglavju (glej poglavje 6), vendar želimo na tem mestu izpostaviti trende na področju marketinškega komuniciranja. Marketinško komuniciranje na medorganizacijskih trgih je prav tako kot ostala področja marketinga podvrženo novim izzivom in priložnostim. Tovrstno komuniciranje postaja vse pomembnejši element marketinškega spleta storitvenih organizacij, ki delujejo na mednarodnih trgih. Dejstvo je, da storitvene organizacije prispevajo vse večji delež k bruto domačemu produktu države in pri tem ima komuniciranje odločilno vlogo, tako znotraj organizacije kot v njenem okolju (Salminen, Möller, 2006, str. 19; Duncan, Moriarty, 1998, str. 1). Poleg tega razlike med medorganizacijskimi in porabniškimi trgi, ki se nanašajo na značilnosti izdelka, trga in porabnika, vplivajo na oblikovanje programa marketinškega komuniciranja. Na primer, pri sprejemanju nakupnih odločitev kupci na medorganizacijskih trgih zahtevajo več informacij o dobaviteljih, izdelkih oz. storitvah, saj so ti tehnološko zahtevnejši in kompleksnejši, nakupno odločanje je torej bolj strokovno in dolgotrajno ter več oseb odloča o nakupu (Borghini, Rinallo, 2003, str. 2). Značilnost marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih je zlasti v porabljenih sredstvih, saj je 70 % celotnega proračuna porabljenih za oglaševanje v tiskanih medijih, za direktno pošto, sejme ter prospekte in kataloge (Lamons, 2003, str. 7; Mahin, 1991, str. 336–337). Čeprav je v opaziti trend upadanja deleža neposrednega marketinga v komunikacijskem spletu, predvsem zaradi naraščanja deleža drugih instrumentov komunikacijskega spleta, saj

se povečuje predvsem delež uporabe internetnega oglaševanja (Van Doren et al., 2000, str. 22). V omenjenem primeru v proračunu marketinškega komuniciranja niso zajeti stroški osebne prodaje.

Trendi na področju marketinškega komuniciranja so v smeri integriranega marketinškega komuniciranja (Grönroos, 2004, str. 102). Razloge za nastanek integriranega marketinškega komuniciranja pa gre iskati predvsem v spremenjeni naravi komunikacij (Gronstedt, Thorson 1996; Kitchen, Wheeler, 1997; Schultz, 1998; Kitchen, Schultz, 1999; Balažič, 2000, str. 52; Garber, Dotson, 2002, str. 2; Reid, 2005, str. 41):

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

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

V nadaljevanju povzemamo osnovne značilnosti petih marketinških komunikacijskih instrumentov, ki sestavljajo marketinški komunikacijski splet (Kotler, 1998, str. 596):

- *oglaševanje*: vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin ali storitev s strani znanega plačnika,

- *neposredno marketinško komuniciranje*¹⁰: komuniciranje z določenimi obstoječimi ali potencialnimi kupci po pošti, po telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo,
- *pospeševanje prodaje*: kratkoročne aktivnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelka oziroma storitve,
- *osebna prodaja*: osebni stik z enim ali več kupci,
- *odnosi z javnostmi*: komuniciranje z več javnostmi z namenom graditi podobo o organizaciji in povečati ugled organizacije (Burnett, Moriarty, 1998, str. 34).

V nadaljevanju prikazujemo učinkovitost posameznih instrumentov marketinškega komuniciranja. Posamezni instrumenti so na medorganizacijskih trgih uporabni za različne namene, povzročajo različne stroške in so s strani organizacije pod različno stopnjo nadzora. Prikaz osnovnih značilnosti instrumentov marketinškega komuniciranja smo priredili po Fillu (1999, str. 9) s tem, da sem učinke komuniciranja, stroške in nadzor po posameznih instrumentih marketinškega komuniciranja ovrednotili z vidika medorganizacijskih trgov. Te lastnosti povzemamo v tabeli 5.

Tabela 6: Prikaz osnovnih značilnosti instrumentov marketinškega komuniciranja za medorganizacijske trge

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

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

Za izvajanje omenjenih instrumentov marketinškega komuniciranja potrebujemo tudi različna orodja, ki imajo različno sporočilno vlogo. V naslednjem poglavju bomo

¹⁰ Zasledili smo, da večina avtorjev uporablja izraz »neposredni marketing« ali »direktni marketing«, s katerim označujejo enega izmed petih instrumentov marketinškega komuniciranja. Menimo, da bi bila pravilnejša uporaba izraza »neposredno marketinško komuniciranje«, saj gre v tem primeru za instrument marketinškega komuniciranja, ki uporablja neposredne oz. direktne oblike komuniciranja s

podrobneje predstavili management marketinškega komuniciranja v mednarodnem marketingu. Organizacije morajo pri oblikovanju primerne marketinško-komunikacijskega spleta upoštevati več dejavnikov. Marketinško komuniciranje je na mednarodnih trgih odvisno predvsem od narave trga in narave izdelka, stopnje življenjskega cikla izdelka ali storitve, kar pogojuje tudi izbiro različnih instrumentov marketinškega komuniciranja za doseganje ciljnih javnosti. Več o posebnostih in instrumentih marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih podajamo v poglavju 5, ki govori o teoretičnih izhodiščih managementa marketinškega komuniciranja v mednarodnem okolju.

kupci. Če pa govorimo o neposrednem marketingu, bi morali zajeti vse štiri elemente marketinškega spleta in ne samo marketinškega komuniciranja, saj gre v tem primeru za širši pojem.

5. MANAGEMENT MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA V MEDNARODNEM MARKETINGU

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

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

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

Kot odgovor na pomanjkljivost tradicionalnih načinov komuniciranja se v zadnjem času tako na strani organizacij, komunikacijskih agencij kot tudi v znanstvenih krogih, uveljavlja koncept integriranega marketinškega komuniciranja. Integrirano marketinško komuniciranje upošteva poleg marketinško komunikacijskega spleta, ki običajno zajema oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebno prodajo, odnose z

javnostmi in neposredno marketing, tudi trženjski splet (izdelek, ceno, tržne poti in tržno komuniciranje) (Balmer, 2001, str. 284). Pri tem gre za celostno obravnavanje področja komuniciranja znotraj organizacije. Integrirano marketinško komuniciranje s kombiniranjem in usklajevanjem različnih instrumentov komuniciranja omogoča doseganje večjih komunikacijskih učinkov, integracijo komunikacijskih sporočil znotraj in izven organizacije, podatkovno in informacijsko integracijo, kar ne nazadnje pripomore tudi k grajenju ugleda in podobe organizacije v ciljnih javnostih (Pickton, Hartley, 1998, str. 448).

Poglavje o teoretičnih izhodiščih managementa marketinškega komuniciranja na mednarodnih trgih omogoča poglobljeno raziskovanje določenih tem s področja marketinškega komuniciranja. V vsakem podpoglavju opisujemo teoretična izhodišča managementa marketinškega komuniciranja, s poudarkom na značilnostih marketinškega komuniciranja za organizacije, ki delujejo v mednarodnem okolju.

5.1. Opredelitev marketinškega komuniciranja

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

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

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

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

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

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

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

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

Nowak in Phelps (1994) sta se v sredini devetdesetih let, ko se je koncept integriranega marketinškega komuniciranja pričel uvajati v trženjsko prakso, začela ukvarjati z opredelitvijo tega teoretičnega koncepta (Kliatchko, 2005, str. 18). Pri tem pa nista prišla do formalne opredelitve, temveč sta identificirala tri širše vidike (Nowak, Phelps, 1994, str. 51-52) okoli katerih so se kasneje strnile posamezne konceptualne opredelitve integriranega marketinškega komuniciranja v tistem časovnem obdobju. Avtorja navajata sledeče konceptualne poudarke tega področja, in sicer *a) koncept »enega glasu«* (angl. one voice), *b) koncept integriranega komuniciranja* in *c) koncept koordiniranega komuniciranja*. Pojmovanje integriranega marketinškega komuniciranja kot »enega glasu« je značilno predvsem to, da takšna integracija vključuje konsistentno podobo, pozicioniranje, sporočilo ali temo, ki je skupna vsem instrumentom in orodjem marketinškega komuniciranja. Omenjeni vidik k integraciji prehaja meje različnih področij, kot so na primer oglaševanje, ki je usmerjeno v oblikovanje prepoznavnosti organizacije, odnosi z javnostmi, ki so usmerjeni k oblikovanju ugleda ter meje drugih uporabljenih marketinško komunikacijskih aktivnosti. Skupni imenovalec, ki omogoča takšen pristop je enotna identiteta (angl. singular identity), ki je povezana z enim samim konceptom pozicioniranja blagovne znamke. Različna komunikacijska orodja in različni instrumenti marketinškega komuniciranja si na podlagi enotne identitete prizadevajo k doseganju skupnega cilja, tržniki oziroma vodje blagovne znamke pa prevzemajo odgovornost za rezultate koncepta enega glasu (Nowak, Phelps, 1994, str. 51). Konceptualizacija integriranega marketinškega komuniciranja, ki sta jo podala Nowak in Phelps, zagotavlja določeno razlago k boljšemu razumevanju koncepta ITK, ki

temelji predvsem na konceptu »enega glasu«. V primerjavi s konceptom enega glasu je koncept integriranega komuniciranja v prvi vrsti usmerjen na mikro nivo in predpostavlja, da bi si moral določen oglas hkrati prizadevati za oblikovanje ugleda blagovne znamke kot tudi za neposredni vpliv na vedenje porabnikov. Tretji koncept koordiniranega komuniciranja izpostavlja koordinacijo posameznih instrumentov komuniciranja. Za razliko od pristopa enega glasu, v pristopu z vidika koordiniranega komuniciranja, komunikacije ne izhajajo nujno iz neke enovite zamisli o identiteti in pozicioniranju blagovne znamke. Poudarek vidika koordiniranega komuniciranja je v holističnem pristopu in oblikovanju celovitih programov, ki temeljijo na sinergiji ter se poslužujejo učinkov oglaševanja blagovne znamke, marketinško komunikacijskega delovanja, komunikacijskih akcij in poskušajo vzpodbuditi neposredni odziv porabnikov itd. (Nowak, Phelps, 1994, str. 51).

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

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

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

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

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

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

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

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

Koncept ITK avtorji pojmujejo kot strateški poslovni proces, ki je usmerjen k različnim notranjim in zunanjim javnostim (Schultz, Schultz, 1998; v Kliatchko, 2005, str. 19, 23). Vpliv globalizacije in razvoj kompleksnih odnosov med udeleženci na mednarodnih trgih porajata potrebo po integraciji komunikacijskih procesov znotraj organizacije (Lindberg-Repo, 2002, str. 1). Poleg tega model ITK poudarja pomembnost managementa vseh kontaktnih točk določene blagovne znamke, da bi ustvarili in obdržali dobičkonosne odnose s kupci in drugimi javnostmi organizacije (Duncan, Moriarty, 1997, str. 1-13).

5.2. Vrste komuniciranja

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

Pickton in Broderick (2001, str. 1) podobno opredeljujeta ravni komuniciranja in pravita, da je marketinško komuniciranje del korporativnega komuniciranja. Korporativno komuniciranje je krovni pojem za vse oblike vedenja in komuniciranja, ki ga izvaja določena organizacija navznoter in navzven (Podnar, Kline, 2003, str. 66). Izhajajoč iz te opredelitve je korporativna raven nadrejena marketinški, saj poleg marketinškega komuniciranja zajema še komuniciranje ostalih elementov marketinškega spleta. Iz tega sklepamo, da sta lahko tudi komuniciranje s finančnimi javnostmi kot komuniciranje z zaposlenimi, vrsti korporativnega komuniciranja in nista sestavni del marketinškega komuniciranja. To domnevo potrjujeta tudi Duncan in Moriartyjeva (1998, str. 7), ki pravita, da komuniciranje na korporativni ravni vključuje poleg kupcev, še druge deležnike organizacije. Ugotavljata tudi, da imajo vsa marketinško komunikacijska sporočila namen oblikovanja enotnega in konsistentnega sporočila tako do kupcev kot do drugih ciljnih skupin (Duncan, Moriarty, 1997, str. 1). Pri tem se ne omejeta le na kupce, temveč s svojo opredelitvijo ITK zajamejo različne deležnike organizacije. Enako poudarjata tudi Kitchen in Schultz (2003, str. 75), ki pravita, da je za uspešnost organizacije potrebno integrirati vse komunikacijske aktivnosti ne glede na organiziranost funkcije komuniciranja znotraj organizacije.

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

Širša opredelitev koncepta ITK zajema integracijo vseh komunikacijskih aktivnosti z namenom realizacije ciljev ITK in doseganja konkurenčne prednosti. To vključuje

integracijo marketinško komunikacijskega in marketinškega spleta, interno in medorganizacijsko integracijo, geografsko in kreativno integracijo ter integracijo komuniciranja notranjim ter zunanjim javnostim (Pickton, Hartley, 1998, str. 448-449).

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

Formalno in neformalno komuniciranje sta naslednji vrsti komuniciranja. *Formalno* je tisto, pri katerem uporabljamo priznane instrumente komuniciranja, npr. oglaševanje, odnose z javnostmi, osebno prodajo itd. Pri *neformalnem komuniciranju* ni mogoče nadzorovati sestavin vhoda, ker se pri tovrstnem komuniciranju ne uporabljajo priznani instrumenti komuniciranja (Burnett, Moriarty, 1998, str. 21).

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

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

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

5.3. Cilji komuniciranja

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

Cilji morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, realistični, relevantni, usmerjeni k določeni ciljni javnosti in tudi časovno opredeljeni. Gre za uporabo **SMARRTT¹¹ pristopa**, ki pomeni postavljanje specifičnih, merljivih, realističnih, pomembnih, ciljnih in časovno opredeljenih ciljev. Pristop SMARRTT predstavlja učinkovit okvir za postavljanje ciljev marketinškega komuniciranja (Smith, Taylor, 2002, str. 41; Pickton, Broderick, 2001, str. 332).

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

¹¹ Gre za uporabo akronima SMARRTT, ki v angleškem jeziku pomeni (angl. specific, measurable, actionable, realistic, relevant, targeted, timed).

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

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

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

5.4. Proces marketinškega komuniciranja

V tem podpoglavju opisujemo razvoj modelov procesa komuniciranja. Pri tem izhajamo iz modela marketinškega komuniciranja Duncana in Moriatyjeve (1997, str. 3), ki je osnovan na marketingu, temelječem na odnosu.

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

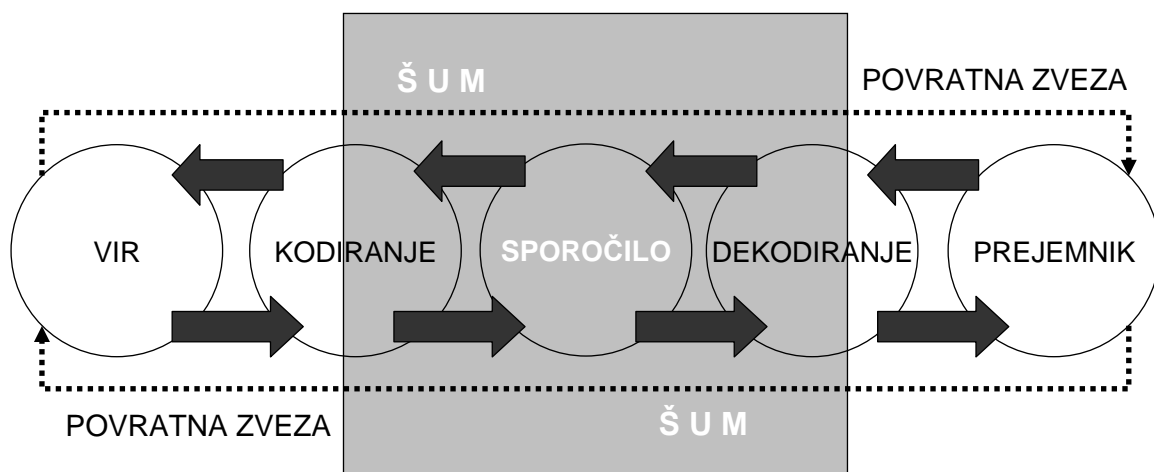
Ule in Kline (1996, str. 53–69) ugotavljata, da je komuniciranje izmenjava informacij in ne njihov enostranski tok. Nekomu govoriti torej še ne pomeni komunicirati z njim. Komuniciranje se dejansko pojavi šele v trenutku, ko prejemnik sporočilo, ki mu ga je pošiljatelj želel poslati, dejansko sprejme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

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

Leta 1948 je Lasswel razvil podoben model komuniciranja, ki je že vseboval motnje v komunikaciji in torej postavil pod vprašaj učinke sporočila na prejemnika v komunikacijskem procesu. Model ima tako precejšen vpliv na kasnejši teoretični razvoj preučevanj vpliva zgradbe sporočila na komunikacijske učinke. Vendar je znotraj tega modela prejemnik sporočila še vedno pojmovan kot pasiven prejemnik sporočila, ki se odziva na dražljaje, ki jih prenašajo posredovana sporočila. Za zgodnje teorije množičnega komuniciranja je značilna Lasswellova formula: »Kdo pravi kaj, po kateri poti, komu in s kakšnim učinkom« (Theaker, 2001, str. 16; Mattelart, Mattelart, 1998, str. 28).

Sledi razvoj modelov komuniciranja, ki so nastali v sedemdesetih letih dvajsetega stoletja, pri katerih že lahko opazimo precej drugačne poglede na proces pošiljanja in sprejema sporočila. Iz tega obdobja izhaja Schrammov model (1961), ki že obravnava možno razliko v izkustvenem polju pošiljatelja in prejemnika sporočila. Izkustveno polje pojmuje kot akumulirano znanje posameznika skozi čas in vključuje njegov jezik, kulturo, znanje, vrednote, samopodobo (Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 29). Da bi bila komunikacija uspešna, morata biti ti dve polji usklajeni, oziroma drugače, v komunikaciji mora priti do izkustvenega sozvočja. V praktičnem pogledu ti izsledki pomenijo, da si mora pošiljatelj prizadevati, da sporočilo kodira tako, da ga bo lahko prejemnik na čim lažji način dekodiral (Ule, Kline, 1996, str. 65). Na sliki 4 prikazujemo verigo dogodkov, ki sestavljajo model procesa komuniciranja.

Slika 4: Model procesa komuniciranja



Vir: prirejeno po Kotlerju et al., 1998, str. 759.

Avtorji pripisujejo precejšen pomen potrebi po usklajenosti sporočila s prejemnikovim izkustvenim poljem, tudi na teoretičnem področju integriranega marketinškega komuniciranja. Tako na primer Schultz, Tannenbaum in Lauterborn (1994, str. 27-28) v povezavi s Schrammovim modelom zapišejo, da je na področju marketinga nasploh

in še posebej v današnjem okolju, za katerega je značilna zasičenost s komunikacijami, zelo pomembno, da sta omenjeni izkustveni polji usklajeni, oziroma, da prejemnik razume pošiljateljeva sporočila, da bi do komunikacije med njima sploh lahko prišlo.

Vloga aktivnega prejemnika sporočila je čedalje bolj izpostavljena v modelih, ki so se pojavili v osemdesetih letih. V tem obdobju so se pojavili tako imenovani **receptijski modeli komuniciranja**, pri katerih je vprašljiva predvsem teoretična predpostavka nujnosti ujemanja poslanega in prejetega sporočila, kot so to obravnavali nekateri drugi predhodni modeli komuniciranja; kritika teh modelov cilja predvsem na že obravnavane transmissijske modele komuniciranja. Ta usmeritev se nanaša predvsem na preučevanje komuniciranja v množičnih medijih, in sicer z vidika prejemnika sporočil (McQuail, 1994, str. 53).

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

Dvosmernost komunikacijskega procesa ima pomembno vlogo, saj lahko preko osebnega komuniciranja takoj dobimo povratno informacijo, ali je ciljna skupina interpretirala komunikacijsko sporočilo, kot je bilo načrtovano. Prav zaradi dvosmernosti komuniciranja je osebna prodaja kot eden izmed instrumentov marketinškega komuniciranja najbolj učinkovita (Hartley, Pickton, 1999, str. 101). V komunikacijskem procesu lahko pride do motenj pri prenosu sporočila od sporočevalca do prejemnika. Ciljna skupina lahko napačno zazna prejeta komunikacijsko sporočilo, saj je le-to podvrženo različnim zunanjim motnjam (Crompton, 2004, str. 270).

5.5. Načrtovanje marketinškega komuniciranja

Literatura s področja poslovnega in marketinškega načrtovanja se v širšem kontekstu naslanja na dve šoli: racionalno in inkrementalno (angl. incremental). Šola

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

Če sedaj preidemo na področje načrtovanja marketinškega komuniciranja na mednarodnih trgih, lahko rečemo, da gre za enak proces načrtovanja kot pri marketinškem komuniciranju na porabniških trgih. Tako na primer načrt marketinškega komuniciranja izhaja iz marketinškega načrta, na osnovi česar lahko sklepamo, da je koordinacija in integracija vseh marketinških aktivnosti pomembna za doseganje medsebojno povezanih ciljev. Program marketinškega komuniciranja bi lahko širše opredelili kot oblikovanje in integracijo vseh instrumentov marketinškega komuniciranja, da bi dosegli zastavljene cilje komuniciranja. Pri tem naj izpostavimo, da načrt marketinškega komuniciranja obravnava vrsto področij. Načrtovanje marketinškega komuniciranja se prične tako kot ostali poslovni načrti, s pregledom trenutne situacije in okolja organizacije (Lamons, 2003a, str. 13; Peltier, Kleimnshagen, Naidu, 1996, str. 30).

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

na porabnika in ne le na izdelek (Duncan, Moriarty, 1997, str. 151). Zelo pomembna točka, ki jo izpostavljata tako Duncan in Moriartyjeva (1997, str. 49-52), kakor tudi Duncan (2005, str. 177) je, da naj tržniki pri praktični izvedbi SWOT analize določijo prioritete posameznim elementom, na katere se ta analiza nanaša. Načrt marketinškega komuniciranja mora predvideti tudi možne načine vrednotenja zastavljenih ciljev.

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

Načrtovanje je proces, kjer postavimo cilje, strategije in taktike. Cilji se postavljajo v hierarhiji, kar pomeni, da cilji na vrhu označujejo zeleno smer, strategija nam pove kako bo organizacija dosegla zastavljene cilje in končno taktike predstavljajo točno določene aktivnosti, ki jih moramo izvesti, da bi dosegli zastavljene cilje. V nadaljevanju prikazujemo šest stopenj procesa načrtovanja marketinškega komuniciranja (Pickton, Broderick 2001, str. 326; povz. po Cooper 1997):

1) seznanitev

Prva stopnja procesa načrtovanja zajema pregled organizacije in analizo obstoječih podatkov.

2) postavitev hipotez

Na drugi stopnji procesa načrtovanja moramo izvesti dodatne raziskave, da bi lahko definirali primerno strategijo.

3) sinteza in ugotovitve

Na tretji stopnji pridemo do ugotovitev raziskave in postavimo kreativno strategijo.

4) optimiziranje

Na stopnji optimiziranja pripravimo podrobnejše raziskave, da bi ugotovili učinke posameznih instrumentov marketinškega komuniciranja na stališča kupcev.

5) vrednotenje

Na peti stopnji opravimo vsa potrebna pretestiranja marketinškega komuniciranja, da bi zagotovili zadovoljivo sprejemanje komunikacijskih učinkov pri ciljnih javnostih.

6) pregled

Šesta in zadnja stopnja procesa načrtovanja marketinškega komuniciranja vključuje pregled rezultatov izvedenega marketinškega komuniciranja, in sicer v smislu vplivanja na prodajo, zavedanja in preverjanja ugleda.

V nadaljevanju povzemamo po Hartu (1998, str. 22 – 55) strukturo deset stopenjskega načrta marketinškega komuniciranja za določen izdelek oz. storitev. Načrt se prične z oblikovanjem ciljev marketinškega komuniciranja, pri čemer si naslednje stopnje načrta sledijo po določenem zaporedju:

1. oblikovanje ciljev marketinškega komuniciranja,
2. analiza dejavnikov okolja,
3. strategija marketinškega komuniciranja,
4. določitev ciljnih javnosti,
5. oblikovanje komunikacijskega sporočila,
6. media plan,
7. časovni plan aktivnosti,
8. določitev proračuna,
9. vrednotenje in
10. potrebni viri.

Avtorji so razvili številne modele načrtovanja, ki so med seboj podobni glede osnovnih stopenj načrtovanja in so uporabni tudi za načrtovanje marketinškega komuniciranja podjetij, ki delujejo v mednarodnem okolju. Načrt marketinškega komuniciranja običajno na vrhu zajema določitev ciljev, ki kažejo pravo usmeritev organizacije. Nato sledi oblikovanje strategij za doseg omenjenih ciljev in končno določitev taktik. Razlike v načrtovanju marketinškega komuniciranja za mednarodne trge gre iskati v uporabljenih instrumentih, kreativnih strategijah, taktikah, ki so potrebni za doseg zastavljenih ciljev. V nadaljevanju navajamo nekaj modelov načrtovanja, ki predstavljajo uporaben instrumentarij tudi za načrtovanje marketinškega komuniciranja za organizacije na mednarodnih trgih.

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

V nadaljevanju v tabeli 6 prikazujemo različne modele načrtovanja marketinškega komuniciranja, ki jih povzemamo po različnih avtorjih.

Tabela 7: Povzetek modelov načrtovanja marketinškega komuniciranja

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

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

Na koncu lahko povzamemo, da vsi modeli načrtovanja marketinškega komuniciranja zajemajo tri korake. Ti koraki se nanašajo na določitev ciljev marketinškega komuniciranja, opredelitev strategij in njihovo operacionalizacijo s taktikami, ki bodo omogočile doseganje zastavljenih komunikacijskih ciljev. Organizacije, ki delujejo na mednarodnih trgih se razlikujejo glede na drugačno vsebino posameznih stopenj načrtovanja marketinškega komuniciranja. Tako lahko iščemo razlike v primerjavi z organizacijami, ki delujejo v domačem lokalnem okolju, v drugačni analizi situacije, ki izvira iz identificiranja drugačnih nevarnosti in priložnosti, ki so prisotni na mednarodnih trgih. Nadalje izbor medijev je prilagojen ciljnim trgom. Torej gre za drugačno vsebino pri korakih načrtovanja, medtem ko stopnje v načrtovanju ostajajo enake.

5.6. Strategije marketinškega komuniciranja

Kot smo že omenili v podpoglavju o načrtovanju marketinškega komuniciranja, so Smith, Berry in Pulford (2002, str. 66) predlagali naslednji model pri oblikovanju strategije, ki je uporaben ne glede na raven komuniciranja v organizaciji (korporativna, marketinška ali marketinško komunikacijska) in ne glede na vrsto izdelčnega trga (porabniški ali medorganizacijski). Gre za logično zaporedje oblikovanja strategije, ki jo poimenujeta SOSTAC (angl. Situation, Objectives,

Strategy, Tactics, Action, Control), in sicer: analiza situacije, oblikovanje ciljev, oblikovanje strategije, oblikovanje taktik, oblikovanje akcij in nadzor. Pri tem modelu pa se oblikuje strategijo pred samimi taktikami in govorimo o **preskriptivni strategiji** (angl. prescriptive strategy).

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

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

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

c) Strategija marketinškega komuniciranja izhaja iz marketinške in povzema vse njene najpomembnejše ugotovitve. Avtorji različno definirajo osnovne komponente strategije marketinškega komuniciranja, pri tem se nekateri bolj približajo ideji trženjske strategije. Avtorji iz ZDA npr. Govoni, Eng in Galper (1986) pod strategijo marketinškega komuniciranja razumejo štiri osnovne instrumente marketinškega komuniciranja, in sicer: oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebno prodajo in odnose z javnostmi. Medtem, ko Tom McArthur, avtor iz Velike Britanije, pod pojmom strategija marketinškega komuniciranja vidi prvenstveno kupca kot ključno sestavino. Schultz, Lauterborn in Tannenbaum (1994) pod osnovne sestavine komunikacijske strategije prištevajo različne koristi, ki jih kupci želijo, medtem ko Engel, Warshaw in Kinner (1991) prištevajo integracijo, nadzor in komuniciranje zadovoljevanja potreb kupcev (Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 82). Mohr in Nevin (1990, str. 38), ki sta proučevala komunikacijo v marketinških odnosih sta opredelila strategijo komuniciranja kot uporabo in kombinacijo njenih sestavnih delov: pogostosti, smeri, načina in vsebine. V komunikacijski strategiji se ukvarjamo z iskanjem pravilne vsebine komunikacij, opredeljevanjem in optimiranjem instrumentov marketinškega komuniciranja in opredeljevanjem optimalnih sredstev za marketinško komuniciranje.

d) Kreativna strategija izhaja iz strategije marketinškega komuniciranja in predstavlja kreativno komponento v procesu marketinškega komuniciranja. Hart

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

Obstajajo torej različne vrste strategij marketinškega komuniciranja, ki so odvisne od različnih dejavnikov marketinškega komuniciranja. V nadaljevanju opisujemo »push« in »pull« strategiji, ki se med seboj razlikujeta glede sestave kanalov komuniciranja (Lorbek, 1979, str. 238 – 247):

- *»push« strategija*

Za »push« strategijo ali tudi drugače imenovano strategijo potiska je značilno, da je osebno komuniciranje pretežno uporabljeni komunikacijski kanal. Osebna prodaja in pospeševanje prodaje sta najpogosteje uporabljena instrumenta marketinškega komuniciranja. S pomočjo te strategije proizvajalec deluje na trgovce na debelo, ki nadalje prepričujejo in pregovarjajo trgovce na drobno, da naročijo izdelke. Trgovci na drobno pa na koncu verige nagovarjajo končnega uporabnika za nakup izdelkov. Uspeh »push« strategije je odvisen od sodelovanja vseh udeležencev v distribucijski verigi, kar pa pomeni, da morajo biti le-ti tudi ustrezno motivirani.

Uporaba »push« strategije je odvisna od naslednjih okoliščin:

- organizacija proizvaja ali ponuja industrijske izdelke ali storitve, ki so tehnično kompleksnejši, zahtevni za uporabo, visoke vrednosti, marže so visoke in izdelki ali storitve so prilagojeni posameznemu uporabniku,
- tržišče je majhno in geografsko koncentrirano, kanali distribucije so neposredni ter prisotno je manjše število posrednikov.

- *»pull« strategija*

»Pull« strategija ali strategija vleke temelji na uporabi kanala za posredno komuniciranje. Tako je oglaševanje najpogosteje uporabljen instrument marketinškega komuniciranja. Proizvajalec poskuša preko množičnega komuniciranja vplivati na končne potrošnike. Namen te strategije je, da povzroči pri končnem potrošniku potrebo in ta povprašuje po izdelku na prodajnih mestih npr. pri trgovcu na drobno.

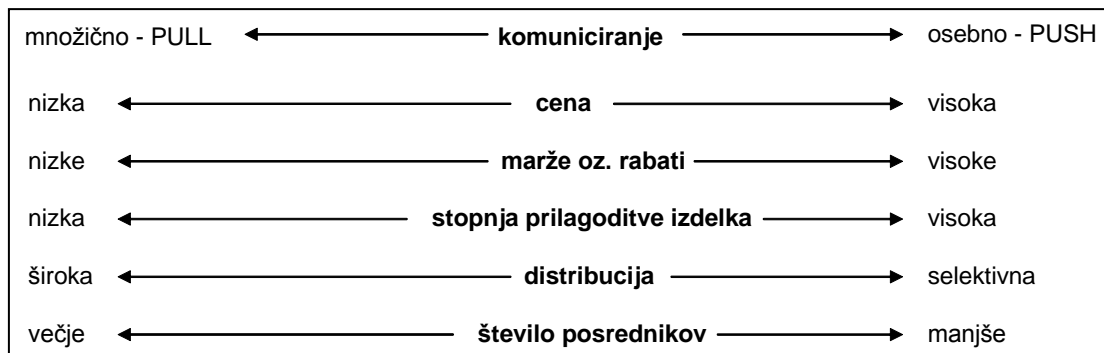
Izdelek naj bi se torej »vlekel« od končnega potrošnika preko trgovca na drobno, ki povprašuje pri veletrgovcu, ta pa pri proizvajalcu. »Pull« strategijo uporabljamo kadar:

- je izdelek standardiziran, tehnično nekompleksen, njegova prodajna cena je nizka, marže so nizke ter kadar

- je tržišče geografsko razpršeno z velikim številom končnih potrošnikov ter v distribucijski verigi je udeleženih veliko posrednikov.

Na sliki 6 je prikazana odvisnost strategije marketinškega komuniciranja od instrumentov marketinškega spleta.

Slika 5: Odvisnost strategije marketinškega komuniciranja od instrumentov marketinškega spleta



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

Strategije marketinškega komuniciranja se razlikujejo tudi glede vrste izdelčnega trga in glede na življenjski cikel izdelka oz. storitve (Kotler, 1998, str. 616 – 621; Smith, Berry, Pulford, 2002, str. 58; Lorbek, 1979, str. 238–247):

- *strategija marketinškega komuniciranja glede na vrsto izdelčnih trgov*
V zgornjih dveh strategijah opisujemo pogojenost uporabe »pull« ali »push« strategije glede na vrsto izdelka. Večina organizacij uporablja kombinacijo »pull« in »push« strategije. Potrošniški trgi se od medorganizacijskih trgov razlikujejo glede na pomembnost instrumentov marketinškega komuniciranja. Proizvajalci potrošniških dobrin uporabljajo predvsem oglaševanje, nato pospeševanje prodaje, osebno prodajo in odnose z javnostmi. Proizvajalci medorganizacijskega blaga pa v največji meri uporabljajo osebno prodajo, nato pospeševanje prodaje, oglaševanje in odnose z javnostmi. Kljub manjši uporabi oglaševanja na medorganizacijskih trgih, ima le-to pomembno vlogo, saj pomaga oblikovati prepoznavnost in razumevanje, opominja in napeljuje kupca na nakup, predstavlja organizacijo in spodbuja k nakupu.
- *strategija marketinškega komuniciranja glede na življenjski cikel izdelka*

Na stroškovno učinkovitost in ekonomičnost marketinškega komunikacijskega spleta vpliva tudi stopnja v življenjskem ciklusu izdelka:

- na stopnji uvajanja sta najekonomičnejša instrumenta marketinškega komuniciranja oglaševanje in publiciteta, sledita jima pospeševanje prodaje in osebna prodaja;
- na stopnji rasti imajo vsi instrumenti marketinškega komuniciranja majhen pomen, saj povpraševanje ohranja ustno izročilo;
- na stopnji zrelosti se poveča pomembnost najprej pospeševanju prodaje, nato oglaševanju in nazadnje osebni prodaji;
- na stopnji upadanja ima najpomembnejšo vlogo pospeševanje prodaje, medtem ko oglaševanje in publiciteta izgubljata na pomenu. Osebna prodaja pa je najnižje po pomembnosti, saj se prodajni predstavniki skoraj ne ukvarjajo več s prodajanjem.

Organizacije običajno uporabljajo kombinacijo »pull« in »push« strategije, ki jo v odvisnosti od trženjskih dejavnikov kombinirajo tudi z ostalima navedenima strategijama.

Pri oblikovanju strategije marketinškega komuniciranja so določene razlike, ki jih moramo upoštevati za podjetja, ki delujejo v mednarodnem okolju in se nanašajo na vse štiri elemente marketinškega spleta kar bo vodilo v oblikovanje drugačne marketinške strategije in posledično še iz nje izhajajoče strategije marketinškega komuniciranja. Prav tako moramo pri oblikovanju kreativne strategije marketinškega komuniciranja uporabiti primerno jezik, besedišče, naslove, obliko, zgradbo, ki so prilagojeni porabnikom na mednarodnih trgih.

5.7. Vrednotenje marketinškega komuniciranja

Ena izmed najtežjih nalog, s katero se tržniki srečujejo pri marketinškem komuniciranju, je ugotoviti ali so dosegli zastavljene cilje. V današnjem gospodarskem okolju, na katerega vpliva globalizacija, si organizacije ne morejo privoščiti marketinškega komuniciranja, ne da bi vedele, ali prinaša. Eno izmed glavnih vprašanj pri vrednotenju marketinškega komuniciranja, se nanaša na razlago procesa marketinškega komuniciranja nasploh. Natančno merjenje in vrednotenje učinkov marketinškega komuniciranja ni mogoče brez poznavanja teoretičnih izhodišč procesa oglaševanja, ki ponuja odgovore glede učinkov. Na tem mestu podajamo le osnovna izhodišča omenjenih modelov, da bi lažje razumeli proces vrednotenja marketinškega komuniciranja.

Od razvoja **modela DAGMAR** pa do danes obstaja dilema glede tega ali naj merimo učinke marketinškega komuniciranja preko kriterijev (zavedanja, zanimanja, nakupnih

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

Anderson, Barry in Johnson (1975; v Barry, 2002, str. 25) so se opirali na Lavidjev in Steinerjev ter Colleyev model hierarhije učinkov in razvili **model ROA** (angl. *Return on Advertising*). Namen modela je bil ločeno ugotavljanje učinkov oglaševanja s prodajnega in komunikacijskega vidika. Različni modeli hierarhije učinkov (npr. AIDA model, model adopcije inovacij, model obdelave informacij) predstavljajo možno izhodišče za postavljanje ciljev marketinškega komuniciranja in posledično za vrednotenje le-teh. Vsaka stopnja v modelih odziva kupca je odvisna spremenljivka, ki jo lahko kupec doseže in katera služi kot cilj v procesu komuniciranja. Vsako stopnjo v modelih hierarhije učinkov lahko merimo in vrednotimo, kar zagotavlja tržniku povratno informacijo glede uspešnosti različnih strategij marketinškega komuniciranja, ko se kupec premika skozi stopnje modela hierarhije učinkov proti nakupu. Tako je npr. model obdelave informacij učinkovit okvir za načrtovanje in vrednotenje učinkov marketinško komunikacijskih programov (Renko, Tkalc, Pavičić, 2001, str. 710).

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

Mike Reid (2005, str. 41-47) v svojem raziskovalnem modelu prav tako prikaže možen način merjenja in ovrednotenja implementacije ITK. Pri tem uporabi modificiran vprašalnik integracijske revizije (angl. *IMC miniaudit*), ki sta ga razvila Duncan in Moriartyjeva (1997) in poveže uspešnost ITK z marketinško uspešnostjo. Pri tem operacionalizira uspešnost ITK v smislu medfunkcijskega strateškega načrtovanja, interaktivnosti in poslanstva trženja. Marketinško uspešnost pa definira

kot doseganje prednosti blagovne znamke, zadovoljstva kupcev in prodajne uspešnosti. Izsledki njegove raziskave kažejo močen in značilen pozitiven vpliv med uspešnostjo ITK in njegovo posledico – marketinško uspešnostjo – in poudarja, da morajo managerji posvečati večjo pozornosti implementaciji ITK.

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

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

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

Merjenje finančnih učinkov ITK utrdi usmeritev omenjenega koncepta do merjenja vedenjskih odzivov raje kot merjenja stališč in komunikacijskih učinkov (npr. zavedanje blagovne znamke) in merjenja finančnih izidov (npr. finančni prihodki iz naslova prodaje kupcem) ter raje kot merjenja komunikacijskih učinkov (npr. medijski zakup, število poslanih oglasov itd.) (Schultz, Walters, 1997; v Kliatchko, 2005, str. 28-29). Potencialna vrednost vrednotenja marketinškega komuniciranja temelji na

ideji, da učinke komuniciranja merimo na osnovi tega kaj prejmemo, ne pa na osnovi tega koliko smo porabili za programe marketinškega komuniciranja.

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

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

5.8. Organiziranje marketinškega komuniciranja

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

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

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

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

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

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

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

- finančna in strateška integracija integriranega marketinškega komuniciranja v organizaciji.

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

Prav funkcijska organiziranost pa predstavlja eno izmed omejitev pri vzpostavitvi ITK v organizacijah. Funkcijski specialisti so glede na svoje vloge poskušali komunikacijske programe obdržati ločene (Schultz, Lauterborn, Tannenbaum, 1994, str. 164). Specialisti posameznih funkcij poznajo predvsem svojo področje delovanja in izpostavljajo predvsem tista orodja marketinškega komuniciranja znotraj marketinško komunikacijskega spleta, ki sodijo v njihov delokrog aktivnosti. Praksa razporejanja sredstev marketinškega komuniciranja sledi načelu zagotavljanja določene količine denarnih sredstev za posamezni instrument marketinškega komuniciranja. Le-ta pa ima v pristopih načrtovanja določeno inercijo, saj se potrebna sredstva razporedijo glede na prejšnje plansko obdobje. Pri tem pa funkcijske specialiste vodi k dvema specifičnima načinoma delovanja, in sicer: 1) zahtevi po večji količini denarnih sredstev, s čimer funkcijski specialisti povečujejo svoj vplivni položaj in 2) običajno dodeljena finančna sredstva tudi potrošijo, ne glede na dejanske komunikacijske potrebe, da bi zaščitili količino razporejenih sredstev za njihovo področje tudi v prihodnje (Schultz, Tannenbaum, Lauterborn, 1994, str. 164).

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

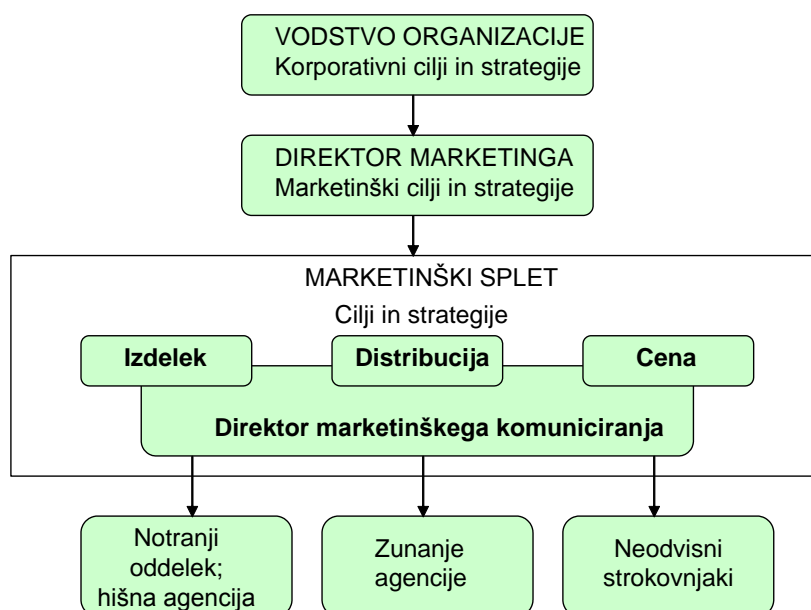
managerjem; slednjemu naj funkcijski specialisti ne bi poročali neposredno, temveč prav preko komunikacijskega managerja, kar naj bi zagotovilo potrebno stopnjo koordiniranosti in integracijo vseh instrumentov marketinškega komuniciranja (Schultz, Lauterborn, Tannenbaum, 1994, str. 167).

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

Schultz in Schultz (2004, str. 364) menita, da bi morala biti organizacija strukturirana tako, da bi medfunkcijski timi presegli vertikalne strukture v organizaciji. Obenem bi morala organizacijska struktura odražati strukturo trga, saj le takšna struktura lahko omogoča način integracije, ki je zares usmerjen k porabnikom. Organizacijska struktura organizacije bi morala zato vključevati več različnih skupin, ki bi bile usmerjene v management tržnih segmentov preko vzpostavitve medfunkcijskih timov v organizacijski strukturi.

V nadaljevanju na sliki 6 podajamo primer organizacijske strukture marketinškega komuniciranja.

Slika 6: Struktura marketinškega načrtovanja



Vir: Burnett, Moriarty (1998, str. 72).

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

V okviru tega podpoglavja smo najprej v izhodišču ponazorili možne organizacijske teorije in nato predstavili različne pristope, ki se nanašajo na povezavo med

organizacijsko strukturo in prizadevanji po integraciji. Avtorji predlagajo različne rešitve od prvotnega modela, ki vpelje komunikacijskega managerja do oblikovanja medorganizacijskih timov v organizacijsko strukturo ter vpeljave specialistov za integrirano marketinško komuniciranje, ki naj bi preko obvladovanja širokega področja marketinškega komuniciranja omogočili in prispevali k večji integraciji komuniciranja. Uspeh strategije marketinškega komuniciranja na mednarodnih trgih je odvisen od primerne organizacijske strukture, ki naj bi podpirala izvajanje teh aktivnosti z namenom doseganja zastavljenih ciljev.

5.9. Informacije in raziskave za potrebe managementa marketinškega komuniciranja

Za ovrednotenje rezultatov marketinškega komuniciranja na mednarodnih trgih moramo razpolagati z ustreznimi informacijami o učinkih in rezultatih komuniciranja, ki nam omogočajo primerjavo rezultatov s postavljenimi cilji. Ugotavljanje rezultatov komuniciranja ima določene prednosti: informacije uporabimo za potrebe nadzora v komuniciranju, zmanjšamo tveganja in izkoristimo nove priložnosti (Smith, Taylor, 2002, str. 120-121). V literaturi zasledimo obravnavo različnih vrst raziskav in metod, ki nudijo potrebne informacije za vrednotenje marketinškega komuniciranja. Na tem mestu želimo predvsem prikazati pomen informacij in raziskav za potrebe managementa marketinškega komuniciranja in predstaviti glavne vrste potrebnih informacij.

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

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

raziskovalne vire ločimo primarne in sekundarne raziskave (Smith, Taylor, 2002, str. 123-124).

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

Podlaga za razdelitev rezultatov komuniciranja na mednarodnih trgih so lahko posamezne stopnje v modelih hierarhije učinkov. Govorimo o pozitivnih in negativnih učinkih v obliki kognitivnih, afektivnih in konativnih stopenj, ki se pojavljajo pri sprejemalcu sporočila (kupcu) ali pri sporočevalcu (organizaciji). Tako poznamo kognitivne metode raziskovanja, kjer avtorji prištevajo: merjenje stopnje zavedanja, poznavanja in teste spominjanja. Med afektivne metode sodijo metode za raziskovanje čustev in motivacij ter med konativne metode pa raziskave nakupa. Kljub temu, da avtorji s področja marketinškega komuniciranja pripisujejo pomanjkljivosti modelom hierarhije učinkov, predstavljajo le-ti dobro izhodišče za merjenje učinkov marketinškega komuniciranja na mednarodnih trgih (Hartley, Patti, 1988, str. 23).

V tabeli 8 je prikazana uspešnost marketinškega komuniciranja na primeru mednarodnih trgov, ki lahko vodi kupca preko treh stopenj v modelu hierarhije učinkov do nakupa. Pri tem so raziskave učinkovit pripomoček za merjenje ali smo dosegli zastavljene cilje na vsaki posamezni stopnji modela. Merjenje učinkov marketinškega komuniciranja na mednarodnih trgih lahko razdelimo na dve vrsti (Patti, Hartley, Kennedy, 1991, str. 105):

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

Tabela 8: Komuniciranje in raziskave za potrebe komuniciranja v povezavi z modelom hierarhije učinkov za medorganizacijske trge

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

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

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

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

5.10. Financiranje marketinškega komuniciranja

Za izvajanje vseh potrebnih aktivnosti marketinškega komuniciranja na mednarodnih trgih moramo zagotoviti tudi potrebna finančna sredstva. Pri oblikovanju proračuna za marketinško komuniciranje je treba izhajati iz dejanskih potreb organizacije po komuniciranju. Organizacije se velikokrat srečujejo s problemom premajhnega proračuna za doseganje postavljenih ciljev. To morda izhaja iz zaznavanja organizacij, da so marketinško komunikacijske aktivnosti za organizacijo nepotreben

strošek. Pogosto celo zasledimo, da organizacije ob upadanju prodaje najprej zmanjšajo stroške za marketinško komuniciranje, čeprav bi v takšnih razmerah morale investirati prav v marketinško komuniciranje. Z naraščanjem pomena integriranega marketinškega komuniciranja v organizacijah se srečujemo tudi s problemom oblikovanja proračuna. Organizacije še vedno oblikujejo ločene proračune za vsak posamezni instrument marketinškega komuniciranja, kar je pogojeno tudi s tem, da so različni oddelki v organizaciji odgovorni za določitev svojih stroškov marketinškega komuniciranja. To pa seveda otežuje oblikovanje proračuna in pregled nad njegovo porabo (Pickton, Broderick, 2001, str. 441).

V literaturi srečamo predvsem dve metodi oblikovanja proračuna, ki se tudi v praksi najpogostje uporabljata, razčlenjevalni pristop in izgrajevalni pristop¹² oblikovanja proračuna marketinškega komuniciranja (Lorbek, 1979, str. 280 – 283; Pickton, Broderick, 2001, str. 441 – 442):

- *razčlenjevalni pristop oblikovanja proračuna*

Značilnost razčlenjevalnega pristopa oblikovanja proračuna je določitev razpoložljivih finančnih sredstev s strani najvišjega vodstva. Pristop se uporablja pri tistih metodah, kjer se najprej določi skupni znesek finančnih sredstev za celotno marketinško komuniciranje. Znesek se nato alocira glede na časovni potek na posamezne aktivnosti. Pristop temelji na dveh zaporednih fazah. Kot smo že omenili, se najprej določi skupni znesek potrebnih finančnih sredstev, nato pa se omenjeni znesek porazdeli na posamezne izdelke, prodajna območja, ciljne skupine itd. Pri tej metodi izhajamo najprej iz finančnega stanja organizacije in šele nato v omejenem obsegu upoštevamo zunanje dejavnike okolja.

- *izgrajevalni pristop oblikovanja proračuna*

Pri izgrajevalnem pristopu določanja proračuna gre za nasprotni proces, saj izhajamo iz ciljev in ukrepov komuniciranja za njihovo uresničitev. Najprej določimo cilje in potrebne naloge za izvedbo želenih ciljev, v končni fazi pa določimo še višino proračunskih sredstev. Pri tem pristopu najprej upoštevamo zunanje dejavnike okolja in šele nato notranje, omejitvene dejavnike, ki izhajajo iz finančnega položaja organizacije. Izgrajevalni pristop oblikovanja proračuna je bolj racionalen, saj na velikost proračuna vplivajo predvsem cilji in funkcije komuniciranja, zato govorimo tudi o funkcionalnem ali ciljnim pristopu oblikovanja proračuna.

Za organizacije, ki delujejo na medorganizacijskih trgih je opazen napredek glede uporabe bolj sofisticiranih metod določanja proračuna. Te metode so usmerjene v

identifikacijo ključnih spremenljivk, ki vplivajo na razmerje pri porazdelitvi sredstev med oglaševanjem in osebno prodajo (Naik, Raman, 2003, str. 375). Prednost Gopalakrishnejevega in Chatterjeevega modela je bil, da je omogočal optimalno določanje proračuna v različnih tržnih situacijah in pri tem upošteval različne vplive od konkurence, kupne moči itd. (Gopalakrishna, Chatterjee, 1992, str. 190-196).

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

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

V preteklih raziskavah s področja oblikovanja proračuna za marketinško komuniciranje zasledimo predvsem uporabo naslednjih metod določanja proračuna marketinškega komuniciranja, in sicer metodo ciljev in nalog ter poljubno metodo (Bigne, 1995, str. 17). Raziskave drugih avtorjev, ki so proučevali načine določanja proračuna marketinškega komuniciranja v tistem obdobju, postavljajo v ospredje metodo razporejanja sredstev odstotka od prodaje (Ailawadi, Farris, Parry, 1994, str. 86; Stewart, 1996, str. 34). Obstajajo še nekatere druge tradicionalne metode določanja proračuna marketinškega komuniciranja: **metoda odstotka od osnove** (npr. odstotek od prodaje, odstotek od načrtovane prodaje, odstotek od dobička), dalje **metoda orientacije na konkurenco** in **subjektivne ter matematično analitične metode** (Lambin, 2000, str. 668; Rowley, 1998, str. 386).

¹² V proučevani literaturi zasledimo uporabo naslednjih angleških izrazov za metodi določanja proračuna: razčlenjevalni pristop (angl. = top - down) in izgrajevalni pristop (angl. = bottom - up).

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

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

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

2) *Predpostavka, da samo instrumenti marketinškega komuniciranja vplivajo na prodajo ali na čisti poslovni izid.* Omenjena predpostavka govori o tem, da se ne upoštevajo še ostali trije elementi marketinškega spleta, to so izdelek, tržne poti in cena, ki prav tako vplivajo na prodajo in poslovni izid.

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

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

Organizacije, ki delujejo na mednarodnih trgih morajo pri določanju potrebnih sredstev za marketinško komuniciranja upoštevati različne dejavnike. Iz literature lahko razberemo, da ne obstaja neka formula, ki bi organizacijam zagotovila določitev optimalne višine proračuna marketinškega komuniciranja. Zato mora vsaka organizacija razviti lastni model oblikovanja proračuna za marketinško komuniciranje in pri tem upoštevati za organizacijo relevantne dejavnike.

6. MEDNARODNE RAZISKAVE TRGA

V današnjem hitro spreminjajočem se svetu postaja vedno večji problem pravočasno odkrivanje zgodnjih signalov sprememb in hitrost ter ustreznost reakcij podjetij na te signale. Uspešnost delovanja podjetja v tujem okolju je odvisna od sposobnosti pravilnega prilagajanja potencialov podjetja pričakovanim spremembam v okolju. Vsako podjetje, če se želi pravočasno prilagoditi na morebitne spremembe v okolju, si mora zelo zgodaj zagotoviti ustrezne podatke o spremembah v mednarodnem okolju, zaznati signale sprememb, jih analitično ovrednotiti in preoblikovati v informacije, ki so podlaga odločitev za aktivno in uspešno prilagajanje podjetja okolju.

Konkurenčno obveščanje pomeni preučevanje ključnih subjektov in sil v neposrednem okolju podjetja, ki zajemajo tako konkurente, dobavitelje, odjemalce itd. Sposobnost podjetij, da pridobivajo informacije in se odzivajo na te informacije, je lahko vir konkurenčne prednosti, saj se podjetja med sabo razlikujejo v svoji sposobnosti, da dodajajo vrednost podatkom, ki so na razpolago v okolju. Ta sposobnost dodajanja vrednosti lahko vodi k različnemu učenju, različnim strategijam in zato tudi k različnim rezultatom in učinkom teh strategij. Tudi podjetja, ki niso vključena na mednarodnih trgih se morajo zavedati globalnih tržnih dogajanj, ki lahko naznanjajo spremembe na domačem tržišču.

Marketinške informacije so ključna sestavina kakovostnih poslovnih odločitev v procesu snovanja in izvedbe mednarodnih marketinških strategij ter nadziranja njihove učinkovitosti in uspešnosti.

Heterogenosti in razlike v gospodarskem, kulturnem in socialnem okolju predstavljajo podlago za načrtovanje strategij marketinga, ki so učinkovite na tujih tržiščih.

Za različne vrste odločitev so potrebne različne vrste informacij. Za strateške odločitve so zelo pomembni zunanji viri informacij. Za taktične odločitve pa je potrebno praviloma zagotoviti informacije iz primarnih virov in raziskav.

Pregled okolja je proces opazovanja okolja, glede na dogodke, ki bi lahko vplivali na podjetje. Analiza okolja pa je proces ocenjevanja in interpretiranja podatkov zbranih s pregledom okolja. Oba, pregled okolja in analiza okolja sta vidika strateškega poročevalnega sistema. Za vsako izmed proučevanih okolij morajo tržniki določiti kritična področja, ki jih bo potrebno opazovati. Opazovana informacija, pa je odvisna od številnih dejavnikov, kot so: vrsta panoge, raznolikost industrijskih trgov, izdelek podjetja in strateški objektivni organizacije. Posledično se lahko zgodi, da so odločevalci prezasičeni z informacijami in zato, ker z večjo količino podatkov problem

upravljanja in analiziranja postane mnogo bolj zapleten, je nujna selektivnost že pri identifikaciji prioriternih področij in podatkov za opazovanje. Medtem, ko se morajo tržniki in predstavniki managementa odločiti katera informacija je relevantna in uporabna ter jo bo potrebno vključiti v bazo podatkov oz. t.i. marketinški informacijski sistem, pa je vse managerje pri identifikaciji nujno usmeriti v fokusiranje in selekcijo bistvenih področij in podatkov. Ozirajoč se na to, je potrebno razmisliti o možnosti implikacije vsakega od proučevanih kolij, še posebno pa je potrebno določiti, kako bo informacija vezana na okolje, prispevala k oblikovanju konkurenčnih prednosti (Marshall, 1996).

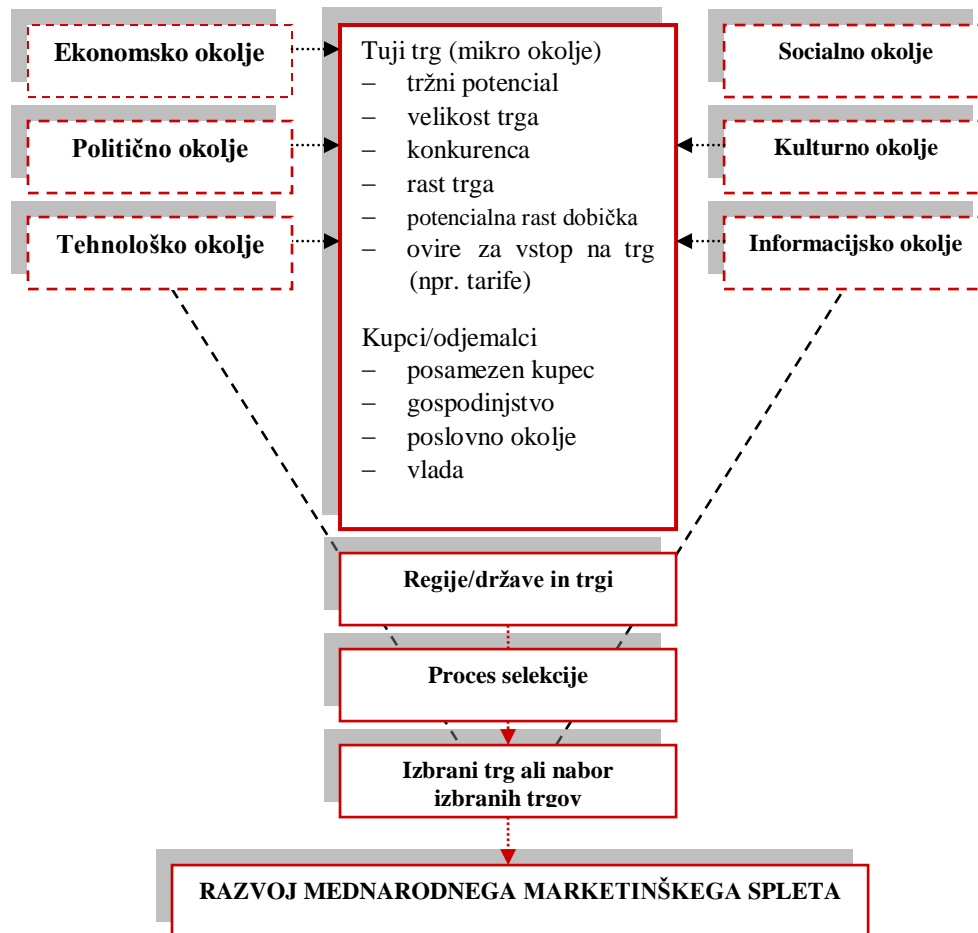
6.1 Analiza okolij mednarodnega poslovanja

Analiza okolij mednarodnega poslovanja je nujen del analize in razvoja vsakega marketinškega načrta. Ob nastopih na tujih trgih ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, je analiza okolja, v katero vstopa, še toliko bolj pomembna, saj gre lahko za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja. Z analizo tujega okolja podjetje pridobi veliko podatkov o razmerah, ki so prisotne na tujih trgih, vendar je še vedno veliko podjetij, ki teh analiz ne opravijo, ampak se zanašajo na izkušnje zaposlenih. V analizi okolij poznamo različne pristope ali načine analize: tako imenovano analizo PEST (analizo političnega, ekonomskega, sociološkega, tehnološkega okolja), analizo SLEPT (analizo sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega, tehnološkega okolja), analizo dejavnikov t.i. (angl. competition) - konkurence. Spoznanja o trgih iz analiz okolij nam torej služijo kot podlaga za odločanje, na katerega vstopiti ali kje razširiti svoje delovanje (slika 7). Na analizirana okolja podjetja praviloma ne morejo vplivati, vendar so jim nenehno izpostavljena (Hollensen, 2004).

6.1.1 Tržno okolje

Vsako nacionalno tržišče, na katerega vstopa podjetje, ima svoo tržno in širše poslovno okolje, ki ga je potrebno spoznati in mu prilagoditi program mednarodnega marketinga. Da bi si pridobilo strateško prednost pred konkurenco, je za podjetje pomembno, da jasno opredeli tržišče, ki ga namerava oskrbovati. Za uspeh na tujih tržiščih je najpomembnejša odločitev pravilna izbira tržišča. Ta odločitev ima dva vidika: identificiranje enega ali več privlačnih tržišč in razumevanje specifičnih zahtev in značilnosti izbranih tržišč. Tržišče mora tržnik segmentirati, identificirati in izbrati ciljne odjemalce znotraj celotnega tržišča in osredotočiti svoje napore v zadovoljevanje ugotovljenih potreb ciljnih odjemalcev (Christopher, Payne, Ballantyne, 2002, str. 54).

Slika 7: Mednarodno makro in mikro okolje



Vir: Hollensen, Global Marketing, A decision – oriented approach, 2004, str. 133

6.1.2 Ekonomsko okolje

Današnje svetovno ekonomsko okolje poganjajo predvsem kapitalski tokovi, ki naj bi kar petindvajsetkrat presegle obseg svetovne trgovine letno (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 39–72). Večina letnega svetovnega dohodka, kar tri četrtine, se ustvari na trgih tako imenovane triade - Severna Amerika, EU in Japonska. Modernejši načini proizvodnje in boj za dobičke povečujejo nezaposlenost. Svetovna ekonomija usmerja in vpliva na makroekonomski razvoj posameznih držav.

Razpoložljiva kupna moč določenega gospodarstva je odvisna od trenutnih dohodkov, cen, prihrankov, dolgov in dosegljivosti posojil. V gospodarstvu je porazdelitev dohodka močno odvisna od gospodarske strukture. Ločimo štiri vrste gospodarskih struktur (Kotler, 1999):

1. Naturalna gospodarstva - prebivalstvo se ukvarja s poljedelstvom. Večino pridelka porabijo sami, ostanek pa zamenjajo za osnovno blago in storitve.
2. Gospodarstva, ki izvažajo surovine - ta gospodarstva imajo bogate naravne vire, so revna in nimajo urejene predelave naravnih virov.
3. Gospodarstva v razvoju - proizvodna zajema 10% do 20% bruto družbenega proizvoda. Ta gospodarstva uvažajo več surovin, tehnološke opreme, ter manj končnih izdelkov. Posledica industrializacije je nov bogati sloj in naraščajoči srednji sloj prebivalstva. Ta dva sloja potrebujeeta nove vrste blaga, pogosto iz uvoza.
4. Razvita gospodarstva - so poglavitni izvozniki industrijskega blaga in naložbenih sredstev. Na teh trgih obstaja številni srednji sloj prebivalstva, zato so to bogati trgi za najrazličnejše blago.

Tržniki morajo pozorno spremljati pomembnejše spremembe dohodkov, življenjskih stroškov, obrestnih mer, prihrankov in posojilnih vzorcev. Takšne spremembe lahko močno vplivajo na podjetja, posebej na tista, za katerih izdelke je značilno zelo elastično povpraševanje.

6.1.3 Politično-pravno okolje¹³

Na poslovne kot tudi marketinške odločitve podjetij vplivajo zakoni, vladne uredbe in vplivne skupine.

Evropska komisija je uveljavila zakone, ki obravnavajo vedenje konkurentov, proizvodne standarde, zanesljivost izdelkov in trgovinsko menjavo med članicami Evropske unije. Prav tako poskušajo nekdanje sovjetske države sprejeti zakonske temelje za vpeljavo in urejanje odprtega tržnega gospodarstva. ZDA imajo veliko število zakonov, ki urejajo konkurenco, varnost in zanesljivost izdelkov, pošteno trgovanje, posojilne dejavnosti, embaliranje in označevanje, ipd.

Na Norveškem so prepovedana nekatera sredstva za pospeševanje prodaje (kuponi, tekmovanja ali darila), ker naj bi šlo za neprimerne oziroma nepoštenne oblike pospeševanja prodaje. Na Tajskem morajo domači proizvajalci hrane na trgu ponuditi tudi cenene blagovne znamke za porabnike z nizkim dohodkom. V Indiji morajo podjetja dobiti posebno dovoljenje za vpeljavo blagovne znamke, ki predstavlja alternativo neki blagovni znamki določenega izdelka.

Poslovna zakonodaja ima več nalog:

¹³ Poglavlje povzeto po Kotler, 2002.

- Zaščita podjetij (zakoni opredeljujejo pošteno konkurenco in onemogočajo nepošteno konkurenco).
- Zaščita porabnika pred nepoštenimi poslovnimi potezami (prodaja manjvrednega blaga, navajanje neresničnih podatkov pri oglaševanju, goljufanje pri embalaži ali cenah). Ravnanje na tem področju nadzorujejo različne službe.
- Zaščita družbenih interesov pred nebrzdanim poslovnim vedenjem. Zakoni omogočajo od podjetij izterjati povračilo za stroške, ki jih družbi povzroča proizvodnja njihovih izdelkov.

Pretirano stroga in nepremišljena zakonodaja lahko odvrne vlagatelje in prepreči nove vstopne na trg. Čeprav imajo posamezni zakoni upravičena izhodišča, se lahko zgodi, da celota takšnih zakonov zaviralno deluje na poslovne pobude in gospodarsko rast. Vsekakor je za tržnike pomembno uporabno poznavanje poglobitvenih zakonov na posameznih trgih.

Novi zakoni in naraščajoče število združenj, ki izvajajo razne vrste pritiska, pomenijo za tržnike dodatno obremenitev. Tržniki se morajo posvetovati s pravnim oddelkom, z oddelkom za odnose z javnostmi ter drugimi oddelki v podjetju.

6.1.4 Sociokulturno okolje

Koncept kulture je širok in zelo kompleksen. Za mednarodnega tržnika predstavlja izziv obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, družbeni organiziranosti, navadah, političnem življenju, estetiki, materialni kulturi in kulturoloških razsežnostih med uporabniki različnih kultur trgov oz. držav. Razvoj ekonomske globalizacije se širi izredno hitro kot tudi obseg svetovnega pretoka blaga, poglobljajoča se ekonomska soodvisnost med državami je omogočila krepitev medsebojnega tekmovanja med različnimi kulturami v vseh državah. V zadnjih letih je izbruh informacijsko-tehnološke revolucije močno zmanjšala razdalje tako v časovnem kot v geografskem smislu. Kulturo so mnogi poskušali opredeliti z različnih idejnih, teoretičnih in metodoloških izhodišč, zato še vedno ni enovite razlage, kaj je kultura. Kroeber in Kluckhohn (v Hoecklin, 1995, str. 28) sta ponudila eno najbolj splošno sprejemljivih definicij: *»Kultura je prenosljiv vzorec vrednot, idej in drugih simboličnih sistemov, ki oblikujejo vedenje«*. Človekova kultura je način skupnega življenja, razvijanja in vzpostavljanja vrednot, prepričanj in znanja, prizadevanj po odpravi negotovosti in ustvaritvi umetne stopnje socialnega življenja. Še bolj specifično, kultura je integracija skupnih idej, odnosov, običajev in tradicij v pluralističnem sistemu. Je unikaten sistem socializacije (Hoecklin, 1995, str. 28).

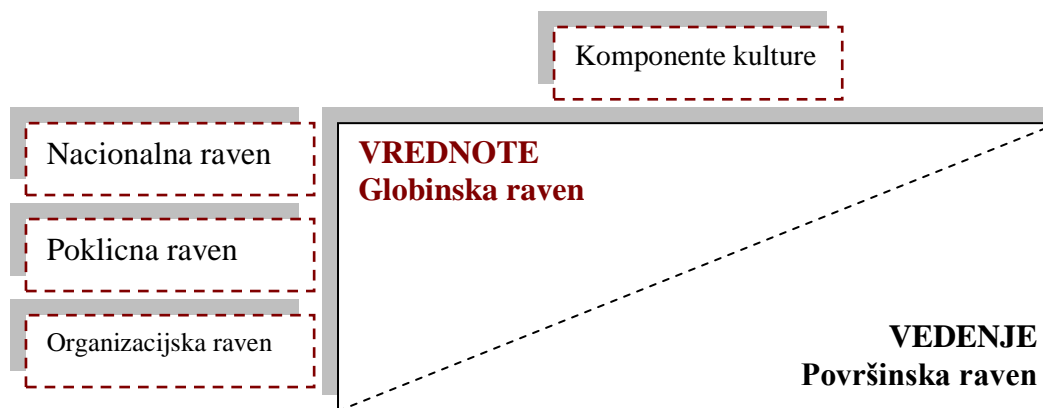
Veliko avtorjev se je ukvarjalo z analizo kultur in njihovo različnostjo. Najbolj odmevno je delo Hofstedeja, ki ga danes v različni smereh nadaljuje vrsta raziskovalcev. Hofstede je skušal odkriti, zakaj nekateri koncepti motivacije v različnih kulturoloških okoljih ne delujejo enako. Oblikoval je model več dimenzij, po katerih lahko mednarodni tržnik analizira, kako ljudje v različnih državah in kulturoloških okoljih prepoznavajo in interpretirajo svet okoli sebe. Pozneje je dodal še peto dimenzijo. Dimenzije Hofstedejevega modela so (Hofstede, 1980):

- odmik moči,
- izogib negotovosti,
- individualizem/kolektivizem,
- moškost/ženskost,
- časovni horizont (dolgoročnost/kratkoročnost).

Kulturne razlike se izražajo z vrednotami, rituali in simboli, ki drugim ljudem niso razumljive. Simboli predstavljajo površinski del kulture, vrednote pa najgloblje. Vrednote moramo razumeti dvojno, saj imajo pozitivno in negativno stran. Prenašajo (inkulturirajo) se v otroštvu večinoma nezavedno in jih je v kasnejših obdobjih težko spremeniti. Kulturni nosilci izvirajo iz različnih družbenih ravni: nacija, regija, spol, starost, socialni sloj, poklic, religija. Kulturni nosilci v neki družbi lahko prihajajo v nasprotje sami s seboj, kar otežuje napovedovanje obnašanja človeka v konkretni situaciji. Nosilce kulture so: jezik, nacionalnost, vzgoja, poklic/izobrazba, etnične skupine, družina, religija, spol, družbeni razred in organizacije (Wilson, Engelhard, Draney, 1997, str. 4).

Pri preučevanju fenomena kulture prevladuje empirično-behavioristični pristop, ki se osredotoči na posameznega akterja. Kulturne posebnosti socialnih agregatov se določajo na podlagi vrednotnih orientacij posameznikov. To zahteva uporabo tistega koncepta kulture, ki je dovolj aplikativen v načrtovanem raziskovalnem procesu. In takšen je Hofstedejev model, ki kulturo "zajame" kot vsoto vrednot in vedenja. Tak raziskovalni pristop, ki je utemeljen z ožjo definicijo kulture, omogoča, da je postopek znanstvenega spoznanja konsistenten, aplikativen in seveda empirično relevanten. Potrebno se je omejiti na jedro, na vrednote, ki po Hofstedu programirajo vedenje. Že iz prikaza modela (slika 8) je razvidno, da vrednotni vzorci na nacionalni ravni prihajajo bolj do izraza kot na poklicni ali profesionalni ravni. To tudi pomeni, da na nacionalni ravni lažje zaznamo podobnosti in razlike med vrednotami, kakor na vedenjski ravni (Apfelthaler, 1999, str. 35).

Slika 8: Hofstedejev model kulture kot vsote vrednot in vedenja



Kultura in mednarodna uspešnost

Naslednji avtorji (Harrison, Shaw 2004, Huntington 1993, Fukuyama 1995), so proučevali odnose med kulturo, ekonomsko in politično uspešnostjo ter blaginjo in strnili naslednje ugotovitve:

- Kultura ima širok odločilen vpliv na dosežke države. Sowell (1994) je ugotovil, da imajo rasa, pleme in kulturne razlike značilen vpliv na naš čas, saj so posamezniki tisti, ki se ukvarjajo z ekonomskimi in družbenimi vprašanji.
- Kultura je navigator pri odločanju. Johnson (1995) je pokazal, da imajo različne države poudarke na različnih strategijah, kar izvira iz njihovih prejšnjih oziroma ustaljenih izkušenj. Nanje vpliva filozofija, politika, kultura in kognitivna identiteta države ter do neke mere tudi njihove elite. Kulturni koncepti močno vplivajo na stališča državnih voditeljev glede političnih vprašanj.
- Kultura oblikuje družbene in ekonomske strukture. Fukuyama (1995) je mnenja, da blaginjo in konkurenčnost države ovira univerzalna kulturna identiteta, kar simbolizira delovanje družbenega kredita (zaupanja) in predstavlja predpogoj za ekonomski uspeh.
- Kultura je pomembna spremenljivka v mednarodnih odnosih. Po Huntingtonu (1993) fundamentalni viri konfliktov v času po hladni vojni niso niti ideološki niti primarno ekonomski. Po njegovem so nesoglasja v globalni politiki med narodi ali grupacijami različnih kultur.
- Skupne točke in komplementarnost kultur dajo temelj harmoniji v mednarodnih odnosih. Vrednote so temeljni kamen pri popolnem razumevanju kulture, saj so jedro vsake kulturne vrednote. Poleg kulturnega centralizma (etnocentrizma) in medkulturnega relativizma, se v zadnjih letih v strokovnih krogih pojavljajo naslednji koncepti:

- empirična najmanjša globalna morala,
- univerzalna teorija vrednot in
- kulturni internacionalizem.

Slika 9: Vpliv kulture na mednarodni marketing



Kulture uporabnikov se med seboj ločijo glede na sledeče elemente: tržni status, stopnja industrializacije, stopnja odprtosti za vplive iz zunanjega sveta, stopnja izpostavljenosti oglaševanju, informacijsk-tehnološkapismenost, blagovne in storitvene znamke. Vsaka kultura ima razredno strukturo, ki določa družbeni status posameznika. Razredna struktura ima neposreden vpliv na potrošnjo, najprej s sistemom vrednot, ki so jih izoblikovali družbeni razredi, in drugič z željami uporabnikov, da si pridobijo prestiž z družbenimi razrednimi simboli (Gellner, 1983).

6.1.5 Finančno okolje

Finančno okolje se običajno obravnava skupaj z ekonomskim okoljem. Težave gospodarske krize kot tudi finančnih trgov se odražajo v nizki gospodarski rasti, ki je v določenih državah celo negativna, kar potiska države v recesijo. Finančno okolje je tako postalo izredno zanimivo za podjetja, še posebej za tista, ki vstopajo na nov nepoznani trg. V globalnih razsežnostih sta na finančnem prizorišču po »Brettonwoodskem sistemu« prevzeli glavno vlogo finančnih usmerjevalcev Svetovna banka in Mednarodni denarni sklad: instituciji, ki usmerjata in nadzorujeta svetovne finančne tokove in skrbita tako za mednarodno finančno stabilnost kakor tudi za stabilnost posameznih držav. Prav v finančnem okolju moramo še posebej povezati vplive mikro in makroekonomskega okolja, torej ravni podjetja in države. Pri tem moramo obravnavati več vrst tveganja, kot so komercialna (finančna nesolventnost kupca, nenadne spremembe v podjetju kupca), politična in valutna

finančna tveganja (nihanja tečajev valut in njihova zavarovanja) (Hollensen, 2004, 217).

6.1.6 Ekološko okolje

Osnovna naloga družbe, ki hoče biti odgovorna za svoj trajnostni razvoj, da si želeni razvoj začrta in vzpostavlja pravila igre in mehanizme, da jih dosega. V nasprotnem primeru jih dosega ostali, konkurenti. Brez dvoma je ekonomska uspešnost ob upoštevanju ostalih elementov razvoja na dolgi rok prva odgovornosti do družbe. Postavljajo pa se seveda tudi dvomi v realnost ciljev, saj so socialna, kulturna in naravna okolja ter skrb zanje med globalnimi konkurenti - Evropo, ZDA in največjih držav Azije, zelo različni. Zato cilji EU s konkurenti nimajo istega imenovalca, saj je standard neprimerno višji, kar posledično vpliva tudi na večje stroške države – podjetja in državo.

Pri tradicionalnem marketingu sta v središču pozornosti iskanje novih odjemalcev in maksimiranje dobička. Cilj je preživetje ekonomskih organizacij, ki nastopajo na trgu. Odnose med ekonomskimi organizacijami in potrošniki razume kot kratkoročne transakcije. V bistvu te različice marketinških pristopov je komercialni vidik: prodaja proizvodov s čim višjo stopnjo ekonomskega presežka, dobička. Tradicionalni marketing se v pretežnem delu ne ozira na ekološko in socialno realnost ter tako dalje. Trajnostni marketing poudarja socialno odgovornost in je ozaveščen o okoljskih problemih. Zaveda se, da lahko organizacije, ki nastopajo na trgu, določene konkurenčne prednosti dosežejo tudi prek dejavnikov in poti, kot so obravnava socio-ekoloških problematik, celovito razumevanje potrošnikovega obnašanja (torej tudi tistih elementov potrošnikovega obnašanja, ki niso izključno ekonomski) in podobno.

Izključno samo potrebe in želje potrošnikov ni mogoče več obravnavati kot edino gonilno silo marketinga. Trajnostnemu marketingu je potrebno uravnoteženo in usklajeno dodati tudi povezani družbeni in okoljski kontekst. Potrošnika je mogoče soočiti s posledicami proizvodnje in potrošnje izdelka, v smislu moralnosti in upravičenosti njegovih potreb in želja. Za inovativna podjetja lahko srečanje družbeno-ekoloških problemov ter potrošnikovih potreb in želja ustvari novi trg.

Podjetja, ki delujejo po načelih ekološke zavesti pri svojem poslovanju ravnajo skladno z okoljskimi standardi, na trgu dosega konkurenčno prednost, posledično izboljšujejo podobo in ugled podjetja, povečujejo vrednost izdelka in druge druge entitete ter iščejo nove ciljne trge in priložnosti.

6.1.7 Interno okolje

Vsaka organizacija ima svoje notranje poslovno okolje, ki ga sestavljajo notranji deležniki od zaposlenih, predstavnikov managementa. Zaposleni so glasniki podjetja in s svojo zavzetostjo in pripadnostjo prispevajo k uspešnosti. Zaposleni nosijo s seboj t.i. mehki kapital, ki predstavlja znanje, ki so ga vložili v podjetje v katerem so zaposleni.

Sodobna marketinška kultura in interni marketing (Jurše, 1999, str. 106):

- vključuje vse poslovne strukture v proces uresničevanja marketinške naravnosti podjetja,
- vse večji pomen za utrjevanje mednarodne konkurenčne sposobnosti podjetja,
- poudarja človeške potenciale kot ključni dejavnik v razvoju in vzdrževanju učinkovitega delovanja podjetja na tržišču predpogoj za učinkovitost eksternega marketinga.

6.2 Izbor ciljnih trgov

Izbira ciljnih trgov in tržnih segmentov je vsekakor ena od temeljnih strateških odločitev podjetja v procesu internacionalizacije. Proces izbiranja tujih trgov nas mora pripeljati do ožjega izbora najobetavnejših trgov, katere je potrebno potem podrobneje raziskati z vidika tržnih potencialov in marketinških strategij za vsak izdelek posebej.

Izbiranje tujih trgov nam daje osnovo za (Jurše, 1999, str. 88):

- racionalno usmerjanje podrobnih tržno raziskovalnih aktivnosti na izbranih trgih;
- segmentacijsko strategijo ob izkoriščanju podobnosti izbranih trgov in standardizaciji marketinškega programa;
- strategijo diferenciacije in izkoriščanje razlik med izbranimi tujimi trgi s prilagajanjem marketinškega programa;
- osredotočeno usmerjanje trženjskih potencialov na najobetavnejša tržišča;
- diverzificiranje trženjskih naporov z izkoriščanjem tržnih potencialov številnih tuji trgov.

Izbiranje obetavnih tujih trgov je povezano z analizo obstoječih in predvidenih tržnih potencialov v posameznih državah, saj je od možnosti izkoriščanja tržnih potencialov odvisna uspešnost marketinških aktivnosti v izbranih državah. Tržni potencial panoge je definiran kot najverjetnejša celotna prodaja izdelkov vseh ponudnikov v panogi v strateškem planskem razdobju (Makovec Brenčič, 2003, str. 44).

Pri izbiranju tujih trgov se podjetja večinoma ravnajo po načelu geografske in kulturne distance, kjer izbirajo omejitve na tiste trge, ki so jim geografsko blizu ali pa so z vidika kulture podobna njihovi državi (Hollensen, 2004, str. 219).

Uspešnost delovanja podjetja na tujih trgih je odvisna od izbire privlačnih tujih tržišč ter od načina razporejanja omejenih resursov podjetja na izbrana ciljna tržišča. Tržni portfolio omogoča razvrščanje držav z vidika tržnih potencialov in tržnih rizikov ter predstavlja izhodišče za analizo strategij vstopa na posamezna tržišča. Z vidika tržnih potencialov in rizikov je mogoče oceniti celovito tržno privlačnost za posamezne države in razdeliti tržišča po njihovi pomembnosti z vidika marketinških ciljev podjetja na (Jurše, 1999, 235):

- ključna nacionalna tržišča,
- potencialna tržišča,
- periferna tržišča,
- priložnostna tržišča.

S primerjalno razvrstitvijo nacionalnih tržišč izoblikuje podjetje izhodišče za oblikovanje strategije vstopa na izbrana tuja tržišča in osnovo za razporejanje marketinških potencialov podjetja (Jurše, 1999, str. 235).

6.3 Izbor primerne trga

Izbor primerne trga za vstop podjetja ni tako preprost, saj mora podjetje preučiti številne dejavnike, ki vplivajo na to, ali bo podjetje uspešno na trgu. Vedno več podjetij se odloča za podrobne raziskave trgov, saj si s tem zmanjšajo tveganja, ki se lahko pojavijo, če podjetja upoštevajo samo pretekle izkušnje in znanja, ki so jih pridobila na drugih trgih. Eden od ključnih elementov učinkovitega mednarodnega trženja je sposobnost managerjev, da interpretirajo dogajanja in trende mednarodnega okolja, prepoznajo priložnosti na mednarodnih in oblikujejo ustrezne presoje o kombinaciji virov podjetja v procesu prilagajanja trženjskih aktivnosti obstoječega in potencialnega povpraševanja na tujih trgih (Jurše, 1999). Za takšne odločitve pa managerji potrebujejo pravočasne, točne in kvalitetne informacije o tujih trgih. Kakovost odločitev temelji prav na kakovosti in pravočasnosti pridobljenih informacij in podatkov, zato s procesom rasti podjetja na mednarodnih trgih raste tudi potreba po sistematičnem zbiranju podatkov o trgih, na katerih je podjetje navzoče ali vanje vstopa.

6.4 Strategije mednarodnih podjetij

Spodaj naštetje temeljne strategije podjetij na mednarodnih tržiščih, ki so logična posledica segmentiranja mednarodnih trgov (Christopher, Payne, Ballantyne, 2002):

- **Strategija nediferenciranega marketinga**, katere bistvo je, da podjetje ponuja standardizirane izdelke, s katerimi želi pridobiti največje možno število kupcev. Pri tem podjetje računa na minimiziranje izdelavnih, prodajnih in drugih stroškov, saj gradi na enotnem trženjskem spletu za vse mednarodne trge. Žal pa je le malo podjetij, ki imajo izdelke, ki so primerni za takšno strategijo trženja. Strategija je posledica standardizacije izdelave, vendar pa se v želji po zniževanju stroškov pogosto pozablja, da so veliki segmenti zaradi velikega števila konkurentov tudi manj donosni. Ker je nemogoče, da bi bil enak izdelek zanimiv za vse skupine porabnikov bo ostal del trgov v vsakem primeru nepokrit.
- **Strategija diferenciranega marketinga** je tesno povezana s segmentiranjem trgov. Podjetja poslujejo na velikem številu trgov in pri tržnem programu spreminjajo izdelek ali druge sestavine. Na ta način lahko računajo na čim vejo odzivnost različnih tržnih segmentov. Zaradi večje odzivnosti na zahteve trga naj bi se povečala prodaja, ki bi tako lahko pokrila večje stroške izdelave (zaradi manjših serij) in veje prodajne stroške. Tak pristop zahteva več dela in sredstev ter vejo decentralizacijo pri sprejemanju poslovnih odločitev. Strategija omogoča poglobljanje položaja podjetja na mednarodnih trgih. Ta strategija je gotovo najbolj zahtevna pa tudi skladna z interesi prodiranja v srednje in višje cenovne razrede. Seveda pa je ne gre enačiti z naključnim izvozom na veliko število trgov, ampak jo moramo razumeti kot zavestno odločitev za prodajo na več tujih trgih.
- **Strategija koncentriranega marketinga** je primerna za podjetja z omejenimi viri, ki zmorejo obravnavo le enega ali nekaj trgov, od katerih pa pričakujejo najboljše rezultate. Ker se situacije na mednarodnih trgih zelo spreminjajo je ta strategija lahko tvegana, vendar tveganje zmanjšamo s hkratnim delovanjem na teh trgih.

7. MEDNARODNA POGAJANJA

7.1 *Opredelitev mednarodnih pogajanj*

Zaradi vedno večjega odpiranja tujim trgom in povezovanja držav, potekajo poslovna pogajanja velikokrat med pogajalci iz različnih kulturnih okolij in uravnavajo svoje vedenje s specifičnim sistemom vrednot in pričakovanj. Te razlike v stališčih, prepričanju in percepciji so skupaj z mnogimi drugimi značilnostmi kulture temeljnega pomena za mednarodnega pogajalca in imajo vpliv na pripravo pri mednarodnih pogajanjih.

Mednarodni pogajalci se pri vstopu na tuje trge soočajo s težavno nalogo, saj morajo razumeti in poznati značilnosti drugih kultur in njihovega obnašanja. Zato je prav priprava na mednarodna pogajanja ključna. Pogajalec mora poznati kulturo, s katero posluje, in zraven jezika tudi njihovo nebesedno komunikacijo.

Na uspešnost pogajanj imajo velik vpliv tudi priprave na pogajanja. Več časa kot bomo namenili pripravi, bolj uspešni bomo pri pogajanjih. Ko pa se pogajamo mednarodno, ima dobra priprava še večji pomen, saj moramo ugotoviti še več dejavnikov, ki vplivajo na poslovna pogajanja. Posvetiti se moramo točno določenim specifičnostim, ki so značilne za tisto kulturo, iz katere prihaja naš partner. Pomanjkanje časa ali preprosto ignoriranje pomena priprav privede do tega, da se pogajalci na pogajanja premalo pripravijo. Preveč zaupajo v svoje sposobnosti in znanje ter mislijo, da bodo svojo nepripravljenost nadomestili med pogajanjem. To pa ni vedno dovolj. Začetno prednost lahko povečamo tudi z učinkovitimi strategijami in taktikami, ki jih spretno uporabljamo med pogajanjem.

Mednarodni (globalni) pogajalec ima na voljo naslednje strategije (Ferraro 2002):

- a) mednarodni pogajalec mora biti osredotočen na gradnjo dolgoročnih odnosov in ne le na kratkoročne pogodbe,
- b) izogibati se mora kulturnemu posploševanju,
- c) razviti mora občutek za časovno usklajevanje,
- d) biti mora hitro prilagodljiv,
- e) vse stvari mora pripraviti predčasno,
- f) naučiti se mora pazljivo poslušati,
- g) vedeti mora, kdaj uporabljati prevajalce.

a) Osredotočenje na dolgoročne odnose in ne na kratkoročne pogodbe

Zelo pomembno je, da gradimo odnose na dolgi rok in nam niso pomembne le posamezne pogodbe. Včasih so ameriške poslovneže kritizirali zaradi njihovega kratkoročno usmerjenega poslovanja, vendar njihovo mnenje je, da ne smejo

porabljeni veliko časa, temveč morajo vstopiti v posel, podpisati pogodbo in se potem preusmeriti na ostalo delo, ki ga imajo.

Pogajanja med različnimi kulturami nas spominjajo na šport. So kot nogometna tekma, kjer se obe strani borita, kdo bo boljši, pametnejši in kdo bo odšel s pogajanj kot zmagovalec. Vendar pogajanja z dvema izkušenima pogajalcema naj ne bi bila tekmovanje za zmago, temveč sodelovanje, pri katerem sta obe stranki zadovoljni in bosta obe izstopili kot zmagovalki.

Zakaj ljudje sploh vstopajo v pogajanja? To je odvisno od kulture do kulture. Na primer Američani in Zahodnoevropejci vstopajo v pogajanja z namenom podpisa pogodbe, medtem ko spet druge kulture vstopajo primarno zaradi vzpostavitve dolgoročnih odnosov in jim je podpis kratkoročne pogodbe sekundarnega pomena. Američanom podpis pogodbe pomeni končanje posla, medtem ko Japoncem pomeni začetek odnosa. Pri kulturah, ki jim je odnos pomembnejši od pogodbe, bo težko prišlo do podpisa brez zaupanja in medsebojnega spoštovanja.

Gradnja odnosov zahteva, da si pogajalci vzamejo čas, da spoznajo drug drugega. Pogosto to vključuje različne aktivnosti, obiskovanje naravnih znamenitosti, igranje golfa, skupna kosila, kar se Američanu zdi zguba časa. Ta način socializacije je življenjsko pomemben, kajti predstavlja iskren trud za razumevanje potreb, ciljev, vrednot, interesov in mnenj pogajalca na nasprotni strani. Največje možnosti za uspeh v gradnji odnosa imata obe stranki, če odnos gradita na zaupanju in medsebojnem spoštovanju.

b) Izogibanje čezmernim kulturnim posplošitvam

Uspeh na mednarodnih pogajanjih je zelo odvisen od pogajalčevega poznavanja kulturnega okolja v katerem se pogaja. Torej, več kot ima znanja o kulturi nasprotne stranke, manj bo nesporazumov pri sporazumevanju in dejanjih. Vendar tako kot bi bilo nepremišljeno dati premajhen poudarek kulturnim informacijam, prav tako preveliko zanašanje na ta znanja ni preveč priporočljivo, kajti ni nujno, da vsi Japonci zavlačujejo z direktnimi odgovori. Če interpretiramo kulturna posploševanja preveč togo, jih lahko spreobrnemo v kulturne stereotipe. Stereotipi so lahko škodljivi v procesih mednarodnega pogajanja, kajti lahko se zgodi, da so napačni. Včasih se pogajalec na drugi strani mize ne obnaša tako, kot bi kulturne posplošitve predvidevale.

Na pogajalčevo obnašanje res največkrat vpliva njegova kultura, vendar obstajajo tudi drugi dejavniki, kot so njegova izobrazba ali pa dosedanje izkušnje. Za lažjo predstavo: Mehičan, ki je študiral MBA v Ameriki, se mogoče ne bo upiral poslovnemu pogovoru med kosilom, medtem ko bi se mu ostali Mehičani najverjetneje upirali. To pa zato, ker se je med študijem naučil njihovega vzorca obnašanja. Zato je dobro, da ne pomislimo avtomatsko, da se bodo vsi Mehičani ravnali po njihovem stereotipu, temveč, da spoznamo našega pogajalca še z druge plati in ne samo kot člana neke kulturne skupine.

c) Razvit občutek za časovno usklajenost

Čas ima pri pogajanjih zelo velik pomen in zaradi njega lahko pride do uspeha ali pa poloma. Različne kulture imajo različen ritem in predstavo o času. V naši in nam podobnih kulturah, kjer imamo polne sporede in smo zelo preračunljivi s časom, je samoumevno, da ga ne želimo zapravljati. Vendar v veliko delih sveta se jim ne zdi normalno, da prispejo na pogajanja tik pred zdajci in takoj po sklenjeni pogodbi odletijo v drugo državo, sklepat drug posel.

Splošno pravilo je, da trajajo mednarodna pogajanja dlje kot pa domača. Poleg tega pa je treba vedeti tudi, da so nekateri letni časi primernejši za ta pogajanja kot drugi. Vse kulture imajo določen čas v letu, v katerem so ljudje zaskrbljeni tako za socialne ali pa verske zadeve, tako da v tem času poslovanje miruje.

Glede časa moramo biti pozorni tudi v primeru, ko se pogajamo v državi z različnim lokalnim časom. To lahko nastane problem, ko se pogajamo in moramo dobiti neko informacijo iz domačega podjetja. Seveda, če so ta pogajanja ob neprimerni uri, ko v našem podjetju ne delajo več, bomo morali na te informacije čakati morebiti tudi en dan.

d) Prilagodljivost

Kadarkoli vstopamo na mednarodna pogajanja, bo imel zahodni pogajalec, kljub svoji odlični pripravljenosti, nepopoln nadzor nad dogodki, ki se bodo zgodili. Lahko se zgodi, da se urnik spremeni nenapovedano, da se ljudje ne držijo tega, kar so obljubili, in v takih okoliščinah se moramo znajti hitro in učinkovito. Biti prilagodljiv pomeni biti sposoben odzivati se na spreminjajoče se situacije.

e) Skrbna pripravljenost

Težko si je predstavljati kakršenkoli prevzem ali zmago brez vsakršnih priprav. Za mednarodna pogajanja tako potrebujemo veliko priprav, predvsem pa moramo začeti z razumevanjem lokalnih kulturnih resnic.

Najpomembnejši del priprav za pogajanje je poznavanje samega sebe. Kako dobro razumeš samega sebe, svojo lastno kulturo, kako dobro poznaš lastne cilje in namen pogajanj? Poznati pa moraš tudi svoje nasprotnike. Zaželeno je, da jih pred pogajanjem spoznaš kot osebe in ne le kot predstavnike neke določene kulture.

f) Znati moramo tudi poslušati in ne samo govoriti

Dober pogajalec je zelo dobro informiran, s svojim poslušanjem nasprotne stranke dobro razume njene cilje in namene. Razumevanje, ki je sad aktivnega poslušanja, lahko ima vsaj dva pozitivna učinka na nasprotno stranko. Najpomembneje je to, da se nasprotnik zave, da ste dobro obveščeni in da se splača vstopiti z vami v dolgoročni odnos. Poleg tega pa bo to vplivalo na večje zaupanje in globlji odnos med obema strankama.

g) Uporaba prevajalcev

Kadar se pogajamo s pomočjo prevajalca, si moramo pred pogajanjem nameniti dovolj časa, da se dobro spoznamo. To vključuje pregled vaših zapiskov, slik in tehnične terminologije, ki bi lahko povzročile nesporazumevanje. Samo kadar prevajalec razume vaše cilje in pričakovanja, lahko zastopa vaše interese drugi stranki, prav tako pa tudi lažje opazi informacije, ki vam utegnejo koristiti. Če boste govorili počasi in delali kratke stavke, boste prevajalcu zelo v pomoč.

Medkulturna pogajanja vključujejo medsebojno neodvisnost med strankama, vendar morajo biti vodena v atmosferi medsebojnega zaupanja in sodelovanja. Zelo pomembno je vzdrževanje visokega spoštovanja do nasprotne stranke, pa čeprav je njihov pogled na svet popolnoma drugačen od vašega; pokažite voljo, da se da iz tega nekaj naučiti. Ne skušajte sprebrniti drugih kultur za pogajalsko mizo in ne pričakujte, da bodo postali kot vi. Seveda pa ostanite svojstveni in naravni, kajti ljudi moti, če opazijo, da posnemate njihove geste in obnašanje.

7.2 Pogajalski proces

Mednarodna poslovna pogajanja so razdeljena na tri faze. Posamezna faza procesa se nanaša na specifični del procesa in vključuje dejanja ter komunikacije udeleženih strani. Strani med seboj komunicirajo z izmenjavo informacij znotraj posamezne faze. Določena faza se konča, ko se strani odločijo proces pogajanj nadaljevati ali pa se odločijo za opustitev komuniciranja v primeru, ko udeležene strani ne vidijo smisla v nadaljevanju. V fazi priprave na pogajanja strani skušajo razumeti potrebe udeležencev - predvsem z zbiranjem informacij in neformalnimi srečanji. Pogajalski proces se nanaša na tako imenovano fazo pogajanj »iz oči v oči«, faza po njej pa se nanaša na fazo, ko udeležene strani dosežejo sporazum pri večini od pogajalskih poglavij. Mednarodni poslovni pogajalski proces je razdeljen na tri faze, pomemben del pa predstavljata tudi dve razsežnosti, kulturna in strateška, ki sta sestavni del vsake izmed njih (Ghauri, Usunier 1996). Tako imenovani dejavniki iz ozadja vplivajo na ozračje, pa tudi na sam proces pogajanj. Vpliv posameznih predpostavk je lahko tako pozitiven kot negativen. Cilji so definirani kot končna stopnja, ki jo posamezna stran želi doseči. Lahko so skupni, konfliktni ali komplementarni. Skupni in komplementarni vplivajo na pogajalski proces neposredno in pozitivno, medtem ko imajo konfliktni cilji na pogajalski proces negativen vpliv. Samo okolje se nanaša na politične, socialne in strukturne faktorje, ki so relevantni obema stranema. V primeru različnih odnosov posameznih strani do okolja, lahko to v mednarodnih pogajanjih predstavlja oviro. Politični in socialni vidiki vplivajo na pogajalski proces, tržna struktura na ozračje. Pomemben je tudi tržni položaj posameznih strani. Veliko mednarodnih pogajanj vključuje tretje strani, kot so vlade, zastopniki. Če imajo te strani različne cilje, je njihov vpliv na pogajalski proces negativen. Tudi sami pogajalci lahko vplivajo na pogajalski proces, in sicer z lastnimi izkušnjami in pogajalskim znanjem. Pogajalci delujejo znotraj dveh omejitev:

prizadevajo si za povečanje skupnih interesov in povečanje sodelovanja med stranmi, prav tako pa si prizadevajo svoje lastne interese maksimirati in si zagotoviti sebi koristen sporazum. Osebnost pogajalcev igra prav tako pomembno vlogo, še posebno takrat, ko so informacije o nasprotni strani pomanjkljive. Dober pogajalec naj bi bil tisti posameznik, ki je zmožen razumeti svoj položaj, pristopiti k tujcu z lahkoto in samozavestjo, hkrati pa zna ceniti tudi položaj druge strani. Pogajalci s »tehnično preteklostjo« poudarjajo tehnične zadeve, tisti s poslovno pa smatrajo druge zadeve za pomembnejše.

Ozračje je definirano kot »zaznavno okolje« medsebojnega vplivanja na to, kako strani cenijo vedenje drugih udeležencev. Le-te prevladujejo od procesa do procesa različno. Gre za zaznavanje realnosti. Pri pripravi na pogajanja prevladuje prej sodelovanje kot konflikt, vse udeležene strani pa težijo k skupni rešitvi problema. Konflikt in sodelovanje sta osnovni značilnosti pogajalskega procesa. Odvisna pa sta od pogajalskih ciljev udeleženih pogajalcev. Nekateri odnosi med pogajalskimi stranmi so bolj komplementarni in zato posledično tudi manj konfliktni. Faktorji iz ozadja (denimo tržni položaj) lahko vplivajo na razmerje moč/odvisnost. Sposobnost nadzora nad odnosom med pogajalskimi stranmi se nanaša na zaznano moč obeh strani, njuno relativno strokovno znanje in na dostop informacij. Ta moč je značilnost odnosa in ne pogajalskih »igralcev«. Pomembni značilnosti opisanega »zaznavnega okolja« so tudi pričakovanja. Dolgoročno se nanašajo na možnosti poslovanja v prihodnosti. Manjša kot so pričakovanja, bolj so pogajalci naklonjeni sklenitvi sporazuma. Kratkoročna pričakovanja pa zadevajo posel.

Pogajalski proces je v različnih kulturah izveden različno: pogajalci ga lahko izvedejo v skupini kot na Kitajskem in v Vzhodni Evropi ali individualno, ki ga *izvajajo* v Indiji in v večini evropskih držav, formalno oziroma neformalno. Do številnih napak lahko prihaja, če pogajalci teh razlik ne poznajo. V poslovnih pogajanjih pogajalci uporabljajo številne strategije. Med najpomembnejšimi so močne oziroma trde, mehke in srednje strategije. Pri prvih začne pogajalska stran z visoko začetno ponudbo in pričakuje, da bodo druge strani pripravljene popustiti. Pri drugi strategiji pogajalska stran upa, da bo nasprotna za pridobljeno pripravljena tudi kaj dati. Pri srednji oziroma vmesni strategiji pogajalska stran ponudbo sprejme v okviru realnih pričakovanj. Bolj ko sta si pogajalska stran in trg tuja, večja je potreba po zastopniku.

a) Priprave na pogajanja

Bolje kot so pogajanja vsebinsko in formalno pripravljena, večja je možnost, da dosežemo zadovoljiv rezultat. Priprava mednarodnih pogajanj pa je še posebno otežena zaradi kulturnih razlik. K formalni pripravi štejemo planiranje časa in kraja pogajanj ter sestavo pogajalske skupine. Prvi korak pri vzpostavitvi odnosa s pogajalskim partnerjem je dogovor dnevnega reda, še posebej, če obe pogajalski

skupini sestavljajo izkušeni pogajalci in če se obe strani strinjajo s pogodbenimi pogoji. S trdno določenim dnevnim redom se pri mednarodnih poslovnih pogajanjih izognemo zapravljanju časa in denarja. Donosna in učinkovita so tista pogajanja, ki niso dolgotrajna in katerih potek je natančno določen. Vnaprej pripravljen dnevni red lahko namreč odkrije pripravljenost strani in s tem omogoča nasprotni strani, da pripravi lastne argumente v konfliktnih situacijah. Pogajalec, ki pride v gostiteljevo državo in se želi držati dogovorjenega urnika, mora pravočasno pokazati, da želi takoj začeti z delom. Pogajalec, ki želi v gostujoči državi nekaj prodati, bi naj bil aktiven; kot kupec naj bi odločitev sprejel takoj ter pri tem posredoval svoje vtise. Tako se lahko gostitelj, ki je slabo pripravljen, znajde v obrambnem položaju. Če gostitelj - kupec daje vtis, da se mu mudi, se je zelo težko držati dnevnega reda. Obiskovalec - prodajalec mora to taktiko čim hitreje spoznati in ugotoviti, ali bo ta potencialni kupec tudi plačnik. Če je pogajalska skupina, ki pride v gostujočo državo, le ena, se mora prodajalec potruditi, da se bo načrtovani dnevni red uresničil. Včasih pogajalski »tim« prodajalcev ni sposoben upoštevati dnevnega reda. Takrat lahko govorimo o neizkušenosti ali neprofesionalnem načinu dela. Seveda je kupec tisti, ki lahko močneje vztraja, da se dnevni red upošteva oziroma se odloči, ali se bodo pogajanja sploh nadaljevala. Pogosto pride do tega pri pogajanjih med državo v razvoju in industrijsko državo. Država tretjega sveta bo verjetno tako, kot je sprejela tehnologijo industrijske države, sprejela tudi njeno poslovno prakso (Curry 1999).

Določitev kraja pogajanj lahko vpliva na potek procesa pogajanj. Pri tem ne gre samo za vprašanje prednosti domačega okolja, temveč tudi za vprašanje ponosa. V pogajalskem prostoru se lahko zrcali slika gostitelja, v primeru, da prodajalec v zelenem pogajalskem kraju nima poslovnih prostorov, lahko le-ta ponudi obiskovalcu - kupcu določitev kraja pogajanj. V tem primeru se vsaka prednost, ki jih ima obiskovalec z nevtralnimi prostorom, nadomesti. Izkušeni pogajalci poznajo psihološko prednost domačega kraja pogajanj. Kdor določi kdaj in kje se bo »bitka« odvijala, ima zmago skoraj v žepu. Pogajalec, ki mora kot prodajalec vse predstavitve izvajati v prostorih gostitelja, ima lahko velike težave. Poslovni partner lahko prednost domačega prostora gostujočega prodajalca nevtralizira tako, da vztraja pri izvedbi pogajanj izven poslovnega prostora gostitelja. Čeprav to povzroča kupcu dodatne stroške, se lahko ta odločitev izplača.

Kdor se želi v mednarodnem podjetju uspešno pogajati, mora biti komunikacijsko sposoben in mora razpolagati z določenim strokovnim znanjem. Pri pogajanjih s tujim poslovnim partnerjem je zaželeno, da člani pogajalskega »tima« pogajalsko strategijo sprejmejo kar najhitreje. V mednarodnem podjetju mora biti pogajalec pripravljen prevzeti celotno odgovornost za rezultate pogajanj. Za mednarodna pogajanja je zaželeno, da je pogajalski »tim« čim manjši. Velikost pogajalske skupine je povezana s stroški in težavami pogajanj v tujini. V korist manjšega

pogajalskega »tima« govori tudi to, da je komunikacija v manjših pogajalskih skupinah lažja in učinkovitejša, ob nastopu težav pa prilagodljivost veliko lažja. Za uspešna pogajanja je velikega pomena predhodno spoznavanje strategij, slabosti in prednosti pogajalskih nasprotnikov. Še posebej je zaželeno pridobiti informacije o ciljni državi, v katero pogajalec vstopa. Pri tem je treba paziti, da so informacije zaradi hitro spreminjajočih se tržnih pogojev v času globalizacije čim bolj aktualne. Informacije pridobljene pred začetkom pogajanj imajo v procesu pogajanj neposreden vpliv. Treba je pridobiti naslednje informacije: informacije o politični in gospodarski stabilnosti države, o infrastrukturi in tehnologiji, transportu, telekomunikaciji, distribuciji, pa tudi o investicijskih in trgovinskih ovirah, davčnem in finančnem sistemu, zakonskih predpisih, prisotnosti korupcije, kulturi države. Informacije lahko pomenijo za obveščenega pogajalca v procesu pogajanj veliko prednost pred tistimi, ki jih o nasprotni pogajalski strani nima. Pred pogajanjem je treba zbrati informacije o predmetu pogajanj (analiza trga: prednosti in slabosti), o pristojnosti pogajalcev, o prejšnjem odnosu med podjetjem in partnerjem ter o nasprotni pogajalski strani nasploh (kot skupini, podjetju, kot osebnosti). Nujna predhodnica vsake poslovne odločitve je preverjanje bonitete poslovnih partnerjev- pred sklenitvijo posla je treba preveriti poslovnega partnerja glede resnosti poslovanja, njegovih finančnih rezultatov. Tudi lastne izkušnje in izkušnje drugih partnerjev (konkurence) so pomemben vir informacij.

b) Proces iskanje sporazuma

Osrednji pomen faze »iz oči v oči« je v prepričanju, da lahko udeležene pogajalske strani najdejo skupno rešitev problema. Vsaka udeležena stran se mora ob tem zavedati, da vsi udeleženci pogajanj vidijo svoj položaj po svoje. Ne samo različno zaznavanje pogajalskega procesa, vsem udeleženi je skupno tudi različno pričakovanje končnega rezultata pogajanj. Strani v tej fazi ocenijo predstavljene možne rešitve problema in skušajo izbrati tisto, ki najbolj ustreza lastnim pričakovanjem. Strani si lahko med seboj tudi pomagajo s skupnim ocenjevanjem možnih rešitev problema in z določitvijo meril za ocenjevanje. Izkušnje so pokazale, da je pogajalski proces lahko nadzorovan preko partnerja, ki določa dnevni red, s poudarjanjem lastnih prednosti in slabosti nasprotne strani. To vodi nasprotno stran v obrambni položaj. Ena izmed možnosti za uspeh v tej fazi so pogajanja »korak za korakom«. Zelo pomembno je tudi, da pričakujemo strategijo, ki jo bo izbrala nasprotna stran in nato izberemo še svojo, ki ji bo ustrezala. Priporočljivo je, da se pogajalec s ponujeno rešitvijo problema ne strinja takoj. V mednarodnih poslovnih pogajanjih se je zelo težko prilagajati kulturi nasprotne strani, je pa že dovolj, da se pogajalec razlik zaveda (Ghauri, Usunier 1996).

c) Sklenitev sporazuma in zaključek pogajanj

Uspešen pogajalec zaključi pogajanja, ko obe izmed strani (ali več) dosežeta zadovoljive rezultate. Če je posel po kratkih pogajanjih sklenjen, je verjetno odprtih še mnogo odgovorov; pogajanja naj bi bila zaključena, ko je dnevni red v celoti izpolnjen. Praviloma naj bi kupec določil trenutek sklenitve posla, seveda pa ima velik vpliv tudi prodajalec. Zato mora vsak izmed udeležencev mednarodnih poslovnih pogajanj obvladati tako imenovano tehniko zaključevanja. To pomeni, da mora znati prepričati kupca, da je ta dosegel dovolj in da je čas za zaključek posla. V mednarodnih pogajanjih je razlika v tem, da sta kupec in prodajalec veliko boljše informirana kot sicer. Obe strani imata enake možnosti za sklenitev posla in bolj kot je pogajalec aktivnejši, večja je njegova možnost za določitev pogajanj.

Ali je res pravi čas za zaključek posla razkrijejo naslednja vprašanja, na katera mora vsak pogajalec odgovoriti pozitivno.

- a) Ali so bile vse točke dnevnega reda obravnavane?
- b) Smo obravnavali vse finančne vidike?
- c) Je bila dokazana utemeljenost nacionalnega oziroma mednarodnega prava?
- d) Ali lahko pogajalci (partner) uresničijo svoje logistične funkcije?
- e) Ali so termini realno dogovorjeni?
- f) Ali so bili tehnični vidiki dokazani?
- g) Ali poznajo pogajalske strani kratke in dolgoročne posledice sklenjenega posla?
- h) Ali se pogajalske strani strinjajo s pogodbenim jezikom in pogoji?
- i) Ali si pogodbene strani zaupajo?
- j) Ali ima podpisnik zahtevano polnopravno pristojnost za zastopanje podjetja?

Včasih se zgodi tudi, da pogajalski partnerji pogajanj ne morejo zaključiti. Trdne osnove, ki lahko vodijo k zavrnitvi sklenitve posla ene izmed pogajalskih strani ali do predstavitve poslovnih pogajanj, so lahko: nerešene sporne finančne točke, neugoden pravni sistem in gospodarski položaj ciljne države, politična negotovost ciljne države, nepopustljiv, nezanesljiv ali neprofesionalen pogajalski partner, pomanjkanje potrpljenja pogajalcev. Veliko podjetij je tudi takih, ki izkoristijo mednarodna pogajanja zgolj za uspešna pogajanja z drugimi podjetji, podjetja pa si tako pridobivajo potrebne pogajalske izkušnje. Pogajanja so lahko izvedena zgolj formalno oziroma prijateljsko, brez resnih namenov sklenitve sporazuma. Že pred začetkom procesa pogajanj lahko »resen« pogajalec ugotovi namene nasprotne pogajalske strani, in sicer na podlagi različnih vprašanj o željah in pričakovanih pogajalcev.

Dober sporazum je tisti, ki vodi do njegove učinkovite izpolnitve. Obstaja veliko primerov, ko podjetja niso sposobna izvršiti pogodbenih pogojev. Sam sporazum mora biti ugoden za obe pogajalski strani in ne sme dajati občutka manj ugodne ponudbe le eni strani. Pogajalci si včasih prizadevajo določiti posamezne zadeve nejasno. Pomembno je dejstvo, da lahko ta nejasnost kasneje, v fazi izvršitve sporazuma, vodi do konfliktov, če pa pogajalec le določi te zadeve, lahko s tem podaljša pogajalski proces ali prepreči sklenitev sporazuma. Dober posel je dejansko tisti, ki zagotavlja finančni dohodek udeleženi stranem. Glavni namen sklenjene pogodbe je izogniti se nesporazumom in težavam v prihodnosti.

7.3 Etika v mednarodnih poslovnih pogajanjih

V okviru mednarodnih poslovnih pogajanj obstajata dve mejni točki, in sicer relativizem in univerzalizem. Relativizem temelji na pravilih, ki so večinoma lokalnega značaja in ne zadevajo kogarkoli, univerzalizem po drugi strani poudarja pravila, ki segajo preko meja in zadevajo kogarkoli, saj so osnovana na univerzalnih moralnih načelih. Prvi etični element kulturnega relativizma je dejstvo, kaj je prav in kaj je narobe, kaj je dobro oziroma slabo in se od kulture do kulture razlikuje. Obstajajo trdni argumenti v korist relativizma, kot na primer v Afriki, kjer je prisotnost korupcije velika, a ne enakomerno razdeljena. Kakorkoli, ne moremo prezreti negativnih posledic tako razširjene korupcijske prakse, saj imajo močno negativen vpliv na ekonomski razvoj. Etični univerzalizem temelji na ključnih etičnih načelih, ki so univerzalno sprejemljiva, torej kjerkoli in kadarkoli.

Mnogo pogajalcev uporablja dvomljive ukrepe, ki v skladu z zakoni spadajo v t.i. »sivo cono«. Te ukrepe mora pogajalec sam odkriti še pred njihovo uporabo. Zato ni slučajen moto mednarodne trgovine »Semper vigilans«, ki govori o nenehnem budnem opazovanju in nadzoru poslov s tujimi poslovnimi partnerji. Nezakonit je lahko nadzor pogajalskih partnerjev z uporabo nedovoljenih sredstev (prisluškovanje). Izsiljevanje pogajalcev za doseg želenega rezultata pogajanj spada med nemoralna dejanja poslovne prakse, pa tudi zahrbtno goljufanje, predvsem priporočilna pisma, predstavitev pretiranih rezultatov raziskav in statistik. V nekaterih primerih pa se pogajalci, ki želijo doseči svoje cilje, poslužujejo celo nasilja (Curry, 1999),

Obstaja tudi mnogo taktik in zvijač, s katerimi skušajo pogajalske strani nasprotno izkoristiti. Le-te so lahko nezakonite, neetične. Kadar se pokaže, da nasprotna pogajalska stran uporablja »spletkarsko« tehniko, obstajajo trije koraki za pogajanja o pravilih pogajanj: prepoznavanje taktike, pogovor o problematiki ter dvom v ustreznost in zaželenost taktike.

Spletkarske taktike lahko razdelimo v tri kategorije (Fisher, Uryin Patton 1998): načrtno zavajanje, psihološki pritisk in taktike načelnega pritiska. Slednje so namenjene izgradnji položaja, ki je lahko učinkovit le za eno stran. Najpogostejša oblika zvijač je prikaz dejstev, pooblastil ali namenov. Načrtno zavajanje dejstev ali namenov pa ni mogoče enačiti z nepopolnim razkritjem razmišljanj, saj pogajanja v dobri veri ne zahtevajo popolnega razkritja. Uporaba psihološke prisile je namenjena povzročanju neugodnega občutka, zaradi katerega si pogajalska stran želi čim prej končati pogajanja. Poleg manipuliranja s fizičnim okoljem, obstajajo še drugi načini uporabe besedne in nebesedne komunikacije, z namenom ustvarjanja nelagodja. Oblika psihološkega pritiska, kjer se uporablja zavajanje, je delitev vlog pogajalcev na isti pogajalski strani na videz naklonjenega oziroma nenaklonjenega pogajalca. Grožnje so ena izmed najbolj zlorabljenih taktik pogajanj. Pritiski, doseženi z grožnjami, pogosto dosežejo nasprotni učinek, kot je bilo sprva mišljeno; pripeljejo lahko do povratnih groženj z naraščajočo stopnjo, omajajo pogajanja ter celo uničijo odnose. Dobri pogajalci pa jih le redko uporabijo, mnogo bolj jim je smiselna uporaba opozoril, saj pri njih ne obstaja nevarnost povratne grožnje. Ko nasprotna pogajalska stran ugotovi, da druga pogajalska stran uporablja taktike spletkarskih pogajanj, jih lahko enostavno sprejme in upa, da nasprotna stran ne bo zahtevala več. Lahko pa pogajalska stran odgovori na podoben način. Taka pogajanja se pogosto končajo neuspešno. In kakšno vlogo ima poslovna etika v triadi (ZDA, Japonska, Evropa)? Relativno mlada ameriška družba je označena kot samozadostna in izrazito individualistična družba, na katero je imela v preteklosti velik vpliv protestantska etika. Američani radi verjamejo, da je etika sestavni del vsakega dobrega posla, poslovne aktivnosti naj bi bile v skladu z visokimi vrednostmi osebnih moralnih vrednot. Pri tem pa je treba upoštevati dejstvo, da je bistvo poslovanja dobiček, kar jih loči od Japonske, kjer posameznik nima velike vloge. Japonska podjetja najprej skrbijo za svoje zaposlene, šele nato so jim pomembni njihovi delničarji. Vpliv konfucianizma in budizma na japonsko gospodarstvo je zelo velik, na poslovno etiko v družbi imajo velik vpliv zvestoba, harmonija in trdo delo. (Schlegelmilch 1998)

V moderni Evropi imajo velik vpliv na poslovno etiko predvsem pluralizem, liberalizem in mobilnost. Pluralizem je rezultat nehomogene skupnosti, kulturne in narodne raznolikosti. Liberalizem je definiran kot toleranca osebne svobode in pomanjkanje stereotipov, mobilnost kot »tehnološka razdalja« (moderna komunikacijska sredstva so nadomestila komunikacijo iz oči v oči).

Proces globalizacije gospodarstva je hitrejši od razvoja splošno sprejetih okvirjev za globalna pravila vedenja. Podjetja, ki vstopajo na nove trge, se morajo zavedati svoje socialne odgovornosti. Sprejetega še ni bilo nobenega globalnega pravila vedenja na globalnem trgu, podani pa so že nekateri predlogi mednarodne trgovinske zbornice v Parizu. V skoraj vseh državah je korupcija nezakonito in kaznivo dejanje. Velja prepričanje, da bolj kot je mednarodna trgovina transparentna, lažje se je boriti proti

podkupovanju in korupciji. Veljalo je dejstvo, da sta korupcija in podkupovanje sestavni del kulture držav v razvoju. Brez dvoma je korupcija v teh državah nekoliko močnejše razširjena kot v razvitih industrijskih državah, prave posledice omenjenih pojavov pa so ekonomske narave in ne kulturne.

Pojmovanje posledic podkupovanja in korupcije se je v osnovi spremenilo. Podjetja poznajo danes ta problem z dveh vidikov (Mitchell 2000):

- s strani povpraševanja – korupcija,
- s strani ponudbe – podkupovanje.

Multinacionalna podjetja, ki imajo svoj sedež praviloma v bogatih industrijskih državah Severne Amerike, Evrope in Azije, plačajo določeno vsoto podkupnine za sklenitev posla.

Podkupovanje lahko smatramo za enega od ključnih elementov mednarodnih poslovnih pogajanj. Pojavijo se lahko pri samem »nakupu pogodbe«, pa tudi v naslednjih primerih (Ghuri, Usunier 1996):

- pri kupovanju informacij za pridobitev strateškega vpogleda ključnih interesov ostalih pogajalskih strani, situacij in organizacij;
- nakup »vpliva« na posamezne člane nasprotnega pogajalskega »tima« ali na njihove zastopnike;
- pogajalci lahko uporabijo instrumentalne komunikacije za zavajanje nasprotne strani in za pridobitev prednosti pri pogajalskem procesu;
- pri pogajanju in podpisu klavzul, ki bodo kljub legalnim načelom vplivale negativno na nasprotno stran (ignoriranje nasprotne strani);
- pogajalci že vnaprej vedo, da ne bodo spoštovali obveznosti do nasprotne strani.

a) Podkupovanje

Podkupovanje je izmenjava nečesa med dvema udeležencema oziroma skupine; med tistim, ki je podkupljiv (pasivni partner) in tistim, ki podkupuje (aktivni partner). Tisti, ki je podkupljiv, sprejme denar - podkupnino ali pa recimo storitev, ki je sicer ne bi.

V različnih obsegih in oblikah je podkupovanje razširjeno tudi pri pogajanjih. Podkupnina se lahko pojavi v obliki manjših ali večjih daril; denimo multinacionalno podjetje ponudi vodilnemu politiku počitnice v vrednosti 50.000 dolarjev. Višina podkupnine je lahko izražena v odstotkih vrednosti pogodbe. Pripravljenost za podkupovanje in sprejemanje ter višina podkupnine se razlikuje od države do države. Z raziskavo o prisotnosti podkupovanja v 19-ih vodilnih izvoznih državah, ki jo je opravil *Gallup International Association* (GIA), je bilo ugotovljeno, da je Švedska država, kjer se podjetja za sklenitev oziroma ohranitev posla s tujim partnerjem ne poslužujejo podkupovanj. K temu je pripomogel z zakonom sprejet ukrep za preprečevanje podkupovanja. Tak zakon je bil sprejet tudi v ZDA, a je stopnja pripravljenosti za podkupljivost v tej državi kljub temu kar visoka. Raziskava je tudi

pokazala, da je najvišja stopnja pripravljenosti za podkupovanje v kmetijskem sektorju, sektorju potniškega letalskega prometa in finančnem sektorju (Payer 2001). Švedska, avstralska in kanadska podjetja so le redko pripravljena ponuditi podkupnino za doseg sklenitve določenega posla, medtem ko so kitajska, korejska, pa tudi italijanska podjetja hitro pripravljena skleniti posel temelječ na podkupnini. Te države so na visokem mestu tudi glede kazalca zaznavanja korupcije. Presenetljiv je predvsem podatek za Južno Korejo, kjer je podkupljivost močno razširjena, kljub temu da je skoraj tretjina vseh prebivalcev budistov.

b) Korupcija

Beseda korupcija prihaja iz latinske besede *corrumpere* in pomeni uničiti. V primeru korupcije gre za kršitev moralnih ali socialnih norm in vse pogosteje tudi raznih pravil in zakonov. Da lahko govorimo o kršenju teh pravil, morajo biti ta natančna in jasna. Pri korupciji gre tudi za sprejemanje protivrečnosti zase, svojo družino, stranko. Problemi korupcije imajo različne vire.

In kako lahko korupcija vpliva na gospodarstvo? Nabavni stroški ali stroški investicije z vsoto podkupnine naraščajo realno in fiktivno z izključitvijo konkurence. Pri razpoložljivem kapitalu pride pri znesku podkupnine do odbitka investicijskih stroškov in s tem slabše kakovosti. Resne investitorje ali poslovne partnerje (posebej v državah, kjer je raven pripravljenosti za podkupovanje nizka) lahko podkupnina odvrne od sklenitve posla. Ena hujših posledic korupcije je dolgoročno zaviranje razvoja lokalnega gospodarstva in s tem dolgoročne posledice za gospodarstvo.

Kazalec korupcije CPI (Corruption Perception Index) je za leto 2000 izdelalo osem neodvisnih institucij. Raziskave zajemajo zaznave poslovnih, javnega mnenja in profesionalnih analiz tveganja (Apfelthaler, 1999).

V vseh skandinavskih državah, najmanj na Finskem, skoraj ni čutiti prisotnosti korupcije. Nizek delež korupcije je prisoten tudi v državah Zahodne Evrope in v vseh anglosaksonskih državah. Raziskava, ki je zajela 57.000 prebivalcev 60 držav, je pokazala, da je prebivalstvo držav, kjer je delež korupcije prisoten v veliki meri, razočarano nad demokracijo; gre predvsem za območje Srednje in Vzhodne Evrope. Rusija in Ukrajina spadata med države, kjer podjetja podkupnino sprejemajo oziroma jo zahtevajo in od poslovnih partnerjev tudi pričakujejo.

Z raziskavo so bili ugotovljeni ključni faktorji, ki so prispevali k dvigu korupcije v posameznih državah. Na pogostost korupcijske prakse so vplivali nizki dohodki v javnem sektorju, imuniteta javnih uslužbencev in skrivne odločitve vlade določenih držav. V manj razvitih državah so na dvig korupcije vplivali privatizacija, dvig tujih investicij, omejitve medijev, liberalizacija financiranja v posameznih državah ...

c) Obdarovanje

Z izročitvijo primerne darila ob pravem času lahko poslovni partner izboljša sliko podjetja. Z ustreznim poslovnim darilom izrazimo naše poznavanje tuje kulture. V določenih kulturah se v poslovnih darilih zrcali slika in namen podjetja in posreduje tujemu potencialnemu poslovnemu partnerju vpogled v sodelovanje v prihodnosti. Glavni namen vsakega poslovnega darila naj bi bil prejemnika razveseliti in mu izkazati čast. V visokokontekstnih kulturah (Azija), še posebej na Japonskem, so zaradi velikega poudarka na osebnih odnosih, darila zelo pomembna. Velikega, a ne odločilnega pomena so tudi na Bližnjem Vzhodu in v Afriki. Obdarovanje v Južni Ameriki in Vzhodni Evropi je simbol vljudnosti, nepomembna pa so v Severni Ameriki, Avstraliji in Zahodni Evropi, kjer ga poslovni partnerji niti ne pričakujejo.

Izbira darila je težavna. Z osnovnimi analizami, občutljivostjo za državno kulturo, lahko napake zmanjšamo. Številne informacije lahko zbere že poslovni partner z obiskom pri partnerju v tuji državi.

V mednarodnih poslovnih pogajanjih poslovni partner (skupina pogajalcev – prodajalcev ali stran, ki je s poslom začela – tuji partner v joint venture) ob prvem srečanju pogosto podari nasprotni strani v znak spoštovanja darilo. Meja med darilom in podkupnino pa vedno ni čisto določena. Za razlikovanje med njima pa nam pomagajo ta merila (Ghauri, Usunier 1996):

- *Velikost darila* – zaželeno je manjše darilo, manjše vrednosti.
- *Namen* – darilo naj ne bi bilo namenjeno izmenjavi usluge, medtem ko podkupnina predstavlja nadomestilo za neko nezakonito dejanje.
- *Kdo je prejemnik?* - Podkupnina izročena predsedniku države ni neposredno primerljiva s tisto, ki je izročena na primer cariniku.
- *Narava predmeta* – neotipljive stvari (potovanje) lahko pomenijo podkupnino.
- *Okoliščine, v katerih se darilo izroči* – darilo se ponavadi izroči v javnih okoliščinah.
- *Stopnja in narava obojestranskosti* – v primeru darila ni reciprocitete.
- *Lokalni običaji* – na Japonskem je obdarovanje osrednjega pomena družbe.
- *Strupeno darilo* – v določenih primerih prejme nekdo podkupnino, za katero sploh ni prosil. Pošiljatelj s tem »darilom« izvaja pritisk na prejemnika.

Še nekaj specifičnih nasvetov o kulturi pri obdarovanju. Kitajskih poslovnih partnerjev nikoli ne obdarujemo z urami oziroma darili, ki vsebujejo številko štiri, saj ta darila prinašajo po kitajski tradiciji nesrečo. Tudi številka 13 velja za nesrečno za vse azijsko-pacifiške države in za celotno ameriško družbo. V mnogih kulturah pomenijo »ostr« darila (škarje, noži) razdor odnosov, zato se je takim darilom bolje izogibati. V islamskem svetu pa se je na splošno treba izogibati darilom, ki so povezana z alkoholnimi pijačami. (James 1999)

7.4 Pomen kulturnih razlik v mednarodnih poslovnih pogajanjih

7.4.1 Opredelitev kulture

Ne obstaja enotna definicija kulture, ki bi veljala po celem svetu. Različni avtorji so jo opredeljevali različno. Ena izmed formalnih definicij kulture se glasi: Kultura obsega vrednote, norme, znanje, moralo, zakone in načine vedenja posameznika ali družbe. Kultura neke družbe je iz generacije v generacijo podedovana in vidiki, kot so jezik, vera, običaji se med seboj prepletajo. Največkrat pa je opredeljena kot celota vseh naučenih (materialnih in nematerialnih) pridobitev človeštva na določeni razvojni stopnji. Je področje človekovega predvsem umskega delovanja. Je omika, obvladovanje splošno veljavnih pravil pri vedenju in ravnanju.

Vsaka kultura ima svoje navade in norme. Preden podjetje vstopi na določen trg, mora dobro proučiti način mišljenja prebivalcev države in način uporabe določenih izdelkov. Pogosto bo namreč podjetje naletelo na presenečenja.

Norme in načini vedenja se razlikujejo od države do države. Poglejmo nekaj primerov drugačnega načina vedenja pri poslovnih. (Kotler, Armstrong 2012)

- V Južni Ameriki ljudje med pogovorom stojijo oziroma sedijo zelo blizu drug drugemu, medtem ko v Severni Ameriki to ni običajno.
- Japonski poslovneži le redko odbijejo ponudbo poslovnega partnerja, vendar to ne pomeni, da nanjo tudi pristanejo.
- V Franciji veleprodajalci ne promovirajo izdelka. Njihova naloga je le povpraševati kupca po željah in željeno dostaviti.
- V Severni Ameriki izmenjava poslovnih vizitk poteka relativno hitro, poslovneži jo le za hip pogleda in potem pospravi, medtem ko japonski poslovneži posetnice zelo skrbno proučijo – posebej so pozorni na položaj osebe v podjetju in strokovno izobrazbo oziroma strokovni naziv.

Bistveni razlog za proučevanje kulture je, da se izkušnje in znanje podjetja z razumevanjem kulture povečujejo in izboljšujejo. Podjetja, ki poslujejo na tujih trgih, so se pogosto prisiljena pogajati z ljudmi različnih kultur in če želijo biti v tem uspešna, morajo poznati in razumeti njihovo kulturno ozadje. Pogosto pa managerji tudi pri zaposlenih opazijo vedenje, drugačno od njihovih pričakovanj. Poznavanje kulturnega okolja potencialnega poslovnega partnerja omogoča, da razvijemo učinkovito pogajalsko strategijo.

Za ocenjevanje določene kulture in obnašanja ljudi imamo na voljo devet različnih kategorij opredeljevanja kulture. (Harris, Moran 1996)

a) Občutenje sebe in prostora

Samozadovoljstvo se lahko s kulturo izraža različno. Samoidentiteta in spoštovanje se lahko manifestirata s ponižno držo v eni kulturi ali z »macho« obnašanjem v drugi. Enako velja za neodvisnost in ustvarjalnost nasproti sodelovanju in konformizmu. Nekatere kulture so strukturirane in formalne, druge pa bolj fleksibilne in neformalne. Ene so zelo zaprte in natančno določajo posameznikov prostor, druge pa bolj odprte in se spreminjajo. Vsaka kultura se uveljavlja na edinstven način.

b) Komunikacija in jezik

Komunikacijski sistem, verbalni in neverbalni, ločuje eno skupino od druge. Ne glede na množico tujih jezikov govorijo nekateri narodi petnajst ali več pomembnejših jezikov (v okviru ene jezikovne skupine obstajajo dialekti, narečja, sleng, žargon in podobno). Poleg tega se pomen (denimo kretenj) pogosto razlikuje med kulturami. Govorica telesa je lahko univerzalna, njeno tolmačenje pa se razlikuje glede na prostor. Subkulture (recimo vojska) imajo terminologijo in signale, ki sežejo preko narodnih mej (kot so pozdrav ali sistem rangiranja).

c) Obleka in videz

Zunanji videz, obleka, okraši ali odsotnost le-teh, prav tako lepševanje telesa se lahko razlikuje od kulture do kulture. Japonski kimono, frizure Afričank, angleški dežniki so zgovorni primeri. Nekatera plemena si namažejo obraze za bitko, druge ženske pa uporabljajo kozmetiko, da pokažejo svojo lepoto. Mnogo subkultur nosi značilna oblačila: formalen izgled poslovnežev, jeans mladih po celem svetu in uniforma, ki segregira vsakogar od študentov do policije.

d) Hrana in prehranjevalne navade

Način, na katerega je hrana izbrana, pripravljena, ponujena in pojedena, se pogosto razlikuje od kulture do kulture. Hišni ljubljencek nekoga je lahko za drugega poslastica. Američani obožujejo govedino, ki je v hinduizmu prepovedana. Medtem ko je prepovedana hrana muslimanske in židovske vere svinjina, je zelo veliko pojedjo Kitajci. Način prehranjevanja je prav tako različen in variira od uživanja hrane z rokami in palicami do prehranjevanja s celotnim nizom jedilnega pribora. Tudi po uporabi vilic lahko ločimo Evropejce od Američanov in Azijcev po tem, s katero roko jih držijo. V Maleziji ti v restavracijah za pribor ponudijo le žlico in vilice (tam, kjer ne postrežejo s palčkami). Oni namreč jedo vse z žlico, z vilicami pa razkosavajo. Noža, v obliki kot ga poznamo mi, ne poznajo.

e) Čas in zavedanje časa

Občutenje časa se razlikuje med kulturami - nekateri so natančni, drugi znajo zamujati. Nemci so zelo točni, medtem ko je mnogo prebivalcev Azije glede časa bolj ravnodušnih. V nekaterih kulturah je točnost določena s starostjo ali

položajem posameznika. Tako se v nekaterih državah od podrejenih pričakuje, da bodo na sestanek prišli pravočasno, vodja pa prispe zadnji. V nekaterih področjih sveta imajo zimo, pomlad, poletje in jesen, za druga področja pa je bolj pomembno ločevanje na deževno in sušno obdobje. V ZDA se denimo na vzhodu in srednjem zahodu zavedajo štirih letnih časov, medtem ko se jih na zahodu ali jugozahodu ne.

f) Odnosi med ljudmi

Kulture uokvirijo medčloveška in medorganizacijska razmerja, ki vključujejo starost, spol, položaj in stopnjo sorodstva (družine), kot tudi zdravje, moč in modrost. Družina je najbolj pogost izraz teh značilnosti in ureditev. Družine so lahko majhne ali velike. V hinduizmu gospodinjstvo vključuje mater, očeta, otroke, stare starše, tete, strice in bratrance oziroma sestrične. V nekaterih kulturah je sprejemljivo zakonsko razmerje le monogamija, v drugih kulturah pa poligamija. V nekaterih kulturah so starejši spoštovani, v drugih pa ignorirani; v enih morajo ženske nositi tančico preko obraza in biti podrejene moškim, v drugih so ženske obravnavane kot enakovredne, ponekod celo nadrejene moškim.

g) Vrednote in norme

Sistem vrednot se med kulturami razlikuje. Tisti, ki so še na ravni razvoja, ko jih skrbi golo preživetje, cenijo zbiranje hrane in zatočišče, medtem ko tisti, ki so v sistemu vrednot višje, cenijo materialne stvari, denar in naziv v službi, pa tudi zakon in red. V nekaterih kulturah na pacifiških otokih velja, da se od tistega, ki ima višji položaj, tudi pričakuje, da bo več dal in delil z drugimi.

h) Verovanja in vedenja

Zdi se, da se ljudje v vseh kulturah zanimajo za nadnaravno, kar se kaže skozi njihovo vero in verske navade. Primitivne kulture na primer verjamejo v duhovna bitja, kar imenujemo animizem (vera, da imajo stvari dušo). Skozi zgodovino je človek prešel skozi različne stopnje duhovnega zavedanja in danes mnogo posameznikov uporablja izraz kozmična zavest za označevanje njihovega verovanja v transcendentalne sile. Med tema dvema ekstremoma pa verske tradicije v različnih kulturah zavedno ali nezavedno vplivajo na odnos do življenja in smrti. Vera deloma izraža filozofijo ljudi o pomembnih aspektih življenja; nanjo vpliva kultura in obratno.

i) Delovna praksa in navade

Še en vidik raziskovanja kulture je odnos ljudi do dela, prevladujoči način dela, razporeditev dela, delovne navade in praksa (kot je napredovanje in stimulacija). V preteklosti, ali kjer je še prisoten verski pogled na delo, se na delo gleda kot na dejanje služenja Bogu ter ljudem in se kaže kot moralna obveza. V Maleziji je lojalnost družini prenesena na organizacijo, ki zaposluje posameznika. Glede na

raven človeškega razvoja so ljudje primarno označeni kot lovci, kmetje, industrijski ali storitveni delavci. Večina ekonomsko naprednih družin je na prehodu od industrijsko – delovne kulture na tehnološki način dela. V preteklosti je delo zahtevalo občutno porabo fizične energije. Danes je treba več mentalne energije, ker se je narava dela in delovnih naporov zelo spremenila. Delo ni več zgolj sredstvo za preživljanje in razlike med delom in igro izginjajo. Od fevdalizma preko industrijske dobe, pa naj bo v vojski, trgovinskih podjetjih ali industriji, se je birokracijska kultura izražala v hierarhiji. Piramidna organiziranost je bila razdeljena na ravni in funkcije, vsaka s svojim vodjem. Tendencia je v smeri oddaljitve od določenih individualističnih aktivnosti proti skupinam, ki si delo delijo. Obstaja še en način opazovanja kulture - opazovanje običajev in načinov hvale za dosežke, kar lahko vključuje večerje v čast posameznikom, plačane povišice, pohvale, priporočila ali odlikovanja.

Teh devet splošnih kategorij zaokrožuje preprost model za ocenitev določene kulture. Ne vključuje vsak vidike kulture, niti ni edini način njenega analiziranja. Ta pristop omogoča managerjem sistematično raziskavo ljudi. Kategorije kulture so začetek za razumevanje, ko spoznavamo različne kulture. Model je prav tako uporaben za proučevanje subkultur v okviru kulture naroda. Vsi aspekti kulture so med seboj povezani in spremeniti en del pomeni spremeniti celoto.

7.4.2 Kulturni dejavniki

Ko se podjetje odloča o vstopu na tuji trg, mora oceniti širok razpon kulturnih dejavnikov. Ko pa je podjetje že vstopilo in tam posluje, mora kontinuirano spremljati in nadzirati tiste dejavnike, ki imajo vpliv na njegove poslovne aktivnosti. Dejavniki kulture so naslednji (Mendenhall, Punet, Ricks 1995):

a) Jezik

Zelo pogosto je obvladovanje jezika predpogoj, da se oseba lahko prilagodi neki kulturi. Vendar zgolj »mehansko« znanje jezika ni dovolj. Vsak jezik ima namreč besede in fraze, ki so lahko pravilno razumljene le v kontekstu. Takšne fraze so značilne za posamezno kulturo. Predstavljajo namreč smeri razvoja kulture, ki so se razvile kot odraz človeškega obstoja in delovanja. Posledica tega je, da se miselni vzorci enega jezika (kulture) ločijo od miselnih vzorcev drugega jezika (kulture). Tudi besedni zaklad posameznega jezika je povezan s samo družbo.

Jezik velja kot najpomembnejši obstoječi del kulture v neki državi. Ni samo osnova vsake komunikacije, izraža tudi pripadnost k določeni kulturi. Uradni jezik kot jezik komunikacije se vedno ne ujema z materinim jezikom kot identifikacijskim jezikom.

Obstajajo narodi, ki ob materinem jeziku uporabljajo kot uradni jezik enega izmed svetovnih jezikov. Še posebej pomembni so angleški, francoski in španski jezik.

Angleški jezik je globalni jezik mednarodnih podjetij, telekomunikacije in interneta. Več kot 80 odstotkov vseh informacij na internetu je v angleškem jeziku. Vzrok za prevladovanje angleškega jezika na gospodarskem področju je povezan s politično oblastjo in z zunanjo trgovino, pa tudi blaginjo v teh (angleško govorečih) državah.

Znanstveniki univerze Georgetown v ZDA so ugotovili, da pripada angleško govorečim državam 33 odstotkov svetovnega bruto domačega proizvoda; japonsko govorečim 9 odstotkov, nemško govorečim državam 8 odstotkov in francosko govorečim državam 6 odstotkov svetovnega bruto domačega proizvoda. V mednarodnem poslovanju ima jezik štiri različne vloge:

1. Jezik je pomemben za direktno pridobivanje informacij. Informacije, ki jih manager pridobi z direktnim kontaktom, so mnogo bolj verodostojne (zaradi pravilnejše interpretacije, popolnejših informacij, ki nastanejo zaradi interakcije ...) kot informacije, dobljene s pomočjo posrednika. Najmanj verodostojne pa so informacije, ki so pridobljene na podlagi mnenj.
2. Jezik omogoča vstop v lokalno družbo. Angleški jezik je najpogosteje uporabljan jezik komuniciranja, vendar obstajajo različice, ki se na posameznih področjih dokaj razlikujejo od splošno uporabljane angleščine.
3. Jezik je pomemben v komuniciranju v podjetju. Gre za komuniciranje med podružnicami podjetja v različnih tujih državah in med distribucijskimi kanali.
4. Jezik omogoča več kot le zmožnost komuniciranja. Ne gre le za mehanično komuniciranje, temveč ima mnoge razsežnosti pri interpretaciji.

Jezik pa niso samo napisane in izgovorjene besede. Nebesedna komunikacija, geste, jezik telesa in mimika so sredstva za posredovanje sporočil. V primeru, ko dve pogajalski strani ne govorita istega jezika, predstavlja nebesedna komunikacija edino možnost za neposredno sporazumevanje. Zato lahko pogajalcu nepoznavanje kulturnega okolja nasprotnega pogajalca povzroča veliko tveganje, da bo sporočilo ne samo nepravilno razumel, temveč tudi posredoval nepravilne signale.

b) Religija

Religija je poleg jezika eden izmed zelo pomembnih elementov kulture. To velja za večino od držav zunaj zahodnega »kulturnega območja«. Od vseh religij ima krščanstvo najmanjši vpliv na način življenja in s tem na gospodarstvo. Gre predvsem za razvite industrijske družbe, kjer je sekularizacija šibka. V večini islamskih držav predstavlja religija osnovo razumevanja sveta in vrednot. Islam, značilen za Afriko in Azijo, s številnimi prepovedmi neposredno vpliva na vedenje v družbi. Enako lahko trdimo tudi za židovsko religijo. Krščanstvo, ki mu pripada 20 odstotkov vsega svetovnega prebivalstva, je v preteklosti pripomoglo k razvoju kapitalizma.

Pomembno nalogo pri tem sta imeli dve vrednoti, to sta trdo delo in akumulacija kapitala. Tudi islam podpira svobodno podjetništvo, je pa kritičen do tistih, ki zaslužijo dobiček z izkoriščanjem drugega. V hinduizmu posameznik z materialnimi vrednotami ni cenjen, temveč so pomembne duhovne vrednote. Budisti niso zagovorniki podjetništva. Konfucijanstvo, ki je razširjeno na Japonskem, Južni Koreji, Tajvanu, ima močan vpliv na način življenja. Za osrednje vrednote se štejejo: zvestoba, medsebojne obveznosti in pravičnost pri poslovanju z drugimi.

Mnoge kulture vidijo v religiji namen svojega obstoja, zato lahko ignoriranje religije, poskus njenega spreminjanja ali celo vsiljevanja svoje, privede do najhujših konfliktov (mnogo vojn v svetu je imelo prav verski značaj).

Podjetja, ki vstopajo na tuji trg, glede religije zanimajo štiri dimenzije:

- 1. Dominantna religija.** Ta bo vplivala na veliko poslovnih aktivnosti, kot so: odpiralni in zapiralni čas, dela prosti dnevi, prazniki, slovesnosti, hrana in podobno. Večina zahodnih držav, kjer prevladujejo kristjani, praznuje božič in se obdaruje 24. ali 25. decembra, Nizozemci se obdarujejo 6. decembra, Rusi pa na dan ledenih mož in sicer 1. januarja.
- 2. Vloga religije v družbi.** V državi, kjer je vloga religije majhna, bodo ljudje veliko bolj fleksibilni in razumevajoči glede napak tujega podjetja v primerjavi z državami, kjer je vloga religije zelo velika. Tako bo oglaševanje, ki je neprimerno in nesprejemljivo v prvi državi, naletelo na manjše nelagodje, v drugi državi pa na popolno neodobranje poslovanja v prihodnje.
- 3. Stopnja kulturne homogenosti/heterogenosti.** Država ima lahko dominantno versko usmerjenost ali več različnih verskih usmerjenosti. Podjetje se mora zavedati pomembnosti ravnanja z vsako skupino glede na njeno versko pripadnost.
- 4. Strpnost/nestrpnost do verske različnosti.** Ljudje smo pogosto nestrpni do ljudi z drugačnimi prepričanji, običaji, navadami itd., zato je treba uskladiti to nestrpnost in jo zmanjšati na najnižjo možno raven.

c) Vrednote in prepričanja

Posamezne kulture dajejo prednost različnim vrednotam. Azijske kulture dajejo velik poudarek na delo v skupinah, vzhodne industrijske družbe pa izpostavljajo pravice in soodgovornost sodelavca. Azijci so predani predvsem trdemu delu, prepoznavanju pripravljenosti za učenje, so odprti za nove ideje, čutijo za odgovornost, samodisciplini in samostojnosti. Američanom in Kanadčanom je najpomembnejša svoboda mnenja in osebna svoboda, sledijo samostojnost, individualne pravice, trdo delo in osebni dosežki.

V japonski kulturi je močno prisotna patriotska komponenta. To pomeni, da ima vse, kar je tuje, negativen predznak in je bolj ali manj nezaželeno. Mnogo birokratov srednje starosti in uslužbencev podjetij je mnenja, da je kupovanje tujih

izdelkov »nepatriotsko«. Distanca ne obstaja toliko do samih tujih izdelkov, kot do tistih, ki jih proizvajajo in tržijo. Tuje korporacije na Japonskem so imele težave pri zaposlovanju ljudi iz svojih vrst zaradi splošne nezaželenosti tuje delovne sile na Japonskem. S podobnimi težavami se srečuje tudi Malezija. Ne glede na vse pogoje pa se lahko zadeve uredijo z veliko mero potrpežljivosti in strpnosti.

Bolj kot so vrednote in prepričanja ukoreninjena v religijo, bolj previdno mora podjetje delovati. V industrijskih državah so pozitivne spremembe dobrodošle. V industrijsko manj razvitih državah, kjer so še zelo močne tradicionalne vezi, pa se na vse spremembe (tudi pozitivne) gleda s sumničenji, še posebej, če te spremembe povzročajo tujci. Podjetja pogosto skušajo s svojimi prodajnimi izdelki v tuje kulture vnašati sugestije prestiža, ekskluzivnosti in statusa.

d) Vedenje in navade

Spremembe vedenja in navad je treba pozorno spremljati; še posebej v primerih, ko povzročajo zmanjševanje razlik med ljudmi.

Pri pogajanjih je nujno razumevanje vedenja in navad, kajti interpretacija na podlagi stereotipov lahko povzroči povsem napačno razumevanje in veliko škode.

Področja, kjer so managerji oziroma pogajalci pogosto nepripravljeni, lahko opišemo kot:

- nezadostno razumevanje različnih načinov razmišljanja,
- nezadostno posvečanje pozornosti ohranitvi svoje kulture,
- nezadostno poznavanje in sprejemanje tuje kulture,
- nezadostno prepoznavanje odločitvenega procesa ter vloge osebnosti in osebnih odnosov ter
- nezadostno poznavanje pomena časa v pogajanjih.

e) Stopnja razvitosti materialnega okolja

Kazalniki stopnje razvitosti so bruto družbeni proizvod (BDP)/prebivalca, dnevna poraba kalorij, poraba energije, pismenost, življenjska doba, mortaliteta otrok, število zdravnikov na prebivalca, prosti čas itd. Države so glede na kazalnike razvrščene v štiri skupine:

1. Države tretjega sveta – to so revne države.
2. Države v razvoju - gre za manj razvite države.
3. Novejše industrializirane države. To so države tretjega sveta s hitro rastjo industrije, ki prehajajo iz revnih v bogate: Južna Koreja, Tajvan, Tajska,
4. Razvite industrializirane države. To so najbogatejše države sveta (ZDA, Japonska, Zahodna Evropa ...) s poudarkom na industrializaciji.

Za podjetje je pomembno, da zna državo, s katero posluje, uvrstiti v pravo skupino glede na stopnjo razvitosti, saj mu to omogoča, da jo obravnava na način, ki je primeren njenemu ekonomskemu in gospodarskemu razvoju. Države v razvoju so revnejše od razvitih držav, zato so njihovi prebivalci pripravljene delati za manjše plače, da bi zaslužili nekaj denarja.

Vendar pa je v teh državah tudi nekaj zelo bogatih. In prav s temi se morajo podjetja pogosto pogajati in poslovati, saj ta manjšina nadzoruje večino premoženja in sredstev. Podjetje mora analizirati sledeče dejavnike, če želi državo prepoznati in jo uvrstiti v ustrezno skupino:

- ekonomski dejavniki (naravni viri, kapital, infrastruktura, tehnologija),
- kulturni dejavniki (družbena struktura in dinamika, razumevanje časa in prostora, religija, jezik, vloga spolov),
- politični dejavniki (stabilnost, ideologija, geopolitične vezi);
- demografski dejavniki (rast prebivalstva, starostna struktura, urbanizacija, migracije, zdravstvo).

Tehnološki napredek je verjetno najpomembnejši vzrok za kulturne spremembe v mnogih državah. V državah v razvoju je večje povpraševanje po izdelkih, ki proizvajajo mnogo energije, v razvitih državah pa po izdelkih, ki privarčujejo čas in energijo.

f) Estetika

Vsaka kultura ima natančno opredeljeno stališče dobrega okusa kar zadeva umetnost in še posebej simboliko barv, oblik in glasbe. Kaj je in kaj ni sprejemljivo, se lahko dramatično razlikuje med kulturami, ki so si sicer precej podobne. Tipičen primer je oglaševanje in spolnost. Da bi zaščitili nedolžnost, čistost japonskih žensk, oglaševalci na Japonskem pogosto uporabljajo v oglasih tuje modele - plavolaske z modrimi očmi.

Barva se pogosto uporablja kot element prepoznavnosti znamke, poudarjanja značilnosti izdelka in diferenciacije. Na mednarodnih trgih imajo barve drugačen simboličen pomen, kot na domačih trgih. V ZDA in Evropi predstavlja barvo žalovanja črna barva, na Japonskem pa bela.

g) Izobrazba

Podjetje ne more delovati učinkovito, če ne razume izobraževalnega sistema družbe. Prebivalci ekonomsko razvitejših držav imajo praviloma tudi višjo stopnjo izobrazbe. V družbi z visoko stopnjo izobrazbe podjetje zaposluje ljudi iz okolice, odločitve se sprejemajo na lokalni ravni itd. V družbi z nizko stopnjo izobrazbe pa bo podjetje zaposlovalo tujce, izvajalo izobraževalne programe ipd.

Vloga izobraževalnega sistema je posebej pomembna v odnosih z zaposlenimi, lahko pa je vitalnega pomena tudi pri odločitvah, ki zadevajo potrošnike.

Če so potrošniki nepismeni, potem so pisna navodila za uporabo izdelka nesmiselna. V državah oziroma na območjih, kjer je stopnja nepismenosti zelo visoka, lahko na embalažo izdelka nalepimo sliko izdelka in s tem nakažemo vsebino. Nepismenost predstavlja veliko težavo, ko gre za nevarne izdelke ali pa je izdelek treba uporabljati strogo v skladu z navodili. Zaposleni ali potrošniki, ki ne zanjo prebrati opozorilnih etiket, so izpostavljeni veliki nevarnosti. Podjetja morajo zato pri takšnih izdelkih uporabljati druge načine opozoril (na primer strup - lobanja s prekrižanima kostema).

h) Socialni sistem

Socialni sistemi v družbi zagotavljajo red in predpisujejo obnašanje ob dogodkih, kot so poročni obredi, zabave, interakcija med ljudmi višjega in nižjega socialnega razreda itd. Sistem kaste v Indiji temelji na neenakosti. Hierarhijo sestavlja več plasti: duhovniki - intelektualci, vojščaki, trgovci, kmeti in delavci ter pod njimi še »nedotakljivi«. Za vsako kasto so predpisana moralna pravila in če se jim posameznik v kasti podreja, lahko v naslednjem življenju skozi reinkarnacijo stopi v višjo kasto. Kršitev moralnih pravil je kaznovana z reinkarnacijo v kasto »nedotakljivih«. Vedenje Indijcev je odvisno od tega, v katero kasto spadajo. To vključuje: vrsto hrane, kdo pripravlja hrano, kako se kopajo, barvo njihovih oblačil, ali moški lahko nosi dežnik itd. Takšen sistem neenakosti je Američanom in mnogim drugim kulturam (tudi naši) tuj in napačen, saj prevladuje miselnost, da se vsi ljudje rodijo enakopravni.

7.4.3 Vrednotenje različnih dimenzij kulture

Kultura je kolektivno programiranje duha, po katerem se člani ene človeške skupine razlikujejo od drugih. Na osnovi vrednot lahko razložimo razlike med kulturami. Predstavili bomo pet različnih dimenzij kulture.

a) Razlike v moči

Kulture se razlikujejo med seboj po neenakosti, ki se kaže predvsem v prestižu, bogastvu in moči. V organizacijah se neenakost kaže v hierarhični strukturi in v odnosih med podrejenimi in nadrejenimi. Podrejeni skušajo neenakosti zmanjšati, nadrejeni pa jih skušajo vsaj ohraniti; če že ne povečati. Daleč najvišjo razliko v moči najdemo v Maleziji, majhno pa v Izraelu, v Avstriji in na Danskem (Müller, Kornmeier 2000).

Azijska kultura je tipična za visoko razliko v moči. Če na primer manager med procesom pogajanj stori napako, podrejeni napako sprejme in nadaljuje s pogajanjem. Vsaka pripomba podrejenega bi namreč zmanjšala razliko med podrejenim in nadrejenim, kar bi bilo v nasprotju s kulturnimi pravili. Do nesporazumov lahko pride posebej pri srečanju pogajalcev iz dveh kultur z različno stopnjo razlike v moči (Brislin, Yoshida 1994).

b) Izogibanje negotovosti

Zakoni, norme, tabuji in religiozni sistemi prinašajo družbi negotovost glede prihodnosti. Negotovost se pojavlja tudi v organizacijah, predvsem pri sprejemanju strateških planov in pomembnih odločitev. Raziskava je pokazala, da ameriški in britanski managerji kažejo nizko vrednost izogibanja negotovosti, nemški srednjo in japonski managerji visoko vrednost izogibanja negotovosti. Kulture, kot so Jamajka, Singapur, Danska, Velika Britanija, niso usmerjene k učinkovitemu izogibanju negotovim situacijam in vplivajo na ljudi tako, da ti sprejemajo negotovost. Grčija in Portugalska pa sta kulturi, ki verjameta, da se je negotovosti mogoče izogniti z razvojem tehnologije.

Pogajalci, ki izhajajo iz kultur z visoko vrednostjo izogibanja negotovosti so v primerjavi z ostalimi manj naklonjeni sprejemanju tveganja in dajejo velik poudarek rezultatu pogajanj. So tudi nezaupljivi do tujcev in se z nasprotno pogajalsko stranjo neradi strinjajo. Pogajalci iz kultur z nizko vrednostjo izogibanja negotovosti so dovetnejši do pogajalcev; ki prihajajo iz drugih kultur.

Visoka vrednost izogibanja negotovosti v posamezni kulturi pomeni natančno upoštevanje pravil in zakonov pri sklepanju poslov. Pravila podjetij ne bodo kršena, čeprav bi bilo samo kršenje pravil podjetju v korist. V organizacijah je prisotna birokracija. V nasprotju z njimi, pa so podjetja v kulturah z nizko vrednostjo izogibanja negotovosti v mednarodnih poslovnih pogajanjih učinkovitejša, saj so se sposobna soočati z novimi, nepredvidljivimi situacijami.

c) Individualizem/kolektivizem

Obstajajo kulture, ki močno poudarjajo svobodo samoodločanja ter ljudi, ki dajejo prednost skupinskemu delu. Individualistično usmerjene kulture; zahodne industrijske in storitvene družbe dajejo poudarek licenčnim pogodbam, prodajnim aktom in ostalim transakcijam; ki ne prinašajo dolgoročnih zvez. Kolektivistične azijske kulture; ki iz sociokulturnih razlogov poudarjajo čut za skupnost, dajejo prednost dolgim pogovorom in pogajanjem kot osnovi za sklenitev posla. Individualistično zasnovane družbe, kot so ZDA, Velika Britanija in Nizozemska, si prizadevajo za izpolnitev lastnih interesov, medtem ko si ljudje v kolektivističnih kulturah, med njimi najbolj Guatemala, Ekvador, Južna Koreja, prizadevajo izpolniti interese širše družbe, na katero pa se obrnejo, če so sami v težavah.

ZDA in ostale anglosaksonske države spadajo med individualne kulture. Obstaja močna konkurenca, kar lahko vodi do agresivnega vedenja v pogajanjih. Azijska in arabska kultura pa sta tipični predstavnici kolektivnih kultur. V teh kulturah so ljudje učinkovitejši pri delu v skupinah. Pred sklenitvijo konkretnega posla morajo biti odnosi med poslovnimi partnerji utrjeni.

d) Moška/ženska vloga

Gre za delitev vlog med spoloma v družbi. V moško zasnovanih družbah, na Japonskem, v Italiji, Švici, Nemčiji, prevladujejo tradicionalno moške vrednote, kot so delavnost, kariera, konkurenčnost, odločnost, »ženske« družbe pa bolj poudarjajo medsebojne odnose, solidarnost, kakovost življenja. Med družbe, ki zagovarjajo tradicionalno ženske vrednote, spadajo skandinavske države, zlasti Švedska itd.

V tako imenovanih moških družbah so managerji usmerjeni na naloge, predstavitev in na njihov osebni status. V teh družbah ljudje živijo za delo, medtem ko je pglavitno načelo v ženskih družbah, kjer so managerji usmerjeni v medosebne odnose, delati za življenje. V mednarodnih poslovnih pogajanjih so prisotne velike razlike med pogajalci iz obeh kultur. Moški pogajalci so agresivnejši in želijo čim hitreje priti do zaključka, pogajalce v ženskih kulturah pa čas ne priganja.

e) Dolgoročna/kratkoročna usmeritev

Raziskovalci kitajske kulture so ugotovili, da so dolgoročno usmerjene kulture (Japonska; Kitajska) osredotočene na prihodnost. Njihov gospodarski uspeh je mogoče pripisovati varčevanju, ki v daljšem obdobju prinaša korist.

Kultura ima globok vpliv na vedenje ljudi v nekem tržnem prostoru. Na področju mednarodnega marketinga je kultura tipično vizualizirana na nacionalni ravni. Operacionalizacija znotraj nacionalnega konteksta je težavna zaradi širokega razmika definicij; vsaka namreč odseva različne paradigme različnih disciplin (psihologija; sociologija, antropologija).

V mednarodnih poslovnih pogajanjih se pogajalske strani razlikujejo glede na nacionalni pogajalski slog po naslednjih značilnostih:

- narava nadzora in struktura sprejemanja odločitev,
- razlogi za zaupanje oziroma nezaupanje (določena stopnja zaupanja je nepogrešljiva sestavina uspešnih pogajanj),
- nejasnosti med potekom procesa poslovnih pogajanj,
- emocionalne potrebe pogajalcev.

Na osnovi približnega poznavanja položaja nacionalnega sistema kulturnih vrednot v okviru različnih dimenzij lahko predvidimo vidike pogajalskega sloga pogajalca. Visoka

vrednost moči vodi do centralizirane kontrole in strukture sprejemanja odločitev. Končni del pogajalskega procesa bo zaključilo vodstvo. V kolektivizmu se pojavljajo potrebe po stabilnih odnosih tako, da so lahko pogajanja izvedena med ljudmi, ki se poznajo že nekaj časa. V teh kulturah ima posrednik pomembnejšo vlogo v procesu pogajanj kot v individualističnih kulturah. Moškost v družbah vodi do poudarjanja samega sebe (ego-bossting), pogajalci pa dajejo prednost ponovnim pogajanjem in reševanju konfliktov s kompromisi. Ženske dimenzije nacionalne kulture vodijo do podrejanja samega sebe - šibkosti. Pogajanja so zato težja med dvema moškima kulturama, kot če eden izmed pogajalcev prihaja iz ženske družbe. Izogibanje negotovosti vodi k nizki toleranci nejasnosti in nezaupanja do nasprotnikov, ki kažejo neznano vedenje. Pogajalci iz kultur z visoko stopnjo izogibanja negotovosti dajejo prednost ritualnim postopkom v procesu pogajanj.

7.4.4 Vpliv kulturnih razlik na mednarodno poslovanje

Raziskava med višjimi managerji Severne Amerike, Evrope in Azije o tem, katere kvalitetne lastnosti managerjev naj bi bile v prihodnosti pogoj za uspeh vsake organizacije, je pokazala, da je eden najpomembnejših elementov za uspeh korporacije prav sposobnost managerjev za premagovanje kulturnih razlik, disciplina in prilagodljivost pa naj bi bili pomembni lastnosti vodstva. V dobi nenehnih sprememb je korporacijska kultura pomembna za organizacijske spremembe, zato naj bi uspešno vodstvo razvilo potrebna znanja za učinkovit vstop v globalno okolje .

Vsako podjetje je družbena organizacija ali skupina. Kot taka razvija kulturo, ki je specifična njeni organizaciji. Organizacijska ali korporacijska kultura je vključena v nacionalno in industrijsko kulturo. Osnovana je na vrednotah, ki prevladujejo v nacionalni kulturi in združuje norme industrijskega vedenja. Določeni rituali, heroji, vrednote oziroma simboli oblikujejo edinstvenost podjetja. Med rituale štejemo skupne aktivnosti, kot na primer poslovni sestanki, začetne delavnice za nove sodelavce ali jubileji, ki služijo za razširitev vedenjskih norm. Junaki so profili idealne osebe, mrtve ali žive, ki je v preteklosti dala podjetju poseben pečat. Med simbole lahko štejemo logotipe oziroma znake, specifični jezik podjetja. Ti simboli imajo pomen samo za zaposlene v podjetju, pa tudi za tiste, ki so s tem podjetjem v določenih odnosih.

Nezdružljivost kultur in pomanjkljiva sposobnost razumevanja kulturnih razlik je pogosto razlog za neuspeh mednarodnih združitvev, prevzemov, »joint venture« in strateških zavezništvev. Pomanjkljiva medkulturna in jezikovna kompetenca lahko vodi do zloma obstoječih poslovnih in na pogodbi temelječih odnosov ali pa do njih sploh ne pride. Pomanjkljiva občutljivost za kulturne razlike v managementu lahko pripelje

do velikih izgub na področju mednarodnega poslovanja, zato je potrebna skrbna analiza problemov različnih procesov pri mednarodnem poslovanju.

Pri posameznih mednarodnih podjetniških dejavnostih se pojavljajo kulturne razlike. Pri izvozu se lahko pojavi že pri vstopu na tuji trg, predvsem pri pripravi promocijskega materiala in korespondenci. Pri procesu pogajanj se lahko pojavi nesporazum zaradi nepravilne interpretacije pri besedni in nebesedni komunikaciji. Zaradi neupoštevanja kulturnih razlik so lahko proizvodi nepravilno oblikovani; nepravilna je lahko izbira barv, embalaže in oblike posameznega proizvoda. Pri izpolnjevanju pogodbenih določil pa se lahko pojavijo različna stališča, praksa in pričakovanja dveh poslovnih partnerjev, ki prihajata iz različnih kulturnih okolij. Na licenčne posle imajo od kulturnih razlik najpomembnejši vpliv različna stališča, poslovna praksa in pričakovanja glede politike proizvoda in prodajne politike. Pri franšizingu so v ospredju različna pričakovanja in stališča glede upoštevanja pravil in odnosa do strank. Različne organizacijske oblike, sporazum o združevanju in nadaljnja centralizacija procesov so kulturne razlike, ki so izpostavljene pri joint ventur in pri ustanavljanju podružnic. Pojavljajo se tudi različna stališča in pričakovanja glede managerske prakse in osebne politike (zaposlovanje in odpuščanje delavcev, odnos do zaposlenih).

Kultura oziroma kulturne vrednote določene države vplivajo na inovacijsko dejavnost. Države z majhnim razponom moči (nemške, nordijske, anglo-ameriške države) in države, ki poudarjajo moške vrednote (Japonska, Portugalska, ZDA, Velika Britanija, Kanada), so države z nadpovprečno produktivnimi raziskavami in razvojem (R&R). Pripadniki individualnih kultur nimajo razvite močne podjetniške miselnosti za iskanje trgu primernih inovacij. V državah z obilo izogibanja negotovosti (romanske in azijske države, Bližnji Vzhod) je prisotnih malo investicij, kreativnosti in intuicije ni zaslediti.

Zveza med kulturo in mednarodno konkurenčno sposobnostjo kaže, da so države, ki poudarjajo individualne vrednote (samouresničitev, individualni uspeh) in v katerih so razlike v moči majhne (Kanada, Nizozemska), na lestvici mednarodne konkurenčne sposobnosti IMD na samem vrhu. V državah, kjer je mnogo izogibanja negotovosti (Grčija, Portugalska, Gvatemala), je prisotnost inovacijske in podjetniške dejavnosti nizka in s tem je posledično nizka tudi konkurenčna sposobnost.

Z raziskavami različnih avtorjev je bilo dokazano, da je nacionalna kultura eden izmed pomembnejših, čeprav posreden, dejavnik ekonomske rasti. Kultura in dejavniki – z uspehom povezanimi vrednotami, kot so podjetništvo, motivacija za uspeh, inovativnost, varčevanje ter širši kulturni prostor vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture in s tem na uspešnost podjetja. Vendar pa določena kultura ni zagotovilo ekonomskega uspeha. Ekonomski uspeh države je povezan z ekonomskim in širšim družbenim okoljem. Analize ekonomskega uspeha držav so pokazale, da je ekonomska svoboda tisti dejavnik, ki ustvarja močna gospodarstva.

Inglehart in drugi so se ukvarjali z odkrivanjem vzrokov gospodarskega uspeha držav Vzhodne Azije. Domnevali so, da imajo kulturne značilnosti večji vpliv na ekonomsko rast kot materialni in strukturni pogoji. Izmed kulturnih značilnosti je najpomembnejši vpliv religije – konfucianizma in njegovih vrednot: pripadnost skupini, skromnost, potrpežljivost, varčnost, občutek dolžnosti, hierarhični odnosi, usmerjenost v prihodnost. V teh državah je bila ugotovljena visoka stopnja varčevanja in nizka poraba, ki omogoča vlaganje v človeški in fizični kapital.

7.4.5 Vloga prevajalcev v mednarodnih pogajanjih

Prevajalec določa omejitve pri prevajanju določenih idej, konceptov, pomenov in različic. Geste, ton glasu, ubranost so namenjeni prenosu sporočila, a naštetih elementi niso vključeni v prevod. Prevajalci so pogosto sestavni del mednarodnih poslovnih pogajanj. Dobra prevajalca odlikujejo naslednje značilnosti:

- znanje tujega jezika,
- poznavanje strokovnih izrazov v tujem jeziku,
- poznavanje kulture države iz katere prihaja pogajalec,
- poznavanje elementov nebesedne komunikacije,
- izkušnje na področju prevajalstva.

Če ima kateri izmed članov pogajalske skupine zadovoljivo znanje tujega jezika, ga uporabijo za proces pogajanj. Ta namreč v primerjavi z zunanjim prevajalcem pozna proizvode, ki jih podjetje proizvaja, pozna tudi ozadje podjetja in podjetniško kulturo. Vsaka pogajalska stran naj bi imela v procesu pogajanj svojega lastnega prevajalca. Vsak pogajalec mora pri delu s prevajalcem upoštevati več načel (Curry 1999):

- a) Pogajalec naj bi bil kljub nerazumevanju usmerjen k nasprotnemu pogajalcu in ne k prevajalcu, tako da bi lahko spremljal elemente nebesedne komunikacije.
- b) Pogajalec reagira šele po končanem celotnem prevodu.
- c) Pogajalec govori zelo počasi, v kratkih stavkih, ki naj ne bi bili daljši od pol minute. Po premoru, ki sledi prevodu, sledi posvet s prevajalcem.
- d) Prevajalci v procesu pogajanj sedijo za pogajalci, a ne za pogajalsko mizo.
- e) Pogajalec svojega nezadovoljstva s prevajalcem naj ne bi izrazil javno, temveč diskretno šele po koncu pogajanj.

Gostitelj pogajanj včasih določi prevajalca, ki opravlja delo za obe pogajalski skupini. Nasprotna pogajalska stran, ki vodi pogovor v svojem maternem jeziku, odlaša z določitvijo nevtralnega prevajalca. V zahodnih državah velja takšno dejanje gostitelja za povsem nesprejemljivo, v Aziji se pogajalci – gostitelji tega pogosto poslužujejo. V pogajanjih z anglosaškimi kulturami je prevajalec nevtralen, podoben »črni skrinjici«, skozi katero besede v enem jeziku vstopajo in izstopajo v drugem jeziku.

Prevajalci v kolektivnih kulturah zastopajo nacionalno skupino in skušajo nesorazume, ki nastajajo med različnimi kulturami zaradi razlik v jeziku, odpraviti. Pogosto se zgodi, da je ključni pogajalec v pogajalski skupini hkrati glavni prevajalec. Prevajalci iz kultur, kjer je zaposlenim status pripisan, se glede na standarde posameznih kultur vedejo povsem neprofesionalno. Glede na britanske, nemške, ameriške, skandinavske in nizozemske vrednote je prevajalec enak ostalim udeležencem v procesu pogajanj in predvsem nepristranski. Nepristranskost prevajalca se razume z njegovo nevtralnostjo, zadovoljuje interese modernega jezikovnega razumevanja in ne interese posameznih strani oziroma lastne interese. Japonski prevajalci potrebujejo pri prevajanju enega stavka iz angleškega jezika 15 sekund časa za diskusijo s pogajalci oziroma celotno pogajalski skupino. Japonski prevajalec ni samo prevajalec, temveč tudi interpret nebesednih znakov. Njegova naloga je podpreti svoj pogajalski »tim« in jih pripraviti na soočenje na pogajanja z zahodnimi pogajalskimi »timi«. Svoje nadrejene skuša zaščititi pred nevljudnostjo in jim svetuje, kako na njihovo pogajalsko taktiko odgovoriti. Azijski pogajalski »timi« so pogosto navajeni govoriti o sebi, predvsem v prepričanju, da jih tujci ne bodo razumeli.

7.4.6 Čas

Pomen časa v določeni kulturi vpliva na vzpostavljanje poslovnih odnosov in na način oblikovanja pogodb. Nekateri kulture, kot na primer Kitajska, cenijo tradicijo in že uveljavljeno poslovno prakso, spet druge, na primer ZDA, so močneje usmerjene v prihodnost. Kljub temu da cenijo tradicijo, načrtujejo prihodnost dolgoročno. Ker se zavzemajo za dolgoročne poslovne odnose, zahteva vsaka sklenitev posla z japonskimi poslovneži veliko časa. Ena izmed dimenzij časa pa je tudi pomen točnosti v posamezni kulturi. Monokronske družbe poudarjajo točnost, medtem ko točnost ni pomembna vrednota polikronskih družb, a je kljub vsemu omenjena vrednota v mednarodnem poslovanju močno priporočljiva.

Čas se nanaša na strukturo pogajalskega procesa, strani lahko določijo skupen dnevni red, načrtujejo ali organizirajo pogajanja na osnovi natančnega urnika in nasprotno, lahko pa dajejo prednost neformalnemu stilu pogajanj, v katerem je čas prej omejen kot ključni vir. Čas lahko vpliva tudi na pogajalske strategije. Čas deluje kot proces spremenljivk, vpliva na posamezne faze pogajalskega procesa, na dogovor med udeleženicima stranema, pa tudi na skladnost pogajalskega procesa, na njegovo hitrost. Je tudi oblika izida kot ga vidijo pogajalske strani, če ima sporazum natančno določene časovne omejitve.

Absolutna točnost se pričakuje v Nemčiji, na Nizozemskem, Finskem in Japonskem. V teh državah je bolje priti prej, kot zamuditi, kar lahko vpliva na zaupljivost do poslovnega partnerja. V ZDA in na severu Evrope velja reklo »Čas je denar«. V teh

državah je dragocena vsaka minuta in nikoli jih ni dovolj. Netočnost oziroma daljša zamuda pomeni resno kršitev in celo žalitev za poslovnega partnerja. V poslovnem svetu se tolerira do petminutna zamuda.

Za nekatere države je točnost tudi 30-minutna zamuda. Tako relativno točnost pričakujejo poslovneži na Norveškem, Avstriji, Belgiji, Franciji ter v azijskih državah. Južnoevropske države, Latinska Amerika ter Srednji Vzhod dovoljuje tudi do eno urno zamude. Čas je v teh državah »suženj in ne gospodar«. Sicer je priporočljivo upoštevati dogovorjene termine, a tudi daljše zamude ne bodo užalile poslovne partnerje. Poslovneži, ki prihajajo na Srednji Vzhod, lahko na poslovne partnerje čakajo tudi več ur. V Afriki tudi večurna zamuda še ne more biti vzrok za žalitev.

7.4.7 Ženske za pogajalsko mizo

Pri mednarodnem poslovanju še vedno prevladujejo moški poslovneži, vendar se je položaj žensk na tem področju v primerjavi s preteklostjo močno spremenil. Če želimo razumeti vedenje moških poslovnih partnerjev, moramo upoštevati, da imajo pogajalci, ki prihajajo iz muslimanskih, azijskih in afriških kultur, zelo malo izkušenj pri enakopravnem poslovnem sodelovanju z ženskami – pogajalkami. Pogosto se tudi zgodi, da je odnos moških poslovnežev do tujih poslovnih žensk slabši, kot ga imajo do žensk, ki prihajajo iz njihovega kulturnega okolja. Zaradi posledic globalizacije svetovnega gospodarstva so poslovneži v tako imenovanih moških družbah ugotovili, da se mnoge kulture z njihovimi pojmovanji položaja žensk v poslovnem svetu ne strinjajo in zato se jim morajo prilagoditi, če želijo z njimi poslovati.

Če se želijo ženske v moških kulturah uveljaviti, potrebujejo za to mnogo potrpljenja in vztrajnosti. Za žensko, ki prihaja iz tujega poslovnega okolja, je zelo pomembno opisati svoja stališča že na začetku poslovnega odnosa. Ženske imajo v poslovnem svetu najboljši položaj v ZDA, kjer je na splošno uveljavljena enakopravnost med spoloma. Še vedno pa ni v celoti uveljavljen zakon o enakosti »enako plačilo za enako delo«. Položaj žensk v Kanadi je nekoliko slabši kot v ZDA, a boljši kot v Evropi.

Na Bližnjem Vzhodu se je položaj žensk v primerjavi z drugimi kulturami najbolj spremenil. Zaposlenih je le okoli 9 odstotkov vseh žensk in je med najnižjimi v svetovni primerjavi, izjema je Izrael, kjer je zaposlenih preko 50 odstotkov vseh žensk, poudariti pa moramo, da 25 odstotkov položajev v top in srednjem managementu odpade na žensko delovno silo. Čeprav so ženske v islamskem svetu pod vplivom različnih omejitev, obstajajo izjeme. Tako je v Turčiji delež vodilnih enak med spoloma, tudi v Egiptu zasedajo ženske vodilne položaje in so celo lastnice velikih podjetij. Pri procesu pogajanj so ženske, ki prihajajo na Bližnji Vzhod sprejete kot pogajalke le v primeru profesionalnega nastopa in spoštovanja tradicije.

V azijskem svetu imajo ženske le redko pomemben položaj v poslovnem svetu. Azijski pogajalci so pri pogajanju z ženskami, ki prihajajo iz drugih kultur, pod

pritiskom, a so v glavnem pripravljene na pogajanje z njimi. Tuje pogajalke pa morajo biti vsekakor pripravljene na nepreračunljivost, nespretnost in podcenjevalen odnos azijskih pogajalcev.

V večini južnoameriških držav so ženske spoštovane, v poslovnem svetu manj. Pri pogajalskem procesu južnoameriški pogajalci tujih pogajalk ne podcenjujejo in jih na splošno dobro sprejemajo.

V Evropi se položaj žensk v poslovnem svetu in na splošno v družbenem življenju razlikuje od države do države. Poslovne ženske, ki prihajajo v Evropo iz drugih kultur, ugotavljajo, da na poslovnem področju vlada profesionalna klima. Če imajo moški poslovneži do žensk določene predsodke, bodo te skušali prikriti. Ker večina evropskih držav, z izjemo Južne Evrope, za katere je značilna nizkokontekstnost (malo miselnih zvez), zahtevajo natančnost v poslovnem komuniciranju, morajo biti tuje pogajalke na pogajanja dobro pripravljene.

Pri pogajanju med moškimi in ženskimi pogajalci morajo biti ženske in moški pazljivi. Ženske morajo za boljše razumevanje vedenja moških pogajalcev upoštevati:

- Ženske naj bi se izognile različnim »mehčalom«. Pod »mehčali« razumemo predvsem naslednje izraze: »kakorkoli, pravzaprav, zahvaljujem se za ...«.
- Ženske naj bi stvari povedale čim krajše. Moški želijo po navadi slišati samo neposredno izjavo in ne dolgih, izčrpnih zgodb.
- Ženske naj bi bile neposredne in naj ne bi kazale svojih čustev.

Da bi moški pogajalci lažje razumeli ženske pogajalke, morajo upoštevati naslednje:

- Moški naj ne bi podcenjevali sposobnosti ženskih pogajalk. Naslavljanje žensk z raznimi ljubkovalnimi izrazi je povsem neprimerno in je znak podcenjevanja.
- Moški naj bi komunicirali z »miselnimi tokovi«. Pred sprejemom dokončne odločitve naj bi moški pogajalci delili svoje misli tudi s pogajalkami.
- Moški lahko med procesom pogajanj nekaj malega povedo tudi o osebnih zadevah. Ženske imajo rade zgodbe iz vsakdanjega življenja. S tem se bo odnos med pogajalci izboljšal in uspeh pogajanj bo zagotovljen.
- Moški naj bi se izognili pretiranemu kazanju čustev. Gre predvsem za kazanje jeze in besa med potekom pogajanj.

Kljub vsem naštetim nasvetom pa velja dejstvo, da s spoštljivim odnosom do nasprotnega pogajalskega partnerja (ne glede na spol) in obojestranskim razumevanjem lahko tudi ženske v procesu pogajanj veliko dosežejo.

7.4.8 Praktični nasveti za mednarodne pogajalce

Nasveti za uspešno pripravo na pogajanja s tujimi poslovnimi partnerji so naslednji (Mitchell 2000):

- Za uspešno pripravo na pogajanja je treba odgovoriti na naslednja vprašanja: Ali so pomembne razlike med kulturami, iz katerih prihajajo pogajalci? Kdo je v pogajalskem »timu« ključna oseba za sprejemanje odločitev? Kateri poslovni strategiji sledi tuje podjetje? S katerimi težavami se sooča tuj pogajalec?
- Pogajalci naj bi svoje izkušnje tudi dokazali. Gre za vprašanje, kaj je v podobnih preteklih pogajalskih situacijah pripomoglo k uspehu in ali je možno to uporabiti še kdaj.
- Pomembno je opredeliti profil pogajalskega partnerja.
- Ali je naš pogajalski partner usmerjen v sklenitev sporazuma ali pa v vzpostavitev dolgoročnih odnosov?
- Kako tuj pogajalski partner obdela informacije? Ali pogajalec prihaja iz nizkokontekstne ali visokokontekstne kulture?
- Kateremu časovnemu obzorju pripada pogajalski partner, ki prihaja iz tujega kulturnega okolja?
- Kateri izmed komunikacijskih slogov (posreden, neposreden) pripada pogajalskemu partnerju?
- Ali sledi pogajalec strategiji »zmaga - izguba« ali »zmaga - zmaga«?

Odnosi med pogajalskimi stranmi se lahko kažejo kot cilji; nasprotujoči med stranmi kot nezdružljivi, v zmago verjame le ena stran, kar vodi v konkurenčen boj med stranema. Govorimo o odnosu »win/lose«. V primeru združljivih ciljev obeh strani, lahko obe dosežeta želeno v končnem sporazumu. Gre za win-win situacijo. Vsak pogajalski proces poudarja ustvarjanje oblikovanje »win/win« situacije v mednarodnih razmerah. V mednarodnem okolju naj bi bila pogajanja primeren pristop poslovanja, kadar je odnos med obema stranema zelo pomemben, vrednost menjave zelo visoka, obveza pomembna, čas primerno dolg, raven zaupanja visoka. Če so vsi kazalniki manj oziroma nepomembni, je priporočljiva strategija »vzemi ali pusti«, možno je tudi barantanje.

Vsak pogajalski »tim« mora slediti jasnemu pogajalskemu cilju in imeti svojo pogajalsko strategijo. Poznati je treba značilnosti sporazumov v tistih kulturah, iz katerih prihajajo pogajalski partnerji, pa tudi njihov pogajalski stil ter pomen nebesedne komunikacije. Za učinkovita pogajanja je treba upoštevati:

- Zaradi težav pri mednarodni komunikaciji je potrebno argumente formulirati na čim bolj preprost in razumljiv način.
- Če poznamo pogajalski položaj naše nasprotne strani, lahko sami razvijamo alternativne pogajalske strategije. Upoštevamo pa dejstva:
 - ◆ z diskusijo ni mogoče ničesar doseči, temveč s prepričevanjem,
 - ◆ priporočljivo je, da svoji pogajalski strani dovolimo storiti prvi korak. Tako bomo spoznali pogajalsko taktiko nasprotnega pogajalskega partnerja.

Mnogo avtorjev navaja bolj ali manj podobne praktične nasvete, ki naj bi bili za uspešen pogajalski proces ključnega pomena. Copoland in Griggs predlagata naslednja praktična pravila, ki se jih naj bi držali pogajalci pred in med procesom pogajanj. Najprej naj bi se pogajalci prepričali v smiselnost pogajanj. Treba je namreč ugotoviti, ali je nastali problem sploh možno rešiti s pogajalskim procesom. Pogajalec mora pred začetkom pogajanj opredeliti, kaj zanj zmaga sploh pomeni. Pri tem mora biti prizadeven, a povsem realističen. Opredelitev dejstev je naslednji korak pri pripravi na pogajanja. Pogajalec naj bi imel pripravljeno strategijo za vsako kulturo in vsako pogajalsko fazo posebej. Izbira lahko med konkurenčno (zmaga-poraz) ali pa za kooperativno (zmaga-zmaga) strategijo. Priporočljiv je izbor odprte ponudbe. Na koncu priprave na pogajanja pogajalci določijo svoj »zmagovalni tim«, vključijo svoje odvetnike, računovodje in prevajalce. Izbranega »tima« do konca pogajalskega procesa naj ne bi spreminjali. Pred določitvijo odprte delovne scene (delovni red, fizična priprava na pogajanja), torej pred samim začetkom pogajanj, je potreben krajši odmor. Trda pogajanja od pogajalcev zahtevajo nadzor nad informacijami, pazljivo rabo jezika in sposobnost prepričevanja. Priporočljivi so krajši odmori. Mrtva točka pa lahko kaže na to, da bosta z zastojem izgubili obe pogajalski strani. Neuspeh pri pogajanjih pogajalce naj ne bi prestrašil. Vsekakor pa mora v pogajanjih uspešnejši pogajalec doseči podpis pogodbe še pred zapustitvijo kraja pogajanj. Sklenjen sporazum naj bi ustrezal obema stranema. Obe strani se morata zavedati dejstva, da je vsaka diskusija primernejša od sklepa sodišča in da brez medsebojnega sodelovanja med pogajalskimi stranmi ni mogoče doseči sporazuma.

LITERATURA

1. Ailawadi Kusum L., Farris Paul W., Parry Mark E.: Share and Growth Are Not Good of the Advertising and Promotion/Sales Ratio. *Journal of Marketing*, New York, 58(1994), 1, str. 86-97.
2. Akgün, A. I.; Keskin, H., H. Ayar: Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), str. 609-618.
3. Ambler Tim, Barrow Simon: The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, London, 4(1996), 3, str. 185-206.
4. Anderson James C., Narus James A.: Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, Boston, 76(1998), 6, str. 53–65.
5. Apfelthaler, G. 1999. Interkulturelles Management. Die Betivaltung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit. Wien: Manz Verlag.
6. Arham, M.: Islamic perspectives on marketing. *Journal of Islamic Marketing*, 1(2010), str. 149-164.
7. Balažič Toni: Integrirane trženjske komunikacije – odgovor na spremenjeno naravo marketinga in družbe. *Akademija MM*, Ljubljana, 6(2000), str. 51–55.
8. Ball, A. D., McCulloch, H. W., Frantz, L. P., Geringer, J. M. & Minor, S. M. : *International Business – The Challenge of Global Competition* (9th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin Companies, 2004.
9. Balmer John M.T.: Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, Bradford, 35(2001), 3/4, str. 248–291.
10. Barry Thomas E.: In Defense of the Hierarchy of Effects: A Rejoinder to Weilbacher. *Journal of Advertising*, Henley on Thames, 42(2002), 3, str. 44-47.
11. Baumgartner Hans: Toward a Personology of the Consumer. *Journal of Consumer Research*, Chicago, 29(2002), str. 286-292.
12. Bearden William, O.: *Marketing: Principles & Perspectives*. New York: McGraw Hill/Irwin, 2001.
13. Beck. U.: *Kaj je globalizacija? Zmote globalizma – odgovori na globalizacijo*. Ljubljana: Krtina, 2003.
14. Belch George E., Belch Michael A.: *Advertising and promotion: An integrated marketing communication perspective*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003 (6th ed.). 780 str.
15. Bello Daniel C., Lohtia Ritu, Sangtani Vinita: An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels. *Industrial Marketing Management*, New York, 33(2004), str. 57–64.

16. Berginc Dario: Trženjski odnosi: nova trženjska paradigma in nova strategija. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 98 str.
17. Bigne Enrique J.: Advertising Budget Practices: A Review. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Clemson, 17(1995), 2, str. 17-33.
18. Bingham Jr. Frank G., Gomes Roger, Knowles Patricia A.: *Business marketing*. New York: McGraw – Hill/Irwin, 2005 (3rd ed). 475 str.
19. Bingham Jr. Frank G., Raffield Barney T. III.: *Business to Business Marketing Management*. Homewood: Irwin, 1990. 744 str.
20. Borghini Stefania, Rinallo Diego,: Communicating competence in the medical diagnostic industry, A customers' view? Paper at the 19th IMP conference, Lugano, 2003, 19 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4299], 23.6.2005.
21. Brennan Ross: The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A Re-examination. Paper at the 19th IMP conference, Lugano, 2003, 20 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4300] 23.6.2005.
22. Brennan, Ross D., Peter W. Turnbull, David T. Wilson: "Dyadic adaptation in business-to-business markets", *European Journal of Marketing*, 37 (2003), 11/12, pp.1636-1665, <https://doi.org/10.1108/03090560310495393>.
23. Brislin, R. W. Yoshida T. 1994. *Improving Intercultural Interactions. Modules For Cross-cultural Training Programs*. Los Angeles: Publications Oaks.
24. Burnett John, Moriarty Sandra: *Introduction to Marketing Communication: An Integrated Approach*. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 659 str.
25. Byrne, A. J. 2001. *Jack: Straight from the Gut Jack Welch*. New York: Warner Books.
26. Christopher. Martin. Payne Adrian, Ballantyne David. 2002. *Relationship Marketing. Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth – Heinemann, 2002.
27. Cooke Ernest F.: What Is Business and Industrial Marketing? *Journal of Business and Industrial Marketing*, Santa Barbara, 1(Fall 1986), str. 9-17.
28. Cooper Alan: *How to plan advertising? The Account Planning Group*. London: Cassel, 1997(2 ed.). 201 str.
29. Cornelissen Joep P.: Integration in Communication Management: Conceptual and Methodological Considerations. *Journal of Marketing Management*, Helensburgh, 16(2000), str. 597–606.
30. Crompton John L.: Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies*, London, 23(July 2004), 3, str. 267–281.
31. Czinkota Michael R. et al.: *Marketing: Best Practices*. Fort Worth: The Dryden Press, 2000. 657 str.
32. Curry, E. J. 1999. *Internationale Verhandlungen planen und fuhren*. Koln: Dt. Wirtschaftsdienst.

33. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 248 str.
34. Day George S.: The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, New York, 58(October 1994), 4, str. 37-52
35. Devetak Gabrijel, Vukovič Goran: Marketing izobraževalnih storitev, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2002, 348 str.
36. Diamond, J.: Propad civilizacij. Tržič: Učila International, 2007.
37. Donaldson Bill: Industrial Marketing relationships and open-to-tender contracts: Co-operation or competition? *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Bradford, 2(1996), 2, str. 23– 34.
38. Donath Bob: Business Marketing 1993–2003: Increasingly Information Intensive. A report from the 1993 ISBM Annual. Institute for the Study of Business Markets, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1993, 56 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-141/14-1993.pdf>], 24.6.2005.
39. Dubrovski, D.: Management mednarodnega poslovanja. Koper: Fakulteta za management, 2006. 450 str.
40. Duncan Tom, Moriarty Sandra E.: A Communication – Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, New York, 62(1998), str. 1– 13.
41. Duncan Tom, Moriarty Sandra: Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships. New York: McGraw Hill, 1997. 284 str.
42. Duncan Tom: Principles of Advertising and IMC. Boston: McGraw-Hill, Irwin, 2005(2nd ed.). 774 str.
43. Engel James, Warshaw Martin R., Kinnear Thomas C.: Promotional Strategy: Managing the managing communications process. Homewood IL: Irwin, 1991(7th ed.). 753 str.
44. Ferraro G. 2002. The Culcural dimension of international business. New Jersey: Pearson Education.
45. Fill Chris: Marketing communications: contexts, contents and strategies. London: Prentice Hall Europe, 1999 (2nd ed.). 656 str.
46. Finch John: Three Narratives on Industrial Markets as Networks and as Social Systems. Paper at the 20th IMP conference, Copenhagen, 2004, 24 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4536], 15.10.2007.
47. Ford David, Berthon Pierre: The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks, Chichester: Wiley, 2002. 238 str.
48. Foreman Susan: Integrated Communications, Advertising Effectiveness and Brand Equity. *Manager Update*, Braybrooke, 15(2004), 3, str. 13–22.
49. Fukuyama, F. 2003. Konec človeštva: Posledice revolucije v biotehnologiji. Tržič: Učila International, 2003.

50. Garber Jr. Lawrence, Dotson Michael J.: A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 8(2002), str. 1–17.
51. Gellner, 1983. *Global Culture: Nationalism, Globalisation and Modernity*. London: Sage Publications.
52. Ghauri, P. N., Usunier J. C. 1996. *International Business Negotiations*. London: Pergamon Elsevier.
53. Gilliland David I., Johnston Wesley J.: Toward a Model of Business-to-Business Marketing Communications Effects. *Industrial Marketing Management*, New York, 26(1997), str. 15– 29.
54. Gilliland David I.: Toward a business-to-business channel incentives classification scheme. *Industrial Marketing Management*, New York, 32(2003), str. 55.
55. Goi, C. L., M. Malaysia: Perception of Consumer on Marketing Mix: Male vs. Female. *International Conference on Business and Economics Research*, 1(2011), str. 95-99.
56. Goi, C. L.: A Review of marketing mix: 4 Ps More? *International Journal of Marketing Studies*, 1(2009), 1. Str. 1-14.
57. Gonring Matthew P.: Putting Integrated Marketing Communications to Work Today. *Public Relations Quarterly*, Rhinebeck (N.Y.), 39(1994), str. 45–48.
58. Gopalakrishna Srinath, Chatterjee Rabikar: A Communications Response Model for a Mature Industrial Product: Application and Implications. *Journal of Marketing Research*, Chicago, XXIX(May 1992), 24, str. 189–200.
59. Grönroos Christian: From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Bradford, 35(1997), 4, str. 322-339.
60. Gronstedt Anders, Thorson Esther: Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. *Journal of Advertising Research*, New York, 36(1996), str. 48 – 58.
61. Gross Irwin: The future of CORPCOM (Corporate Advertising and Communications). Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1994, 9 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscqi/ds.py/Get/File-21/11-1994.pdf>], 24.6.2005.
62. Harker, M. J., J. Egan: The past, present and future of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(2006), 1, str.215-242.
63. Harris Randy, Goodman John: B2B: back to basics – driving shareholding value. *Strategy & Leadership*, Chicago, 29(2001), 6, str. 27–33.
64. Harris, P. R., Moran R. T. 1996. *Managing Cultural Differences*. Houston: Gulf Publishing Company.

65. Harrison, P. J., R. N. Shaw R.N. Intra-organisational marketing culture and market orientation: a case study of the implementation of the marketing concept in a public. 2004.
66. Hart Norman: Business-to-Business Marketing Communications. London: Kogan Page, 1998 (6th ed.). 365 str.
67. Hartley Bob, Pickton Dave: Integrated marketing communications requires a new way of thinking. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 5(1999), str. 97 – 106.
68. Hartley Steven W., Patti Charles H.: Evaluating Business-to-Business Advertising: A Comparison of Objectives and Results. *Journal of Advertising Research*, New York, April –May 1988, str. 21-28.
69. Hashim, N., M. I. Hamzah: 7P's: A Literature Review of Islamic Marketing and Contemporary Marketing Mix. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 130(2014), str. 155-159.
70. Hawkins D. I., Mothersbaugh D. L., Best, R. J.: *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy* (10th Edition). McGraw-Hill College, 2007.
71. Helm, R., S Gritsch: Examining the influence of uncertainty on marketing mix strategy elements in emerging business to business export-markets. *International Business Review*, 23(2014), 2, str. 416-428.
72. Herbig Paul, Milewicz John C.: Market signalling behaviour in the service industry. *Academy of Marketing Studies Journal*, Cullowhee, 1(1997), 1, str. 35–53.
73. Hill, W. L. C.: *International Business* (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005.
74. Hoecklin, Lisa A.: *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage*. Addison-Wesley, 1995, 158 str.
75. Hollensen. Svend: *Global Marketing: A Decision Oriented Approach*. 3rd ed. London. Prentice Hall, 2004
76. Hrastelj. Tone, Maja. Makovec. 1999. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
77. Hunt Todd, Grunig James E.: *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS, 1995. 433 str.
78. Hutt Michael D., Speh Thomas W.: *Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets*. Fort Worth: The Dryden Press, 1998 (6th ed.). 777 str.
79. Huntington, S. P. 1993. *The Clash of Civilizations?* *Foreign Affairs*, 72 (3): 22-49, <http://www.jstor.org/stable/20045621>
80. Jain Subhash, C.: *International Marketing*. Ohio: South Western, 2001(6th ed.)
81. James, D. 1998. *Business Strategies International Corporation*. Gift Giving Customs in Asia (online). Available: <http://www.bsicorp.net/1960924/giftgive.html>

82. Johnson Lauren Keller: Execute Your Strategy Without Killing It. Harvard Management Update, 9(Dec. 2004), 12, str. 3-5.
83. Johnson J.H. 1995. Listening in Paris: A Cultural History. New York: University of California Press.
84. Jurše Milan: Internet kot strateški izziv za management mednarodnega marketinga na pragu 21. stoletja. Ljubljana: Ekonomka fakulteta. Gradivo za podiplomski študij, 2000.
85. Jurše, Milan: Mednarodni marketing. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999. 535 str.
86. Katsikeas, C. S.: Global marketing of industrial products: Contemporary developments and future directions. Industrial Marketing Management, 35(2006), 5, str. 540-544.
87. Keegan, Warren, Schlegelmilch, Bodo B.: Global Marketing Management: A European Perspective. London: Pearson Education, 2001.
88. Kenda Vladimir: Mednarodno poslovanje. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2001. 347 str.
89. Kitchen Philip J., Schultz Don E.: A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC. Journal of Advertising Research, New York, 39(1999), 1, str. 21-36.
90. Kitchen Philip J., Schultz Don E.: Integrated corporate and product brand communication (1). Advances in Competitiveness Research, 11(2003), 1, str. 66-86.
91. Kitchen Philip J.: Public relations in the promotional mix: a three-phase analysis. Marketing Intelligence & Planning, Bradford, 14(1996), 2, str. 5 - 12.
92. Kitchen Phillip, Wheeler Colin.: Issues influencing Marcoms in a global context. Journal of Marketing Communications, Basingstoke, 3(1997), str. 243-259.
93. Kliatchko Jerry: Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). International Journal of Advertising, Henley on Thames, 24(2005), 1, str. 7-34.
94. Kotler P. Armstrong G. 2012. Principles of marketing. New Jersey: Prentice Hall International.
95. Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica: Principles of Marketing. Pearson Education: Financial Times, Prentice Hall, 1999 (2nd Edition). 1032 str.
96. Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica: Principles of Marketing. Pearson Education: Financial Times, Prentice Hall, 2001 (3rd Edition). 856 str.
97. Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica: Principles of Marketing, 2nd Edition. Pearson Education: Financial Times, Prentice Hall, 1999 (2nd Edition). 1032 str.
98. Kotler Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga. 1998, 832 str.

99. Kotler Philip: Marketing Management, Millenium Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc. 2002. 456 str.
100. Kotler Phillip, Wong Veronica, Saunders John, Armstrong Gary M.: Principles of marketing. Harlow: Pearson Education Limited, 2004 (Fourth European Edition).
101. Lambert Huntington D.: Information Technology and Marketing Relationships: Personal Presence Without Being There. In Donath Bob (eds.). Business Marketing 1993–2003: Increasingly Information Intensive. A report from the 1993 ISBM Annual Member's Meeting. Institute for the Study of Business Markets: The Pennsylvania State University. str 47–50.
102. Lambin Jean-Jacques: Market-driven management: strategic & operational marketing. Houndmills: MacMillan Press, 2000. 737 str.
103. Lamons Bob: Marcom proves itself a worthy investment. Marketing News, Chicago, 37(2003a), 12, str. 13.
104. Lancioni Richard: Pricing issues in industrial marketing. Industrial Marketing Management, New York, 34(2004), str. 111–114.
105. Larimo Jorma, Kontkanen Minnie: Standardization Vs. Adaptation of marketing mix strategy in SME exports. International Marketing and Cross Cultural Issues in International Business. 34th EIBA Annual Conference, International Business and Catching-Up Economies: Challenges and Opportunities. Tallin. 2008.
106. Lauterborn Robert: New Marketing Litany: 4Ps Passe; C-Words Take Over. Advertising Age, 1(1990), str. 26.
107. Lavidge Robert J., Steiner Gary A.: A model for predictive measurement of advertising effectiveness. Journal of Marketing, New York, 25(1961), 6, str. 59–62.
108. Leaf Murray J.: The message is the medium: language, culture, and informatics. Cybernetics and Systems: An International Journal, B.k., 36(2005), str. 903–917.
109. Levinson Jay Conrad: Integrated Marketing. Executive Excellence, 18(2001), 11, str. 9-10.
110. Lilien Gary L.: Business Marketing: Present and Future. Industrial Marketing & Purchasing, Bradford, 2(1987), 3, str. 3-21.
111. Lindberg-Repo Kirsti: Conceptualising communications strategy from a relational perspective, Paper at the 18th IMP conference, Perth, 2002, 12 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4249], 23.6.2005.
112. Londhe, B. R.: Marketing Mix for Next Generation Marketing. Procedia Economics and Finance, 11(2014), str. 335-340.
113. Lorbek Franc: Osnove komuniciranja v marketingu. Ljubljana: Delo, 1979. 423 str.
114. Lovelock, C., Wirtz, J. in P. Chew, 2nd Edition: Essentials of Services Marketing. Singapore: Prentice Hall, 2011.

115. Low George S., Mohr Jakki J.: Setting Advertising and Promotion Budgets in Multi-Brand Companies. *Journal of Advertising Research*, New York, January-February 1999, str. 67-78.
116. Lynch James E., Hooley Graham J.: Advertising Budgeting Practices of Industrial Advertisers. *Industrial Marketing Management*, New York, 16(February 1987), 1, str. 63-69.
117. Mahin Philip W.: Business-to-business marketing: strategic resource management and cases. Boston: Allyn and Bacon, 1991. 590 str.
118. Makovec B. M., Hrastelj, T.: Mednarodno trženje. Ljubljana: GV založba, 2003.
119. Makovec Brenčič Maja, Lisjak Monika, Pfajfar Gregor, Ekar Aleš: Mednarodno poslovanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 175 str.
120. Makovec Brenčič, M., Hrastelj, T.: Mednarodno trženje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003. 481 str.
121. Manafy Michelle: DAMing Marketing Communications. *EContent*, Wilton, 26(2003), 8/9, str. 13–15.
122. Marshall, Kimball P.: Marketing Information Systems – Creating Competitive Advantage in the Information Age. Danvers: Boyd & Fraser Publishing Company, 1996.
123. Mattelart Armand, Mattelart Michele. Theories of Communication: A Short Introduction. London: Sage Publications, 1998. 186 str.
124. McGoan Cliff: Cutting-edge companies use integrated marketing communication. *Communication World*, San Francisco, 16(1998), 1, str. 15–20.
125. McGrath John M.: A Pilot Study Testing Aspects of the Integrated Marketing Communications Concept. *Journal of Marketing Communications*, 11(September 2005), 3, str. 191–214.
126. McQuail Denis: Mass Communication Theory: An Introduction. London: Sage Publication. 1994(3rd ed.), 416 str.
127. Melewar T.C., Saunders John: Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing*, Bradford, 34(2000), 5/6, str. 538–550.
128. Mendenhall M. Punnett B.J. Ricks D. 1995. Global management. Cambridge: Blacwalle Publishers.
129. Menon Anil, Bharadwaj Sundar G., Adidam Phani Tej, Edison Steven W.: Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, New York, 63(1999), 2, str. 18–41.
130. MER Evrocenter. 1999. Razsežnosti integralnega managementa.
131. Messner Fred R.: Business-to-Business Communication Handbook. Illinois: Association of National Advertisers, 1992. 299 str.
132. Mitchell, C. 2000. Interkulturelle Kompetenz im Auslandsgeschäft entwickeln und einsetzen. Koln: Dt. Wirtschaftsverlag.

133. Mittal Banwari: Service communications: from mindless tangibilization to meaningful messages. *The Journal of Services Marketing*, Bradford, 16(2002), 5, str. 424–431.
134. Müller S. Kornmeier M. 2000. *Internationale Wettbewerbsfähigkeiten. Irrungen und Atandort-Diskus.sion*. Munchen: Verlag Franz Vahlen.
135. Murthy Pushkar, Mantrala Murali K.: Allocating a Promotion Budget between Advertising and Sales Contest Prizes: An Integrated Marketing Communications Perspective. *Marketing Letters*, Boston, 16(2005), 1, str. 19–35.
136. Naik Prasad A., Raman Kalyan: Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications. *Journal of Marketing Research*, Chicago, XL(2003), str. 375–388.
137. Narver John, Slater Stanley: The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, New York, 54(October 1990), str. 20–35.
138. Nguyen, L. T.: Marketing mix across cultures: Standardization or adaptation, Lahti University od Applied Sciences, Degree Program in International Business Thesis, 2011.
139. Noble Peter M., Gruca Thomas S.: An Empirically-Validated Framework for Industrial Pricing. Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1998, 47 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File/9-1998.pdf>], 23.6.2005.
140. Nowak Glen J., Cameron Glen T., Delorme D.: Beyond the world of packaged goods: assessing the relevance of integrated marketing communications for retail and consumer service marketing. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 2(1996), 3, str. 173-190.
141. Nowak Glen J., Phelps Joseph: Conceptualizing the Integrated Marketing Communications' Phenomenon: An Examination of its Impact on Advertising Practices and its Implications for Advertising Research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Clemson, 16(Spring 1994), 1, str. 49–66.
142. Osmonbekov Talai, Bello Daniel C., Gilliland David I.: Adoption of electronic commerce tools in business procurement: enhanced buying center structure and processes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 17(2002), 2/3, str. 151–166.
143. Patti Charles H., Hartley Steven W., Kennedy Susan L.: *Business-to-Business Advertising: A Marketing Management Approach*. Lincolnwood (Chicago): NTC Business Books, 1991. 286 str.
144. Peattie Ken, Paters Linda: The marketing mix in the third age of computing. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 15(1997), 3, str. 142–150.

145. Peltier James W., Kleimenhagen Arno K., Naidu G.M.: Integrating multiple publics into the strategic plan. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1996), 1, str. 35-37.
146. Peltier James W., Schibrowsky John A., Schultz Don E.: Interactive Integrated Marketing Communication: Combining the Power of IMC, the New Media and Database Marketing. *International Journal of Advertising*, Henley on Thames, 22(2003), 1, str. 93-115.
147. Peter J. Paul., Olson Jerry, C.: *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. New York: McGraw Hill, 2010(4th Edition). 738 str.
148. Pickton Dave, Hartley Bob.: Measuring integration: an assessment of the quality of integrated marketing communications. *International Journal of Advertising*, Henley on Thames, 17(1998), 1, str. 447–465.
149. Pickton David, Broderick Amanda: *Integrated marketing communications*. Harlow: Financial Times, Prentice Hall, 2001. 752 str.
150. Podnar Klement, Kline Miro: Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave*, XIX(2003), 44, str. 57-73.
151. Požarnik, H.: *Prihodnost napredka*. Celje: Mohorjeva družba, 1999.
152. Rangan Kasturi V., Moriarty Rowland T., Swartz Gordon S.: Segmenting Customers in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 56(1992)., str. 72-82.
153. Rangan Kasturi V., Shapiro Benson P., Moriarty Jr Rowland T.: *Business Marketing Strategy: Concepts and Applications*. Chicago: Irwin, 1995. 354 str.
154. Reid Mike: Performance Auditing of Integrated Marketing Communication (IMC) Actions and Outcomes. *Journal of Advertising*, Athens, 34 (Winter 2005), 4, str. 41–54.
155. Renko Nataša, Tkalac Ana, Pavičić Jurica: Evaluation of advertising effectiveness – a case from Croatia business practice. *Naše gospodarstvo*, Maribor, 5-6(2001), str. 710-726.
156. Robinson Patrick J., Farris Charles, Wind Yoram: *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn and Bacon, 1967. 288 str.
157. Rojšek Iča, Matajič Mateja: Do Slovenian Service Companies belong to the Mainstream of the Relationship Marketing Oriented Companies? Paper at the 18th IMP Conference, Dijon, 2002, 15 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4183.pdf>], 23.6.2005.
158. Rossomme Jeanne: Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 18(2003), 2, str. 179–195.
159. Rowley Jennifer: Promotion and marketing communications in the information marketplace. *Library Review*, Bradford, 47(1998), 8, str. 383–387.

160. Salminen Risto T., Möller Kristian: Role of References in Business Marketing-Towards a Normative Theory of Referencing. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Binghamton, NY, 13(2006), 1, str. 1-51.
161. Schiffman Leon G., Kanuk Leslie Lazar: *Consumer Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 2000 (7th ed.), 469 str.
162. Schultz Don E., Schultz Heidi: *IMC – The Next Generation, Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns Using Marketing Communication*. Boston: McGraw Hill, 2004. 408 str.
163. Schlegemilch, B. 1998. *Marketing ethics. An international Perspective*. London: International Thomson Business Press.
164. Schultz Don E., Schultz Heidi: Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 4(1998), 1, str. 9–26.
165. Schultz Don E., Tannenbaum Stanley I., Lauterborn Robert F.: *Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books, 1994. 328 str.
166. Schultz Don E., Walters J.: *Measuring Brand Communication ROI*. New York: Association of National Advertisers. 1997.
167. Schultz Don E.: Branding the Basis for Marketing Integration. *Marketing News*, Chicago, 32(1998a), 24, str. 8
168. Schultz Don E.: Determining how brand communication works in the short and long terms. *International Journal of Advertising*, Henley on Thames, 17(1998), 4, str. 403–426.
169. Schultz Don E.: Evolving marketing and marketing communications into the twenty-first century, in Iacobucci, D., Calder B. (eds.): *Kellog on Integrated Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall, 2003.
170. Schultz Don E.: The Inevitability of Integrated Communications. *Journal of Business Research*, New York, 37(1996b), str. 139–146.
171. Schultz Don E: IMC receives more appropriate definition. *Marketing News*, Chicago, 38(2004), 15, str. 8 – 10.
172. Schurr Paul H., Tyler Katherine, Trimble Alison: Characterizing Online And Off-Line Communications In Business Relationships. Paper at the 19th IMP conference, Lugano, 2003, 11 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4418], 23.6.2005.
173. Scott W.R.: *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987(2nd ed.)
174. Sfiligoj Nada: *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1993. 157 str.
175. Shannon C.E., Weaver W.: *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press (Originally Published 1949).
176. Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (Eds.): *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oak, CA: Sage Publications, 2000.

177. Sinickas Angela: Forecasting and Evaluating the Impact of Marketing Communication. *Communication World*, January-February 2005, str. 14.
178. Smith P.R., Taylor Jonathan: *Marketing communications: an integrated approach*. London: Kogan Page, 2002. str.
179. Smith Paul Russell, Berry Chris, Pulford Alan: *Strategic marketing communications: new ways to build and integrate communications*. London: The Kogan Page, 2002. 300 str.
180. Söderlund Magnus, Vilgon Mats, Gunnarsson Jonas: Predicting purchasing behaviour on business-to-business markets. *European Journal of Marketing*, Bradford, 35(2001), 1/2, str. 168–181.
181. Solomon Michael, Bamossy Garry, Askegaard Soren: *Consumer Behavior. A European Perspective*: Prentice Hall Europe, 2006. 589 str.
182. Sowell T. 1994. *Race and Culture: A World View*. New York: Basic Books.
183. Starman Danijel: *Tržno komuniciranje: izbrana poglavja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 87 str.
184. Stewart David: Allocating the Promotional Budget: Revisiting the Advertising and Promotion-to-Sales Ratio. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 14(1996), 4, str. 34-38.
185. Svetličič Marjan: *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2004. 205 str.
186. Swarbrooke J. Horrer, S.: *Consumer Behaviour in Tourism*. Oxford: Heinemann Educational Publishers, 1999.
187. Theaker Alison: *The Public Relations Handbook*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2001. 289 str.
188. Theodosiou Leonidas: Standardization versus adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of Empirical Research. *International Business Review*, 12(2003), str. 141-171.
189. Tosun Nurhan: *Industrial Marketing and Communications Strategies*. Paper at the 19th IMP conference, Lugano, 2003, 15 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4431], 23.6.2005.
190. Turnball Peter, Ford David, Cunningham Malcolm: Interaction, relationships networks in business markets: evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 11(1996), 3/4, str. 44–62.
191. Tuškej Mitja: Pot do prave trženjske strategije. Ljubljana: *Manager*, priloga, 11(2004), str. 108.
192. Ule Milena, Kline Miro: *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 267 str.
193. Ulkuniemi Pauliina, Tähtinen Jaana: What do we mean by »market« in industrial marketing and purchasing? Paper at the 20th IMP conference, Copenhagen, 2004, 22 str. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4599], 23.6.2005.

194. Van Doren Doris C., Fechner Deborah L., Green-Adelsberger Kathy: Promotional Strategies on the World Wide Web. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 6(2000), str. 21–35.
195. Verčič Dejan, Van Ruler Betteke: Releksivni komunikacijski mededžment. *Teorija in praksa*, 39(2002), 5, str. 739-754.
196. Vida Irena, Kos Koklič Mateja, Bajde Domen, Kolar Tomaž, Čater Barbara, Damjan Janez: *Vedenje porabnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2010. 299 str.
197. Vida Irena, Maher Pirc, M.: Nakupno vedenje slovenskih porabnikov: vloga nacionalne identitete. *Management*, 1(2006), str. 49-63.
198. Vrontis D., Thrassou, A.: Adaptation Vs. Standardization in international marketing – the country-of-origin effect. *Innovative Marketing*, 3(2007), 4, str. 7-21.
199. Webster Frederick E., Wind Yoram: A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, Chicago, 36(1973), str. 12-19.
200. Webster Frederick E.: *Industrial Marketing Strategy*. New York: Wiley, 1991 (3rd ed.). 365 str.
201. Weinstein Steven: Integrate communication technologies. *Advertising Age's Business Marketing*, Chicago, 84(1999), 11, str. 48.
202. Weitz Barton A., Castleberry Stephen B., Tanner John F.Jr.: *Selling: Building Partnerships*. Fourth Edition. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Irwin, 2001. 630 str.
203. Wickham Mark, Hall Linda: An Examination of Integrated Marketing Communications in the Business-to-Business Environment: The Case of the Tasmanian Light Shipbuilding Cluster. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 12(June 2006), 2, str. 95–108.
204. Wilson D.: *Organizational Marketing*. London: International Thompson Business Press, High Holborn, 1999, str. 170-185.
205. Wilson, J. A. J.: Looking at Islamic marketing, branding and Muslim consumer behavior the 7P's. *Journal of Islamic Marketing*, 3(2012), str. 212-216.
206. Wilson, Mark, Engelhard, George, Jr., Draney, Karen: *Objective Measurement: Theory into practice*. London: Greenwood Publishing Group, 1997.
207. Yeu, C. S.; K. C. Leong; L. C. Tong; S. Hang; Y. Tang; A. Bashawir, M. Subhan: A Comparative Study on International Marketing Mix in China and India: The Case of McDonald's. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 65(2012), str. 1054-1059.
208. Železnikar, Z. 2006. Globalizacija in deregulacija. Najdeno 26. februarja 2006 na spletnem naslovu <http://strah.arne.si/globalizacija.html>

VIRI

1. European Commission, Eurostat, Globalised businesses. 2012. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_sbs_topics/globalised_businesses
2. AMA Dictionary. (2010). Dostopno 6.5.2011 na Internetu: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C
3. Business Dictionary. Definition. Product Adaptation (online). (citirano 15. 11. 2012). Dostopno na naslovu: <http://www.businessdictionary.com/definition/product-adaptation.html#ixzz2BvEsladD>
4. Business Dictionary. Definition. Product Standardization (online). (citirano 15. 11. 2012). Dostopno na naslovu: <http://www.businessdictionary.com/definition/product-standardization.html#ixzz2BudAonv5>
5. EUR-Export. Adaptation of a product (online). 2012. (citirano 10. 11. 2012). Dostopno na naslovu: www.eur-export.com/anglais/apptheo/marketing/produit/adaptationa.htm
6. EUR-Export. Advantages of standardization (online). 2012. (citirano 10. 11. 2012). Dostopno na naslovu: www.eur-export.com/anglais/apptheo/marketing/produit/standardisationa.htm#2
7. EUR-Export. Advantages of standardization (online). 2012. (citirano 10. 11. 2012). Dostopno na naslovu: www.eur-export.com/anglais/apptheo/marketing/produit/standardisationa.htm#2
8. EUR-Export. Drawbacks of standardization (online). 2012. (citirano 10. 11. 2012). Dostopno na naslovu: www.eur-export.com/anglais/apptheo/marketing/produit/standardisationa.htm#top
9. European Commission – Eurostat. Glossary Eurostat. 2011. (online). (citirano 15. 11. 2012). Dostopno na naslovu: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Eurostat
10. Powers, T. L., Loyka, J. J. Adaptation of Marketing Mix Elements in International markets. Journal of Global Marketing, Volume 23, Issue 1, 2010. (citirano 20. 11. 2012). Dostopno na naslovu: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08911760903442176>