

USPEŠNOST TRŽNEGA KOMUNICIRANJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

Damjana Jerman,
docentka in vodja službe za odnose z
javnostmi,
Intereuropa, d. d.,
damjana.jerman@intereuropa.si

Bruno Završnik,
redni profesor,
Ekonomsko-poslovna fakulteta,
Univerza v Mariboru,
bruno.završnik@uni-mb.si

Vesna Žabkar,
izredna profesorica,
Ekonomska fakulteta,
Univerza v Ljubljani,
vesna.zabkar@ef.uni-lj.si

Povzetek: Sestava tržnokomunikacijskega spleta in integriranost posameznih instrumentov se s časom spreminjata in sta odvisna tudi od vrste izdelčnega trga (porabniški ali medorganizacijski). V prispevku smo se lotili oblikovanja in testiranja modela tržnega komuniciranja z vidika organizacij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. Na podlagi literature s področja tržnega komuniciranja in medorganizacijskih trgov smo najprej proučili dejavnike, ki vplivajo na uspešnost tržnega komuniciranja – vir komuniciranja, komunikacijsko sporočilo, cilji tržnega komuniciranja, komunikacijske poti, ciljna skupina in dvosmernost komuniciranja. Poleg teh odnosov smo raziskali tudi odnose med uspešnim tržnim komuniciranjem in njegovo posledico – vpliv uspešnega tržnega komuniciranja na uspešnost organizacij s trženjskega, finančnega in tudi drugih vidikov. Strukturni model uspešnosti tržnega komuniciranja smo empirično preverili na vzorcu slovenskih organizacij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, in potrdili pozitivno povezanost med proučevanimi konstrukti. Prispevek ponuja celovit pogled na uspešnost tržnega komuniciranja kot posledico in vzrok v procesu tržnega komuniciranja.

Ključne besede: uspešnost tržnega komuniciranja, uspešnost organizacije, medorganizacijski trgi, modeliranje z linearnimi strukturnimi enačbami

THE EFFECTIVENESS OF MARKETING COMMUNICATIONS ON THE BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETS

Abstract: The composition of communication mix and the integration of the different instruments vary with time and also depend on the type of product market (consumer or business-to-business). This paper focuses on the development and testing of the model of marketing communication effectiveness in the business-to-business market. Building on past research in the field of marketing communications and business-to-business marketing literature, the model (which incorporates concepts of the source of communication, communication messages, marketing communications objectives, communication channels, target groups and two-way communications) is tested to examine the impact of these antecedent variables on marketing communications effectiveness. In addition to these relations, we investigated the relationship between effectiveness of marketing

Prejeto: 24. februar 2009
Recenzirano: 18. marec 2009
Prejeto v popravljeni različici: 25. marec 2009

communications, and its result - the impact of marketing communication's effectiveness on the organizational performance, both with regard to marketing, financial and other aspects. The structural model of the effectiveness of marketing communication was empirically tested on a sample of Slovenian companies, which operate in the business-to-business markets. We have confirmed the positive relationship between these constructs. The contribution provides a comprehensive point of view of the effectiveness of marketing communications as a consequence and a cause in the process of marketing communications.

Key words: marketing communication effectiveness, organizational performance, business-to-business markets, structural equation modelling

1. UVOD

Tudi na medorganizacijskih trgih je komuniciranje z obstoječimi in potencialnimi kupci ključno za poslovni uspeh. Zato moramo za doseganje želenih rezultatov povezati in uskladiti različna komunikacijska orodja (Završnik in Jerman, 2003). Razlogov, da je koncept tržnega komuniciranja pomemben predmet proučevanja, je več: organizacijam pomaga doseči zastavljene cilje tržnega komuniciranja, je vsestransko uporaben koncept, ki ga je mogoče testirati v različnih dejavnostih in ki navsezadnje pripomore k doseganju poslovne uspešnosti organizacij. Vprašanje uspešnosti tržnega komuniciranja in njenega merjenja je osrednja problematika številnih člankov s področja tržnega komuniciranja (Kitchen in Schultz, 2003; McGrath, 2005).

V zadnjih letih je trženje na medorganizacijskih trgih doživelo velik napredek, tudi zaradi številnih teoretičnih in empiričnih dognanj, objavljenih v revijah, ki proučujejo medorganizacijske trge. O vlogi in pomenu tržnih komunikacij na medorganizacijskih trgih je pisalo več avtorjev (Garber in Dotson, 2002; Gilliland in Johnston, 1997; Kitchen in Schultz, 2003; Rinallo in Borghini, 2003; Smith, Gopalakrishna in Smith, 2004; Wickham in Hall, 2006), pri tem pa področje tržnega komuniciranja ponuja še veliko potencialnih možnosti za raziskovanje.

Merjenje uspešnosti tržnega komuniciranja je pomembno zlasti tedaj, ko naraščajo izdatki za tržnokomunikacijske programe in ko je nujno ugotavljanje prispevka tržnega komuniciranja k uspešnosti organizacije kot celote (Rust idr., 2004). Zlasti v kriznih razmerah so trženjski proračuni ponavadi med prvimi, pri katerih organizacije zmanjšujejo stroške (Miller in Cioffi, 1994). Merjenje tržnega komuniciranja in

njegovega vpliva na organizacijsko uspešnost (tako finančno kot tržno) se pogosto izkaže za težko ali pa celo za nemogoče. Torej obstaja potreba po oblikovanju modela uspešnosti tržnega komuniciranja in posledično njegovega vpliva na uspešnost organizacije kot celote. Kot se je pokazalo, uporaba izključno finančnih metod ne zadostuje za utemeljitev proračunov tržnega komuniciranja. Institute of Management Accountants poroča o povečanju uporabe nefinančnih instrumentov za merjenje uspešnosti tržnega komuniciranja (Rust idr., 2004). Benkahla (2006) pravi, da še vedno nimamo standardnega obrazca za merjenje uspešnosti integriranega tržnega komuniciranja. Reid, Luxton in Mavondo (2005) navajajo, da je ta težava povezana s konceptualizacijo spremenljivk, ki določajo uspešnost tržnega komuniciranja. Različni avtorji se strinjajo glede nejasne opredelitve uspešnosti tržnega komuniciranja in njenega vpliva na razvoj meril za operacionalizacijo in merjenje uspešnosti tržnega komuniciranja v podjetjih (Cornelissen, 2001; Low, 2000; Kitchen in Schultz, 1999). Pri tem Reid, Luxton in Mavondo (2005) pravijo, da je treba zato, ker je premalo empiričnih raziskav o odnosu med integriranim tržnim komuniciranjem in posledično rezultati njegove uspešnosti, najprej opredeliti razmerje med temi konstrukti.

Zaradi kompleksnosti merjenja uspešnosti tržnega komuniciranja in zaradi celovitosti razumevanja le-tega je treba obravnavati tako spremenljivke, ki vplivajo na uspešnost tržnega komuniciranja, kot tudi tiste spremenljivke, ki so njegova posledica. Le tako lahko dobimo vpogled v razsežnost koncepta uspešnosti tržnega komuniciranja. Prispevek se nanaša na testiranje modela uspešnosti tržnega komuniciranja z nomološko mrežo določljivk in posledic osrednjega konstrukta »uspešnost tržnega komuniciranja«. S tega vidika je to pomemben prispevek k znanosti, saj so dosedanje raziskave obravnavale bodisi samo določljivke uspešnosti tržnega komuniciranja (Balmer in Dinnie, 1999; Duncan in Moriarty, 1997; Low in Mohr, 2001) bodisi samo njegove posledice (Eagle in Kitchen, 2000a; Kitchen in Schultz, 1999; Low, 2000; McArthur in Griffin, 1997; McGoon, 1998; Pickton in Hartley, 1998), ne pa obojega.

V prispevku poskušamo odgovoriti na naslednji vprašnji: kateri dejavniki vplivajo na uspešnost tržnega komuniciranja organizacij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, in kakšne so posledice uspešnega tržnega komuniciranja pri uspešnosti organizacij.

V prispevku nameravamo najprej proučiti dejavnike, ki vplivajo na uspešnost tržnega komuniciranja. Zanimajo nas dejavniki, ki oblikujejo uspešnost tržnega komuniciranja, natančneje, kakšen je njihov vpliv oz. odnos z uspešnim tržnim komuniciranjem – med vidnejšimi so vir komuniciranja, komunikacijsko sporočilo, cilji tržnega komuniciranja, komunikacijske poti, ciljna skupina in dvosmernost komuniciranja. Poleg teh odnosov bomo raziskali tudi odnose med uspešnim tržnim komuniciranjem in njegovo posledico – vpliv uspešnega tržnega komuniciranja na uspešnost organizacij tako s trženskega, finančnega kot tudi z drugih vidikov. Hkrati bomo empirično preverili strukturni model uspešnosti tržnega komuniciranja na primeru tistih organizacij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. Namen prispevka je pridobiti celovit pogled na uspešnost tržnega komuniciranja kot posledico in vzrok v procesu tovrstnega komuniciranja.

2. KONCEPTUALIZACIJA USPEŠNOSTI TRŽNEGA KOMUNICIRANJA IN POVEZANIH KONSTRUKTOV TER POSTAVITEV HIPOTEZ

Vpliv različnih spremenljivk tržnega komuniciranja na njegovo uspešnost je pomemben vidik razumevanja uspešnosti tržnega komuniciranja. Uspešnost tržnega komuniciranja so raziskovali številni avtorji (Evans in Fill, 2000; Herrington idr., 1996; Rust idr., 2004; Smith Gopalakrishna in Chatterjee, 2006; Žabkar, 2007). Za konceptualizacijo omenjenega področja je treba najprej definirati osrednji konstrukt »uspešnost tržnega komuniciranja« in povezane konstrukte. Potem je treba identificirati ali razviti veljavne in zanesljive lestvice za merjenje predlaganih konstruktoev.

Pri oblikovanju našega modela smo najprej opredelili koncepte, da bi jih lahko nato testirali s pomočjo modeliranja z linearnimi enačbami glede na uspešnost tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih: vir komuniciranja, komunikacijsko sporočilo, cilji tržnega komuniciranja, komunikacijske poti, ciljna skupina, dvosmernost komuniciranja, uspešnost tržnega komuniciranja in uspešnost organizacije. Pri konceptih smo podali različne opredelitve in povezave med njimi. Konceptualizacija merskega modela zajema operacionalizacijo latentnih spremenljivk oz. v našem primeru osem konstruktoev. V nadaljevanju prikazujemo hipoteze strukturnega modela, njihovo smer in teoretična izhodišča prejšnjih raziskav, ki so podlaga za postavljene hipoteze.

Prvi koncept, ki naj bi vplival na uspešnost tržnega komuniciranja, je **vir komuniciranja**. Številni avtorji poudarjajo vpliv vira komuniciranja na uspešnost tržnega komuniciranja. Komunikacijski vir lahko določa uspešnost tržnega komuniciranja. Če je organizacija v stanju, ko ima ciljna javnost nizko stopnjo zavedanja o obstoju organizacije, se pri tem opira na njegovo verodostojnost in znanje kot glavni komunikacijski vir (Goebel, Marshall in Locander, 2004; Ohanian, 1990; Smith, Berry in Pulford, 2002). Privlačnost virov komuniciranja vpliva na prejemnika komunikacijskega sporočila, saj ga ta zaznava kot všečno in prepričljivo in se lahko z virom komuniciranja tudi identificira. Posledica tega je prilagoditev porabniškega vedenja (Fill, 1999; Ohainen, 1990). Ob visoki stopnji moči vira le-ta vpliva na prejemnike, tako da ti prilagodijo svoje vedenje zaradi želje po nagradi. Takšna prilagoditev je veliko težja pri oglaševanju, lahko pa se zgodi pri osebni prodaji, kjer ob različnih stopnjah moči vir zaradi moči oddaja vplivna komunikacijska sporočila (Andersen, 2001; Belch in Belch, 2003). Na medorganizacijskih trgih, ko v vlogi vira komuniciranja nastopa prodajno osebje, je še zlasti pomembna kredibilnost vira, saj kupci ocenjujejo lastnosti vira komuniciranja, kot sta prodajalčeva poštenost in integriteta (Schiffman in Kanuk, 2000). Vir komuniciranja je torej v našem primeru vezan na organizacijo, ki ima lahko naslednje lastnosti: kredibilnost, privlačnost in določeno moč (Burnett in Moriarty, 1998; Fill, 1999). Oblikujemo naslednjo hipotezo:

H₁: Vir komuniciranja pozitivno vpliva na uspešnost tržnega komuniciranja.

Drugi koncept, za katerega pričakujemo, da vpliva na uspešnost tržnega komuniciranja, je komunikacijsko sporočilo. Vplive komunikacijskega sporočila na uspešnost tržnega komuniciranja lahko ponazorimo s pomočjo kognitivnega modela odziva kupcev. Vakratsas in Ambler (1999) pravita, da se kupčeve preference ne spreminjajo na podlagi oglaševanja, temveč na podlagi racionalnih motivov. Brengman, Geuens in De Pelsmacker (2001) uporabljajo model verjetnosti poglobljene obdelave informacij in poudarjajo kupčevo sposobnost procesiranja komunikacijskih sporočil, ki se nanaša na njegovo motivacijo in sposobnost. Uspešnost tržnega komuniciranja je tako odvisna od celotnega komunikacijskega sporočila, ki poleg vsebine vključuje še primerno obliko in zgradbo. Raziskave s področja integriranega tržnega komuniciranja poudarjajo, da uporaba konsistentnih komunikacijskih sporočil prek vseh komunikacijskih poti organizacije pripelje do

enakomernega zaznavanja blagovne znamke in posledično do povečanja prodaje (Duncan in Everett, 1993; Reid, 2005). Učinkovita integracija vseh instrumentov tržnega komuniciranja in poenoteno komunikacijsko sporočilo vodi do večje uspešnosti tržnega komuniciranja (Herrington idr., 1996; Nowak in Phelps, 1994). Poleg tega predvidevamo, da usklajenost komunikacijskih sporočil vpliva na uspešnost tržnega komuniciranja (Ewing, De Bussy in Caruana, 2000; Kitchen in Schultz, 1999). Učinkovita integracija vseh instrumentov tega komuniciranja in poenoteno komunikacijsko sporočilo omogočita uspešnejše tržno komuniciranje (Herrington idr., 1996; Nowak in Phelps, 1994). Na komunikacijsko sporočilo je vezana naslednja hipoteza:

H₂: Komunikacijsko sporočilo pozitivno vpliva na uspešnost tržnega komuniciranja.

Ustrezno postavljeni cilji tržnega komuniciranja pozitivno vplivajo na njegovo uspešnost. Po mnenju nekaterih avtorjev cilji tržnega komuniciranja pripomorejo k uspešnosti komuniciranja in k ustvarjanju odnosov s kupci, kot tudi z drugimi deležniki organizacije, ter tako vplivajo na prodajo (Smith idr., 2004). Številni avtorji poudarjajo, da je centralizacija določene funkcije pomembna določljivka uspešnosti organizacije (Menon idr., 1999; Rajagopalan, Rasheed in Datta, 1993). Če se osredinimo na tržno komuniciranje, pa Low (2000) ter McArthur in Griffin (1997) navajajo, da so učinki centralizacije tržnega komuniciranja vidni v večji integraciji tržnega komuniciranja. Integracija tržnega komuniciranja pa je že vidik uspešnosti tržnega komuniciranja (Reid, 2003). Upoštevanje značilnosti medorganizacijskih trgov pri postavljanju ciljev tržnega komuniciranja je ključnega pomena za uspeh organizacij, ki poslujejo na tovrstnem trgu. Uspešno tržno komuniciranje je posledica koordiniranega delovanja med funkcijami v organizaciji. Strategija tržnega komuniciranja izhaja iz strateških ciljev in poslovne strategije organizacije (Lynn idr., 2002; Reid, 2003). Strategija tržnega komuniciranja organizacije mora biti usklajena z vizijo, strategijo in poslanstvom organizacije (Fill, 1999) ter s trženjsko strategijo organizacije (Duncan in Moriarty, 1998). Tako sklepamo, da so ustrezno centralizirani in usklajeni cilji tržnega komuniciranja, ki izhajajo iz trženjske strategije in ciljev organizacije, usklajeni z vizijo in poslanstvom organizacije ter pozitivno vplivajo na njeno uspešnost. V raziskavi preverjamo naslednjo hipotezo:

H₃: Cilji tržnega komuniciranja pozitivno vplivajo na uspešnost tržnega komuniciranja.

Balmer in Dinnie (1999) navajata, da je uspešnost tržnega komuniciranja odvisna od izbire ustreznih komunikacijskih poti. Kombinacije komunikacijskih oblik pod različnimi pogoji tržnih poti omogočajo razumevanje procesa, prek katerega se oblikujejo rezultati tržnih poti (Mohr in Nevin, 1990). Pogostost komuniciranja je eden od vidikov obravnave komunikacijskih poti (Goebel, Marshall in Locander, 2004; Mohr, Fisher in Nevin, 1996) in jo opredelimo kot količino komuniciranja med organizacijo in njenimi ciljnim javnostmi (Maltz in Kohli, 1996; Fisher, Maltz in Jaworski, 1997). Pogostost komuniciranja za kupca relevantnih informacij lahko povečuje uspešnost tržnega komuniciranja (Goebel, Marshall in Locander, 2004). Interaktivnost komuniciranja je zlasti pomembna na medorganizacijskih trgih, kjer se uporabljajo osebni, kupcu prilagojeni načini komuniciranja (Duncan in Moriarty, 1998). Poznamo različne vrste komuniciranja, ki se med seboj razlikujejo glede na kompleksnost, količino in vrsto komunikacij, čas pridobivanja povratne informacije ter po sposobnosti sporočevalca glede sprejemanja in možnosti razumevanja in ukrepanja glede na povratno informacijo (Burnett in Moriarty, 1998; Menon idr., 1999). Pod pojmom komunikacijskih poti torej razumemo pogostost komuniciranja ter vrste komuniciranja, sem pa lahko prištejemo še orodja komuniciranja, ki tvorijo naslednjo hipotezo:

H₄: Komunikacijske poti pozitivno vplivajo na uspešnost tržnega komuniciranja.

Ciljna skupina je naslednja določljivka, za katero predvidevamo, da vpliva na uspešnost tržnega komuniciranja. Oblikovanje uspešnega komunikacijskega spleta na medorganizacijskih trgih zahteva, da najprej natančno definiramo ciljno skupino (Balmer in Dinnie, 1999; Hellman, 2005). Model verjetnosti poglobljene obdelave informacij pri procesiranju komunikacijskih sporočil predvideva, da mora biti prejemnik motiviran, da zazna komunikacijsko sporočilo ter ga je sposoben sprejeti in procesirati. Le če sta izpolnjena oba pogoja, bo prejemnik kritično procesiral komunikacijsko sporočilo in ga pri tem miselno povezal s svojim predhodnim znanjem (Renko, Tkalac in Pavičić, 2001). Kupci se torej razlikujejo glede na predhodno poznavanje izdelka, blagovne znamke, organizacije, ki trži izdelek, in njenega komuniciranja (Keller, 2001; Borghini in Rinallo, 2003). Zavedanje o obstoju določene blagovne ali storitvene znamke je

temeljni pogoj za uspešno komuniciranje, prav tako je za uspešnost tržnega komuniciranja ključnega pomena, da ciljna skupina prepozna pošiljatelja (organizacijo) sporočila (Duncan in Moriarty, 1998). Stammerjohan in drugi (2005) so v empirični raziskavi potrdili povezanost kupčevega predhodnega poznavanja izdelkov ali organizacije na odziv kupca, ki se izraža v uspešnosti tržnega komuniciranja. Pri definiranju koncepta ciljna skupina razumemo le-to kot prejemnika komunikacijskega sporočila, ki ima predhodno znanje o določenem izdelku, blagovni znamki, pošiljatelju komunikacijskega sporočila in predhodnem komuniciranju pošiljatelja. Raziskovalna hipoteza je naslednja:

H₅: Ciljna skupina pozitivno vpliva na uspešnost tržnega komuniciranja.

Dvosmernost komuniciranja je naslednji koncept, ki lahko vpliva na uspešnost tržnega komuniciranja. Raziskave so potrdile povezanost in vpliv dvosmernosti komuniciranja na uspešnost tržnega komuniciranja in posredno tudi na uspešnost organizacije (Fisher, Maltz in Jaworski, 1997). Uspešnost tržnega komuniciranja je odvisna od dvosmernosti komuniciranja med obema stranema v komunikacijskem procesu (Goebel, Marshall in Locander, 2004), kar posledično vpliva tudi na uspešnost organizacije. Dvosmernost komuniciranja pomembno vpliva na uspešnost tržnega komuniciranja, saj poleg oblikovanja in utrjevanja odnosov med organizacijo in njenimi kupci omogoča sprotno premagovanje problemov in graditev dolgoročnih odnosov med obema stranema (Lindberg-Repo, 2002). Duncan (2002 v McGrath, 2005) v svoji definiciji integriranega tržnega komuniciranja poudari še dvosmernost komuniciranja in možnost pridobivanja povratnih informacij. Če s pomočjo tržnega komuniciranja sprožimo odzive kupcev, govorimo o uspešnosti tržnega komuniciranja. Zato je pomembno, da ugotovimo, ali je prejemnik sporočilo sploh prejel. Dvosmernost komuniciranja razumemo kot stopnjo, do katere sporočevalec in prejemnik sporočila zaznavata, da je prejeto sporočilo pravilno razumljeno, jasno in učinkovito (Goebel, Marshall in Locander, 2004). Z uspešnostjo tržnega komuniciranja jo povezuje naslednja hipoteza:

H₆: Dvosmernost komuniciranja pozitivno vpliva na uspešnost tržnega komuniciranja.

Uspešnost tržnega komuniciranja. Med merili uspešnosti tržnega komuniciranja je rast prodaje najpogostejša (Macdonald in Sharp, 2003). Tako

lahko merimo uspešnost tržnega komuniciranja glede doseganja zastavljenih ciljev tržnega komuniciranja, ki se lahko odražajo v povečanem povpraševanju in posledično v povečanju prodaje. Odziv kupca lahko merimo kot uspešnost tržnega komuniciranja na vsaki od stopenj modela hierarhije učinkov (Herrington idr., 1996). Enako ugotavlja tudi Robertson (2002), ki pravi, da lahko merimo uspešnost tržnega komuniciranja z vidika vedenjskega odziva kupca. Tudi Hall (2004) je v svojem modelu potrdil povezanost med komuniciranjem in odzivi kupcev na vsaki od stopenj modela hierarhije učinkov.

Reid (2005) v svojem raziskovalnem modelu prikaže mogoč način merjenja in ovrednotenja implementacije integriranega tržnega komuniciranja (ITK). Izsledki njegove raziskave kažejo močan in značilen pozitiven vpliv med uspešnostjo ITK in njegovo posledico – trženjsko uspešnostjo. Povezanost med ITK in uspešnostjo organizacij je pomembno področje raziskovanja, vendar je le malo empiričnih študij podprlo tovrstno povezavo (Cornellisen in Lock, 2000; Low, 2000). Nekaj eksploratornih raziskav je poskušalo bolj operacionalizirati oba konstrukta in potrditi omenjeno povezanost, vendar še vedno obstajajo določene nerešene dileme, ki izvirajo iz nepojasnjene variance, zato avtorji predlagajo nadaljnje raziskovanje konceptualne opredelitve in merjenja ITK (Low, 2000; Reid idr., 2001). Vedenje porabnikov proučuje različne vidike uspešnosti tržnega komuniciranja pri sprejemanju nakupnih odločitev organizacije.

Številni avtorji v svojih teoretičnih in empiričnih prispevkih opisujejo vpliv tržnega komuniciranja na uspešnost organizacije, zlasti z vidika izboljšanja odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi, npr. kupci (Eagle in Kitchen, 2000a; Kitchen in Schultz, 1999; Low, 2000; McArthur in Griffin, 1997; McGoan, 1998; Pickton in Hartley, 1998). Razlago najdemo v uspešnosti tržnega komuniciranja organizacije in njegovem vplivu na uspešnost poslovanja organizacije (Eagle in Kitchen, 2000; Fleisher, 1998; Young in Aitken, 2007).

Uspešnost organizacije je lahko tudi posledica uspešnega tržnega komuniciranja. Na tem področju veliko avtorjev poudarja pozitiven vpliv tržnega komuniciranja na uspešnost organizacije (McArthur in Griffin, 1997; Schultz in Kitchen, 1997; Pickton in Broderick, 2001). Rust in drugi (2004) trdijo, da lahko tržno komuniciranje vpliva na sposobnost organizacije pri doseganju zastavljenih tržnih programov, kar lahko

posledično pojmuje, kot da komuniciranje vpliva na povečanje uspešnosti organizacije. Tudi Hall (2004) ugotavlja, da je uspešnost tržnega komuniciranja odvisna spremenljivka, na katero vplivajo različni dejavniki komuniciranja, in sicer od orodij komuniciranja do kupčevega znanja. Proctor in Kitchen (2002) navajata sposobnost tržnega komuniciranja, da vpliva na kupce in druge deležnike organizacije ter posledično na njeno uspešnost. V preteklosti so raziskave pokazale, da lahko uspešnost organizacije opredelimo glede na doseganje zastavljenih ciljev, tako s finančnega kot tudi s trženjskega vidika (Chakravarthy, 1986). Skladno s cilji in na podlagi izhodišč ter izsledkov obravnavane literature preverjamo naslednjo hipotezo:

H₇: Uspešnost tržnega komuniciranja pozitivno vpliva na uspešnost organizacije.

Na podlagi proučevane literature oblikujemo teoretični konceptualni model uspešnosti tržnega komuniciranja, ki povezuje določljivke uspešnosti tržnega komuniciranja z osrednjim konceptom (uspešnostjo tržnega komuniciranja), nato pa osrednji koncept z njegovo posledico (uspešnostjo organizacije). Model preverjamo s pomočjo modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami.

3. METODOLOGIJA RAZISKAVE

3.1 ZBIRANJE PODATKOV IN VZOREC

Za dosego zastavljenih ciljev smo izvedli empirično raziskavo na vzorcu 1000 organizacij iz populacije slovenskih podjetij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. Podatke smo januarja 2007 zbirali z metodo anketiranja po pošti. Pismo je vključevalo vprašalnik, uvodni dopis in podpis raziskovalca. Naslovljeno je bilo na direktorje, direktorje trženja ali vodje služb trženja oziroma na vodje tržnega komuniciranja. Relativno velik delež odgovorov je predvsem posledica dodatnega dopisa kot tudi telefonskega poziva, s pomočjo katerega smo anketirance pozvali k izpolnitvi vprašalnika.

Na raziskavo se je odzvalo 269 podjetij. Od vseh vrnjenih vprašalnikov je bilo 59 izločenih iz analize (10 nepopolno izpolnjenih z manjkajočimi odgovori, 22 nedostavljenih vprašalnikov zaradi spremenjenega naslova, sedem respondentov iz podjetij v stečajnem postopku, 20 pisnih zavrnitev sodelovanja). Tako je bilo končno število vprašalnikov, ki so bili vključeni v raziskavo, 210. V raziskavi je stopnja odziva izračunana na podlagi uporabnih vprašalnikov in je 22,3-odstotna. Stopnja odziva je zadovoljiva in

je v okviru stopenj, značilnih za medorganizacijske trge. Modeliranje strukturnih enačb zahteva velikosti vzorca, ki presegajo 200 enot (Kelloway, 1998). Hair in drugi (1998) pa navajajo še nekoliko milejši kriterij glede števila enot, in sicer priporočajo, da je najmanjše potrebno število enot v vzorcu za izvedbo konfirmatorne faktorjske analize (CFA) med 100 in 150, ki ga naš vzorec presega.

Za merjenje posameznega konstrukta smo uporabili sedemstopenjsko Likertovo lestvico, kjer pomeni (1 = se ne strinjam; 7 = popolnoma se strinjam). Podatke smo analizirali s pomočjo statističnega paketa LISREL 8.72.

Na vprašalnike so odgovarjali večinoma direktorji trženja (28,6 odstotka primerov), sledijo direktorji podjetij, direktorji ali predsedniki uprav z 28,1 odstotka, člani uprave (19,0 odstotka), poslovni svetovalci (9,0 odstotka) in vodje oddelkov (5,7 odstotka). Vodje odnosov z javnostmi, vodje trženja ali vodje marketinga in odnosov z javnostmi so odgovarjali v 7,2 odstotka primerih. Zaposleni v marketingu (strokovnjaki) so odgovarjali v 2,4 odstotka primerov.

Velikost podjetja je bila določena glede na število zaposlenih. Vzorec je sestavljalo 45,2 odstotka malih podjetij, 23,8 odstotka srednjih in 31,0 odstotka velikih. Podjetja, vključena v vzorec, lahko razdelimo glede na njihovo dejavnost, kot sledi: 42,4 odstotka anketirancev pripada proizvodnim podjetjem, 30,4 odstotka jih pripada storitvenim podjetjem in 24,3 odstotka je bilo trgovskih podjetij. V vzorcu so bile zastopane institucije z 2,4 odstotka in vladne organizacije z 0,5 odstotka.

3.2 ANALIZA REZULTATOV

Izvedli smo operacionalizacijo posameznih konstruktov modela. Pri tem so indikatorji funkcije latentnih spremenljivk, kar pomeni, da se spremembe latentne spremenljivke odražajo v spremembi njenih indikatorjev. Vsi naši indikatorji so opredeljeni kot reflektivni, kar pomeni, da so enakovredna merila določenega konstrukta in med seboj zamenljivi (Jarvis, MacKenzie in Podsakoff, 2003).

Kakovost merskega instrumenta smo preverjali s pomočjo eksplorativne in konfirmatorne faktorjske analize. S pomočjo eksplorativne faktorjske analize smo ugotovili, da indikatorji merijo sedem konstruktov oz. latentnih spremenljivk. Končna rešitev je zajemala 23 indikatorjev (z merskimi spremenljivkami) in sedem faktorjev, ki so tudi bili izhodišče za konfirmatorno faktorjsko analizo. Z

omenjeno rešitvijo uspemo pojasniti 59,9 odstotka variabilnosti opazovanih spremenljivk.

Konceptualni model uspešnosti tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih smo preverjali s pomočjo modeliranja strukturnih enačb, pri čemer smo uporabili dvostopenjski pristop; najprej smo ugotavljali ustreznost merskega, nato pa še strukturnega modela, kar je metodološko ustrezen pristop (Anderson in Gerbing, 1988 v Schumacker in Lomax, 2004).

Za določitev čim boljše ustreznosti modela smo še enkrat pregledali teoretična izhodišča modela, njegovo specifikacijo, določili identifikabilnost modela in pregledali modifikacijske indekse. Nato smo izločili dve latentni spremenljivki, ki nista bili statistično značilno povezani z nomološko mrežo (komunikacijsko sporočilo in ciljna skupina) in tako zmanjšali število eksogenih latentnih spremenljivk s pet na tri. Pri tem smo odstranili tudi šest indikatorjev, ki so opredeljevali odstranjeni latentni spremenljivki. Govorimo o t. i.

Tabela 1: Standardizirane uteži, konstruktne zanesljivosti ter zanesljivosti s pomočjo povprečja izločenih varianc za manifestne spremenljivke končnega modela

Spremenljivka	Standardizirane uteži	Konstruktna zanesljivost ρ_e	Povprečje izločenih varianc ρ_v
ξ_1: Cilji tržnega komuniciranja (CTK)		0,873	0,582
X_1 : Zaupanje in podpora top menedžmenta (ZAUPOD)	0,724		
X_2 : Izhajanje iz strateških ciljev, vizije in poslanstva (CILJI)	0,824		
X_3 : Centralizacija izvedbe in nadzora tržnega komuniciranja (CENTRAL)	0,582		
X_4 : Usklajenost s tržno strategijo (TRZNASTR)	0,858		
X_5 : Usklajenost komunikacijskih sporočil (USKLAJEN)	0,794		
ξ_2: Dvosmernost komuniciranja (DK)		0,827	0,570
X_6 : Povratna zveza (POVRAT)	0,845		
X_7 : Dovolj informacij (INFO)	0,696		
X_8 : Točnost in jasnost procesa komuniciranja (TOCNOST)	0,605		
X_9 : Razumevanje (RAZUMEV)	0,847		
ξ_3: Komunikacijske poti (KP)		0,676	0,514
X_{10} : Pogostost komuniciranja (POGOST)	0,637		
X_{11} : Vrsta komuniciranja (VRSTA)	0,787		
η_1: Uspešnost tržnega komuniciranja (UTK)		0,885	0,719
Y_1 : Povpraševanje in nakup (POVP)	0,892		
Y_2 : Odziv kupca (ODZIV)	0,912		
Y_3 : Zaupanje kupcev in identifikacija s sporočili (ZAUPIDEN)	0,732		
η_2: Uspešnost organizacije (UO)		0,825	0,615
Y_4 : Drugi vidik uspešnosti (DRUGI)	0,710		
Y_5 : Tržni vidik uspešnosti (TRZNI)	0,703		
Y_6 : Finančni vidik uspešnosti (FINAN)	0,920		

ugnezdenem modelu, ki je podmodel začetnega konceptualnega modela.

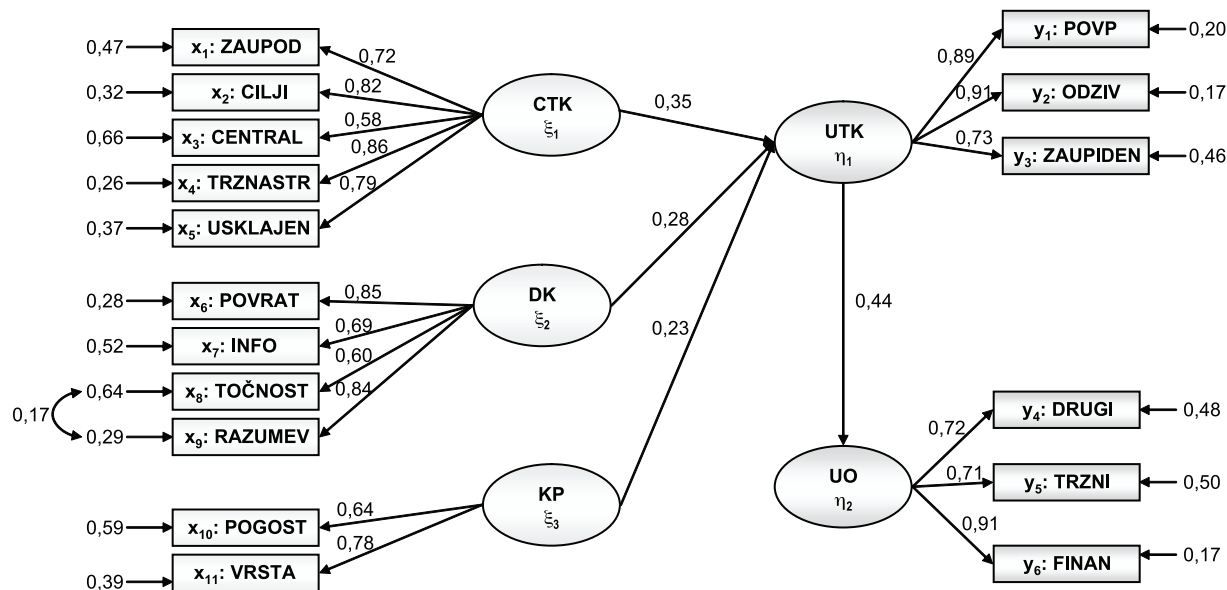
V tabeli 1 prikazujemo manifestne spremenljivke, ki so bile vključene v končni – ugnedeni model. Hkrati so podane tudi standardizirane uteži v merskem modelu za posamezne merske spremenljivke. Iz tabele 1 je razvidno, da imajo vse standardizirane uteži manifestnih spremenljivk visoke vrednosti. Visoke uteži nakazujejo, kateri indikatorji imajo veliko pojasnjevalno moč in so zato najprimernejši za merjenje določene merske spremenljivke. Najvišjo vrednost dosegata indikatorja FINAN (ki je najbolj veljaven indikator za merjenje uspešnosti organizacije) in ODZIV (ki je najbolj veljaven indikator za merjenje uspešnosti tržnega komuniciranja).

Zanesljivosti za posamezno latentno spremenljivko oz. konstruktne zanesljivosti ter povprečje pojasnjenih varianc so prikazani v tabeli 1. Za izračun konstruktne zanesljivosti uporabimo uteži popolnoma standardiziranih rešitev. Če izračunana vrednost ρ_c presega mejo 0,60, govorimo o konstruktne zanesljivosti. Komplementarna meritev zanesljivosti konstrukta je povprečje izločenih varianc. Ta neposredno kaže na delež variance, ki je zajet v konstrukt, v

primerjavi s tistim deležem variance, ki pripada napaki (Fornell, Larcker, 1981). Pri tem ima največjo konstruktno zanesljivost uspešnost tržnega komuniciranja, najmanjšo pa konstrukt komunikacijske poti. Ker konstruktna zanesljivost pri vseh merjenih konstruktih presega želeno mejo 0,60, lahko rečemo, da vsi indikatorji, ki merijo posamezni konstrukt, pomenijo zanesljivo merjenje le-tega. Enako lahko trdimo za povprečje pojasnjenih varianc, ki pri vseh konstruktih presegajo mejo 0,50, kar pomeni, da manjši delež variance v indikatorjih pripada merskim napakam, večji pa je pojasnjen z indikatorji. Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da gre za zanesljivo merjenje konstruktov.

Pri ocenjevanju merskega modela se osredinimo na povezave med latentnimi spremenljivkami in njihovimi indikatorji, torej manifestnimi spremenljivkami. Namen tovrstnega ocenjevanja je ugotavljanje veljavnosti in zanesljivosti izmerjenih vrednosti, ki sestavljajo posamezne konstrukte. S pomočjo analize zanesljivosti smo ugotovili, da so proučevani konstrukti zanesljivi. Zanesljivost smo preverjali z metodo notranje konsistentnosti (Cronbach alfa), konstruktne zanesljivosti in zanesljivosti s pomočjo povprečja izločenih varianc. Zlasti visoke vrednosti zanesljivosti izkazujejo konstrukti cilji tržnega

Slika 1: Končni model uspešnosti tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih



Legenda:
 CTK = cilji tržnega komuniciranja
 DK = dvosmernost komuniciranja
 KP = komunikacijske poti
 UTK = uspešnost tržnega komuniciranja
 UO = uspešnost organizacije

komuniciranja, uspešnost tržnega komuniciranja in uspešnost organizacije, iz česar sklepamo, da gre za dobro operacionalizirane merske instrumente. Na podlagi rezultatov raziskave in z upoštevanjem veljavnosti ugotavljamo, da izsledki raziskave niso v nasprotju s predstavljenimi teoretičnimi izhodišči. V raziskavi nam je uspelo potrditi tudi diskriminacijsko veljavnost merskih instrumentov.

Pri ocenjevanju strukturnega modela se osredinimo samo na povezave med določljivkami tržnega komuniciranja (cilji tržnega komuniciranja, dvosmernost komuniciranja, komunikacijske poti) in njihovo posledico (uspešnost tržnega komuniciranja). Endogena latentna spremenljivka uspešnost tržnega komuniciranja je pojasnjena s cilji tržnega komuniciranja, dvosmernostjo komuniciranja in komunikacijskimi potmi, medtem ko je endogena spremenljivka uspešnost organizacije pojasnjena z uspešnostjo tržnega komuniciranja. Na sliki 1 so prikazani strukturni model tržnega komuniciranja in njegove posledice.

Končni model ima neznačilno vrednost hi-kvadrat preizkusa ($\chi^2_{(112)} = 134,424$; $P = 0,065$; $\chi^2/df = 1,210$). Tako ustreznost končnega modela potrjujejo naslednji indeksi; RMSEA = 0,032; ECVI < nasičenega in neodvisnega modela; standardizirani RMR = 0,048; GFI = 0,930; CFI = 0,986. Rezultati absolutne ustreznosti modela kažejo, da je konceptualni model dosegel zadostne kriterije, in torej lahko rečemo, da je oblikovani model dober in realen. Ustreznost končnega modela smo testirali tudi tako, da smo ga primerjali z drugimi ugnезdenimi modeli, s čimer smo potrdili ustreznost končnega modela.

Vse raziskovalne hipoteze končnega modela, ki smo jih preverjali s pomočjo metodologije linearnih strukturnih enačb (H_3 , H_4 , H_6 , H_7), nam je uspelo tudi potrditi. Cilji tržnega komuniciranja srednje močno in pozitivno vplivajo na uspešnost tržnega komuniciranja (standardizirani koeficient = 0,35). Prav tako tudi endogena latentna spremenljivka uspešnost tržnega komuniciranja srednje močno in pozitivno vpliva na drugo endogeno spremenljivko uspešnost organizacije (standardizirani koeficient = 0,44). Komunikacijske poti (standardizirani koeficient = 0,23) in dvosmernost komuniciranja (standardizirani koeficient = 0,28) imajo nekoliko šibkejši – vendar statistično značilen – pozitiven vpliv na uspešnost tržnega komuniciranja.

Raziskovalne hipoteze H_1 , H_2 in H_5 (te niso bile zajete v končni ugnезdeni model za preverjanje z

metodologijo SEM) smo zavrnil, saj z metodologijo modeliranja strukturnih enačb nismo mogli potrditi vpliva med proučevanimi latentnimi spremenljivkami.

4. SKLEP

Model uspešnosti tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih je nova perspektiva raziskovanja. Osrednji koncept uspešnosti tržnega komuniciranja predvideva, da obstajajo spremenljivke, ki lahko pozitivno vplivajo na uspešnost tržnega komuniciranja, in prav tako obravnavani osrednji koncept pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. Pri tem želimo poudariti, da osrednje področje raziskovanja še vedno ni dovolj raziskano, kar sklepamo na podlagi maloštevilnih empiričnih raziskav s tega področja.

Nekateri avtorji menijo, da bo področje tržnega komuniciranja v prihodnje deležno številnih raziskav s teoretičnega vidika in bo morda postalo eno najpomembnejših področij raziskovanja, saj naj bi vplivalo na uspešnost organizacije in ustvarjanje konkurenčne prednosti. Vendar, ko govorimo o tržnem komuniciranju na področju medorganizacijskih trgov, razberemo, da je to teoretično, predvsem pa empirično slabo raziskano (Garber, Dotson, 2002; Wickham, Hall, 2006). Prav zaradi pomanjkljivih empiričnih dokazov o uspešnosti tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih je preverjeni konceptualni model pomemben prispevek k znanosti tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih.

Naslednji prispevek članka je potrditev raziskovalne hipoteze, da je uspešno tržno komuniciranje pomembno povezano z dejavniki procesa komuniciranja in uspešnostjo organizacije za organizacije, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. S tem ko smo preverjali ustreznost postavljenega konceptualnega modela kot celote, smo predstavili izhodišče in možen način merjenja uspešnosti tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih. Analiza povezav med konstrukti je pokazala, da lahko končni oblikovani konceptualni model potrdimo s pomočjo modeliranja strukturnih enačb.

V delu ugotavljamo, da cilji tržnega komuniciranja med vsemi določljivkami tržnega komuniciranja v največji meri pojasnjujejo njegovo uspešnost, medtem ko v najmanjši meri pojasnjujeta uspešnost tržnega komuniciranja konstrukta ciljna skupina in komunikacijsko sporočilo. Prav tako lahko na podlagi modela potrdimo pozitivno povezanost med uspešnostjo tržnega komuniciranja in uspešnostjo organizacij.

Pomemben prispevek dela sta oblikovanje konceptualnega modela in razvoj merskih instrumentov za merjenje posameznih konstruktov. Model nam omogoča razumevanje odnosa med določljivkami in uspešnostjo tržnega komuniciranja ter med uspešnostjo le-tega in uspešnostjo organizacij. Empirično preverjanje strukturnega modela in na podlagi tega oblikovanje končnega modela ponujata nova spoznanja s področja tržnega komuniciranja. Domnevamo, da gre za linearne povezave med proučevanimi konstrukti. S sistemom simultanih strukturnih enačb nam je uspelo pojasniti uspešnost tržnega komuniciranja kot vzrok in posledico v modelu. Menimo, da lahko obstajajo tudi drugi konceptualni modeli z drugimi spremenljivkami, ki določajo uspešnost tržnega komuniciranja in ki so lahko predmet bodočih raziskav ter preverjanja. Pri tem pa je treba proučiti tudi možnost nelinearnih povezav med konstrukti in le-te preveriti z drugimi statističnimi metodami.

Konceptualni model vsekakor omogoča nadaljnje preverjanje tako z makro- kot mikrovidika. Keller (2001) navaja možnost proučevanja uspešnosti integriranega tržnega komuniciranja z mikrovidika (proučuje mogoče determinante tržnega komuniciranja) ter makrovidika (proučuje tržno komuniciranje kot proces). Skladno s Kellerjem ponuja preverjeni konceptualni model možnost nadaljnjega proučevanja z mikrovidika (raziskava drugih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost tržnega komuniciranja) in makrovidika (ovrednotenje celotnega tržnokomunikacijskega programa).

Izsledki raziskave se v osnovi nanašajo na tri ključne poudarke: 1) kaj določa uspešnost tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih, 2) kako merimo uspešnost tržnega komuniciranja in 3) v kolikšni meri lahko uspešnost tržnega komuniciranja pripomore k uspešnosti organizacij na medorganizacijskih trgih. Vsa ta tri ključna področja pričujoče raziskave lahko pomagajo vodstvom organizacij, kakor tudi komunikacijskim agencijam, oblikovati uspešno tržno komuniciranje. Pomemben prispevek za vodstva podjetja ni samo v večji uspešnosti tržnega komuniciranja, temveč v možnosti, da organizacije dejansko lahko merijo uspešnost tržnega komuniciranja glede povečanega odziva, povečanega povpraševanja, prodaje in ne nazadnje večjega zaupanja in identifikacije ciljne skupine. Podani merski instrument je osnova za doseganje uspešnosti tržnega komuniciranja in posledično doseganje uspešnosti organizacij. Prav tako lahko izsledki raziskave pripomorejo k zmanjšanju tveganj pri

načrtovanju in implementaciji tržnega komuniciranja ter k večji uspešnosti organizacije kot celote. Vodstva organizacij naj bi dajala večji poudarek predvsem tistim določljivkam uspešnosti tržnega komuniciranja, za katere smo pokazali, da pomembno vplivajo na uspešnost tržnega komuniciranja; torej ciljem tržnega komuniciranja, dvosmernosti komuniciranja in komunikacijskim putem.

LITERATURA

- Andersen, P. H. (2001). Relationship development and marketing communication: an integrative model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 167–182.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1998). Structural Equation Modelling in Practice: A Review of Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Balmer, J. M., & Dinnie, K. (1999). Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness, Corporate Communications. *An International Journal*, London, 4(4), 182–192.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2003). *Advertising and promotion: An integrated marketing communication perspective*, 6th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Benkahl, S. M. (2006). *A study of the history and use of integrated marketing communications within publications form 1991–2005*, Master Thesis – abstract. Retrived January 27, 2007, from West Virginia: Isaac Reed School of Journalism at west Virginia University, Web site http://www.lib.umi.com/dissertations/preview_all/1436603
- Bingham Jr., F. G., Gomes, R., & Knowles, P. A. (2005). *Business marketing 3rd ed.* New York: McGraw – Hill/Irwin.
- Borghini, S., & Rinallo, D. (2003). *Communicating competence in the medical diagnostic industry, A customers' view?* Retrived June 23, 2005, from IMP conference, Lugano, Paper at the 19th Conference Web site, http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4299
- Brengman, M., Geuens, M., & De Pelsmacker, P. (2001). The impact of consumer characteristics and campaign related factors on brand confusion in print advertising. *Journal of Marketing Communications*, 7, 231–243.
- Burnett, J., & Moriarty, S. (1998). *Introduction to Marketing Communication: An Integrated Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 7, 437–58.
- Cornelissen, J. P. (2001). Integrated marketing communications and the language of marketing development. *International Journal of Advertising*, 20(4), 483–498.
- Cornelissen, J. P., & Lock, A. R. (2000). Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC. *Journal of Advertising Research*, October – November 2000, 7–15.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (1997). *Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships*. New York: McGraw Hill.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (1998). A Communication – Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62, 1–13.
- Duncan, T. R., & Everett, S. E. (1993). Client perceptions of integrated marketing communication. *Journal of Advertising Research*, 33, 30–39.
- Eagle, L., & Kitchen, P.J. (2000). Brand Communications and Corporate Cultures. *European Journal of Marketing*, 24(5/6), 667–686.

17. Eagle, L., & Kitchen, P. J. (2000a). Building brands or bolstering egos? A comparative review of the impact and measurement of advertising on brand equity. *Journal of Marketing Communications*, 6, 91–106.
18. Evans, M., & Fill, C. (2000). Extending the communication process: the significance of the personal influencers in UK motor markets. *International Journal of Advertising, Henley on Thames*, 19(3), 377–396.
19. Ewing, M. T., De Bussy, N. M., & Caruana, A. (2000). Perceived agency politics and conflicts of interest as potential barriers to IMC orientation. *Journal of Marketing Communications*, 6(2), 107–119.
20. Fill, C. (1999). *Marketing communications: contexts, contents and strategies 2nd ed.* London: Prentice Hall Europe.
21. Fisher, R. J., Maltz, E., & Jaworski, B. J. (1997). Enhancing communication between marketing and engineering: the moderating role of relative functional identification. *Journal of Marketing*, 61, 54–70.
22. Fleisher, C. S. (1998). A benchmarked assessment of the strategic management of corporate communications. *Journal of Marketing Communications*, 4, 163–176.
23. Ford, D., & Berthon, P. (2002). *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*. Chichester: Wiley.
24. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
25. Garber Jr., L., & Dotson, M. J. (2002). A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes. *Journal of Marketing Communications*, 8, 1–17.
26. Gilliland, D., & Johnston, W. J. (1997). Toward a Model of Business-to-Business Marketing Communications Effects. *Industrial Marketing Management*, 26, 15–29.
27. Goebel, D. J., & Marshall, G. W., & Locander, W. B. (2004). An organizational communication-based model of individual customer orientation of nonmarketing members of a firm. *Journal of Strategic Marketing*, 12, 29–56.
28. Goffetto, F., & Mazursky, D. (2004). Competence-Based Marketing. *Harvard Business Review*, 82(12), 26.
29. Grove, S. J., Carlson, L., & Dorsch, M. J. (2007). Comparing the application of integrated marketing communication (IMC) in magazine ads across product type and time. *Journal of Advertising*, 36(1), 37–54.
30. Hair, Jr. J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis. Upper Saddle River (5th Ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
31. Hall, B. F. (2004). On Measuring the Power of Communications. *Journal of Advertising Research*, June, 181–187.
32. Hellman, K. (2005). Strategy-driven B2B promotions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(1), 4–11.
33. Herrington, D. J., Lollar, J. G., Cotter, M. J., & Henley, Jr. J. A. (1996). Comparing intensity and effectiveness of marketing communications: services versus non-services. *Journal of Advertising Research*, 36, 61–72.
34. Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30, 199–218.
35. Keller, K. L. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management*, 17, 819–847.
36. Kelloway, K. E. (1998). *Using Lisrel for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*. Thousand Oaks: Sage Publications.
37. Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (1999). A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC. *Journal of Advertising Research*, 39(1), 21–36.
38. Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2003). Integrated corporate and product brand communication. *Advances in Competitiveness Research*, 11(1), 66–86.
39. Lindberg-Repo, K. (2002). *Conceptualising communications strategy from a relational perspective*. Retrived June 23, 2005, from Perth, Paper at the 18th IMP conference, Web Site http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4249
40. Low, G. S. (2000). Correlates of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, 40, 27–39.
41. Lynn, G. S., Lipp, S., Akgün, A. E., & Cortez, Jr. A. (2002). Factors Impacting the Adoption and Effectiveness of the World Wide Web in Marketing. *Industrial Marketing Management*, 31, 35–49.
42. Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). Market intelligence across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33, 47–61.
43. McArthur, D. N., & Griffin, T. (1997). A Marketing Management View of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 19–26.
44. Macdonald, E., & Sharp, E. B. (2003). Management Perceptions of the Importance of Brand Awareness as an Indication of Advertising Effectiveness. *Marketing Bulletin*, 14(2), 1–15.
45. McGoan, C. (1998). Cutting-edge companies use integrated marketing communication. *Communication World*, 16(1), 15–20.
46. McGrath, J. M. (2005). A Pilot Study Testing Aspects of the Integrated Marketing Communications Concept. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 191–214.
47. Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18–41.
48. Miller, A., & Cioffi, J. (2004). Measuring Marketing Effectiveness and Value: The Unisys Marketing Dashboard. *Journal of Advertising Research*, September, 237–243.
49. Mohr, J. J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, October, 36–51.
50. Mohr, J. J., Fisher, J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control. *Journal of Marketing*, 60, 103–115.
51. Nowak, G. J., & Phelps, J. (1994). 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*, 16(1), 49–66.
52. Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorser's perceived expertise, trustworthiness and attractiveness. *Journal of Advertising*, 19(3), 39–52.
53. Pickton, D., & Broderick, A. (2001). *Integrated marketing communications*. Harlow: Financial Times, Prentice Hall.
54. Pickton, D., & Hartley, B. (1998). Measuring integration: an assessment of the quality of integrated marketing communications. *International Journal of Advertising*, 17(1), 447–465.
55. Proctor, T., & Kitchen, P. (2002). Communication in the postmodern integrated marketing. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(3), 144–154.
56. Rajagopalan, N., & Rasheed, A., & Datta, D. K. (1993). Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. *Journal of Management*, 19(2), 349–384.
57. Reid, M. (2003). IMC – performance relationship: further insight and evidence from the Australian marketplace. *International Journal of Advertising*, 22, 227–248.

58. Reid, M., Johnson, T., Ratcliffe, M., Skrip, K., & Wilson, J. (2001). Integrated Marketing Communications in the Australian and New Zealand Wine Industry. *International Journal of Advertising*, 20, 239–262.
59. Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The Relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11–23.
60. Renko, N., Tkalac, A., & Pavičić, J. (2001). Evaluation of advertising effectiveness – a case from Croatia business practice. *Naše gospodarstvo*, 5-6, 710–726.
61. Rinallo, D., & Borghini, S. (2003). *A Fair(Y) Tale: The Semiotics Of B2B Communication*. Retrived June 23, 2005, from *Paper at the 19th IMP conference, Lugano*, Web site, http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4401
62. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. C., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68, 76–89.
63. Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2000). *Consumer Behavior (7th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
64. Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (1997). Integrated marketing communications in US advertising agencies: an exploratory study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7–18.
65. Schumacker, E. R., & Lomax, G. R. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
66. Smith, P. R., Berry, C., & Pulford, A. (2002). *Strategic marketing communications: new ways to build and integrate communications*. London: The Kogan Page.
67. Smith, T. M., Gopalakrishna, S., & Chatterjee, R. (2006). A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing-Sales Interface. *Journal of Marketing Research*, 43, 564–579.
68. Smith, T. M., Gopalakrishna, S., & Smith, P. M. (2004). The complementary effect of trade shows on personal selling. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 61–76.
69. Stammerjohan, C., Wood, C. M., Chang, Y., & Thorson, E. (2005). An empirical investigation of the interaction between publicity, advertising, and previous brand attitudes and knowledge. *Journal of Advertising*, 34(4), 55–67.
70. Tikkanen, H., & Alajoutsijärvi, K. (2002). Customer satisfaction in industrial markets: opening up the concept. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(1), 25–42.
71. Tosun, N. (2003). *Industrial Marketing and Communications Strategies*. Retrived June 23, 2005, from *Paper at the 19th IMP conference, Lugano*, Web site http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4431
72. Vakratsas, D., & Ambler, T. (1999). How advertising works: what do we really know? *Journal of Marketing*, 63, 26–43.
73. Wickham, M., & Hall, L. (2006). An Examination of Integrated Marketing Communications in the Business-to-Business Environment: The Case of the Tasmanian Light Shipbuilding Cluster. *Journal of Marketing Communications*, 12(2), 95–108.
74. Young, A., & Aitken, L. (2007). Measuring marketing communications: Concentrate on outcomes, not outputs. *Market Leader*, Summer, 51–55.
75. Završnik, B., & Jerman, D. (2003). *Global Marketing Communications in the Business-to-Business Market*. In Krbec, D. (Ed.), *Globalization and entrepreneurship: fears, challenges and opportunities: conference papers* (pp. 632–643). Pula: Faculty of Economics and Tourism.
76. Žabkar, V. (2000). Some Methodological Issues With Structural Equation Model Application in Relationship Quality Context. In *New Approaches in Applied Statistics*, Anuška Ferligoj and Andrej Mrvar (Editors). Metodološki zvezki 16, (pp. 211–226). Ljubljana: FDV.
77. Žabkar, V. (2007). *Učinkovitost in uspešnost trženjskega komuniciranja: primerjava primerov Effie 2002–2006* (pp. 83–93). Zbornik prispevkov, 12. slovenska marketinška konferenca. Ljubljana: Časnik Finance.