

Standardizacija ali adaptacija procesov: trženjski izziv slovenskim mednarodno delujočim podjetjem

MAG. VESNA VIRANT, FUNKCIJ IN PODJETJE, IZR. PROF. DR. MAJA MAKOVEC BRENČIČ, EF, UNIVERZA V LJUBLJANI, ROF. DR. AVIV SHOHAM, UNIVERZA V HAIFI, IZRAEL

Povzetek

Zaradi zapletenosti strateških izzivov, s katerimi se srečujejo tržniki v mednarodnem poslovanju, smo se lotili raziskave, s katero preučujemo vplive standardizacije in adaptacije trženjskih procesov in značilnosti njihovega vodenja in izvajanja na uspešnost poslovanja podjetij na mednarodnih medorganizacijskih trgih. Ne glede na obliko in delovanje podjetij na mednarodnih trgih se je v raziskavi za vzvode izvozne učinkovitosti in s tem uspešnosti poslovanja izkazala standardizacija naslednjih procesov: *prevzemanje tveganja, izmenjava informacij, zbiranje informacij, trženjska strategija, podpora, koordinacija in integracija procesov mednarodnega poslovanja in trženja.*

Ključne besede:

Standardizacija/adaptacija, trženjski procesi, mednarodno trženje, medorganizacijski trgi

Abstract

Because of complexity of the strategy challenge faced by managers in international markets, we examined the influence of standardization of management processes and managerial characteristics on international performance of Slovene companies. Regardless of the export market we identify following business performance drivers: standardization of risk-taking behaviour, communications, generation of export-marketing intelligence, marketing programme, reps' support, coordination, and integration.

Keywords:

Standardization/adaptation, marketing processes, international marketing, inter-organizational markets

Uvod

Zasičenost številnih lokalnih trgov skupaj s hitrimi tehnološkimi spremembami in liberalizacijo svetovne

trgovine povečuje rivalstvo med podjetji in jih sili v iskanje možnosti za rast. Glavno vprašanje, s katerim se srečujejo podjetja v takšnem okolju, je vprašanje internacionalizacije oz. razvoja in rasti poslovanja na mednarodnih trgih, s tem pa tudi vprašanje standardizacije in adaptacije trženjskih strategij (programov) in procesov.

Standardizacija ali adaptacija trženjskih programov in procesov?

Če želi podjetje izkoristiti priložnosti, ki jih ponuja globalni trg, mora oblikovati strategijo, ki se bo ujemala s potrebami geografsko in kulturološko razpršenih trgov in obenem omogočala doseganje ekonomij obsega, nadzora procesov na mednarodnih trgih in pretoka znanja. Pri tem se sooča z vprašanjem, do katere mere naj svoje trženjske programe in procese standardizira oz. adaptira in kako stopnja standardiziranosti vpliva na uspešnost poslovanja na mednarodnih trgih.

Čeprav je standardizacija mogoča tako z vidika trženjskega programa (*do katere mere je mogoče sestavine trženjskega spleta poenotiti*) kot tudi z vidika procesov trženja (*do katere mere je mogoče proces odločanja oziroma odnose poenotiti*), so se številni raziskovalci ukvarjali zgolj z raziskovanjem standardizacije/adaptacije trženjskega programa (trženjskega spleta) (Levitt, 1983; Quelch in Hoff, 1986; Rau in Preble, 1987; Kreutzer, 1988; Jain, 1989; Kashani 1989; Shoham, 2003; Chung, 2003; in drugi). Prav to nas je še posebej spodbudilo k temu, da smo se lotili raziskave z vidika procesov in ne programa trženja, kar je sicer prevladujoč pristop. Pri tem je bil največji raziskovalni problem in izziv ta, da ni (še) celovitega pogleda na pomen trženjskih procesov, njihove adaptacije in standardizacije v mednarodnem trženju oz. poslovanju na mednarodnih trgih. Večina raziskav je namreč parcialnih, kjer se raziskujejo zgolj posamezni dejavniki in vplivi na standardizacijo/adaptacijo. Zato

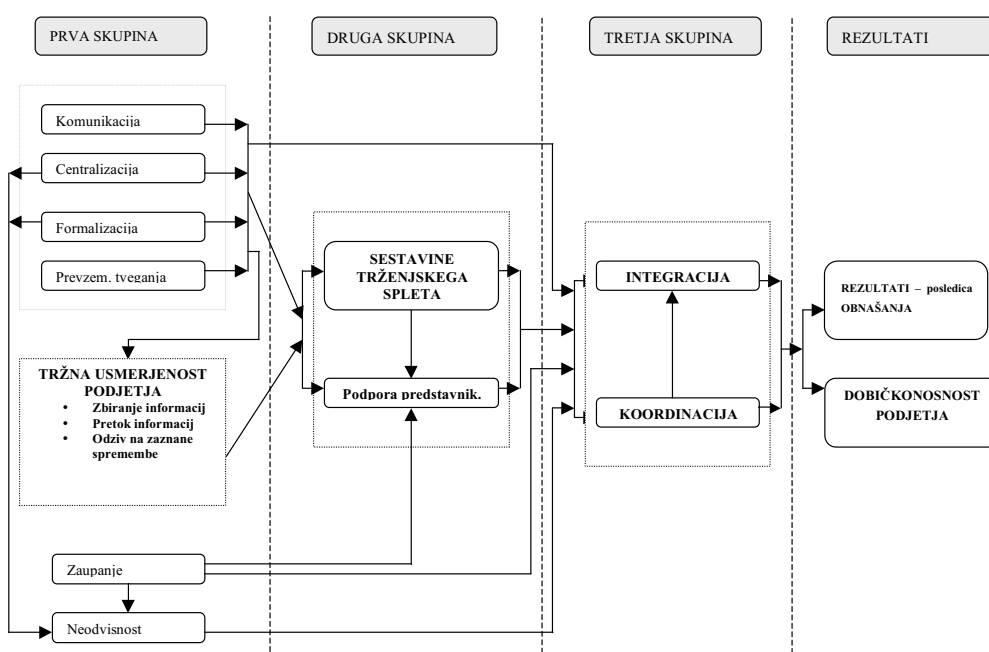
je bil osnovni namen pričujoče raziskave analiza značilnosti vodenja in izvajanja trženjskih procesov v mednarodnem poslovanju z vidika standardizacije oziroma adaptacije teh procesov. Pri tem smo seveda upoštevali, da se dosedanje ugotovitve in mnenja o standardizaciji/adaptaciji razlikujejo (vezane predvsem na raziskovanje programa trženja). Zagovorniki standardizacije poudarjajo predvsem znižanje stroškov in doseganje ekonomij obsega. Zagovorniki adaptacije/prilaganja pa trdijo, da kupci niso in nikoli ne bodo enaki. Naj se podjetja še tako trudijo poenotiti trženjski splet, vedno bodo obstajale različne želje kupcev, kar še posebej velja na medorganizacijskih trgih. Kljub razhajanju v stališčih so raziskovalci prišli do **štirih skupnih ugotovitev** (Quelch in Hoff, 1986; Christensen et al., 1987; Jain, 1989; Baalbaki in Malhotra, 1993; Cavusgil in Zou, 1994; O'Donnell in Jeong, 2000; Waheeduzzaman in Dube, 2002; Hassan et al., 2003; in drugi):

1. Vodilo pri odločitvi, ali naj podjetje standardizira trženjski splet ali ne, naj bo vedno ekonomski učinek. Povedano drugače, poenotenje strategije je dopustno le do stopnje, ko še ima pozitivni učinek na poslovanje podjetja.
2. Trženjski splet za izdelke, namenjene medorganizacijskim odjemalcem, je primernejši za standardizacijo kot pa za izdelke, namenjene končni porabi.
3. Večjo standardizacijo trženjskega spleta lahko podjetje doseže, če vstopa ali deluje v razvitih državah, medtem ko je doseganje standardizacije težje v državah razvoju.
4. Trženjski splet v primeru izdelkov, ki jih lahko označimo kot nizkotehnološko razvite, je primernejši za standardizacijo, medtem ko je standardizacija trženjskega spleta drugih izdelkov težje izvedljiva. Navedene skupne ugotovitve so nas napeljele k raziskovalnemu vprašanju, ali lahko preverimo standardizacijo/adaptacijo in delovanja na mednarodnem trgu. Glavni namen raziskave je bil pri tem preučiti, na kakšen način lahko slovenska, mednarodno delujoča podjetja z ustreznim načinom vodenja in izvajanja trženjskih procesov (standardizirano/adaptirano) v odnosu do svojih predstavnikov na mednarodnih trgih izboljšajo svojo izvožno uspešnost.

Teoretična izhodišča raziskave in konceptualizacija raziskovalnega modela

Kot že omenjeno, večina raziskovanja področja standardizacije/adaptacije temelji na preučevanju trženjskega programa in ne procesov. Zato smo v izhodišču raziskave izhajali iz dejstva, da ne glede na obliko vstopa in delovanja na mednarodnih trgih (*na primer preko agentov, distributerjev, prodajnih, proizvodnih enot in drugih oblik*), delovanje podjetja na trgih predstavlja interakcijo med subjekti na trgu (teorija trženja na podlagi odnosov), pri čemer je še posebej pomemben razvoj dolgoročnih trženjskih odnosov, ki močno pridobivajo pomen. Tako smo oblikovali termin »predstavnik«, ki zajema vse (zgoraj omenjene) oblike vstopa in delovanja na mednarodnem trgu. Glavni namen raziskave je bil pri tem preučiti, na kakšen način lahko slovenska, mednarodno delujoča podjetja z ustreznim načinom vodenja in izvajanja trženjskih procesov (standardizirano/adaptirano) v odnosu do svojih predstavnikov na mednarodnih trgih izboljšajo svojo izvožno uspešnost.

V ta namen smo procese in dejavnike, ki predstavljajo vzvode za uspešnost podjetja, po skupnih značilnostih razdelili v tri skupine in jih na osnovi empirično preverjenih povezav med njimi združili v tako imenovani **model dolgoročnega uspešnega sodelovanja med predstavniki in podjetjem** (slika 1). Dejavnike smo eklektično povezali na osnovi že predstavljenih raziskav in ugotovitev v svetovni literaturi s področja trženjskih odnosov (angl. relationship marketing), standardizacije/adaptacije trženja in izvozne uspešnosti (angl. export performance).



Standardizacija odzivov na zaznane spremembe	/	0,06	0,06
Vpliv na standardizacijo integracije (R²= 0,85)			
Standardizacija neodvisnosti	-0,03ns	0,01	-0,02
Standardizacija sestavin trženjskega spleta	0,27***	0,26	0,53
Standardizacija podpore predstavnikom	0,26***	0,10	0,36
Standardizacija koordinacije	0,24**	/	0,24
Standardizacija komunikacije	0,13*	0,23	0,36
Standardizacija centralizacije	-0,02ns	0,10	0,08
Standardizacija formalizacije	0,17(**)	0,15	0,32
Standardizacija naklonjenosti tveganju	-0,03(ns)	0,26	0,23
Standardizacija zaupanja	0,09(ns)	0,00	0,09
Standardizacija zbiranja informacij	/	0,25	0,25
Standardizacija pretoka informacij	/	-0,17	-0,17
Standardizacija odzivov na zaznane spremembe	/	0,06	0,06
Vpliv na rezultate, ki so posledica obnašanja podjetja (R²= 0,50)			
Standardizacija koordinacije	0,33***	0,12	0,45
Standardizacija integracije	0,47***	/	0,47
Standardizacija zbiranja informacij	/	0,20	0,20
Standardizacija pretoka informacij	/	-0,14	-0,14
Standardizacija odzivov na zaznane spremembe	/	0,05	0,05
Standardizacija neodvisnosti	/	0,00	0,00
Standardizacija sestavin trženjskega spleta	/	0,43	0,43
Standardizacija podpore predstavnikom	/	0,31	0,31
Standardizacija komunikacije	/	0,31	0,31
Standardizacija centralizacije	/	0,08	0,08
Standardizacija formalizacije	/	0,21	0,21
Standardizacija naklonjenosti tveganju	/	0,23	0,23
Standardizacija zaupanja	/	0,06	0,06
Vpliv na dobičkonosnost podjetja (R²= 0,23)			
Standardizacija koordinacije	-0,11(ns)	0,15	0,04
Standardizacija integracije	0,61***	/	0,61
Standardizacija zbiranja informacij	/	0,13	0,13
Standardizacija pretoka informacij	/	-0,09	-0,09
Standardizacija odzivov na zaznane spremembe	/	0,03	0,03
Standardizacija neodvisnosti	/	-0,02	-0,02
Standardizacija sestavin trženjskega spleta	/	0,27	0,27
Standardizacija podpore predstavnikom	/	0,17	0,17
Standardizacija komunikacije	/	0,18	0,18
Standardizacija centralizacije	/	0,03	0,03
Standardizacija formalizacije	/	0,17	0,17
Standardizacija naklonjenosti tveganju	/	0,10	0,10
Standardizacija zaupanja	/	0,05	0,05

Legenda:

- statistično značilno pri *****,0,0001, ****, 0,001, ***, 0,01, **, 0,05, * 0,1 (2-stransko)
- oznaka značilnosti v () pomeni, da je vpliv v nasprotni smeri predvidevanega
- ns – ni statistične značilnosti

Vir: Anketa med slovenskimi izvozniki, april 2004.

Σ Glede na dejavnosti, ki smo jih analizirali v raziskavi, ugotovljamo, da so podjetja v propulzivni dejavnosti zanesljivejši partner oziroma bolj zaupanja vredni partner. Slednje lahko povežemo z značilnostmi visokotehnološko razvitih izdelkov (high-tech), ki jih takšna podjetja proizvajajo. Ti so dražji in zahtevajo večje investicije kot izdelki z nizko tehnološko vrednostjo (low-tech). V skladu s tem lahko izvoznik izgubi več, zato se trudi, da postane v očeh vseh predstavnikov zaupanja vredni partner. Po drugi strani izdelki z nizko tehnološko razvitostjo bolj konkurirajo s ceno, zato se morajo njihovi proizvajalci zavedati, da je zaupanje manj pomembno za predstavnike. Nadalje so visokotehnološko razviti izdelki zahtevnejši, zahtevajo določen (specifičen) način ravnanja z njimi, zato ne preseneča, da podjetja, ki jih tržijo, uporabljajo bolj standardiziran sistem podpore za svoje uporabnike. V skladu s tem želijo nadzor nad investicijo in želijo dosegati višji nivo koordinacije in integracije. Vse nakazuje, da v primeru visokotehnološko razvitih izdelkov podjetja in predstavniki delujejo bolj povezano, zato ne preseneča, da je kultura pripadnosti med njimi bolj prisotna. Ker so med izvozniki razlike v izvozni učinkovitosti glede na to, v katero dejavnost se uvrščajo, smo preverili, ali je možno te razlike tudi pripisati značilnostim vodenja in izvajanja procesov na mednarodnih trgih. Glavni vzvodi uspešnosti podjetji, ki sodijo v propulzivno dejavnost, se kažejo v standardizaciji: o integracije (vpliv je 3-krat močnejši kot pri low-tech dejavnostih), o koordinacije (neznačilen pri low-tech) o trženjskega spleta in podpore predstavnikom.

Napotki za tržnike v slovenskih, mednarodno delujočih podjetjih

Več kot 80 % podjetji, ki so sodelovala v raziskavi, so mikro, majhna in srednje velika podjetja. Na drugi strani pa so predstavniki, s katerimi ta podjetja poslujejo, relativno neodvisni oziroma samostojni ne glede na njihovo velikost. Zato je pomembna vsebinska ugotovitev raziskave ta, da je treba vzpostavljati integracije med njimi oziroma povezovati aktivnosti, ki se izvajajo na mednarodnih trgih, saj so te ključni dejavniki izvozne uspešnosti podjetja. V skladu s tem naj slovenska podjetja najdejo načine za doseganje

večje integracije. Izkazalo se je, da imajo preučevana podjetja predvsem težave pri zagotavljanju informacijskega povezovanja. Slednje zahteva sodelovanje vseh partnerjev in relativno visoke investicije. Ker gre za majhna in srednje velika podjetja, ki najpogosteje niso pomembni globalni ponudniki, tudi niso naklonjena tveganju in se izogibajo takšnim investicijam. Ker pa sta bila zbiranje in izmenjava informacij na vsakem trgu ugotovljena kot ključna dejavnika uspeha v mednarodnem poslovanju (tudi Styles, Ambler, 2000; Albaum et al., 1994; Leonidou et al., 1998 idr.), v skladu z ugotovitvami raziskave navajamo, da morajo slovenska podjetja v izbranih dejavnostih vlagati v tržoinformacijske sisteme, ki jim bodo omogočili pridobivanje vseh potrebnih informacij na različnih mednarodnih trgih. Ne samo da se bodo s tem hitreje odzvala na spremembe v okolju, temveč bodo tudi prihranila, saj bodo vse informacije pridobila preko obstoječih poti (predstavnikov), kar je enostavnejše, kot če jih zbirajo sama. Globalno okolje zahteva, da se podjetje hitro odzove, zato naj slovenska podjetja več naporov namenijo doseganju standardizirane integracije, še posebej povezovanju s pomočjo informacijskih tehnologij.

Ker razvoj informacijskih sistemov zahteva sodelovanje vseh, lahko pričakujemo, da predstavniki, ki so v nadrejenem položaju, sami od sebe ne bodo vlagali v tak sistem. Zato morajo slovenska podjetja predvsem doseči, da bodo v očeh predstavnikov videti kot najpomembnejši partner. Rezultati analize sicer kažejo, da slovenski izvozniki ciljajo na tržne niše, kjer bi morali po definiciji dosegati višje cene. Vendar pa s svojim uspehom/iztržkom niso zadovoljni, kar kaže na dejstvo, da izdelki, ki jih v povprečju ponujajo slovenski izvozniki, ne dosegajo visoke dodane vrednosti. Da bi začeli proizvajati izdelke z visoko dodano vrednostjo, morajo podjetja postati aktivni in ne pasivni igralce. Neprestano morajo iskati rešitve za potencialne probleme kupcev. Z drugimi besedami, sposobna morajo biti identificirati potencialne probleme in ponuditi novo rešitev, preden potreba dejansko nastane pri predstavniku ali končnemu odjemalcu. S tem bodo postala tržni vodje, predstavniki pa jih bodo obravnavali kot enakovredne partnerje ter z njimi intenzivneje sodelovali, kar bo vplivalo na višjo izvozno učinkovitost.

Sklep

Ne glede na obliko in delovanje na mednarodnih trgih se je za vzvode izvozne učinkovitosti slovenskih podjetij izkazala standardizacija naslednjih dejavnikov: **prevzemanje tveganja, izmenjava informacij, zbiranje informacij, trženjska strategija, podpora, koordinacija in integracija**. V skladu z navedenimi ugotovitvami predlagamo, da slovenski tržniki začnejo sprejemati tveganja. Bolj morajo zaupati neformalnim dogovorom in opustiti mišljenje, da jim izguba nadzora lahko škodi. V skladu s predstavljeno raziskavo so slovenska podjetja, ki sodijo v področje proizvodnja električne in optične opreme, prav gotovo na pravi poti, zato bi bilo smiselno, da bi njihove v raziskavi zaznane propulzivnost, proaktivnost in nagnjenost k tveganju prevzeli tudi drugi slovenski izvozniki.

maja.makovec@ef.uni-lj.si

LITERATURA

1. Aaby Nils-Erik and Slater Stanley F.: »Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88«, *International Marketing Review*, 1989, Vol. 6 Issue 4, p. 7-26.
2. Albaum Gerald, Herche Joel and Murphy Brian: »Decision Making Style Influences on the Valuation and Use of Information by Managers«, *Journal of Marketing Theory & Practice*, 1995, Vol. 3 Issue 2, p. 1-19.
3. Anderson Erin and Oliver Richard L.: »Perspectives on Behaviour-Based versus Outcome-Based Sales-force Control Systems«, *Journal of Marketing*, 1987, Vol. 51 October, p. 76-88.
4. Anderson C. James and Narus A. James: »A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships«, *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54 Issue 1, p. 42-58.
5. Anderson Erin and Weitz Barton: »The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels«, *Journal of Marketing Research*, 1992, Vol. 29 Issue 1, p. 18-34.

6. Bartlett A. Christopher and Ghoshal Sumantra: *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. 3rd ed. McGraw-Hill, Boston (etc.) 2000, 880 p.
7. Bilkey Warren J.: »Development of Export Marketing«, *International Marketing Review*, 1985, Vol. 2 Issue 1, p. 31-40.
8. Cannon P. Joseph and Parreault D. William jr.: »Buyer-Seller Relationships in Business Markets«, *Journal of Marketing Research*, 1999, Vol. 36 Issue 4, p. 439-460.
9. Cadogan John W., Sundqvist Sanna, Salminen Risto T., and others: Market-Oriented Behaviour: »Comparing Service with Product Exporters«, *European Journal of Marketing*, 2002, Vol. 36 Issue 9/10, p. 1076-1102
10. Cavusgil Tamer S. and Zou Shaoming: »Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures«, *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58 Issue 1, p. 1-21.
11. Christensen Carl H., Da Rocha Angela and Gerner Rosane Kerbel: »An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms«, *Journal of International Business Studies*, 1987, Vol. 18 Issue 3, p. 61-77.
12. Chung Henry F. L.: International standardization Strategies: »The Experiences of Australian and New Zealand Firms Operating in the Greater China Markets«, *Journal of International Marketing*, 2003, Vol. 11 Issue 3, p. 48-82.
13. Cooper Robert G. and Kleinschmidt Elko J.: »The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance«, *Journal of International Business Studies*, 1985, Vol. 16 Issue 1, p. 37-55.
14. Daft L. Richard: *Management*. 4th ed. The Dryden Press, Fort Worth (TX)1997, 862 p.
15. Daft L. Richard and Marcic Dorothy: *Understanding Management*. 3rd ed. South-Western Thomson Learning, Fort Worth (etc.) 2001, 606 p.
16. Day George S.: »Managing Market Relationships«, *Journal of Academy of Marketing Science*, 2000, Vol. 28 Issue 1, p. 24-30.
17. Doz Yves and Prahalad C. K.: »Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations«, *Journal of International Business Studies*, Fall 1984, p. 55-72.
18. Govindarajan Vijay: »A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy«, *Academy of Management Journal*, 1988, Vol. 31 Issue 4, p. 828-853.
19. Govindarajan Vijay and Gupta Anil K.: »Building an Effective Global Business Team«, *Sloan Management Review*, 2001, Vol. 42 Issue 4, p. 63-72.
20. Gupta Anil K. and Govindarajan Vijay: »Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations«, *Academy of Management Review*, 1991, Vol. 16 Issue 4, p. 768-792.
21. Hamel Gary and Prahalad C. K.: »Do You Really Have a Global Strategy?«, *Harvard Business Review*, 1985, July-August, p. 139-148.
22. Hassan Salah S., Craft Stephen and Kortam Wael: »Understanding the New Bases for Global Market Segmentation«, *Journal of Consumer Marketing*, 2003, Vol. 20 Issue 5, p. 446-462.
23. Hollensen Svend: *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. 2nd ed. Pearson Education, London (etc.), New York (etc.) 2001, 667 p.
24. Hutt D. Michael and Speh W. Thomas: *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. 7th ed. South-Western Thomson Learning, Fort Worth (etc.) 2001, 716 p.
25. Jain C. Subhash: »Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses«, *Journal of Marketing*, 1989, Vol. 53 Issue 1, p. 70-79.
26. Jain C. Subhash: *International Marketing*. 6th ed. South-Western Thomson Learning, Cincinnati (Ohio) (etc.) 2001, 520 p.
27. Jap D. Sandy: »Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships«, *Journal of Marketing Research*, 1999, Vol. 36 Issue 4, p. 461-475.
28. Jaworski Bernard J. and Kohli Ajay K.: »Market Orientation: Antecedents and Consequences«, *Journal of Marketing*, 1993, Vol. 57 Issue 3, p. 53-70.
29. Katsikeas E. S. and Skarmetas D. A.: »Organizational and Managerial Drivers of Effective Export Sales Organizations. An Empirical Investigation«, *European Journal of Marketing*, 2003, Vol. 37 Issue 11/12, p. 1723-1745.

30. Kim K., Park J.-H., and Prescott J. E.: »The Global Integration of Business Functions: A Study of Multinational Businesses in Integrated Global Industries«, *Journal of International Business Studies*, 2003, Vol. 34, p. 327–344.
31. Kohli Ajay K. and Jaworski Bernard J.: »Market Orientation: The Construct, Research Properties, and Managerial Implications«, *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54 Issue 2, p. 1–17.
32. Kostova Tatiana and Roth Kendall: »Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects«, *Academy of Management Journal*, 2002, Vol. 45 Issue 1, p. 215–233.
33. Kreutzer Ralf Thomas: »Marketing–Mix Standardisation: An Integrated Approach in Global Marketing«, *European Journal of Marketing*, 1988, Vol. 22 Issue 10, p. 19–30.
34. Leonidou Leonidas C., Katsikeas Constantine S. and Piercy Nigel F.: »Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions«, *Journal of International Marketing*, 1998, Vol. 6 Issue 2, p. 74–102.
35. Lessard Donald R.: »Frameworks for Global Strategy Analysis. *Journal of Strategic Management Education*, 2003, Vol. 1 Issue 1, p. 1–12.
36. Levitt Theodore: »The Globalization of Markets«, *Harvard Business Review*, May–June 1983, 61, p. 92–102.
37. Levitt Raymond E., Thomsen Jan, Christiansen Tore R., Kunz John C., Jin Yan and Nass Clifford: »Simulating Project Work Processes and Organizations: Toward a Macro–Contingency Theory of Organizational Design«, *Management Science*, 1999, Vol. 45 Issue 11, p. 1479–1495.
38. Malhotra Deepak and Murnighan Keith J.: »The Effects of Contracts on Interpersonal Trust«, *Administrative Science Quarterly*, 2002, Vol. 47 Issue 3, p. 534–559.
39. Menon A., Jaworski B. J. and Kohli A. J.: »Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1997, Vol. 25 Issue 3, p. 187–200.
40. Morgan M. Robert and Hunt D. Shelby: The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing«, *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58 Issue 3, p. 20–38.
41. O’Cass Aron and Julian Craig: »Modelling the Effects of Firm–Specific and Environmental Characteristics on Export Marketing Performance«, *Journal of Global Marketing*, 2003, Vol. 16 Issue 3, p. 53–74.
42. O’Donnell Sharon and Jeong Insik: »Marketing Standardization within Global Industries: An Empirical Study of Performance Implications«, *International Marketing Review*, 2000, Vol. 17 Issue 1, p. 19–37.
43. Prašnikar Janez, Koman Matjaž and Ahčan Aleš: *Export Participation of Slovenian Companies: An Empirical Dynamical Model of Entry with Sunk Cost. in Enterprise in Transition*, University of Split, Faculty of Economics, Split, Tučepi 2003, pp. 122–125.
44. Quelch John A. and Hoff Edward J.: »Customizing Global Marketing«, *Harvard Business Review*, 1986, Vol. 64 Issue 3, p. 59–68.
45. Rau Pradeep A. and Preble John F.: »Standardization of Marketing Strategy by Multinationals«, *International Marketing Review*, 1987, Vol. 4 Issue 3, p. 18–28.
46. Shoham Aviv: »Standardization of International Strategy and Export Performance: A Meta–Analysis«, *Journal of Global Marketing*, 2003, Vol. 16 Issue 1/2, p. 97–120.
47. Styles C. and Ambler Tim: »The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and UK«, *Australian Journal of Management*, 2000, Vol. 5 Issue 3, str. 261–281.
48. Tallman Stephan B. and Yip George S.: »Chapter 12: Strategy and the Multinational Enterprise«, *Oxford Handbook of International Business*, 2001, p. 317–348.
49. Terpstra Vern and Sarathy Ravi: *International Marketing*. 8th ed. South–Western Thomson Learning, Fort Worth (TX) (etc.) 2000, 753 p.
50. Waheeduzzaman A. and Dube Leon: »Elements of Standardization, Firm Performance and Selected Marketing Variables: A General Linear Relationship Framework«, *Journal of Global Marketing*, 2003, Vol. 16 Issue 1/2, p. 187–205.

Možnosti uporabe interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke

MAG. MATEJA VODLAN, ASISTENTKA, KATEDRA ZA TRŽENJE, EF, UNIVERZA V LJUBLJANI

Povzetek:

Internet je konec devetdesetih let 20. stoletja povzročil številne dileme v zvezi z vlogo blagovnih znamk in možnostmi njihovega razvoja v 21. stoletju. Kljub izjemno hitremu uveljavljanju interneta pa v trženjski literaturi zasledimo malo prispevkov, ki celovito obravnavajo uporabo interneta pri razvoju blagovne znamke. V pričujočem prispevku podajamo pregled dosedanjih najpomembnejših teoretičnih in empiričnih spoznanj o možnostih razvoja blagovne znamke na internetu. Empirično smo preučili uporabo interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovnih znamk v enajstih slovenskih proizvodnih podjetjih, ki poslujejo na porabniških trgih. Na podlagi poglobljenih pogovorov z menedžerji v izbranih podjetjih smo oblikovali deset raziskovalnih domnev o uporabi interneta za razvoj blagovne znamke v slovenskih podjetjih. Temeljna domneva je, da so posebnosti interneta za gradnjo blagovnih znamk zelo malo izkoriščene.

Ključne besede:

Razvoj blagovne znamke, internet, povezan razvoj blagovne znamke, interaktivnost, trženje po meri porabnika

Abstract

At the end of the 1990's, Internet raised many dilemmas regarding the role of brands and possibilities for brand building in the 21st century. Despite of extremely rapid growth of the Internet there is a dearth of a comprehensive examination of the Internet as a brand building tool. This article provides an overview of the existing theoretical and empirical findings about the possibilities for brand building on the Internet. We empirically examined the use of Internet as a brand-building tool in eleven Slovenian manufacturing companies operating on consumer markets. Based on in-depth interviews with managers in the selected companies ten research hypotheses about the usage of Internet for brand building in Slovenian companies were developed. The main hypothesis refers to the underutilization of unique characteristics of the Internet for brand building.

Key words:

Brand building, Internet, integrated brand building, interactivity, customization

1. UVOD

Številne spremembe v trženjskem okolju v preteklih desetih letih sprožajo vprašanja o pomenu blagovnih znamk, njihovi ustrezni strategiji in učinkovitem menedžmentu. Kako se ustrezno prilagajati spremembam v okolju, hkrati pa ohraniti osrednje vrednote blagovne znamke, je eno najpomembnejših vprašanj na področju menedžmenta blagovnih znamk. Poleg drugih trendov, ki predstavljajo izziv za prihodnost blagovnih znamk (naraščanje števila blagovnih znamk, naraščanje pogajalske moči trgovcev in pomena trgovskih blagovnih znamk, večja pričakovanja porabnikov, zmanjševanje zvestobe porabnikov, drobljenje trgov, naraščanje pomena storitev, globalizacija), ima pomemben vpliv na blagovne znamke tudi razvoj interneta.

Internet je najhitreje rastoč medij: 50 milijonov uporabnikov je dosegel v pičlih petih letih, medtem ko je radio za enako število poslušalcev potreboval 38 let, televizija 13 let in kabelska televizija 10 let (Kania, 2001). Po zadnjih ocenah uporablja internet 1,08 mili-

jarde ljudi po vsem svetu, do leta 2010 pa naj bi število vseh uporabnikov interneta naraslo na 1,8 milijarde (ClickZ, 2005).

Internet je omogočil nastanek novih (elektronskih ali digitalnih) blagovnih znamk, ki tekmujejo z obstoječimi blagovnimi znamkami. Hitra uveljavitev nekaterih blagovnih znamk, ki so nastale šele s pojavom interneta (npr. Amazon, Yahoo!), kaže, da je blagovno znamko mogoče graditi tudi na internetu. Amazon, na primer, dosega 7 do 12 odstotkov višje cene v primerjavi z drugimi, manj znanimi spletnimi ponudniki (Kotler, 2004). Zaradi uspeha, merjenega s stopnjo prepoznavnosti, s številom obiskov spletnih strani in s številom nakupov, ki so ga nekatere »nove« blagovne znamke dosegle v kratkem obdobju, so bili nekateri konec devetdesetih let 20. stoletja prepričani, da je blagovno znamko lažje graditi na internetu kot v fizičnem (realnem) svetu. Po drugi strani pa je propad številnih spletnih podjetij pokazal, da uveljavitev na internetu ni preprosta. V dobi navdušenja nad internetom konec devetdesetih let 20. stoletja so bili mnogi prepričani, da bodo blagovne znamke izgubile svoj pomen, saj bo internet povečal cenovno občutljivost kupcev.

Pregled literature in objavljenih rezultatov raziskav o vplivu interneta na blagovne znamke kaže, da je bilo konec devetdesetih let 20. stoletja največ preučevanja deležno vprašanje o vlogi blagovnih znamk. Druge pomembnejše dileme, ki jih je razvoj interneta v omenjenem obdobju sprožil, so bile: Ali je mogoče graditi blagovno znamko na internetu? Če je odgovor pritrdilen, kako to storiti? Ali je internet primeren za vse blagovne znamke?

Kljub obsežni literaturi, predvsem na področju spletnega trgovanja in oglaševanja, obstaja presenetljivo malo prispevkov, ki celovito obravnavajo internet kot trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke. Avtorji pogosto preučujejo vpliv le posameznih orodij, denimo vpliv spletnega oglaševanja na razvoj blagovne znamke. Namen našega prispevka je prikazati pregled najpomembnejših dosedanjih teoretičnih in praktičnih spoznanj o uporabi interneta za razvoj blagovne znamke.

Prispevek je razdeljen na štiri vsebinske dele: najprej obravnavamo vpliv interneta na sodobno vlogo blagovne znamke, nato predstavimo posebne značilnosti interneta zornega kota komuniciranja s porabniki in povezan pristop k razvoju blagovne znamke. V četrtem delu predstavimo temeljne značilnosti uporabe interneta v Sloveniji in rezultate kvalitativne raziskave o uporabi interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke na vzorcu enajstih izbranih slovenskih podjetij. Raziskava ima značilnosti preiskovalnega trženjskega raziskovanja, zato ugotovitev ne smemo posploševati na vsa slovenska podjetja. Rezultati raziskave oziroma razumevanje, kako izbrana podjetja uporabljajo internet za razvoj blagovnih znamk, nam omogočajo oblikovanje raziskovalnih domnev o uporabi interneta kot orodja za razvoj blagovnih znamk v slovenskih podjetjih in so dobro izhodišče za prihodnje raziskovanje na tem področju.

2. SODOBNA STRATEŠKA VLOGA BLAGOVNE ZNAMKE

Po klasični teoriji o blagovnih znamkah sta med najpomembnejšimi funkcijami blagovnih znamk iz zornega kota porabnikov zmanjševanje zaznanega tveganja pri nakupni odločitvi in poenostavitev iskalnega