

**IBS Mednarodna poslovna šola Ljubljana**

**Dr. Damjana Jerman**

# **Mednarodni marketing**

**Visokošolski učbenik z recenzijo  
za predmet Mednarodni marketing**

Ljubljana, april 2013

Naslov: Mednarodni marketing  
Avtorica: Doc. dr. Damjana Jerman  
Vrsta: Visokošolski učbenik z recenzijo  
Strokovni recenzent: Dr. Bruno Završnik, redni profesor za področje marketinga, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor  
Izdala in založila: IBS Mednarodna poslovna šola Ljubljana  
Leto izida: 2013  
Izdaja: 1. izdaja

© Copyright IBS Mednarodna poslovna šola Ljubljana, 2013

Kopiranje in razmnoževanje brez pisnega dovoljenja IBS Mednarodne poslovne šole je prepovedano!

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

339.138(100)(075.8)(0.034.2)

JERMAN, Damjana, 1972-

Mednarodni marketing [Elektronski vir] : visokošolski učbenik z recenzijo za predmet Mednarodni marketing / Damjana Jerman. - 1. izd. - Ljubljana : IBS Mednarodna poslovna šola, 2013

ISBN 978-961-93492-0-5 (pdf)

266832384

## KAZALO VSEBINE

<b>1. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV MEDNARODNEGA MARKETINGA .....</b>	<b>5</b>
1.1. STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE IN GLOBALIZACIJE .....	5
1.1.1. <i>Opredelitev internacionalizacije</i> .....	5
1.1.2. <i>Opredelitev globalizacije</i> .....	6
1.2. STRATEGIJA STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE V MEDNARODNEM MARKETINGU .....	7
1.2.1. <i>Opredelitev standardizacije izdelka</i> .....	9
1.3. PREGLED DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA STANDARDIZACIJO OZ. ADAPTACIJO IZDELKA .....	9
<b>2. SEGMENTIRANJE MEDNARODNIH TRGOV .....</b>	<b>13</b>
2.1. POSEBNOSTI SEGMENTIRANJA MEDNARODNIH TRGOV .....	13
2.2. MODEL SEGMENTIRANJA TRGA .....	15
2.3. POGOJI ZA USPEŠNO SEGMENTIRANJE MEDNARODNIH TRGOV .....	15
2.4. UPORABA PORTFOLIO METODE ZA DOLOČANJE PRIVLAČNOSTI IN KONKURENČNOSTI POSAMEZNIH SEGMENTOV .....	16
<b>3. VEDENJE PORABNIKOV V MEDNARODNEM MARKETINGU .....</b>	<b>18</b>
3.1. OPREDELITEV VEDENJA PORABNIKOV .....	18
3.2. UDELEŽENCI V NAKUPNEM PROCESU .....	20
3.3. NAKUPNI PROCES .....	22
3.4. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA NAKUPNI PROCES V MEDNARODNEM OKOLJU .....	23
<b>4. MOŽNE STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRGE.....</b>	<b>28</b>
4.1. IZVOZNE OBLIKE VSTOPA.....	30
4.2. POGODBENE OBLIKE VSTOPOV NA IZBRANE TRGE.....	31
4.3. HIERARHIČNE (INVESTICIJSKE, NALOŽBENE) OBLIKE VSTOPA.....	38
<b>5. POSEBNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA MARKETINGA V MEDNARODNEM OKOLJU .....</b>	<b>43</b>
5.1. OPREDELITEV MEDORGANIZACIJSKEGA MARKETINGA.....	43
5.2. RAZLIKE MED MEDORGANIZACIJSKIMI IN POTROŠNIŠKIMI TRGI .....	45
5.3. KLASIFIKACIJA IZDELKOV IN STORITEV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH .....	50
5.4. RAZVRSTITEV KUPCEV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH .....	52
5.5. POSEBNOSTI NAKUPNEGA VEDENJA ORGANIZACIJSKIH KUPCEV .....	53
5.6. MEDNARODNI MARKETIŠKI SPLET NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH .....	57
5.6.1. <i>Cena</i> .....	59
5.6.2. <i>Tržne poti</i> .....	60
5.6.2.1. <i>Vpliv kulture na mednarodnih tržnih poteh</i> .....	62
5.6.2.2. <i>Neetično vedenje v zvezi s prodajnimi potmi</i> .....	63
5.6.3. <i>Izdelek ali storitev</i> .....	64
5.6.4. <i>Marketinško komuniciranje</i> .....	66
<b>6. MANAGEMENT MARKETIŠKEGA KOMUNICIRANJA V MEDNARODNEM MARKETINGU .....</b>	<b>73</b>
6.1. OPREDELITEV MARKETIŠKEGA KOMUNICIRANJA .....	74
6.2. VRSTE KOMUNICIRANJA .....	79
6.3. CILJI KOMUNICIRANJA .....	81
6.4. PROCES MARKETIŠKEGA KOMUNICIRANJA .....	83
6.5. NAČRTOVANJE MARKETIŠKEGA KOMUNICIRANJA .....	86
6.6. STRATEGIJE MARKETIŠKEGA KOMUNICIRANJA.....	90
6.7. VREDNOTENJE MARKETIŠKEGA KOMUNICIRANJA.....	94
6.8. ORGANIZIRANJE MARKETIŠKEGA KOMUNICIRANJA .....	97
6.9. INFORMACIJE IN RAZISKAVE ZA POTREBE MANAGEMENTA MARKETIŠKEGA KOMUNICIRANJA.....	102
6.10. FINANCIRANJE MARKETIŠKEGA KOMUNICIRANJA.....	104
6.11. OFENZIVNA NAČELA OGLAŠEVANJA V MEDNARODNEM MARKETINGU.....	108

6.12. KULTUROLOŠKA RAZSEŽNOST MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA .....	110
6.12.1. Nestandardiziranost komunikacij nasploh.....	110
6.12.2. Jezik kot osrednja sestavina komuniciranja .....	111
6.12.3. Komunikacijske razlike v javnih občilih .....	112
6.12.4. Razlike v oglaševalskih slogih .....	112
6.13. NEKATERI ETIČNO SPORNI POSTOPKI PRI KOMUNICIRANJU .....	113
6.14. VPLIV INTERNETA NA MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE .....	113
<b>7. POSEBNOSTI NAČRTOVANJA V MEDNARODNEM MARKETINGU .....</b>	<b>119</b>
7.1 NEKATERE RAZLIKE MED NAČRTOVANJEM DOMAČEGA IN MEDNARODNEGA MARKETINGA .....	120
7.2 POSTOPEK NAČRTOVANJA V MEDNARODNEM MARKETINGU .....	121
7.3 KORISTI OD NAČRTOVANJA MEDNARODNEGA MARKETINGA .....	123

## KAZALO TABEL

TABELA 1: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA STANDARDIZACIJO OZ. NA ADAPTACIJO IZDELKA .....	8
TABELA 2: NAČINI IN OBLIKE VSTOPA NA TUJE TRGE .....	29
TABELA 3: PREDNOSTI IN SLABOSTI RAZLIČNIH IZVOZNIH OBLIK ZA PROIZVAJALCA .....	31
TABELA 4: DEJAVNIKI, KI DOLOČAJO MEDORGANIZACIJSKI MARKETING .....	46
TABELA 5: PRIKAZ OSNOVNIH ZNAČILNOSTI INSTRUMENTOV MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA ZA MEDORGANIZACIJSKE TRGE .....	68
TABELA 6: POVZETEK MODELOV NAČRTOVANJA MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA.....	89
TABELA 7: KOMUNICIRANJE IN RAZISKAVE ZA POTREBE KOMUNICIRANJA V POVEZAVI Z MODELOM HIERARHIJE UČINKOV ZA MEDORGANIZACIJSKE TRGE .....	104
TABELA 8: RAZLIKE MED NAČRTOVANJEM DOMA IN NA TUJEM.....	121

## KAZALO SLIK

SLIKA 1: KOLO ANALIZE PORABNIKOV IN TRŽENJSKE STRATEGIJE.....	19
SLIKA 2: MODEL PROCESA KOMUNICIRANJA .....	85
SLIKA 3: ODVISNOST STRATEGIJE MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA OD INSTRUMENTOV MARKETINŠKEGA SPLETA.....	93
SLIKA 4: STRUKTURA MARKETINŠKEGA NAČRTOVANJA .....	101

# **1. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV MEDNARODNEGA MARKETINGA**

## **1.1. Strategija internacionalizacije in globalizacije**

### *1.1.1. Opredelitev internacionalizacije*

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. Internacionalizacija je poleg procesa razvoja lahko tudi rezultat načina razmišljanja. Lahko jo merimo kvantitativno (npr. rast deleža izvoza, rast števila izvoznih trgov) in kvalitativno (npr. vključitev drugačnih načinov vstopa na mednarodne trge). Na svetovnem tržišču so v procesu internacionalizacije vsi gospodarski subjekti v medsebojni odvisnosti, s tem pa postanejo proizvodnja, distribucija, menjava in poraba internacionalni. Države z večjo odvisnostjo od mednarodnih tokov in trgovine so manj zaprte (avtarkične) in lahko bolje izkoriščajo prednosti mednarodne menjave izdelkov, kapitala, storitev, znanja, tehnologije (Dubrovski, 2006, str. 62 - 63).

Različne svetovne organizacije in sporazumi pomembno prispevajo k razvoju mednarodne trgovine in s tem k internacionalizaciji poslovanja. Najpomembnejši je GATT (General Trade Agreement on Tariffs and Trade), Splošni sporazum o carinah in trgovini, nastal leta 1948. Okrog 90% svetovne trgovine predstavljajo članice Svetovne trgovinske organizacije (World Trade Organization – WTO), ki je bila ustanovljena leta 1995 in razen Rusije zajema danes že 157 držav (Dubrovski, 2006, str. 62 - 63).

Da smo danes priča nizkim carinskim stopnjam v mednarodni trgovini (od povprečno 40% so se znižale na 4-5%) so bistveno pripomogla dvostranska oz. večstranska pogajanja. Podjetja v procesu internacionalizacije prehajajo prek določenih stopenj od lokalnega do globalnega, kjer ločimo (Dubrovski, 2006, str. 64):

- domače podjetje,
- mednarodno podjetje,
- večnacionalno podjetje ter
- globalno podjetje.

Razlike med njimi so predvsem usmeritvi posameznega podjetja. Na primer, domače podjetje deluje na domačem trgu tako v procesu nabave kot prodaje, ter glavni konkurenti prihajajo le z domačega trga; mednarodno podjetje je usmerjeno v iskanje priložnosti na tujih trgih. Če pogledamo pa večnacionalno podjetje, le-to upošteva razlike med trgi, na katerih deluje na način, da prilaga celoten marketinški splet. Globalno podjetje pa zadovoljuje potrebe odjemalcev na globalnih trgih in se sooča z globalno konkurenco ter marketing je prilagojen globalnemu trgu (Dubrovski, 2006, str. 64).

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).

### **1.1.2. Opredelitev globalizacije**

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 tekmecem, 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.

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

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



### **1.2.1. 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, temeljijo 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.

## LITERATURA

1. Vida Irena, Maher Pirc, M.: Nakupno vedenje slovenskih porabnikov: vloga nacionalne identitete. *Management*, 1(2006), str. 49-63.
2. Dubrovski, D.: *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management, 2006. 450 str.
3. Makovec Brenčič Maja, Lisjak Monika, Pfajfar Gregor, Ekar Aleš: *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 175 str.
4. Hollensen S.: *Global Marketing*. (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall, 2004.
5. Svetličič Marjan: *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2004. 205 str.
6. Kenda Vladimir: *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2001. 347 str.
7. Kotler Phillip, Wong Veronica, Saunders John, Armstrong Gary M.: *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education Limited, 2004(Fourth European Edition).
8. 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.
9. Jain Subhash, C.: International Marketing. Ohio: South Western, 2001(6th ed.).
  10. Theodosiou Leonidas: Standardization versus adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of Empirical Research. International Business Review, 12(2003), str. 141-171.
  11. Vrontis D., Thrassou, A.: Adaptation Vs. Standardization in international marketing – the country-of-origin effect. Innovative Marketing, 3(2007), 4, str. 7-21.

#### **VIRI:**

1. (European Commission, Eurostat, Globalised businesses). 2012. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/special\\_sbs\\_topics/globalised\\_businesses](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_sbs_topics/globalised_businesses)
2. Business Dictionary. Definition. Product Standardization (online). (citirano 15. 11. 2012). Dostopno na naslovu: <http://www.businessdictionary.com/definition/product-standardization.html#ixzz2BudAonv5>
3. 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](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Eurostat)
4. EUR-Export. Advantages of standardization (online). 2012. (citirano 10. 11. 2012). Dostopno na naslovu: [www.eur-export.com/anglais/appttheo/marketing/produit/standardisationa.htm#2](http://www.eur-export.com/anglais/appttheo/marketing/produit/standardisationa.htm#2)
5. EUR-Export. Drawbacks of standardization (online). 2012. (citirano 10. 11. 2012). Dostopno na naslovu: [www.eur-export.com/anglais/appttheo/marketing/produit/standardisationa.htm#top](http://www.eur-export.com/anglais/appttheo/marketing/produit/standardisationa.htm#top)
6. EUR-Export. Adaptation of a product (online). 2012. (citirano 10. 11. 2012). Dostopno na naslovu: [www.eur-export.com/anglais/appttheo/marketing/produit/adaptationa.htm](http://www.eur-export.com/anglais/appttheo/marketing/produit/adaptationa.htm)
7. EUR-Export. Advantages of standardization (online). 2012. (citirano 10. 11. 2012). Dostopno na naslovu: [www.eur-export.com/anglais/appttheo/marketing/produit/standardisationa.htm#2](http://www.eur-export.com/anglais/appttheo/marketing/produit/standardisationa.htm#2)
8. Business Dictionary. Definition. Product Adaptation (online). (citirano 15. 11. 2012). Dostopno na naslovu: <http://www.businessdictionary.com/definition/product-adaptation.html#ixzz2BvEsladD>
9. 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>

## **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 segmentacija 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 izvirna 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).

## LITERATURA:

1. Bearden William, O.: *Marketing: Principles & Perspectives*. New York: McGraw Hill/Irwin, 2001.
2. Sfiligoj Nada: *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1993. 157 str.
3. Hutt Michael D., Speh Thomas W.: *Business Marketing Management – a strategic view of industrial and organizational markets*. Orlando: The Dryden Press, 1998.
4. Kotler Philip. 1998. *Marketing Management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
5. MER Evrocenter. 1999. *Razsežnosti integralnega managementa*.
6. Rangan Kasturi V., Moriarty Rowland T., Swartz Gordon S.: *Segmenting Customers in Mature Industrial Markets*. *Journal of Marketing*, 56(1992)., str. 72-82.

### **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 1: 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 skupine<sup>1</sup>**

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.

## LITERATURA

1. Bingham Jr. Frank G., Raffield Barney T. III.: Business to Business Marketing Management. Homewood: Irwin, 1990. 744 str.
2. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 248 str.
3. Hawkins D. I., Mothersbaugh D. L., Best, R. J.: Consumer Behavior: Building Marketing Strategy (10<sup>th</sup> Edition). McGraw-Hill College, 2007.
4. Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica: Principles of Marketing. Pearson Education: Financial Times, Prentice Hall, 1999 (2<sup>nd</sup> Edition). 1032 str.
5. Kotler Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga. 1998, 832 str.
6. Kotler Philip: Marketing Management, Millenium Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc. 2002. 456 str.
7. Mahin Philip W.: Business-to-business marketing: strategic resource management and cases. Boston: Allyn and Bacon, 1991. 590 str.
8. Mittal Banwari: Service communications: from mindless tangibilization to meaningful messages. The Journal of Services Marketing, Bradford, 16(2002), 5, str. 424–431.
9. 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.
10. Peter J. Paul., Olson Jerry, C.: Consumer Behavior and Marketing Strategy. New York: McGraw Hill, 2010(4th Edition). 738 str.
11. Rangan Kasturi V., Shapiro Benson P., Moriarty Jr Rowland T.: Business Marketing Strategy: Concepts and Applications. Chicago: Irwin, 1995. 354 str.
12. Schiffman, L. G., Kanuk, L.L.: Consumer Behaviour, 7th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2000.
13. 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.
14. Solomon Michael, Bamossy Garry, Askegaard Soren: Consumer Behavior. A European Perspective: Prentice Hall Europe, 2006. 589 str.
15. Swarbrooke J. Horrer, S.: Consumer Behaviour in Tourism. Oxford: Heinemann Educational Publishers, 1999.

---

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

16. Vida Irena, Kos Koklič Mateja, Bajde Domen, Kolar Tomaž, Čater Barbara, Damjan Janez:  
Vedenje porabnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2010. 299 str.

**VIRI:**

1. AMA Dictionary. (2010). Dostopno 6.5.2011 na Internetu:  
[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C)

## **4. MOŽNE STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRGE<sup>2</sup>**

Strategija tržnega nastopa naj bo preprosta, da jo bodo razumeli tudi zaposleni in drugi partnerji. Kompleksne strategije lahko zameglijo postavljene cilje in vlogo posameznika (Pompe, Vidic, 2008, str. 218). Zgleden primer uspeha enostavnosti poslovanja sta davčni oazi Panama in Liberija, ki sta tako po številu plovil kot po tonaži daleč pred vsemi državami sveta. Državi slovita po enostavnem zakonu o registraciji plovil, po kvaliteti, učinkovitosti, varnosti in po dobrih servisnih storitvah (Mlakar, 2011; Miklič, Zaman, 2008).

Ko se odločamo o izboru vstopne strategije na tuje trge izhajamo iz strategije podjetja, ki temelji na viziji in poslanstvu podjetja. Poznamo več različnih načinov in oblik vstopa na mednarodne trge. Med seboj se strategije vstopa razlikujejo po stopnji tveganja, obliki nadzora in fleksibilnosti vključevanja virov podjetja. Veliko je takih strategij, ki predstavljajo visoko stopnjo tveganja, zahtevajo obilo nadzora in fleksibilnosti vključevanja virov podjetja z vidika načina in izbrane oblike vstopa na trg. Lahko rečemo, da ne obstaja idealna vstopna strategija. Na isti trg lahko vstopa eno podjetje vstopa z določeno strategijo, medtem ko drugo podjetje vstopa z zelo različnimi načini in oblikami poslovanja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138).

Strategije vstopa uvrščamo v tri glavne skupine (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138):

- **Izvozne,**
- **Pogodbene in**
- **Investicijske (naložbene).**

### **Načini in oblike vstopa**

V naslednji tabeli 2 vidimo glavne značilnosti glede načina in oblike vstopa, ki se nanašajo predvsem na različne stopnje tveganja, stopnje nadzora in fleksibilnosti (povzeto po Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003).

---

<sup>2</sup> Poglavje je povzeto po Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003. Mednarodno trženje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

**Tabela 2: Načini in oblike vstopa na tuje trge**

<b>Izvozne oblike:</b>	100- odstotno zunanji viri (nizka stopnja nadzora, majhno tveganje, visoka fleksibilnost)
<b>Pogodbene oblike:</b>	Deljeno tveganje in nadzor, deljeno lastništvo.
<b>Investicijske (hierarhične) oblike:</b>	100- odstotni notranji virov (visoka stopnja nadzora, visoko tveganje, nizka fleksibilnost)

Na izbiro vstopne strategije vplivajo različni dejavniki, zato je pomembna njihova preučitev. Te dejavnike bi lahko po avtorjih Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 141-142) razdelili na:

▪ **Notranje dejavnike**

Med notranje dejavnike uvrščamo predvsem velikost podjetja, ki je lahko kazalec virov podjetja. Rekli bi lahko, da večje podjetje ima na razpolago tudi večji obseg razpoložljivih virov in izkušenj. Prav tako tudi kompleksnejši izdelek/storitev ter njegova prilagoditev trgu in potrebam ciljnega (lokalnega) segmenta – nadalje vpliva na oblikovanje ključnih elementov marketinškega spleta.

▪ **Zunanje dejavnike**

Med zunanje dejavnike lahko prištevamo:

*Sociokulturne razlike med domačim in tujim trgovom* (v primeru večjih sociokulturnih razlik med domačnim in tujim trgovom je smiselno uporabiti zahtevnejše oblike vstopa, kot so npr. skupna vlaganja);

*Obseg tveganja v državi* (ob visokem tveganju vstopa na tuji trg bomo izbrali manj zahtevne oblike vstopa npr. izvozne, tako, da podjetje na bo angažiralo lastnih virov);

*Velikost in rast trga* (večja kot je velikost in rast trga, bolj bo podjetje težilo k uporabi večjega obsega virov, ki se lahko kaže s skupnim vlaganjem z večinskim deležem ali svoji lastni enoti na tujem trgu).

*Direktne in indirektno trgovinske omejitve* (veliko število direktnih in indirektnih trgovinskih omejitev na posameznem trgu npr. standardi, carinske omejitve narekujejo uporabo pogodbenih oblike vstopa, kot so lokalni posredniki, npr. zastopniki, distributerji).

*Stopnja konkurence* (močnejša kot je konkurenca na tujem trgu, bolj se bodo podjetja odločala za enostavnejše in manj zahtevne oblike vstopa npr. izvozne oblike).

*Dostopnost posrednikov* (v primeru manjše dostopnosti posrednikov ali zastopnikov/distributerjev, se podjetja bolj odločajo za lastniške, predvsem investicijske oblike vstopa).

#### **4.1. Izvozne oblike vstopa**

Ko govorimo o izvoznih oblikah vstopa na tuji trg, se izdelek oz. storitev običajno izdelava v domači državi in nato izvozi na tuji trg. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 145) ločijo naslednje oblike izvoza: neposredni izvoz, posredni izvoz in kooperativen izvoz.

- Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 145) pojasnjujeta neposredni izvoz s sledečo opredelitvijo: »**Neposredni izvoz** je neposreden stik proizvajalca izdelka s prvim posrednikom, tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnem trgu. Podjetje, ki prevzema vlogo posredovanja na ciljnem trgu, je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelek/ storitev zastopnikom in distributerjem na ciljnem trgu. Prevladujoče oblike neposrednega izvoza so zastopniki in distributerji« (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003, str. 145).
- Prav tako Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 145) pojasnjujeta posredni izvoz kot: »**Posredni izvoz** pomeni, da proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom oz. odjemalcem izdelkov/ storitev ter da ne prevzema neposredno nobenih izvoznih dejavnosti, ki jih izvede drugo domače podjetje, npr. izvozne trgovske družbe, pri čemer se proizvajalec ne vključuje v dejavnost prodaje na tujem trgu« (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003, str. 145).
- Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 145) pojasnjujeta kooperativen izvoz s sledečo opredelitvijo: »**Kooperativen izvoz** vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji. Posebej oblikovane izvozno trženjske družbe skrbijo za celotno izvedbo izvoznih dejavnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekaj večinoma sorodnih podjetij, predvsem manjših oz. takšnih, ki nimajo nobenih izkušenj in tudi ne dovolj lastnih virov za izvedbo poslov mednarodnega poslovanja. Pri tem usmerjajo tudi marketinške dejavnosti sodelujočih podjetij na ciljnih trgih. Tradicionalne oblike povezovanj podjetij v mednarodnem poslovanju so izvozna združenja in konzorciji, ki imajo kratkotrajnejši in strateško bolj omejen (npr. konzorciji) obseg in področje delovanja. Delovanje kooperativnih oblik je v zelo strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih dejavnostih, kot so lesna in oblačilna industrija ali pa visokotehnološke dejavnosti (povezovanje manjših tehnoloških podjetij)« (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003, str. 145).

- *Posredne oblike izvoza so oprtni izvoz (angl. piggyback operations), izvozne trgovske družbe, izvozna združenja in konzorciji, komisionar (angl. broker), izvozni trgovec/ izvozni posrednik (angl. export merchant/ export buying agent) (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003, str. 145).*

**Tabela 3: Prednosti in slabosti različnih izvoznih oblik za proizvajalca**

IZVOZNE OBLIKE	PREDNOSTI	SLABOSTI
<b>POSREDNI IZVOZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Npr. izvozni trgovec, komisionar, izvozna trgovska družba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investicije so omejene, prav tako tudi obveznosti</li> <li>• Mogoča zelo intenzivna internacionalizacija,</li> <li>• Tveganja so minimalna, predvsem marketinško in politično tveganje</li> <li>• Običajno niso potrebne podrobne izkušnje v mednarodnem poslovanju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ni nadzora nad vsemi elementi marketinškega sleta, razen nad izdelkom,</li> <li>• Obstaja možnost dviga stroškov, zmanjšanje dobička proizvajalca zaradi dodatnega člana na tržni poti,</li> <li>• Odsotnost odnosa s trgovom (ni potrebno nobeno znanje o trgu),</li> <li>• Malo izkušenj v zvezi z izdelkom, saj ni izkušenj trženja na tujih trgih.</li> </ul>
<b>NEPOSREDNI IZVOZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Npr. zastopnik ali distributer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dragocene izkušnje pridobljene na lokalnih trgih, gre za direktne stike z uporabniki (odjemalci),</li> <li>• Krajše prodajne poti v primerjavi s posrednim izvozom,</li> <li>• Pri tej obliki je potrebno poznavanje trga,</li> <li>• Lokalne in poprodajne storitve.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omejen (ali skoraj nikakršen) nadzor nad ceno zaradi (ne)carinskih omejitev vstopa ter omejenosti nadzora tržnih poti (npr. pri distributerjih),</li> <li>• Investicija v organizacijo prodaje (vzdrževanje odnosa med domicilnim podjetjem in distributerji ali zastopniki),</li> <li>• Kulturološke razlike, komunikacijski problemi, filtriranje informacij.</li> </ul>
<b>KOOPERATIVNI IZVOZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Npr. export marketing groups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gre za delitev stroškov in tveganje internacionalizacije,</li> <li>• Možno je zagotoviti celotno tržno pot in poprodajne storitve na ciljnem trgu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstaja riziko neuravnoteženosti in neuskkljenosti odnosov,</li> <li>• Sodelujoča podjetja se niso vedno pripravljena odreči neodvisnosti</li> </ul>

Vir: Povzeto in prilagojeno po Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 148).

#### 4.2. Pogodbene oblike vstopov na izbrane trge

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 149) pravita: »Razlika med vstopom na trg z izvoznimi oblikami in pogodbenimi oblikami je, da v prvem primeru izdelke/storitve izdelamo doma, na ozemlju tretje države ali pa v prosto carinski coni, nato pa jih podjetje posredno/neposredno ali kooperativno proda na tujem trgu. Prav zaradi navedenih in drugih notranjih razlogov za rast mednarodnega delovanja podjetja je

*t.i. izvozni marketing prerasel v mednarodni marketing, saj na izbrane tuje trge ne prenašamo več izdelkov/storitev, ampak proizvodnjo. Pogodbene oblike so dandanes prevladujoče oblike vstopov na tuje trge (pod pogojem sodelovanja s kredibilnimi partnerji). Izvoz (ali uvoz) nista potrebna, saj na izbrane tuje trge prenašamo proizvodnjo in ne več izdelkov/ storitev (izvozne oblike vstopa). Prenosi proizvodnje brez neposrednih naložb kapitala temeljijo na pogodbenem razmerju med zainteresiranimi udeleženci poslovanja. Za pogodbene oblike se pogosto tudi uporablja izraz vstopne oblike na podlagi proizvodnje na tujem ali oblike prenosa proizvodnje na tuje«.*

Poznamo posredne in neposredne oblike prenosov proizvodnje na tuje trge. Neposredne oblike vstopa praviloma vključujejo izvoz kapitala, posredne pa ne (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 149). Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 150) in Jurše (1993, str. 259) navajajo naslednje pogodbene oblike vstopov na izbrane trge:

***Neposredne (kapitalske) oblike:***

- Lastni obrati in enote v tujini,
- Skupna vlaganja.

***Posredne (nekapitalske) oblike:***

- Licenčno poslovanje,
- Franšizing,
- Tehnični sporazumi,
- Pogodbe o storitvah,
- Pogodbeno vodenje,
- Pogodbena proizvodnja,
- Pogodbe o inženirskih poslih,
- Kooperacijska pogodba.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 150) ugotavljata, da mednarodni marketing vse bolj prerašča v oblike kooperativnega sodelovanja podjetij (bodisi kapitalskega ali nekapitalskega). Med sodobne oblike vstopov in rasti mednarodnega marketinga podjetja Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 150) uvrščata:

- *Pogodbena proizvodnja,*
- *Licenčno poslovanje,*
- *Franšizing,*
- *Skupna vlaganja in strateške zveze.*

V nadaljevanju opredeljujemo vse štiri oblike pogodbene proizvodnje.



### ***Pogodbena proizvodnja***

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 150) pravita, da so razlogi za odločitev glede pogodbene proizvodnje sledeči: navzočnost na trgu, zmanjšanje prevoznih stroškov, carinske in necarinske omejitve vstopa na trg, prednost nacionalnih proizvajalcev ali dobaviteljev, nižji stroški proizvodnje. Prav tako Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 152) pravita, da o pogodbeni proizvodnji govorimo tedaj: *»Kadar podjetje (kontraktor ali dajalec pogodbe) nima dovolj virov za proizvodnjo doma, ali pa vidi bistvene prednosti proizvodnje na izbranem tujem trgu, sklene pogodbeni odnos s kooperantom na tem trgu. Poslovne funkcije (R & R, marketing, distribucija, prodaja, poprodajne storitve) so v domeni kontraktorja, le proizvodno funkcijo prenese na izbrani trg.«*

Pri tem tudi Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 152) pravita, da je pogodbena proizvodnja lahko za zasnovana na ekonomski in finančni podlagi. Nadaljujeta, da lahko pogodbena proizvodnja temelji na zapolnitvi kapacitet kooperanta. Prav tako pa poznamo še *specializirano proizvodnjo* (off-shore sourcing), ki temelji na posebnem znanju, izkušnjah, posedovanju kapacitet, ki jih kontraktor nima in zato jih najame drugje. Zaključujeta, da je ta specializirana oblika pogodbene proizvodnje v praksi je najbolj vzdržljiva.

Kot prednost za kontraktorja bi lahko navedli relativno neobvezujoč odnos z vidika dolgoročnosti poslovanja. To pomeni, da lahko kontraktor vedno zamenja pogodbenega partnerja, ki z njegovega vidika prinaša večjo dodano vrednost k izdelku (npr. izdelek lahko pridobi dodatne značilnosti) in zmanjša stroške njegove proizvodnje. Kontraktor razpolaga z veliko mero fleksibilnosti, saj se lahko tudi hitro umakne s trga, še posebej, če ta ni prodajno zanimiv. Omenjena fleksibilnost kot prednost na strani kontraktorja pa je po drugi strani lahko velika slabost za kooperanta, saj mu ta lahko odpove pogodbeno razmerje, še preden se zaključi določen proizvodni proces (npr. zaradi nedoseganja kakovosti ali standardov poslovanja) (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 152).

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 153) navajata, da kljub temu, da so slovenska podjetja cenjena kot specialisti (poleg kakovostne izvedbe, pravočasne dobave) pri dodelavnih (predelavnih) poslih s kontraktorji iz držav EU, se morajo preusmeriti v konverzije predelavnih poslov v pogodbene in druge oblike kooperativnih ali celo hitro rastočih nadgrajenih oblik trženja, npr. Kolektor, Prevent, Gorenje, itd.

### ***Licenčno poslovanje***

V primerjavi s pogodbeno proizvodnjo je licenčno poslovanje dolgoročnejshe narave, zajema večje bistveno večje odgovornosti za podjetje na domačem trgu, saj je kar nekaj poslovnih funkcij z verige vrednosti prenesenih z dajalca na jemalca licence (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 153). Pri tem Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 153) podajata naslednjo definicijo licenčnega poslovanja: *»V primeru licenčnega poslovanja govorimo, ko se podjetje, ki je dajalec licence (licensor) sporazume s podjetjem v tujini - pridobiteljem ali jemalcem licence (licensee) - za odstop zaščiteneh pravic in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost. V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino (royalty). Licenčnina je običajno oblikovana kompleksno in predstavlja kombinacijo: začetnega plačila, ki ni povezano z obsegom proizvodnje (npr. plačilo začetnih prenosov tehnologije); minimalne licenčnine - gre za zjamčeni najmanjši letni znesek, ki ga bo dobil dajalec licence, ter t.i. tekoče pristojbine (licenčnine), obračunane kot odstotek od cene ali fiksni znesek na enoto proizvedenih izdelkov«.*

Temelji za razvoj licenčnega poslovanja so: R & R, nakup tehnologije, imitacija, kraja, tehnološke banke, izvoz znanja. Licence lahko vključujejo patenti, blagovne znamke, žigi, know-how (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 154).

Prednosti in slabosti **za dajalca licence** so po Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 155) naslednje:

*»Prednosti: licenca omogoči hiter vstop na trg, učinkovito in hitro pridobivanje izkušenj, ne zahteva neposredne kapitalske naložbe, omogoči porazdelitev izdatkov R&R in izkoristek potencialnih davčnih prednosti na nekaterih trgih, pomeni lahko ohranitev blagovne znamke za dajalca licence.*

*Slabosti: dajalec licence si lahko s tem vzgoji tekmeca, pridobi manjše koristi od izdelkov, včasih ne more doseči ustreznega nadzora nad proizvodnjo in marketingom, velikokrat ima omejeno celovitost poslovanja.«*

Prednosti in slabosti **za jemalca licence** so po Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 155) naslednje:

*»Prednosti: jemalec licence si krajša čas uvajanja izdelka, omogoči zmanjšanje izdatkov za R&R, izogne se napakam v začetnih procesih razvoja izdelka, s pridobitvijo licence se lahko ohrani na področju raziskav in razvoja.*

*Slabosti: s prevzemom licence lahko jemalec omeji svoj dotok svežega znanja, lahko se pojavijo težave pri pravočasnosti dobav, dajalec licence lahko vpliva na zviševanje cen inputov/dobav.«*

## ***Franšizing***

Kot način vstopa na tuje trge franšizing dosegata visoke stopnje rasti, ne zgolj na področju storitev, ampak tudi na področju trgovine, kjer nastajajo franšizni sistemi (več kot 40 odstotkov vsega franšizinga poteka v okviru razvejenih mednarodnih franšiznih sistemov) (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 157).

V franšiznem sistemu ali v verigi v odnosu franšizor - franšizij trženje in distribucija blaga in storitev potekata v okviru strateško načrtovanega koncepta, ki združuje prednosti velikih podjetij (skupni centralizirani marketing in raziskave trga, razvoj izdelkov/ storitev, strateško načrtovanje, izkušnje, znamka, idr.) s prednostmi manjšega podjetja, kot so npr. visoka stopnja motivacije, poznavanje lokalnih posebnosti poslovanja in lokalnega območja ipd. (v Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 157; povz. po Pavlin, 1998, str. 638).

Poznamo več različnih definicij franšizinga. Evropska franšizna federacija je uvedla naslednjo definicijo, ki jo je sprejela tudi Sekcija slovenskih franšiznih družb pri Gospodarski zbornici Sloveniji, Združenju za trgovino: *»Franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev ter/ali tehnologije, ki je zasnovana na tesnem ali stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji, pri čemer franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom. Ta pravica hkrati pooblašča in zadolžuje posameznega franšizija, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali blagovno znamko in/ali znamko storitvene dejavnosti, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice. Te izhajajo iz industrijske in/ali tehnične pomoči v vsebinskem in časovnem okviru pisnega franšiznega sporazuma, ki ga skleneta obe strani s tem namenom.«* (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 159).

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 160) pravita: *»da je franšizing je prepleten, mešan način poslovanja, saj vsebuje prvine licenčnega, zastopniškega, naložbenega in drugih oblik poslovanja. Zanj so značilne enotna storitev z visoko, predvsem pa konstantno kakovostjo, razpršena regionalna dejavnost in intenzivno trženje s sistematično politiko razvoja in prepoznavnosti celostne podobe«*.

***Primer franšiznih sistemov*** v Sloveniji, kjer je več kot polovica tujih franšiznih sistemov (vseh je 40, število enot pa presega 600). Tuja podjetja so se pred začetkom franšizne dejavnosti na slovenskem trgu odločala za skupna vlaganja, vlaganja v dobavitelje surovin). Domačih (slovenskih) franšiznih sistemov je malo, gre predvsem za trgovinske franšizne sisteme, npr. Mercator, Petrol, Mura (trgovina na

*drobno). Tuji franšizni sistemi v Sloveniji npr. Diners, McDonald's, Champion, DonDonats, Benetton, Group Limoni.*<sup>3</sup>

Avtorja Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 161-162) v glavnem franšizing delita na dve glavni skupini:

- *Izdelčni franšizing*: govorimo o distribucijskem sistemu, ko dobavitelji sklenejo pogodbo z zastopniki za nakup ali prodajo izdelkov ali proizvodnih linij. Zastopniki uporabljajo ime blagovne znamke. **Primeri** so npr. proizvajalci osvežilnih pijač, npr. Coca-Cola ali Pepsi.
- *Čisti poslovni franšizing (t.i. paketni- pravi sistemski franšizing)*: glede na sklenjeno pogodbo franšizor podeli pravico uporabe in izvedbe celotnega poslovnega paketa (pravica do uporabe blagovne znamke, avtorske pravice, oblikovanje, patente, poslovni know-how, poslovne skrivnosti), ki ga je razvil sam, jemalcu franšize- franšiziju. **Primeri**: *Paketni franšizing je značilen za dejavnosti poslovnih in osebnih storitev, drobnoprodajnih trgovin, hitroprehrabnih, hotelskih verig, avtomobilskih servisov, verig za izposajo avtomobilov, itd).*

Podjetja se pri izboru franšiznega sistema kot vstopne oblike odločajo na podlagi več kriterijev. Med prvimi je, da je vstopni trg obetaven, izbrani franšizij kooperativen, potencialni razvoj nespornostov pa majhen. Nadalje je pomembna je stabilnost trga (z vidika okoljske analize), saj gre v primeru franšizne sodelovanja za dolgoročen odnos. Zlasti v mednarodnem marketingu, kjer prevladujejo različne kulturološke razsežnosti je težko ohranjati dober odnos, vendar mora razmerje franšizor-franšizij temeljiti na zaupanju, dolgoročnosti in zvestobi. Čeprav gre z vidika franšizorja za standardizirani paket, pa mora franšizij zagotoviti ustrezno prilagodljivost celovitega poslovnega koncepta na lokalnem, torej vstopnem trgu. Prav to pa je tudi največja prednost izbora franšizinga kot vstopne strategije na tuji trg in obenem tudi predstavlja tveganje zaradi izbora pravega franšizija na lokalnem, vstopnem trgu (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 162).

### **Skupna vlaganja in strateške zveze**

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 165-166) pravita, da: *»vključujejo skupna vlaganja deljeno lastništvo premoženja skupnega podjetja med različnimi partnerji - lokalnimi in sonaložbenimi. Glavni cilj je maksimiziranje dobička, hkrati pa podjetja pridobivajo tudi neposreden vpliv na celovit koncept poslovanja in upravljanja podjetja na tujem trgu. Skupna vlaganja kot oblika vstopa na tuje trge omogočajo*

---

<sup>3</sup> Primer naveden v knjigi Makovec Brenčič, Hrastelj. 2003. Mednarodno trženje. Ljubljana:

*podjetju vstop z bistveno nižjim obsegom vloženega kapitala, pri čemer ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja trga in razvite lastne poslovne dejavnosti in funkcijska področja (npr. zaposleno delovno silo, proizvodne zmogljivosti, trženjsko infrastrukturo). Skupna vlaganja so primerna za tiste trge, ki imajo visoko stopnjo zaščite domačega gospodarstva ali pa tuja vlaganja celo prepovedujejo; lokalni partner pa s partnerstvom pridobi veliko marketinškega, poslovskega, organizacijskega in drugega znanja (to je še posebej značilno za vstopne multinacionalke), sonaložbeniku pa je omogočen dostop na trg v obsegu, ki ga sam ne bi mogel izpeljati iz pravno-regulativnih razlogov.«*

Obstajajo še drugi razlogi za razvoj skupnih vlagaj kot vstopnih oblik na tuje trge, ki se kažejo kot komplementarnost z vidika določenih veščin in znanj npr. tehnoloških, upravljaljskih ali drugih veščin, ki lahko partnerjem omogočijo razvoj novih možnosti ali celo razvoj novih dejavnosti. Eden izmed pomembnejših razlogov za vstop v obliki skupnih vlaganj je tudi dejstvo, da sta vstop in prepoznavnost na trgu bistveno hitrejša, če podjetje deluje skupaj z lokalno prepoznavnim podjetjem (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 166).

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 166) pravita: »*Glavna razlika skupnih vlaganj in strateških zvez je v tem, da slednje nimajo lastniške kooperacije ali pa je ta minimalna, kar pomeni, da partnerji v zvezi ne investirajo kapitala (ali relativno malo), medtem ko so skupna vlaganja lahko lastniška (kapitalska) skupna vlaganja (ustanovitev novega skupnega podjetja) ali pogodbeno skupna vlaganja (ni ustanovitve podjetja, delitev stroškov investicij, tveganj in dobička med partnerji).*«

**Primeri** uspešnih vlaganj v Sloveniji, npr. tujih (npr. Sava in Goodyear) kot tudi slovenskih na tujem (npr. Mercator, Kolektor, Prevent, idr.).<sup>4</sup>

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 170) opredeljujeta strateško zvezo kot »*zvezo med podjetji, pogosto prejšnjimi tekmeci, v katerih združene moči partnerjev omogočajo ustvarjanje boljšega položaja na globalnih trgih.*« Nadalje pravita, da lahko strateško zvezo opredeljujemo tudi »*kot obliko povezav dveh ali več samostojnih podjetij, ki usklajujejo svoje vire in prednosti v skupne ciljne namene. Dejavniki uspeha vseh zvez so skupna vizija in poslanstvo, enakovrednost partnerstva, skupna kultura, učinkovita organizacija in proaktiven management.*«

Strateške zveze se ne omejujejo le na posamezne dejavnosti, najdemo jih v različnih dejavnostih npr. v avtomobilski industriji, telekomunikacijah in farmacevtski industriji.

---

Gospodarski vestnik, str. 161.

<sup>4</sup> Primer naveden v knjigi Makovec Brenčič, Hrastelj. 2003. Mednarodno trženje. Ljubljana: Gospodarski vestnik str. 167-168.

Podporna infrastruktura takšnih zvez je razvitost sodobne informacijske tehnologije, predvsem pa razvoj veščin in znanja, s katerimi razpolagajo hitro rastoča mednarodna podjetja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 171-172).

*Najbolj prepoznavna je **strateška zveza** med **McDonald'som**, **Disneyem** in **Coca-Colo**. Coca-Cola je prepoznavni dobavitelj osvežilnih pijač za McDonald's. Ker je Coca-Cola navzoča v vsaj dvakrat toliko državah kot McDonald's, sodelujeta pri razvoju vstopnih strategij. Mc Donald's je v sodelovanju z Disneyem tržil film, kjer so bili otroci ciljna populacija. Coca-Cola pa je ekskluzivni dobavitelj osvežilnih pijač v Disneyevih parkih.<sup>5</sup>*

### **4.3 Hierarhične (investicijske, naložbene) oblike vstopa**

Makovec Brenčič, Hrastelj (2003, str. 172-173) o hierarhičnih oblikah vstopa pravita naslednje: *»Podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu, kjer se pojavlja vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje kontrolira (nadzoruje) delovanje lastnih oblik nastopov na tujih trgih. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matično in hčerinsko (lastno enoto), v skladu s sposobnostmi in razdeljenimi področji dela in cilji razvoja mednarodnega marketinga. Pojavlja se problem delitve in prepletenosti vstopnih oblik, kajti če enota na tujem trgu ni v 100-odstotni lasti podjetja, ki je vstopilo na trg, ta oblika vstopa po teoriji ni kategorizirana kot investicijska, ampak kot pogodbeno oblika vstopa. V praksi se ostre meje med posameznimi oblikami vstopa na tuje trge zabrišejo, saj npr. skupno vlaganje na tujem trgu, kjer ima podjetje, ki je vstopilo večinski, npr. 75-odstotni delež in večinski nadzor nad poslovanjem, prav gotovo ni zgolj oblika pogodbenega vstopa.«* Prav tako pravita, da: *»rast decentralizacije poslovanja je odvisna od števila poslovnih funkcij prenesenih v izvajanje neposredno na vstopni trg. Več kot je prenesenih poslovnih funkcij na tuji trg, večja je tudi stopnja internacionalizacije in matično podjetje torej vse več odgovornosti in nalog prenaša na lokalni management in prehaja iz ene stopnje internacionalizacije na drugo, višjo stopnjo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 173).«*

Ločimo naslednje hierarhične oblike (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 175-180):

- Prodajni predstavnik,
- Rezidenčni prodajni zastopniki/ prodajne podružnice/ lastne prodajne enote,
- Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu,
- Sestavljalnice, skladišča,

---

<sup>5</sup> Primer naveden v knjigi Makovec Brenčič, Hrastelj. 2003. Mednarodno trženje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 172.

- Regionalni centri (angl. regional headquarters),
- Globalno integrirano podjetje,
- Akvizicije ali investicije (naložbe) od začetka (angl. acquisition/ greenfield investments).

V nadaljevanju povzemamo po avtorjih Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 175-182) značilnosti posameznih hierarhičnih oblik vstopa.

### ***Prodajni predstavnik***

Največkrat je zaposlen na enem trgu, običajno na domačem trgu in ob priložnostih potuje na druge trge z namenom izvajanja prodajne funkcije. V kolikor je prodajni predstavnik zaposlen v domicilnem podjetju, ima le-to nad njim večji nadzor. Ta oblika vstopa je primerna predvsem na ozko specializiranih medorganizacijskih trgih, kjer so pomembne značilnosti predvsem visoko strokovno nakupovanje in poznavanje izdelkov podjetja, število kupcev pa je relativno majhno. Odjemalci (večji po obsegu kupovanja), zahtevajo tesen odnos z dobaviteljem in vzdrževanje dobaviteljsko - odjemalskih odnosov (angl. relationship marketing) (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 175).

### ***Rezidenčni prodajni zastopniki/ prodajne podružnice/ lastne prodajne enote***

Po avtorjih Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 175-176) so glavne značilnosti rezidenčnega prodajnega zastopnika sledeče: *»Prodaja je v celoti prenesena na vstopni trg, s tem se bistveno bolj približamo kupcu, to pa hkrati omogoča prenos avtonomije in odgovornosti za izvedbo prodajne funkcije na lastne podenote. Izdelki prihajajo v skladu z naročili enote iz matičnega podjetja, prodajna enota/ podružnica/ zastopnik poskrbijo za naročila in njihovo izvedbo. Pri tem si matica in hči medsebojno obračunavata cene - govorimo o t.i. notranjih transfernih cenah. Včasih je smiselno oblikovati prodajno podružnico (ki je podaljšana roka podjetja na tujem in formalnoppravno del domicilnega podjetja) in vanjo vključiti delovanje rezidenčnih prodajnih zastopnikov, če so potrebne takšne prodajne poti. Lastne prodajne enote na tujih trgih izvajajo popoln nadzor nad prodajno funkcijo. Podjetje običajno obdrži marketinško funkcijo in nadzor izvajanja v domicilnem podjetju, medtem ko lokalne prodajne enote oblikujejo tisti del marketinške strategije, ki je usmerjena na trženje na lokalnem trgu. To pomeni, da vsi izdelki prihajajo v skladu z naročili enote iz matičnega podjetja, prodajna enota pa poskrbi za naročila in njihovo izvedbo.»*

### ***Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu***

Po avtorjih Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 176-177) so glavne značilnosti lastne prodajne in proizvodnje enote na vstopnem trgu sledeče: *»Podjetja si želijo ob vstopu na tuji trg dober razvoj tržnega potenciala in možnosti trženja izdelkov/storitev na dolgi rok, želijo slediti ali prehiteti konkurenco in je potem takem smiselno*

*ustanoviti lastno prodajno-proizvodno enoto na tujem trgu. Takšen vstop je dolgoročno naravnano, saj kratkoročni učinki le redko odtehtajo obsežnost investicije. Vzroki, ki jih podjetja navajajo za ustanavljanje prodajnih in proizvodnih podjetij na tujih trgih, so predvsem ohranjanje poslovanja in boj za dvig ali ohranjanje tržnih deležev (kot oblika obrambne strategije, visoke vstopne carinske omejitve so npr. omejevale vstop japonskih avtomobilskih znamk, zato sta Nissan in Toyota ustanovila lastne proizvodne in prodajne enote v Veliki Britaniji), nove oblike poslovanja – pridobitev novih poslov (lokalna proizvodnja predstavlja visoko stopnjo predanosti trgu in dober način za izbor novih dobaviteljev, še posebej na medorganizacijskih trgih, kjer so storitve in zanesljivost izjemno pomembni deli vzdrževanja odjemalsko - dobaviteljskih odnosov in nakupnih odločitev), prihranek stroškov (npr. stroški delovne sile, materialov, transporta), izogibanje vladnim omejitvam (npr. visoke carine).«*

### **Sestavljalnice, skladišča**

Po avtorjih Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 177) so glavne značilnosti sestavljalnic oziroma skladišč sledeče: *»Gre za obliko proizvodne enote na vstopnem trgu. Vzroki za prenos dela proizvodnih procesov so nižji stroški (npr. delovne sile), nižje vstopne omejitve (carinske dajatve) za sestavne dele v primerjavi s končnimi izdelki, deli izdelka so proizvedeni v različnih delih sveta (multioutsourcing).«*

### **Regionalni centri (angl. regional headquarters)**

Avtorja Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 177) pravita, da poznamo dve obliki razvoja regionalnih centrov. Pri tem Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 177) pravita, da *»prva oblika regionalnega centra prevzema zgolj funkcijo marketinga ter prodajnih in poprodajnih storitev na lokalnih in celotnem regionalnem delu, druga oblika regionalnih centrov pa prevzema celovito izvajanje vseh poslovnih funkcij, povsem vkorporirano v regionalne trge, tako da se lahko učinkovito bojujejo s tekmeči na lokalnih in celotnem regionalnem trgu. So eden izmed načinov sodobnega "ustvarjanja" trgov. Za to, da se poslovanje v celotni regiji ustrezno uravnava, nadzoruje in strateško razvija, so odgovorni regionalni centri ali vodilne države (primer: npr. Microsoft ima regionalni center za vzhodno in srednjo Evropo na Dunaju). Pri tem imajo centri ali države nalogo, da usklajujejo poslovne strategije in strategije posameznega trga s celotno strategijo razvoja podjetja, zagotavljajo harmonično delovanje enot, identificirati morajo sinergije in jih izkoriščati znotraj in med enotami oz. trgi. Pri tem so regionalni centri podpora posameznim enotam pri udeležanju globalne strategije v lokalne ter pri strateškem razvoju lokalnih enot.«*

### **Globalno integrirano podjetje**

Po avtorjih Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 178) so glavne značilnosti globalnega integriranega podjetja naslednje: *»Pri najvišji stopnji internacionalizacije*



podjetja koordinirajo in integrirajo dejavnosti čez nacionalne meje tako, da dosegajo sinergije na globalni ravni, saj gre za medsebojno prepletenost in soodvisnost posameznih trgov. Izmenjava R&R in človeških virov je v tovrstnih podjetjih nekaj običajnega. Glavni cilj takšnega podjetja je doseči globalno konkurenčnost s poznavanjem podobnosti med trgi in njihovimi različnostmi. Dimenzije mednarodnega marketinga takšnega podjetja so izjemno kompleksne, saj takšna podjetja dosegajo najvišje stopnje internacionalizacije - zato tudi uporabljajo številne oblike vstopov in strategij obvladovanja vstopnih trgov. Tako prevladujejo samostojni lastniški vstopi - ustanavljanje proizvodnih, prodajnih enot, še pogosteje pa svoj portfelj nadgrajujejo z akvizicijami (prevzemi) in investicijami od začetka (angl. greenfields investments)«.

### **Akvizicije ali investicije (naložbe) od začetka (angl. acquisition/greenfield investments)**

Po Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 179-182) so glavne značilnosti akvizicij ali naložb od začetka naslednje: »Gre za najzahtevnejše oblike vstopa na tuje trge. Ločimo horizontalne (proizvodnja in trgi prevzetega podjetja so podobni prevzemnemu podjetju); vertikalne (prevzeto podjetje postane dobavitelj ali odjemalec prevzemnega podjetja); koncentrične (prevzeto podjetje ima iste trge pa različno tehnologijo in obratno); konglomeratne (povsem različne dejavnosti od podjetja, ki ga prevzema).«

Podjetje, ki si želi utreti dostop do razvitih tržnih poti, uveljavljenih tržnih segmentov, do uveljavljene blagovne znamke ali imena podjetja in obenem čim hitreje vstopiti na trg (pri čemer ima dovolj kapitala in sredstev), bo skušalo na vstopnem trgu najti ustrezno podjetje, ki se zdi primerno ter bo lahko takšne cilje lahko tudi izpolnilo (Makovec Brenčič, Hrastelj 2003, str. 179).

Primeri: Podjetje se lahko odloči, da želi investicijo nadzorovano voditi od začetka (**Primer:** npr. vstop Mercatorja na srbski trg - vstop od začetka, ki se je začel z gradnjo hipermarketa v Beogradu, od nakupa ustrezne lokacije za gradnjo, gradnje, vzpostavitve trženjskih poti in izvedbe celostne strategije vstopa).<sup>6</sup>

**Primer uspešnega vstopa na trg prek akvizicij: Sony (Japonska) kot prevzemnik dveh podjetij CBS Record (1987) in Columbia Pictures (1989).**<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Primer naveden v knjigi Makovec Brenčič, Hrastelj. 2003. Mednarodno trženje. Ljubljana: Gospodarski vestnik str. 179.

<sup>7</sup> Primer naveden v knjigi Makovec Brenčič, Hrastelj. 2003. Mednarodno trženje. Ljubljana: Gospodarski vestnik str. 180.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 179) pravita, da so: »*Akvizicije ali investicije so v zadnjih desetih letih kot oblika neposrednih naložb in kot oblika vstopa najhitrejše rastoče oblike razvoja mednarodnega marketinga. Pri akvizicijah je najpomembnejše ustvarjanje sinergij, kjer je glavni vir sinergije in dobrega sodelovanja prevzetega in prevzemnega podjetja, znanje in ne kapital ali tržna moč. Akvizicije po mnenju nekaterih avtorjev omogočajo izkoriščanje sistemskih slabosti in možnosti v državi in podjetjih. Zato so tveganja tudi bistveno večja, dvomljivi sta dolgoročnost obstoja prevzetega podjetja in ohranitev njegovih vitalnih funkcij. Kljub pogosto negativnemu odnosu javnosti do akvizicij pa po analizah sodeč dosega ravno ta oblika vstopa izjemno visoko stopnjo letne rasti in se – v nasprotju s pričakovanji – ne odvija kot sovražna, ampak kot sinergično prijateljska oblika razvoja trženja prevzemnega in prevzetega podjetja.*«

Trendi napovedujejo akvizicije kot obliko neposrednih kapitalskih vstopov predvsem na področju elektronskega trgovanja, medijev, računalniške proizvodnje, bank in zavarovalnic (Makovec Brenčič, Hrastelj 2003, str. 182).

## **LITERATURA:**

1. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone. Mednarodno trženje, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 2003. 481 str.
2. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1993. 535 str.
3. Pompe Andrej, Vidic Franci: Vodnik po marketinški galaksiji: Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2008. 218 str.
4. Miklič G., Zaman, M.: Dejavnost družbe kot dejavnih pri izbiri davčne oaze. Organizacija, letnik 41(2008), 5.
5. Mlakar Damjan. *Vstop vzorčnega podjetja na trg Španije in Portugalske - diplomsko delo.* Ljubljana. 2011.

## **5. 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 vedenje organizacij s poudarkom na delovanjem v mednarodnem okolju.

### **5.1 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).

## **5.2 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 ravniyo bruto domačega produkta nekaterih držav (Hutt, Speh, 2000, str. 178). Vse te razlike pa vplivajo na oblikovanje marketinškega spleta organizacij.

Razlike med marketingom na medorganizacijskih in marketingom na porabniških trgih so predvsem v naravi izdelkov in storitev, kompleksnosti nakupnega procesa in v velikosti proračuna, ki ga potrebujemo za doseganje 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 4 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 4: 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; 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 različnimi 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.

- *Nestalna 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 – tehnološkimi, ekološkimi), 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.

### **5.3. Klasifikacija izdelkov in storitev na medorganizacijskih trgih<sup>8</sup>**

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:

- *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 odlojučna 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*

---

<sup>8</sup> Povzeto po Mahin (1991, str. 14-21) in po Bingham, Jr., Raffield III (1990, str. 15-17).

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.

## **5.4 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 primernega marketinškega spleta za vsak posamezni tržni segment. V nadaljevanju predstavljamo tri najpomembnejše vrste organizacijskih kupcev, in sicer: podjetja, vladne organizacije in institucije. Vsaka vrsta organizacijskih kupcev ima svoje poslanstvo in značilnosti, ki vplivajo na njihove nakupne motive in tovrstno vedenje. Taka so na primer podjetja, ki so dobičkonosno usmerjena. Prodaja podjetjem zahteva poznavanje vedenja več ljudi v organizaciji, ki se odločajo in vplivajo na nakup, kajti vsak od njih ima različne motive (npr. cena, pravočasna distribucija, ustrezna kakovost). 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 poglavitne značilnosti posamezne vrste organizacijskih kupcev, t.j. podjetij, vladnih organizacij in institucij (Mahin, 1991, str. 34–53; Czinkota et al., 2000, str. 178–183; Kotler et al., 1999, str. 295–299; Kotler et al., 2001, str. 254–257):

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

**b) Vladne organizacije** kupujejo enake storitve in izdelke kot podjetja, poleg tega pa še naslednje izdelke ali storitve: obrambne sisteme, posebne socialne storitve in

transportne, izobraževalne ter zdravstvene storitve. Znotraj te vrste kupcev ločimo tudi posamezne tržne segmente, kot so to vladne organizacije na državni ali pa 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 določen<sup>9</sup>. 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.

## **5.5. 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. Turnball, 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).

---

<sup>9</sup> 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

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

Nakupni proces na medorganizacijskih trgih običajno predstavljamo kot večstopenjski proces, ki se začne s prepoznavanjem potrebe in konča z nakupno odločitvijo. Prvi poskus oblikovanja nakupnega procesa organizacij je naredil Webster<sup>10</sup> (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**<sup>11</sup>; nekateri avtorji ga imenujejo tudi nakupno središče. Predstavlja neformalno, vse ravni organizacije obsegajočo odločujočo skupino, kateri

---

institucijah poteka nakupni proces v dveh stopnjah: najprej je postopek prekvalifikacije nato sledi končna izbira dobaviteljev. Postopek nabave običajno poteka na osnovi javnega razpisa.

<sup>10</sup> Webster je oblikoval štiri stopenjski nakupni proces, in sicer: prepoznavanje potrebe, določitev nakupne odgovornosti in avtoritete, iskanje informacij in selekcija kriterijev ter postopek izbire.

<sup>11</sup> Koncept nakupnega centra sta leta 1972 predlagala Frederick Webster in Yoram Wind in ga podrobneje predstavila v svoji knjigi »*Organizational Buying Behaviour*«.

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.

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:

- 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**<sup>12</sup>: razširjeno, simbolično, ponavljajoče, hedonično, tržnokomunikacijsko, eksploratorno, slučajnostno in impulzivno nakupno vedenje. Vseh osem vrst nakupnega vedenja temelji na treh dimenzijah: razmislek proti čustvom (v odvisnosti od tega ali je nakupni motiv funkcionalne ali psihološke narave), nizka proti visoka vpletenost (v odvisnosti od stopnje 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 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

---

<sup>12</sup> 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).



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.

## **5.6 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).

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).

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

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. Napor 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.

### **5.6.1. Cena**

Cenovna odločitev je pogosto najpomembnejša strateška in finančna odločitev mnogih poslovnežev, 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.

### **5.6.2. 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 pglavitno tržno pot prodaje. Hkrati pa predstavlja osebna prodaja tudi pglavitni 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.

#### *5.6.2.1. Vpliv kulture na mednarodnih tržnih poteh*

V nadaljevanju po avtorjih Makovec Brenčič in Hrastelj (220, str. 219; povz. po Usunier, 2000, str. 394) povzemo pglavitnih sedem vplivov kulture na prodajne poti:

1. »**Nakupovalno vedenje:** vedenje kupcev gledamo skozi zorni kot kako kupci percipirajo čas, ki so ga uporabili oziroma porabili za nakup? Za različne kupce je ta percepcija različna: za nekatere kupce je lahko ta čas izgubljen, za druge pa je čas porabljen za nakupe koristen za pridobivanje izkušenj. Prav tako imajo kupci različne poglede na to kako je urejeno vračilo izdelkov: liberalno ali restriktivno? Kdo so osebe, ki kupujejo glede na spol, starost in kakšne so njihove vloge?
2. **Obratovalni časi trgovin:** v nekatereih državah morda obstajajo omejitve, ki temeljijo na verskih argumentih in drugih socioloških dejavnikih. Tako na primer v Italiji imajo deljeni delovni čas trgovin, kjer so trgovine v času kosila zaprte zaradi počitka.

3. **Omejen izbor izdelkov** (npr. iz verskih razlogov),
4. **Pripravljenost za postrežbo strankam:** kaže se človeški značaj, ki je dober (prijazen) slab (neprijazen), nevtralen (nezainteresiran).
5. **Čakalne vrste** in upoštevanje ali nespoštovanje pravil v zvezi z njimi,
6. **Kraje na strani kupcev in osebja.**
7. **Samopostrežba nasproti osebni prodaji.**«

#### 5.6.2.2. Neetično vedenje v zvezi s prodajnimi potmi

V nadaljevanju prikazujemo nekaj etično spornih vedenj v zvezi s prodajnimi potmi, ki izhajajo iz moči položaja strank in jih povzemamo po avtorjih Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 220-221):

- **Takse na prodajne police**

Ko govorimo o taksah na prodajne police imamo v mislih plačilo oz. zaračunavanje "najemnin" za uporabo prodajnih polic, še posebej za tiste, ki so na bolj izpostavljenih mestih v trgovini. Avtorja pravita, da se je ta praksa začela v Evropi in prek Kanade prodrla tudi v ZDA ter nadaljujeja, da je opaziti ta trend tudi v Sloveniji. Uporabo takega vedenja je omogočena, ker imajo določeni trgovci povečano položajno moč trgovcev, ki imajo lastne trgovinske znamke.

- **Neposredni marketing**

V povezavi z uporabo instrumenta neposrednega marketinga je spornih oz. etično vprašljivih več dejavnikov od zasebnosti, zaupnosti in nadležnosti ali vsiljivosti.

- **Sivi trgi**

Sivi trgi se ne nanašajo na dvomljiv izdelek, temveč za njegovo metodo distribucije. Gre za mednarodni marketing prek nepooblaščenih poti ali za vzporedni uvoz, ki običajno uporablja uvoz izdelkov preko uradnih, pooblaščenih poti, ki so določene s strani proizvajalca, ampak se uporabljajo druge nepooblaščene poti.

- **Mrežni marketing**

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 221) pravita, da mrežni marketing imenujemo tudi večstopenjsko ali piramidno trženje ter nadaljujeja: »Razvilo se je v ZDA, kjer pa je doseglo stopnjo zasičenosti. Zato se nekatera podjetja (npr. Amway), preizkušajo na mednarodnih trgih. Pomisleki v zvezi s mrežnim marketingom so načelni in praktični. Prvi se nanašajo na obremenjevanje družinskih in prijateljskih vezi s trženjem, drugi pa izhajajo iz pogosto nerealističnih obljub neizkušenih tržnikov.«

- **Nespoštovanje pogodb**

Ko se pogodba sklenjena med kupcem in prodajalcem ne spoštuje oz. se ne spoštujejo določila v pogodbi govorimo o neetičnem vedenju na mednarodnem trgu. Običajno je tovrstno neetično vedenje pogosto, zlasti v povezavi s

prodajnimi potmi. Pri tem so najbolj izpostavljeni in največjo škodo lahko nosijo posredniki, zaradi pogodb, ki jih ponudniki z njimi sklepajo.

### **5.6.3. 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.

#### **5.6.4. 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 zaznano kot medijsko sporočilo.
- *pojavnost funkcionalne nepismenosti*  
Povečuje se delež družbe, ki je funkcionalno nepismen, zmožen brati besede, toda nesposoben razumeti enostavnih stavkov, fraz in navodil. Zaradi tega morajo specialisti za komuniciranje vedno bolj uporabljati simbole, ikone, slike in zvoke.
- *naraščajoči pomen marketinga, ki temelji na odnosih*  
Narašča uporaba orodij marketinškega komuniciranja, ki so usmerjena na točno določeni ciljni segment z večjim poudarkom na 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 vložke. 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*<sup>13</sup>: komuniciranje z določenimi obstoječimi ali potencialnimi kupci po pošti, po telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo,

---

<sup>13</sup> 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

- *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 5: Prikaz osnovnih značilnosti instrumentov marketinškega komuniciranja za medorganizacijske trge**

	OGLAŠEVANJE	POSPEŠEVANJE PRODAJE	ODNOSI Z JAVNOSTMI	OSEBNA PRODAJA	NEPOSREDNI MARKETING
<b>KOMUNICIRANJE</b>					
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
<b>STROŠKI</b>					
Skupni stroški	Visoki	Srednji	Nizki	Visoki	Srednji
Stroški na kontakt	Nizki	Srednji	Nizki	Visoki	Visoki
Stroški investicije	Visoki	Srednji	Nizki	Visoki	Srednji
<b>NADZOR</b>					
Možnost komuniciranja z določenim segmentom javnosti	Srednja	Visoka	Nizka	Visoka	Visoka
Fleksibilnost uporabe	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka

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

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

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.

marketinškega komuniciranja za doseganje ciljnih javnosti. Več o posebnostih in instrumentih marketinškega komuniciranja na medorganizacijskih trgih podajamo v poglavju 6, ki govori o teoretičnih izhodiščih managementa marketinškega komuniciranja v mednarodnem okolju.

## LITERATURA

1. Anderson James C., Narus James A.: Business Marketing: Understand What Customers Value. Harvard Business Review, Boston, 76(1998), 6, str. 53–65.
2. Balazič Toni: Integrirane trženjske komunikacije – odgovor na spremenjeno naravo marketinga in družbe. Akademija MM, Ljubljana, 6(2000), str. 51–55.
3. Baumgartner Hans: Toward a Personology of the Consumer. Journal of Consumer Research, Chicago, 29(2002), str. 286-292.
4. 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.
5. Berginc Dario: Trženjski odnosi: nova trženjska paradigma in nova strategija. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 98 str.
6. Bingham Jr. Frank G., Gomes Roger, Knowles Patricia A.: Business marketing. New York: McGraw – Hill/Irwin, 2005 (3<sup>rd</sup> ed). 475 str.
7. Bingham Jr. Frank G., Raffield Barney T. III.: Business to Business Marketing Management. Homewood: Irwin, 1990. 744 str.
8. Borghini Stefania, Rinallo Diego,: Communicating competence in the medical diagnostic industry, A customers' view? Paper at the 19<sup>th</sup> IMP conference, Lugano, 2003, 19 str. [URL: [http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=4299](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4299)], 23.6.2005.
9. Brennan Ross: The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A Re-examination. Paper at the 19<sup>th</sup> IMP conference, Lugano, 2003, 20 str. [URL: [http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=4300](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4300)] 23.6.2005.
10. Burnett John, Moriarty Sandra: Introduction to Marketing Communication: An Integrated Approach. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 659 str.
11. Cooke Ernest F.: What Is Business and Industrial Marketing? Journal of Business and Industrial Marketing, Santa Barbara, 1(Fall 1986), str. 9-17.
12. Czinkota Michael R. et al.: Marketing: Best Practices. Fort Worth: The Dryden Press, 2000. 657 str.
13. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 248 str.
14. Day George S.: The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing, New York, 58(October 1994), 4, str. 37-52
15. Devetak Gabrijel, Vukovič Goran: Marketing izobraževalnih storitev, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2002, 348 str.
16. 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.
17. 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.

18. Duncan Tom, Moriarty Sandra E.: A Communication – Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, New York, 62(1998), str. 1–13.
19. Fill Chris: *Marketing communications: contexts, contents and strategies*. London: Prentice Hall Europe, 1999 (2<sup>nd</sup> ed.). 656 str.
20. Ford David, Berthon Pierre: *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*, Chichester: Wiley, 2002. 238 str.
21. 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.
22. 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.
23. 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.
24. Gilliland David I.: Toward a business-to-business channel incentives classification scheme. *Industrial Marketing Management*, New York, 32(2003), str. 55.
25. Grönroos Christian: From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Bradford, 35(1997), 4, str. 322-339.
26. Gronstedt Anders, Thorson Esther: Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. *Journal of Advertising Research*, New York, 36(1996), str. 48 – 58.
27. Harris Randy, Goodman John: B2B: back to basics – driving shareholding value. *Strategy & Leadership*, Chicago, 29(2001), 6, str. 27–33.
28. Hart Norman: *Business-to-Business Marketing Communications*. London: Kogan Page, 1998 (6<sup>th</sup> ed.). 365 str.
29. Herbig Paul, Milewicz John C.: Market signalling behaviour in the service industry. *Academy of Marketing Studies Journal*, Cullowhee, 1(1997), 1, str. 35–53.
30. Hutt Michael D., Speh Thomas W.: *Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets*. Fort Worth: The Dryden Press, 1998 (6<sup>th</sup> ed.). 777 str.
31. 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.
32. Kitchen Phillip, Wheeler Colin.: Issues influencing Marcoms in a global context. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 3(1997), str. 243–259.
33. Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica: *Principles of Marketing*. Pearson Education: Financial Times, Prentice Hall, 2001 (3<sup>rd</sup> Edition). 856 str.
34. Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica: *Principles of Marketing*, 2nd Edition. Pearson Education: Financial Times, Prentice Hall, 1999 (2<sup>nd</sup> Edition). 1032 str.
35. Kotler Philip: *Marketing Management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga. 1998, 832 str.
36. Kotler Philip: *Marketing Management*, Millenium Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc. 2002. 456 str.
37. 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.
38. Lancioni Richard: Pricing issues in industrial marketing. *Industrial Marketing Management*, New York, 34(2004), str. 111–114.
39. Lauterborn Robert: New Marketing Litany: 4Ps Passe; C-Words Take Over. *Advertising Age*, 1(1990), str. 26.

40. Lilien Gary L.: Business Marketing: Present and Future. *Industrial Marketing & Purchasing*, Bradford, 2(1987), 3, str. 3-21.
41. Lynch James E., Hooley Graham J.: Advertising Budgeting Practices of Industrial Advertisers. *Industrial Marketing Management*, New York, 16(February 1987), 1, str. 63-69.
42. Mahin Philip W.: Business-to-business marketing: strategic resource management and cases. Boston: Allyn and Bacon, 1991. 590 str.
43. Makovec Brenčič, M., Hrastelj, T.: Mednarodno trženje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003. 481 str.
44. 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.
45. Messner Fred R.: Business-to-Business Communication Handbook. Illinois: Association of National Advertisers, 1992. 299 str.
46. 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.
47. 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.
48. Peattie Ken, Paters Linda: The marketing mix in the third age of computing. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 15(1997), 3, str. 142–150.
49. Rangan Kasturi V., Shapiro Benson P., Moriarty Jr Rowland T.: Business Marketing Strategy: Concepts and Applications. Chicago: Irwin, 1995. 354 str.
50. Robinson Patrick J., Farris Charles, Wind Yoram: Industrial Buying and Creative Marketing. Boston: Allyn and Bacon, 1967. 288 str.
51. 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.
52. 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.
53. 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.
54. 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.
55. Schurr Paul H., Tyler Katherine, Trimble Alison: Characterizing Online And Off-Line Communications In Business Relationships. Paper at the 19<sup>th</sup> IMP conference, Lugano, 2003, 11 str. [URL: [http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=4418](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4418) ], 23.6.2005.
56. Smith P.R., Taylor Jonathan: Marketing communications: an integrated approach. London: Kogan Page, 2002. str.
57. Tosun Nurhan: Industrial Marketing and Communications Strategies. Paper at the 19<sup>th</sup> IMP conference, Lugano, 2003, 15 str. [URL: [http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=4431](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4431)], 23.6.2005.
58. 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.
59. Ulkuniemi Pauliina, Tähtinen Jaana: What do we mean by »market« in industrial marketing and purchasing? Paper at the 20<sup>th</sup> IMP conference, Copenhagen, 2004, 22 str. [URL: [http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=4599](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4599)], 23.6.2005.

60. 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.
61. Webster Frederick E., Wind Yoram: A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, Chicago, 36(1973), str. 12-19.
62. Webster Frederick E.: *Industrial Marketing Strategy*. New York: Wiley, 1991 (3<sup>rd</sup> ed.). 365 str.
63. Weitz Barton A., Castleberry Stephen B., Tanner John F.Jr.: *Selling: Building Partnerships*. Fourth Edition. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Irwin, 2001. 630 str.
64. 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.
65. Wilson D.: *Organizational Marketing*. London: International Thompson Business Press, High Holborn, 1999, str. 170-185.



## **6. 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 zelenega 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.

## **6.1. 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 marketinškocomunikacijske 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 imenovalac, 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 drugim deležniki organizacije preko strateškega nadzora vseh komunikacijskih sporočil in spodbujanje pridobivanja povratnih informacij z namenom vzpostavljanja dialoga (Duncan, 2002, v McGrath, 2005, str. 224-225).*

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

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

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

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

## 6.2. 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 poglobitveni 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 poudarim, 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.

### 6.3. 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 **SMARRTT<sup>14</sup>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 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).

---

<sup>14</sup> Gre za uporabo akronima SMARTT, ki v angleškem jeziku pomeni (angl. specific, measurable,

#### **6.4. 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

---

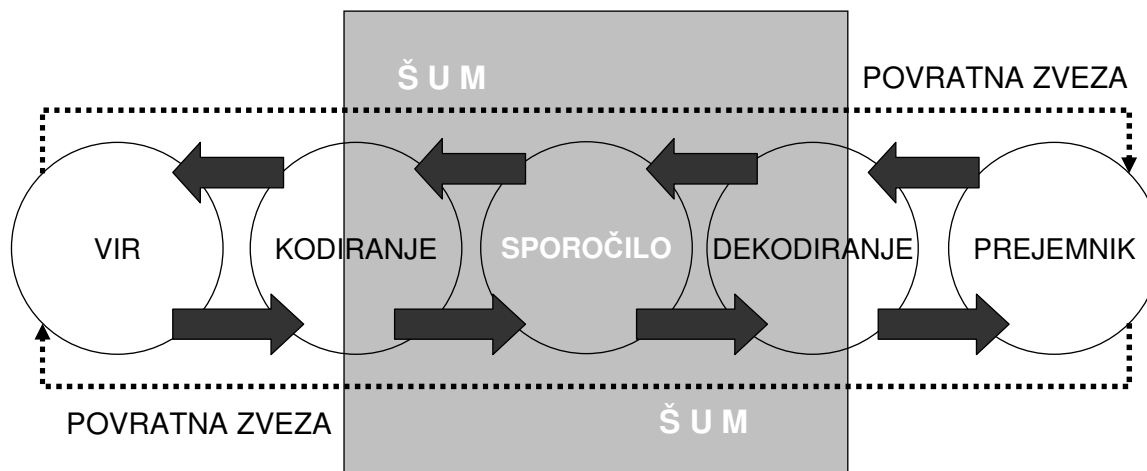
actionable, realistic, relevant, targeted, timed).

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 2 prikazujemo verigo dogodkov, ki sestavljajo model procesa komuniciranja.

**Slika 2: 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 osebne komunikacije 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).

## **6.5. 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, Kleimenhagen, 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 izdelek, cena, tržne poti, marketinško komuniciranje (angl. product, price, place (distribution), promotion), temveč naj o tem razmišljajo kot o porabnikih, stroških, dostopnosti in marketinškem komuniciranju (angl. customers, costs, convenience, communication). Avtorja menita, da takšna zamenjava perspektive predstavlja način, da tržniki ostanejo osredotočeni na porabnika in ne le na izdelek (Duncan, Moriarty, 1997, str. 151). Zelo pomembna točka, ki jo izpostavljata tako Duncan in Moriartyjeva (1997, str. 49-52), kakor tudi Duncan (2005, str. 177) je, da naj tržniki pri praktični izvedbi SWOT analize določijo prioritete posameznim elementom, na katere se ta analiza nanaša. Načrt marketinškega komuniciranja mora predvideti tudi možne načine vrednotenja zastavljenih ciljev.

Tudi Peltier, Kleimenhagen in Naidu (1996, str. 31) priporočajo pri procesu načrtovanja najprej spremljanje in analizo tako zunanlega 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 želeno 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 6: Povzetek modelov načrtovanja marketinškega komuniciranja**

Načrt	Cooper, 1997	Smith, Berry, Pulford, 2002	J. Walter Thomson oglaševalska agencija	Rezultat načrtovanja
<b>CILJI</b>	Kaj želimo doseči?	Analiza situacije	Kje smo?	Oblikovanje situacijske analize
		Cilji	Zakaj smo tu? Kje bi lahko bili?	Identifikacija problemov Identifikacija priložnosti
<b>STRATEGIJA</b>	Kako to nameravamo doseči?	Strategija	Kako bomo prišli do tja?	Oblikovanje sporočila, izbor medijev in oblikovanje komunikacijske strategije
<b>TAKTIKE</b>	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.

## 6.6. 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.

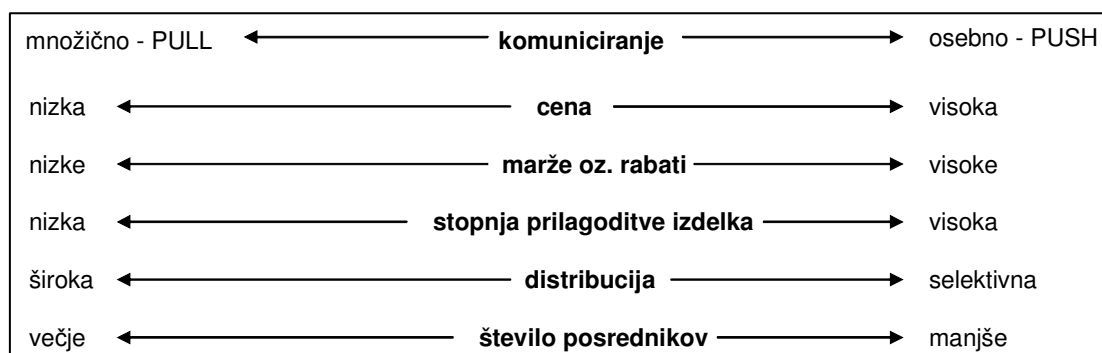
Uporaba »push« strategije je odvisna od naslednjih okoliščin:

- 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 udeleženi veliko posrednikov.

Na sliki 3 je prikazana odvisnost strategije marketinškega komuniciranja od instrumentov marketinškega spleta.

**Slika 3: 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.

## **6.7. 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. Campbell 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.

## **6.8. 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).

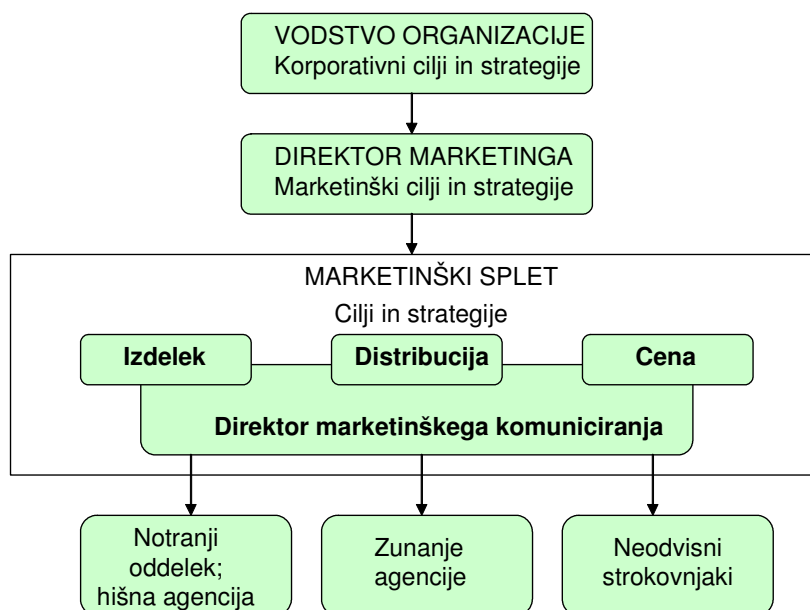
Tako je potrebno oblikovati takšno organiziranost komuniciranja, ki zagotavlja holistični pogled na komuniciranje. Da bi zagotovili organiziranost, ki celostno obravnava področje komuniciranja so vpeljali novo funkcijo, ki se imenuje »komunikacijski manager« oz. specialist za integrirano marketinško 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 podajamo primer organizacijske strukture marketinškega komuniciranja.

**Slika 4: 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.

### **6.9. 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 poglavitna 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 7 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 7: Komuniciranje in raziskave za potrebe komuniciranja v povezavi z modelom hierarhije učinkov za medorganizacijske trge**

Stopnja v modelu hierarhije učinkov	Premik proti nakupu	Raziskave
<b>KONATIVNA</b> 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
<b>AFEKTIVNA</b> 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>	Rangiranje preferenc glede blagovnih znamk  Lestvice stališč Merjenje ugleda (semantični diferencial) Projektivne tehnike
<b>KOGNITIVNA</b> Komuniciranje zagotavlja informacije	<p style="text-align: center;">ZNANJE</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">ZAVEDANJE</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.

## 6.10. 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 pristop<sup>15</sup> 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 ciljnem pristopu oblikovanja proračuna.

---

<sup>15</sup> V proučevani literaturi zasledimo uporabo naslednjih angleških izrazov za metodi določanja proračuna: razčlenjevalni pristop (angl. = top - down) in izgrajevalni pristop (angl. = bottom - up).

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 upoštevat 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).

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.

### **6.11. Ofenzivna načela oglaševanja v mednarodnem marketingu<sup>16</sup>**

V nadaljevanju prikazujemo deset ofenzivnih načel oglaševanja v mednarodnem marketingu, ki jih povzemamo po avtorjih Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 235 – 236):

---

<sup>16</sup> Poglavlje je povzeto po Makovec Brenčič, Maja in Hrastelj, Tone. 2003. Mednarodno trženje, Ljubljana: Gospodarski vestnik (strani od 235 – 236).

**1) Oblikovati je potrebno enotne in jasne oglaševalske strategije z upoštevanjem prednosti**

Oblikujemo jasna sporočila z oglaševanjem prednosti v sporočilih.

**2) Pomembno je ustvarjalno in domiselno ozračje**

Pomembno je, da se organizacije pri nastopu na tujih trgih ne ustrašijo tveganj. Prav tako je pomembno, da se različna tveganja ne prenašajo na druge sodelavce s strani vodilnih v podjetju. Mednarodno okolje je občutljivo za določene vrste oglasov zato je priporočljivo, da se tržnik izogiba predrznemu oglaševanju in s tem izogiba tveganje, čeprav je lahko tvegano (primer Benetton).

**3) Sistematični in načrtovan nadzor nad vrednotenjem oglaševanja**

Sistematično moramo vrednotiti rezultate oglaševanje s tem, da testiramo različne ravni izdatkov. Tako na primer lahko ocenimo tudi vpliv drugih instrumentov marketinga, v skladu z načelom: bolje je biti učinkovit kot empirično dokazljiv.

**4) Oglaševanje ima močan učinek v mednarodnem marketingu**

Avtorja Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 236) pravita, da je oglaševanje posamičnih izdelkov ali storitev, pa tudi skupin je primerno ob uvajanju novega izdelka oz. storitve in nadaljujeta, da je sicer praviloma učinkovitejše celovito oglaševanje ponudnika.

**5) Upoštevanje »pull« oziroma »push« strategije**

Pri izvajanju komunikacijske strategije je potrebno glede na določene značilnosti upoštevati alternativno strategijo vleka (pull), ki je primernejša pri izdelkih široke porabe ter strategijo potiska (push), ki je primernejša za industrijske izdelke.

**6) Potrebno je upoštevati najpomembnejše razlike v komuniciranju med območji ter znotraj območij**

Med standardiziranimi sporočili imajo prednost tista, ki so vizualna, povezana z glasbo ali s splošno znanimi osebnostmi.

**7) Odkrivanje drugih oblik komuniciranja na področju odnosov z javnostmi npr. sponzoriranja**

Pred časom je prevladovalo predvsem sponzoriranje športnih in kulturnih dogodkov, v zadnjem času pa opažamo velik poudarek na sponzoriranju socioloških dogodkov, npr. centrov za dojenčke v povezavi s trženjem plen

itd. Podobno velja za marketing dogodkov oz. event marketing ali sponzoriranje življenjskih slogov.

### **8) Upoštevanje kulturoloških sestavin marketinga**

Kulturološke sestavine komuniciranja so pomembno izhodišče pri trženju izdelkov na medorganizacijskih trgih oz. storitev vezanih na široko porabo in jih je pri komuniciranju potrebno upoštevati. Vpliv kulturoloških razsežnosti na marketinško komuniciranje obravnavamo v naslednjem podpoglavju.

### **9) Upoštevanje integriranega marketinškega komuniciranja**

Kot smo že pisali v poglavju o managementu marketinškega komuniciranja, je vse večji trend k uporabi integriranega marketinškega komuniciranja. To pa je posledica vse manjše uporabe tradicionalnih medijev in v skladu z načelom mrežnega povezovanja se vse bolj uveljavlja multimedijski pristop, npr. kombiniranje časopisnega, kablskega, osebnega in drugih oblik komuniciranja z namenom doseganja večjih učinkov.

### **10) Kontinuirano mrežno povezovanje**

Gre za interaktivno mrežno povezovanje z naslovniki namesto enostranskega monologa. Avtorja Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 236) pravita, da analiza načel ofenzivnosti lahko poteka tudi tako, da analitik za osnovo vzame vse štiri komunikacijske poti in po njih podrobno analizira trenutno stanje in predlaga ukrepe.

## **6.12. Kulturološka razsežnost marketinškega komuniciranja**

Elemente, ki jih bomo obravnavali v nadaljevanju, se nanašajo tudi na kulturološko razsežnost pogajanj nasploh, zlasti na vprašanje jezika, spremenljivko časa, argumente odločanja, način internega komuniciranja itd., ki jih povzemamo po avtorjih Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 237-240). Med vsem temi sestavinami ima jezik osrednjo vlogo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 240).

### **6.12.1. Nestandardiziranost komunikacij nasploh<sup>17</sup>**

Pri komunikacijah se srečujemo z velikim številom in pisanostjo sporočil, kar pri kupcih oz. odjemalcih lahko povzroča zmedo. Popolna standardizacija komunikacijskih sporočil je v bodoče malo verjetna, sicer pa bi bila sicer tehnično možna. Na primer jezikovna standardizacija, bi bila trženjsko neodmevna in zato

nesprejemljiva. Izmed vseh sestavin marketinškega spleta se kulturološka razsežnost najbolj neposredno kaže pri komuniciranju, in to pri vseh njegovih poteh.

Tudi v okviru EU obstajajo pomembne razlike v komuniciranju ter sporazumevanju. Nemci in Danci naj bi dajali prednost eksplicitnim in neposrednim navedbam, ki so kar najbolj stvarne. Italijani dajejo prednost prijetnemu komuniciranju (izjema je Benetton). Francozi tudi v komuniciranju izražajo dvome. Zato je pristop do njih manj neposreden in bolj prefinjen, pri tem pa zavračajo vtis, da je nanje sploh mogoče vplivati. Nizozemci in Flamci pa se glede komuniciranja vedejo podobno kot Nemci. Zmotno je mnenje, da je zaradi enakega jezika možno uporabiti enako komunikacijsko sporočilo npr. na Irskem in v Veliki Britaniji.

### **6.12.2. Jezik kot osrednja sestavina komuniciranja**

Pri uporabi jezika v komunikacijskih sporočilih moramo upoštevati devet pravil, ki jih v nadaljevanju povzemamo in citiramo po Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 237-238; prirejeno po Walshu; Hrastelj, 1981, str. 13-15):

1. *»Od prevajalcev ne pričakujemo neposrednega prevoda, marveč prevod vsebine.*
2. *Pri oblikovanju komunikacijskega sporočila upoštevamo, kar zahtevajo enaka besedila v primerjavi z angleščino v drugih jezikih praviloma več prostora. Romanski jeziki zahtevajo npr. 20 odstotkov več prostora, slovanski in germanski jeziki 25 odstotkov, arabščina in kitajščina pa celo do 50 odstotkov več prostora.*
3. *Izogibamo se narečnim izrazom.*
4. *Prevajalčev jezik naj bo materinščina, sam pa prebiva v državi uvoza.*
5. *Upoštevati moramo pomembne razlike v uporabi določenega jezika, npr. arabščine v Tunisu, Libiji, Siriji ali Egiptu.*
6. *Prevod damo v pregled zastopniku ali kakšni drugi zaupanja vredni osebi. Kadar smo v dvomih, prevedemo sporočila nazaj v izvirni jezik.*
7. *Tisk zaupamo strokovnjakom. Tiskarske napake smešijo ponudnika.*
8. *Vedno moramo imeti dovolj časa in ne smemo podcenjevati na videz nepomembnih delov komunikacijskega sporočila.*
9. *Težave se pojavijo pri prevajanju nekaterih izrazov. Nekaterim pisavam manjkajo črke iz naše abecede. Tako je na primer Pepsi Cola v arabščini Bybsy Kula. Možne napake so tudi pri nepopolnem poznavanju pisav, pri prevajanju iz cirilice v latinico itd.» (citirano po Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003, str. 237-238).*

---

<sup>17</sup> Poglavlje povzeto po Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003, str. 237.

Marketinško komuniciranje pogosto uravnava organi oblasti. Pri nekaterih oblikah uravnavanja oziroma vpliva se prav tako kaže kulturološki vpliv. To se nanaša na primer na prepoved zavajanja porabnikov, prepovedi komuniciranja določenih izdelkov (npr. zdravil, tobačnih izdelkov), način komuniciranja, da se podcenjuje tekmece, nedovoljeno uporabo nekaterih izrazov, npr. steriliziran, pa tudi presežnikov. V ZDA in na Nizozemskem glede slednjega niso tako strogi, kot so v Nemčiji ali Franciji. Na nekaterih trgih obstajajo posebej vplivne mnenjske skupine, ki so nosilci publifobije kot nasprotniki pretiranega trošenja sredstev za komuniciranje. V nekaterih drugih državah uravnava komuniciranje z obdavčitvami (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 238).

### **6.12.3. Komunikacijske razlike v javnih občilih**

Pri posameznih elementih marketinško komunikacijskega spleta (tj. oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebna prodaja, odnosi z javnostmi) se izražajo tudi določene razlike, ki izhajajo iz zgodovine. Tako bi lahko navedli, da so javne publikacije bolj razširjene v razvitih državah, zaradi visoke stopnje pismenosti, splošne izobrazbene ravni prebivalstva, razširjenosti revijalnega tiska in drugih dejavnikov (npr. v Nemčiji). Za oglaševanje na prostem, kar vključuje tudi oglaševanje na prevoznih sredstvih, je v preteklosti veljalo, da je razširjenost predvsem v državah v razvoju. Danes srečamo oglaševanje na prostem tudi v nekoč „socialističnih“ državah, pa tudi v nekaterih razvitih državah (npr. Franciji), kjer namenjajo temu nosilcu oglaševanja kar 18 odstotkov vseh sredstev za komuniciranje. Glede radijskega in še posebej televizijskega oglaševanja, sta v okviru EU vodili Italija in Velika Britanija. Oba medija ter kino predstavitve so popularne tudi v državah v razvoju. Javne publikacije so praviloma bolj informativne, medtem ko sta radio in televizija manj (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 238-239).

### **6.12.4. Razlike v oglaševalskih slogih**

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 239) pravita, da razlike v oglaševalskih slogih srečamo na večini komunikacijskih poti in razlikujeta predvsem:

- *opisne*, ki posredujejo obliko informacij, zmanjšujejo negotovost, npr. v nemščini,
- *simbolično asociativne in prepričevalne*, npr. v švedščini;
- *oneirične*, kar pomeni usmerjene v sanjarjenje, npr. v italijanščini, francoščini.



Opisni informativni slog naj bi bil bolj značilen za razvite države, čeprav so med njimi tudi razlike, npr. glede količine informacij po kulturah. Fatalistične kulture, med katerimi so tudi arabske, pa rade sprejemajo prepričevalni in sanjarski slog informacij (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 239).

### **6.13. Nekateri etično sporni postopki pri komuniciranju**

Med neetične komunikacije štejemo sledeče (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 241):

- **Preveliki in posebej nepotrebni stroški.** Tu sodijo pretiravanja, ki niso potrebna pri komuniciranju in zlasti pogosto se zastavljajo vprašanja komuniciranja pravih vrednot. Ta del neetičnega komuniciranja se delno rešuje s predpisi, delno pa s samokontrolo.
- **Pretirano hvaljenje.** Čeprav se lahko ne zdi, je pretirano hvaljenje lahko škodljivo. Pri tem se zastavlja vprašanje kdo je v tem primeru zavezan dokazovati škodo; ali oseba, ki meni, da je oškodovana, ali podjetje, ki trži? Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 241) pravita, da v evropskih državah so to praviloma podjetja, medtem ko so v ZDA porabniki manj zavarovani in morami tudi oni dokazovati škodo. V nekaterih državah se uravnava pretirano hvaljenje s predpisi, ki prepovedujejo uporabo presežnikov v komuniciranju (npr. v Nemčiji). V isto kategorijo uvrščamo smešenje tekmecev.
- **Oglaševanje za otroke.** Gre za najbolj izpostavljeno vrsto porabnikov, na katerih odločitve vplivajo različni dejavniki od oglaševanja do drugih komunikacijskih orodij. Sami težko sprejemajo racionalne odločitve. Pri tem zadevi se priporoča samonadzor oglaševalcev.

### **6.14. Vpliv interneta na marketinško komuniciranje v mednarodnem marketingu<sup>18</sup>**

Nekateri so mnenja, da je prednost internetnega oglaševanja v tem, da je možno natančno izmeriti njegovo odzivnost, kar naj bi bilo pri drugih medijih bolj vprašljivo.

Posebna oblika komuniciranja, ki je tudi stroškovno zelo optimalna in učinkovita, je elektronska pošta. Gre za neposredno ali usmerjeno komuniciranje, pri katerem je izkustveno ugotovljena stopnja odzivnosti med 5 in 25 odstotki in je torej še vedno sorazmerno nizka. Pomanjkljivosti elektronske pošte se kažejo zlasti kot zasipavanje

---

<sup>18</sup> Poglavlje je povzeto po: Jurše, M. (1999): Mednarodni marketing. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in po Jurše, M. (2000): Internet kot strateški izziv za management mednarodnega marketinga na pragu 21. stoletja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Gradivo za podiplomski študij.

porabnika z nezaželenimi sporočili (spams) ter napadi virusov. Elektronska pošta se najbolj popolnoma vključuje v zamisel izvirnega oglaševanja in poslovanja nasploh. Stranka, s katero komuniciramo bo počaščena, informacije pa tudi niso dostopne tekmeceem.

Pri uporabi interneta kot oglaševalskega medija ne gre za nadomeščanje dosedanjih medijev in oblik komuniciranja, marveč za prepletanje oz. za dopolnjevanje z njimi, pri čemer je ena izmed večjih zmot obravnavanje interneta kot medija množičnega komuniciranja.

## **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. Ambler Tim, Barrow Simon: The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, London, 4(1996), 3, str. 185-206.
3. 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.
4. 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.
5. Belch George E., Belch Michael A.: Advertising and promotion: An integrated marketing communication perspective. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003 (6<sup>th</sup> ed.). 780 str.
6. Bigne Enrique J.: Advertising Budget Practices: A Review. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Clemson, 17(1995), 2, str. 17-33.
7. Burnett John, Moriarty Sandra: Introduction to Marketing Communication: An Integrated Approach. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 659 str.
8. Cooper Alan: How to plan advertising? The Account Planning Group. London: Cassel, 1997(2 ed.). 201 str.
9. Cornelissen Joep P.: Integration in Communication Management: Conceptual and Methodological Considerations. *Journal of Marketing Management*, Helensburgh, 16(2000), str. 597-606.
10. 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.
11. 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.
12. Duncan Tom, Moriarty Sandra E.: A Communication - Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, New York, 62(1998), str. 1-13.
13. Duncan Tom, Moriarty Sandra: Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships. New York: McGraw Hill, 1997. 284 str.
14. Duncan Tom: Principles of Advertising and IMC. Boston: McGraw-Hill, Irwin, 2005(2<sup>nd</sup> ed.). 774 str.
15. Engel James, Warshaw Martin R., Kinnear Thomas C.: Promotional Strategy: Managing the managing communications process. Homewood IL: Irwin, 1991(7<sup>th</sup> ed.). 753 str.

16. Fill Chris: Marketing communications: contexts, contents and strategies. London: Prentice Hall Europe, 1999 (2<sup>nd</sup> ed.). 656 str.
17. Finch John: Three Narratives on Industrial Markets as Networks and as Social Systems. Paper at the 20<sup>th</sup> IMP conference, Copenhagen, 2004, 24 str. [URL: [http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=4536](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4536)], 15.10.2007.
18. Foreman Susan: Integrated Communications, Advertising Effectiveness and Brand Equity. Manager Update, Braybrooke, 15(2004), 3, str. 13–22.
19. Goring Matthew P.: Putting Integrated Marketing Communications to Work Today. Public Relations Quarterly, Rhinebeck (N.Y.), 39(1994), str. 45–48.
20. 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.
21. Gronstedt Anders, Thorson Esther: Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. Journal of Advertising Research, New York, 36(1996), str. 48 – 58.
22. Gross Irwin: The future of CORPCOM (Corporate Advertising and Communications). Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1994, 9 str. [URL: <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-21/11-1994.pdf>], 24.6.2005.
23. Hart Norman: Business-to-Business Marketing Communications. London: Kogan Page, 1998 (6<sup>th</sup> ed.). 365 str.
24. Hartley Bob, Pickton Dave: Integrated marketing communications requires a new way of thinking. Journal of Marketing Communications, Basingstoke, 5(1999), str. 97 – 106.
25. 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.
26. Hunt Todd, Grunig James E.: Tehnike odnosov z javnostmi. Ljubljana: DZS, 1995. 433 str.
27. Johnson Lauren Keller: Execute Your Strategy Without Killing It. Harvard Management Update, 9(Dec. 2004), 12, str. 3-5.
28. Jurše Milan: Internet kot strateški izziv za management mednarodnega marketinga na pragu 21. stoletja. Ljubljana: Ekonomka fakulteta. Gradivo za podiplomski študij, 2000.
29. Jurše, Milan: Mednarodni marketing. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999. 535 str.
30. 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.
31. Kitchen Philip J., Schultz Don E.: Integrated corporate and product brand communication (1). Advances in Competitiveness Research, 11(2003), 1, str. 66–86.
32. Kitchen Philip J.: Public relations in the promotional mix: a three-phase analysis. Marketing Intelligence & Planning, Bradford, 14(1996), 2, str. 5 – 12.
33. Kitchen Phillip, Wheeler Colin.: Issues influencing Marcoms in a global context. Journal of Marketing Communications, Basingstoke, 3(1997), str. 243–259.
34. Kliatchko Jerry: Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). International Journal of Advertising, Henley on Thames, 24(2005), 1, str. 7–34.
35. Kotler Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga. 1998, 832 str.
36. Kotler Philip: Marketing Management, Millenium Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc. 2002. 456 str.
37. Lambin Jean-Jacques: Market-driven management: strategic & operational marketing. Houndmills: MacMillan Press, 2000. 737 str.
38. Lamons Bob: Marcom proves itself a worthy investment. Marketing News, Chicago, 37(2003a), 12, str. 13.

39. 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.
40. 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.
41. Levinson Jay Conrad: Integrated Marketing. *Executive Excellence*, 18(2001), 11, str. 9-10.
42. Lindberg-Repo Kirsti: Conceptualising communications strategy from a relational perspective, Paper at the 18<sup>th</sup> IMP conference, Perth, 2002, 12 str. [URL: [http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=4249](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4249)], 23.6.2005.
43. Lorbek Franc: Osnove komuniciranja v marketingu. Ljubljana: Delo, 1979. 423 str.
44. 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.
45. Makovec Brenčič, Maja, Hrastelj, Tone: Mednarodno trženje, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 2003, 481 str.
46. Manafy Michelle: DAMing Marketing Communications. *EContent*, Wilton, 26(2003), 8/9, str. 13–15.
47. Mattelart Armand, Mattelart Michele. *Theories of Communication: A Short Introduction*. London: Sage Publications, 1998. 186 str.
48. McGoon Cliff: Cutting-edge companies use integrated marketing communication. *Communication World*, San Francisco, 16(1998), 1, str. 15–20.
49. 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.
50. McQuail Denis: *Mass Communication Theory: An Introduction*. London: Sage Publication. 1994(3<sup>rd</sup> ed.), 416 str.
51. 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.
52. 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.
53. Naik Prasad A., Raman Kalyan: Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications. *Journal of Marketing Research*, Chicago, XL(2003), str. 375–388.
54. Narver John, Slater Stanley: The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, New York, 54(October 1990), str. 20–35.
55. 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.
56. 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.
57. 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.
58. 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.

59. 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.
60. 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.
61. Pickton David, Broderick Amanda: *Integrated marketing communications*. Harlow: Financial Times, Prentice Hall, 2001. 752 str.
62. Podnar Klement, Kline Miro: Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave*, XIX(2003), 44, str. 57-73.
63. Reid Mike: Performance Auditing of Integrated Marketing Communication (IMC) Actions and Outcomes. *Journal of Advertising*, Athens, 34 (Winter 2005), 4, str. 41-54.
64. 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.
65. Rowley Jennifer: Promotion and marketing communications in the information marketplace. *Library Review*, Bradford, 47(1998), 8, str. 383-387.
66. Schiffman Leon G., Kanuk Leslie Lazar: *Consumer Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 2000 (7<sup>th</sup> ed.), 469 str.
67. 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.
68. Schultz Don E., Schultz Heidi: Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, Basingstoke, 4(1998), 1, str. 9-26.
69. Schultz Don E., Tannenbaum Stanley I., Lauterborn Robert F.: *Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books, 1994. 328 str.
70. Schultz Don E., Walters J.: *Measuring Brand Communication ROI*. New York: Association of National Advertisers. 1997.
71. Schultz Don E.: Branding the Basis for Marketing Integration. *Marketing News*, Chicago, 32(1998a), 24, str. 8
72. 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.
73. Schultz Don E.: The Inevitability of Integrated Communications. *Journal of Business Research*, New York, 37(1996b), str. 139-146.
74. Schultz Don E.: IMC receives more appropriate definition. *Marketing News*, Chicago, 38(2004), 15, str. 8 – 10.
75. Schurr Paul H., Tyler Katherine, Trimble Alison: Characterizing Online And Off-Line Communications In Business Relationships. Paper at the 19<sup>th</sup> IMP conference, Lugano, 2003, 11 str. [URL: [http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=4418](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4418) ], 23.6.2005.
76. Scott W.R.: *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987(2<sup>nd</sup> ed.)
77. Shannon C.E., Weaver W.: *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press (Originally Published 1949).
78. Sinickas Angela: Forecasting and Evaluating the Impact of Marketing Communication. *Communication World*, January-February 2005, str. 14.
79. Smith P.R., Taylor Jonathan: *Marketing communications: an integrated approach*. London: Kogan Page, 2002. str.
80. Smith Paul Russell, Berry Chris, Pulford Alan: *Strategic marketing communications: new ways to build and integrate communications*. London: The Kogan Page, 2002. 300 str.

81. Starman Danijel: Tržno komuniciranje: izbrana poglavja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 87 str.
82. Stewart David: Allocating the Promotional Budget: Revisiting the Advertising and Promotion-to-Sales Ratio. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 14(1996), 4, str. 34-38.
83. Theaker Alison: *The Public Relations Handbook*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2001. 289 str.
84. Tuškej Mitja: Pot do prave trženjske strategije. Ljubljana: *Manager*, priloga, 11(2004), str. 108.
85. Ule Milena, Kline Miro: Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 267 str.
86. Verčič Dejan, Van Ruler Betteke: Releksivni komunikacijski mededžment. *Teorija in praksa*, 39(2002), 5, str. 739-754.
87. Weinstein Steven: Integrate communication technologies. *Advertising Age's Business Marketing*, Chicago, 84(1999), 11, str. 48.
88. 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.

## **7. POSEBNOSTI NAČRTOVANJA V MEDNARODNEM MARKETINGU**

Poglavitni vplivi v mednarodnem marketingu vsekakor zajemajo različne dejavnike od globalizacije, trgovinske liberalizacije do dejavnikov ekonomske integracije. Dejavniki ekonomske integracije zajemajo dejavnike ekonomske samostojnosti določene države, različne meddržavne sporazume, prosto carinske cone, Evropsko unijo itd. ih dejavnikov. Danes pa se posebnosti mednarodnega marketinga in povezano tudi procesa načrtovanja v mednarodnem marketingu vse bolj izražajo v kulturoloških razlikah kot tudi v socioloških razlikah.

Nekatere sodobne splošne značilnosti mednarodnega marketinga so sledeče (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 21, povz. po Backhaus et al., 2000, str. 37-47):

- **informacijske potrebe** – informacijske potrebe so večje, ko govorimo o mednarodnih trgih, saj ne poznamo značilnosti in vplivov na tujih trgih. Poleg tega je te informacije tudi težje pridobiti in so težje dostopne.
- **tveganja** – tveganja delovanja na tujih trgih so bistveno večja kot pri delovanju na domačem trgu. Poveča se tako intenzivnost tveganja kot tudi njihovo število (npr. politična tveganja, tveganje tečajnih razlik, gospodarska tveganja. Tako je priporočljivo, da podjetje izdelava dokument obvladovanja tveganj.
- **usklajevanje med trgi** – pomembno je tudi usklajevanje med posameznimi trgi, s ciljem iskanja sinergij. Govorimo o interaktivnosti marketinga, ki vključuje domači (nacionalni) trg in več mednarodnih; nastajajo vzratni sklepi ali zanke, ki trge povezujejo.

**Silnice rasti mednarodnega marketinga v podjetjih** lahko strnimo v sledeče (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 23-24):

- Vgrajevanje meril svetovnega gospodarstva v procese in postopke mednarodnega marketinga podjetij (in ne izogibanje le-tem),
- Internacionalizacija kot neustavljivi proces mednarodne rasti in razvoja podjetij (in držav) – novi načini in oblike mednarodnega marketinga se razvijajo vzporedno,
- “Going international” – proaktivnost, kakovost vodstvenih oseb v podjetjih,
- Ustrezna razpoložljivost vseh vrst virov podjetja (notranjih in zunanjih),
- Ofenzivna podjetja izkoriščajo izjemnost izdelkov ali storitev, tehnološke prednosti, izključne informacije, davčne prednosti idr.

Načrtovanje mednarodnega marketinga podjetij je le del načrtovanja podjetja kot celote, ki je povezan s strategijami, ki so specifične za mednarodne trge in izhajajo iz

korporativne strategije podjetja. Lahko bi ga opredelili kot postopek, ki usklajuje njihove vire s sedanjimi in prihodnjimi izzivi okolij (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 312).

### **7.1 Nekatere razlike med načrtovanjem domačega in mednarodnega marketinga**

Načrtovanje marketinga na domačem trgu ali marketinga na mednarodnem trgu se razlikuje zlasti zaradi različnih jezikov; nadalje podatki, ki so potrebni za načrtovanje so težko dostopni in velikokrat plačljivi (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 319). Prav tako imajo pomemben vpliv na načrtovanje politični dejavniki, gospodarski nacionalizem, uporaba različnih valut je lahko ovira za izračune, razlike obstajajo v finančni klimi in etiki, manj jasna in definirana so pravila poslovanja, obstajajo pomembne kulturološke razlike itd. Predvsem pa so tuja okolja bolj nepredvidljiva in podvržena različnim vplivom (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 319).

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 319) pravita, da gre iskati razlike med enim in drugim načrtovanjem v parametrih okolij in ne v načrtovalnih tehnikah. Med dejavnike okolja pa prištevata izpostavljenost številnim, velikim in tudi nenadnim spremembam. Navajata: »Da se v mednarodnem marketingu nasploh tradicionalne prepreke zmanjšujejo, tudi po zaslugi GATT in WTO, pa hkrati vedno bolj izstopajo druge razsežnosti in danosti doslej potisnjene v ozadje, kulturološke, sociološke, okoljevarstvene in druge. Razlike med enim in drugim načrtovanjem so predvsem v različnih okoljih. Z mikrosegmentiranjem se lahko nekatere razlike med domačim in mednarodnimi trgi zmanjšajo, pri čemer se odkrivajo podobni segmenti.« (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 319).

V nadaljevanju v tabeli 8 povzemamo po avtorjih Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 319) pglavitne razlike med načrtovanjem doma in na tujem.



**Tabela 8: Razlike med načrtovanjem doma in na tujem**

<b>Načrtovanje doma</b>	<b>Načrtovanje na tujem</b>
Enoten jezik in nacionalnost	Več jezikov, kultur, nacionalnosti
Kulturološko razmeroma homogen trg	Kulturološko različni in razčlenjeni trgi
Natančni, lažje dostopni podatki o parametrih okolja	Težje dosegljivi podatki, manj zanesljivi, dražja pridobitev
Politični dejavnik je manj pomemben	Politični dejavnik je vse pomembnejši
Manj vmešavanja države	Države uravnavajo poslovne odločitve
Podjetje neznatno vpliva na okolje	Vpliv močnih večnacionalnih podjetij
Gospodarski nacionalizem pomaga pridobiti javna naročila	Gospodarski nacionalizem je ovira
Stabilnejše poslovno okolje	Bolj nestabilna poslovna okolja
Ena valuta, ni valutnega tveganja	Valutno tveganje, stabilne valute, ki drsijo
Enotnejše finančno podnebje	Razlike v finančnem podnebju
Jasnejša pravila poslovne igre, enotnejši poslovni pristop	Različna, spremenljiva in nejasna pravila, različni poslovni pristopi

Vir: citirano po Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 319.

## **7.2 Postopek načrtovanja v mednarodnem marketingu**

Ne poznamo enotne formule niti postopka, gre za inovacijsko dejavnost, saj se podjetja trudijo biti inovatorji in se razlikovati od drugih v panogi (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 321.)

V nadaljevanju prikazujemo postopek načrtovanja v mednarodnem marketingu, ki ga povzemamo po avtorjih Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 322-327) in obsega naslednjih sedem faz: pričakovanja zainteresiranih strank, interno analiza, zunanje okolje, cilje podjetja, preučitev alternativnih strategij, izbor najprimernejše strategije in oblikovanje strateškega načrta), ki jih v nadaljevanju tudi podrobneje opisujemo:

### **1. Pričakovanja zainteresiranih strank**

V mednarodnem marketingu sodelujejo različne stranke, ki imajo različna pričakovanja. Med stranke uvrščamo ponudnike, ki imajo različne interese za načrtovanje mednarodnega marketing kot številne druge stranke. Mednje uvrščamo zaposlene v podjetju (interes za finančno stabilnost in rast dohodka), kupce (interes za zanesljive in pravočasne dobave blaga ob konkurenčnih cenah), dobavitelje (interes za nepretrgane dobave), banke upnice (dajalke kreditov) in vlagatelji (interes za varnost vloženega kapitala), združenje podjetij neke panoge (spoštovanje pravil

konkurence), organe oblasti raznih ravni in druge pomembne skupine (uravnavanje, skrb za okolje) (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 322.)

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 322 ) pravita: »Sposobnost usklajevanja zainteresiranih strank in njihovih interesov na hitro spreminjajočih se trgih je ena izmed glavnih težav strateškega načrtovanja; udeleženci prihajajo iz različnih okolij in jih moramo enakovredno upoštevati, poleg analize bonitet upoštevati še profile, zaznave interesov. Neusklajeni interesi lahko povzročijo huda trenja in upočasnjujejo postopek načrtovanja.»

## **2. Interna analiza**

Za interno analizo se pogosto uporablja tudi izraz analiza položaja podjetja na trgih, diagnoza in prognoza položaja na trgih. Cilj te analize je zlasti analiza preteklih rezultatov in nasploh ugotavljanje le-teh, ugotovitev trendov v panogi, identifikacija najpomembnejših značilnosti in prednosti podjetja, sposobnosti in moči podjetja glede na slabosti podjetja. Na ravni mednarodnega marketinga oblikujejo podjetja svoje sisteme kazalnikov, npr. prihodek na izdelčno skupino ali državo, dohodek v odstotku prodaj, tržni delež mednarodnega marketinga v celotnem marketingu ali po regijah/državah (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 322-323.)

## **3. Zunanje okolje**

Podjetja, ki delujejo na mednarodnih trgih, morajo analizirati okolja mednarodnih trgov, na katerih bodisi že poslujejo ali pa predstavljajo njihov ciljni trg. Z analizo zunanjega okolja se ugotovijo priložnosti na tujih trgih in nevarnosti na tujih trgih. Na osnovi take analize se pripravi analiza tveganja in definirajo postopki za zmanjšanje takih tveganj. Kar zadeva napovedi in trende, pa so običajno podjetja vedno previdna pri načrtovanju in jih upoštevajo z določeno mejo tolerance. Najbolj standarden postopek za analizo zunanjega okolja predstavlja analiza marketinških profilov, ki daje le širši odgovor podjetju, vendar ga podjetja že uporabljajo za grobo oceno stanja na tujih trgih. Lahko pa se kot alternativa uporablja tudi situacijska analiza, ki zajema naslednje dejavnike: moč in karakteristike konkurentov, vedenje in nakupne navade kupcev, politični dejavniki, pravne omejitve, krajevne sestavine trge, (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 321).

## **4. Cilji podjetja**

Cilji podjetja so običajno opredeljeni *kvantitativno* in zajemajo slednje cilje: prihodki, dobiček, rast, produktivnost, tržni delež, število držav, kjer je podjetje prisotno, načini in oblike poslovanja na mednarodnih trgih, rast števila kupcev, prodajnih mest...). Cilji podjetja so lahko tudi *kvalitativno* opredeljeni, kjer se cilji opišejo npr. cilj je povečati število odvisnih družb v tujini, ohranitev vodilnega položaja na tujih trgih, ohranitev ugleda podjetja, itd. Vedno bolj se pri ciljnih upoštevajo neekonomski dejavniki. Cilji pa

morajo biti jasni, preprosti, splošno razumljivi in merljivi (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 325).

### **5. Preučitev alternativnih strategij**

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 325-326) navajata, da sta podjetjem na voljo številne alternativne marketinške strategije: strategija kontinuiranega trženja, racionalizacija, združitve in pripojitve, diverzifikacija, razvoj novih izdelkov in storitev, likvidacija izdelčnih programov. Poudarjata, da v mednarodnem marketingu se uporabljajo predvsem sledeče strategije: tržna penetracija, razvoj trgov, razvoj izdelkov, segmentacija, tržna koncentracija, opuščanje zastarelih izdelkov itd.

### **6. Izbor najprimernejše strategije**

Izbor najprimernejše strategije pomeni izbrati najdonosnejšo in najboljšo, pri čemer izbor ne sme trajati predolgo. Postopek se opravi na podlagi ocenjevanja različnih strategij (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 326).

### **7. Strateški načrt**

Strateški načrt je zadnja faza v postopku načrtovanja v mednarodnem marketingu. Najprej se izdelajo strateški načrti za posamezne izdelčne in storitvene skupine, posamične tuje trge, organizacijske enote na tujem itd., nato pa se vse te posamične načrte združi v skupen načrt mednarodnega marketinga. Ko je strateški načrt sprejet, hkrati z načrtom za poslovno leto in predvidenimi ukrepi se oblikuje tudi letni predračun. Strateški načrti so lahko bolj konceptualni, lahko pa tudi eksplicitni, s številnimi obrazci, pa tudi krajši. Pri tem imajo pomembno vlogo navodila za načrtovanje, ki ga običajno podjetja pripravijo za vse svoje organizacijske enote in tako olajšajo načrtovanje, da bo čim bolj enotno (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 327).

Načrtovanje zajema tudi **nadzor oziroma kontrola**, v smislu primerjave z načrtovanim in sprejemu korekcijskih ukrepov (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 327).

### **7.3 Koristi od načrtovanja mednarodnega marketinga**

V nadaljevanju navajamo pričakovane koristi od načrtovanja mednarodnega marketinga, ki jih citiramo po avtorjih Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 328-329):

- *»Načrtovanje spodbuja ofenzivnost in se ne zadovoljuje z odzivnostjo,*
- *Prav tako spodbuja sistematične analize,*
- *Izostri smotre in cilje, ki so tako jasni tudi njegovim izvajalcem,*

- *Omogoča hitro, odločno ter usklajeno odzivnost,*
- *Olajšuje usklajevanje strategij po trgih,*
- *Po trgih olajšuje kupcem iskanje izdelkov in storitev,*
- *Ponudniku postavlja kvalitativne izvedene standarde,*
- *Ob sodelovanju managerjev se povečujejo njihovi lastniški deleži in lojalnost in*
- *Omogoča boljše razumevanje drugih podjetniških nalog in gospodarskih enot na tujem ter zmanjšuje notranje spore,*
- *Omogoča oblikovanje in razvoj standardiziranega informacijskega sistema, ki je obenem prenosljiv in*
- *Učinkovito načrtovanje povezuje kratkoročne akcije z dolgoročnim načrtovanjem.«*

## **LITERATURA:**

1. Makovec Brenčič, Maja, Hrastelj, Tone (2003), Mednarodno trženje, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 2003.