

AKADEMIJA MM

Slovenska
znanstvena
revija
za trženje

3.

MM

AKADEMIJA MM

Slovenska znanstvena revija za trženje

3.

Ljubljana, december 1998

Letnik II/3, 1998
ISSN 1408-1652

Uredniški odbor: dr. Zlatko Jančič, mag. Janez Damjan,
dr. Boris Snoj, dr. Iča Rojšek, dr. Stane Bernik, Jure Apih,
Meta Dobnikar, Sonja Likar

Odgovorna urednica: Meta Dobnikar

Redakcija in jezikovni pregled: Sonja Likar

Računalniški prelom: Dušan Simšič

Izdajatelj: MM – Marketing magazin, revija za trženje,
oglaševanje in medije

Založnik: MM – Marketing magazin, Delo d.d.

Tisk: Delo Tiskarna d.d., Ljubljana, december 1998

Naslov uredništva: Akademija MM – Marketing magazin
Dunajska 5, 1000 Ljubljana
Tel.: 061/1737 568, faks: 061/137 407
e-pošta: mm@delo.si

Naslov na internetu: <http://mm.hal.si>

*Korespondenco in naročila pošljite na uredništvo
Akademije MM.*

Po mnenju Ministrstva za kulturo je revija uvrščena v tarifni razred št. 3 Zakona o prometnem davku (Ur. list RS, št. 4/92), po katerem se obračunava 5% prometni davek.

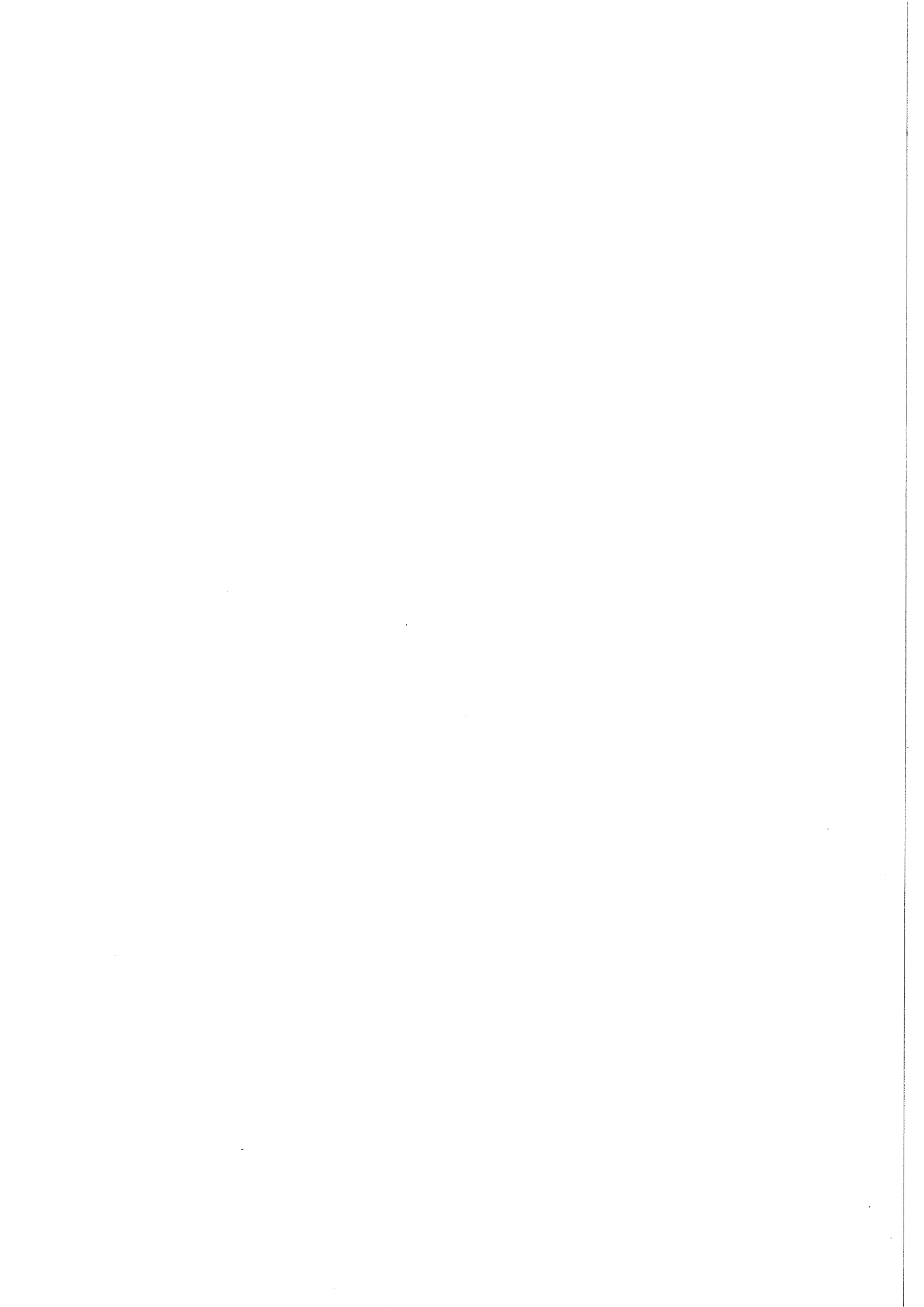
3. številko Akademije MM je uredil dr. Zlatko Jančič

Akademija MM je edina slovenska strokovno-znanstvena in referenčna publikacija za področje marketinških znanosti. Kot taka vključuje tudi interdisciplinarna dognanja s področja ekonomskih, psiholoških in likovno-oblikovnih ved. Ustanovljena je bila z namenom širitve in utrjevanja marketinških znanosti v domačem okolju, prenosa znanja in aplikacije akademskih spoznanj v praksi.

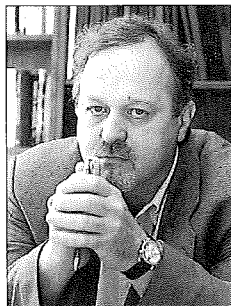
Akademija MM izhaja s podporo Ministrstva za znanost in tehnologijo.

KAZALO

UVODNA BESEDA	7
NOVEJŠI POGLEDI NA MARKETING	
Marko Lah: <i>Marketinške implikacije ekonomskih teorij rasti podjetja</i>	9
Vesna Žabkar: <i>Zadovoljstvo s trženjskimi odnosi na medorganizacijskih trgih storitev tržnega komuniciranja</i>	17
MEDNARODNI MARKETING	
Milan Jurše: <i>Konkurenčni izzivi globalizacije trgov za slovenska podjetja</i>	25
Maja Makovec Brenčič: <i>Kaj imajo skupnega necenovni dejavniki konkurenčnosti in lokacija njihovega razvoja?</i>	43
MARKETINŠKA USMERITEV ORGANIZACIJ	
Vladimir Gabrijan, Boris Snoj, Damijan Mumel: <i>Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji</i>	49
Melita Zupančič: <i>Prodajna in marketinška usmeritev podjetij</i>	55
Damijan Mumel, Matjaž Iršič: <i>Ali razlike v tipu lastništva podjetij odsevajo tudi v menedžmentu njihovih marketinških aktivnosti? Primerjalna analiza Slovenije in Madžarske</i>	69
MARKETINŠKA AKADEMIJA	
Monika Kukar-Kinney: <i>Pregled najvplivnejših avtorjev in člankov na področju trženja v ZDA v obdobju 1992–1996</i>	75



UVODNA BESEDA



Zlatko Jančič

Marketing je vse in vse je marketing, je svoj čas vzkliknil Regis McKenna. Prepotentno? Kakor se vzame. V luči sodobnih sprememb, ko ni nič več tako, kot mislimo, da bi moralo biti, je trditev lažje razumljiva. Marketing postaja stalnica vsakršne dejavnosti, vsakršne, četudi ne povsem različne menjave. Obsedeni smo z njim: podjetniki, državniki, župani, kulturniki, športniki, župniki, študentje in učitelji. Vseeno pa dejstvo, da vsi ljudje vstopamo v številne procese menjave in tako tvorimo živ družbeni organizem, še ne pomeni, da vsi v menjavi tudi pridobimo. Ponavadi je tako, da večji kos pograbi pametnejši, zvitejši, močnejši, če se jim seveda ne znamo dobro upreti. Kakovostno marketinško znanje je zato temeljna zahteva preživetja v sodobni tržni družbi in način socializacije ljudi v njeno zamotano delovanje. Brez te socializacije bomo izgubljali vsi.

Kako do znanja? Načini so številni. Marketing ima to srečo ali pa smolo, da je lahko zlahka razumljiv, vsaj če govorimo o klasični dilemi »To P or not to P«, kot šaljivo pravi Evert Gummesson. Težje pa se je dokopati do poglobljenih strokovnih in znanstvenih spoznanj, saj naša tradicija in predvsem majhna kritična masa ljudi pogosto predstavljata previsoko oviro.

V Sloveniji beseda marketing uradno že več kot desetletje ni več žaljivka. To pa še zdaleč ne pomeni, da smo končno doumeli in obvladali vse zakonitosti procesov menjave. Bolj bo držalo, izjeme ste seveda vi, bralci, da smo se naučili novih besed, se sprijaznili z njimi, dejanja v gospodarstvu in na državni ravni pa se niso kaj dosti spremenila.

Akademija MM je zato svojevrstna upornica. Četudi mnogi umni ljudje sodijo, da Slovenci nimamo kaj prida povedati o marketingu in da moramo predvsem poslušati in ubogati bolj izkušene in pametnejše, se akademija ne da. Dokazati hoče, da zmoremo tudi mi ustvarjati lastno znanje. Pred vami je njena tretja številka, že druga letos. Dve številki na leto pa pomenita za vedo in ljudi, ki jo ustvarjajo, ogromno.

S strahom in zadovoljstvom obenem sem se torej lotil urednikovanja te številke. Sprva ni kazalo najbolje, saj mnogi prispevki, ki so bili predstavljeni na 3. marketinški konferenci v Bernardinu, niso preživeli znanstvene presoje. Razpis za dodatne članke je rešil urednikov problem, saj smo prejeli še vrsto drugih, povečini zelo zanimivih prispevkov.

Recenzijski postopek je bil tokrat posebej strog, saj hoče revija dokazati, da njen zveneči podnaslov — znanstvena — ni zgolj prazna

publica. V postopek znanstvene evaluacije smo zato pritegnili nekatere znane profesorje, tudi zunaj same marketinške vede. Tako je bila sprejeta le polovica vseh prispelih člankov in le polovica teh jih prihaja z naše konference. Tudi med sprejetimi članki vsi niso bili sprejeti takoj, ampak so morali avtorji pred objavo odpraviti kar nekaj pomanjkljivosti. To se mi zdi še posebej pomembno, saj se moramo navaditi, da tisto, kar sicer s trudom naredimo, še ni rečeno, da ne bi bilo lahko še boljše, bolj dorečeno. Zahvala posameznih avtorjev anonimnemu recenzentu zato ni zgolj stvar olike, ampak pogosto tudi zaresna potrditev dobronamernega posega prenekaterega recenzenta.

Zdaj pa k sami vsebini številke. V prvem članku dr. Marko Lah razkriva vzporednice med sodobnim razvojem ekonomije in novimi spoznanji v marketinški disciplini. V ekonomiji obstajajo danes tri teoretične paradigme, neoklasična, postkeynesianska in transakcijsko-omrežna. Te lahko vzporejamo s tremi marketinškimi paradigmi: neoklasično, kompetitivno in odnosno. Avtor njihove značilnosti povezuje s problematiko rasti podjetja, ki danes postaja brezmejna.

Doktorska kandidatka mag. Vesna Žabkar predstavlja del svoje disertacije, bogate z empiričnim gradivom. Pozornost namenja spoznanju o zadovoljstvu s trženjskimi (marketinškimi) odnosi med udeleženci v menjavi. Izbrala si je storitveni in hkrati medorganizacijski marketinški kontekst udeležencev v oglaševalskem sistemu. Njeni rezultati razkrivajo, do kod je nova marketinška paradigma na tem področju prišla v Sloveniji.

Dr. Milan Jurše razpravlja o procesu globalizacije in njenih vplivih na mednarodni marketing. Zaradi spoznanja o brezizhodnosti vztrajanja na trgih, za katere so značilne izčrpavajoče cenovne vojne, avtor trdi, da je obvladovanje sodobnega marketinga tudi za naša podjetja edina prava možnost. Kakor je lahko globalizacija velika nevarnost, je lahko obenem tudi priložnost, saj se odpirajo številna strateška okna tudi za majhna in srednje velika slovenska podjetja.

Doktorska kandidatka mag. Maja Makovec Brenčič razvija svojo analizo dejavnikov konkurenčnosti tudi v smeri proučevanja necenovnih dejavnikov. Ugotavlja, da so prav ti

v Sloveniji prešibko razviti, da bi lahko računali na boljše rezultate v mednarodni menjavi. Avtorica nakaže nekatere poti, ki bi jih kazalo ubrati v iskanju načinov za doseganje večje konkurenčnosti države in njenih podjetij.

Skupina avtorjev mag. Vladimir Gabrijan, dr. Boris Snoj in dr. Damijan Mumel, prikazuje poročilo iz dolgoročne raziskave o tržni naravnosti slovenskih podjetij. Tokrat se ukvarjajo s problematiko lastništva. Avtorji ugotavljajo, da tuja vlaganja v naša podjetja ne korelirajo z večjo marketinško naravnostjo teh podjetij. Drugače je s podjetji, ki so nastala s sredstvi domačih privatnih lastnikov.

Diplomantka Fakultete za družbene vede v Ljubljani Melita Zupančič je ponovila in dopolnila raziskavo o marketinški usmeritvi najuspešnejših slovenskih podjetij, ki je bila prvič izvedena pred desetimi leti (Jančič, 1988). Ugotavlja, da se v marketinški naravnosti naših uspešnih podjetij v desetih letih ni veliko spremenilo. Prevladuje prodajna naravnost, zavita v izraze, ki izvirajo iz marketinške vede.

Dr. Damijan Mumel s sodelavcem mag. Matjažem Iršičem predstavlja del rezultatov longitudinalne mednarodne raziskave. Osrednji poudarek je posvečen primerjavi posameznih aktivnosti marketinškega upravljanja v dveh tranzicijskih državah, Madžarski in Sloveniji.

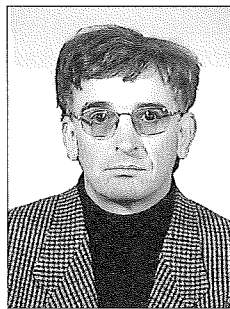
Zadnji članek prihaja iz Združenih držav Amerike. Doktorska kandidatka mag. Monika Kukar-Kinney je s pomočjo obsežne analize ameriških marketinških revij izluščila najvplivnejše avtorje. Za vse akademsko misleče strokovnjake v slovenskem marketingu bo ta prispevek spodbuda za še bolj zagnano delo, obenem pa skomin, saj naši pogoji še zdaleč ne omogočajo enake izhodiščne osnove.

Toliko o vsebini. Upam, da bo v reviji marsikaj takega, kar vam bo lahko koristilo. Za vse, ki se vam tokrat ni uspelo uvrstiti med avtorje prispevkov, naj velja, da ne gre obupati. Z dopolnjenimi ali novimi prispevki boste vedno dobrodošli. Nenazadnje, drugo leto izideta dve novi številki Akademije MM. Naj bo ta uvodna beseda hkrati tudi povabilo vsem, ki lahko s kakovostnimi prispevki prispevate k nadaljnjemu razvoju marketinške vede in stroke v Sloveniji.

NOVEJŠI POGLEDI NA MARKETING

Marketinške implikacije ekonomskih teorij rasti podjetja

Marko Lah
docent
Fakulteta za družbene vede
Ljubljana



1. UVOD

Vsaka teorija ali teoretična paradigma v družbenih znanostih ima svoj »prav«. Vprašanje seveda je, v kolikšni meri. Objekt mikroekonomskega in marketinškega raziskovanja je isti: menjava in menjalni odnosi, trg, konkurenca, vedenje podjetja, vedenje potrošnika ... Razvoj makromarketinga nakazuje, da marketing, ki sicer ima mikroekonomske korenine, sega tudi širše. Zaradi istosti objektov raziskovanja (je) prihaja(lo) do razhajanj in teoretičnih očitkov. Temeljni očitek marketinga ekonomiji je neupoštevanje interdisciplinarnosti pri analizi določenega problema oziroma »holizma«, temeljni očitek ekonomije marketingu je prav nasproten: »mešanje« različnih pristopov povzroča analitične nekonsistentnosti in nedorečenosti.¹

Namen pričujočega prispevka ni usmerjen v razmejevanja med ekonomskimi in marketinškimi koncepti, temveč išče združevalne elemente v primeru teorije rasti podjetja. Pri tem se že uvodoma srečujemo z več problemi ne glede na to, ali podjetje pojmuje ekonomsko ali marketinško. Na primer, zaradi prepletenosti ekonomskih teorij je vprašljiva njihova ekonomska klasifikacija na »čiste« teorije. Zaradi tega je ustreznejše uporabiti pojem ekonomske paradigme rasti podjetja. Nadalje, težave nastajajo tudi pri opredelitvi rasti podjetja. Seveda imamo na voljo dinamične finančne kazalce, kot so na primer razmerje med investicijami in kapitalom (stopnja rasti), profitnost podjetja, obseg premoženja (kapitala), število zaposlenih, tržni delež, cena delnic ipd. Obstajajo pa tudi nematerialni (marketinški) kazalci, kot je na primer ugled, podoba podjetja. Tudi te je mogoče meriti, vendar je

¹ Ponazorimo to z besedami iz »klasičnega« marketinškega teksta: »Ta očrt (razprave o homogenosti oziroma heterogenosti trgov, op. M. L.) se je pričel s poskusom, da bi živeli znotraj ekonomskega ogrodja, bolje rečeno, ojačanega ekonomskega ogrodja, zato da bi popolneje spoznali heterogenost na obeh straneh trga. Zdaj pa smo skočili v sociologijo ... Začetni skok v sociologijo pa je le začetek ...« (Alderson, 1958, str. 27) Alderson v nadaljevanju vidi potrebo po vključevanju dosežkov komunikacijske teorije, pozneje tudi socialne psihologije.

Pregledni znanstveni članek

Zahvala: Zahvaljujem se anonimnemu recenzentu za koristne nasvete, ki sem jih vključil v prispevek.

zanesljivost njihovega merjenja (v primerjavi s finančnimi) manjša. Ni nujno, da se navedeni kazalci medsebojno ujemajo.

Nakazano problematiko bomo pričeli z obravnavo »še vedno« prevladujoče neoklasične paradigme rasti podjetja v drugem delu, ki ji v tretjem delu sledita prikaz in analiza postkeynesianske paradigme. Transakcijska paradigma rasti podjetja, katere izhodišče je teorija transakcijskih stroškov, je obravnavana nekoliko natančneje v četrtem poglavju. V sklepnem delu so povzete ocene marketinške relevantnosti ekonomskih paradigem rasti podjetja, in sicer predvsem s stališča razlikovanja med »uporabnim« pojmovanjem marketinga oziroma marketinških orodij in strateškim marketingom.

2. NEOKLASIČNA TEORIJA (RASTI) PODJETJA

Na kratko skicirajmo temeljne značilnosti neoklasične teoretične paradigme (rasti) podjetja. »Vzorčno podjetje« v neoklasični teoriji je srednje veliko podjetje, ki je vpeto v (popolnoma) konkurenčne tržne odnose z ekonomskimi subjekti, bodisi podjetji ali pa potrošniki. Delovanje tržnega mehanizma določa okvire poslovanja podjetja, ki se tako lahko le odziva na tržne sile ponudbe in povpraševanja. Znotraj takšnih pogojev podjetje na eni strani kupuje različne produkcijske faktorje, s katerimi proizvaja določene količine produktov, ki jih na drugi strani prodaja. Neoklasična teorija se osredotoča na *statične* vidike poslovanja podjetja in jih ponazarja s *produkcijsko funkcijo*. (Ta je osnova za izpeljevanje vrste nadaljnjih dinamičnih konceptualnih rešitev.)

Produkcijska funkcija sporoča, da se podjetje vede kot racionalni avtomat, vodilo podjetja pa je doseganje kratkoročne maksimizacije profita (razlike med dohodki in stroški). Pri tem je osrednje vprašanje *optimuma* ali *ravnotežja* podjetja, namreč optimalne kombinacije produkcijskih faktorjev, ki je odvisno od mejne učinkovitosti in cen uporabljenih faktorjev. Takšno ravnotežje je mogoče ugotoviti tudi z matematično natančnostjo. Odločilno vlogo pri rušenju in vzpostavljanju novega optimuma igra *substitucijski efekt*. Podjetje bo spremenilo doseženo optimalno kombinacijo produkcijskih faktorjev zaradi spremenjene cene določenega faktorja.

Stanje optimuma je treba razumeti kot tendenčno ravnotežje, torej kot »točko«, h kateri podjetje nenehno teži. Kako oziroma kdo spreminja in usmerja produkcijske faktorje v doseganje ravnotežij, tega neoklasična teorija ne pove. Podjetje je namreč kot »črna skrinja« (blackbox), ki, kot je nakazano, reagira na spremenjene pogoje inputov oziroma outputov, medtem pa vsebina črne skrinjice, to je vedenje notranje menedžersko-lastniške strukture, ostaja nepojasnjeno.²

² Neoklasična teorija podjetja je predstavljena v številnih različicah v uvodnih, pa tudi višjestopenjskih učbenikih ekonomije (razlike so predvsem v uporabi matematike). Najbolj znan in razširjen učbenik je vsekakor Ekonomika nobelovca Paula Samuelsona. Treba pa je upoštevati, da je v razvoju neoklasičnega pojmovanja podjetja prihajalo do odmikov od nakazanih razmišljanj, in sicer predvsem v delih J. Robinsonove, E. H. Chamberlina,

Tudi marketinški dejavniki so (lahko) vključeni v produkcijsko funkcijo. Izprodajne krivulje — krivulje enake prodaje — sugerirajo, da je enake učinke (določeno količino realizacije izdelkov) mogoče doseči z različnimi kombinacijami »orodij« tržnega komuniciranja, na primer oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi, sponzorstva ... (V ozadju izprodajnih krivulj je predpostavka o padajoči mejni učinkovitosti marketinških orodij.) Ker so marketinška orodja izmerljiv finančni strošek, je tudi zanje mogoče opredeliti pogoje optimuma, ki se v bistvu ne razlikujejo od ugotavljanja optimuma za kateri koli drug produkcijski faktor. Maksimizacija profita velja tudi zanje. Tudi substitucijski učinek bo deloval tako kot v primeru drugih produkcijskih faktorjev. Cenejše oglaševanje bo tako pomenilo premik marketinških sredstev v smeri oglaševanja ali pa obratno.³

Na sporočila produkcijske funkcije se navezuje problem ugotavljanja optimalne količine produkcije v različnih *tržnih strukturah*, saj je pridobivanje dohodkov podjetja odvisno od konkurenčne strukture, znotraj katere posluje. Oblika tržne strukture namreč podjetju določa možnosti vplivanja na ceno produkta. Kot pa je jedrnat dejal Alderson (1990, str. 83), je to »zgolj elaboracija osnovnega pristopa«, ki ga opredeljuje koncept produkcijske funkcije.

Na statično opredelitev optimuma poslovanja neoklasičnega podjetja se navezuje dinamična analiza rasti podjetja (natančneje primerjalno statična analiza), pri tem pa je implicitna predpostavka, da maksimizacija finančnega profita v določenem produkcijskem obdobju omogoča tudi maksimalno stopnjo rasti podjetja.

Seveda se pri tem odpira vprašanje načina investiranja (maksimiziranih) profitov. Neoklasično podjetje doseže nadaljnje višje profite, predvsem zaradi prednosti množične produkcije, ki jih izraža predpostavka o tipični »U« obliki krivulj povprečnih stroškov podjetja, kar znižuje stroškovno ceno produkta oziroma omogoča večje profite. Posredno neoklasična teorija sugerira investiranje maksimiziranih profitov v tehnološki smeri, kajti to odpira možnost doseganja prednosti množične produkcije. Naložbe v marketinške dejavnosti sicer povečujejo povpraševanje (spreminjajo nagib in odmikajo krivuljo povpraševanja) in na ta način omogočajo prehod in doseganje monopolističnih tržnih struktur in s tem določeno vplivanje na cene (primerjaj Sfiligoj, 1993, str. 24–29), vendar je to le pogoj, da se prednosti množične produkcije lahko izkoriščajo.

Neoklasično videnje vloge marketinga v podjetju torej omejuje vlogo marketinga na »orodja« (marketinški dejavniki so zajeti v statični analizi) in na ta način zapostavlja marketing kot strateški dejavnik rasti podjetja. V ozadju takšnega prepričanja pa je teza, da so tehnološki dejavniki tisti, ki odločilno

P. Sraffe in drugih predstavnikov t. i. »revolucije nepopolne konkurence«. Takšne teoretike pa lahko štejemo za začetnike (tudi) postkeynesianske teorije podjetja, ki jo obravnavamo v nadaljevanju. O razvoju neoklasične teorije podjetja znotraj različnih tržnih struktur glej več v: Sfiligoj, 1979.

³ Takšen vidik nakazuje tudi Kotler (1996, str. 115–119).

prispevajo k rasti podjetja. Ali povedano v marketinški terminologiji, neoklasična teorija je bližja izdelčno-prodajnemu konceptu marketinga kot pa višjim razvojnim stopnjam marketinga.

Treba pa je opozoriti na nekatere implicitne *predpostavke* neoklasične teorije podjetja, na katerih temelji produkcijska funkcija in ki so z marketinškega stališča izrazito *nerealne* (na primer predpostavke o popolni informiranosti in racionalnosti obnašanja ekonomskih subjektov, o homogenosti trgov, produkcijskih faktorjev in izgotovljenih produktov/izdelkov, nadalje predpostavke o neupoštevanju rizičnosti naložb ipd). Zaradi tega je postkeynesianec Eichner (1985, str. 182) označil produkcijsko funkcijo za »metafizični konstrukt«, ki je sicer primeren za logično analizo, je pa povsem neuporaben za pojasnjevanje realnega vedenja podjetij, vodilni teoretik transakcijske paradigme podjetja Williamson (1975, str. 1) pa podobno, da je »raven abstrakcije previsoka, da bi omogočila razlago številnih pomembnih mikroekonomskih pojavov«, medtem ko je marketinški teoretik Anderson (1990, str. 83) ugotovil, da so »finančni ekonomisti večinoma opustili neoklasični model«.

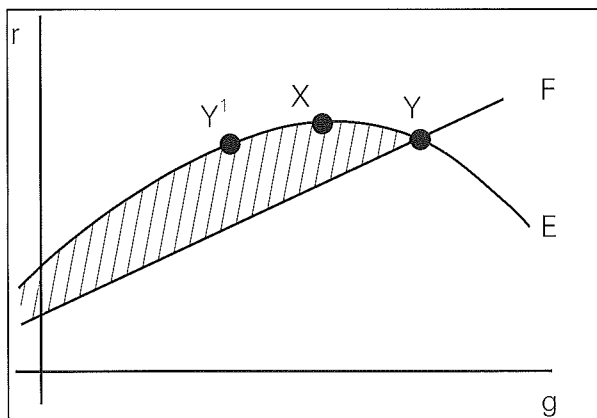
3. POSTKEYNESIANSKA TEORIJA RASTI PODJETJA

Postkeynesianska teorija podjetja⁴ jemlje za vzorčno podjetje veliko podjetje — oligopolno ali mega korporacijo, saj takšne korporacije proizvajajo največji delež družbenega produkta, poleg tega pa na takšen ali drugačen način »vežejo« nase poslovanje srednjih in manjših podjetij oziroma drugih neekonomskih subjektov. Velike korporacije vodijo hierarhično strukturirane menedžerske skupine od vrhunskih menedžerjev navzdol.

Cilji korporacije, pravzaprav menedžerskih hierarhij, so permanentnost obstajanja v okolju in moč, ki se izraža v zahtevi po maksimizaciji stopnje rasti korporacije. Pri tem imajo profiti funkcijo zagotavljanja rasti. V nasprotju z neoklasično teorijo so torej za postkeynesiansko teorijo zanimivi dinamični vidiki vedenja korporacije. Korporacija je pojmovana podobno kot »vlak, ki drvi skozi čas«, ustavlja pa se na določenih postajah, ko menedžerske hierarhije sprejemajo finančno-marketinške načrte poslovanja za določena planska obdobja. Situacijo na določeni »časovni postaji«, ko korporacija sprejema načrte za nadaljnjo rast, jedrnato prikazuje diagram na sliki 1, ki kaže odvisnost med stopnjo rasti — ta je v postkeynesianski teoriji »neodvisna spremenljivka« in profitno mero, ki je odvisna spremenljivka.⁵ Rast podjetja je omejena z

dvema vrstama dejavnikov, in sicer s *finančnimi*, ki jih izraža krivulja F, in *ekspanzijskimi* možnostmi, ki jih izraža krivulja E.

Slika 1: Določitev rasti »postkeynesianskega« podjetja



Krivulja finančnih omejitev rasti podjetja temelji na običajni (neoklasični) logiki: višja rast zahteva večje profite, pri tem pa krivulja določa najmanjše zahtevane profite za doseganje določene stopnje rasti. Za podjetje je torej dosegljivo področje *nad* krivuljo F (vendar točka v tem območju pomeni, da podjetje uporablja dosežene profite neučinkovito oziroma da bi z danimi profiti lahko doseglo višjo finančno rast). Sposobnost samofinanciranja (pridobivanja sredstev iz lastnih ustvarjenih profitov) tako v osnovi določa finančne možnosti rasti korporacije (na to je mogoče navezati možnosti zunanjega financiranja preko bank, kar pa bistveno ne spreminja analize).

Ekspanzijska krivulja podjetja (krivulja E) s svojo obliko izraža dve pomembni razvojni značilnosti korporacije. Prvič, za podjetje so dosegljive kombinacije *pod* ekspanzijsko krivuljo, kar izraža, da je višja profitna mera »žrtev« višje stopnje rasti. Rast namreč zahteva vlaganja v nove izdelke, trge, marketinške dejavnosti. Ekspanzijska krivulja torej določa najugodnejše dosegljive kombinacije med stopnjo rasti in profitno mero. In drugič, kopasta oblika krivulje kaže problem maksimizacije stopnje rasti. Do določene točke (točke X) se višja stopnja rasti ujema z višjimi profitnimi merami, po tej točki pa maksimizacija stopnje rasti povzroči nižje profitne mere. Vzroki za ta preobrat krivulje so naslednji:

- večanje stopnje rasti, ki se dosega z odpiranjem novih trgov, zahteva bistveno večja vlaganja ne le v trge (tržne raziskave, oglaševanje ...), ampak tudi v možne druge dejavnike, ki lahko pripomorejo k rasti trgov (PR-dejavnosti, sponzorstvo ...), kar znižuje profitno mero (znano je, da so stroški dodatnega odstotka pridobivanja tržnega deleža bistveno dražji, če je tržni delež že obsežen)⁶
- višja rast zahteva zaposlovanje novih menedžerjev, tako da postane obvladovanje nižjih ravni menedžmenta čedalje težje (tudi menedžment je predmet padajočih donosov — t. i. Penrosov efekt), kar tudi znižuje profitno mero

⁴ Začetke postkeynesianske teorije podjetja najdemo v delih Berle in Meansa, Barana in Sweezija, Galbraitha, Chandlerja. Slednji je prepričljivo opredelil spremembe, ki zavračajo klasično Smithovo mnenje, da odločitve ekonomskih subjektov vodi »nevidna roka« trga. Po Chandlerjevem (1977) mnenju ekonomsko življenje v sodobnem kapitalizmu usmerja »vidna roka« menedžerjev, ki vodijo poslovno politiko velikih korporacij. Izpostavili pa bomo tudi postkeynesianca Marca Lavoieja (1992), ki je jedrnato — skorajda učbeniško — povzel temeljne značilnosti postkeynesianske teorije podjetja.

⁵ V neoklasični teoriji je izbira prav nasprotna: profitna mera je neodvisna spremenljivka, stopnja rasti podjetja pa odvisna.

⁶ A. Rassuli in K. M. Rassuli (1988, str. 458) pravita takole: »PK (postkeynesiansko, op. M. L.) podjetje ... kontrolira svoje cene, lahko spreminja profitne meje ... kontrolira raven povpraševanja.« Tako skleneta: »Marketinške predpostavke glede podjetja na trgu so podobne postkeynesianskim.«

- višja rast zahteva razvoj in uvajanje novih produktov, to pa vlaganja, zato znižuje profitno mero.

Navedeni dejavniki omejitve rasti korporacije so v bistvu marketinškomenedžerski, torej bi lahko ekspanzijsko krivuljo postkeynesiankega podjetja poimenovali *tudi krivuljo marketinškomenedžerskih omejitev rasti* podjetja.

Relevantno področje izbire rasti in profitnosti korporacije je opredeljeno z ekspanzijsko in finančno krivuljo. Korporacija lahko izbira znotraj senčenega območja. Tu se jasno izpostavi razlika med neoklasičnim in postkeynesianskim izborom. Neoklasično podjetje bi izbralo točko X, kjer je profitna mera najvišja, je pa zato manjša stopnja rasti. Postkeynesiansko podjetje pa izbira višjo rast pri nižjih profitih, torej točko Y. Diagram omogoča tudi ponazoritev razlikovanja med marketinško in nemarketinško vodeno korporacijo. Prva bi izbrala točko Y — torej tista, ki je »svoje sreče kovač« (kot je dejal Levitt), nemarketinško vodena pa točko Y'.⁷ Slednja bo sicer dosegla enako raven profitov kot marketinško vodena, toda bistveno manjšo stopnjo rasti.

Ker ekspanzijska krivulja izraža, da podjetje dosega rast zaradi pravilno izbrane marketinške strategije, marketing v postkeynesianski teoriji ni omejen zgolj na vlogo »orodja in stroška« oglasovanja in/ali drugih marketinških dejavnosti (tako kot v neoklasični teoriji), ampak je »aktiven« strateški dejavnik rasti korporacije.⁸

4. TEMELJNI POUČENI (ELEMENTI) TRANSAKCIJSKE PARADIGME PODJETJA

4. 1. Coasovo izhodišče — transakcijski stroški trga

Poznejši Nobelov nagrajenec Ronald Coase⁹ je leta 1937 nakazal nove smeri v pojmovanju podjetja. Za teoretično izhodišče je uporabil razpravo znanega ekonomista Mauricea Dobba o Smithovem makroekonomskem in mikroekonomskem pojmovanju vloge podjetnika. Takole pravi:

»Čedalje bolj jasno postaja, da obstaja nekaj bolj pomembnega, kot so odnosi znotraj posamezne tovarne ali enote, ki jo upravlja podjetnik; to so odnosi med podjetnikom in ekonomskim svetom zunaj njegovega neposrednega področja ... podjetnik se ukvarja z delitvijo dela znotraj podjetja, ki ga načrtuje in organizira zavestno,«

toda,

»... podjetnik je tudi v razmerju (he is related to) z veliko širšo ekonomsko specializacijo, znotraj katere je zgolj ena

⁷ Ko Levitt (1960, str. 9) razpravlja o vedno negotovi bodočnosti in doseganju »gladke razvojnosti« (smooth progression) poslovanja podjetja pravi: »Najboljši način, da podjetje doseže srečo, je, da srečo ustvarja samo. To pa zahteva poznavanje dejavnikov uspešnega poslovanja.«

⁸ O uporabnosti postkeynesianske teorije rasti podjetij za pojasnjevanje poslovanja podjetij v postsocialističnih gospodarstvih in tudi pri nas glej: Norčič, Lah in Sušjan (1996).

⁹ Teoretične okvire je transakcijski paradigmi podjetja načrtno Ronald Coase v znamenitem članku »O naravi podjetja« (The Nature of a Firm), 1937.

posamična enota. Igra vloge posamične celice v celotnem organizmu, pri tem pa se večinoma ne zaveda vloge, ki jo opravlja.« (Coase, 1937, str. 91)¹⁰

Meja podjetja je bila v dotedanji in je tudi v sedanjih neoklasični teoriji jasno načrtovana s konkurenco. Bistvo odnosov znotraj podjetja je *kooperacija*, torej sodelovanje, ker podjetje zasleduje določen skupni cilj — izdelavo produkta. Bistvo odnosov med podjetji pa je *tržna konkurenca*, torej tekmovalnost na trgu. *Točka, kjer se (pre)neha kooperacija in se prične konkurenca, je potemtakem meja podjetja*. Coase pa je nakazal, da je vztrajanje pri takšni logiki nevdržljivo, saj se podjetja medsebojno povezujejo tudi na drugačnih osnovah mimo tržnih.¹¹ Zanikanje neoklasičnih meja podjetja je pojasnil s *transakcijskimi stroški*, ki jih podjetje plačuje, ko posluje prek trga:

»... (D)elovanje trga nekaj stane, z ustanavljanjem organizacij in dopuščanjem določeni avtoriteti, da usmerja produkcijske faktorje, se določeni tržni stroški znižujejo. Podjetnik tako opravlja svojo funkcijo ob manjših stroških.« (Isto, str. 94)

Na primer, na »vhodni« strani podjetja je stroške (tržne) nabave produkcijskega faktorja A (označimo jih s TCAA) mogoče razčleniti na stroške produkcije tega faktorja, ki je predmet prodaje nekega drugega podjetja (torej PCB), in stroške tržne transakcije (TrC):

$$TC_A = PC_B + TrC.$$

Bistvo obstoja, in kar je pomembnejše, rasti podjetja je po transakcijski paradigmi podjetja v tem, da skuša podjetje na različne načine zmanjš(ev)ati stroške tržnih transakcij (TrC). Podjetja se izogibajo transakcijskim stroškom trga. Popolno izničenje transakcijskih stroškov nastane, kadar podjetje samo naredi prej kupovani produkcijski faktor. Zato je Williamson (1986, str. 131) jedrnatno opredelil teorijo transakcijskih stroškov prav z *dilemo »kupovati ali narediti«*. Tako definirani transakcijski stroški podjetja so oportunitetni stroški lastni produkciji.

Transakcijski stroški trga so lahko »nevidni«, saj podjetje, ki posluje prek trga, pogosto ne ve, koliko »plačuje« trgu, lahko pa so popolnoma vidni, konkretni. North in Wallis (1996) ponujata naslednji primer. Denimo, da podjetje/podjetnik kupuje ali najema stavbo za svoje poslovanje. Lahko najame posrednika, ki bo poiskal stavbo in »zračunal« provizijo, recimo 2–5 % (strošek bo torej $TC_A = PC_B + TrC$). V primeru, da stavbo išče na trgu sam, pa provizije seveda ni ($TC_A = PC_B$). Podjetje se je torej izognilo transakcijskim stroškom.

Transakcijske stroške je mogoče znižati tudi delno, v primeru, kadar podjetja medsebojno sklenejo povezave/pogodbe o

¹⁰ Tu bi iskali podobnosti (celo korenine?) Coasovega pristopa z Marxovim poudarjanjem družbene narave dela in privatnim prilagajanjem, tudi zato, ker je bil Maurice Dobb marksistični ekonomist.

¹¹ Dandanes ta meja ni več veljavna, kot jasno zatrjuje Jarillo: »Meja med kooperacijo in konkurenco se ne ujema z legalno omejenostjo podjetja.« (Jarillo, 1937, str. 130) Podobno ugotavljajo tudi A. Picot, T. Ripperger in B. Wolf (1996), ki kot vzrok »izginenja« meja podjetja navajajo razvoj sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije.

sodelovanju mimo trga. Pojavne oblike izogibanja ali zmanjševanja transakcijskih stroškov so številne.¹²

Richardson (1972) je izpostavil pomen *zavarovanja* pred nepredvidljivim delovanjem tržnih sil kot vzrok povezav podjetij mimo trga. Izhodišče Richardsonovega razmišljanja je »čista tržna transakcija« (pure market transaction) in ponazarja abstrakten izoliran, enkratni nakup nekega produkcijskega faktorja. Takšne situacije, ki jih predpostavlja neoklasična teorija in na osnovi katerih gradi nadaljnje teoretične koncepte, pa so v sodobni realnosti zelo redke. Richardson je že v sedemdesetih letih tega stoletja, ko je bila raven vzajemne povezanosti podjetij mimo trga bistveno manjša, kot je danes, ugotovil, da

»... prevladujoči delež ekonomske dejavnosti poteka na osnovi dolgoročnih, kompleksnih pogodbenih razmerij, običajno med več strankami; s tem se podjetja pač zavarujejo pred delovanjem tržnih sil.« (Isto, str. 73)

Oblike zavarovanja dveh strank v povezavi mimo trga so lahko različne. Goldberg (1980, str. 77) je izpostavil pomen »pravik«, ki jih zastavita dve stranki, ko pričneta sodelovati, namreč vprašanje oportunističnega vedenja strank znotraj pogodbenega razmerja. Poudarja, da je strateški interes posamezne stranke neposredno ali posredno postavljanje ovir, ki preprečujejo, bolje rečeno, onemogočajo drugi stranki prekinitev oziroma neobnove pogodb.¹³ Pravi, da

»... bodo (s)tranke v pogodbi spoznale, da je v vzajemnem interesu, da čim bolj osamijo vsaj eno izmed strank, tako da nima več alternative — da ji čim bolj otežijo (stroškovno) izstop iz določenega razmerja.« (Coase, str. 76)

Casson (1998) poudarja pomen zaupanja med strankama znotraj podjetniških omrežij. Pojmuje ga polarno: zaupanje obstaja ali pa ga ni (vmesne stopnje »delnega« zaupanja ni oziroma je to že nezaupanje). Tako loči podjetniška razmerja, pri katerih prevladuje visoka stopnja vzajemnega zaupanja (high trust relationship), in razmerja, pri katerih zaupanja ni (low trust relationship).

Williamson (1986, str. 103) je kategoriziral tri značilne tipe pogodbenih razmerij. Narava *klasične* pogodbene sheme je takšna, da do potankosti določa pogodbene obveznosti. Izvorna pogodba »želi« predvideti in v pogodbo vključiti vse možne prihodnje dogodke, ki bi morebiti lahko vplivali na neuresničitev dogovora. Do potankosti predvideva tudi sankcije. Klasična pogodba torej želi biti vseobsegajoča, vsepredvidljiva. Za *neoklasično* pogodbeno shemo je značilno, da stranki v razmerju spoznavata, da je »svet kompleksen, da so dogovori nepopolni in da pogodbe ne bodo nikoli uresničene, če obe strani nimata *zaupanja*

¹² Oglaševalska aplikacija teorije transakcijskih stroškov bi bila naslednja: podjetje lahko naroči oglaševalsko kampanjo pri agenciji, lahko pa jo izdela samo. Vmesni primer pa je, ko podjetje sklene dolgoročno (ejšo) povezavo z agencijo in na ta način delno zniža transakcijske stroške. Konkretni aranžma (pogodba) bo seveda odvisen od višine konkretnih transakcijskih stroškov.

¹³ »Pristop relacijske menjave se osredotoča na vzroke postavljanja izstopnih ovir posameznih strank ...« (Goldberg, 1980, str. 76)

v uresničevalne mehanizme pogodbe (settlement machinery)« (Williamson, str. 104, poudaril M. L.) Tretja vrsta pogodbenih razmerij pa so pogodbe, ki nastajajo, bolje rečeno, izvirajo iz že utrjenih, trajajočih (ongoing) razmerij. Bistvo povezave med dvema strankama tu ni pogodba, ampak *razmerje* med njima. Pogodba je zgolj formalizacija razmerja. Pogodba zatorej ni več tako obvezujoča, lahko se spreminja odvisno od sprememb razmerja.

4. 2. Omrežje podjetij

Transakcijska paradigma (rasti) podjetja torej poudarja, da podjetje ni posamezni »atom«, ki je preko »konglomerata« različnih trgov vpeto v zgolj tržne povezave z drugimi podjetji (kot meni neoklasična teorija). *Podjetje je treba obravnavati kot jedro povezav/pogodb (nexus of contracts), kot člen, ki ustvarja oziroma je del pogodbenega omrežja.*¹⁴ Pogodbe in ne trg so torej tiste, ki vodijo oziroma usmerjajo produkcijo podjetja — makroekonomsko gledano pa tudi produkcijske faktorje nasploh. Zato so, kot je dejal Richardson, za pojasnjevanje poslovanja sodobnega podjetja bolj kot ekonomska znanja potrebne sposobnosti »geneologa«. ¹⁵

S statičnega vidika opredeljujejo pogodbeno omrežje podjetij tri značilnosti¹⁶:

1. Vsako omrežje ima določen cilj; v primeru omrežij podjetij je to izdelava nekega produkta ali storitve, ki je kompleksne narave.
2. Omrežje podjetij sestavlja različno število akterjev — podjetij, pri tem pa so povezave in iz njih nastajajoča razmerja ali pogodbe lahko zelo različni.
3. Omrežje podjetij ima svoje meje, namreč število podjetij, ki so vključena v omrežje.

Dinamična opredelitev omrežja pa mora upoštevati, da se omrežje že v naslednjem trenutku lahko številčno, hierarhično, geografsko ipd. spremeni.

Upoštevaje navedeno, sestavljata *najpreprostejšo strukturo omrežja* podjetij dva člena — dve podjetji, ki vzpostavita povezavo. Takšno razmerje opredeljujeta dvosmerni tok izmenjavanja informacij glede namena ali objekta povezave in praviloma relativno visoka stopnja vzajemnega zaupanja. Izmenjavanje informacij omogoča poznavanje in lažje odločanje obeh podjetij. Število členov v omrežju pa je seveda večje, s tem se povečuje število dvostranskih povezav. Posledica povečevanja členov omrežja je večanje števila dvostranskih povezav, spreminja pa se tudi struktura omrežja. Še na primer omrežje sestavljajo štirje členi, obstajata dva skrajna možna tipa dvostranskih povezav, in sicer omrežje

¹⁴ Pogodbeno omrežje podjetja lahko razčlenimo na notranje (razmerja med zaposlenimi, razmerja med obrati ipd.) in zunanje (razmerja podjetja do drugih podjetij). V prispevku obravnavamo slednje.

¹⁵ »Podjetje A ... je podružnica podjetij B in C, ima sklenjen sporazum o tehničnem sodelovanju z D in E, je podkooperant podjetja F, je v marketinški povezavi s podjetjem G, in tako naprej.« (Richardson, 1972, str. 137)

¹⁶ Pri opredelitvi omrežij podjetij si pomagamo s teorijo policy omrežij, ki raziskuje oblikovanje javne politike v razvitih demokracijah (primerjaj G. Jordan in K. Schubert, 1992, ter F. Van Waarden, 1992).

vseobsegajočih povezav in omrežje dominance (primerjaj Williamson, 1975, str. 44–45). V prvem tipu omrežja vsak njegov člen vzpostavlja neposredno povezavo z vsakim (število dvostranskih povezav je 6), v drugem pa ima privilegij komuniciranja z drugimi členi le *en člen, ki dominira*, drugi pa te možnosti nimajo (število povezav je 4).

Povečevanje členov omrežja povzroči torej naraščajoče probleme vseobsežnega komuniciranja, saj število dvostranskih povezav skokovito narašča.¹⁷ Tako neizogibno prihaja do *posrednega komuniciranja* med podjetji oziroma vzpostavljanja *odnosov hierarhije* v omrežju. Če do hierarhij(e) v omrežju ne pride, se nevarnost, da omrežje ne deluje več za cilj (ne opravlja poslanstva), povečuje. Omrežje lahko postane kaotično in v končni posledici lahko celo razpade. Zato se v omrežju izoblikujejo *vozišča* (junction points). Vozišča so hierarhično urejena: določeno vozišče »obvladuje« nižje ravni omrežja, je pa v inferiornem položaju do zgornjih ravni omrežja. Glede na pomen vozišč zlasti v »velikih« omrežjih jih lahko štejejo za četrto opredeljujočo značilnost omrežij.

Nakazano večanje členov in vozišč omrežja in posledična kompleksnost povezav se lahko nadaljujeta v neskončnost; Jarillo (1993) zato govori o podjetju/omrežju brez meja (borderless network).

4. 3. Implikacije transakcijske paradigme podjetja

Marketinške implikacije transakcijske paradigme podjetja so številne. Webster (1990), ki je marketinški teoretik, je na primer postavil razvojno stopnjevanje (gradacijo) razmerij med podjetji, v ozadju katerega je Coasova teorija transakcijskih stroškov. Začetno razmerje med podjetjema je naključna tržna transakcija, ki se nato razvije v ponavljane transakcije, sledi dolgoročno sodelovanje in partnerstvo med kupcem in prodajalcem. Še višja stopnja so strateške povezave (joint ventures), omrežne organizacije, dokončna stopnja pa je vertikalna integracija. Webster ugotavlja, da je »... (z)notraj takšnih novih tipov organiziranosti treba znova preveriti tradicionalen način organiziranosti marketinških dejavnosti, in sicer postaviti v ospredje dolgoročna razmerja s potrošniki, partnerstva in strateške povezave.« (Webster, 1990, str. 111)

Tako transakcijska paradigma podjetja kot tudi sodobna-marketinška paradigma izpostavljata isti elementarni objekt raziskovanja — razmerje. Jančič (1996, str. 176) ostro loči med *transakcijskim marketingom*, pri katerem se skuša doseči zaupanje med pogodbenima strankama glede objekta menjave s pomočjo orodij tržnega komuniciranja (tako na medorganizacijskih trgih, kjer se zdi, da je tovrstna razmerja mogoče lažje vzpostaviti, kot tudi na potrošniških trgih), in *marketinškimi odnosi* (marketing relationship), katerih temelj je *zaupanje*.

¹⁷ S povečevanjem členov v omrežju se število dvostranskih povezav v vseobsegajočem omrežju povečuje po formuli $N(N - 1)/2$, kjer je N število posameznih členov v omrežju. Za omrežje dominance pa se število povezav izračuna po formuli $N - 1$.

Problematiko ustvarjanja, bolje rečeno, »negovanja« zaupanja operacionalizirata Heide in Johnson (1992), tako da poudarita pomen »utrjevalnih« navad obnašanja (supporting norms) v razmerju. Ločita *diskretne menjalne navade*, ko partnerja želita ohraniti avtonomijo znotraj siceršnje konkurenčne interakcije in navade relacijske menjave, ki so prisotne v razvitejših razmerjih, kažejo pa se v treh dimenzijah: sposobnost vzajemnega prilagajanja partnerjev, proaktivno informacijsko izmenjavanje in solidarnost.

Prikaz transakcijske paradigme podjetja pa omogoča tudi oceno združljivosti obravnavanih ekonomskih teorij rasti podjetja. Transakcijska ali omrežna ekonomska paradigma izpostavlja — tako kot postkeynesianska — pomen vedenja velikih podjetij.¹⁸ V nasprotju s tem je neoklasična teorija, saj ne izpostavlja velikih podjetij (veliko podjetje je v teoretični analizi le podaljšek analize poslovanja srednjega podjetja v pogojih popolne konkurence) in tudi ne povezav mimo trga. Poleg tega postkeynesianska in transakcijska paradigma zapostavljata osrednji pomen neoklasične nevidne roke — igre tržnih sil — za delovanje gospodarstva. Kot smo že poudarili, gospodarsko dejavnost po mnenju obeh teorij namreč vodi »vidna roka« hierarhično organiziranih menedžerskih skupin v velikih podjetjih.¹⁹ Postkeynesianska in transakcijska paradigma sta torej v nasprotju z neoklasično medsebojno združljivi.

Mimogrede pa lahko zgolj nakažemo večjo uporabnost postkeynesianske in transakcijske paradigme rasti podjetja za analizo procesov v našem in tudi v drugih postsocialističnih gospodarstvih, ki so povezani predvsem z restrukturiranjem in mednarodnim odpiranjem teh gospodarstev. S tega stališča bi kazalo *ločiti dve vrsti omrežij podjetij*, namreč *domača in mednarodna*. Pri prvih omrežjih igra vlogo ključnega velikega podjetja (nexus of contracts) domače podjetje, ki vzpostavlja omrežje povezav predvsem z domačimi podjetji. Pri mednarodnih omrežjih pa dominira tuje, praviloma veliko podjetje, ki vzpostavlja povezave z domačimi podjetji, pri čemer so ta praviloma inferiorni partner, kajti pogoje povezav in poslovanja narekuje »tujec« (superior-subordinate relationship). Značilnosti obeh tipov omrežij se bistveno razlikujejo z ozirom na odnose, vrednote, (ne)gotovosti poslovanja, sklepanja povezav ipd.

5. SKLEPNE UGOTOVITVE

Vsaka izmed obravnavanih ekonomskih paradigem rasti podjetja vključuje marketinške momente. Bistvena razlika je v tem, na kakšen način. Neoklasična paradigma rasti podjetja pojmuje marketinško dejavnost kot orodje: je strošek, ki je

¹⁸ Moss in Slaven (1998, str. 79–80) ugotavljata, da »dinamiko sistema pogosto upravlja manjše število zelo velikih podjetij (enterprises) — ključnih ali dominantnih — ki so nastala hitro in rapidno pričela nadzorovati svojo panogo ali področje.

¹⁹ V postkeynesianski teoriji se to izrazi v razlikovanju med trgi, kjer veljajo fiksne cene, in trgi, kjer so cene fleksibilne (fix price in flex price markets). »Fiksni trgi«, ki v bistvu niti niso pravi trgi, prevladujejo v sodobnih gospodarstvih. »Omrežja ne le da nadomeščajo trge, ampak včasih izoblikujejo in ustvarjajo (generirajo) tržne sile, kjer (če) so te bile šibke.« (Moss in Slaven, 1998, str. 81)

(tako kot drugi stroški, ki jih ima podjetje pri poslovanju) predmet optimizacije. Postkeynesianska in transakcijska paradigma rasti podjetja pa pojmuje marketing kot strategijo: pravilno izbrana marketinška strategija — poznavanje trga, segmentacija, izbor ciljnih trgov, pozicioniranje, razvijanje novih izdelkov ... nenazadnje tudi uporaba internega marketinga so dejavniki rasti podjetja. (Mimogrede lahko poudarimo, da imata postkeynesianska in transakcijska teorija podjetja številne skupne točke).

Če privzamemo za kriterij ocenjevanja ekonomskih teorij razvojnost oziroma (zgodovinske) razvojne stopnje marketinga,²⁰ pa dosega največjo stopnjo marketinške relevantnosti transakcijska paradigma podjetja. Ta ekonomskoteoretična paradigma postavlja za svoje teoretično izhodišče prav isti elementarni člen kot transakcijski marketing, namreč razmerje med dvema strankama v transakciji.

Povzetek

Marketinške implikacije ekonomskih teorij rasti podjetja

V prispevku so obravnavane tri ekonomskoteoretične paradigme podjetij, in sicer neoklasična, postkeynesianska in transakcijsko-omrežna, katerih marketinška relevantnost je ocenjena predvsem s stališča razlikovanja marketinga, pojmovanega kot »orodje« podjetja, in marketinga kot strateške usmeritve poslovanja podjetja. Neoklasična paradigma podjetja temelji na produkcijski funkciji in izpostavlja tehnološko substitucijske učinke produkcijskih faktorjev. Marketinške dejavnosti obravnava kot orodje podjetja in je tako bližja »izdelčnoprodajni« fazi razvoja marketinga. V postkeynesianski in transakcijski paradigmi rasti podjetja pa je pravilno izbrana marketinška strategija aktivni dejavnik rasti podjetja. Transakcijska paradigma podjetja pa izpostavlja prav isto točko preiskovanja kot »najvišja« razvojna stopnja marketinga (relationship marketing), namreč odnos oziroma razmerje med dvema členoma oziroma podjetjema ter strateška omrežja podjetij. V tem oziru sta ključni dejavniki, ki omogoča »neomejeno« rast podjetja, obnavljanje in vzpostavljanje novih odnosov.

Abstract

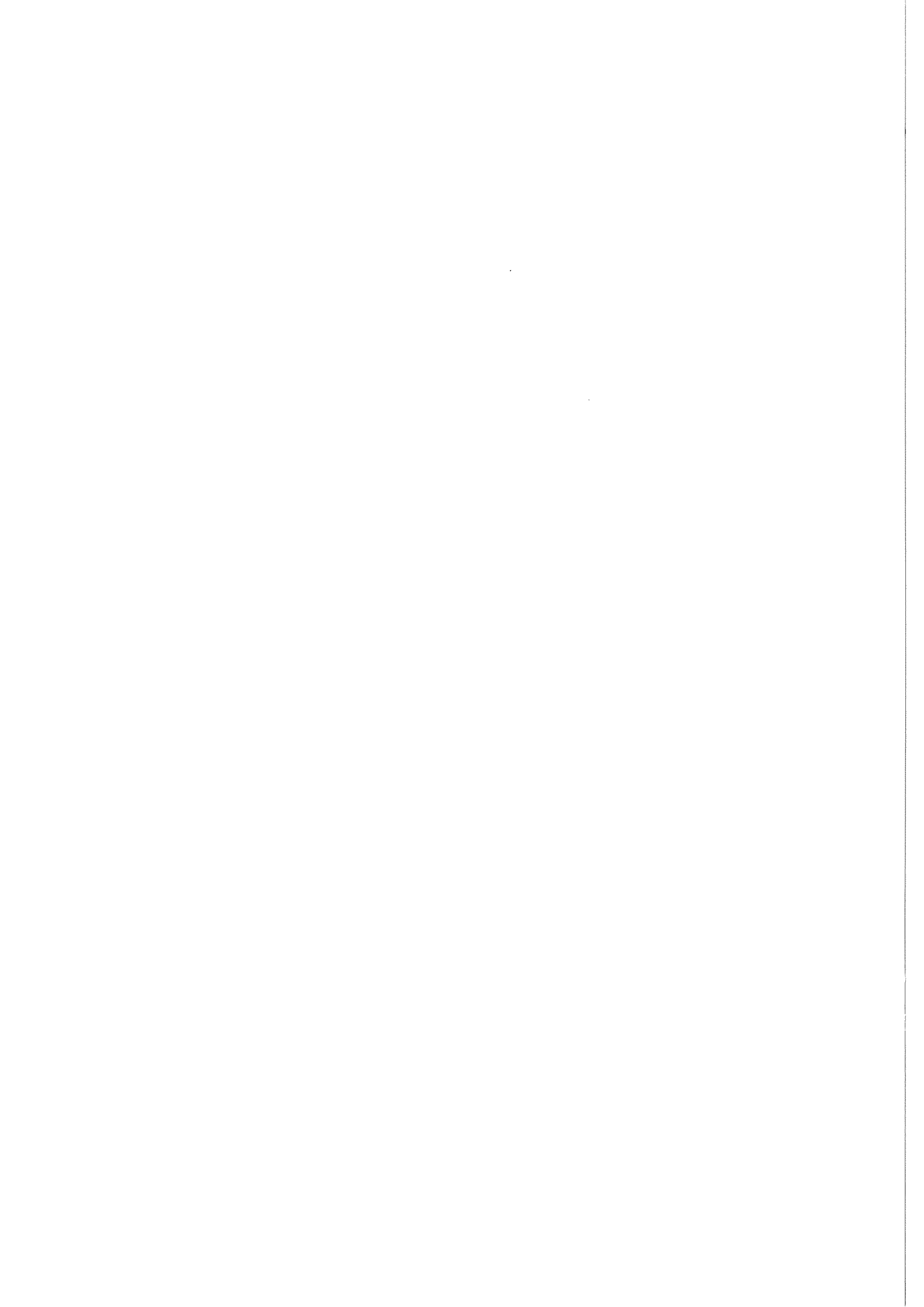
The marketing implications of the economic theories of the growth of the firm

The marketing implications of the economic paradigms of the growth of the firm are characterised from the basic distinction between the function of the marketing in the firm. It can be seen as a tool in the business policy of the firm or as a strategy (strategic marketing). Neoclassical paradigm of the firm, due to its technological approach (firm is seen as an optimization black box), reduces the role of marketing in the firm. Marketing is only »a tool«, similarly as other productive factors. On the other hand, postkeynesian approach to the firm affirms strategic aspects of marketing, which is (together with financial constraints of the firm) an important determinant of the growth path of the firm. Transaction or network paradigm of the firm, based on Coasian transaction cost economics, is highly compatible with the marketing approach as it researches the very same object as the relationship marketing does, namely the relation between two firms/organizations in the contractual network. The main factor of the growth of the firm are contracts/relations, which lead to »borderless« firm.

²⁰ Nazorno jih je prikazal z evolucijo marketinške strategije v vzorčnem podjetju Keith (1960), nadaljnje razvojne stopnje marketinga opredeljuje Kotler in Levy (1969), sodobne marketinške koncepte pa Jančič (1996).

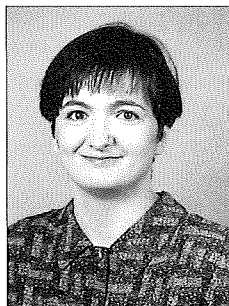
Literatura

- Alderson W. (1958), »The Analytical Framework for Marketing«, v: Enis B. M., Cox K. K. in Mokwa M. P., eds. (1990), *Marketing Classics — A Selection of Influential Articles*, Prentice Hall, str. 22–32.
- Anderson P. F. (1982), »Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm«, v: Enis B. M., Cox K. K. in Mokwa M. P., eds. (1990), *Marketing Classics — A Selection of Influential Articles*, Prentice Hall, str. 81–97.
- Jordan G. in Schubert K. (1992), »A preliminary ordering of policy networks label«, *European Journal of Policy Research*, 21, str. 7–27.
- Casson M. (1998), »Entrepreneurial Networks, A Theoretical Perspective«, v: *Entrepreneurial Networks and Business Culture*, Proceedings of the Twelfth International Economic History Congress, ed. Clara Eugenia Nunez, Madrid, str. 13–28.
- Chandler A. (1977), *The Visible Hand*, Cambridge Mass., Harvard University Press.
- Coase R. (1937), »The Nature of the Firm«, v: Puterman L. and Kroszner S. R., eds. (1996), *The Economic Nature of the Firm (A reader)*, CUP (USA), str. 89–104.
- Goldberg V. (1980), »Relational Exchange: economic and complex contracts«, v: Puterman L. and Kroszner S. R., eds. (1996), *The Economic Nature of the Firm (A reader)*, CUP (USA), str. 72–77.
- Heide J. B. & Johnson G. (1992), »Do Norms Matter in Marketing Relationship«, *Journal of Marketing*, 56 (April), str. 32–45.
- Eichner A. (1985), *Towards a New Economics*, New York, M. E. Sharpe.
- Enis B. M., Cox K. K., Mokwa M. P., eds. (1990), *Marketing Classics — A Selection of Influential Articles*, Prentice Hall.
- Jančič Z. (1996), *Celostni marketing*, Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.
- Jarillo C. J. (1993), *Strategic Networks: Creating a Borderless Organization*, Oxford University Press, Oxford.
- Keith R. J. (1996), »The Marketing Revolution«, *Journal of Marketing*, 24 (January); str. 35–38.
- Kotler P. (1996), *Trženjsko upravljanje*, Ljubljana, Slovenska knjiga.
- Kotler P. & Levy S. J. (1969), »Broadening the Concept of Marketing«, v: Enis B. M., Cox K. K., Mokwa M. P., eds. (1990), *Marketing Classics — A Selection of Influential Articles*, Prentice Hall, str. 44–52.
- Lavoie M. (1992), *Foundations of Post-Keynesian Economic Analysis*, Aldershot, Edward Elgar.
- Levitt T. (1960), »Marketing Myopia«, v: Enis B. M., Cox K. K., Mokwa M. P., eds. (1990), *Marketing Classics — A Selection of Influential Articles*, Prentice Hall, str. 3–21.
- Moss M. & Slaven A. (1998), »Networks in Scottish Economic Development and Decline«, v: *Entrepreneurial Networks and Business Culture*, Proceedings of the Twelfth International Economic History Congress, ed. Clara Eugenia Nunez, Madrid, str. 79–91.
- Norčič O., Lah M. in Sušjan A. (1996), »Dual money endogeneity in transition economies«, *Journal of Post Keynesian Economics*, 19(1), str. 73–83.
- North D. in Wallis J. (1994), »Integrating Institutional Change and Technical Change in Economic History«, *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, Vol. 150/4, str. 609–624.
- Puterman L. in Kroszner S. R., eds. (1996), *The Economic Nature of the Firm (A reader)*, Cambridge (USA), Cambridge University Press.
- Picot A., Ripperger T. in Wolff B. (1996), »The Fading Boundaries of the Firm: The Role of Information and Communication Technology«, *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, Vol. 152/1, str. 65–79.
- Rassulli A. in Rassulli K. M. (1988), »The realism of Post Keynesian economics. A marketing perspective«, *Journal of Post Keynesian Economics*, 10(3), str. 455–473.
- Richardson G. B. (1972), »The Organization of Industry«, v: Puterman L. and Kroszner S. R., eds. (1996), *The Economic Nature of the Firm (A reader)*, CUP (USA), str. 136–145.
- Samuelson P. in Nordhaus W. (1998), *Economics XVI*, International Editions, Mc Graw Hill Books.
- Siligoj N. (1979), *Kritika meščanske teorije tržnega mehanizma*, Maribor, Obzorja.
- Siligoj N. (1993), *Marketinško upravljanje*, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
- Van Waarden F. (1992), »Dimensions and types of policy networks«, *European Journal of Policy Research*, 21, str. 29–52.
- Webster F. Jr. (1992), »The Changing Role of Marketing in the Corporation«, v: Enis B. M., Cox K. K. in Mokwa M. P. (1990), *Marketing Classics — A Selection of Influential Articles*, Prentice Hall, str. 98–122.
- Williamson E. O. (1975), *Markets and Hierarchies (Analysis and Antitrust Implications)*, New York, The Free Press.
- Williamson E. O. (1986), *Economic Organization (Firms, Markets and Policy Control)*, Great Britain, Wheatsheaf Books.



Zadovoljstvo s trženjskimi odnosi na medorganizacijskih trgih storitev tržnega komuniciranja

Vesna Žabkar
asistentka
Ekonomska fakulteta
Ljubljana



1. OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA

Opredelitev zadovoljstva začnimo z latinskim izvorom besede satisfakcija (lat. satin — dovolj, facere — proizvajati, delati). Zadovoljujejo torej izdelki oz. storitve, ki pripeljejo do točke, ko je nečesa dovolj, do izpolnitve. Zadovoljstvo je odziv porabnika na izpolnitev oziroma je ocena, da so lastnosti izdelka ali storitve zagotovile prijetno raven izpolnitve (Oliver, 1996, 13).

Pojem zadovoljstva se pogosto uporablja za različne ravni v preučevanju porabnikov (na ravni posameznega porabnika po posamezni transakciji, posameznega porabnika po več transakcijah, na ravni skupine porabnikov ali panoge in družbe kot celote). Z vidika posameznika je zadovoljstvo zaželeno končno stanje porabe, ki potrjuje zmožnost odločanja posameznika in predstavlja nasprotje negativnim posledicam slabih odločitev (Oliver, 1996, 10–11). Z vidika podjetja je zadovoljstvo porabnikov pomembno za dolgoročno dobičkonosnost, kadar ne gre za močno regulirano dejavnost oz. dejavnost, pri kateri je porabnikom na voljo omejeno število izbir. Z vidika družbe kot celote je zadovoljstvo z življenjsko ravniyo še vedno med temeljnimi gospodarskimi cilji in vpliva na stabilnost gospodarskih in političnih struktur.

Med množico pristopov, ki obstajajo v raziskovanju zadovoljstva, je najbolj razširjena paradigma nepotrjenih pričakovanj (Oliver, 1980, 460–462; LaBarbera in Mazursky, 1983, 393–394; Cadotte et al., 1987, 305–307; Oliver, 1996, 98–125). Po tem pristopu je zadovoljstvo z izdelki/storitvami rezultat dveh spoznavnih spremenljivk, pričakovanj in nepotrditve¹. Pričakovanja so mišljenja o pričakovanih rezultatih uporabe izdelka/storitve. Nepotrditve

*Izvirni znanstveni članek**

Zahvala: Zahvaljujem se anonimnemu recenzentu za koristne napotke in usmeritve pri nastajanju tega članka.

* Podatki za članek so bili zbrani s pomočjo projekta j5-7863-0584-96 Ministrstva za znanost in Tehnologijo.

¹ Prednost pristopa nepotrditve pričakovanj je v tem, da združuje pojem zadovoljstva s stališči porabnikov in z nakupnimi nameni. Nakupni nameni so odvisni od stališč, ki pa so nadalje odvisna od pričakovanj. Po nakupu in uporabi izdelka/storitve bodo pričakovanja, bodisi potrjena ali nepotrjena, vplivala na zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo. Stališča in nameni po nakupu so tako razen od svoje prednakupne ravni odvisni od stopnje zadovoljstva oz. nezadovoljstva.

se nanaša na razliko ali vrzel med pričakovanji in zaznavo rezultatov uporabe. Pričakovanja so potrjena, kadar so rezultati uporabe z njimi skladni, in nepotrjena v drugem primeru. Ločimo med dvema oblikama nepotrditve: nepotrditve je negativna, kadar so rezultati uporabe pod pričakovanji, in pozitivna, kadar so rezultati uporabe nad pričakovanji. Zadovoljstvo nastopi, kadar so rezultati uporabe izdelkov/storitev vsaj tako dobri kot pričakovanja. V skladu s tem lahko opredelimo zadovoljstvo kot ovrednotenje nepričakovanega v uporabi izdelka/storitve (Evans et al., 1996, 264–268).

Za Fornella (1992, 6–21) je v skladu s teorijo racionalnih pričakovanj zadovoljstvo odvisno od pričakovanj in zaznanih rezultatov, ki imajo pozitiven vpliv na zadovoljstvo. Zadovoljstvo nadalje vpliva na zavezanost, ki je poleg tega odvisna še od dobrega glasu in ovir za zamenjavo (transakcijskih stroškov, stroškov učenja, čustev in tveganja). Ugotavlja, da zavezani porabniki niso nujno zadovoljni, zadovoljni porabniki pa so praviloma zavezani. Dokazuje, da lahko zadovoljstvo prispeva k povečanju tržnega deleža ponudnika, kar lahko posledično pripelje do večje dobičkonosnosti². V poznejši raziskavi (1996, 15–16) je skupaj s sodelavci ugotovil, da je zadovoljstvo porabnikov v večji meri odvisno od kakovosti kot od cene ali vrednosti, pri opredeljevanju zadovoljstva pa je bolj kot zanesljivost ponudnikov pomembno prilagajanje porabnikom. V merjenje zadovoljstva je uvedel primerjavo z idealom izdelka oz. storitve v posamezni kategoriji.

Razen idealov (odličnosti) uporabljajo porabniki pri ocenjevanju zadovoljstva različne druge vrste primerjav. Prvotno so se v literaturi kot standardi primerjave pojavljala predvsem pričakovanja o tem, kakšni bodo rezultati uporabe izdelka/storitve, raziskave pa so pokazale, da porabniki uporabljajo še različne druge standarde, ki se lahko spreminjajo: potrebe, vrednost, konkurenčne izdelke/storitve, druge kategorije izdelkov/storitev, obljube ponudnikov in norme v panogi (Oliver, 1996, 66–91; Woodruff, Gardial, 1996, 90–93).

Zadovoljstvo porabnikov je eden temeljnih konceptov v trženjski literaturi. V splošnem je ugotovljeno, da porabniki, ki so zadovoljni z izdelkom ali storitvijo, bolj verjetno nadaljujejo z uporabo teh izdelkov/storitev in o svoji pozitivni izkušnji govorijo drugim. Trženjska literatura s področja zadovoljstva porabnikov je mlajša kot npr. literatura s področja zadovoljstva zaposlenih. V zgodnjih trženjskih delih na področju zadovoljstva porabnikov (npr. Swan in Combs, 1976, 20–27) so raziskovalci preučevali vpliv fizioloških in psiholoških dimenzij pričakovanj o uporabi izdelka na porabnikovo zadovoljstvo. V naslednjih dveh desetletjih so dodali nove

² Na podlagi merjenj zadovoljstva porabnikov v več panogah in za več podjetij je Fornell oblikoval indeks, ki naj bi dopolnil obstoječe mere produktivnosti na ravni države. Empirično je ugotavljal večje zadovoljstvo porabnikov v tistih panogah, ki so bolj odvisne od ponovnih nakupov. Zadovoljstvo naj bi bilo manjše v panogah s homogeno ponudbo in heterogenim povpraševanjem, večje pa v panogah, kjer sta ponudba in povpraševanje skladna (Fornell, 1992, 10–11).

hipoteze in pristope³, med katerimi je opaznejši prav pristop Fornella (1992, 1996) z izračuni nacionalnih barometrov zadovoljstva porabnikov. Raziskovanje zadovoljstva se intenzivno razvija tudi v deželah Srednje in Vzhodne Evrope in hkrati z raziskovanjem zadovoljstva za potrebe vodstev podjetij s počasnimi in negotovimi koraki tudi akademsko raziskovanje tega področja. (npr. Drtina, Kadleek, 1997, 92–99).⁴

2. ZADOVOLJSTVO S TRŽENJSKIMI ODNOSI NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH STORITEV TRŽNEGA KOMUNICIRANJA IN RAZISKOVALNE HIPOTEZE

S trženjskimi odnosi na medorganizacijskih trgih storitev tržnega komuniciranja razumemo procese menjave, usklajevanja in prilagajanja med naročniki in oglaševalskimi agencijami, kakor tudi odnose med posamezniki oz. skupinami na strani naročnika in agencije. Sestavni del trženjskih odnosov med naročniki in agencijami je ovrednotenje rezultatov teh odnosov.

Rezultati trženjskih odnosov med naročniki in agencijami imajo več dimenzij: govorimo o zaznanih rezultatih menjalnega procesa, rezultatih poslovnih odnosov ter psihosocialnih rezultatih odnosov. Naročnik pričakuje, da bo oglaševanje v prvi vrsti povečalo prodajo in prispevalo k rasti podjetja, poleg tega pa morda vplivalo tudi na družbeno priznanje aktivnosti podjetja ter na napredovanje odgovornih posameznikov znotraj organizacije naročnika. Oglaševalska agencija po drugi strani pričakuje uresničenje zastavljenih ciljev glede dobička in profesionalnega razvoja, poleg tega pa morda povečanje ugleda s sodelovanjem na kreativnih tekmovanjih ter osebno zadovoljstvo posameznikov pri delu z zanimivim naročnikom.

Z vidika zaznanih rezultatov menjalnega procesa lahko govorimo o zadovoljstvu naročnika z idejami in kreativnimi rešitvami, s cenami storitev ter z doseženimi prodajnimi rezultati na izbranih ciljnih trgih. Rezultati poslovnih odnosov so močno vezani na rezultate menjalnega procesa, razen tega pa se nanašajo na cilje v zvezi z odnosi med naročnikom in agencijo (npr. povečanje ugleda naročnika oz. agencije). Zadovoljstvo z rezultati poslovnih odnosov se tako za naročnike kot za agencije nanaša na doseganje zastavljenih časovnih rokov in proračunskih omejitev, odprtost komuniciranja, neformalnost nadzora, stopnjo prilagajanja ter na osebne nagrade. Psihosocialni rezultati odnosov se nanašajo na čustveno oceno odnosov (Anderson, Narus, 1990, 45). Nanje močno vplivajo dimenzije, kot so medosebno zaupanje, zaznana pravičnost v odnosu, vzajemno razumevanje ter skrb za potrebe in želje druge strani. Te prispevajo k zaznanemu zadovoljstvu z odnosom med agencijo in naročnikom (Michell, 1986, 39; Wackman et al., 1987, 25–26; Halinen, 1997, 213).

³ Npr. Schuetze, 1992; Anderson, 1994; Anderson E. W. et al., 1994; Cann, 1995; Edgett, Snow, 1996.

⁴ Za širšo opredelitev izzivov trženja v državah Srednje in Vzhodne Evrope glej Batra, 1991.

Rezultati menjalnih procesov, poslovnih odnosov in psihosocialnih rezultatov odnosov so med seboj močno povezani. Zadovoljstvo s trženjskimi odnosi med oglaševalci in agencijami združuje zadovoljstvo tako z rezultati menjalnih procesov kot poslovnih odnosov in psihosocialnimi rezultati.

Zaznani rezultati trženjskih odnosov med naročniki in agencijami se kažejo kot zadovoljstvo s položaji in vlogo obeh strani v odnosih, z zadovoljstvom z medosebnimi odnosi ter z usmeritvijo obeh partnerjev (Halinen, 1997, 238–240). Enotnost usmeritev obeh partnerjev je bistvena za zadovoljstvo z odnosi. Če je ena stran usmerjena v sodelovanje, druga pa se obnaša konkurenčno, npr. na način, da sodeluje z več partnerji hkrati, potem bo zadovoljstvo s trženjskimi odnosi na obeh straneh nižje.

Vloga partnerjev v trženjskih odnosih vpliva na zadovoljstvo obeh strani s trženjskimi odnosi. Široka pooblastila, dana partnerju, imajo navadno za posledico zadovoljstvo, saj omogočajo priložnosti za nove pobude in razširitev trženjskih odnosov.

Na podlagi opredelitve zadovoljstva s trženjskimi odnosi na medorganizacijskih trgih storitev tržnega komuniciranja oblikujemo z vidika naročnika naslednji hipotezi v zvezi z usmeritvijo naročnika in širino pooblastil agenciji:

HA: Bolj ko se naročnik v trženjskih odnosih z agencijo usmerja v konkurenčnost (npr. tako, da sodeluje z več agencijami hkrati), nižje so ocene zadovoljstva s trženjskimi odnosi.

HB: Širši ko je obseg pooblastil agenciji, višje so ocene zadovoljstva s trženjskimi odnosi.

3. OPERACIONALIZACIJA ZADOVOLJSTVA IN POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV

V skladu s povečanim zanimanjem za zadovoljstvo porabnikov lahko v literaturi zasledimo več operacionalizacij zadovoljstva, npr. pregledno pri Hausknechtu (1990, 1–11) ali Westbrooku (1980, 68–72); za področje zadovoljstva z odnosi med naročnikom in agencijo pa so posebej zanimivi indikatorji zaznanih rezultatov interakcijskih procesov, kot jih navaja Halinenova (1997, 227–276).

Če je po Oliverju (1996, 13) zadovoljstvo odziv naročnika na izpolnitev oz. ocena, da so lastnosti storitve zagotovile prijetno raven izpolnitve, in če je možno meriti zadovoljstvo na ravni posamezne transakcije posameznega naročnika, na ravni več transakcij posameznega naročnika skozi čas ali na ravni vseh naročnikov agencije, potem gre v našem primeru za raven zadovoljstva posameznega naročnika po več izkušnjah/projektih skozi čas. Govorimo o splošnem zadovoljstvu, katerega posledice so zavezanost oz. zamenjava ponudnika (Oliver, 1996, 357). Spremenljivko splošnega zadovoljstva bomo operacionalizirali kot:

- splošno zadovoljstvo naročnika z odnosi z agencijo (na sedemstopenjski lestvici od 1 — sploh ne zadovoljen, do 7 — popolnoma zadovoljen).

Pri ocenjevanju zadovoljstva uporabljajo naročniki različne osnove za primerjave, tako pričakovanja o rezultatih storitev tržnega komuniciranja, ideale, potrebe, vrednost ter konkurenčne storitve (Oliver, 1996, 66–91; Woodruff, Gardial, 1996, 90–93). Primerjava s pričakovanji o rezultatih storitev tržnega komuniciranja se povezuje z najbolj razširjeno paradigmo v raziskovanju zadovoljstva, tj. paradigmo nepotrjenih pričakovanj (Oliver, 1980, 460–462). Zadovoljstvo nastopi, kadar so rezultati storitev vsaj na ravni pričakovanj, kar je vezano na naročnikovo zaznavo rezultatov. V skladu s tem opredeljujemo naslednjo spremenljivko:

- stopnja izpolnitve pričakovanj v odnosih z agencijo (sedemstopenjska lestvica, kjer je 1 — popolnoma neizpolnjena pričakovanja in 7 — popolnoma izpolnjena pričakovanja).

Povpraševanje po storitvah tržnega komuniciranja je vsekakor izvedeno povpraševanje. Naročniki ne naročajo projektov pri agencijah zaradi storitvenega procesa ali kreativnega dela kot takega, marveč zaradi specifičnih potreb po izboljšanju položaja podjetja (Halinen, 1997, 230). V tej luči naročniki tudi ocenjujejo rezultate odnosa z agencijo, iz česar izpeljemo naslednjo spremenljivko:

- stopnja izpolnitve potreb/želja (sedemstopenjska lestvica, kjer je 1 — sploh ne izpolnjene potrebe in 7 — popolnoma izpolnjene potrebe).

Lastnosti trženjskih odnosov predstavljajo najnižjo raven v vrednostni hierarhiji naročnika (Woodruff, Gardial, 1996, 234–246)⁵. V merjenje zadovoljstva uvrščamo naslednje spremenljivke lastnosti trženjskih odnosov, predvsem zaradi primerljivosti z ustreznimi spremenljivkami kakovosti pri vzpostavljanju odnosov ter kakovosti odnosov:

- ocena stopnje zadovoljstva z izkušenostjo agencije
- ocena stopnje zadovoljstva s kreativnostjo agencije
- ocena stopnje zadovoljstva s trženjskim znanjem agencije (sedemstopenjska lestvica, kjer je 1 — sploh ne zadovoljni in 7 — popolnoma zadovoljni).

Posledice trženjskih odnosov in končna stanja se kažejo kot zaznano zadovoljstvo z odzivom trga na tržno komuniciranje, zaznano zadovoljstvo s končno ceno storitev ipd. (Halinen, 1997, 233), kar uvrščamo v merski instrument v naslednji obliki:

- ocena stopnje zadovoljstva s ceno, ki jo zaračuna agencija
- ocena stopnje zadovoljstva z uspešnostjo/učinkovitostjo trženjskih akcij (sedemstopenjska lestvica, kjer je 1 — sploh ne zadovoljni in 7 — popolnoma zadovoljni).

⁵ Vrednostno hierarhijo sestavljajo lastnosti trženjskih odnosov kot osnovna raven ter posledice in končna stanja trženjskih odnosov, ki so za naročnika pomembnejša in predstavljajo višjo raven v hierarhiji.

Končno podobno kot Fornell s sodelavci (1996, 10) pri določanju nacionalnega indeksa zadovoljstva porabnikov v ameriškem gospodarstvu uvrščamo v merjenje zadovoljstva naročnikov agencij primerjavo z idealno storitvijo oz. odličnostjo v storitvi:

- primerjava z idealno agencijo (sedemstopenjska lestvica, kjer je 1 – zelo daleč od ideala in 7 – popolnoma enaka idealu).

S tako opredeljenimi spremenljivkami za operacionalizacijo zadovoljstva je zbiranje podatkov o trženjskih odnosih med naročniki in agencijami potekalo na vzorcu 200 poglavitnih oglaševalcev iz slovenskega prostora. Med 300 vodilnimi slovenskimi podjetji po prihodku oz. dobičku (GV, 1996) je bilo izbranih 150 podjetij, ki so med oglaševalci oz. med tistimi, ki oglašujejo svoje izdelke/storitve v medijih v slovenskem prostoru (Marketing magazin, 1996). Ker seznam vodilnih slovenskih podjetij ne vključuje finančnih institucij, smo v vzorec izbrali še 50 oglaševalcev med bankami, zavarovalnicami in finančnimi institucijami (Bilten združenja slovenskih bank, statistični zavarovalniški bilten, 1996). Gre torej za namenski vzorec. Tak vzorec se zdi primeren, ker želimo zagotoviti, da imajo naročniki – enote v vzorcu – vzpostavljene odnose z oglaševalskimi agencijami, hkrati pa predstavljajo poglavitne naročnike v slovenskem prostoru. Vprašalnik je bil pripravljen za telefonsko anketiranje s pomočjo računalnika. V telefonskih intervjujih je sodelovalo 153 vodilnih na področju trženja, odgovornih za odnose z oglaševalskimi agencijami.

4. REZULTATI EMPIRIČNE PREVERBE

Naročniki v slovenskem prostoru so v splošnem bolj zadovoljni z odnosi z agencijami kot s posameznimi elementi teh odnosov (glej tabelo 1)⁶.

Tabela 1: Posamezni elementi zadovoljstva v odnosu med naročnikom in agencijo

Elementi	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
Splošno zadovoljstvo z odnosi	5,67	1,06	0,09
Zadovoljstvo s kreativnostjo	5,37	1,20	0,09
Izpolnitev potreb	5,32	1,05	0,08
Zadovoljstvo z izkušnostjo	5,22	1,09	0,09
Dosežena pričakovanja	5,13	1,12	0,09
Zadovoljstvo s trženjskim znanjem	5,01	1,48	0,12
Zadovoljstvo z uspešnostjo	4,95	1,48	0,12
Zadovoljstvo s cenami	4,88	1,22	0,09
Primerjava z idealom	4,58	1,13	0,09

Lestvica: 1 – sploh ne zadovoljen, 7 – popolnoma zadovoljen, razen za »dosežena pričakovanja«:
 1 – popolnoma neizpolnjena pričakovanja, 7 – popolnoma izpolnjena pričakovanja;
 »izpolnjene želje«: 1 – sploh ne izpolnjene želje, 7 – popolnoma izpolnjene želje;
 »primerjava z idealom«: 1 – zelo daleč od ideala, 7 – popolnoma enaka idealu.

Ocene zadovoljstva s posameznimi elementi oz. lastnostmi trženjskega odnosa (zadovoljstvo s kreativnostjo ter izkušnostjo agencije) so v povprečju višje kot ocene zadovoljstva s posledicami in končnimi stanji (zadovoljstvo v

⁶ Razlika med povprečno vrednostjo za splošno zadovoljstvo in zadovoljstvo s kreativnostjo je statistično značilna pri tveganju 0.001.

zvezi s cenami ter uspešnostjo trženjskega komuniciranja). Najmanjše je zadovoljstvo s cenami oglaševalskih storitev. Hkrati se kaže razlika med idealno storitvijo in obstoječo, kar nakazuje, da je za izboljšanje ponudbe storitev trženjskega komuniciranja še prostora. Ocena splošnega zadovoljstva naročnika z odnosi se statistično značilno razlikuje od ocen zadovoljstva s posameznimi elementi odnosa med naročnikom in agencijo.

Z regresijskimi modeli, v katerih nastopa splošno zadovoljstvo z odnosi kot odvisna spremenljivka, neodvisne spremenljivke pa so ocene zadovoljstva s posameznimi elementi odnosa, poskušamo splošno zadovoljstvo pojasniti s posamičnimi elementi zadovoljstva (glej tabelo 2).⁷ Model z največ vključenimi spremenljivkami pojasnjuje kar 60 % variance splošnega zadovoljstva z naslednjimi štirimi neodvisnimi spremenljivkami: dosežena pričakovanja, izpolnitev potreb, primerjava z idealom ter zadovoljstvo s cenami.⁸ Bolj ko so dosežena pričakovanja in izpolnjene potrebe, bližja ko je izbrana agencija idealni ter bolj ko je naročnik zadovoljen s cenami, ki jih agencija postavlja za tržno komuniciranje, višje je splošno zadovoljstvo z odnosi z izbrano agencijo. Zanimivo je, da v regresijski model ni vključeno zadovoljstvo s kreativnostjo, trženjskim znanjem ali učinkovitostjo oz. uspešnostjo trženjskih akcij.

Tabela 2: Povzetek regresijskih modelov za odvisno spremenljivko splošno zadovoljstvo z odnosi

Model	R	R ²	Popravljeni R ²	Std. napaka ocene
1	0,737(a)	0,543	0,540	0,72
2	0,764(b)	0,584	0,579	0,69
3	0,775(c)	0,601	0,593	0,68
4	0,783(d)	0,613	0,602	0,67

- a) neodvisne spremenljivke: (konstanta) dosežena pričakovanja
- b) neodvisne spremenljivke: (konstanta) dosežena pričakovanja, izpolnitev potreb
- c) neodvisne spremenljivke: (konstanta) dosežena pričakovanja, izpolnitev potreb, primerjava z idealom
- d) neodvisne spremenljivke: (konstanta) dosežena pričakovanja, izpolnitev potreb, primerjava z idealom, zadovoljstvo s cenami

Model	Standardizirani regresijski koeficienti	t	St.tveganja
1	(konstanta) dosežena pričakovanja	7,605 13,388	0,000 0,000
2	(konstanta) dosežena pričakovanja izpolnitev potreb	5,196 6,417 3,877	0,000 0,000 0,000
3	(konstanta) dosežena pričakovanja izpolnitev potreb primerjava z idealom	4,833 5,709 2,853 2,495	0,000 0,000 0,005 0,014
4	(konstanta) dosežena pričakovanja izpolnitev potreb primerjava z idealom zadovoljstvo s cenami	4,378 5,300 2,212 2,386 2,117	0,000 0,000 0,029 0,018 0,036

Odvisna spremenljivka: splošno zadovoljstvo z odnosi.

Ugotovitve s področja medorganizacijskih trženjskih odnosov kažejo, da je v primeru, ko je agencija usmerjena v sodelovanje, naročnik pa se ob naša konkurenčno, npr. na

⁷ Glede na medsebojno povezanost elementov zadovoljstva je multikolinearnost pri uporabi multiple regresije pričakovana. Uporabljena metoda je stepwise.

⁸ Pri tem so vsi regresijski koeficienti statistično značilni pri stopnji tveganja manj kot 0,05.

način, da sodeluje z več agencijami hkrati, naročnikovo zadovoljstvo s trženjskim odnosom manjše (Halinen, 1997, 238–240). Pokaže se, da je v slovenskem prostoru pri naročnikih, ki sodelujejo z več agencijami, v primerjavi z naročniki, ki sodelujejo samo z eno ali dvema, manjše splošno zadovoljstvo s trženjskimi odnosi, zadovoljstvo z izkušnostjo in kreativnostjo agencij, predvsem pa je manjše zadovoljstvo z rezultati, tj. uspešnostjo/učinkovitostjo trženjskih akcij (HA, glej tabelo 3). V skladu z ugotovitvami je izbrana agencija pri naročnikih, ki sodelujejo z več agencijami hkrati, v povprečju ocenjena kot bolj odmaknjena od idealne agencije kot pri naročnikih, ki sodelujejo le z eno agencijo ali dvema.

Domnevni vzrok za razlike v ocenah zadovoljstva je lahko vezan na ugotovitev, da naročniki več agencij v slovenskem prostoru v večji meri sodelujejo z agencijami, ki niso agencije polnega servisa (ang. full service in da pri njih naročajo zgolj osnovni splet storitev. Alternativna razlaga je vezana na večjo izkušnost naročnikov, ki sodelujejo z več agencijami hkrati, iz česar sledijo razlike v ocenah kakovosti trženjskih odnosov ter v ocenah zadovoljstva s trženjskimi odnosi.

Tabela 3: Statistično značilne razlike v ocenah elementov zadovoljstva naročnikov glede na število agencij, s katerimi sodelujejo

	Število agencij	n	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
Dosežena pričakovanja	1	62	5,32	1,16	0,15
	2	91	5,00	1,09	0,11
Splošno zadovoljstvo z odnosi	1	62	5,94	0,99	0,13
	**	2	91	5,48	1,08
Izpolnitev potreb	1	62	5,53	1,00	0,13
	*	2	91	5,18	1,06
Zadovoljstvo z izkušnostjo	1	62	5,42	1,05	0,13
	*	2	91	5,08	1,10
Zadovoljstvo s kreativnostjo	1	62	5,56	1,10	0,14
		2	91	5,23	1,26
Zadovoljstvo z uspešnostjo	1	62	5,19	1,34	0,17
		2	91	4,79	1,56
Primerjava z idealom	1	62	4,79	1,07	0,14
	*	2	91	4,44	1,16

Legenda: 1 – ena ali dve agenciji; 2 – tri in več agencij; stopnja tveganja: * < 0,05, ** < 0,01.
Lestvica: 1 – sploh ne zadovoljen, 7 – popolnoma zadovoljen, razen za »dosežena pričakovanja«:
1 – popolnoma neizpolnjena pričakovanja, 7 – popolnoma izpolnjena pričakovanja;
»izpolnjene želje«: 1 – sploh ne izpolnjene želje, 7 – popolnoma izpolnjene želje;
»primerjava z idealom«: 1 – zelo daleč od ideala, 7 – popolnoma enaka idealu

Na podlagi vzorca v slovenskem prostoru ocenjujemo, da naročniki, ki pri agencijah naročajo širši splet storitev (npr. tudi storitve trženjskega svetovanja, neposrednega trženja ter strateško načrtovanje in vodenje), višje ocenjujejo zadovoljstvo glede posledic storitev in idealnosti kot naročniki z ožjim spletom storitev: v večji meri so izpolnjene njihove potrebe/želje, bolj so zadovoljni s trženjskim znanjem agencije, bolj so zadovoljni z uspešnostjo/učinkovitostjo trženjskih akcij, predvsem pa se storitev sama bolj približuje idealni (HB, tabela 4). Videti je, da dodeljena vloga agenciji, ki izvaja širok splet storitev za naročnika, pozitivno vpliva na delo agencije in s tem tudi na zaznane rezultate oz. zadovoljstvo naročnikov z delom agencije.

Tabela 4: Statistično značilne razlike v ocenah elementov zadovoljstva naročnikov glede na širino spleta storitev, ki jih naročajo pri agenciji

	Širina spleta storitev	n	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
Dosežena pričakovanja	1	86	5,00	1,26	0,14
		2	67	5,30	0,89
Izpolnitev potreb	1	86	5,15	1,14	0,12
	*	2	67	5,54	0,88
Zadovoljstvo s trženjskim znanjem	1	86	4,67	1,70	0,18
	**	2	67	5,43	0,99
Zadovoljstvo z uspešnostjo	1	86	4,66	1,73	0,19
	**	2	67	5,33	0,99
Primerjava z idealom	1	86	4,30	1,12	0,12
	***	2	67	4,94	1,06

Legenda: 1 – osnovni splet storitev (do 6 najpogostejših); 2 – razširjeni splet storitev (6 in več).

Stopnja tveganja: * < 0,05, ** < 0,01, *** < 0,001.

Lestvica: 1 – sploh ne zadovoljen, 7 – popolnoma zadovoljen, razen za »dosežena pričakovanja«:

1 – popolnoma neizpolnjena pričakovanja, 7 – popolnoma izpolnjena pričakovanja;

»izpolnjene želje«: 1 – sploh ne izpolnjene želje, 7 – popolnoma izpolnjene želje;

»primerjava z idealom«: 1 – zelo daleč od ideala, 7 – popolnoma enaka idealu.

5. OVREDNOTENJE EMPIRIČNE PREVERBE IN SKLEP

Zadovoljstvo naročnikov v slovenskem prostoru z agencijami se kaže zlasti kot splošno zadovoljstvo z odnosi z agencijo. Zadovoljstvo s kreativnostjo in izkušnostjo agencij je v povprečju višje kot zadovoljstvo s cenami in uspešnostjo tržnega komuniciranja. Pokazalo se je, da bolj ko so dosežena pričakovanja in izpolnjene potrebe naročnika, boljša ko je izbrana agencija v primerjavi z idealom ter bolj ko je naročnik zadovoljen s cenami, ki jih postavlja agencija za tržno komuniciranje, višje je splošno zadovoljstvo z odnosi z izbrano agencijo. Na splošno zadovoljstvo ne vpliva bistveno zadovoljstvo s kreativnostjo, trženjskim znanjem ali uspešnostjo trženjskih akcij. Naročniki več agencij so v povprečju manj zadovoljni s trženjskimi odnosi z izbrano agencijo. Sicer je bilo v povprečju zadovoljstvo pri naročnikih, ki so pri izbrani agenciji naročali širši splet storitev oz. storitve trženjskega svetovanja, neposrednega trženja, strateškega načrtovanja ipd. višji kot pri naročnikih z osnovnim spletom storitev. Naročniki s področja industrije so v povprečju ocenjevali splošno zadovoljstvo z odnosi z agencijo nižje kot naročniki iz storitvenih dejavnosti, kar je skladno z ugotovitvijo, da so bolj izkušeni naročniki oz. naročniki z daljšo dobo sodelovanja z agencijo v povprečju manj zadovoljni z odnosi z izbrano agencijo kot manj izkušeni. Večina storitvenih podjetij v slovenskem prostoru ima za sabo namreč relativno kratko obdobje ukvarjanja s trženjem in posledično manj izkušenj.

V trženjskih odnosih med naročniki in agencijami je malo sistematičnih poskusov, ki bi prikazali učinkovitost tržnega komuniciranja glede na zastavljene cilje projekta z vidika trga, npr. tržnega deleža, prodaje, dobičkonosnosti (Helgesen, 1992, 22). Razlog je morda v tem, da ni dogovorjenih splošnih meril za merjenje učinkov tržnega komuniciranja, tako specifičnih komunikacijskih meril (npr. zavedanje, pozornost, nagnjenost k nakupu) kot končnih učinkov (nakup oz. prodaja)⁹. Oglaševanje je seveda samo eden od dejavnikov, ki vplivajo na prodajo izdelkov/storitev. Vloga oglaševanja je

⁹ Več o merjenju učinkov tržnih komunikacij glej Ule, Kline, 1996: 78–85.

različna na različnih trgih, kratko- in dolgoročno ter na različnih stopnjah v življenjskem ciklusu izdelkov/storitev. Helgesen (1992) je v raziskavi o racionalnosti oglaševalskih odločitev naročnikov ugotovil, da večina projektov temelji na nezadostnih informacijah o ciljnih trgih, preširoko opredeljenih ciljnih skupinah, z arbitrarnimi metodami izbiranja medijev in določanja velikosti proračuna, predvsem pa brez operacionaliziranih oglaševalskih ciljev. Razloge vidi delno v pomanjkanju znanja naročnikov, delno v izogibanju informacijam, da bi se tako ob rezultatih izognili odgovornosti in kritikam za morebitne neuspehe.

V zvezi z zadovoljstvom z rezultati poslovnih odnosov nadalje opozorimo na pogosto negotovost oz. na nepoznavanje vloge, ki jo ima naročnik v oglaševalskem procesu. Odnos med agencijo in naročnikom lahko prinaša slednjemu več zadovoljstva, če v oblikovanju oglaševalske storitve sodeluje kot »začasno zaposleni« iz agencije. Raziskava Korgaonkarja et al. (1984, 50–53, 1985, 36–39) tako kaže, da vodilni v agenciji in pri naročniku verjamejo, da trženjska in komunikacijska znanja predstavnika naročnika bistveno prispevajo k uspehu oglaševalskega projekta.

Iz empirične raziskave je mogoče potegniti nekaj sklepov za vodstva podjetij tako na strani naročnikov kot agencij. Dolgoročni trženjski odnosi, ki temeljijo na zadovoljstvu, naj bi predstavljali usmeritev tako za ponudnike kot za porabnike profesionalnih storitev. Z izboljševanjem posameznih elementov zadovoljstva lahko tako naročniki kot agencije vplivajo na izboljšanje medsebojnih odnosov in izgradnjo zavezanosti. Zadovoljstvo s trženjskimi odnosi namreč še ni zadosten pogoj za ohranitev trženjskih odnosov. Ta je v veliki meri odvisna od zavezanosti odnosom.

Povzetek

Zadovoljstvo s trženjskimi odnosi na medorganizacijskih trgih storitev tržnega komuniciranja

Zadovoljstvo porabnikov kot eden temeljnih konceptov v trženjski literaturi je pogost predmet trženjskega raziskovanja, zlasti s pomočjo paradigme nepotrjenih pričakovanj in primerjav zaznanih rezultatov s pričakovanji. V pričujočem članku nas posebej zanima zadovoljstvo s trženjskimi odnosi, ki ga preučujemo na primeru trženjskih odnosov med naročniki in agencijami. Za koncept zadovoljstva s trženjskimi odnosi predlagamo operacionalizacijo ter na vzorcu naročnikov iz slovenskega prostora preverjamo hipoteze o tem, kako usmeritev naročnika in širina pooblastil, danih agenciji, vpliva na ocene zadovoljstva naročnika s trženjskimi odnosi z agencijo. V odsotnosti ovir za zamenjavo namreč predstavlja zadovoljstvo s trženjskimi odnosi potreben pogoj za ohranitev trženjskih odnosov.

Abstract

Satisfaction with marketing relationships in business-to-business markets of marketing communication services

Customer satisfaction is one of the basic concepts in marketing literature and frequently a research topic, especially by means of expectancy disconfirmation paradigm and comparisons between expectations and perceived outcomes. In the article we are above all interested in satisfaction with marketing relationships in case of advertising agencies and their clients. We propose measures for construct of satisfaction and test hypotheses on Slovenian clients'

sample. Results on how inclination towards competitive behavior and power of agency influence client's satisfaction with marketing relationships with agency are presented. Except for switching barriers satisfaction with marketing relationships represents *conditio sine qua non* for marketing relationships development.

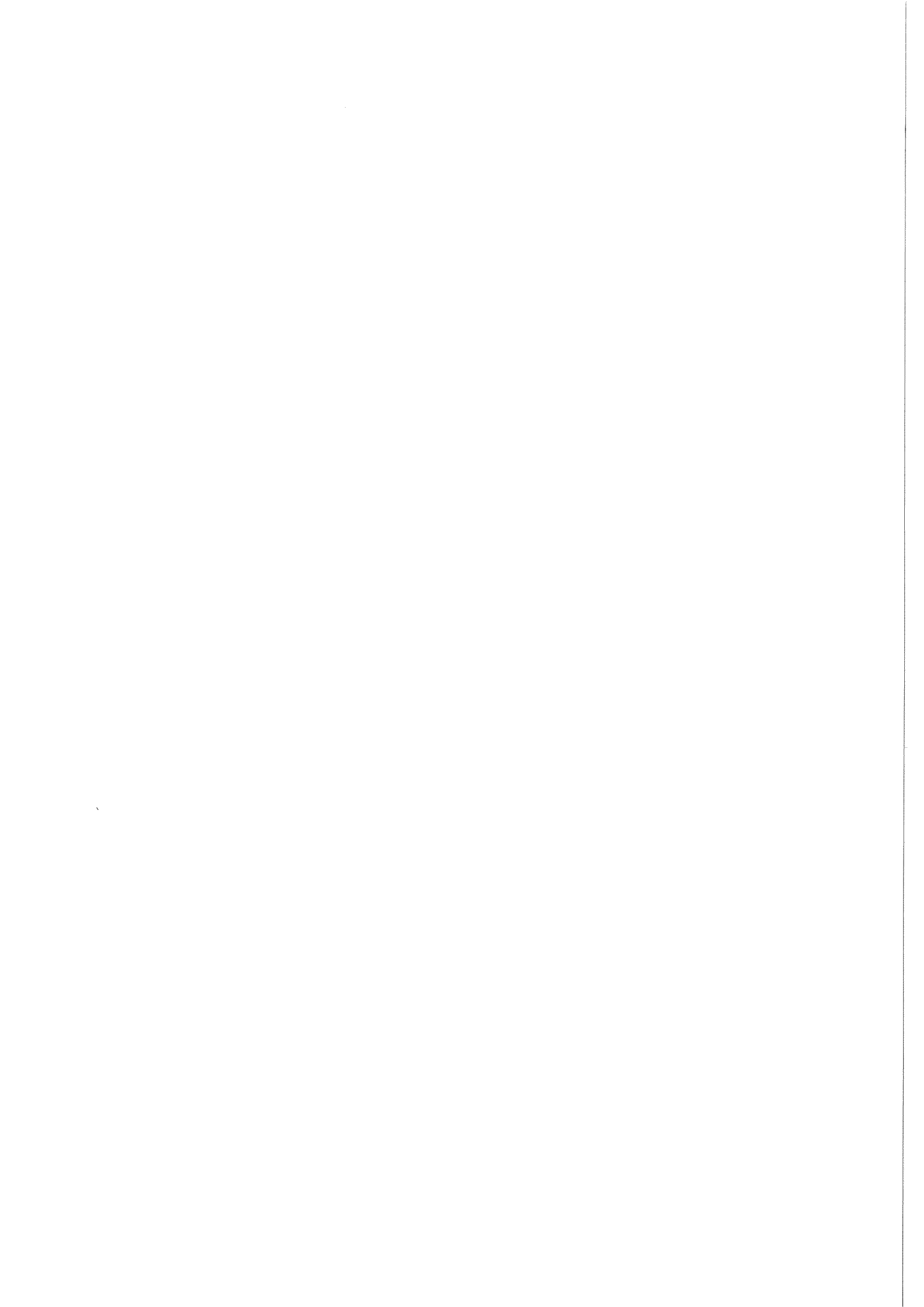
Literatura

- Anderson Eugene W. (1994), »Cross-Category Variation in Customer Satisfaction and Repurchase«, *Marketing Letters*, 5 (January), 19–30.
- Anderson Eugene W., Fornell Claes, Lehmann Donald R. (1994), »Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden«, *Journal of Marketing*, (July), 45–66.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (1990), »A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships«, *Journal of Marketing*, 54 (January), 42–58.
- Batra Rajeev (1996), »Marketing Issues and Challenges in Transitional Economies«, The William Davidson Institute, University of Michigan Business School, *Working Paper* No. 12, 50 str.
- Cadotte Ernest R., Woodruff Robert B., Jenkins Roger L. (1987), »Expectations and norms in models of consumer satisfaction«, *Journal of Marketing Research*, 24 (August), 305–314.
- Cann Cynthia Winters (1995), *An Examination of Business to Business Customer Satisfaction: The Depth of Use/Integration of High Technology Products (Industrial Marketing)*, Ph.D., State University of New York at Binghamton, 234 str.
- Drtina Tomas, Kadleek Martin (1997), »Gaining Customer Loyalty and Maintaining Customer Satisfaction«, 21th ESOMAR Seminar, *Business-to-Business Marketing: recent developments, new challenges*, Vienna (Austria), 20–22, April 1997, 92–98.
- Edgett Scott, Snow Kim (1996), »Benchmarking measures of customer satisfaction, quality and performance for new financial service products«, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 10, No. 6, 6–17.
- Evans Martin J., Moutinho Luiz, van Raaij W.F. (1996), *Applied Consumer Behaviour*, Addison-Wesley Publishing Company, Harlow (etc.), 382 str.
- Fornell Claes (1992), »A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience«, *Journal of Marketing*, Vol. 56, 6–21.
- Fornell Claes, Johnson Michael D., Anderson Eugene W., Cha Jaesung, Bryant Barbara Everitt (1996), »The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings«, *Journal of Marketing*, Vol.60 (October), 7–18.
- Halinen Aino (1997), *Relationship Marketing in Professional Services. A study of agency client dynamics in the advertising sector*, Routledge, London, New York, 373 str.
- Hausknecht Douglas R. (1990), »Measurement Scales in Consumer Satisfaction/ Dissatisfaction«, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 3, 1–11.
- Helgesen Thorolf (1992), »The rationality of advertising decisions: conceptual issues and some empirical findings from a Norwegian study«, *Journal of Advertising Research*, November/December, 22–30.
- Korgaonkar, Pradeep K., Bellenger Danny N. (1985), »Correlates of Successful Advertising Campaigns: The Manager's Perspective«, *Journal of Advertising Research*, 25, 4, 34–39.
- Korgaonkar, Pradeep K., Moschis George P., Bellenger Danny N. (1984), »Correlates of Successful Advertising Campaigns«, *Journal of Advertising Research*, 24, 1, 47–53.
- LaBarbera, Priscilla, Mazursky David (1983), »A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process«, *Journal of Marketing Research*, 20 (November), 393–404.
- Michell, P. C. N. (1986), »Auditing of Agency-Client Relations«, *Journal of Advertising Research*, 26, 6, 29–41.
- Oliver (1990), »Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions«, *Academy of Management Review*, 15 (2), 241–265.
- Oliver Richard L. (1980), »A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions«, *Journal of Marketing Research*, 17, 460–469.
- Oliver Richard L. (1996), *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill Company, New York (etc.), 432 str.
- Schuetze Roland (1992), *Kundenzufriedenheit. After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Swan, J. E., L. J. Combs (1976), »Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept«, *Journal of Marketing*, (April), 20–27.
- Ule Mirjana, Kline Miro (1996), *Psihologija tržnega komuniciranja*, Fakulteta za družbene vede, Zbirka Teorija in praksa, 267 str.

25. Wackman Daniel B., Salmon Charles T., Salmon Carlyn C. (1987).
»Developing an Advertising Agency-Client Relationship«, *Journal of Advertising Research*, 26(6), December 1986/January 1987, 21–28.
26. Westbrook Robert A. (1980), »A Rating Scale for Measuring Product/Service Satisfaction«, *Journal of Marketing*, 44 (Fall), 68–72.
27. Woodruff Robert B., Gardial Sarah (1996), *Know your customer: new approaches to customer value and satisfaction*, Blackwell Publishers, Inc. Cambridge, Massachusetts, 338 str.

Viri

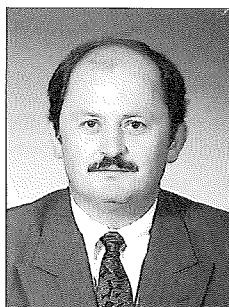
- Finančni iskazi poslovanja bank v letu 1996, Združenje bank Slovenije, Ljubljana.
- Lestvice 300 največjih, 300 največjih po dobičku, *Gospodarski vestnik*, zgoščenka, 1996.
- Prvih 50 oglaševalcev v Sloveniji, *Marketing magazin*, oktober 1996, leto XVI (9), str. 33.
- Prvih 50 oglaševalcev v Sloveniji, *Marketing magazin*, september 1996, leto XVI (9), str. 36.
- Statistični zavarovalniški bilten (1996), Slovenski zavarovalniški biro, Ljubljana, 62 str.



MEDNARODNI MARKETING

Konkurenčni izzivi globalizacije trgov za slovenska podjetja

Milan Jurše
izredni prof.
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Maribor



UVOD

Globaliziranje trgov in konkurence postaja osrednji fenomen svetovnega gospodarstva na prehodu v 21. stoletje. Globoke družbene in ekonomske spremembe, ki jih spremljajo politični pretresi v državah, ki so se usmerile v izgrajevanje kapitalističnih tržnih ekonomij, pospešen tehnološki razvoj v zadnjem desetletju tega stoletja in oblikovanje regionalnih trgov, ki so posledica multilateralne povezovanja držav v regionalne trgovinske bloke s pomočjo zniževanja in odpravljanja ovir v medsebojnem trgovanju, so nedvomno tisti ključni razvojni trendi devetdesetih let tega stoletja, ki so spodbudili vse hitrejše globaliziranje trgov. Pretresi na finančnih trgih posameznih držav, npr. azijskih, ki so se odločile za hitrejše reformiranje svojih gospodarstev v smeri tržne ekonomije, pa sočasno opozarjajo na vse večjo prepletenost in medsebojno odvisnost nacionalnih trgov, saj se v procesu globaliziranja trgov posamezni trendi in recesijske težnje, pa tudi procesi tržne difuzije izdelkov zelo hitro širijo s trgov ene regije na trge drugih regij, s tem pa dajejo tržnim (tudi finančnim in političnim) spremembam globalni značaj. Očitno je potrebno tudi proces globaliziranja trgov obravnavati večplastno in dinamično. Vseobsežne politične spremembe, ki posegajo tudi v spreminjanje ustroja gospodarskega sistema posameznih držav, le še dodatno spodbujajo proces globaliziranja trgov, saj so številne države v tem procesu postale veliko bolj dovzetne oziroma odprte za zunanje vplive.

Politično in gospodarsko odpiranje držav in zniževanje njihove politične rizičnosti (deželno tveganje),¹ ki je posledica demokratizacije političnih sistemov in utrjevanja silnic tržnega gospodarstva, spodbujata ponudnike k vstopu na nove – netradicionalne – trge. Hitro zastarevanje tehnologij in izdelkov ter naraščanje stroškov za razvoj novih pa sili podjetja v iskanje velikih in dinamičnih trgov, na katerih je mogoče uresničevati ambiciozne tržne načrte in s tem ustvarjati pogoje za

¹ Kot kažejo najnovejše izkušnje, je takšno zniževanje rizičnosti lahko zgolj začasno ali pa precej implicitno in pri menedžerjih zaznано kot trajno.

Pregledni znanstveni članek

Zahvala: Zahvaljujem se anonimnemu recenzentu revije Akademija MM za koristne napotke pri izboljšanju prvega osnutka prispevka. Za vse morebitne nedoslednosti in pravilnost podatkov sem kot avtor članka odgovoren sam.

ekonomiziranje razvoja, proizvodnje, financ, nabave in marketinga. Z namenom znižati transakcijske stroške in ohraniti konkurenčne prednosti, ki imajo svojo podlago v nekaterih specifičnih virih in znanjih, ki jih posedujejo podjetja, zlasti multinacionalna, se vodstva teh podjetij odločajo za agresivno internacionaliziranje poslovnih aktivnosti na eni strani, na drugi pa skušajo s strategijo internaliziranja zadržati svoje specifične (po Dunningu²) lastniške konkurenčne prednosti in preprečevati njihovo razkrivanje konkurentom.

Dinamičen razvoj mednarodnih finančnih trgov je bil omogočen z razvojem ustrezne finančne infrastrukture za globalno optimiranje finančnih tokov korporacij in izločanje finančnih rizikov v globalnem okviru, s tem pa zagotavlja tudi osnovno infrastrukturo za opravljanje mednarodnih blagovnih transakcij v globalnem obsegu in daje dodatno spodbudo za hitro rast mednarodnega poslovanja podjetij, zlasti s pomočjo neposrednih naložb v tujini. Agresivno sklepanje strateških povezav med podjetji z različnih delov sveta in med samimi konkurenti, številni prevzemi, pripojitve in združitve so samo še dodaten odziv podjetij na porajanje globalnega trga in aktiven poskus ustvarjati potrebne zmožnosti za konkuriranje na takšnem trgu, na drugi strani pa instrument za optimiranje poslovnih procesov in izgrajevanje konkurenčnih prednosti na globalnem trgu.

Marketinške priložnosti torej niso več omejene z državnimi mejami, vendar pa zahteva menjava preko državnih meja od tržnikov dodatne sposobnosti za interpretiranje tujega okolja z vidika teh priložnosti in usmerjanje poslovnih procesov podjetja na osnovi razumevanja pomena globalizacije trgov za njegovo konkurenčno strategijo. Sposobnost mednarodnih tržnikov za odkrivanje in prepoznavanje priložnosti v tujini, analiziranje in razumevanje zunanjega okolja, ki je za podjetje v veliki meri nenadzorljivo, ter izbor pravičnega načina prilagajanja marketinških aktivnosti tržnim razmeram na mednarodnih trgih so ključni členi uspešnega delovanja podjetja na tujih trgih. Zato postaja proces internacionalizacije poslovanja, na kar opozarjajo tudi domači raziskovalci, ključna poslovna strategija podjetij za konkuriranje na globalnem trgu.³

Globaliziranje konkurence pa ni le posledica zniževanja tradicionalnega zaščitnega pomena državnih meja v mednarodni trgovini, do katerega je pripeljala zlasti vse večja regionalizacija svetovnega gospodarstva, temveč ustvarja tudi novo tržno dinamiko na do nedavna zaprtih in neprivačnih nacionalnih trgih, države razvitega Zahoda pa postavlja pred nove izzive in tudi probleme.⁴ Zmožnost obstoja in razvoja

² Podrobneje o tem v delu: John H. Dunning (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, Workingham.

³ Svetličič na primer poudarja, da je zaradi vse intenzivnejše globalizacije za slovenska podjetja čedalje pomembnejša izhodna internacionalizacija proizvodnje kot strategija neposrednih naložb podjetij v tujino, katere namen je okrepiti prisotnost na izbranih trgih in izboljšati lastno konkurenčno sposobnost z izkoriščanjem ekonomije obsega in skupne proizvodnje in razdelitve. Podrobneje o tem v avtorjevih delih: Marjan Svetličič (1996), »Izhodna internacionalizacija dejavnosti slovenskih podjetij«, *Bančni vestnik*, 45 (4), str. 24–31, in (1996), »Izzivi globalizacije in regionalizacije svetovnega gospodarstva«, *Naše gospodarstvo*, 42(3), str. 246–258.

⁴ Več o tem najde bralec v delu: Hans-Peter Martin, Harald Schumann (1997), *Pasti globalizacije: Napad na demokracijo in blaginjo*, CO Libri, Ljubljana.

podjetij, tudi na domačem trgu, je vse bolj odvisna od njihove konkurenčne sposobnosti, ki jo presoja trg s pomočjo mednarodnih standardov konkurenčnosti. Ker Slovenija že na prehodu v tržno ekonomijo vse bolj odpira svoj trg vplivom globalne ekonomije, velja tudi za slovenska podjetja ugotovitev, da morajo, če želijo uspevati v dinamičnem mednarodnem okolju, aktivno sodelovati v procesu globalizacije trga, ki dobiva vse bolj podobo velikega trga brez meja. Seveda se ob tem samoumevno zastavlja vprašanje razpoložljivih virov in tudi menedžerskih potencialov ter znanj, ki morajo biti na razpolago za takšno strategijo vstopa na svetovni trg, na drugi strani pa postaja vse bolj jasno tudi dejstvo, ki je prav tako posledica globalizacije, namreč, da je tržni položaj podjetij tudi na domačem trgu vse bolj odvisen od njihove mednarodne konkurenčne sposobnosti, merjene s standardi globalne konkurence.

Zato skušamo v prispevku preučiti možne vplive globalizacije na slovenska podjetja in njihovo marketinško strategijo, slovenske menedžerje pa spodbuditi k premisleku o naslednjih vprašanjih: Ali se dovolj zavedamo globine pomena globalizacije za mednarodno strategijo lastnega podjetja? Kaj pomeni globaliziranje trgov za slovenska podjetja, novo grožnjo ali tržno priložnost? Kakšne so možne posledice globaliziranja konkurence in trgov za slovenska podjetja? Katere ključne zmožnosti je treba razvijati za uspešno konkuriranje na globalnem trgu? Ali lahko podjetja iz majhne ekonomije, kot je slovenska, sploh enakovredno konkurirajo na globalnem trgu? Na kakšen način se morajo slovenska podjetja prilagoditi tržnim razmeram na vse bolj konkurenčnem globalnem trgu, da bi ohranila in nadalje utrjevala svojo tržno pozicijo? To je nekaj osnovnih vprašanj, ki jih želimo osvetliti v tem prispevku.

ZAVEDANJE POMENA GLOBALIZACIJE TRGOV ZA MEDNARODNO STRATEGIJO PODJETIJ

Globaliziranje trgov kot del svetovnega globalizma

Svetovno gospodarstvo in globaliziranje trgov sta zelo pogosto uporabljana pojma, s katerima skušajo poslovni analitiki in finančni strokovnjaki razložiti hitro širitev najnovejše krize finančnih trgov iz prvotnega žarišča v državah daljne Azije na trge držav razvitega Zahoda. Strinjamo se z ugotovitvami, da je pojem globalizacije zelo širok z vidika opisovanja procesov, ki jih zajema, pa tudi večplasten, saj nekateri avtorji govorijo celo o »svetu brez meja«,⁵ o globalni politični ureditvi sveta, o svetovnem denarju, svetovnem finančnem sistemu in finančnem trgu ipd. Prav zadnja kriza finančnih trgov nedvomno zelo jasno kaže na vse večjo soodvisnost nacionalnih gospodarstev in odvisnost tržnih razmer na

⁵ Npr. Ohmae v svojih delih: Kenichi Ohmae (1987), *Beyond National Borders*, Dow Jones-Irwin Publishing Group, Lincolnwood; (1991), »The Boundaries of Business: The Perils of Protectionism«, *Harvard Business Review*, 69 (July-August) 4, str. 128–130; in (1993), *The Borderless World*, Harper Business, New York.

posameznih nacionalnih in delnih trgov, npr. na finančnem trgu, trgu nepremičnin, surovinskem trgu itd., od globalnih premikov v svetovnem gospodarskem in političnem ustroju držav in regij.

Globaliziranje je nedvomno mogoče razumeti kot večplasten fenomen v mednarodnih ekonomskih in političnih odnosih, ki ima svojo politično, ekonomsko, socio-kulturno ali še kakšno drugo plat, različna izhodišča pri obravnavanju globalizacije pa se kljub temu nekako opirajo zlasti na *načelo konvergence* kot procesa zблиževanja ali celo poenotenja pravil v mednarodnih političnih odnosih, mednarodni trgovini, vedenju porabnikov⁶ na trgih in vedenjskih vzorcih ljudi nasploh. Takšno poenotenje pravil, konceptov in vsebinskih izhodišč pa je lahko tudi primerno izhodišče za poslovno delovanje podjetij, ko skušajo proces konvergence, ki ga orisujeta globaliziranje trgov in sistem makroregulacije mednarodne trgovine, izkoristiti v svoji marketinški strategiji, ob tem pa optimirati tudi rabo svojih virov preko meja posameznih nacionalnih trgov (ekonomijo obsega proizvodnje, trženja, razvoja, financ, ekonomijo področja dejavnosti in izkoriščanja virov podjetja ipd.). Zato Svetličič poudarja, da je mogoče razumeti globalizacijo kot večplasten proces, ki vključuje ekonomske, politične in kulturne sestavine, ki skupaj tvorijo novo kakovost.⁷

Globaliziranje trgov je prav tako večplasten proces, ki ga na eni strani spodbujajo zunanji dejavniki, na drugi pa sama podjetja, zlasti multinacionalne korporacije, ki pospešujejo tempo uvajanja (proces difuzije) novih izdelkov in storitev na številne nacionalne trge, in ga podpirajo z agresivnim promoviranjem in globalnim informiranjem porabnikov, ki ju omogoča sodobna informacijska tehnologija (satelitski tv-programi, internet), z intenzivnim razvojem trženjske infrastrukture, zlasti distribucijske mreže, ki jo v zadnjih letih dodatno krepi še hitra mednarodna ekspanzija različnih detajlističnih verig.

Razvoj telekomunikacij in mednarodnih finančnih trgov ter odpiranje lokalnih trgov posameznih držav ustvarja potrebno infrastrukturo za globaliziranje poslovnih transakcij in aktivnosti podjetij, kar povečuje njihovo gibčnost in odzivnost na spremembe v globalnem okolju. Zaradi hitre širitve informacij, ki jo omogoča razvoj sodobne informacijske tehnologije, npr. internet, satelitske tv-postaje in mobilna telefonija, se povečuje transparentnost trgov, zaradi lažjega dostopa do informacij in širitve ponudbe izdelkov in storitev pa se krepi tudi zahtevnost porabnikov.

Proces globaliziranja posameznih panog spodbujajo zelo različni dejavniki, med katerimi so pomembni zlasti naslednji: (1) *spodbujevalci globalizacije trgov* (porajanje globalnih odjemalcev s podobnimi potrebami, okusi in zahtevami, pomen globalnih odjemalcev in distributerjev, prenosljivost marketinških pristopov na različne nacionalne trge); (2) *spodbujevalci globalizacije stroškov* (globalni okvir za

⁶ Zato se porajajo različni koncepti za vodenje marketinških aktivnosti podjetij, kot so globalno segmentiranje trga, globalno pozicioniranje izdelkov, strategije globalnega oglaševanja ipd.

⁷ Marjan Svetličič (1996), »Izzivi globalizacije in regionalizacije svetovnega gospodarstva«, *Naše gospodarstvo*, 42(3), str. 247 in naprej.

izkoriščanje ekonomije obsega, izkustvene krivulje, učinkov globalne oskrbe, izkoriščanje ugodnih logističnih pogojev in stroškovnih razlik v posameznih državah); (3) *vladni spodbujevalci globalizacije* (ustvarjanje pogojev, ki dajejo prednost globalnim strategijam, npr. regionaliziranje trgov, mednarodni sporazumi o deregulaciji posameznih izdelčnih in storitvenih trgov, usklajevanje tehničnih standardov in infrastrukture, podobna tržna regulacija idr.); (4) *spodbujevalci globalizacije konkurence* (konkurenčni pogoji, ki spodbujajo uporabo globalnih strategij, agresivna tržna ekspanzija konkurentov idr.)⁸

K temu dodajmo še pomemben mikro vidik obravnavanja fenomena, da namreč globalizacija kot proces postavlja menedžerje v podjetjih (tudi slovenskih) pred nove izzive, zlasti z naslednjih vidikov: kako organizirati poslovne procese v procesu internacionalizacije dejavnosti podjetja preko meja posameznih držav, kako zagotoviti usklajevanje poslovnih aktivnosti podjetja na številnih lokacijah (koordinacija aktivnosti), kako na eni strani izkoristiti prednosti velikega (globalnega) trga, sočasno pa zagotoviti tudi primerno stopnjo odzivnosti in prilagodljivosti posebnostim na posameznih lokalnih trgih, kako razvijati in utrjevati konkurenčno sposobnost na globalnem trgu in kako razvijati zmožnosti in znanja podjetja (vire) za uspešno konkuriranje na svetovnem trgu. Vprašanja, ki so za slovenske menedžerje in podjetja še toliko pomembnejša, če upoštevamo veliko osredotočanje njihovih prodajnih naporov na nekaj tujih trgov (Nemčija, Italija, Hrvaška, Francija, Avstrija, Rusija) in konvencionalno izvozno naravnost podjetij, ki ne zagotavlja več dovolj dobrega izhodišča za učinkovito obvladovanje trženja *znotraj* posameznih nacionalnih trgov. S tem uvodnim razmišljanjem o globalizaciji se želimo v nadaljevanju omejiti zlasti na *implikacije globaliziranja trgov* za marketinško strategijo slovenskih podjetij in njihovo konkurenčno sposobnost.

Na globaliziranje trgov je v zgodnjih osemdesetih letih opozoril že Levitt,⁹ ko je dokazoval, da omogočata zlasti hiter razvoj in širitev tehnologije, ki postaja dostopna vse več podjetjem, proizvodnjo velikih količin standardiziranih izdelkov, ki jih želijo globalne korporacije prodajati na svetovnem trgu ob močni podpori globalnih komunikacijskih strategij in s poenotenjem distribucijskih in promocijskih konceptov. Podjetja na ta način sama spodbujajo konvergenčni proces, ki vodi do homogeniziranja preferenc in želja porabnikov, zato si postajajo ti na globalnem trgu vse bolj podobni v nakupnem vedenju in vzorcih porabe. Po tem razumevanju so kulturne razlike, razlike v nacionalnih okusih in standardih stvar preteklosti, saj se nezadržno uveljavljajo globalne preference. Globaliziranje konkurence je zato naraven odziv podjetij na zблиževanje okusov in preferenc porabnikov, možnost poenotenja produktov pa ponuja podjetjem tudi možnost za izkoriščanje ekonomije obsega in poenotenje procesa

⁸ Prilagojeno po: George S. Yip, Johny K. Johansson and Johan Roos (1997), »Effects of Nationality on Global Strategy«, *Management International Review*, Vol. 27, No. 4, str. 366–367.

⁹ Theodor Levitt (1986), »The Globalization of Markets«, *Harvard Business Review*, Vol. 61 (May-June), No.3, str. 92–102.

upravljanja na področju marketinga (načrtovanje strategij, načrtovanje in izvajanje oglaševalskih akcij ipd.).

Izgrajevanje globalne tržne prepoznavnosti (imidža) in hitra tržna ekspanzija, tudi s pomočjo strategij izhodne internacionalizacije podjetij, sta samo najopaznejša procesa v hitri širitvi trženjskih aktivnosti podjetij preko nacionalnih meja. Levitt postavlja ločnico med multinacionalnimi korporacijami, ki se prilagajajo vsakemu od lokalnih trgov in zato že po definiciji suboptimirajo svoj poslovni izid, in resnično globalnimi korporacijami, ki tržijo na svetovnem trgu globalne izdelke ali storitve in na ta način v celoti izkoriščajo ekonomijo obsega. Posledica takšnega pristopa se kaže v homogeniziranju preferenc porabnikov, kar avtor slikovito (orwelovsko?) opiše s tezo, da »... si vsakdo v vse bolj homogeniziranem svetu želi izdelke in značilnosti, ki si jih želijo tudi vsi drugi«. ¹⁰

V povezavi z *regionalizacijo svetovnega gospodarstva*, ki vodi do oblikovanja skupnih trgov v posameznih regijah, se je skušal koncept globalnega marketinga prilagajati poenotenju pravil tržne igre na regionalni ravni tudi s prilagajanjem marketinških strategij na tako oblikovanih regionalnih trgih, kjer so tržniki skušali poiskati najmanjši skupni imenovalec za svoje marketinške strategije. Panevropske marketinške strategije podjetij, s katerimi so skušala podjetja izkoristiti in sočasno tudi podpirati homogeniziranje preferenc porabnikov na evropskem ¹¹ trgu – s tega vidika si prizadevajo tržniki z zelo zahtevnimi tehnikami segmentiranja trga »odkriti« evropskega porabnika – so tako postale značilen odziv mednarodnih tržnikov na globaliziranje trgov na regionalni ravni. Po tej tezi je torej mogoče obravnavati regionalni trg, ki je običajno posledica multilateralne urejanja pravil v medsebojni trgovini med državami, ki oblikujejo tak trg, kot *delni trg* globalnega trga.

Globaliziranje trga je zato treba ob koncu devetdesetih let razumeti precej drugače, kot ga je sredi osemdesetih konceptualno zaokrožil Levitt. Praksa je zelo hitro pokazala, da celovito poenotenje marketinških strategij in programov kljub sproženemu procesu usklajevanja pravil v mednarodni trgovini podjetjem ne zagotavlja vselej optimalnih rezultatov na globalnem trgu. Poleg temeljnih razlik v nacionalnih kulturah in subkulturah, ki imajo svoje jedro v vrednotah, verskem prepričanju in specifičnih vedenjskih vzorcih članov posameznih kultur, ne nazadnje pa tudi v zgodovinski dediščini držav, so nekateri dodatni trendi, kot so postmodernizem, upor zoper konvencionalnost in krepitev individualnosti, ki se kaže tudi v individualiziranju porabniških vzorcev in fragmentiranju trgov, povzročili odpor ¹² do poenotenja, kakršnega so ponujala podjetja s standardiziranimi izdelki.

¹⁰ Theodor Levitt (1986), »The Globalization of Markets«, navedeno delo, str. 96.

¹¹ Ki ga je v tem kontekstu treba razumeti predvsem kot trg držav EU.

¹² Kritična analiza bi verjetno pokazala, da so mednarodni tržniki v prizadevanju po izkoriščanju načela ekonomije obsega preveč podcenjevali pomen kulturnih razlik, ki se morda v fazi hitrega razvoja svetovnega gospodarstva zaradi rasti številnih izdelčnih trgov niso tako neposredno manifestirale na posameznih izdelčnih trgih, kljub temu pa so bile prisotne in jih »padanje« klasičnih trgovinskih barier ni moglo odpraviti.

Ker je takšna paradigma vodila številna podjetja tudi v proces centraliziranja odločanja in iskanje primernih načinov strukturiranja poslovnih aktivnosti, ki naj zagotovijo vodstvu korporacije v matičnem podjetju ustrezno raven nadzora in koordinacije geografsko razpršenih poslovnih aktivnosti številnih gospodarskih enot (podružnic) v različnih delih sveta, se je kmalu pokazalo, da se velike korporacije zelo težko odzivajo na hitre spremembe v vse bolj dinamičnem mednarodnem okolju. Zato je izhodiščno paradigmo o poenotenju izdelkov, marketinških procesov in strategij, ki je imela osnovo v predpostavki o homogeniziranju potreb in nakupnega vedenja porabnikov na trgu, na drugi strani pa tudi v hotenju po izkoriščanju ekonomije obsega, klasično dilemo »ali poenotiti in standardizirati ali prilagajati in lokalizirati« zamenjala stvarnejša predpostavka »do katere mere poenotiti koncepte in strategije oziroma jih prilagajati in lokalizirati«. Razvoj fleksibilnih proizvodnih sistemov je začel spreminjati tudi klasične predpostavke o ekonomiji obsega, decentraliziranje odločanja pa je s prenašanjem vse večjih pristojnosti in odgovornosti za načrtovanje in izvajanje marketinških aktivnosti na lokalne ravni izboljšalo odzivnost podjetij na spremembe v vse bolj dinamičnem mednarodnem okolju.

Globaliziranje trgov spreminja konkurenčna izhodišča podjetij za vodenje mednarodnih poslovnih aktivnosti

Menedžerji marketinških oddelkov podjetij pogosto še vedno obravnavajo svetovni trg kot skupek oziroma množico med seboj ločenih trgov, ki nimajo veliko skupnih značilnosti. Da bi se lahko podjetja uspešno kosala s konkurenti in dobavitelji na globalnem trgu v času, ko se zaradi sprememb v makro okolju značilnosti in razmere na posameznih nacionalnih trgih hitro in drastično spreminjajo, morajo mednarodni tržniki posegati po novih pristopih v menedžmentu mednarodnega marketinga, predvsem pa potrebujejo *globalni pogled* na tržna dogajanja. ¹³ Novi pogled pa pomeni, da morajo najprej spremeniti svoje predstave o tem, kako delujejo mednarodni trgi, in jih prilagoditi novi tržni stvarnosti ter veliko bolj kompleksni poslovni logiki.

Že na tem mestu dodajmo za marketinško strategijo slovenskih podjetij pomembno opozorilo, da jim samo klasični izvoz, upošteva pri tem kakovost tržne prisotnosti in stroškovno strukturo oziroma delovno intenzivnost proizvodnih procesov za izvozne produkte, ne more več zagotavljati dolgoročnega ohranjanja ustvarjenih tržnih pozicij na tujih trgih in v še precej manjši meri uresničevanja ciljev agresivne tržne ekspanzije na nove (tudi geografsko bolj oddaljene) in dinamične nacionalne trge. Pri določenih izdelkih je potrebna neposredna prisotnost na trgu, ki zahteva zamenjavo strategije izvoznega marketinga s strategijami izgrajevanja *insiderske tržne pozicije*, s pomočjo katere podjetjem ni omogočeno le, da izkoristijo določene lokacijske prednosti v izbrani državi (dostop do cenejših virov proizvodnje in izkoriščanje statusa lokalnega ponudnika), temveč tudi, da bolje izkoristijo svoje

¹³ Lee D. Dahringer and Hans Möhlbacher (1991), *International Marketing: A Global Perspective*, Reading: Addison Wesley Publishing Company, str. iii.

neoprijemljive lastniške prednosti, npr. organizacijske in trženjske sposobnosti, interne ekonomije obsega, specifična znanja, ki pa jih ni mogoče prenašati s pomočjo izvoza.¹⁴

Tradicionalno razumevanje globalizacije trgov je torej izhajalo iz predpostavke, da podjetja obravnavajo svetovni trg kot *velik homogen trg*, na katerem je smiselno ponujati standardizirane izdelke in jih tudi tržiti na enovit način, in takšno strateško izhodišče je vplivalo tudi na način strukturiranja marketinških aktivnosti in procesov za udejanjanje strategij. Takšno razumevanje globalizacije trga je spodbujalo številna podjetja k razvijanju standardiziranih izdelkov in izkoriščanju ekonomije obsega proizvodnje na osnovi velikih serij izdelkov. Zlasti naraščajoča podobnost okusov in zahtev porabnikov v svetu je tista ključna značilnost globalnega trga, ki spodbuja podjetja k snovanju globalnega marketinškega koncepta.

Zaradi krepitve globalizacije trgov nacionalne meje izgubljajo svoj tradicionalni pomen v smislu zaščite »lastnega nacionalnega« trga pred tujo konkurenco, saj konkurenti in odjemalci brez večjih težav in ob sprejemljivih stroških lahko prečkajo nacionalne meje posameznih držav, da bi prodajali in kupovali izdelke tam, kjer je mogoče zanje iztržiti najugodnejše tržne pogoje – višje cene z vidika prodajalcev in nižje cene z vidika kupcev. Zaradi globalnega značaja konkurence vse več konkurentov, zlasti manjših in šibkejših, izgublja svojo tržno pozicijo, bodisi tako, da so izločeni s trga, ali pa so predmet sovražnih prevzemov s strani močnejših konkurentov. Na večini nacionalnih trgov se tako za tržne deleže borijo bolj ali manj isti – globalni – konkurenti, ki vstopajo tudi na manj privlačne trge z namenom, da bi si dovolj zgodaj zagotovili dobro izhodiščno pozicijo za ostro konkuriranje v obdobju, ko bodo ti trgi prešli v fazo hitre rasti. Sočasno se krepí medsebojna odvisnost med nacionalnimi ali regionalnimi trgi, saj dogajanja in konkurenčne akcije na enem trgu vplivajo na trge v drugih regijah, na nekaterih izdelčnih trgih pa je mogoče zaznati tudi vse večjo podobnost med segmenti odjemalcev v svetovnem okviru, ker se zožuje razlika v njihovih življenjskih stilih, okusih in nakupnem vedenju.¹⁵

Globaliziranje konkurence je zato poslovni odziv podjetij na globaliziranje trga in se kaže zlasti v tem, kako podjetja izkoriščajo vzvode globalnih marketinških strategij za izgrajevanje prisotnosti na globalnem trgu (globalna tržna prisotnost),¹⁶ globalnih izdelkov in storitev, globalnega okvira pri določanju (izboru) primernih lokacij za poslovne aktivnosti podjetja, globalnega marketinškega koncepta in globalnih konkurenčnih odzivov na akcije drugih tekmecev, pogosto z ukrepi, s katerimi želijo prehiteti svoje tekmece. Ogrožanje tekmecev z agresivnim vstopom na njihov lokalni (domači) trg je samo eden od pogostih konkurenčnih odzivov globalnih

konkurentov. Kot pripomoček za analiziranje stopnje globalne naravnosti konkurentov predlaga Yip¹⁷ vrsto indikatorjev (meril), s pomočjo katerih je mogoče ocenjevati stopnjo vpetosti podjetij na globalnem trgu, globalni značaj (stopnjo standardiziranja) njihovega marketinškega spleta, stopnjo globalnosti lokacij njihovih aktivnosti, globalne naravnosti marketinškega koncepta in konkurenčnih ukrepov.

Naslednji vidik, ki je pomemben za izkoriščanje prednosti, ki jih ponuja globalizacija trgov, se nanaša na *globalno racionaliziranje* poslovnih aktivnosti korporacij, ko se te v procesu internacionalizacije osredotočijo na globalno naravnost marketinške strategije in njene izvedbe. V tej fazi se pozornost vodstev usmeri v izboljšanje učinkovitosti poslovnih aktivnosti v svetovnem okviru, v razvoj mehanizmov za boljše usklajevanje aktivnosti in integriranje strategije preko nacionalnih meja posameznih držav. Prevladujoča usmeritev postane razvijanje strategije in dodeljevanje virov na globalni ravni. Ob tem pa prizadevanje po maksimiranju dobička na globalni ravni ne pomeni nujno razvoja zgolj standardiziranega koncepta marketinga in standardiziranih izdelkov.¹⁸

Nasprotno, zelo pomembna postaneta iskanje *sinergije* med aktivnostmi enot multinacionalnih korporacij, ki so pogosto razpršene v zelo različnih delih sveta, in sistematično odzivanje na tveganja, ki so prisotna na globalnem trgu, npr. nihanja tečajev in spreminjanje intervalutarnih razmerij med ključnimi svetovnimi valutami. Stroškovne prihranke je mogoče dosegati ne le s proizvodnjo velikih količin standardiziranih izdelkov, temveč tudi z izboljšanjem koordinacije med proizvodnimi enotami v različnih delih sveta, z globalno oskrbo s potrebnimi surovinami in komponentami ter z organiziranjem globalnih proizvodnih in logističnih sistemov, ki lahko zagotovijo podjetjem znatne stroškovne prihranke. Takšna prizadevanja nato vodijo do ponovnega integriranja aktivnosti preko nacionalnih meja. Bolj kot izdelčna standardizacija stopa torej v ospredje *poenotenje marketinških procesov in postopkov* v načrtovanju, izvajanju in nadziranju marketinških aktivnosti.

Za številne gospodarske sektorje (panoge) v svetu je značilno, da dobivajo povsem globalen značaj, saj vse več podjetij razvija različne mednarodne mreže povezav na področju razvoja izdelkov, nabave virov, proizvodnje in trženja, na drugi strani pa podjetja tržijo svoje izdelke na svetovnem trgu, si prizadevajo uveljaviti na globalnem trgu lastne izdelčne standarde in doseči, da jih sprejmejo tudi drugi proizvajalci v panogi. V nekaterih panogah, npr. v farmacevtski industriji, so že izjemno visoki stroški razvoja novih izdelkov močan spodbujevalec globaliziranja panoge, saj silijo podjetja v intenzivno tržno ekspanzijo, torej v tako rekoč sočasno prisotnost na številnih nacionalnih trgih oziroma na globalnem trgu, kajti le tako si lahko zagotovijo dovolj velik tržni potencial in osnovo za izkoriščanje ekonomije obsega ob pokrivanju visokih razvojnih stroškov, na drugi strani pa v snovanje strateških povezav in odkupov ali priključitev konkurenčnih podjetij z namenom ustvariti dovolj veliko kritično maso

¹⁴ Marjan Svetličič (1996), »Izhodna internacionalizacija dejavnosti slovenskih podjetij«, navedeno delo, str. 26.

¹⁵ Kamran Kashani (1992), *Managing Global Marketing, Cases and Text*, PWS-Kent Publishing Company, Boston, str. 5–6.

¹⁶ Ki seveda ne pomeni, da mora biti podjetje prisotno na vseh ključnih trgih sveta, temveč zahteva zelo skrbno selekcijo ključnih ciljnih trgov in presojanje doseženih rezultatov na izbranih trgih z vidika njihovega prispevka h globalni marketinški strategiji podjetja, ne pa z vidika specifičnih lokalnih marketinških ciljev.

¹⁷ George S. Yip (1992), Prentice-Hall, New Jersey, str. 231 in naprej.

¹⁸ Susan P. Douglas and C. Samuel Craig (1989), »Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy«, *Columbia Journal of World Business*, Vol. XXIV (Fall), No. 3, str. 55–56.

potrebnih virov za učinkovit razvoj novih izdelkov in obvladovanje vse večjih poslovnih tveganj. Še vedno pa obstajajo tudi panoge, ki imajo pretežno lokalni značaj.

Hiter prenos idej in inovacij še dodatno pospešuje globaliziranje trgov, na drugi strani pa se zaradi tega zaostruje tudi konkurenca na številnih nacionalnih trgih, saj je čedalje več dobaviteljev – tudi netradicionalnih – zmožnih ponuditi sodobne in kakovostne izdelke po konkurenčnih cenah. Razvoj telekomunikacij omogoča globalno učinkovito prenašanje informacij (npr. oglaševanje) do porabnikov, kar slednje spodbuja k povpraševanju po podobnih izdelkih v različnih delih sveta, podjetja pa motivira za agresivno tržno ekspanzijo in hitro širitev prodaje izdelkov na nove trge. Zato postaja čas vse pomembnejši dejavnik konkurenčne sposobnosti in prednosti podjetij in zato številna podjetja krepijo svoje zmožnosti za *časovno naravnano konkuriranje*, in sicer s pospeševanjem tempa razvoja in raziskav za večjo dinamiko inoviranja proizvodnih programov ter s pospešenim in sočasnim uvajanjem novih izdelkov na številne tuje trge. Takšna strategija zahteva tudi ustrezno razvitost distribucijske in logistične infrastrukture podjetja in zagotovitev zadostnih proizvodnih zmogljivosti za dovolj velik obseg proizvodnje že kmalu po lansiranju izdelka na trg. Z izgrajevanjem globalne tržne prepoznavnosti s pomočjo domišljenih programov pozicioniranja in globalnega oglaševanja pa skušajo promocijske aktivnosti izvajati racionalno na globalni ravni.

K že navedenim spodbujevalcem globalizacije bi lahko dodali še enega, ki je izjemno pomemben za globalno konkuriranje, namreč *spodbujanje globaliziranja dostopa do znanja* in drugih kritičnih virov, ki so potrebni za razvoj zmožnosti podjetij za konkuriranje na globalnih trgih. Tu gre zlasti za vedno večjo mobilnost strokovnjakov in njihovo internacionalnost, ki jo utrjujejo že različni programi za izmenjavo študentov, različne strokovne manifestacije, ki privabljajo strokovnjake iz zelo različnih delov sveta, dodatno pa tudi multinacionalne korporacije s svojimi programi rotiranja strokovnjakov z vidika zaposlovanja na različnih funkcijah in v podružnicah v različnih delih sveta. Na ta način skušajo razviti multikulturno naravnane menedžerje, ki so zmožni učinkovito delovati v večkulturnih timih, voditi poslovne procese v različnih lokalnih okoljih in uspešno prelivati globalno poslovno filozofijo korporacije v učinkovite poslovne strategije na lokalnih trgih.

Vse večja multikulturna naravnost menedžerjev, ki so zmožni delovati v različnih kulturnih okoljih, je eden od ključnih virov konkurenčne sposobnosti družb za učinkovito izvajanje poslovnih aktivnosti v različnih delih sveta. K temu prispevata tudi splošen dvig strokovnega znanja in razvoj strokovne infrastrukture v državah z zgodnjimi fazami razvoja tržne ekonomije, saj razpolagajo z relativno usposobljenimi strokovnjaki, kar ob nižjih proizvodnih stroških lokalnih proizvodnih lokacij še dodatno spodbuja podjetja k internacionalizaciji njihovega poslovanja. Tudi zagotavljanje dostopa do kritičnih potencialov spodbuja podjetja k selitvi posameznih aktivnosti in funkcij na lokacije, kjer taki viri obstajajo.

Medtem ko tržni, vladni in konkurenčni dejavniki spodbujajo razvoj globalnih marketinških strategij podjetij, pa se zlasti zaradi tehnoloških in stroškovnih dejavnikov krepi *internacionaliziranje proizvodnje* in drugih poslovnih aktivnosti podjetij, kot so nabava, finančna funkcija idr. Podjetja selijo posamezne dele poslovnih procesov oziroma členov v procesu ustvarjanja vrednosti za odjemalce na tiste lokacije, ki jim zagotavljajo boljše obvladovanje lokalnih ali regionalnih trgov, ali pa na lokacije, ki ponujajo učinkovitejši dostop do potrebnih oziroma manjkajočih virov ob nižjih proizvodnih stroških izvajanja določenih poslovnih procesov, boljše izkoriščanje razpoložljivih virov in zmožnosti podjetja, pa tudi zaščito izvirnega know-howa, ki si jo lahko zagotovijo z *internaliziranjem* poslovnih procesov in izkoriščanjem nepopolnosti trga na ta način, da ustvarjajo notranji trg za polizdelke in komponente, s sistemi transfernih cen pa optimirajo notranje finančne tokove.

Nadaljnji dejavnik, ki usmerja podjetja k temu, da namenjajo vse večjo pozornost mednarodnemu poslovanju, je hitrost tržnih sprememb, ki jih pospešujejo še izjemno hiter razvoj komunikacij, hitra rast mednarodnih finančnih transakcij in skrajševanje življenjskega ciklusa izdelkov.¹⁹ Skrajševanje življenjskega ciklusa izdelkov, časovno naravnano vodenje poslovnih procesov (npr. just-in-time) in izenačevanje tehnoloških dosežkov ponudnikov so procesi, ki vplivajo na naraščanje pomena marketinga za krepitev ali obdržanje konkurenčne sposobnosti in tržne pozicije podjetij (imidž, znamke, raven poprodajnih storitev, inovativni pristopi v procesu trženja). Za krepitev konkurenčne sposobnosti podjetij na mednarodnih trgih pa si morajo tržniki predhodno izoblikovati vpogled v nove načine konkuriranja kot posledice spremenjenih razmer na mednarodnih trgih, sistematično razvijati marketinške potenciale za uspešno konkuriranje v spremenjenih tržnih razmerah, pripravljeni pa morajo biti tudi na prevzemanje večjega poslovnega tveganja.

Globalna usmeritev pa še ne pomeni, da bo podjetje delovalo v vseh državah sveta, temveč skušajo tržniki izbrati najpomembnejše trge, tiste, ki največ obetajo z vidika dolgoročne rasti tržnega potenciala in na katerih so tveganja za podjetje ob vstopu na trg sprejemljiva. V konceptu globalnega marketinga so različni nacionalni trgi zaradi svojih specifičnih značilnosti in različnih ciljev podjetij *različno* privlačni za različna podjetja tudi znotraj iste panoge. Multinacionalna podjetja drugače ocenjujejo privlačnost posameznih nacionalnih trgov kakor podjetja, ki svoje marketinške aktivnosti usmerjajo z izvozom svojih izdelkov na vsak posamični nacionalni trg. Ocena privlačnosti trgov pa mora biti specifična z vidika *določene* panoge.

V globalnem konceptu poslovanja je manj pomembno vstopati na nekatere trge v okviru globalne strategije, ker so sami po sebi manj privlačni, čeprav so lahko za nekatera podjetja kljub vsemu zanimivi kot posamični, pa nimajo z vidika poenotenja (t. i. globalne integracije) večjega pomena v razvoju marketinških aktivnosti v globalnem obsegu.

¹⁹ Kevin Barham and David Oates (1991), *The International Manager*, The Economist Books, London, str. 14.

Privlačnost posameznih držav določajo zlasti *privlačnost trga* (velikost, rast, segmentiranje, zahtevnost porabnikov, intenzivnost in značaj konkurence), *resursna privlačnost* (razpoložljivost, kakovost in cene surovin, stroški dela, produktivnost, razvite dobaviteljske mreže, kakovost informacij, financiranje, proizvodna in splošna infrastruktura ter logistika) in *politično/regulativna in operativna privlačnost* (politična stabilnost, monetarna stabilnost, administrativna praksa, operativna fleksibilnost, nadzor cen in tečajev).²⁰

Pri presoji privlačnosti posameznih držav, ki se torej ne omejuje zgolj na ocenjevanje lokalnih trgov, morajo mednarodni tržniki preučiti poleg osnovnih vzvodov globalizacije tudi druge vidike lokalnega okolja, ki so pomembni za proces internacionalizacije dejavnosti podjetja, kot npr. dovoljena vrsta lastništva in raven nadzora gospodarskih enot v tujini, kakovost lokalnega menedžmenta za vodenje lastne enote v določeni državi, koristi, stroški in tveganja, ki izhajajo iz sprememb v posameznih segmentih lokalnega okolja, idr.²¹ V primeru načrtovanja globalne strategije morajo mednarodni tržniki izbrati *ključne trge* po posameznih regijah in oceniti njihovo privlačnost z vidika *globalne* strategije podjetja s pomočjo sistema specifičnih meril, kot so velikost in razvojna faza trga, konkurenčno stanje (struktura konkurence z vidika globalnih, regionalnih in lokalnih konkurentov), relativni pomen trga za panogo na regionalni in globalni ravni, zahteve glede deležev lokalnih nabav, stroški delovne sile, delež vladnih (javnih) nabav v celotni porabi, stopnja obdavčenja dobička in premoženja lokalnih in tujih podjetij, odstotek dovoljenega lastništva za tuja podjetja.²²

Konkurenčnost postaja vse kompleksnejši fenomen, ki ni več vezan samo na relativne stroške delovne sile, saj se povečuje pomen t. i. »mehkih faktorjev«, kot so znanje, izobrazbena raven in korporacijska kultura, kvalificirana delovna sila, visoka kakovost komunikacijske in transportne tehnologije, učinkovitost vladna politika, zmožnosti na področju R&D ipd.²³ Večja kompleksnost dejavnikov konkurenčnosti se zrcali tudi v spreminjanju motivov in tokov mednarodnih naložb, pri čemer vse bolj pridobiva pomen izkoriščanje naravnih bogastev in novih trgov, znatno manj pa samo razlike v ceni delovne sile. Zato v tem kontekstu podjetja pripisujejo vedno večji pomen izobraževanju in zavzetosti delovne sile ter ustrezni infrastrukturi.

Globalizacija trgov kot grožnja in izziv za marketinško strategijo podjetij

Osnovni izziv globalizacije torej lahko strnemo v naslednjo tezo: globalizacija ustvarja za podjetja veliko *večji trg*, ki pa je konkurenčno *zahtevnejši* in *težavnejši* v primerjavi

²⁰ Philippe Lasserre (1995), »Corporate Strategies for the Asia Pacific Region«, *Long Range Planning*, Vol. 28 (1), str. 18.

²¹ George S. Yip (1992), *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice-Hall, New Jersey, str. 74.

²² George S. Yip (1992), *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, navedeno delo, str. 247.

²³ Podrobnejšo razpravo o sodobni konkurenci in mednarodni konkurenčnosti najde bralec v delu: Marjan Svetličič (1996), *Svetovno podjetje: Izzivi mednarodne proizvodnje*, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana, str. 108–120.

z nekdanjimi fragmentiranimi in zaprtimi lokalnimi nacionalnimi trgi posameznih držav. Konkurenčni pritisk znižuje dobičke in sili podjetja v standardiziranje izdelkov, ki dobivajo značaj generičnih produktov, kar še dodatno krepi cenovno konkuriranje med tekmeci na posameznih izdelčnih trgih. Številni tekmeci si v takšnih tržnih razmerah prizadevajo za doseganje potrebnega obsega (»kritične mase«) virov s pomočjo priključevanja konkurenčnih podjetij in s strateškimi povezavami, na drugi strani pa iščejo nove vire konkurenčne prednosti v diferenciranju svoje ponudbe z inoviranjem izdelkov in iskanjem tržnih niš, katerih zelo ozek in specifičen tržni potencial skušajo izkoriščati na globalni ravni. Racionaliziranje poslovnih aktivnosti preko meja posameznih nacionalnih trgov je eden od strateških ukrepov podjetij za znižanje poslovnih stroškov in povečanje učinkovitosti odločanja in usmerjanja poslovnih aktivnosti. Zaradi iskanja novih tržnih priložnosti se konkurenčni pritiski prenašajo z enega nacionalnega trga na druge in iz ene regije v drugo. Proces postopoma pripelje do zahtevnejših konkurenčnih razmer na veliki večini nacionalnih trgov.

Upadanju prodaje zaradi zasičenosti trga se je pogosto mogoče izogniti s podaljševanjem ali oživiljanjem življenjskega ciklusa izdelka v drugih državah. Politika oskrbe s potrebnimi viri, ki je bila nekoč dokaj toga, nenadoma postaja gibčnejša, saj je mogoče gospodarske enote podjetja brez večjih ovir premikati iz ene države v drugo, povsod pa je mogoče najti primerne dobavitelje. Dodatne možnosti ponujajo mednarodne strateške povezave, s katerimi podjetja uspešno dopolnjujejo in krepijo svoje zmožnosti za konkuriranje na svetovnem trgu. Naloga vodstva je, da vse te priložnosti najprej skrbno preuči, če jih želi podjetje izkoristiti. Najpomembnejše pa je zavedanje o pomenu globalnih dogajanj, razumevanje njihovega pomena in izoblikovanje sposobnosti (zmožnosti) za prilagajanje spremembam. Prilagajanje okolju je torej ena od ključnih značilnosti sodobnega marketinškega koncepta.²⁴

Globalne tržne razmere nedvomno predstavljajo strateški izziv tudi za tržnike v slovenskih podjetjih, ki morajo bodoče strategije podjetij in njihove marketinške aktivnosti razvijati in prilagajati v kontekstu novih tržnih in makroekonomskih pogojev na posameznih trgih ob upoštevanju konkurenčnih razmer v globalnem okviru. Da bi podjetje pri vodenju marketinške funkcije oziroma snovanju marketinških strategij in programov delovalo z globalnim pristopom, morajo mednarodni tržniki najprej razpolagati s potrebnimi znanji in zmožnostmi za razmišljanje in snovanje konceptov v dimenziji globalnega trga in konkurence, zlasti pa z zmožnostmi za delovanje na globalni (regionalni) in lokalni ravni. Izziv za vodstva je v tem primeru zlasti, kako najti ustrezno usposobljene marketinške strokovnjake, ki so zmožni oblikovati strateške marketinške koncepte na osnovi širokega geografskega – regionalnega ali globalnega – zornega kota.

V procesu globalne ekonomije morajo mednarodni tržniki razviti zmožnost za ustrezno spoznavanje vplivov zunanjega

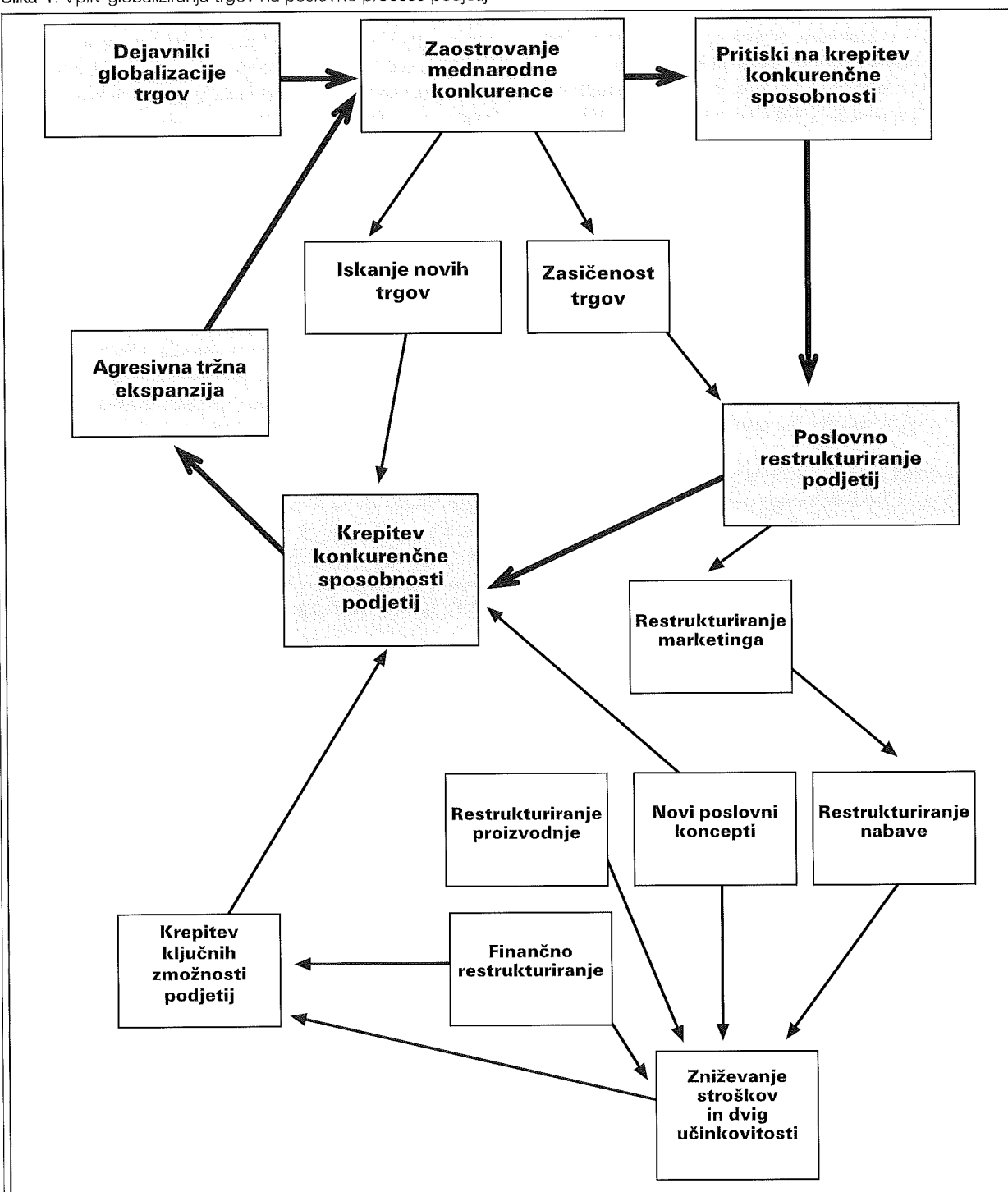
²⁴ Michael Czinkota and Ilkka Ronkainen (1988), *International Marketing*, The Dryden Press, Chichago.

okolja na podjetje – gre za *vplive domačega okolja*, v katerem deluje podjetje, *vplive tuje države*, v katero vstopa podjetje, in *vplive mednarodnega (nacionalnega) in globalnega okolja* – in zmožnost za *primerno* odzivanje na te vplive z uporabo ustreznih marketinških strategij in programov ter konceptov internacionaliziranja dejavnosti podjetja, ki mu bodo zagotovili želeno tržno pozicijo na izbranih trgih. Spremembe, ki se v zadnjem času intenzivno porajajo na nadnacionalni (regionalni, globalni) gospodarski in politični ravni, spreminjajo podobo posameznih trgov in pogoje vstopa na tuje trge, z regionaliziranjem trgov pa še

od dodatno pospešujejo proces internacionaliziranja dejavnosti podjetij.

Na drugi strani pa morajo podjetja poiskati (ali razviti) tudi strokovnjake za učinkovito vodenje in izvajanje marketinških aktivnosti v lokalnem okolju, ki bodo zmožni hitro razumeti (spoznati) lokalne razlike, jih vključiti v svoj način razmišljanja in na tej osnovi razvijati primerne marketinške strategije in programe za lokalne trge ter zagotoviti njihovo učinkovito izvedbo. Glavne strateške izzive procesa globalizacije trgov za slovenska podjetja prikazujemo shematsko na sliki 1.

Slika 1: Vpliv globaliziranja trgov na poslovne procese podjetij



Zaradi vse večje odprtosti se v procesu globaliziranja povečuje transparentnost posameznih nacionalnih trgov, s tem pa tudi dostopnost lokalnih trgov za konkurente iz tujine, saj v tem procesu geografske razdalje in nacionalne meje izgubljajo vlogo glavne ovire v mednarodni trgovini. Lažja dosegljivost trgov spodbuja podjetja k hitri mednarodni tržni ekspanziji, zaradi vse lažjega dostopa do novih tehnologij pa so se v tej ekspanziji tradicionalnim ponudnikom pridružili tudi novi konkurenti. Zaradi tega se zaostrojuje mednarodna konkurenca, ustvarjanje presežnih proizvodnih zmogljivosti pa še dodatno krepi tržno tekmovanje med tekmeci za tržne deleže na svetovnem trgu. Zasičenost trgov je samo eden od zunanjih znakov procesa globalizacije, ki pa ima za posledico velik pritisk na podjetja, da povečujejo konkurenčne sposobnosti.

Podjetja se vse bolj zavedajo pomena razvijanja mednarodne konkurenčne sposobnosti, zato se intenzivno lotevajo procesa restrukturiranja, da bi na eni strani povečala svojo notranjo učinkovitost in na ta način okrepila zmožnost za konkuriranje na mednarodnih trgih. Krepitev konkurenčne sposobnosti pa v naslednjem koraku ponovno deluje kot močna notranja spodbuda za agresivno mednarodno tržno ekspanzijo in s tem za ponovitev celotnega ciklusa. Hitre spremembe, ki jih poraja zlasti tehnološki razvoj, samo še dodatno utrujejo ta proces in povečujejo izpostavljenost podjetij dodatni negotovosti in zahtevi po nenehnem prilagajanju. To ima nedvomno povsem drugačne posledice za menedžment poslovnih procesov, saj se zunanja izhodišča za njihovo usmerjanje zelo hitro, pogosto tudi nepredvidljivo spreminjajo, s tem pa se nenehno spreminjajo tudi predpostavke, na katerih mednarodni tržniki gradijo svoje marketinške načrte.

Za razvoj tržne pozicije podjetja v dinamičnih in nestabilnih tržnih razmerah, ki so posledica globalizacije trga in hitrega prenašanja vplivov z enega trga na druge, iz ene regije v drugo, v okviru globalnega tržnega okolja, morajo tržniki obravnavati obstoj globalnih trgov in globalne konkurence že v fazi snovanja marketinških načrtov in strategij. To jih sočasno sili v načrten premislek o razvoju tržne pozicije podjetja na *vseh* ključnih trgih. Dejstvo je, da čedalje več panog dobiva globalni značaj in sili podjetja v razvoj konkurenčne sposobnosti na osnovi globalnih meril konkurenčnosti, saj danes nobeno podjetje ni več varno pred globalnimi konkurenti niti na svojem domačem trgu. Zato morajo mednarodni tržniki obravnavati tržno pozicijo svojih podjetij na posameznih nacionalnih trgih iz širšega – regionalnega ali celo globalnega – zornega kota, da bi omejene vire, s katerimi razpolagajo podjetja, racionalno usmerjali v razvoj trženja na zanje pomembne trge in na ta način krepili njihovo mednarodno konkurenčno sposobnost. V nasprotnem primeru se izpostavljajo resni nevarnosti, da bodo globalno naravnani konkurenti pričeli ogroziti njihova podjetja že na domačem trgu.

Podjetja so zato prisiljena vse bolj celovito obvladovati tržno pozicijo na mednarodnih trgih ne le znotraj posameznih nacionalnih trgov, temveč na regionalni ali celo globalni ravni. Če govorimo o mednarodnih merilih konkurenčnosti, potem mislimo tu najprej na stroškovno strukturo prodajne cene

izdelkov. Podjetje na globalnem trgu ne more uspeti s svojimi izdelki, če ni zmožno zagotoviti proizvodnje izdelkov po mednaordno konkurenčno primerljivih proizvodnih stroških in s tem po primerljivi konkurenčni ceni. Kupcem je zaradi vseh navedenih dejavnikov omogočen vse lažji dostop do izdelkov, pa tudi do informacij o konkurenčni ponudbi, zato podjetja čedalje težje vgrajujejo svojo stroškovno neučinkovitost v prodajno ceno izdelkov. S tega vidika bo uvedba skupne valute *evra* nedvomno povečala transparentnost evropskega trga za porabnike, proizvajalcem pa otežila diferenciranje cen po posameznih nacionalnih trgih zaradi različne strukture proizvodnih stroškov, poleg tega bodo tudi države izgubile vrsto mehanizmov, s pomočjo katerih so lahko v preteklosti učinkovito podpirale (subvencionirale) domača podjetja in na ta način krepile njihovo konkurenčnost na mednarodnih trgih.

Ob tem pa ne gre zgolj za vprašanje stroškovne učinkovitosti. Hamel in Prahalad opozarjata, da se tisti, ki opredeljujejo mednarodno konkurenčnost zgolj z vidika proizvodnje ob nizkih stroških, usmerjajo k napačnemu cilju, kajti če niso zmožni odkriti strateških namer svojih konkurentov, potem tudi ne morejo predvideti primernih konkurenčnih odzivov lastnega podjetja. Konkurenčni sposobnosti podjetja v globalnem okviru dajejo strateško vsebino zlasti trije dejavniki: (1) razvoj globalne tržne prisotnosti, (2) obramba tržne pozicije na domačem trgu in (3) preseganje razdrobljenosti aktivnosti po posameznih nacionalnih okoljih.²⁵ Zato so podjetja prisiljena analizirati strukturo stroškov za svoje izdelke v celotni vrednostni verigi in iskati globalni optimum za vse člene procesa ustvarjanja vrednosti (R&D, nabava virov, posamezne faze proizvodnih procesov, distribucija, logistika, poprodajni servis). Globalna oskrba, strategije outsourcinga, strateške povezave, prenašanje posameznih delov ali celotne proizvodnje na lokacije z nižjimi proizvodnimi stroški so samo nekatere od pomembnejših strateških opcij, ki se bodo morale vse pogosteje znati tudi v razpravah o strateških načrtih slovenskih podjetij, saj gre za strategije, s katerimi skušajo njihovi konkurenti, ki delujejo na globalnem trgu, optimirati stroške in krepiti svojo globalno konkurenčno sposobnost.

POMEN GLOBALIZACIJE TRGOV ZA MARKETINŠKO STRATEGIJO PODJETIJ

Različne ravni načrtovanja in udejanjanja globalne marketinške strategije

Proces internacionalizacije poslovanja spodbuja tržnike k snovanju globalnih marketinških strategij, ki pa se jih v različnih podjetjih lotevajo na različne načine. Za ameriška multinacionalna podjetja je bila značilna strategija standardizacije marketinških programov za različne trge, saj so običajno prenašala (razširjala) na tuje trge marketinške programe, ki so bili razviti za velik domači trg v ZDA. Evropska podjetja pa so v veliko večji meri prilagajala marketinške strategije in programe posebnostim lokalnih trgov, na katere so vstopala. Tako so podjetja na eni strani delovala precej

²⁵ Gary Hamel and C. K. Prahalad (1985), »Do You Really Have a Global Strategy?«, *Harvard Business Review*, Vol. 63 (July-August), No. 4, str. 142.

togo, saj je bil velik del marketinških procesov centraliziran in usmerjan iz enega centra, običajno s sedeža matičnega podjetja, na drugi pa so v težnji po lokalnem prilagajanju bolj decentralizirala procese vodenja marketinških aktivnosti in jih približala pogojem delovanja v lokalnem okolju. Razumevanje procesa globalizacije trgov postopoma vodi do spoznanja, da je marketinške procese in aktivnosti mogoče izvajati na dveh ravneh:

- *Na globalni oziroma regionalni ravni* je smiselno usmerjati in izvajati tiste procese in marketinške aktivnosti, ki jih je mogoče poenotiti zaradi značilnosti okolja in ekonomske racionalnosti ter jih centralizirano usmerjati in izvajati, npr. oblikovanje globalne vizije podjetja, logistične aktivnosti, procese zbiranja strateških marketinških informacij, strateško načrtovanje, strateški nadzor, analiziranje konkurence ipd.
- *Na lokalni ravni* pa je smiselno usmerjati in izvajati tiste aktivnosti in procese, ki morajo izhajati iz *posebnosti* lokalnega okolja držav, na trge katerih vstopa podjetje, npr. tematiko oglaševanja (kadar gre za kulturno specifična oglaševalska sporočila) in izvedbo oglaševalskih kampanj zaradi razlik v stopnji razvitosti komunikacijske infrastrukture, prilagajanje izdelkov in embalaže, izbor primernih posrednikov, kadar obvladuje distribucijo na lokalnem trgu mreža majhnih lokalnih trgovcev na drobno, razvoj prodajne mreže, kadar zahtevajo izdelki specifično predprodajno, prodajno ali poprodajno podporo po posameznih trgih, politiko cen in pozicioniranja znamk, kadar se podjetje odloči za lokalne izdelke in lokalno strategijo pozicioniranja.

Finančna kriza, ki je izbruhnila leta 1997 v vrsti azijskih držav, se je v letu 1998 razširila v Rusijo in se postopoma širi tudi na Kitajsko ter čedalje bolj kaže tendenco, da utegne prerasti v globalno gospodarsko recesijo, pa opozarja na drugo pomembno značilnost globaliziranja trgov, namreč na njihovo vse večjo notranjo prepletenost in odvisnost, pa tudi na veliko odvisnost od mednarodnih tokov t. i. špekulativnega kapitala. Drastičen padec vrednosti posameznih valut ima seveda tudi velike posledice za mednarodni marketing in tržno pozicijo podjetij na mednarodnih trgih. Vrednosti valut posameznih držav in s tem tudi njihova intervalutarna razmerja se vse bolj dinamično in drastično spreminjajo. Tako se je v letu dni²⁶ vrednost kanadskega dolarja znižala za 8,5 %, vrednost indonezijske rupije za 80,6 %, japonskega jena za 21,2 %, mehiškega pesa za 15,2 %, vrednost južnokorejskega wona pa za 26,3 %. Podražitev uvoza in pocenitev izvoza čutijo tudi podjetja, saj se na eni strani draži uvoz, s tem pa se krčijo nakupi v državah, ki so zašle v finančno krizo, na drugi pa se podjetja na svojih lokalnih trgih srečujejo s cenejšimi izdelki konkurentov iz teh držav in z ogrožanjem tržne pozicije na lastnem domačem trgu.

Ker je oblikovanje globalne strategije pretežno naloga višjega vodstva podjetij oziroma vodstva matičnega podjetja v

multinacionalnih podjetjih,²⁷ je za ustrezno prilagajanje podjetja globalnim tržnim trendom zelo pomembno, da to vodstvo razume proces globalizacije trgov in konkurence ter osnovne dejavnike, ki spodbujajo globaliziranje panoge, ki ji pripada podjetje. Polariziran pristop k vodenju marketinške funkcije oziroma snovanju marketinških strategij in programov – na eni strani snovanje globalnih marketinških strategij in programov za globalni trg, na drugi pa učinkovito delovanje v lokalnih tržnih razmerah in okoljih z različno kulturo – zahteva od marketinških strokovnjakov tudi ustrezna znanja in zmožnosti delovati tako na globalni (regionalni) kot na lokalni ravni. Izziv za vodstva je v tem primeru zlasti, kako najti ustrezno usposobljene marketinške strokovnjake, ki so zmožni oblikovati strateške marketinške koncepte na osnovi širokega geografskega – regionalnega ali globalnega – zornega kota.

Na drugi strani pa morajo poiskati tudi strokovnjake za učinkovito vodenje in izvajanje marketinških aktivnosti v lokalnem okolju, ki so zmožni hitro razumeti (spoznati) lokalne razlike, jih vključiti v svoj način razmišljanja in na tej osnovi razvijati primerne marketinške strategije in programe za lokalne trge ter zagotoviti njihovo učinkovito izvedbo. V takšnih tržnih razmerah pogosto niso dovolj le manjše (kozmetične) prilagoditve izdelkov in cen, temveč je potreben temeljit premislek, kako spremeniti vse ključne elemente poslovnega modela, na katerem je podjetje zasnovalo svojo marketinško strategijo, npr. oblikovanje izdelka in njegovo embalaranje, razumevanje razmerja med ceno in funkcionalnostjo izdelka, koncept in menedžment znamk, potrebni stroški za razvoj trženja, distribucijska strategija itd. Kot ugotavljata Prahalad in Lieberthal, je lahko prav neupoštevanje osnovnih razlik (zlasti razlik v kupni moči porabnikov) med razvitimi zahodnimi državami in manj razvitimi državami tretjega sveta, katerih trgi šele vstopajo v fazo zgodnjega razvoja,²⁸ osnovni razlog za manjšo tržno uspešnost multinacionalnih podjetij, ki skušajo na te trge plasirati svoje standardne izdelke. Pri tem namreč pogosto spregledajo osnovno dejstvo, da določeni okusi in izdelki sploh niso primerni zanje, temveč mora proizvajalec, ki želi spodbuditi prodajo svojih izdelkov na teh trgih, najprej razviti določen porabniški vzorec, npr. prehrabene navade, nato prilagoditi svoje izdelke specifičnim zahtevam, okusom ter kupni moči lokalnih porabnikov, posebnostim lokalne distribucije itd., in šele potem lahko pričanja udejanjati svoj marketinški načrt za te trge.

Vpliv globaliziranja trgov na marketinško strategijo podjetij

Multinacionalne korporacije pogosto obravnavajo svetovni trg kot homogeni trg, na katerem se porabniki v različnih delih sveta enako odzivajo na njihove marketinške akcije in ponudbo, zato na mednarodnih trgih ponujajo standardizirane izdelke in jih tudi podpirajo z enovito (globalno) promocijo, pri tem pa spregledujejo lokalne posebnosti, ki so lahko odločilne

²⁶ Med 11. 8. 1997 in 11. 8. 1998. Povzeto po: »There's No Wishing This Crisis Away« (1998), *Business Week* (August 31), str. 16–17.

²⁷ George S. Yip, Johny K. Johansson and Johan Roos (1997), »Effects of Nationality on Global Strategy«, *Management International Review*, Vol. 27, No. 4, str. 366.

²⁸ C. K. Prahalad and Kenneth Lieberthal (1998), »The End of Corporate Imperialism«, *Harvard Business Review*, Vol. 76, (July-August), str. 69–79.

za tržni uspeh. Marketinške akcije in strategije so lahko začrtane tudi brez potrebnih raziskav lokalnega okolja, slabši tržni rezultati, ki ne potrjujejo začetnih, običajno zelo optimističnih pričakovanj mednarodnih tržnikov, pa potrjujejo pomembno dejstvo, namreč, da so ti rezultati *posledica odločitev in procesov*, ki so jih tržniki izpeljali na podlagi svojih odločitev.²⁹

Nekateri izdelki, npr. prehrabeni, so kulturno bolj občutljivi, zato zahtevajo od proizvajalcev, da v svoji marketinški strategiji upoštevajo posebnosti lokalnih vzorcev porabe, saj je to pogoj za uspeh na posameznih lokalnih trgih. Prevladovanje stroškovnega vidika v marketinški strategiji, ki zaradi upoštevanja ekonomije obsega narekuje *standardiziranje* izdelkov in poenotenje marketinških konceptov, strategij ter postopkov izvedbe, lahko v veliki meri zniža dosežene rezultate na posameznih trgih zaradi lokalnih posebnosti, zlasti kulturnih, ki pri načrtovanju marketinške strategije niso bile upoštevane.

Kadar želi podjetje integrirati svoje marketinške aktivnosti preko nacionalnih meja posameznih držav, so eno od pomembnih vprašanj v konceptu globalnega marketinga možnosti *standardiziranja marketinškega programa* za

različne nacionalne trge. Gre za iskanje odgovora na vprašanje, ali se izbrane ciljne skupine odjemalcev v različnih državah odzivajo na marketinški splet podjetja na enak način v tolikšni meri, da podjetje lahko *izoblikuje večtržne segmente odjemalcev* in svoj marketinški splet standardizira – poenoti, za več nacionalnih trgov. Z vidika razvoja učinkovitega marketinškega programa gre za vprašanje, kateri njegovi elementi naj bodo standardizirani in kateri ne. Bolj ko ima neki element ali funkcija taktični značaj, pomembnejše je, da je prilagojen lokalnemu trgu (lokaliziranje marketinškega programa), in obratno, bolj ko ima določen element oziroma sestavina programa strateški značaj, bolj smiselno je njegovo poenotenje (standardiziranje marketinškega programa) preko nacionalnih meja.³⁰

Vsekakor se morajo tržniki zavedati pomembnega dejstva, da je prenosljivost marketinških programov in konceptov v različna okolja pogosto *omejena* ne glede na dejstvo, da so uporabljene strategije omogočile doseganje zelenih rezultatov že v nekem drugem tržnem in kulturnem okolju. Osnovne trende v razvoju marketinških konceptov v zasnovi globalnega marketinga povzemamo v preglednici 1.

Preglednica 1: Načini razvoja in izvajanja marketinške strategije v konceptu globalnega marketinga

Elementi, aktivnosti in procesni vidiki upravljanja globalnega marketinga	Značilnosti globalne marketinške strategije
<i>Načrtovanje marketinških aktivnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> regionalno ali globalno poenotenje konceptov in procesa načrtovanja lokalno prilagajanje izvedbenih načrtov in samega izvajanja regionalno usklajevanje konceptov in strategije zaradi izkoriščanja sinergičnih učinkov (npr. načrtovanje enovite strategije pozicioniranja) lokalno operativno načrtovanje, prilagajanje globalnih konceptov, marketinških strategij in programov lokalnim tržnim pogojem
<i>Marketinška znanja, osebe in zmožnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> razvoj na globalni, regionalni in lokalni ravni razvijanje zmožnosti osebe za delovanje na globalni ravni in v specifičnem lokalnem tržnem okolju usposabljanje marketinškega osebeja za delovanje na globalnem trgu in razvijanje zmožnosti za prilagajanje lokalnemu okolju
<i>Raven udejanjanja marketinških konceptov in izvajanja aktivnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> lokalno izvajanje določenih aktivnosti in konceptov integracija aktivnosti na regionalni ravni (npr. panevropski pristop) kombinirano izvajanje v odvisnosti od vrste marketinških aktivnosti in faze strateškega menedžmenta globalnega marketinga (npr. začetno izvajanje po nacionalnih trgih, pozneje pa racionaliziranje marketinških aktivnosti na širši regionalni ravni) integriranje (usklajevanje) in racionaliziranje aktivnosti na globalni ravni lokalno izvajanje aktivnosti, ki so specifične za posamezne nacionalne trge
<i>Segmentiranje trgov</i>	<ul style="list-style-type: none"> grupiranje porabnikov v segmente na regionalni (npr. panevropski segmenti) ali globalni ravni (globalni tržni segmenti) oblikovanje globalnih segmentov porabnikov (npr. najstniki, poslovni ljudje, profesionalni uporabniki v panogi) zaradi doseganja potrebnega obsega prodaje z izkoriščanjem ekonomije obsega proizvodnje in marketinga odkrivanje globalnih tržnih niš (ozko opredeljeni globalni segmenti na osnovi zelo specifičnih kriterijev)
<i>Izdelki</i>	<ul style="list-style-type: none"> globalno standardiziranje izdelkov ali izdelčnih platform (modularni pristop) izdelčna specializacija z usmerjanjem v ozko definirane globalne tržne segmente (tržne niše) lokalne variacije (modifikacije) izdelkov zaradi upoštevanja razlik v okusih, kupni moči idr. posebnosti lokalnih trgov (obdavčenje, carinske dajatve)
<i>Distribucija in prodaja</i>	<ul style="list-style-type: none"> poenotenje z vstopom v globalne (regionalne) distribucijske mreže lokalno prilagajanje, kadar to zahtevajo razlike v ravni razvitosti lokalne distribucijske mreže in obstoj specifičnega distribucijskega sistema razvoj lokalnega prodajnega osebeja za neposredno obdelavo nacionalnih trgov in razvoj neposrednih odnosov z odjemalci racionaliziranje distribucijske funkcije na regionalni ravni
<i>Cene</i>	<ul style="list-style-type: none"> globalna strategije cen in cenovnega pozicioniranja prilagajanje cenovne strategije lokalnim tržnim razmeram, kupni moči porabnikov in regulativnim posebnostim (davčne stopnje) izkoriščanje transfernih cen za optimiranje finančnih tokov znotraj globalne mreže preko meja posameznih držav
<i>Logistika</i>	<ul style="list-style-type: none"> regionalno poenotenje in racionaliziranje prilagajanje lokalnim logističnim razmeram
<i>Menedžment blagovnih znamk</i>	<ul style="list-style-type: none"> regionalno tržno pozicioniranje različnih znamk v različnih tržnih in cenovnih segmentih (jasna razmejitev pozicioniranja znamk) razvoj globalnih znamk z globalnim imidžem in pozicioniranjem razvoj lokalnih znamk za specifične nacionalne trge
<i>Izgrajevanje imidža</i>	<ul style="list-style-type: none"> na globalni (regionalni) ravni na lokalni ravni, kadar je pomembno razviti status lokalnega ponudnika in upoštevati lokalne preference porabnikov
<i>Oglaševanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> načrtovanje koncepta na globalni oziroma regionalni ravni z nujnim prilagajanjem sporočil in tematike oglaševalske kampanje izvedba na lokalni ravni zaradi upoštevanja razlik v razvitosti lokalne komunikacijske infrastrukture

²⁹ O nekaterih tradicionalnih napakah in pasteh globalnega marketinga najde bralec podrobnejši prikaz v članku: Kamran Kashani (1989), »Beware the Pitfalls of Global Marketing«, *Harvard Business Review*, Vol. 67 (September-October), No. 5, str. 91–98.

³⁰ Ilkka A. Ronkainen (1996), »Editorial«, *International Marketing Review*, Vol. 13 (3), str. 4–6.

Z agresivnimi odkupi in priključitvami lokalnih proizvajalcev si proizvajalci izdelkov utrjujejo močno tržno pozicijo na lokalnih trgih, z zapiranjem posameznih proizvodnih enot, tj. z izločanjem lokalnih konkurentov, pa si jo še dodatno krepijo (oligopoliziranje tržne moči). Tako je npr. švedski koncern Electrolux s priključitvijo nemškega proizvajalca gospodinjskih aparatov Haushaltsgeräte okreplil svojo prisotnost na nemškem trgu in tržno pozicijo v Evropi. Podobno je ameriška korporacija Whirlpool z odkupom Philipsove enote zelo agresivno vstopila na evropski trg gospodinjskih aparatov in si na njem hitro utrdila močno pozicijo.

Trg gospodinjskih aparatov v Zahodni Evropi ima tipične značilnosti zrelega globalnega trga, ki se kaže v več dejstvih. Na *relativno zasičenost trga* kažejo visoke stopnje oskrbljenosti gospodinjstev z gospodinjskimi aparati, saj npr. 100 % gospodinjstev razpolaga s hladilniki in električnimi štedilniki, več kot 80 % jih ima pralni stroj, nižje stopnje oskrbljenosti je mogoče opaziti samo pri nekaterih drugih aparatih, npr. približno 40 % pri mikrovalovnih pečicah, 38 % pri zamrzovalnikih, približno 30 % pri pomivalnih strojih in pod 20 % pri sušilnikih perila. Posledica tržne zasičenosti je *stagniranje prodaje*. Prognoze kažejo le zmerno rast prodaje gospodinjskih aparatov, in sicer od 50,1 milijona kosov v letu 1992 na 52,4 milijona kosov v letu 1999, kar pomeni skromno 4,6-odstotno rast povpraševanja. Stopnje rasti prodaje gospodinjskih aparatov so relativno nizke zaradi zasičenosti povpraševanja, ostra konkurenca med ključnimi ponudniki, ki si skušajo utrditi oziroma vsaj obdržati svojo tržno pozicijo na tem *ključnem regionalnem trgu*, se nenehno zastruje in cenovno konkuriranje znižuje realno raven tržnih cen. Dodaten pritisk na proizvajalce izvajajo tudi trgovci, saj se na evropskem trgu *krepi moč distributerjev*. Detajlisti so vse močnejši člen v marketinškem procesu in s tem izvajajo na dobavitelje dodaten pritisk po zniževanju cen, zagotavljanju dodatnih ugodnosti in izvajanju promocijskih akcij, na drugi strani pa jim začenjajo tudi neposredno konkurirati z lastnimi (privatnimi) znamkami gospodinjskih aparatov, ki jih kupujejo pri proizvajalcih in jih nato samostojno tržijo v lastni drobnoprodajni mreži.

Posledici tega tržnega stanja sta zelo *agresivno cenovno konkuriranje* in borba globalnih konkurentov za tržne deleže. Realna raven cen gospodinjskih aparatov je v letu 1996 za 10 % nižja v primerjavi z letom 1993. To sili podjetja v proces *koncentracije ponudbe in proizvodnih zmogljivosti* s priključitvami in odkupi lokalnih oziroma šibkejših proizvajalcev, na drugi strani pa v izjemno racionalizacijo aktivnosti in zniževanje stroškov, kar dosega z ekonomijo obsega proizvodnje, standardiziranjem izdelkov v obliki t. i. »skupnih izdelčnih platform«, panevropskim poenotenjem strategije trženja, distribucije in promocije ipd. Struktura ponudbe se tako postopno *oligopolizira* in krepi se *tržna moč* glavnih tekmecev, kot posledica ostre konkurenčne borbe.³¹

Poleg povečevanja naložb v širitev proizvodnih zmogljivosti, predvsem z odkupi, si skušajo proizvajalci okrepiti

³¹ Podatki o evropskem trgu gospodinjskih aparatov so povzeti po viru: »Rough and tumble industry« (1998), *Financial Times* (July 2), str. 13.

konkurenčno sposobnost tudi s povečevanjem vlagan v razvoj izdelkov, distribucije in utrjevanje blagovnih znamk. Zaradi *krepitev zahtevnosti odjemalcev* se ponudniki soočajo z vse večjimi zahtevami, ki jih morajo izpolniti, kupci gospodinjskih aparatov pa so vse bolj občutljivi tudi na cene in stroške izdelkov. Vsi ti negativni trendi in pritiski prisiljujejo proizvajalce v agresivno *inoviranje izdelkov*, s čimer želijo vnesti vsaj nekaj dinamike v stagnantno povpraševanje. Računalniško podprto oblikovanje izdelkov omogoča proizvajalcem, da drastično skrajšajo razvojni čas in stroškovno učinkovito preverjajo različne izdelčne koncepte ter prilagajajo izdelke tudi manjšim segmentom odjemalcev. S pozicioniranjem izdelkov in utrjevanjem znamk si želijo ustvariti prepoznavno in razlikovalno tržno pozicijo.

Poenotenje izdelčnega koncepta ob sočasnem lokaliziranju nekaterih značilnosti na osnovi preferenc lokalnih kupcev je marketinška strategija, ki zagotavlja proizvajalcem zniževanje stroškov ob sočasnem prilagajanju izdelka zahtevam lokalnih trgov. Tak koncept razvoja izdelka omogoča na drugi strani proizvajalcem, da ga kljub standardiziranju osnovnega koncepta z vidika različnih zahtev porabnikov na evropskem trgu prilagajajo lokalnim preferencam in okusom. Inoviranje izdelkov je podprto še s *premišljenimi marketinškimi strategijami in koncepti*, s katerimi se usmerjajo proizvajalci v vse bolj podrobno definirane tržne segmente, ki jim prilagajajo izdelčne koncepte in pozicioniranje svojih znamk. Stagnacija povpraševanja sili proizvajalce v krčenje proizvodnih zmogljivosti, iskanje tržnih niš in agresiven vstop na nove in dinamične trge, npr. v Vzhodni Evropi in Aziji.

Kljub enakim dejstvom glede stanja trga pa različni menedžerji različno zaznavajo in presojujejo tržne priložnosti na globalnem trgu, kar jih vodi tudi do oblikovanja različnih strategij za razvoj in utrjevanje zelene tržne pozicije. Različni nacionalni trgi in tudi različni segmenti odjemalcev imajo torej precej različen strateški pomen za posamezne konkurente znotraj iste panoge. Razlog za to pa so tudi razlike v izhodiščnih zmogljivostih in konkurenčni sposobnosti posameznih tekmecev.

Dodaten vir krepitev konkurenčne sposobnosti in racionaliziranja poslovnih aktivnosti v multinacionalnih podjetjih zagotavljajo tudi vse doslednejši procesi povezovanja (integriranja) poslovnih aktivnosti preko nacionalnih meja, z ustvarjanjem globalnega ali vsaj regionalnega koncepta poslovanja, z racionaliziranjem logističnih zmogljivosti, prodajne mreže, poenotenjem oglaševanja in blagovnih znamk, prenašanjem tehnološkega znanja in izkušenj med enotami v sistemu, usklajevanjem finančnih tokov idr. Na ta način nekatera podjetja preraščajo v *transnacionalne korporacije*.³² Lokaliziranje pa se čedalje bolj omejuje na

³² Bartlett in Ghoshal poudarjata, da se transnacionalne korporacije razlikujejo od multinacionalnih globalnih korporacij zlasti po tem, da skušajo izkoristiti prednosti obeh navedenih tipov korporacij, in sicer na eni strani globalizirati svoje aktivnosti, procese in strategije, na drugi pa sočasno zadržati tudi lokalno odzivnost, ki je potrebna zaradi razlik v preferencah in okusih lokalnih porabnikov, posebnosti lokalnega poslovnega okolja in nacionalnih regulativnih politik. Podrobneje o tem v delu: Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal (1995), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Second edition, Richard D. Irwin, Homewood.

samo *izvajanje* tistih aktivnosti, ki imajo pretežno lokalni značaj, npr. prodaja in distribucija, zagotavljanje servisne mreže, izdelčne modifikacije zaradi lokalnih okusov in zahtev odjemalcev ter specifične pravne regulative. Podjetje si s prilagajanjem strategije lokalnim pogojem sicer lahko zagotovi boljša izhodišča za ustvarjanje prodaje, vendar se sočasno izpostavlja tudi nevarnosti, da bo imela takšna strategija za posledico veliko večje stroške marketinških aktivnosti, kajti ti se povečajo zaradi (pre)velikih vlaganj v lokalno marketinško infrastrukturo, ki je potrebna za doseganje ciljev, pogosto pa se lahko kot problem pojavi tudi vprašanje konsistentnosti celotne strategije podjetja, medtem ko omogoča prilagajanje strategij lokalnim pogojem. Korporacijska kultura in vizija vodstva pa tvorita notranje »lepilo« in okvir za udejanjanje takšnega poslovnega koncepta, ki združuje številne enote korporacije v različnih delih sveta v učinkovit korporacijski sistem.

Globalna tržna prisotnost ima nedvomno pomemben vpliv na razvoj mednarodne konkurenčne sposobnosti podjetja. Podjetje, ki je zmožno zelo hitro uvesti nove izdelke na mednarodne trge in se hitro odzvati na spremembe v okolju, si bo veliko hitreje ustvarilo tržno prednost pred tekmeci. Zmožnost za hitro odzivanje pa si okrepi prav s prisotnostjo na globalnem trgu, saj se na eni strani lahko opira na informacije s ključnih trgov, na drugi pa ima tudi dostop do ključnih znanj in virov iz različnih nacionalnih okolij.³³ Proces globaliziranja torej v samih temeljih spreminja koncepte izgrajevanja konkurenčnih prednosti podjetij. Hiter razvoj strateških povezav, priključitev in odkupov podjetij je samo najvidnejši odziv številnih podjetij na tržne izzive globalnega trga in globalne konkurence. S takimi strateškimi potezami si skušajo podjetja zagotoviti potrebno kritično maso virov ter razviti potrebno infrastrukturo za uspešno konkuriranje na globalnem trgu in za ustvarjanje močne tržne pozicije na ključnih nacionalnih trgih.

Globaliziranje trgov in strateško odzivanje podjetij na nove tržne razmere

Globaliziranje trgov in konkurence je nedvomno ključni strateški izziv za vsa podjetja, od marketinških menedžerjev pa zahteva drugačne sposobnosti in specifična znanja, saj obstoječi koncepti, ki so se pogosto omejevali na izvozni marketing in obvladovanje tržnih pozicij po posameznih nacionalnih trgih, v času globalizacije mednarodnih trgov ne zadoščajo več za vodenje marketinških procesov. Vodstva podjetij in mednarodni tržniki morajo biti zmožni razvijati *globalno tržno mentaliteto*, ki vodi k drugačnemu obravnavanju mednarodnega marketinga, pa tudi k drugačnemu vodenju poslovnih procesov podjetij. Vodenje trženjske politike podjetja na ravni posameznih skupin izdelkov in z vidika domačega trga oziroma posameznih nacionalnih trgov je koncept, ki v razmerah globaliziranja trgov in konkurence podjetjem ne zagotavlja več uspešnega vodenja poslovnih procesov. Namesto tega je najprej potrebno temeljno razumevanje sil in dejavnikov, ki usmerjajo proces

globaliziranja trgov, da bi lahko menedžerji nato zasnovali *globalno vizijo* razvoja podjetja, načrtno krepili njegovo mednarodno konkurenčno sposobnost in zagotavljali pogoje za razvoj ključnih virov, ki jih potrebuje podjetje za konkuriranje na globalnem trgu. Po mnenju nekaterih avtorjev³⁴ je prav pomanjkanje globalne vizije eden od razlogov za to, da so lahko globalne strategije podjetij neustrezne ali pa vodstva sploh niso zmožna razviti globalnih poslovnih strategij podjetja.

Globalni pristop seveda ne pomeni, da bo podjetje prisotno na vseh nacionalnih trgih sveta, temveč to, da morajo biti vodstva zmožna opredeliti ključne trge podjetja in se zavedati, da brez ustrezne tržne pozicije na teh trgih ne bodo mogla uspešno braniti svoje tržne pozicije pred konkurenti na drugih nacionalnih trgih. To pa hkrati pomeni, da je tudi za podjetje, ki morda nima možnosti niti ambicij za razvoj globalnega marketinga, zelo pomemben globalni pristop v razmišljanju. Z njegovo pomočjo namenja vodstvo posebno pozornost *medsebojni odvisnosti* med nacionalnimi trgi in akcijami konkurentov na teh trgih, kadar pripravlja strateški načrt svojega podjetja.³⁵ Tudi slovenski farmacevtski firmi, podobno kot vse multinacionalne korporacije v farmaceutiki, se zavedata, da je npr. ameriški trg ključen za vse proizvajalce zdravil, pa ne le zaradi svoje velikosti, temveč ima zaradi svoje zahtevnosti (pridobivanja registracije zdravil pri FDA) strateški (referenčni) pomen, zato svoje prisotnosti na tem trgu ne razumeta kot marketinške strategije, s katero bi želeli ogroziti tržno pozicijo globalnih farmacevtskih firm, temveč kot sredstvo za lažji vstop na druge, tudi manj zahtevne trge oziroma za učinkovitejšo obrambo tržne pozicije na tistih trgih, kjer sta si uspeli pridobiti pomembne tržne pozicije.

Da pa bi lahko podjetje uspešno delovalo na globalnem trgu, mora v čim večji meri internacionalizirati svoje poslovne aktivnosti, vendar to še ne pomeni, da so na globalnem trgu lahko uspešne samo velike multinacionalne in transnacionalne korporacije. Tudi majhna podjetja iz manjših držav so čedalje bolj vpeta v proces internacionalizacije poslovanja, saj jih globaliziranje trgov prav tako sili v vstop na mednarodne trge. Za razliko od nekdanjega razumevanja tega procesa, ko so se podjetja najprej vključevala na geografsko bližje nacionalne trge, na katerih so lažje obvladovala svoje trženjske aktivnosti (manjša geografska in kulturna distanca) in krepila svoje mednarodne izkušnje, in se šele pozneje odločala za vstop na geografsko in kulturno bolj oddaljene in bolj tvegane trge, pa danes tak konvencionalni pristop v internacionalizaciji poslovanja prav zaradi že omenjene časovne dimenzije konkuriranja podjetjem ne zagotavlja več mednarodne uspešnosti. Nasprotno, v nekaterih panogah, ki imajo vse bolj globalni značaj, npr. proizvodnja računalniške in telekomunikacijske opreme, razvijanje programske opreme, proizvodnja specialne strojne opreme, svetovalska dejavnost idr., se vrsta majhnih podjetij že v zelo zgodnji fazi svojega razvoja usmerja na globalni trg.

³⁴ Vern Terpstra and Ravi Sarathy (1997), *International Marketing*, Seventh Edition, The Dryden Press, Forth Worth, str. 199.

³⁵ Vern Terpstra and Ravi Sarathy (1997), *International Marketing*, navedeno delo, str. 210 (podčrtal M. J.)

³³ Vern Terpstra and Ravi Sarathy (1997), *International Marketing*, Seventh Edition, The Dryden Press, Forth Worth, str. 199 in 214.

Nekateri avtorji govorijo celo o majhnih podjetjih, ki imajo že od ustanovitve naprej globalno tržno usmeritev kot podlago za hitro rast svojega poslovanja in razvoja.³⁶ Kljub zelo omejenim virom se takšna podjetja zelo agresivno usmerjajo na mednarodne trge, ustvarjajo mreže povezav z dobavitelji in kupci in internacionalizirajo svoje poslovanje. Inovativni izdelki, globalna oskrba, usmerjanje v dobro opredeljene ozke tržne niše in prizadevanje za čim boljše zadovoljevanje potreb in zahtev odjemalcev na osnovi neposrednih stikov in prilagajanja izdelkov ali storitev njihovim specifičnim potrebam so običajno osnovni atributi njihove marketinške strategije. Nekaterim podjetjem uspe celo ustvariti velik tržni delež na svetovnem trgu, in sicer v skrbno definiranem tržnem segmentu, kjer se razvijejo v ključne dobavitelje določenih izdelkov, komponent ali storitev. Simon³⁷ imenuje takšna podjetja »skriti zmagovalci«, saj gre za podjetja, ki so dokaj neopazna, zaradi svoje majhnosti ne ogrožajo multinacionalnih korporacij, a so si uspela načrtno izoblikovati ključno tržno pozicijo v ozkih segmentih globalnega trga. Zato nekatere analize opozarjajo, da se podjetja v odzivu na vse večje konkurenčne pritiske osredotočajo na: (1) razvijanje bolj kompleksnih in sestavljenih marketinških strategij, (2) izoblikovanje novih poslovnih zavezništov, (3) razvijanje koherentnih strategij za razvoj mednarodnih človeških potencialov in (4) ustvarjanje takšnih korporacijskih struktur, ki zagotavljajo delovanje v vse bolj kompleksnem mednarodnem okolju.³⁸

V sodobnem strateškem razmišljanju tržnikov pridobiva osrednji pomen zamisel, da so boljše zmožnosti podjetja pred njegovimi konkurenti predpogoj za to, da si lahko pridobi in obdrži prednost pred konkurenco. Za utrjevanje in obrambo konkurenčne prednosti pred nasprotnimi ukrepi konkurentov si mora sčasoma izoblikovati bolj zapletene in sestavljene oblike konkurenčne prednosti, tako da zagotavlja večjo kakovost svojih izdelkov in storitev ali da poveča učinkovitost svoje proizvodnje.³⁹

Nenazadnje, čeprav najbolj pomembno, se zastavlja vprašanje, ali podjetja iz majhne ekonomije, kot je slovenska, sploh lahko enakovredno in enakopravno konkurirajo na globalnem trgu, upoštevaje njihove razpoložljive vire in zmožnosti ter mentaliteto slovenskih menedžerjev. Rečeno drugače, ali ni morebiti *administrativna dediščina* iz preteklosti še vedno tako velika, da podjetja nimajo pogojev za globalno konkuriranje ali pa te potrebe še ne čutijo. Kljub poudarjeni veliki vpetosti slovenskega gospodarstva v mednarodno menjavo pa bodo morala slovenska podjetja zaradi globaliziranja trgov in konkurence v bodoče veliko bolj intenzivno internacionalizirati svoje poslovanje in razvijati tudi koncept globalnega trženja, če bodo želela utrjevati in širiti

³⁶ Več o tem v članku: Tage Koed Madsen and Per Sevais (1997), »The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?«, *International Business Review*, Vol. 6 (1), str. 561–583.

³⁷ Herman Simon (1996), *Die Heimlichen Gewinner (Hidden Champions): Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktföhre*, Campus Verlag, Frankfurt.

³⁸ Kevin Barham and David Oates (1991), *The International Manager*, The Economist Books, London, str. 16.

³⁹ M. Porter (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, New York.

svoje tržne pozicije na mednarodnih trgih in uspešno braniti svoj položaj na domačem trgu pred agresivnim marketingom globalnih konkurentov. Samo s konceptom izvoznega marketinga bodo vse teže obdržala svoje pozicije na mednarodnih trgih in zagotavljala konkurenčnost svoje ponudbe. Proces internacionalizacije potemtakem ni več sporen, gre samo za ključno vprašanje, po kateri poti, na kakšen način naj podjetja internacionalizirajo svoje poslovanje in *razvijejo* ustrezne zmožnosti za konkuriranje v razmerah globalne konkurence.

Kot kažejo izkušnje mnogih držav, pa sama majhnost države in njenega nacionalnega gospodarstva nista glavna omejitve za intenzivnejše internacionaliziranje dejavnosti podjetij, temveč sta lahko pri tem precej večja ovira neustrezna poslovna filozofija menedžerjev in njihovo nerazumevanje osnovnih vzvodov konkuriranja na globalnem trgu. Svetličič meni, da lahko slovenska podjetja izbirajo zlasti med različnimi strategijami za vstop na globalni trg: (1) podjetja lahko sama razvijejo mrežo podjetij, ki bo sposobna tržiti izdelke in ponuditi potrebno raven poprodajnih storitev, (2) podjetja lahko že na začetku oprejo svojo strategijo na sodelovanje s tujimi investitorji oziroma (3) vstopijo v bolj globalne mreže drugih podjetij (strateške povezave, kooperativna internacionalizacija).⁴⁰

Posledice procesa globaliziranja trgov nedvomno zelo boleče čutijo slovenske trgovske organizacije, ki so se morale v zadnjem času soočiti z agresivnim vstopom tujih detajlističnih verig na slovenski trg in z njihovo domišljeno marketinško strategijo. Krčenje trgovskih marž in sistematično zniževanje distribucijskih in logističnih stroškov je samo eden od odzivov in pogojev za obstoj in konkuriranje v spremenjenih konkurenčnih razmerah na slovenskem trgu, ob tem pa se morajo menedžerji zavedati ključnega dejstva, da postaja slovenski trg del globalnega trga, kar pomeni, da se bodo konkurenčni pritiski v bodoče samo še stopnjevali.

Tržniki oziroma menedžerji morajo najprej razumeti, da se porajajo nova pravila konkuriranja, ki zahtevajo od njih, da ustvarjajo organizacije, ki se bodo zmožne prilagajati in spreminjati, kar pomeni, da ne morejo več zagotavljati konkurenčne sposobnosti podjetij z razvijanjem stabilnih in hierarhičnih struktur, ki so bile še v nedavni preteklosti osnova za tržno ekspanzijo organizacij in konkuriranje na stabilnih in relativno zaprtih lokalnih trgih. Namesto tega morajo menedžerji razviti zmožnost za ustvarjanje *mreže povezav*⁴¹ s kupci, dobavitelji, distributerji, kooperanti in drugimi subjekti ter izgrajevati vzajemne poslovne odnose na načelih partnerstva, ne pa samozadostnosti in arogance, ter ustvarjati podlago za tehnološki razvoj, ne pa zgolj vlagati finančnih sredstev v objekte oziroma zgradbe.⁴²

Razvijanje in utrjevanje *globalne mentalitete* vodstva in mednarodnih tržnikov je temeljni predpogoj za oblikovanje

⁴⁰ Marjan Svetličič (1996), »Izhodna internacionalizacija dejavnosti slovenskih podjetij«, navedeno delo, str. 28.

⁴¹ Vse bolj se govori o t. i. virtualni organizaciji.

⁴² »The Corporation of the Future« (1998), *Business Week* (August 31), str. 56 in naprej.

globalne vizije podjetja in globaliziranje njegove marketinške strategije. Gre torej za posebna znanja, veščine in sposobnosti, ki jih morajo najprej razviti vodstva, da bi lahko spodbudila razvoj potrebnih virov in globalne poslovne miselnosti pri sodelavcih ter se lotila udejanjanja globalne poslovne vizije firme. Snovanje ustrezne organiziranosti poslovnih procesov in razvoj potrebne infrastrukture ter mehanizmov (npr. nagrajevanje, nadzor, proces globalnega načrtovanja aktivnosti idr.) je razvojni proces, v katerem morajo vodstva izoblikovati potrebno mednarodno identiteto korporacije. Globalno vizijo podjetja lahko ustvarjajo samo tisti menedžerji, ki so razvili globalni način razmišljanja, torej globalni pogled na poslovanje, ki razpolagajo z ustreznimi znanji in veščinami, ki jim zagotavljajo razumevanje sprememb in razvojnih tendenc v globalnem kontekstu, in imajo takšne analitične zmožnosti za pridobivanje in sintetiziranje informacij, da lahko na tej osnovi ustvarjajo globalno vizijo organizacije in jo prelijejo v strategijo, ki jo bo podjetje udejanjalo na globalnem trgu.

Razvoja marketinških strategij za mednarodne trge torej ne moremo obravnavati neodvisno od celovite poslovne strategije podjetja, temveč kot njeno ključno dimenzijo. Zato je globalna mentaliteta vodstva kot njegova miselna naravnost osnovno izhodišče za ustvarjanje potrebnih pogojev za razvoj globalne marketinške strategije. Relativno šibka tržna pozicija podjetij na mednarodnih trgih je pogosto posledica preveč lokalne (ali celo etnocentrične) mentalitete vodstev, ki na tej osnovi niso zmožna razumeti pomena internacionalizacije poslovanja za mednarodno konkurenčno sposobnost podjetij, šibka konkurenčnost in stroškovna neučinkovitost pa sta

posledica takšnega izhodišča v razvoju strategije podjetja za mednarodne trge. Konkurenčno ogrožanje podjetja na domačem trgu je pogosto posledica vstopa agresivnih globalnih konkurentov na lokalni trg. V takšnih razmerah je tudi donosnost izvoza v veliko večji meri odvisna od sistema zunanjih spodbud in intervalutarnih razmerij kot pa od načrtno marketinške strategije, zato je podjetje tudi veliko bolj občutljivo na zunanje pretrese in grožnje, saj imajo vodstva zelo zožen manevrski prostor za primerno prilagajanje podjetja spremembam v okolju.

Razumevanje pomena globalizacije trga za podjetje in razvijanje globalne mentalitete vodstev omogoča podjetju tak pristop k izgrajevanju njegove konkurenčne sposobnosti, ki izhaja iz podrobnega razumevanja globalnih tržnih trendov in sprememb in načrtnega prizadevanja vodstva za usmerjeno internacionaliziranje poslovanja podjetja, ki vodi k optimiranju njegovih poslovnih aktivnosti in procesov preko nacionalnih meja posameznih držav in presojanju tržne uspešnosti na podlagi mednarodnih meril. Če bodo želela slovenska podjetja ohraniti svojo mednarodno konkurenčno sposobnost in osvojene tržne pozicije na mednarodnih trgih, bodo morala v prihodnje veliko bolj agresivno, zlasti pa načrtno internacionalizirati svoje poslovanje, koncept klasičnega izvoznega marketing, ki jim trenutno sicer še vedno zagotavlja primeren položaj na ciljnih trgih, pa zamenjati z zahtevnejšimi koncepti mednarodnega marketinga.

O potrebi po večji stopnji izhodne internacionalizacije slovenskih podjetij govorijo tudi podatki o neposrednih

Slika 2: Globalna mentaliteta vodstva kot izhodišče za internacionaliziranje podjetja



naložbah v tujino. Medtem ko je skupna vrednost (stanje) tujih naložb v Sloveniji leta 1997 znašala 1,9343 mlrd \$, pa je na drugi strani znašala vrednost naložb slovenskih podjetij v tujini skromnih 366,1 mio \$. Enako skrb zbujajoč je podatek, da je bilo od tega za 187,8 mio \$ ali 51,3 % naložb usmerjenih v sosednjo Hrvaško, na nemškem trgu kot izvozno najpomembnejšem za slovenska podjetja pa so ta prisotna zgolj s skromnimi 34,3 mio \$ naložb, kar znaša samo 9,4 % skupnih vlaganj slovenskih podjetij v tujino.⁴³ Ker je izgrajevanje *insiderske pozicije* na ključnih tujih trgih ena od temeljnih značilnosti podjetij, ki delujejo na globalnem trgu, saj jim takšna strategija zagotavlja kakovostno in neposredno spremljanje in obdelavo ključnih trgov, je ta podatek toliko bolj zaskrbljiv, saj dokazuje, da so podjetja zmožna le omejeno aktivno in agresivno delovati na svojem najpomembnejšem trgu. Tu seveda ne gre zgolj za vprašanje kapitalske zmožnosti podjetij za naložbe v tujini, temveč tudi za pomembno vprašanje izbora *primernih* strategij vstopa na ciljne trge in načina izgrajevanja tržne pozicije na ključnih tujih trgih.

Zato je mogoče šibko stopnjo internacionaliziranja poslovanja podjetij jemati kot enega od pomembnih razlogov za šibkejšo tržno pozicijo, ki so si jo ustvarila podjetja na tujih trgih. In obratno, aktivno internacionaliziranje vsaj dela poslovnih aktivnosti, npr. prodaje, distribucije in poprodajnega servisa, lahko omogoči podjetju, da se tudi v panogi, ki ima povsem globalni značaj, dobro utrdi na zahtevnih trgih, pa čeprav ni v celoti internacionaliziralo svojega poslovanja, npr. proizvodne funkcije. Tipičen primer je Gorenje, ki je zelo zgodaj pričelo aktivno izgrajevati svojo tržno pozicijo na nemškem trgu, tako da je pretežni del svojih marketinških naporov osredotočilo v lastnem podjetju v Münchnu in si tako uspelo ustvariti prepoznaven položaj na tem pomembnem trgu, razviti distribucijo in hitro prenašati tržne impulze v razvoj novih izdelkov v matičnem podjetju.

Seveda pa se bodo za podporo učinkovitega tekmovanja z globalnimi konkurenti tudi slovenska podjetja morala vse bolj sistematično odločati za celovito izhodno internacionaliziranje svojih aktivnosti. Na zahtevnih tujih trgih podjetja zelo težko razvijejo močno tržno pozicijo zgolj s klasičnim izvoznim trženjem in prepuščanjem pretežnega dela aktivnosti obdelave trga, promocije in distribucije zgolj lokalnim zastopnikom in neodvisnim distributerjem. Brez neposredne prisotnosti na trgu, ki je tudi drugim tržnim subjektom pomemben signal za dolgoročne tržne namere podjetja, ni mogoče razviti in utrjevati kakovostnih in dolgoročnih odnosov s ključnimi tržnimi subjekti, še zlasti ne zaradi dejstva, ker je veliko multinacionalnih korporacij razvilo močno lokalno prodajno mrežo in strategijo agresivne obdelave lokalnega trga, z zaposlovanjem lokalnega osebja pa še močneje poudarjajo lokalno identiteto; s takšno strategijo si lahko zagotovijo tudi boljše poznavanje lokalnega trga, porabnikov, trgovcev in drugih subjektov ter si na ta način zagotavljajo boljše osnovno za prilagajanje svojih marketinških strategij in programov lokalnim tržnim razmeram. Žal pa je pri nekaterih slovenskih

podjetjih zaznan celo nasproten trend, namreč trend zniževanja naložb v tujino in zapiranja lastnih enot (predstavništev, podjetij) v tujini. Ta proces dezinvestiranja je bil v zadnjih letih zelo intenziven zaradi propada ali reorganiziranja mnogih nekdanjih močnih zunanjetrgovinskih podjetij in velikih proizvodnih sistemov.

Dezinvestiranje vodi tudi do zniževanja neposredne izpostavljenosti podjetij tujim trgov (do »dezinterancionalizacije«) in s tem do omejevanja dostopa do strateških tržnih informacij, ki so pomembna osnova za aktivno izgrajevanje tržne pozicije na tujih trgih. Vstop na tuje trge in razvoj močne ter prepoznavne tržne pozicije ni le v domeni velikih multinacionalnih korporacij, temveč lahko tudi srednje veliko ali celo majhno podjetje razvije in si utrdi močno pozicijo na mednarodnih trgih. Tudi nekatera slovenska podjetja skušajo agresivno izgrajevati svoje tržne pozicije na mednarodnih trgih, slediti zahtevam in potrebam svojih ključnih kupcev, npr. podjetji Iskra Avtoelektrika in Iskraemeco, ter vse bolj intenzivno tudi internacionalizirati svoje poslovne aktivnosti. V podjetjih, ki pričenjajo aktivno izgrajevati svojo tržno pozicijo na mednarodnih trgih, je mogoče zaslediti, da je tudi v viziji njihovih vodstev prisotna ambicija po ustvarjanju vsaj »majhne multinacionalke« ali pa vsaj spoznanje, da morajo svojo poslovno in marketinško strategijo zasnovati v skladu z različnimi zahtevami posameznih nacionalnih in regionalnih trgov, na katerih so prisotna. Nekatera podjetja, npr. Tipro, ki proizvaja računalniške tipkovnice, razvijajo specifično tehnološko znanje in se usmerjajo v ozko definirane tržne niše, v katerih si skušajo zagotoviti velik tržni delež. Neposredni stiki s ključnimi odjemalci, naročniška proizvodnja na osnovi zahtev individualnega kupca in velika odzivnost – zmožnost za hitro prilagajanje spremenjenim potrebam kupcev – so običajno osnovni gradniki marketinške strategije takšnih podjetij. Običajno pa tudi ostra konkurenca sili podjetja v vse intenzivnejše internacionaliziranje poslovnih aktivnosti, tudi njihove proizvodnje, saj so na trgu izpostavljena vse ostrejšemu cenovnemu konkuriranju.

SKLEP

Svetovno gospodarstvo vse bolj dobiva podobo velikih regionalnih trgov, na katerih si konkurirajo globalni konkurenti, ki si skušajo zagotoviti na svetovni tržni sceni čim boljši položaj. Pod vplivom različnih dejavnikov mednarodnega okolja se neprestano spreminjajo tudi dejavniki mednarodne konkurenčnosti podjetij na posameznih geografskih in izdelčnih trgih. Znotraj globalnih procesov in sprememb se oblikujejo tudi pogoji tržnega delovanja za lokalno naravnana podjetja, ki nimajo možnosti niti ambicij za agresiven vstop na globalni trg. Sodobni dejavniki konkurenčne sposobnosti podjetij, ki vodijo do njihove konkurenčne prednosti, se torej nenehno spreminjajo, predvsem pa niso omejeni zgolj na nizke cene kot prevladujoče sredstvo tržnega tekmovanja, temveč postajajo zelo raznoliki in kompleksni. Zaradi krepitve internacionalizacije poslovanja podjetij dobiva marketinški koncept globalni značaj, zato morajo tudi menedžerji v podjetjih, ki delujejo zgolj na domačem (lokalnem) trgu, izoblikovati globalni pogled na mednarodno okolje v procesu

⁴³ Podatki so povzeti po: »NTI – države investitorice in prejemnice« (1998), *Ekonomsko ogledalo*, ZMAR, št. 4, str. 8.

strateškega načrtovanja, da bi bili zmožni dovolj zgodaj spoznati nevarnosti (grožnje), ki jih prinaša globalna konkurenca.

Različna dinamika razvoja mednarodnega okolja spreminja privlačnost posameznih nacionalnih in regionalnih trgov. To dejstvo se v zadnjem času najbolj drastično kaže v primeru trgov v daljni Aziji, ki so bili vrsto let zelo dinamični in privlačni trgi, s finančno krizo, ki je pričela preraščati celo v gospodarsko recesijo mednarodnih razsežnosti, pa so v veliki meri izgubili značilnost privlačnih izvoznih trgov, če ne za daljši čas, pa vsaj kratkoročno. Dinamične spremembe na globalnem trgu silijo tržnike k vse večji potrebi po globalnem vpogledu v tržna dogajanja, četudi podjetje deluje na mednarodnih trgih zgolj s klasičnim konceptom izvoznega marketinga. Očitno pa bodo lahko podjetja v bodoče vse manj optimirala svoje marketinške aktivnosti zgolj na ravni posameznih nacionalnih trgov in izvoznega marketinga.

Regionalni marketing in regionalna strategija, podprta z nekaterimi elementi globalne zasnove, postajata v razmerah globalne konkurence in deregulacije trgov osnovni pogoj za preživetje in razvoj tudi slovenskih podjetij. Kot dokazujejo pretresi na nekaterih (finančnih) trgih, pa so postali trgi med seboj zelo prepleteni, s tem pa postajajo tudi razvojne možnosti podjetij vse bolj odvisne od njihove prisotnosti na ključnih in dinamičnih trgih, kar seveda pomeni, da morajo biti mednarodni tržniki pozorni na globalna dogajanja in *pravočasno* prilagajati (spreminjati) marketinške strategije in vlaganja v razvoj trženja na različnih nacionalnih trgih in v različnih regijah sveta. Tu ne gre zgolj za osnovno vprašanje razpolaganja s potrebnim obsegom (»kritično maso«) virov, temveč tudi za dinamično uravnoteženje tržnega portfolia podjetja in njegove finančne izpostavljenosti v posameznih valutah.

Ker se tudi slovenska podjetja ne morejo več izogibati negativnim učinkom globaliziranja trga, ki se kažejo zlasti v zaostrovanju mednarodnih konkurenčnih razmer, stagnaciji prodaje izdelkov na zrelih trgih in vse ostrejšem cenovnem konkuriranju za tržne deleže, je edini način, da uspejo na svojih ključnih trgih, ta, da pričnejo agresivneje vstopati v proces izhodne internacionalizacije svoje dejavnosti. Slovenska podjetja morajo razviti ustrezne zmožnosti za snovanje globalnih marketinških strategij in konceptov, zlasti pa bolj intenzivno internacionalizirati svoje poslovanje, če si želijo ustvariti pogoje za enakopravnejše vključevanje v mednarodno menjavo na globalnem trgu. Izhodišče za to je najprej ustrezno razumevanje procesa globalizacije za sleherno slovensko podjetje, ki ga morajo izoblikovati vodstva podjetij, šele nato je mogoče razmišljati o načinih in poteh za odzivanje na globalni ravni. Seveda morajo podjetja za to razviti ustrezne vire in zmožnosti, zlasti pa morajo njihova vodstva sprejeti filozofijo globalnega poslovanja in globalnega trga kot osnovni okvir za snovanje strateških usmeritev in strateških poslovnih načrtov.

Posebno pozornost morajo nameniti usposabljanju strokovnjakov, zlasti marketinških in finančnih, za vodenje

poslovnih aktivnosti v razmerah globalnega trga. Razvoj menedžerskih timov za vodenje enot podjetja na globalnem trgu postaja ena od ključnih nalog višjega vodstva v slovenskih podjetjih.

V razpravi smo poudarili, da globalni trg ni zgolj domena velikih multinacionalnih korporacij, temveč da morajo zaradi spreminjanja tržnih razmer in pravil igre na globalnem trgu tudi majhna in srednje velika podjetja sprejeti ta izziv in se usposobiti za agresivnejše konkuriranje z globalnimi konkurenti. Zaradi vse intenzivnejše deregulacije mednarodnih trgov postaja to glavni razvojni izziv slovenskih podjetij na prehodu v 21. stoletje.

Povzetek

Konkurenčni izzivi globalizacije trgov za slovenska podjetja

Prispevek obravnava proces globaliziranja mednarodnih trgov in njegove vplive na menedžment mednarodnega marketinga. Najnovejša dogajanja na mednarodnih finančnih trgih opozarjajo na vse večjo medsebojno povezanost in odvisnost nacionalnih gospodarstev, imajo pa tudi neposreden vpliv na mednarodne trge in marketinške strategije podjetij v procesu izgrajevanja njihovih tržnih pozicij na izbranih trgih. V prispevku so nakazani možni vplivi globalizacije trgov na slovenska podjetja in zahtevani odzivi podjetij na proces globalizacije.

Abstract

Competitive Challenges of Market Globalisation for Slovene Companies

Paper discusses the globalisation process in international markets and its implications for international marketing management. Recent developments in international financial markets signal the increased interdependencies and interconnectedness of national economies and international markets, and directly affect also international markets and marketing strategies of firms in their effort to build desired market positions in international markets. In the paper some influences of the globalisation of markets on the Slovene companies are presented and their possible marketing responses discussed.

Literatura

1. Barham Kevin and David Oates (1991), *The International Menedžer*, The Economist Books, London.
2. Bartlett Christopher A., Sumantra Ghoshal (1995), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Second edition, Homewood, Richard D. Irwin, Inc.
3. Czinkota, Michael and Ilkka Ronkainen (1988), *International Marketing*, The Dryden Press, Chichago.
4. Dahringer Lee D. and Hans Mühlbacher (1991), *International Marketing: A Global Perspective*, Reading, Addison Wesley Publishing Company.
5. Daniels John D. and Lee H. Radebaugh (1992), *International Business: Environments and Operations*, Sixth Edition, Reading, Addison Wesley.
6. Douglas Susan P. and C. Samuel Craig (1989), »Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy«, *Columbia Journal of World Business*, Vol. XXIV (Fall), No. 3, str. 55–56.
7. Dunning John H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, Workingham.
8. Hamel Gary and C. K. Prahalad (1985), »Do You Really Have a Global Strategy?«, *Harvard Business Review*, Vol. 63 (July-August), No.4, str. 139–148.
9. Kashani Kamran (1989), »Beware the Pitfalls of Global Marketing«, *Harvard Business Review*, Vol. 67 (September-October) No. 5, str. 91–98.
10. Kashani Kamran (1992), *Managing Global Marketing, Cases and Text*, PWS-Kent Publishing Company, Boston.
11. Lasserre Philippe (1995), »Corporate Strategies for the Asia Pacific Region«, *Long Range Planning*, Vol. 28 (1), str. 13–29.

12. Levitt Theodor (1986), »The Globalization of Markets«, *Harvard Business Review*, Vol. 61 (May-June), No.3, str. 92–102.
13. Madsen Tage Koed and Per Sevais (1997), »The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?«, *International Business Review*, Vol 6 (1), str. 561–583.
14. Martin Hans-Peter, Harald Schumann (1997), *Pasti globalizacije: Napad na demokracijo in blaginjo*, CO Libri, Ljubljana.
15. »Merloni invests up to £ 40m in Russian plant« (1998), *Financial Times*, (February, 9), str. 16.
16. »NTI – države investitorice in prejemnice« (1998), *Ekonomsko ogledalo*, ZMAR, št. 4, str. 8.
17. Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, New York.
18. Prahalad C. K. and Kenneth Lieberthal (1998), »The End of Corporate Imperialism«, *Harvard Business Review*, Vol. 76. (July-August), str. 69–79.
19. Ronkainen Ilkka A. (1996), »Editorial«, *International Marketing Review*, Vol. 13 (3), str. 4–6.
20. »Rough and tumble industry« (1998), *Financial Times* (July 2), str. 13.
21. Simon Herman (1996), *Die Heimlichen Gewinner (Hidden Champions): Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführe*, Campus Verlag, Frankfurt.
22. Svetličič Marjan (1996), »Izhodna internacionalizacija dejavnosti slovenskih podjetij«, *Bančni vestnik*, 45 (4), str. 24–31.
23. Svetličič Marjan (1996), »Izzivi globalizacije in regionalizacije svetovnega gospodarstva«, *Naše gospodarstvo*, 42 (3), str. 246–258.
24. Svetličič Marjan (1996), *Svetovno podjetje: Izzivi mednarodne proizvodnje*, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
25. »The Art of Staying Ahead is Adaptation« (1994), *World Economy & Finance*, *Financial Times* (Priloga), (September 30).
26. »The Corporation of the Future« (1998), *Business Week* (August 31), str. 56–59.
27. »There's No Wishing This Crisis Away« (1998), *Business Week* (August 31), str. 16–17.
28. Yip George S. (1992), *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice-Hall, New Jersey.
29. Yip George S., Johny K. Johansson and Johan Roos (1997), »Effects of Nationality on Global Strategy«, *Management International Review*, Vol. 27, No. 4, str. 365–385.

Kaj imajo skupnega necenovni dejavniki konkurenčnosti in lokacija njihovega razvoja?

Maja Makovec Brenčič
asistentka
Ekonomska fakulteta
Ljubljana



1. UVOD

Do danes v ekonomski literaturi ne najdemo enotnega pomena konkurenčnosti, čeprav so pojmi konkurenca, konkurenčnost, konkurenčne prednosti prav gotovo najpogostejše in najširše obravnavane teme sodobne ekonomske znanosti. Tako tudi nimamo enotne definicije ali merjenja konkurenčnih prednosti in njihovih virov. Večina poskusov merjenja in definiranja namreč predstavlja parcialni raziskovalni in teoretični pogled nanje, in sicer ne glede na nivo merjenja ali definiranja le-teh. Zato je namen članka ne samo prikazati raznolikost definiranja in merjenja konkurenčnosti v sodobnem ekonomskem prostoru, ampak skuša osvetliti sodoben pogled na njeno razumevanje. Pri tem bomo še posebej izpostavili pomen necenovnih dejavnikov konkurenčnosti, zlasti pomen znanja in lokacije ter njihove soodvisnosti. Čeprav tudi za to področje velja pravilo raznolikosti raziskovalnih prispevkov, je njihovo poznavanje, predvsem pa njihova smiselna implementacija še kako pomembna za razvoj slovenskega ekonomskega prostora in njegov prehod v trženjsko usmerjeno proizvodnjo.

2. KRITIČNI POGLED NA DEFINIRANJE IN MERJENJE KONKURENČNOSTI

Za razumevanje pojma konkurenčnosti in razvoja dejavnikov (virov), ki vplivajo nanjo, moramo najprej osvetliti problematiko njenega definiranja in merjenja. Praviloma naj bi bila definicija konkurenčnosti povezana z nivojem njenega merjenja. Danes to ni le nivo nacionalnega gospodarstva, panoge, podjetja, strateške poslovne enote, proizvoda, ampak lahko govorimo že o konkurenčnosti strateških zvez in mrež.

2. 1. Merjenje konkurenčnosti na ravni države

Zgodovinsko gledano se pojem konkurenčnosti v ekonomski teoriji pojavi skozi vprašanje, zakaj države oz. ekonomski subjekti sploh trgujejo. S tem so se ukvarjali številni teoretiki od

Pregledni znanstveni članek

Adama Smitha naprej in zgradili teorijo absolutnih (Smith), primerjalnih prednosti (Ricardo, Heckscher-Ohlin ...), življenjskega cikla (Vernon), verige vrednosti (Kogut, Porter), konkurenčnosti *naroda* (Porter) ... Danes najdemo na ravni države številne definicije konkurenčnosti, npr. »konkurenčnost države izvira iz sposobnosti podjetij, da delujejo v tisti dejavnosti, kjer ustvarjajo dodano vrednost določeni industriji v državi in to dodano vrednost ohranjajo dolgoročno kljub mednarodni konkurenci« (Rugman, 1995), ali, »rečemo lahko, da postane država bolj ali manj konkurenčna, če se izboljša ali poslabša njena sposobnost prodaje na domačem in tujem trgu kot posledica sprememb v stroških, cenah ali drugih dejavnikih« (Balassa, 1981). Sočasno Porter z analizo konkurenčnih prednosti odgovarja na vprašanje, zakaj so nekatere države v tej mednarodni tekmi uspešne in kako je možno te uspehe izmeriti. Merjenje konkurenčnosti na ravni države je namreč lahko zelo vprašljivo, v večini parcialno. Kot najpogostejši kriteriji merjenja se pojavljajo: saldo tekočega dela plačilne bilance, delež države v svetovnem izvozu, gibanje menjalnega tečaja, inflacija, cena delovne sile, produktivnost, obrestna mera, stopnja gospodarske rasti. Zelo uveljavljene so analize izvoza in uvoza države, neposrednih tujih investicij (inward in outward), vse pomembnejši pa je lokacijski ali regionalni vidik analize konkurenčnosti kot posledica internacionalizacije mednarodnega poslovanja, zlasti razvejenega delovanja multinacionalk.

Z vidika nedorečenosti definiranja in merjenja konkurenčnosti države so se konec sedemdesetih let pojavili dvomi o celovitosti (in umestnosti) koncepta konkurenčnosti države, saj naj konkurenčnost ne bi bila (Borner, 1986) »lastnost držav, temveč značilnost podjetij«, kar nas privede do vprašanja posegov države pri ustvarjanju konkurenčnih pogojev »enakovrednega, če ne še boljšega položaja, kot ga imajo konkurentje iz drugih držav« (Preusse, 1990). To pomeni, da tako kot se klasični teoriji primerjalnih prednosti ni posrečilo najti enotnih kazalcev merjenja konkurenčnih prednosti posamezne države, tudi teoretiki moderne teorije primerjalnih prednosti (kot sta Preusse in Frölich) niso oblikovali dokončne razlage merjenja konkurenčnega položaja države. Porter (1985), sodobni nosilec razvoja teorije konkurenčnih prednosti, celo pravi: »Vsaka od dosedanjih razlag vzrokov konkurenčnosti naroda vsebuje nekaj resnice, vendar nobena ni vseobsegajoča.«¹ Ravno tako Krugman trdi, da je merjenje konkurenčnosti nesmiseln način analiziranja ekonomskih odnosov med državami, saj je »konkurenčnost nepomembna beseda, ko govorimo o posameznih ekonomijah držav« in je postala »nevarna obsesija« (Krugman, 1987). Dejstvo namreč je, da so tako kot posamezniki (podjetja) tudi države odgovorne za svojo ekonomsko usodo, vendar je konkurenčnost na ravni nekega gospodarstva kvalitativno povsem drugačna od konkurenčnosti na ravni podjetij. Tako so udeleženci na svetovnih trgih predvsem podjetja, zato je

¹ Tudi Porterjev koncept merjenja konkurenčnih prednosti ni vseobsegajoč in je doživel številne kritike. Najbolj zanimiva je kritika t. i. dvojnega diamanta. Ta vključuje poleg diamanta analiziranega gospodarstva tudi diamant njegovega največjega trgovskega in investicijskega partnerja, s čimer se vnesejo komponente globalne konkurenčnosti, povezanosti direktnih tujih investicij in vloge države v konkurenčnost podjetij, panog in države same (Makovec Brenčič, 1996).

v merjenju konkurenčnosti treba povezati tradicionalen makroekonomski pristop s podjetniško-tržnim. Če navedeno opredelimo z vidika razvoja teorije konkurenčnosti na ravni države, pomeni to kombinacijo Krugmanovega razvoja države na podlagi rasti produktivnosti, tečaja in nizkih stroškov ter Thurowih podjetniških in trženjskih sposobnosti podjetij, ki jih mora država izrabiti za izgradnjo konkurenčnih prednosti na svetovnem trgu; ta kombinirani pristop pa pravzaprav navaja že Porterjeva konkurenčna prednost *narodov*.

2. 2. Merjenje konkurenčnosti na ravni panoge

Merjenje konkurenčnosti na ravni panoge je pravzaprav najbolj sporno. Na neki način je pomožni koncept ocenjevanja konkurenčnih prednosti, saj lahko izbrana panoga združuje tako »dobra« kot »slaba« podjetja, kar v oceni njenih značilnosti oz. konkurenčnih prednosti in pomanjkljivosti ne pride nujno do izraza. Ker pa so podjetja viri in nosilci oblikovanja prednosti, pri analizah konkurenčnosti na ravni panoge ne smemo pozabiti na njihov izvorni pomen in različne vidike heterogenosti med njimi, še zlasti ne, ko govorimo o analizah za potrebe ekonomske politike². V večini so se namreč znotraj gospodarstev razvile tiste dejavnosti, v katerih je obstajal dovolj velik obseg naravnih virov, potreb, povpraševanja, tako da je omejenost virov v posamezni državi vzrok za omejeno število panog v njej. Ker se danes razvoj gospodarstev ne prepušča zgolj naravnim danostim in so te postale bolj predpogoj kot pa prednost v doseganju konkurenčnosti, kljub prevladi tržnih konceptov ostaja dejstvo, da vsega le ne more opraviti trg sam in da obstajajo panoge, kjer mora delovanje trga in udeležencev na njem usmerjati država s svojimi ukrepi. Vendar pa kljub tendenci k izenačenosti posegov države obstaja nevarnost nelinearnosti ukrepov in pomoči.

Konkurenčnost panoge je možno meriti na različne načine, vendar je izbira ustreznih kazalcev — tako kot na drugih ravneh — zaradi vprašanja njihove statistične kakovosti, ekonomskega pomena, subjektivnosti ocen raziskovalca in razpoložljivosti podatkov otežena. Kot najpogostejši načini merjenja na ravni panoge se uporabljajo predvsem učinkovitostni in strateško-konfliktni pristop, modelski pristop kvantitativno-kvalitativnega značaja, strukturna analiza panoge in načini, ki jih sicer uporabljamo tudi na ravni podjetja (kot so veriga vrednosti, življenjski cikel (panoge), portfolijska analiza ipd.). Pojavljajo se tudi novejši pristopi, kot je benchmarking (kontinuiran postopek merjenja proizvodov, storitev in delovanja konkurentov oz. podjetij, ki jih poznamo kot vodilne v neki panogi).

2. 3. Merjenje konkurenčnosti na ravni podjetja

Konkurenčnost na ravni podjetja najbolje in predvsem sodobno definira Aldington Report (1985), po katerem je

² Glede na teoretična izhodišča in izbrane načine merjenja konkurenčnosti različnih ravni se zdi, da je najbolj vprašljivo merjenje konkurenčnosti na ravni države, potencialno nevarno na ravni panoge in najbolj razumljivo in racionalno na ravni podjetja.

»podjetje najbolj konkurenčno, če proizvaja proizvode ali opravlja storitve z nadpovprečno kvaliteto in z nižjimi stroški kot konkurentje doma in v tujini. Konkurenčnost je torej sinonim za dolgoročno doseganje dobička in za sposobnost podjetja, da pokriva stroške zaposlenih ter zagotovi nadpovprečne donose lastnikom podjetja.« To pomeni, da naj bi merjenje konkurenčnosti na ravni podjetja vključevalo kvantitativne kazalce — stroške, ceno, profitabilnost, pa tudi **necenovne** faktorje, še posebej kvaliteto. Ravno zaradi vključitve necenovnih dejavnikov merjenja konkurenčnosti — za razliko od t. i. učinkovitostnih definicij, ki vključujejo le kvantitativno merljive dejavnike (največkrat stroške, ceno in celotni dobiček podjetja) — je definicija pomenila napredek v pojmovanju konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti. V istem času je **necenovne** dejavnike merjenja vključil tudi Evropski forum (European Management Forum, 1984) in definiral konkurenčnost kot »dejansko in bodočo sposobnost podjetnikov, da oblikujejo, proizvajajo in tržijo na svetovnem trgu izdelke, katerih ceno in **necenovne** značilnosti oblikujejo bolj privlačno od konkurentov doma in na tujem«.

Od navedenega obdobja naprej so tako necenovni dejavniki postali sestavni del merjenja konkurenčnosti na ravni podjetja, vendar pa je zaradi kvalitativnega in nujnosti subjektivnega presojanja le-teh njihovo merjenje ostalo omejeno. In čeprav naj bi po mnenju nekaterih (Morgan, Stron, Robson, 1998) razvoj merjenja konkurenčnosti prinesel tri prevladujoče paradigme merjenja konkurenčnosti na ravni podjetja, tj. učinkovitostno (Penrose, 1959; Nelson, Winter, 1982), strateško-konfliktno (Shapiro, 1989) in paradigmo redkosti konkurenčnih virov (Porter, 1985),³ je pomen necenovnih dejavnikov konkurenčnosti ostal sestavni del njihovega merjenja; ali še več, danes postaja ključni del doseganja konkurenčnih prednosti.

2. 4. Drugi nivoji merjenja konkurenčnosti

Seveda prej predstavljeni nivoji merjenja konkurenčnosti niso edini možni. Glede na dejstvo, da konkurenčno prednost podjetij in države pravzaprav predstavljajo proizvodi oz. storitve, saj po njih tudi dejansko povprašujejo potrošniki oz. jih ti zadovoljujejo, je nivo merjenja na ravni proizvoda — ali pogosteje, skupin proizvodov — pogost, čeprav omejen način ugotavljanja konkurenčnosti. Merila, ki se uporabljajo, so običajno parcialna, npr. stopnja rasti tržnega deleža, kvaliteta, višina stroškov proizvodnje, diferenciacija proizvoda, zanesljivost delovanja proizvoda ipd. V teoriji se pogosto pojavlja tudi analiza na ravni strateško poslovne enote, v zadnjem času pa se je zaradi izrazitih tendenc internacionalizacije poslovanja izoblikovalo tudi merjenje na ravni strateških zvez in mrež, ki poudarja predvsem razvoj notranjih odnosov poslovanja zvez kot ključnih pri doseganju

³ Paradigma učinkovitosti predstavlja merjenje konkurenčnih prednosti bodisi z vidika redkosti virov (Penrose, 1959) bodisi z vidika dinamičnih sposobnosti podjetja, to je kombinacije razpoložljivih virov in sposobnosti (Nelson, Winter, 1982). Strateško-konfliktna paradigma vključuje učinkovito obvladovanje tržnih razlik do konkurentov na trgu (omejevanje vstopa na trge, nepopolna konkurenca) (Shapiro, 1989). Paradigma redkosti konkurenčnih virov (Porter, 1985) pa govori o razvoju takšnih strategij podjetja, s katerimi podjetje lahko gradi vzdržljive prednosti in konkurenčno pozicijo.

konkurenčnih prednosti (Schill, McArthur, 1992). Konkurenčna celica namreč ni več samo podjetje ali proizvod (čeprav prepoznavanje blagovnih znamk in tržnih deležev podjetij še vedno igra pomembno vlogo), ampak t. i. multiorganizacijska poslovna enota, nastala kot posledica združevanja podjetij. Njena značilnost je, da učinkovito povezuje konkurenčne odnose z odjemalci, potrošniki in konkurenti. Ta nivo merjenja konkurenčnosti postaja v globalnem svetu vse pomembnejši, seveda tam, kjer je »relationship marketing« že zdavnaj prerasel transakcijskega. Kljub pretežni parcialnosti pristopov ne smemo zanemariti sodobnih poskusov kategoriziranja celovitih mer konkurenčnosti. Najbolj znan je t. i. koncept 3P — »competitive performance, competitive potential, management process« (Buckley, Prescott, Pass, 1988). S tega vidika je konkurenčnost dinamičen koncept in stalno razvijajoč se proces, ne glede na njeno stopnjo merjenja. Čeprav koncept nadgrajuje parcialne pristope merjenja konkurenčnosti in združuje tako kvalitativni kot kvantitativni pristop merjenja na ravni države, panoge, podjetja, proizvoda, pa je le zbir izbranih parcialnih mer za vse 3P na navedenih nivojih merjenja (kar pomeni, da je lahko njihov izbor tudi drugačen).

3. NECENOVNI (NEVIDNI, NEOTIPLJIVI) DEJAVNIKI SODOBNE KONKURENČNOSTI

Da bi razumeli pomen in razvoj necenovnih (»non-price, intangible, invisible«) dejavnikov konkurenčnosti, smo v prvem delu opredelili splošen pomen konkurenčnosti in njeno merjenje. Kljub subjektivnosti presoje in kvalitativnega merjenja so namreč necenovni dejavniki vse bolj obravnavani del sodobne teorije konkurenčnosti, vendar pa jih ne moremo obravnavati mimo razvoja klasičnih cenovnih dejavnikov (glej sliko 1). V večini se kot splošni necenovni dejavniki konkurenčnosti obravnavajo **človeški dejavnik, znanje, tehnološki napredek, kvaliteta (proizvodov in procesov), okolje, inovativnost (v širšem pomenu), čas, lokacija**. Podrobnejše analize teh dejavnikov vključujejo analizo intelektualnih pravic, patentov, blagovnih znamk; poslovnih skrivnosti; pogodb in licenc; podatkovnih baz; poslovnih in javnih informacij; osebnih in organizacijskih poslovnih zvez; know-howa zaposlenih, svetovalcev, dobaviteljev in distributerjev; slovesa in pomena imena proizvodov in podjetij; kulture podjetja; organiziranosti procesov vseh funkcij podjetja; sposobnosti reagiranja podjetja v določenem industrijskem okolju⁴. Pristop merjenja je v glavnem parcialni ali pa se analizira skupina izbranih dejavnikov. Dimenzije merjenja necenovnih dejavnikov je namreč težko definirati, pogosto pa se pojavlja tudi vprašanje, ali ti dejavniki sploh imajo menjalno vrednost. To je tudi vzrok, da so se necenovni dejavniki zelo pozno uvrstili v koncept merjenja konkurenčnosti (glej pogl. 2. 3.), oziroma so vseskozi ostajali zunaj modelov merjenja klasične cenovne (stroškovne) konkurenčnosti.

⁴ Več o analizi posameznih necenovnih dejavnikov glej v: Hall, 1992, 1993, in Makovec Brenčič, 1996.

Slika 1: Pregled osnovnih dejavnikov konkurenčnosti v času⁵

<p>Cenovna (stroškovna) konkurenčnost ↔</p> <p>konec 19. stol. in prva polovica 20. stol.</p> <p>razpoložljivost proizvodnih faktorjev zemlje, dela, kapitala</p> <p>↓</p> <p>produktivnost dela (stroški delovne sile in kapitala)</p> <p>↓</p> <p>cena proizvoda</p> <p>↓</p> <p>druga polovica 20. stoletja in danes</p> <p>vloga države (vlade)</p> <p>↓</p> <p>strošek kapitala, povezan s tehnologijo in tehničnim napredkom ↔ R&D ↔</p> <p>↔ cena dela in kapitala</p>	<p>Necenovna konkurenčnost</p> <p>druga polovica 20. stoletja in danes</p> <p>človeški dejavnik (sposobnosti, veščine, specifični viri)</p> <p>↓</p> <p>čas</p> <p>↓</p> <p>znanje v najširšem pomenu (tehnološko, upravljalno, trženjsko, organizacijsko) ↔ tehnološki napredek ↔ inovacije v širšem pomenu (tudi trženjske, upravljalne, organizacijske)</p> <p>↔ kvaliteta (proizvoda in procesov)</p> <p>↓</p> <p>okolje ↔ lokacija</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ko govorimo o necenovnih dejavnikih v sodobni teoriji konkurenčnosti, moramo opredeliti koncept t. i. **vzdržljivih** («sustainable») konkurenčnih prednosti. Te morajo za razliko od splošnih konkurenčnih prednosti, temelječih na razpoložljivosti virov, imeti določeno vrednost, biti redke, ni jih možno v celoti imitirati in ne smejo imeti nobenega strateško enakovrednega substituta. Vse te značilnosti pa so večinoma odvisne od razvitosti necenovnih dejavnikov, saj ravno ti lahko zagotovijo potrebne attribute konkurenčnim prednostim, da postanejo vzdržljive. To pomeni, da vsebujejo razlikujoče se sposobnosti («distinctive skills») in posebne vire («unique resources»), ki zagotavljajo realizacijo prednosti na trgu. Tako smo prišli do stopnje, ko mora teorija konkurenčnosti nadgraditi klasično teorijo stroškov in cenovnih dejavnikov konkurenčnosti in razložiti, zakaj so nekatera podjetja (in gospodarstva) boljša v ustvarjanju konkurenčnih prednosti, temelječih na znanju, inovacijah, kvaliteti. Postati mora dinamična, upoštevati predpostavke razvoja sodobnega ekonomskega sveta in odgovoriti na vprašanja, zakaj so nekatera podjetja bolj inovativna kot druga, zakaj imajo določena gospodarstva stimulatивnejša okolja za razvoj prednosti kot druga. Ta vprašanja postajajo vse bolj intenzivna predvsem zaradi pogojev izboljšane mobilnosti »klasičnih« virov konkurenčnosti, to je dela in kapitala. Internacionalizacija poslovanja je namreč prinesla ne le povečano mobilnost klasičnih faktorjev, ampak predvsem izjemno fleksibilnost v prevzemanju že zgrajenih prednosti, zato je še toliko pomembnejši razvoj vzdržljivih konkurenčnih prednosti, zgrajenih na kombinaciji specifičnih virov in sposobnosti.

4. ZNANJE KOT KAPITAL IN IZHODIŠČE SODOBNE KONKURENČNOSTI

Izmed prej naštetih necenovnih dejavnikov konkurenčnosti danes še posebej izstopa znanje, ki je tesno povezano s sposobnostmi, veščinami in specifičnimi viri človeškega dejavnika. Zaradi povečane mobilnosti produkcijskih faktorjev z vidika ustvarjanja konkurenčnih prednosti namreč ni več pomembno, kako pridemo do ustreznega obsega produkcijskih faktorjev (ti so postali predpogoj, ne pa dejanska konkurenčna prednost), ampak kako jih uporabimo. Odgovor na to predstavlja prav znanje, ki podjetju omogoča, da doseže in izrablja konkurenčne prednosti. Tako je znanje bolj kot kdaj koli prej postalo razlikujoča ekonomska kategorija in izhodišče sodobne konkurenčnosti. Pomeni »sposobnost, vgrajeno v sistem, s katerim podjetja učinkovito povezujejo tehnologijo in ljudi v času« (Kogut, 1998). Govorimo o t. i. »knowledge based competitiveness« in o sodobnem konkurenčnem prostoru, ki ga nekateri avtorji poimenujejo »knowledge-space« (Das, 1998). »K-space« predstavlja transakcijski, evolutivni, konkurenčni, strateški, kapitalski, resursni in prednostni pomen znanja kot sodobne dinamične kategorije doseganja in izrabljanja konkurenčnih prednosti. Predvsem znanje je tisto, ki je v teoriji konkurenčnih prednosti prineslo preobrat iz statično-učinkovitih prednosti v dinamične. Zato vsa tista podjetja (to še posebej velja za multinacionalke), katerih poslovanje sloni na razvoju kapitalsko intenzivnih necenovnih dejavnikov, izrabljajo njihove sinergične učinke, zmanjšujejo transakcijske stroške, povečujejo operativno učinkovitost in izkoriščajo sposobnost zgodnjih strateških prepoznav. Njihove zmožnosti ustvarjanja teh učinkov izvirajo iz sposobnosti uporabe znanja zaposlenih na vseh nivojih v podjetju, ki ta znanja dosegajo. Zato v resnici lahko sodobno konkurenčnost poimenujemo »konkurenčnost, pogojeno z

⁵ Več o časovni dinamiki dejavnikov konkurenčnosti in njihovi soodvisnosti glej v: Makovec Brenčič, 1996 in 1998.

znanjem«, človeški faktor pa ključni vir njenega dinamičnega razvoja.

Seveda se tu zastavlja vprašanje, kako meriti znanje in kako ga pravzaprav definirati. Najpogosteje ga obravnavamo skozi funkcijo raziskav in razvoja (R&D). Kot kazalce stopnje nagnjenosti podjetij, panog in države k R&D običajno navajamo število patentov, izobrazbeno strukturo in število zaposlenih v razvojno-raziskovalnih dejavnostih, centrih, institucijah. Vendar postaja ta pogled v sodobnih ekonomskih procesih preozek. Danes znanje in razvoj ne zajemata samo tehnološkega vidika R&D, ampak ju moramo opredeliti tudi z vidika trženjskih, organizacijskih, upravljalških znanj, raziskav in vlaganj. Kljub sodobno razširjeni trženjski definiciji se seveda osnovni problem R&D skriva v zahtevni kapitalski in časovni intenzivnosti — od tod tudi potreba po kapitalsski intenzivnosti razvoja necenovnih dejavnikov.

5. LOKACIJSKI VIDIK KONKURENČNOSTI

Izmed novejših dejavnikov konkurenčnosti bomo na tem mestu izpostavili še pomen lokacije. Pravzaprav je v pogojih povečane mobilnosti produkcijskih faktorjev vprašljivo razmišljati o pomenu lokacije v teoriji konkurenčnosti. Dejstvo namreč je, da je skozi internacionalizacijo mednarodnega poslovanja, predvsem pa z napredkom tehnologije, komunikacij in transporta, lokacijski vidik z vidika razpoložljivosti in mobilnosti produkcijskih faktorjev izgubil svoj prvotni pomen, tako med gospodarstvi kot znotraj njih. Vendar pa je definicija vzdržljivih konkurenčnih prednosti, predvsem njihova redkost, odstranila dvom o »nepomembnosti lokacije« njihovega razvoja, predvsem zaradi empiričnih dejstev, da večina prednosti nastaja na podlagi lokaliziranih potencialov znanja: tehnološkega, organizacijskega, upravljalškega, trženjskega. Tako so najpomembnejši dejavniki razvoja konkurenčnih prednosti — potem ko je izboljšana mobilnost faktorjev prinesla vse večjo izenačenost njihovega dosega — postali specializirani dejavniki, lastni podjetju. Čeprav navedeno zveni nasprotujoče, je takšne vrste specializacija prinesla lokalizacijo. Resda podjetja danes dosegajo tako trge kot inpute (praviloma) globalno, vendar pa njihove konkurenčne prednosti izhajajo iz inovativnega procesa, ki je še kako ozko lokaliziran (»home-based«) v podjetju, iz lokacije strateškega vodstva in osrednjih razvojnih aktivnosti ter kritičnega obsega sofisticirane proizvodnje določenega proizvoda (ali storitve). Vse navedeno pa ne pomeni lokalizacije v statičnem, ampak dinamičnem pomenu, saj so takšna podjetja (ali celo panoge) del svetovnega trga, ki je vse prej kot statičen.⁶

⁶ Vzemimo primer italijanske industrije modne obutve. Ne glede na to, kje imajo italijanska obutvena podjetja svoje proizvodne, upravljalške ali prodajne enote, je lokalizacija njihovih specifičnih dejavnikov konkurenčnih prednosti predvsem v modnem oblikovanju, kvaliteti izdelavnega procesa, inovativnosti na področju tehnologij obdelave čevlarskega usnja in fleksibilnosti prilagoditve potrebam potrošnikov. Vse navedeno lahko označimo kot vzdržljive in dinamične konkurenčne prednosti.

6. KAJ IMATA TOREJ SKUPNEGA RAZVOJ NECENOVNIH DEJAVNIKOV IN LOKACIJA NJIHOVEGA RAZVOJA?

Navidezno se zdi, da pravzaprav ne obstaja neposredna povezava med razvojem necenovnih dejavnikov in lokacijo njihovega razvoja. Še pred nekaj leti tega tudi ne bi mogli trditi. Vendar pa sodobna realizacija konkurenčnih prednosti na trgu dokazuje, da se dejanski uspeh podjetij vse bolj skriva v razvitosti necenovnih dejavnikov, še posebej človeškega, in sicer kot nosilca znanja, veščin in sposobnosti. Če podjetje, strateška poslovna enota, panoga ali celo gospodarstvo ne razvija dovolj necenovnih dejavnikov, potem tudi ne more kreativno uporabljati prednosti njihove lokalizacije in specifik, in narobe, če nismo sposobni razviti in uporabiti potencialnih prednosti lokalizacije in specifičnih značilnosti dejavnikov konkurenčnosti nasploh, potem tudi razvoj necenovnih dejavnikov ne more zagotoviti konkurenčnih prednosti. Tako lokalizacija kot razvoj necenovnih dejavnikov pa sta pogojena s sposobnostjo človeškega dejavnika, učenja in znanja. Če nimamo znanja (tako tehnološkega, organizacijskega, trženjskega kot upravljalškega) oz. ga ne znamo uporabljati kreativno, ne moremo doseči učinkovitosti necenovnih dejavnikov in izrabiti prednosti lokalizacije. Zato je znanje v svojem najširšem pomenu kapital in osrednji dejavnik razvoja konkurenčnih prednosti, njegov nosilec človeški dejavnik, sodobna ekonomija pa »knowledge-based economy«. To pa je tudi odgovor na zastavljeno naslovno vprašanje.

7. SKLEP ali ČESA SE MORAMO NAUČITI?

Nedavna ocena globalne konkurenčnosti Slovenije po metodi Svetovnega ekonomskega foruma (Gmeiner, 1998) ugotavlja, da so države, ki v tej oceni prednjačijo, dosegle svoj položaj ne samo »s koordinacijo makro ukrepov in vlaganj v osnovna sredstva, ampak tudi z vlaganji v »intangible assets«, v raziskave in razvoj, v tehnologijo, vzgojo in znanje, podjetniško in organizacijsko znanje ter marketing«. Ta ugotovitev dokazuje pravilnost naših razmišljanj in potrjuje dejstvo, da slovensko gospodarstvo ne razvija dovolj necenovnih dejavnikov konkurenčnosti in s tem tudi ne lokalizacije in specifik dejavnikov konkurenčnih prednosti. Ali drugače — naša podjetja in njihovi proizvodi so zato prisiljeni v intenzivnejšo cenovno konkurenco na svetovnih trgih, saj zaradi nerazvitosti necenovnih dejavnikov ne dosegajo stroškovnih prednosti. Ravno zaradi tega je treba podjetja in vse zaposlene, kakor tudi vse institucije, povezane z usmerjanjem ekonomskega razvoja, usmeriti v procese pridobivanja organizacijskega, upravljalškega, trženjskega in tehnološkega znanja. To seveda zahteva tudi širši poseg države, predvsem na področju izobraževanja, tehnološkega razvoja, raziskovalne in razvojne dejavnosti ter gospodarske infrastrukture, ki bi lahko zagotovila potencialne pogoje lokalizacije in specifičnosti konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij in njihovih proizvodov. Predvsem pa se moramo vsi skupaj učiti iz dinamike teoretičnih in empiričnih spoznanj sodobne konkurenčnosti in dosežena spoznanja kreativno uporabiti na obstoječih potencialih slovenskih podjetij.

Povzetek

Kaj imajo skupnega necenovni dejavniki konkurenčnosti in lokacija njihovega razvoja?

Prispevek predstavlja razvoj in sodobna izhodišča teorije konkurenčnosti. V prvem delu avtorica obravnava definiranje in merjenje konkurenčnosti na različnih nivojih, to je nivoju gospodarstva, panoge, podjetja, proizvoda, strateške poslovne enote in strateških zvez. V drugem delu pa predstavlja sodobni pomen necenovnih dejavnikov in njihov vpliv na doseganje konkurenčnih prednosti. Izpostavlja sodobni pomen znanja in lokalizacije konkurenčnih prednosti, ugotavlja njuno soodvisnost in vpliv na razvoj prednosti. Članek končuje z ugotovitvijo o neustrezni razvitosti necenovnih dejavnikov in razvoja lokaliziranih prednosti v slovenskem gospodarstvu ter naniza področja, ki bi jih moralo slovensko gospodarstvo razvijati, da bi doseglo učinkovitejšo cenovno konkurenco na svetovnih trgih.

Abstract

What do non-price factors of competitiveness and localization of their development have in common?

In the following paper the author presents the developments of contemporary theory of competitiveness. The first part of the paper introduces the definition and measurements of competitiveness on different measurement levels, such as country, industry, strategic business unit, product and strategic alliance. The main part of the paper includes the presentation of so called non-price factors of competitiveness. The author stresses that the knowledge and location of competitive advantage act as the main sources of today's international competitiveness and explains its interactive and dependent role. In the conclusion the author explains the underdevelopment of the non-price factors in Slovenian economy and suggests what steps have to be taken to improve their development towards a better position of Slovenian companies in the world market.

Literatura

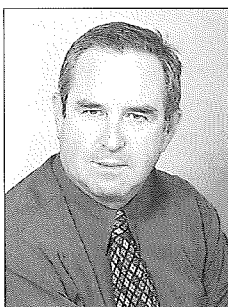
1. Balassa Bela (1981), *Shifting Patterens of World Trade and Competition*, World Bank, Washington.
2. Best H. Michael (1990), *The New Competition. Institution of Industrial Restructuring*, Policy Press, Oxford.
3. Borner Silvio (1986), *Internationalization of Industry. An Assessment in the Light of a Small Open Economy*, Springer Verlag, Berlin.
4. Buckley Peter J., Pass Christopher L., Prescott Kate (1988), »Measures of International Competitiveness: A Critical Survey«, *Journal of Marketing Management*, 2 (1988), str. 175–200.
5. Das Monisha (1998), Foundations of Knowledge Capital. Academy of Management, *Symposium on Knowledge Capitalism: Competitiveness Reevaluated*, Boston.

6. Day George S., Wensley Robin (1988), »Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority«, *Journal of Marketing*, 52 (1988) 4, Chicago, str. 1–20.
7. *European Management Forum* (1994), »Report on Industrial Competitiveness 1984«, EMF.
8. Feigenbaum Arnold V. (1992/93), »Thinking, Acting and Deciding: How to Adress the Invisible Forces of International Competition«, *National Productivity Review*, New York, 12 (1992/93), 1, str. 9–13.
9. Gmeiner Pavle (1998), »Globalna konkurenčnost Slovenije. Eksperimentalna ocena njenih prednosti in slabosti po metodi Svetovnega ekonomskega foruma«, *UMAR*, Ljubljana.
10. Hall Richard (1992), »The Strategic Analysis of Intangible Resources«, *Strategic Management Journal*, 13 (1992), str. 135–144.
11. Hall Richard (1993), »A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantages«, *Strategic Management Journal*, 14 (1993), str. 607–618.
12. *Harvard Business Review* (1987), »Competitiveness: 23 Leaders Speak Out« (razprava), *Harvard Business Review*, Boston, 65 (1987), 7/8, str. 106–123.
13. Kogut Bruce M. (1998), Foundations of Knowledge Capital. Academy of Management, *Symposium on Knowledge Capitalism: Competitiveness Reevaluated*, Boston.
14. Krugman Paul (1987), »Notes on Trade in the Presence of Dynamic Scale Economies«, *Journal of Development Economics*, Cambridge, 27 (1987), str. 41–55.
15. Krugman Paul, Competitiveness (1994): A Dangerous Obsession, Foreign Affairs, New York, 73 (1994), 2, str. 28–44.
16. Makovec Brenčič Maja (1996), *Analiza konkurenčnih prednosti. Primer panoge: proizvodnja končnih tekstilnih izdelkov v Sloveniji*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
17. Makovec Brenčič Maja (1998), »Dejavniki konkurenčnosti v mednarodnem trženjskem okolju – včeraj, danes, jutri?«, *Akademija MM*, 2 (1998), str. 35–43.
18. Morgan R. E., Strong C. A., Robson M. J., »Competitive Strategy and Competitive Attributes: A Multi-Dimensional Analysis«, *The Academy of Marketing Annual Conference 1998*, Working Paper, str. 638–639.
19. Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
20. Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London.
21. Porter Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
22. Porter Michael E., ed. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
23. Porter Michael E. (1994), »The Role of Location in Competition«, *Journal of the Economics of Business*, 1 (1994), str. 35–39.
24. Preusse Heinz G. (1990), »Ist Die Frage nach der Internationalen Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschafts überholt?«, *Aussenwirtschaft*, Wien, 45 (1990), 1, str. 81–103.
25. Rugman Alan M., Verbeke Alain, ed. (1993), *Global Competition: Beyond the Three Generics*, Jai Press, London.
26. Rugman Alan M. (1995) ed., *Global Strategic Management, Beyond the Diamond*, Jai Press, London.
27. Schill Ronald L., McArthur David N. (1992), »Redefining the Strategic Competitive Unit: Towards a New Global Marketing Paradigm?«, *International Marketing Review*, MCB University Press, 9 (1992), 3, str. 5–24.
28. Schapiro C. (1989), »The Theory of Business Strategy«, *RAND, Journal of Economics*, Vol. 20, No.1, pp.125–137.
29. Thurow Lester C. (1992), »Who Owns the Twenty-First Century?«, *Sloan Management Review*, Boston, Spring (1992), str. 5–17.

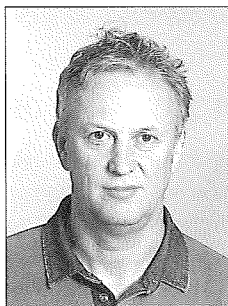
MARKETINŠKA USMERITEV ORGANIZACIJ

Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji

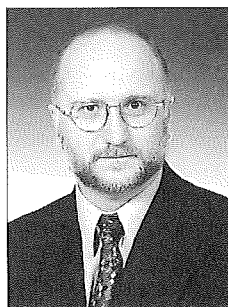
Vladimir Gabrijan
višji predavatelj
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Maribor



Boris Snoj
izredni prof.
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Maribor



Damijan Mumel
docent
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Maribor



Predhodna objava

1. PROBLEM

Za obdobje do konca osemdesetih let je značilno, da so se avtorji problema tržne naravnosti lotevali zlasti konceptualno. V zadnjem desetletju so bile v svetu opravljene številne empirične raziskave tržne naravnosti podjetij (Deshpande, Farley, Webster, 1993; Greenley, 1995; Jaworski, Kohli, Kumar, 1993; Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Slater, Narver, 1994; Slater, Narver, 1995; Doyle, Wong, 1996; Cox et. al., 1998). Naraščajoče zanimanje za empirično preverjanje koncepta tržne naravnosti in njegovega udejanjanja v poslovanju podjetij izhaja zlasti iz domnevne pozitivne povezanosti med stopnjo tržne naravnosti in uspešnostjo podjetja.

Večina tovrstnih raziskav je bila izvedena v razvitih državah, kar je tudi razumljivo glede na intenzivnost konkuriranja v teh okoljih. V bivših socialističnih državah se kot eno izmed temeljnih vprašanj uspešne tranzicije postavlja vprašanje tržne naravnosti njihovih podjetij. Obstaja splošno razširjeno mnenje, da bivša socialistična podjetja zaradi svoje preteklosti niso dovolj tržno naravnana. Vstop tujega kapitala v ta podjetja naj bi prispeval k izboljšanju stopnje njihove tržne naravnosti. Vprašamo se lahko, ali je to res tako ali pa je ta domneva le eden izmed nepreverjenih mitov.

2. CILJI IN STRUKTURA PRISPEVKA

Cilj našega prispevka je prikazati rezultate merjenja tržne naravnosti v podjetjih v Sloveniji. Proučevana podjetja smo segmentirali glede na tip lastništva in tip kapitala.

V prispevku preverjamo, ali se proučevani tipi podjetij v Sloveniji med seboj razlikujejo glede na stopnjo svoje tržne naravnosti.

V prvem delu prispevka podajamo teoretično podlago za naša razmišljanja.

V drugem delu prikazujemo rezultate empirične raziskave, pri kateri smo uporabili lestvico za merjenje tržne naravnosti podjetij, ki sta jo razvila Narver in Slater (1990). Omenjeni instrument merjenja tržne naravnosti podjetij je v svetu eden izmed najbolj uporabljenih.

V tretjem delu razmišljamo o prikazanih rezultatih.

Podatki, ki smo jih uporabili v našem prispevku, izhajajo iz raziskovalnega projekta »The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe« (Hooley et. al., 1997), ki je bil sprejet pri ustreznih organih Evropske skupnosti v okviru programa ACE in v katerem je zastopala Slovenijo Katedra za marketing pri Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.¹

3. TEORETIČNE OSNOVE

Tržna naravnost podjetij konceptualno in operativno zaposluje avtorje že nekaj desetletij. Tudi pri konceptu tržne naravnosti teorija marketinga ni postavila dokončnih rešitev in ponuja raziskovalcem bogato osnovo za nadaljnje ustvarjalno raziskovanje (Snoj, Gabrijan, 1998, 10).

Deshpande in Farley (1998, 226) opredeljujeta tržno naravnost kot »skupek medfunkcijskih procesov in aktivnosti, usmerjenih v ustvarjanje in zadovoljevanje odjemalcev, z nenehnim ocenjevanjem njihovih potreb«. Ta opredelitev je po mnenju Narverja in Slaterja (1998, 236), ki sodita med temeljne raziskovalce tržne naravnosti, bistven prispevek k razvoju teorije marketinga.²

V doslej opravljenih empiričnih raziskavah so avtorji na splošno ugotovili pozitivno povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij (Narver, Slater 1998a, 242). Izsledki raziskav nakazujejo, da je tržna naravnost v pozitivni zvezi z uspešnostjo podjetja ne glede na tip trga, na katerem podjetje deluje (Narver, Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski, Kohli, 1993; Deshpande, Farley, Webster, 1993; Slater, Narver, 1994; Doyle, Wong, 1996; Pelham, Wilson, 1996).

Navedeni in drugi avtorji ugotavljajo, da je povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo močnejša v primeru izrazitih tržnih in tehnoloških turbulenc. Avtorji ugotavljajo, da menedžerji kažejo manjšo občutljivost na potrebe odjemalcev in pritisk konkurentov, kadar je povpraševanje izrazito večje od ponudbe in kadar imajo odjemalci sorazmerno nizko kupno moč ali omejeno izbiro.

¹ Vodja in koordinator celotnega projekta je bil prof. Graham Hooley, Aston Business School, Aston University, Birmingham, Anglija. Raziskovalno skupino Katedre za marketing pri Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru so sestavljali: dr. Boris Snoj (vodja skupine), mag. Vladimir Gabrijan, mag. Matjaž Iršič in dr. Damijan Mumel. Rezultate tega projekta objavljamo na konferencah, v knjigah in revijah v tujini in doma. Informacije o tem in o projektu so na razpolago pri prof. dr. Borisu Snoju, nosilcu slovenskega dela projekta.

² Več o različnih vidikih opredeljevanja tržne naravnosti podjetij v: Snoj, Gabrijan (1998, 10-11).

Pregled dosedanjih raziskav koncepta tržne naravnosti odkrije, da obstajajo različne metode merjenja tega koncepta, med katerimi izstopajo pristopi naslednjih avtorjev (Deshpande, Farley, 1998, 214):

- Narver in Slater (1990)
- Kohli, Jaworski in Kumar (1993)
- Deshpande, Farley in Webster (1993).

V našem prispevku proučujemo povezanost med stopnjo tržne naravnosti in tipom lastništva podjetij v Sloveniji, s čimer skušamo dodati kamenček v mozaik teorije o konceptu tržne naravnosti podjetij. Pri tem smo uporabili lestvico, ki sta jo uvedla Narver in Slater (1990).

Ta lestvica je konceptualno in operativno primerna. Vključuje vidike:

- zbiranja, razširjanja in uporabe ustreznih informacij (Kohli, Jaworski, 1990)
- ovrednotenja kulture podjetja (Deshpande, Farley, Webster, 1993).

Uporabnost lestvice merjenja tržne naravnosti, ki sta jo razvila Narver in Slater, je potrdila analiza v okviru omenjenega projekta ACE (Hooley et. al., 1997).

Uporabljena lestvica meri tri obnašajske sestavine tržne naravnosti podjetja (Snoj, Gabrijan, 1998, 11):

- naravnost na odjemalce
- naravnost na konkurente
- medfunkcijska koordinacija.

4. EMPIRIČNI DEL

Projekt ACE projekt (Hooley et. al., 1997) je bil osnova za ta prispevek in vsebuje podatke za celotno populacijo 1.581 podjetij z več kot 20 zaposlenih v Sloveniji. Vprašalniki so bili naslovljeni na generalne direktorje organizacij. Vrnjenih je bilo 628 oziroma 39 odstotkov uporabnih vprašalnikov.

Problem tržne naravnosti podjetij v bivših socialističnih družbah je eno izmed temeljnih vprašanj njihove uspešne tranzicije. V naši raziskavi smo skušali preveriti, ali drži splošna domneva, da so bivša družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj zaradi svoje preteklosti manj tržno naravnana v primerjavi s podjetji, ki imajo neposredna tuja vlaganja, podjetji, ki so od svojega nastanka v zasebni lasti.

Kot je bilo uvodoma omenjeno, smo za potrebe naše raziskave proučevano populacijo podjetij v Sloveniji razdelili na segmente glede na tip lastništva in tip kapitala (tabela 1).

Tabela 1: Struktura proučevanih podjetij

STRUKTURA PROUČEVANIH PODJETIJ	f	%
Tip 1 - bivša družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj	454	72,3
Tip 2 - podjetja, od nastanka v zasebni lasti, brez neposrednih tujih vlaganj	132	21,0
Tip 3 - podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji	42	6,7
Skupaj	628	100,0

Osnovne predpostavke našega prispevka:

Predpostavka 1:

Proučevani tipi podjetij v Sloveniji se med seboj ne razlikujejo glede na stopnjo svoje tržne naravnosti.

Predpostavka 2:

Podjetja tipa 1 (bivša družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj) se glede tržne naravnosti ne razlikujejo od podjetij tipa 2 (podjetja, od nastanka v zasebni lasti, brez neposrednih tujih vlaganj).

Predpostavka 3:

Podjetja tipa 1 (bivša družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj) se glede tržne naravnosti ne razlikujejo od podjetij tipa 3 (podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji).

Predpostavka 4:

Podjetja tipa 2 (podjetja, od nastanka v zasebni lasti, brez neposrednih tujih vlaganj) se glede tržne naravnosti ne razlikujejo od podjetij tipa 3 (podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji).

Uporabili smo sedemstopenjsko lestvico (Narver, Slater, 1990), ki vsebuje ustrezen skupek ključnih kazalcev tržne naravnosti in pokrije vse tri navedene dimenzije: 1. naravnost na odjemalce, 2. naravnost na konkurente in 3. medfunkcijsko koordinacijo. Stopnje na lestvici obsegajo razpon strinjanja/nestrinjanja s posamezno trditvijo med 1 (zelo se strinjam) do 7 (sploh se ne strinjam). Postavke, ki jih zajema uporabljeni merilni instrument, so prikazane v tabeli 4.

Mnenja avtorjev se razlikujejo tudi glede na izračunavanje stopnje tržne naravnosti podjetij. V prispevku smo uporabili dva pristopa:

- integrativni pristop z uporabo seštevka posameznih stopenj strinjanja/nestrinjanja s trditvami (Greenley, 1995b)
- primerjanje podjetij glede na strinjanje/nestrinjanje s posameznimi trditvami, ki merijo tržno naravnost.

V tabelah 2 in 3 so prikazani rezultati na osnovi integrativnega pristopa izračunavanja stopnje tržne naravnosti podjetij. Seštevek 14 pomeni najvišjo stopnjo tržne naravnosti, seštevek 98 pa najnižjo.

Tabela 2: Primerjava podjetij glede na stopnjo tržne naravnosti

Tip	N	M	SD	F	Sig.
Tip 1	421	2,98	0,90	6,90	0,001
Tip 2	115	2,63	0,90		
Tip 3	37	2,92	0,89		
	573	2,91	0,91		

Tip 1 - bivša družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj

Tip 2 - podjetja, od nastanka v zasebni lasti, brez neposrednih tujih vlaganj

Tip 3 - podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji

Stopnja tržne naravnosti je bila pri upoštevanih tipih podjetij različna, in sicer na stopnji tveganja 0,001.

Tabela 3: Primerjava med pari podjetij glede na stopnjo tržne naravnosti

TIP	N	M	SD	t	Sig.
Tip 1	421	2,98	0,90	3,710	0,000**
Tip 2	115	2,63	0,90		

Tip	N	M	SD	t	Sig.
Tip 1	421	2,98	0,90	0,366	0,714
Tip 3	37	2,92	0,89		

TIP	N	M	SD	t	Sig.
Tip 2	115	2,63	0,90	1,739	0,084
Tip 3	37	2,92	0,89		

Tip 1 - bivša družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj

Tip 2 - podjetja, od nastanka v zasebni lasti, brez neposrednih tujih vlaganj

Tip 3 - podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji

Podjetja tipa 1 in 2 se glede na tržno naravnost pomembno razlikujejo.

Primerjava med podjetji tipa 1 in 3 ne pokaže pomembne razlike v tržni naravnosti. Stopnja tržne naravnosti je pri obeh tipih podjetij precej podobna.

Če primerjamo podjetja tipa 2 in 3, nam stopnja pomembnosti razlike v tržni naravnosti pokaže tendenco k razlikovanju.

Poleg integrativnega pristopa smo proučevane tipe podjetij primerjali tudi glede na strinjanje/nestrinjanje s posameznimi trditvami (tabeli 4 in 5).

Tabela 4: Srednje vrednosti strinjanja/nestrinjanja proučevanih podjetij s trditvami na lestvici tržne naravnosti in pomembnost razlik med srednjimi vrednostmi

TRDITVE	Tip 1	Tip 2	Tip 3	F	Sig.
	M	M	M		
1. Skrbno nadzorujemo naša prizadevanja za zadovoljevanje odjemalcev	2,43	2,05	1,85	7,051	0,001**
2. Ljudje v prodaji si medsebojno posredujejo informacije o konkurentih	2,82	2,60	2,83	0,967	0,381
3. Osnovno vodilo ciljev in strategij našega podjetja je zadovoljevanje odjemalcev	1,85	1,62	1,88	1,890	0,152
4. Na aktivnosti konkurentov hitro reagiramo	3,09	2,56	2,83	5,884	0,003**
5. Člani posloводства našega podjetja redno obiskujejo pomembne odjemalce	2,67	2,76	2,74	0,164	0,849
6. Informacije o odjemalcih krožijo brez ovir po vsem podjetju	4,01	3,43	4,18	4,513	0,011*
7. Konkurenčne strategije temeljijo na razumevanju potreb odjemalcev	2,65	2,26	2,26	4,874	0,008**
8. Naše poslovne funkcije so povezane zato, da zadovoljujejo potrebe trgov	2,56	2,16	2,28	4,307	0,014*
9. Poslovne strategije težijo k povečevanju vrednosti ponujenih izdelkov za odjemalce	2,81	2,50	2,64	2,367	0,095
10. Zadovoljstvo odjemalcev pogosto merimo	3,61	3,27	3,73	2,072	0,127
11. Zelo smo pozorni na poprodajne storitve	3,45	2,91	3,21	5,148	0,006**
12. Posloводство pogosto analizira prednosti in slabosti konkurentov	3,29	2,99	3,43	1,988	0,138
13. Naši menedžerji vedo, na kakšne načine lahko zaposleni prispevajo k povečevanju vrednosti ponujenih izdelkov za odjemalce	2,92	2,53	2,97	3,364	0,035*
14. Na odjemalce se usmerimo, kadar imamo priložnost za doseganje konkurenčnih prednosti	3,43	2,96	3,51	4,061	0,018*

Legenda:

Tip 1 - bivša družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj

Tip 2 - podjetja, od nastanka v zasebni lasti, brez neposrednih tujih vlaganj

Tip 3 - podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji

** Statistično pomembne razlike pri $p = 0,01$

* Statistično pomembne razlike pri $p = 0,05$

Iz tabele 4 razberemo, da se podjetja razlikujejo med seboj v stopnji strinjanja/nestrinjanja pri osmih izmed štirinajstih trditvev. Pri trditvah 6, 8, 13 in 14 je razlika pomembna pri petodstotnem tveganju, pri trditvah 1, 4, 7 in 11 pa pri enoodstotnem

Tabela 5 prikazuje primerjavo srednjih vrednosti med pari proučevanih podjetij.

Tabela 5: Primerjava med podjetji glede na stopnjo strinjanja/nestrinjanja s trditvami na lestvici tržne naravnosti in pomembnost razlik med srednjimi vrednostmi

TRDITVE	Tip 1/2		Tip 1/3		Tip 2/3	
	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.
1. Skrbno nadzorujemo naša prizadevanja za zadovoljevanje odjemalcev	3,06	,002**	2,69	,007**	-0,91	,365
2. Ljudje v prodaji si medsebojno posredujejo informacije o konkurentih	1,39	,165	-0,03	,976	0,75	,455
3. Osnovno vodilo ciljev in strategij našega podjetja je zadovoljevanje odjemalcev	1,92	,055	-0,16	,870	1,27	,207
4. Na aktivnosti konkurentov hitro reagiramo	3,36	,001**	1,04	,297	0,97	,331
5. Člani posloводства našega podjetja redno obiskujejo pomembne odjemalce	-0,54	,590	-0,27	,787	-0,06	,956
6. Informacije o odjemalcih krožijo brez ovir po vsem podjetju	2,88	,004**	-0,52	,601	1,94	,054
7. Konkurenčne strategije temeljijo na razumevanju potreb odjemalcev	2,79	,005**	1,73	,085	-0,03	,980
8. Naše poslovne funkcije so povezane zato, da zadovoljujejo potrebe trgov	3,04	,003**	1,17	,243	0,53	,600
9. Poslovne strategije težijo k povečevanju vrednosti ponujenih izdelkov za odjemalce	2,13	,034*	0,73	,468	0,52	,602
10. Zadovoljstvo odjemalcev pogosto merimo	1,93	,054	-0,41	,676	1,39	,167
11. Zelo smo pozorni na poprodajne storitve	3,20	,001**	0,88	,378	0,92	,357
12. Posloводство pogosto analizira prednosti in slabosti konkurentov	1,85	,065	-0,51	,609	1,49	,138
13. Naši menedžerji vedo, na kakšne načine zaposleni lahko prispevajo k povečevanju vrednosti ponujenih izdelkov za odjemalce	2,55	,011*	-0,22	,828	1,51	,132
14. Na odjemalce se usmerimo, kadar imamo priložnost za doseganje konkurenčnih prednosti	2,80	,005**	-0,29	,772	1,70	,091

Legenda:

Tip 1 – bivša družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj

Tip 2 – podjetja, od nastanka v zasebni lasti, brez neposrednih tujih vlaganj

Tip 3 – podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji

** Statistično pomembne razlike pri $p = 0,01$

* Statistično pomembne razlike pri $p = 0,05$

Če med seboj natančneje primerjamo podjetja različnih tipov, to je v parih, se pokaže, da obstajajo razlike predvsem med dvema tipoma podjetij, to je med tipom 1 in 2. Tip 1 (bivša družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj) se razlikuje od tipa 2 (podjetja, od nastanka v zasebni lasti, brez neposrednih tujih vlaganj) pri desetih izmed štirinajstih trditvev. Pri osmih trditvah od desetih so razlike pomembne na stopnji tveganja 0,01, pri dveh (9 in 13) pa na stopnji tveganja 0,05.

Ko pogledamo še stopnje strinjanja/nestrinjanja s trditvami v tabeli 4, se pokaže, da je povprečna stopnja strinjanja s trditvami³ višja pri podjetjih tipa 2, in to pri vseh trditvah. To pomeni, da so podjetja tipa 2 bolj tržno naravnana kot podjetja tipa 1.

Pri primerjavi podjetij tipa 1 in 3 se pokaže razlika zgolj pri trditvi 1, kar pomeni, da podjetja brez neposrednih tujih vlaganj skrbneje nadzorujejo prizadevanja za zadovoljevanje odjemalcev kot bivša družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj.

Med podjetji tipa 2 in 3 ni razlik v stopnji njihove tržne naravnosti.

5. UGOTOVITVE

Preverjanje zastavljenih predpostavk je pokazalo, da je predpostavka 1 zavržena, saj se proučevani trije tipi podjetij med seboj značilno razlikujejo glede na stopnjo tržne naravnosti (tabela 2).

Prav tako je zavržena predpostavka 2, kajti bivša družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj (tip 1) se značilno razlikujejo v stopnji tržne naravnosti od podjetij, ki so od nastanka v zasebni lasti in brez neposrednih tujih vlaganj (tip 2).

Predpostavka 3 je na osnovi izvedene analize potrjena, kajti med bivšimi družbenimi podjetji brez neposrednih tujih vlaganj (tip 1) in podjetji z neposrednimi tujimi vlaganji (tip 3) ni značilnih razlik glede na stopnjo tržne naravnosti.

Tudi predpostavka 4 je potrjena, saj se podjetja, ki so od nastanka v zasebni lasti in brez neposrednih tujih vlaganj (tip 2), v stopnji tržne naravnosti ne razlikujejo od podjetij z neposrednimi tujimi vlaganji (tip 3).

Na podlagi preverjanja zastavljenih predpostavk in ob upoštevanju sorazmerno dobrega odziva v raziskavo vključenih podjetij lahko v nasprotju s splošnimi domnevmami trdimo, da vstop tujega kapitala v obliki neposrednih tujih vlaganj v podjetja v Sloveniji ne pomeni nujno tudi pozitivnega premika v njihovi tržni naravnosti. Tuja podjetja, ki investirajo v podjetja v Sloveniji, pogosto prevzamejo v svoje roke strateško odločanje na področju raziskav in razvoja ter marketinga ali pa to raven odločanja v podjetju celo ukinejo in prenesejo drugam. Obenem se lahko vprašamo, ali je tuji kapital v proučevanih podjetjih prisoten že toliko časa, da bi lahko njegov morebitni pozitivni vpliv odseval v višji stopnji njihove tržne naravnosti.

Iz rezultatov naše raziskave lahko razberemo, da je privatni ustanovitveni kapital (podjetja tipa 2) eden izmed pomembnih motivatorjev v smeri višje stopnje tržne naravnosti podjetij. Ob tem in upoštevaje dosedanj razvoj Slovenije lahko

³ Stopnje na lestvici obsegajo razpon strinjanja/nestrinjanja s posamezno trditvijo med 1 (zelo se strinjam) do 7 (sploh se ne strinjam).

domnevamo, da so to še vedno sorazmerno majhna podjetja, ki se že od svojega nastanka srečujejo z imperativom preživetja. Podjetja, ki so od nastanka v zasebni lasti in brez neposrednih tujih vlaganj (tip 2), so se v naši raziskavi pokazala kot bolj tržno naravnana od drugih dveh tipov proučevanih podjetij, tako glede integriranega pristopa (tabeli 2 in 3) kot tudi glede na primerjavo med posameznimi trditvami (tabeli 4 in 5).

Naša razmišljanja končujemo z ugotovitvijo, da empirično raziskovanje z uporabo korektnih metod pogosto postavi na glavo nepreverjene in posplošene domneve, ki imajo značaj mitov in s katerimi najraje nastopajo ljudje »velikih besed in majhnih dejanj«, ki jim je vse »kristalno jasno«.

Naša raziskovalna skupina razpolaga s podatkovno bazo projekta ACE, ki nam bo tudi v bodoče dobra osnova za nadaljnje analize, ki jih bomo predstavljali na ustreznih mestih in s tem skušali prispevati h graditvi teorije marketinga v Sloveniji.

Povzetek

Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji

V državah v tranziciji pogosto govorimo o nujnosti tržne naravnosti podjetij kot enem izmed pomembnih dejavnikov uspešnega vstopa v svet normalnih gospodarstev. Žal je tržna naravnost v teh državah pogostejše predmet posplošenih in nepreverjenih domnev kot pa empiričnega proučevanja. V prispevku prikazujemo rezultate merjenja tržne naravnosti v podjetjih v Sloveniji. Proučevana podjetja smo segmentirali glede na tip lastništva in tip kapitala.

Rezultati kažejo, da vstop tujega kapitala v obliki neposrednih tujih vlaganj v podjetja v Sloveniji ne pomeni nujno tudi pozitivnega premika v njihovi tržni naravnosti.

Iz rezultatov naše raziskave izhaja, da je privatni ustanovitveni kapital eden izmed pomembnih motivatorjev v smeri višje stopnje tržne naravnosti podjetij. Podjetja, ki so od nastanka v zasebni lasti in brez neposrednih tujih vlaganj, so se v naši raziskavi pokazala kot bolj tržno naravnana od drugih dveh tipov proučevanih podjetij, tako glede integriranega pristopa kot tudi glede na primerjavo med posameznimi trditvami.

Abstract

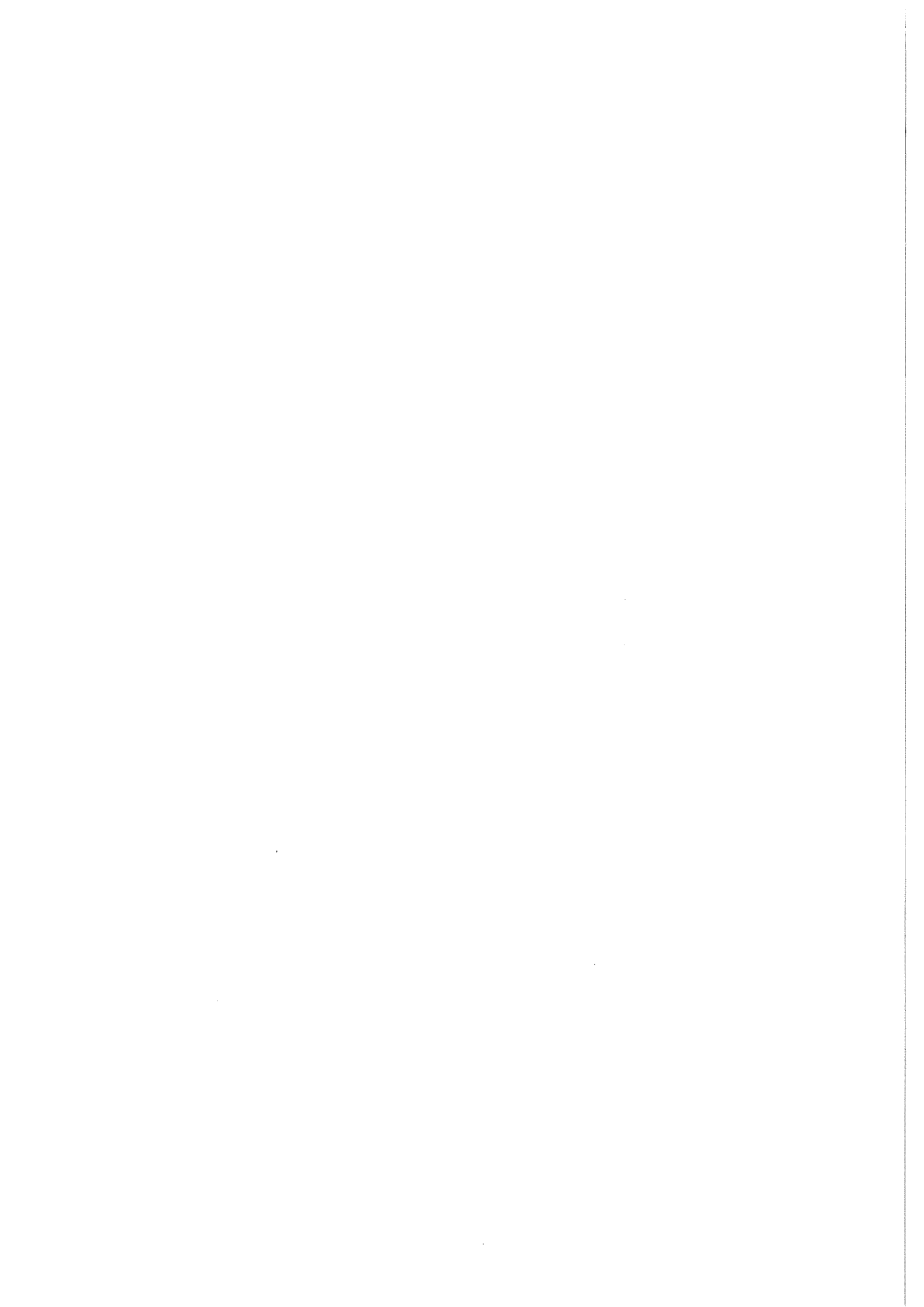
Analyses of market orientation of the companies in Slovenia

In countries in transition we often speak about the necessity of market orientation of companies as one of the most important factors for a successful entrance into the world of normal economies. Unfortunately, market orientation in these countries is more often a generalized and unverified topic for discussion than a matter of profound empirical research. In our contribution the results of measuring market orientation of Slovene companies are given. The investigated companies were segmented according to the type of ownership and capital.

The results show, that in Slovenia the entrance of foreign capital in the form of indirect foreign investments does not necessarily mean a positive shift towards a market orientation of these companies. The results of our research show that private foundation capital represents one of the important motivating factors in the direction towards a higher degree of market orientation of a company. Private companies, which has not benefited from foreign investment since their establishment, showed a higher degree of market orientation than the other two groups of companies, no matter which approach was used, either the integrated or the one, in which individual statements were

Literatura

- Cox, A. J., G. J. Hooley, G. E. Greenley, J. Fahy, J. Beracs, K. Fonfara, B. Snoj (1998), »Market orientation of privatized Hungarian, Polish and Slovenian companies as a systemic reflection of national privatization methods«, v: P. Anderson (Ed) *Marketing Research and Practice, Track 2*, International Marketing Proceedings of the 27th EMAC Conference, Stockholm, May, 277–298.
- Deshpande, R., J. U. Farley, F. E. Webster Jr. (1993), »Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadratic Analysis«, *Journal of Marketing*, Jan., 23–37.
- Deshpande, R., J. U. Farley (1998), »Measuring Market Orientation: Generalisation and Synthesis«, *Journal of Market Focused Management*, 2, 213–232.
- Doyle, P., V. Wong (1996), »Marketing and international competitiveness: an empirical study«, v: J. Beracs, A. Bauer, J. Simon (Eds), *Marketing for an Expanding Europe*, Proceedings of the 25th EMAC Conference, Budapest, Hungary, maj, 351–370.
- Greenley, G. E. (1995), »Forms of Market Orientation in UK Companies«, *Journal of Management Studies*, 1, 47–66.
- Hooley, G. J. et al. (1997), *The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe*, ACE Project, No. 94-0766-R (Final Report).
- Jaworski, B. J., A. K. Kohli (1993), »Market Orientation: Antecedents and Consequences«, *Journal of Marketing*, 57, julij, 53–70.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski (1990), »Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications«, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1–18.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski, A. Kumar (1993), »MARKOR: A measure of market orientation«, *Journal of Marketing Research*, 30, november, 467–477.
- Narver, J. C., S. F. Slater (1990), »The effect of a market orientation on business profitability«, *Journal of Marketing*, 54, 4, 2035.
- Narver, J. C., S. F. Slater (1998a), »Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley«, *Journal of Market Focused Management*, 2, 233–236.
- Narver, J. C., S. F. Slater (1998b), »Creating Market Orientation«, *Journal of Market Focused Management*, 2, 241–255.
- Pelham, A. M., D. T. Wilson (1996), »A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small firm performance«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1, 27–43.
- Ruekert, R. W. (1992), »Developing a marketing orientation: an organizational strategic perspective«, *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225–254.
- Slater, S. F., J. C. Narver (1994), »Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?«, *Journal of Marketing*, 58, januar, 46–55.
- Slater, S. F., J. C. Narver (1995), »Market Orientation and the Learning Organization«, *Journal of Marketing*, 59, julij, 63–74.
- Snoj, B., V. Gabrijan (1998), »Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija?«, *Akademijska MM*, Slovenska znanstvena revija za trženje, 2, 2, 9–15.



Prodajna in marketinška usmeritev podjetij

Melita Zupančič

Fakulteta za družbene vede
Ljubljana



Dandanes bi vsa podjetja želela biti marketinško¹ usmerjena. Nihče noče več slišati za prodajo, čeprav stanje v slovenskih podjetjih odseva drugačno sliko. Menim, da je pri razlikovanju in uporabi obeh še vedno preveč nejasnosti, zato sem skušala v članku natančno razjasniti razliko med marketingom in prodajo, hkrati pa dobiti jasne argumente, zakaj je marketinška usmerjenost boljša od prodajne in zato priporočena poslovna aktivnost. Bistveni pa je drugi del članka, kjer sem predstavila raziskavo prodajne oz. marketinške usmeritve v najdobičkonosnejših slovenskih proizvodnih² podjetjih. S to raziskavo sem želela ugotoviti, ali je tudi med slovenskimi podjetji sprejetje marketinške usmerjenosti pogoj za doseganje poslovne uspešnosti.

PRODAJNA USMERITEV

Ekonomski problemi dvajsetih in tridesetih let tega stoletja so pokazali potrebo po novi vrsti poslovanja, po prodajni usmeritvi. Postopno so podjetja spoznala, da ne morejo skrbeti samo za neskončno proizvodnjo, če na drugi strani ni ustreznega povpraševanja po njihovih proizvodih.

»Prodajni koncept pravi, da kupci, če jih pustimo pri miru, ne bodo kupili dovolj izdelkov. Organizacija se mora odločiti za

¹ V članku uporabljam izraz **marketing** in ne trženje, ki ga mnogi pri nas razumejo kot sinonim za marketing, saj, kot ugotavlja Jančič (1996, 4), beseda trženje pomensko zavaja. Slovar slovenskega knjižnega jezika namreč pravi, da glagol tržiti prvotno pomeni trgovati, prekupčevati, prodajati. Torej ta izraz implicira na prodajo, mi pa bi radi v diplomski nalogi dokončno razmejili izraza prodaja in marketing. Shapiro (1988) sicer pravi, da izraz tržna usmerjenost pove, da so vsi v organizaciji odgovorni za potrošnika, ker asociira na trg in posledično na potrošnike. Vendar je, kot pravi Jančič, generični pojem v marketingu prej **menjava** kot trg, saj poznamo oblike menjav, za katere trg sploh ni potreben. Mogoče bomo kdaj našli bolj idealen slovenski izraz, do tedaj pa se mi zdi zaradi navedenih razlogov izraz marketing najustrežnejši.

² Ravno zaradi raziskave smo se odločili, da bodo predmet obravnave samo profitne organizacije oz. podjetja, čeprav Kotler ugotavlja, da je marketing nujen tako v profitnih kot tudi neprofitnih organizacijah. Poleg tega pa nam bo tako omogočena primerjava z Jančičevo raziskavo (1988, 27–29) izpred desetih let.

Izvirni znanstveni članek

agresivno prodajo in promocijo.« (Kotler, 1996,17.) Filozofija te usmeritve se glasi: **Ne sprašuj, kaj si potrošniki želijo, ampak jim prodaj, kar imaš.** Najpomembnejšo vlogo v podjetju dobi prodajno osebje in z njim prodajni oddelek (Lewinson, 1996, 15). Oliver (1990, 8) poudarja, da vsa proizvodnja poteka brez kakršnih koli raziskav, odločilna je percepcija prodajalca. Osnovna strategija je torej spraviti proizvod skozi kanale distribucije z močnim prodajnim pritiskom na vseh ravneh distribucije. Nikogar pa ne zanima, kakšno bo zadovoljstvo po nakupu. Če kupec z izdelkom ne bo zadovoljen, predpostavljajo, da o izdelku ne bo govoril slabo, da se ne bo pritožil združenju za zaščito potrošnikov, ampak bo pozabil na svoje razočaranje in mogoče celo ponovno kupil izdelek. Tovrstnih predpostavk o obnašanju kupcev ne moremo zagovarjati, saj je vsak študent marketinga seznanjen z rezultati študije, ki pravi, da nezadovoljen kupec lahko očrni izdelek desetim ali celo več znanem.

Prodajna usmeritev je v primerjavi z marketinško relativno preprosta za razumevanje, zato si najprej oglejmo marketinško usmeritev, nato pa bomo v neposredni primerjavi obeh ugotovili še druge značilnosti oz. slabosti prodajne usmeritve.

MARKETINŠKA USMERITEV³

Če si najprej zastavimo vprašanje, kaj sploh je marketing, potem nam AMA ponuja bolj ali manj univerzalno sprejeto definicijo (Hooley, Lynch in Shepherd, 1990,7): *»Marketing je proces načrtovanja in uresničevanja koncepcije, določanje cene, promocije in distribucije idej, dobrin in storitev z namenom ustvariti menjavo, ki bo zadovoljila tako posameznike kot organizacije.«* Ravno tako ali še bolj pa je znana Kotlerjeva definicija, ki pravi, da je *marketing družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost.*

Marketinško upravljanje se pojavi v začetku petdesetih let tega stoletja v Združenih državah Amerike. Webster (1994, 3) nam lepo opiše razmere, ki so bile glavno gonilo razvoja k potrošniku usmerjenega marketinškega koncepta. Tržišča so bila vse bolj konkurenčna, kupci so imeli vse večjo izbiro, dejavnost razvoja novih proizvodov je strmo naraščala. Naraščajoča konkurenca za skrbstvo nad potrošniki je zahtevala večjo odgovornost podjetij. Razmere so bile torej takšne, da je postalo sprejetje marketinškega koncepta vse večja nuja za preživetje v vse bolj konkurenčnem okolju.

Avtorji so si edini, da **marketinški koncept** temelji na treh glavnih stebrih:

- usmeritev k potrošnikom
- usklajen marketinški splet
- dobičkonosnost.

³ Opisala bom obdobje marketinškega upravljanja, ki predstavlja teoretično osnovo za marketinško usmerjenost.

Temeljno načelo o usmerjenosti k potrošnikom je utemeljil že Peter Drucker, ki ga štejemo za očeta marketinškega koncepta. Že leta 1954 je v svoji knjigi *The Practice of Management* trdil, da je temeljna funkcija marketinga privabiti in obdržati kupce ob hkratnem profitu. Drucker je uvidel, da je treba tradicionalno držo ameriškega proizvajalca (»prodajni oddelek bo prodal, kar koli tovarna proizvaja«) zamenjati z **»naša naloga je proizvajati, kar trg potrebuje«**. Kot primer podjetja, ki uporablja takšen koncept v praksi, navaja General Electric, ki je uvidel potrebo marketinga, da začne konceptualizirati in načrtovati proizvod, kar pa zahteva analitično perspektivo, temelječo na tržnih raziskavah. Osredotočenost na potrošnika leta 1960 poudarjata v svojih člankih tudi Keith in Levitt. Slednji nas še posebej opozarja pred **»marketinško kratkovidnostjo«**, zaradi katere se podjetje identificira s svojim proizvodom, ne pa s potrošnikovo potrebo, ki jo je sposobno zadovoljiti.

Na podlagi razumevanja kupcev razvije podjetje svoj marketinški splet, ki ga sestavljajo odločitve o proizvodu, ceni, tržnem komuniciranju in prodajni poti. Webster (1994, 12—13) pravi, da mora imeti marketinški splet za uspešno udejanjanje tri dimenzije: prednost, dovršenost in povezanost. Medtem ko Jobber (1995, 17) izpostavlja ujemanje marketinškega spleta s potrošnikovimi potrebami, ustvarjanje konkurenčne prednosti, medsebojno zlitost elementov, ki ga sestavljajo, in ujemanje z denarnimi sredstvi.

Na prvem mestu je torej kupec, kupec je kralj, logična posledica takšne usmeritve pa je tudi dobiček. Vendar pa Kotler (1996, 24) opozarja, da dobiček ni več edini in najpomembnejši cilj, ampak je le stranski proizvod dobro opravljenega dela.

Avtorji, kot so Hunt in Morgan (1995), Jaworski in Kohli (1990, 1993), Jobber (1995), Narver in Slater (1994) in Webster (1994), pa ne govorijo o marketinškem konceptu, ampak o **marketinški usmerjenosti**, ki ne namenja osrednje pozornosti zgolj odjemalcem, ampak tako potrošnikom kot tudi konkurentom. Marketinška usmerjenost je tako sestavljena iz:

- usmerjenosti k potrošnikom
- usmerjenosti h konkurentom
- medfunkcijske koordinacije.

Jobber (1995, 5) pravi, da za uspešno podjetje ni dovolj, da zadovolji potrošnikove želje, ampak jih mora zadovoljiti boljše kot konkurenca.⁴ Devetdeseta leta so nam prav gotovo pokazala, da je tekmovanje tujih in domačih podjetij vse ostrejša in da se brez natančnega poznavanja konkurentov ne da več preživeti. Podjetje mora nenehoma primerjati svoje izdelke, ceno, tržne poti in promocijo z istimi postavkami pri najbližjih konkurentih. Tako lahko ugotovi, na katerih področjih ima konkurenčno prednost in na katerih zaostaja, in

⁴ Avtorja, ki nam pomagata pri odkrivanju učinkovitih marketinških taktik za doseg prednosti pred konkurenti, sta prav gotovo Al Ries in Jack Trout z deli: *Bottom-up Marketing, Positioning: the Battle for Your Mind in The 22 Immutable Laws of Marketing.*

natančneje določi, s katerimi sredstvi bo napadlo konkurente in kako se bo branilo pred njimi.

Za uspešno poslovanje podjetja je nujna tudi dobra medfunkcijska koordinacija. Kotler govori o t. i. koordiniranem marketingu, ki pomeni dvoje:

- posamezne funkcije marketinga morajo biti usklajene med seboj in
- marketing mora biti usklajen z drugimi poslovnimi funkcijami.

Rojškova (1997, 49–51) je naredila raziskavo med slovenskimi podjetji in ugotovila, da anketiranci v večini menijo, da so odnosi med marketingom in drugimi poslovnimi funkcijami dobri. Vendar ima kar dobra tretjina (39 odstotkov) anketiranih podjetij funkcijo marketinga še vedno organizirano v okviru prodajnega oddelka.

PRIMERJAVA PRODAJNE IN MARKETINŠKE USMERITVE

Če primerjamo prodajno in marketinško usmerjeno organizacijo, ugotovimo, da obstajata dve značilnosti prodaje, ki popolnoma izključujeta marketing (Firat, Dholakia, Bagozzi, 1987, 293–5):

- V **marketingu** je promocija razumljena kot širjenje relevantnih informacij, prepričevalni učinek in sprememba vedenja pa sta dosežena s **prilagajanjem ponudbe** zahtevam ciljne skupine potrošnikov. Pri **prodaji** pa gre nasprotno za prisilen obseg prodaje in **nagovarjanje kupcev, da se prilagodijo** posebnostim prodajalca.
- Pri prodaji se predpostavlja, da ponudba obstaja in njene lastnosti niso več spremenljive. Prodaja zanemarija **temeljno marketinško vprašanje**, ki se glasi: **Kaj naj proizvajamo? Zato pri prodaji namenjajo največ pozornosti promociji, distribuciji in določanju cene.** V marketingu pa v nasprotju s prodajo trdijo: Ne prodajaj tistega, kar ti je uspelo narediti, ampak naredi tisto, kar potrošniki želijo kupiti. **Marketing potemtakem označujeje marketinške raziskave in razvoj proizvodov.**

Levitt je leta 1960 postavil jasno ločnico med prodajo in marketingom, ko je dejal: »Prodaja se osredotoči na potrebe prodajalcev, marketing na potrebe kupcev. Prodaja se preveč ukvarja s prodajalčevo potrebo zamenjati izdelek za denar, marketing z mislijo, kako bolje zadovoljiti potrebe kupca, ne samo z izdelkom, ampak s celim nizom stvari, ki so povezane z ustvarjanjem, dobavo in končno uporabo izdelka.«

Levy in Zaltman (1975) sta naštelala naslednje razlike med prodajno in marketinško funkcijo:

- Marketing predpostavlja inherentno odvisnost med potrošniki in izvajalci. Prodajni koncept pa pravi, da gre za dve ločeni strani, ki sta stalno v antagonizmu.
- Marketinška usmeritev predpostavlja, da mora podjetje sodelovati s potrošnikom pred nakupom, med njim in po

njem. Prodajni model pa trdi, da je bistveno tisto, kar se zgodi na prodajnem mestu.

- Marketinška usmeritev vodi podjetja, da usklajujejo svoje poglede s potrošniki s pomočjo komunikacijskega procesa, pri prodaji pa tega ni.

PRODAJNA USMERJENOST	MARKETINŠKA USMERJENOST
Obseg prodaje	Ostanek dohodka
Zasledovanje kratkoročnih ciljev	Spremljanje dolgoročnih trendov
Usmeritev na posamezne potrošnike	Usmeritev na segmente potrošnikov in razlike
Prednost dela na terenu	Analiza trga, načrtovanje in kontrola (pomembnost raziskav!)

Vidimo torej, da je **bistvena razlika** med marketingom in prodajo v tem, da zaposleni v **marketingu** želijo **sodelovati v menjavi**, so brez predsodkov in so pripravljeni prilagajati svojo ponudbo željam potrošnikov. **Prodajalci** pa imajo **že izoblikovano ponudbo** in zanjo želijo nekaj v zameno. Iz tega osnovnega nasprotja izhajajo vse druge razlike med prodajo in marketingom.

Ob koncu primerjave med obema usmeritvama si pogledimo še preglednico Fennelove (Firat, Dholakia in Bagozzi, 1987, 295–9), ki natančno in jedrnatno povzame temeljne razlike med prodajnim in marketinškim modelom:

	MARKETINŠKI MODEL	PRODAJNI MODEL
DRUŽBENI VIDIK		
Problemi s presežkom	ustvarjanje (načrtovani presežki)	prodajanje (dani presežki)
Izvor presežka	znotraj sistema	zunaj sistema
Vloga menjave	omogoča dostop do sicer nedostopnih dobrin / storitev	prodaja nenačrtovanih presežkov
Usmerjenost produkcije	proizvajaj tisto, kar kupci želijo kupiti	proizvajaj tisto, kar lahko
Usmerjenost pozornosti	povezanost z uporabo	produkcija in trgovina
Vzroki za napake	napake pri uresničevanju potrošnikovih potreb	pomanjkljiv sistem
POSLOVNI VIDIK		
Temeljni cilj	ponovno sodelovati v menjavi	prodane dobrine / storitve
Strateško načrtovanje	predprodukcija	postprodukcija
Odgovornost za output	marketinško upravljanje	vprašanje produkcije
Temeljna strategija	pravilne proizvodne / nakupne odločitve	sprožiti nakup
VEDENJSKI VPLIV		
Nakazan model menjave	med vlogami – menjati vire za izboljšanje stanja	medosebni – npr. posredovanje, sporazumi ipd.
Relevantna diada	uporabnik – proizvajalec	prodajalec – kupec
Problem	ustvariti možnost uporabne ponudbe	sprožiti zaznavanje vrednosti
Prepričljiva strategija	»Kakšen je tvoj položaj?«	»To služi tvojemu namenu.«
TEMELJI ZNANOSTI		
Bistvo	pogoji iskanja potreb in zadovoljitve	medoseben vpliv
Disciplina	vedenjska, psihološka in biološka znanost	družbena znanost

Vir: Fennel v Firat, Dholakia in Bagozzi (1987)

PRODAJNA USMERITEV V MARKETINŠKO USMERJENIH PODJETJIH

Opozoriti moramo na dejstvo, da v mnogih podjetjih marketing razumejo le kot sinonim za prodajo. V takšnih podjetjih so še vedno obremenjeni z miselnostjo, da je treba doseči čim večji obseg prodaje v čim krajšem času. Jobber (1995, 10–11) pravi, da moramo tudi pri marketinški

usmerjenosti ločiti med prodajno in marketinško usmerjenostjo. Poimenuje ju:

- notranja naravnost (zaprta, vase zaverovana, iz sebe izhajajoča, introvertirana), pri kateri podjetje izhaja pretežno iz lastnih potreb
- marketinška naravnost (odprta, naravnana v okolje, iz okolja izhajajoča, ekstrovertirana), pri kateri podjetje zato, da bi bolje zadovoljilo lastne potrebe, upošteva potrebe svojega okolja.

MARKETINŠKO USMERJENO POSLOVANJE

MARKETINŠKO USMERJENO POSLOVANJE	NOTRANJE USMERJENO POSLOVANJE
Skrb za kupca preveva celotno poslovanje	Korist oz. dobiček je vedno na prvem mestu
Poznati potrošnikove kriterije za izbiro in jih uskladiti z marketinškim spletom	Pripisuje cenovni uspeh in uspeh podjetja predvsem prodaji
Segmentira kupce po različnosti	Segmentacija po proizvodih
Vlaga v marketinške raziskave in sledi spremembam na trgu	Zanaša se na anekdote in pretekle izkušnje
Spremembe so dobrodošle	Dhranja status quo
Trudijo se razumeti konkurenco	Zavračajo konkurenco
Stroške marketinga razumejo kot investicijo	Stroške marketinga razumejo kot luksuz
Inovacije so nagrajene	Inovacije so kaznovane
Iščejo nevidne, pritajene trge	Vseskozi ostajajo pri znanem
Biti hiter	Zakaj naglica?
Borijo se za konkurenčno prednost	Srečni so, da so »jaz tudi«

Vir: Jobber (1995)

Vidimo torej, da tudi podjetja, ki se sicer označujejo za marketinško usmerjena, niso nujno takšna v resnici. Tudi pri marketinški usmerjenosti obstaja prodajna miselnost, ki se kaže v tem, da osrednja pozornost v podjetju ni namenjena kupcu in njegovim kriterijem izbire. Poslovanje prodajno oz. notranje usmerjenega podjetja temelji na segmentaciji po proizvodih (npr. majhni — veliki buldožerji), kar povzroča veliko ranljivost, če se zahteve potrošnikov spremenijo. Marketinške raziskave so v prodaji nepotreben strošek, ravno tako ni nagrajena inovativnost delavcev, marveč njihova hitrost in natančnost. Zavračajo spremembe, če pa opazijo priložnost, si vedno vzamejo čas za razmislek. Konkurenca se jim zdi nesmisel, zato se tudi ne borijo za konkurenčno prednost, ampak so zadovoljni z oponašanjem ponudbe («jaz tudi»), ki je že na trgu.

TEŽAVE PRI UDEJANJANJU MARKETINŠKE USMERITVE

Kje so razlogi za težave pri udejanjanju marketinške usmerjenosti, če je ideja tako preprosta? Webster (1994, 14) razdeli težave pri realiziranju marketinške usmerjenosti na tri področja, vredna razmisleka:

Tehtnost in temeljitost marketinške usmerjenosti kot take

Temeljno orodje, ki ga uporablja marketing, so raziskave, s pomočjo katerih v marketingu odkrivajo, razumejo in sporočajo drugim poslovnim funkcijam bistvo potrošnikovih potreb. Tukaj se pojavi ključno vprašanje, ali potrošniki poznajo svoje želje in potrebe in ali se zavedajo, kakšne posledice bo imela zadovoljitev njihove potrebe na družbeno blaginjo. Tauber vidi rešitev v izenačevanju pomembnosti raziskav,

tržnih potreb in razvoja novih proizvodov ob hkratnem upoštevanju zmožnosti podjetja.

Napake in nedoslednost pri udejanjanju marketinške usmerjenosti

Vedeti moramo, da v mnogih podjetjih žal ostaja marketinška usmerjenost samo na konceptualni ravni. Eden izmed razlogov za to je tudi, da so investicije v marketingu dolgoročne, z dolgoročnimi koristimi in dolgoročnimi strateškimi posledicami za podjetje. Hkrati pa je uspešnost določene marketinške akcije težko izmeriti in natančno dokazati.

Stalni konflikti z drugimi upravljaljskimi funkcijami

Marketinška usmerjenost zahteva, da so potrošniki prvi, ki lahko govorijo, njim je treba najprej prisluhniti, ker imajo moč veta na vse druge odločitve v podjetju. To daje marketinški funkciji legitimnost, da skuša celotno poslovanje usmeriti k potrošniku. S tem pa se vedno ne strinjajo zaposleni v drugih poslovnih funkcijah.

VPLIV MARKETINŠKE USMERJENOSTI NA USPEŠNOST PODJETJA

Učinkovito podjetje je tisto, ki je stroškovno usmerjeno, uspešno podjetje pa je tisto, ki je usmerjeno k potrošnikom, torej ima sposobnost privabiti in zadržati kupce. **Temeljna trditev marketinške usmerjenosti je, da njena prisvojitvev izboljša poslovno uspešnost podjetja.** Uspešnost podjetja je temeljni kazalec, ki govori o učinku marketinške usmeritve. Kar nekaj raziskav je bilo narejenih z namenom, da bi povezanost med marketinško usmerjenostjo in poslovno uspešnostjo dokazali na empirično preverjen način. Poglejmo si nekatere izmed njih:

Že leta 1971 sta **Barksdale in Darden** v svoji raziskavi ugotovila visoko stopnjo zaupanja v učinkovitost marketinškega koncepta.⁵ Leta 1985 pa sta **Hooley in Lynch** (1985, 65—74) v svoji raziskavi, ki je zajela 1504 britanskih podjetij, ugotovila, da obstajajo pomembne razlike med marketinškimi značilnostmi uspešnih in neuspešnih oz. manj uspešnih podjetij. Uspešna podjetja imajo več zaupanja v marketinške raziskave, učinkovito uporabljajo marketinško načrtovanje in orodja strateškega načrtovanja, poudarjajo kvaliteto proizvoda in obliko, bolj sodelujejo s finančnim oddelkom in dajejo velik poudarek tržnemu deležu kot metodi za doseganje uspešnosti podjetja.

Narver in Slater (1990, 20—35) pa nista ugotovila samo jasne povezave med marketinško usmeritvijo in profitabilnostjo, ampak tudi, da najvišjo stopnjo strinjanja z marketinško usmerjenostjo kažejo ravno v najbolj profitabilnih organizacijah. To velja predvsem za podjetja industrijske

⁵ Zanimivo, da so bila vodstva podjetij bolj naklonjena marketinškemu konceptu kot vodstva marketinga. Slednji pa so bili vseeno bolj pozitivno naravnani do marketinškega koncepta kot marketinški šolniki.

potrošnje, pri katerih je bil ta odnos linearen. S to raziskavo sta avtorja dala sprejemljiv dokaz za priporočanje udejanjanja marketinške usmeritve.

Te rezultate so potrdile tudi poznejše raziskave. Tako npr. raziskava **Kohlja in Jaworskega** (1990, 1–18; 1993, 57–70; 1993, 467–77), katere rezultat poudarja predvsem pomen marketinškega znanja, njegovega širjenja in odgovornost celotne organizacije zanj. Tudi študija, ki so jo leta 1990 objavili li **Hooley, Lynch in Shepherd** (1990, 7–22), pritrjuje temu, hkrati pa ugotavlja, da moramo na marketing gledati kot na vodilno filozofijo v podjetju in ne zgolj kot na oddelčno funkcijo. **Peters in Waterman** (1990) sta preučila veliko uspešnih podjetij in ugotovila, da vsa v praksi udejanjajo temeljna marketinška načela — globoko razumevanje potrošnikov, točno določen ciljni trg in sposobnost motiviranja zaposlenih. **Wong in Saundersonova** (1993) pa v svoji multivariantni študiji japonskih, ameriških in britanskih podjetij ugotavljata, da so podjetja, ki so označena kot »inovatorji«, »kvalitetni tržniki« in »zreli tržniki«, signifikantno bolj uspešna v smislu profitabilnosti, prodaje in tržnega deleža kot tista, ki so označena kot »oglaševalci cene«, »izdelovalci proizvodov« in »agresivni pospeševalci«.

S tega področja je bilo opravljenih še veliko drugih raziskav, vendar navedene zadostujejo, da lahko trdimo, da **obstaja močna povezava med marketingom in poslovno uspešnostjo**, in to neodvisno od velikosti podjetja, področja delovanja ali geografskega konteksta (Kheir-El-Din, 1991, v: Brown, 1995, 34).

MARKETINŠKA USMERITEV PRIHODNOSTI

Vedeti moramo, da tudi transakcijski marketing, ki smo ga obravnavali, ni optimalna različica marketinške usmeritve. Jančič (1997, 39) pravi, da je »*transakcijski*⁶ *marketing v resnici prodajna inačica marketinga*«. Torej tudi upravljalska paradigma, ki je popolnoma ustrezala v razmerah zaostrene kompetitivnosti, danes ne ustreza več. Značilnosti devetdesetih let so namreč intenzivna mikrosegmentacija potrošnikov, izginjanje množičnih trgov in nastajanje množice delnih trgov, ki se neprestano spreminjajo. Pripadnost potrošnikov blagovnim znamkam upada, medijski prostor postaja prezasičen, spreminjajo se nakupne navade. V takšnih razmerah postaja tudi poenostavljeni model 4P marketinškega spleta kot strateško orodje nezadosten.

Rešitev tega problema je po Jančiču (1993, 205) v radikalni rekonceptiji celotne zastavitve marketinškega koncepta. Jančič (1996, 195) govori o **celostnem marketingu**, ki »*je proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem*«.

⁶ Drugi izrazi za transakcijski marketing so še: upravljalski marketing, konkvistadorski marketing, konvencionalni marketing, menedžerska oz. vedenjska oz. mikroekonomska oz. akcijska perspektiva.

Dholakia, Firat in Bagozzi (1987, 374) pravijo, da mora biti novi marketing zasnovan na:

- humanističnih vrednotah
- razsvetljeni, odgovorni praksi
- makrosistemski perspektivi
- uporabi razumljivih vzročnih modelov
- razvoju celostnega in integrativnega okvira
- poglobljanju zgodovinskih temeljev discipline.

V upravljalskem marketingu je ključna filozofija osvojitve potrošnikov. Temeljne so torej prodajne količine in visok tržni delež, predvsem s prevzemanjem kupcev konkurentom z boljšo rešitvijo potrošnikovega problema. Naloga marketinškega upravljanja je ustvariti čim več novih kupcev, saj novi kupci pomenijo rast profitov, večanje podjetja, uspeh (Vavra, 1993, 264). Webster pa pravi, da naj bo v procesu strateškega marketinškega načrtovanja **izdelek spremenljivka, pravi potrošnik pa konstanta**. Po njegovem mora podjetje težiti k ohranjanju in zadovoljevanju starih, lojalnih potrošnikov, ki cenijo ugodnosti, ki jim jih prinaša partnerski odnos s podjetjem, namesto da vlagajo sredstva v pritegnitev množice novih, po večini nelojalnih. V umirjeni rasti trgov devetdesetih let bodo zmagovalci tista podjetja, ki bodo znala pritegniti in ohraniti prave kupce, ne pa tista, ki se bodo potegovala za vedno nove in nove nelojalne potrošnike. Poleg tega, da so **lojalni kupci** največje bogastvo podjetja, jih podjetje potrebuje zato, da zanj zastavijo dobro besedo pri drugih javnostih, ki vstopajo v odnose z njim, in s tem pripomorejo h graditvi njegovega pozitivnega ugleda (Webster, 1994, 25).

Celostni marketing, ki je marketinška usmeritev prihodnosti, naj bi torej temeljil na **pravem marketinškem odnosu**, ki je **zasnovan na zaupanju oz. vzpostavljanju in ohranjanju povezanosti med partnerji v menjavi, razsvetljenem odnosu do okolja in etičnih načelih**.

RAZISKAVA PRODAJNE IN MARKETINŠKE USMERITVE V USPEŠNIH SLOVENSКИH PROIZVODNIH PODJETJIH⁷

Cilji in raziskovalni problem

Vem, da še tako nazorno predstavljena teorija nima tolikšne moči kot konkretni podatki. S tem namenom sem se odločila, da na podlagi teoretičnega znanja s področja poslovnih usmeritev podjetja in ob strokovni pomoči docenta dr. Zlatka Jančiča naredim raziskavo v slovenskih podjetjih. Raziskava naj bi pokazala, v kolikšni meri so slovenska podjetja že sprejela marketinško usmerjenost kot svojo poslovno filozofijo oz. v kolikšni meri v njih še vedno prevladujeta prodajna miselnost in delovanje.

Predpostavka, ki smo jo dokazali v teoretičnem delu in iz katere smo izhajali v tej raziskavi, je, da je **poslovna uspešnost temeljni kazalec sprejetja marketinške usmeritve**.

⁷ Izvedbo raziskave je omogočila Katedra za tržno komuniciranje iz sklada za podiplomski študij.

Na podlagi raziskave smo skušali ugotoviti, kateri so dejavniki uspešnega poslovanja v slovenskih podjetjih, kakšna je medfunkcijska koordinacija poslovnih funkcij, še posebej odnos do funkcije marketinga in prodaje, in koliko so anketirana podjetja usmerjena k potrošnikom in h konkurentom. Na podlagi tega smo ugotovljali, kolikšen delež slovenskih podjetij je marketinško oz. prodajno usmerjen in kaj je za tako usmerjena podjetja značilno.

Metodologija

Opis merskega instrumenta

Marketinška usmerjenost je definirana in merjena na podlagi Narverjeve in Slaterjeve definicije (1990) in po njej jo sestavljajo tri komponente:

- usmerjenost k potrošniku (osredotočenost na potrošnika, ki določa celotno poslovanje)
- usmerjenost h konkurentom (biti uspešnejši in učinkovitejši kot konkurenti pri zadovoljevanju potreb in želja potrošnikov)
- medfunkcijska koordinacija (medsebojna usklajenost posameznih funkcij marketinga in usklajenost marketinga z drugimi poslovnimi funkcijami).

Na podlagi te delitve so bila razdeljena tudi vprašanja v anketi. Na začetku smo dodali tudi dejavnike uspešnega poslovanja. Tako je anketa vsebovala naslednje spremenljivke:

- dejavniki uspešnega poslovanja v podjetju danes
- dejavniki uspešnega poslovanja v podjetju v prihodnosti
- koordinacija poslovnih funkcij v podjetju
- vloga in dejavnosti marketinga v podjetju
- odnos do potrošnikov
- odnos do konkurentov.

Merski instrumenti, ki smo jih uporabili, so bili: rangiranje, Likertova petstopenjska lestvica strinjanja in obkrožanje odgovorov da/ne. Vprašanja 1.2, 1.3 in 1.4 smo povzeli po Jančičevi raziskavi (1988, 27–29) z namenom medsebojne primerjave rezultatov. Vprašanje 1.6 je povzeto po študiji Hooley, Lyncha in Shepherd (1990, 7–22). Vprašanje 1.8 pa je sestavljeno na podlagi Kotlerjeve X in Y teorije odnosa do kupcev (Firat, Dholakia in Bagozzi, 1987, 275.).

Opis vzorca

Podatki za raziskavo so bili zbrani na podlagi ankete 150 slovenskih najdobitkonosnejših proizvodnih podjetij. Osnova za sestavo seznama teh podjetij so bili podatki, objavljeni v Gospodarskem vestniku (št. 29, julij 1997, str.37–50), in sicer lestvica 300 največjih podjetij v Sloveniji po dobičku v letu 1996. Ker v navedeni lestvici ni bilo zelenega števila proizvodnih podjetij (zgolj 95), smo za podatke o preostalih najdobitkonosnejših podjetjih zaprosili Agencijo za plačilni promet Slovenije. Odločitev o anketiranju najdobitkonosnejših podjetij se nam je zdela relevantna, saj so tuje raziskave pokazale, da je poslovna uspešnost najpomembnejši kazalec sprejetja marketinške usmeritve.

Skupna velikost vzorca je bila torej 150 enot. Anketiranje je potekalo približno dva meseca in pol. Tiste, ki nam niso odgovorili, smo telefonsko opomnili na anketo. Nekaterim podjetjem smo na njihovo željo ponovno poslali vprašalnik. 83 podjetij je vrnilo vprašalnik (55,33-odstoten odziv). Ker je bila anketa obsežna in zahtevna za odgovarjanje, smo lahko pričakovali takšen odziv.

Na vprašanja so odgovarjali direktorji podjetij oz. v nekaterih podjetjih tudi vodje marketinga. Poglejmo si karakteristike anketirancev. Starost tistih, ki so odgovarjali na anketo, je bila v 77,1 odstotka med 40 in 59 let (od tega 47 % med 40 in 49 let). Kar 33,7 odstotka anketirancev opravlja svojo funkcijo več kot 8 let, 59 odstotkov jih ima visokošolsko izobrazbo.

Oglejmo si še, kakšne so značilnosti podjetij, ki so nam odgovorila na vprašalnik. Slaba polovica, 48,2 odstotka, podjetij, ki smo jih zajeli v raziskavi, proizvaja izdelke široke potrošnje, 43,3 odstotka izdelke industrijske potrošnje, preostala (8,4 %) pa oboje. V 46,3 odstotka anketiranih podjetij je od 100 do 500 zaposlenih, polovica jih izvažajo več kot pol proizvodnje. Več kot polovica podjetij (54,9 %) ima v marketingu zaposlenih manj kot pet ljudi (opozoriti moramo, da tu nismo predvideli odgovora, da marketinga ni!).

Hipoteze

Na podlagi izhodišč smo oblikovali naslednje delovne hipoteze:

Hipoteza 1: Uspešnejša slovenska proizvodna podjetja postavljajo funkcijo marketinga pred prodajo.

Hipoteza 2: Funkcijo marketinga označujejo v največji meri tržne raziskave, razvoj novih proizvodov, strateško načrtovanje, oglaševanje in distribucija.

Hipoteza 3: Ocena pomembnosti marketinga se je v zadnjih desetih letih povečala, prodaje pa padla.

Hipoteza 4: Marketinško usmerjena podjetja kažejo višjo stopnjo usmerjenosti k potrošnikom in h konkurentom in imajo dobro medfunkcijsko koordinacijo.

Hipoteza 5: Večja podjetja, ki proizvajajo izdelke industrijske potrošnje in izvažajo več kot polovico proizvodnje, so bolj marketinško usmerjena.

Hipoteza 6: Marketinško usmerjena podjetja zagovarjajo tezo, da marketing ni le poslovna funkcija, ampak vodilna filozofija celotne organizacije.

Hipoteza 7: Anketiranci trdijo, da je za doseganje poslovne uspešnosti tudi v slovenskih podjetjih nujna marketinška usmerjenost.

Rezultati

Kakovost merjenja

Slabost te raziskave je, da ni možno izmeriti kakovosti vzorčne ocene. Pri naključnem vzorčenju namreč lahko merimo kakovost vzorčnih ocen, pri nenaključnem pa ne. Naše vzorčenje je bilo nenaključno. Vendar je razlog za namerno pristransko izbiro enot tehten, saj je poslovna uspešnost

podjetij temeljni kazalec njihove marketinške usmerjenosti. Poleg tega smo morali izbrati enak vzorec, kot ga je imel Jančič pred desetimi leti, če smo želeli dobiti primerljive rezultate.

Velikost vzorca je relativno majhna, vendar glede na omejitve (najdobičkonosnejša proizvodna podjetja) in velikost Slovenije popolnoma zadostna.

Osnovne spremenljivke

Najprej si oglejmo rezultate, ki smo jih dobili z osnovno analizo podatkov. Prvo vprašanje, ki nam omogoča najneposrednejšo primerjavo prodajne oz. marketinške usmerjenosti v podjetjih, nam kaže naslednje rezultate:

Tabela 1: Prodajno (podjetje A) ali marketinško (podjetje B) usmerjeno poslovanje slovenskih podjetij

PODJETJE A		PODJETJE B	
točk	%	točk	%
10	8,4	0	1,2
20	7,2	5	2,4
25	1,2	10	6,0
30	9,6	20	13,3
40	12,0	30	10,8
45	1,2	40	14,5
50	12,0	50	12,0
60	14,5	55	1,2
70	10,8	60	12,0
80	13,3	70	9,6
90	6,0	75	1,2
95	2,4	80	7,2
100	1,2	90	8,4
52,7 = povprečje		47,3 = povprečje	

Prvo vprašanje je bilo zastavljeno najbolj konkretno in nam omogoča najneposrednejšo primerjavo obeh usmeritev. Vidimo, da je povprečje prodajno usmerjenega podjetja (podjetje A) 52,7 točke, marketinško usmerjenega (podjetje B) pa le 47,3 točke. Iz tabele je lepo razvidno, da je 60,2 odstotka anketirancev dalo več kot 50 točk prodajni usmeritvi, marketinški pa le 51,6 odstotka. Prevladuje torej prodajna usmeritev, vendar razlike niso statistično tako značilne, da bi lahko brez nadaljnje analize trdili, da najuspešnejša slovenska podjetja še vedno niso sprejela marketinške usmeritve.

V nadaljevanju si zato pogledajmo, kateri so po mnenju anketirancev **dejavniki uspešnega poslovanja** v slovenskih podjetjih.

Tabela 2: Dva najpomembnejša ekonomska cilja poslovanja

DEJAVNIKI USPEŠNEGA POSLOVANJA	1. najpomembnejši	2. najpomembnejši
Ustvarjati dohodek s proizvodnjo kakovostnih izdelkov	36,6	21,0
Ustvarjati dohodek s proizvodnjo, ki zadovoljuje z raziskavami ugotovljene potrebe potrošnikov	42,7	17,3
Ustvarjati dohodek z učinkovito prodajo izdelkov	18,3	23,5
Omogočati zaposlitev in socialno varnost ljudi v okolju delovne organizacije	0,0	19,8
Ustvarjati dohodek s količinsko rastjo proizvodnje	2,4	8,6
Ustvarjati dohodek s proizvodnjo, ki skrbi za ohranitev okolja	0,0	9,9

Že takoj v naslednjem vprašanju smo torej dobili nasproten odgovor. Vidimo, da je najpomembnejši ekonomski smoter

poslovanja v podjetjih ustvarjati dohodek s proizvodnjo, ki zadovoljuje z raziskavami ugotovljene potrebe potrošnikov — torej marketinška usmeritev (42,7 % anketirancev trdi tako). Vendar je kot drugi najpomembnejši dejavnik na prvem mestu prodaja izdelkov s 23,5 odstotka anketirancev. Poleg tega se prodaja kot najpomembnejši dejavnik uvršča tudi na tretje mesto (18,3 %). Na drugem mestu je ustvarjati dohodek s proizvodnjo kakovostnih izdelkov — t. i. izdelčna usmeritev. Ta usmeritev je problematična zato, ker podjetja ob stalnem izboljševanju izdelkov pozabljajo na upoštevanje želje potrošnikov.

Kot drugi najpomembnejši dejavnik je dokaj visok delež (19,8 %) dobila tudi t. i. socialno-lokalna usmeritev, kot jo poimenuje Jančič v svoji raziskavi (1988) in ki po njegovem pomeni dediščino iz socialističnih časov. Govorimo o omogočanju zaposlitve in socialne varnosti ljudi v okolju delovne organizacije. Ta pojav pa lahko razumemo tudi kot prisotnost etičnega imperativa v podjetju, seveda (!) pod pogojem, da ne gre za diskriminacijo, etnocentrizem oz. nelojalno konkurenco do drugih zaposlenih. Rezultati kažejo tudi na to, da je proizvodna usmeritev (tj. ustvarjati dohodek s količinsko rastjo proizvodnje) prisotna le še v zametkih. Skrb zbujajoče pa je, da prav noben anketiranec ni postavil na prvo mesto skrbi za ohranitev okolja (tudi kot drugi najpomembnejši dejavnik je šele na predzadnjem mestu). Tako nizka stopnja ekološke ozaveščenosti prav gotovo ni spodbudna, saj spet zaostajamo za preostalim svetom. Tistega, kar na Zahodu postaja nujnost, pri nas ne prepoznamo niti kot trend.

Zanimivo je tudi, da je razvrstitev najpomembnejših ekonomskih ciljev popolnoma enaka kot pred desetimi leti. Ravno z namenom primerjave sem namreč povzela to in naslednji dve vprašanji po Jančičevi raziskavi izpred desetih let.

Takšni so kratkoročni ekonomski cilji v podjetjih. V nadaljevanju smo proučevali njihova možna dolgoročna razmišljanja:

Tabela 3: Razvrstitev dejavnikov uspešnega poslovanja glede na pomembnost v prihodnosti

DEJAVNIKI PRIHODNOSTI	Povprečje ocene pomembnosti dejavnikov prihodnosti
Dostop do kapitala	4,6
Najsodobnejša tehnologija	3,1
Stabilna lastniška struktura	4,3
Sodobne metode strateškega upravljanja in marketinga	2,4
Dostop do kvalitetnih surovin in reprovromaterialov	4,3
Sposobni delavci z visoko izraženim občutkom pripadnosti	2,3

Vidimo, da sta najpomembnejša dejavnika prihodnosti v podjetjih sposobni delavci z visoko izraženim občutkom pripadnosti (1. mesto na rangju) in sodobne metode strateškega upravljanja in marketinga (2. mesto na rangju). Sledi jima najodobnejša tehnologija. Tudi ta razvrstitev je popolnoma enaka kot pred desetimi leti. Podjetja se očitno zavedajo velikega pomena tako notranjih kot zunanjih potrošnikov v prihodnosti. Vendar smo pri korelacijskem koeficientu med dejavnikom sposobni delavci z visoko izraženim občutkom pripadnosti in poslovno funkcijo

marketinga (tabela 4) ugotovili, da sta obe spremenljivki srednje močno negativno povezani (-0,38). To nam pove, da se vsa podjetja, ki se sicer že zavedajo pomena funkcije marketinga, še ne zavedajo pomena zaposlenih. Obratno sliko dobimo, če pogledamo korelacijski koeficient med prodajo in sposobnimi delavci (0,21). To pa ni nenavadno, saj prodaja že po teoriji daje velik poudarek usposobljenim kadrom za prodajo.

Medfunkcijska koordinacija

Kot smo že omenili, smo raziskavo razdelili v skladu s temelji marketinške usmerjenosti na tri dele: medfunkcijsko koordinacijo, usmerjenost k potrošnikom in usmerjenost h konkurentom. Najprej si bomo ogledali prvo. Povedali smo že, da mora biti usklajenost poslovnih funkcij dvojna: funkcije marketinga morajo biti usklajene med seboj, hkrati pa mora biti marketinška funkcija usklajena z drugimi poslovnimi funkcijami. Poglejmo si najprej, kako vrednotijo v podjetjih pomembnost posameznih poslovnih funkcij.

Tabela 4: Pomembnost posameznih poslovnih funkcij v slovenskih podjetjih

POSLOVNA FUNKCIJA	Povprečje ocen pomembnosti poslovnih funkcij
Marketing	3,4
Prodaja	3,6
Kadrovanje	4,8
R & D	5,0
Proizvodnja	5,0
Finance	5,7
Izvoz	6,1
Nabava	6,3
Informatika	6,6
Odnosi z javnostmi	8,2

Vidimo, da se je na rangu poslovnih funkcij najvišje uvrstil marketing, le malenkost (0,2 točke) pa za njim zaostaja prodaja. Torej spet ne moremo z gotovostjo trditi, katera poslovna funkcija prevladuje oz. ali je v podjetju organizirana prodajna funkcija v okviru marketinga ali obratno. Sledi jima funkcija kadrovanja, kar dokazuje, da v podjetjih resnično namenjajo veliko pozornost izbiri sposobnih kadrov, kakor so trdili v predhodnem vprašanju. Peto mesto si delita funkciji raziskav in razvoja ter proizvodnje. Za funkcijo raziskav in razvoja je to občuten padec v primerjavi z raziskavo, ki je bila izvedena pred desetimi leti, ko je zasedla drugo mesto, takoj za marketingom. Tudi funkcija izvoza je s četrtega mesta zdrsnila na sedmo, kar je zanimivo, saj bi zaradi razpada skupnega jugoslovskega trga sklepali ravno obratno. Posebej zanimivo pa je, da je funkcija, ki smo jo dodatno vključili v raziskavo, to so odnosi z javnostmi, zasedla zadnje mesto. To funkcijo namreč povezujemo z marketingom, ki je zasedel prvo mesto. Očitno so si odgovori nasprotujoči in stanje marketinga v praksi le ni tako rožnato, kot ga slikajo anketiranci, ali pa podjetja te poslovne funkcije sploh še nimajo organizirane samostojno.

Faktorska analiza je v tem vprašanju odkrila dva faktorja, ki pojasnjujeta 46,8 odstotka skupne variance (prvi 29,7 %). Poslovno funkcijo izvoza smo izločili, ker izrazito izstopa. V prvem faktorju so se znašle naslednje med seboj povezane

poslovne funkcije: finance in prodaja, negativni predznak pa imata funkciji raziskav in razvoja ter informatike. V drugem faktorju so marketing in odnosi z javnostmi, negativni predznak pa imata funkciji nabave in proizvodnje. Prvi faktor pojasnjuje bistveno več variance kot drugi. Iz tega lahko sklepamo, da je jakost prepoznave oz. koherentnost odgovorov pri prodaji veliko močnejša kot pri marketingu.

V nadaljevanju smo nanizali nekaj trditev o odnosih med poslovnimi funkcijami oz. oddelki v podjetju. Anketiranci so odgovarjali na podlagi Likertove petstopenjske lestvice strinjanja. Rezultati, ki smo jih dobili, so tako všečni, da ne bomo objavljali celotnega vprašalnika. Večina anketirancev trdi, da se oddelki med seboj dobro razumejo (73,5 %), da med njimi ni napetosti (57,8 %), da medsebojno izmenjavajo informacije o potrošnikih (71,1 %) in da je proizvodnja usklajena z željami marketinga (81,9 %).

Naslednje vprašanje smo povzeli po študiji Hooleya, Lyncha in Shepherd (1990, 7–22). Na podlagi teh odgovorov smo skušali odkriti vlogo marketinga v podjetjih.

Tabela 5: Vloga marketinga v podjetju

VLOGA MARKETINGA	OCENA STRINJANJA S TRDITVJO			
	povsem da	nití da nití ne	sploh ne	brez odgovora
Pri nas pravega marketinga še nismo razvili.	22,9	43,4	28,9	4,8
Marketing je predvsem funkcija, ki pomaga prodaji.	39,8	31,3	25,3	3,6
Marketing promovira naše proizvode kupcem.	63,9	30,1	1,2	4,8
Marketing odkriva in omogoča približevanje potrošnikovim potrebam.	84,3	8,4	2,4	4,8
Marketing je del marketinškega oz. prodajnega oddelka.	41,0	30,1	21,7	7,2
Marketing je vodilna filozofija celotne organizacije.	62,7	33,7	1,2	2,4

Kar 43,3 odstotka anketirancev se ni moglo odločiti, ali že imajo razvit marketing ali ne. V 22,9 odstotka podjetij pa priznavajo, da marketing še ni razvit. Torej le malo manj kot tretjina (28,9 %) podjetij trdi, da imajo razvito poslovno funkcijo marketinga.

Naslednji trditvi (1.6.2 in 1.6.3) nam govorita o prodajni usmeritvi podjetij. 39,8 odstotka anketirancev se je strinjalo, 31,3 odstotka pa je bilo neodločenih ob trditvi, da je marketing predvsem funkcija, ki pomaga prodaji (skupaj 71,1 %). 63,9 odstotka anketirancev trdi, da marketing promovira njihove proizvode kupcem, 30,1 odstotka pa jih je glede tega neodločnih (skupaj 94 %). Popolnoma drugačno sliko nam da naslednje vprašanje — kar 84,3 odstotka anketirancev namreč pravi, da marketing odkriva in omogoča približevanje potrošnikovim potrebam. 62,7 odstotka anketirancev se tudi strinja s trditvijo, da je marketing vodilna filozofija celotne organizacije. Na podlagi teh rezultatov lahko sklepamo, da se vodilni v podjetjih sicer zavedajo pomena in nujnosti sprejetja marketinške usmerjenosti, vendar še vedno ne razumejo razlike med prodajo in marketingom.

V nadaljevanju so morali anketiranci obkrožiti tiste dejavnosti,

o katerih menijo, da sodijo v okrilje poslovne funkcije marketinga.

Tabela 6: Dejavnosti, za katere je odgovoren marketing

Tržne raziskave	100.0
Promocija	91.6
Oglaševanje	80.7
Pospeševanje prodaje	80.7
Razvoj novih proizvodov	63.9
Strateško načrtovanje	56.6
Oblikovanje izdelkov	51.8
Odnosi z javnostmi	41.0
Medorganizacijski marketing	39.8
R&D	34.9
Določanje cene	33.7
Prodaja	26.5
Izvoz	19.3
Distribucija	15.7
Reklamacije potrošnikov	14.5

Prav vsi anketiranci prepoznavajo tržne raziskave kot del marketinga, iz česar lahko sklepamo, da vedo, da je temelj marketinga raziskovanje potrošnikovih potreb in želja. Vendar je takoj na drugem mestu promocija (91,6 %), tretje mesto pa si delita oglaševanje in pospeševanje prodaje (vsak s po 80,7 %). Vemo, da so ravno ta tri orodja — promocija, oglaševanje in agresivno pospeševanje prodaje, temeljna orodja prodaje (zmerno oglaševanje in pospeševanje prodaje sicer prištevamo k marketingu).

Več kot polovica anketirancev je k marketingu prisodila še dejavnost razvoja novih proizvodov (63,9 %), strateško načrtovanje (56,6 %) in oblikovanje izdelkov (51,8 %). Zanimivo je, da je prodajo obkrožilo le 26,5 odstotka anketirancev, kar si lahko razlagamo na dva načina: ali je funkcija prodaje v podjetju organizirana samostojno ali pa v podjetjih razumejo, da bi morala biti prodaja na neki način podrejena oz. mora prodajno osebje sprejeti in uresničevati filozofijo marketinga. Na nerazumevanje marketinga kaže tudi dejstvo, da le 15,9 odstotka anketirancev prepozna distribucijo, iz katere je izšel marketing, kot del marketinga. Ravno tako nizko stopnjo dosegajo tudi reklamacije potrošnikov (14,5 %), čeprav bi se z njimi moralo ukvarjati celotno podjetje.

Usmerjenost k potrošnikom

Izvedeti smo tudi želeli, kakšen je odnos podjetij do potrošnikov kot enega izmed treh temeljev marketinško usmerjene organizacije. Najprej smo uporabili Kotlerjevo X in Y teorijo odnosa do kupca (Firat, Dholakia in Bagozzi, 1987, 275). Prva, tretja in šesta trditve so povzete po Y teoriji (marketinški odnos do kupca), druga, četrta in peta pa po X teoriji (prodajni odnos do kupca). Anketiranci so odgovarjali na podlagi Likertove petstopenjske lestvice strinjanja.

Tabela 7: Stališče podjetja do potrošnika

TRDITEV	močno se strinjam	strinjam se	niti da niti ne	ne strinjam se	sploh se ne strinjam	povprečje
Povprečen kupec je aktiven.	8.5	63.4	20.7	7.3	0.0	2.3
Povprečnega kupca proizvajalec ne zanima.	0.0	8.5	19.5	59.8	12.2	3.8
Povprečen kupec zadovoljuje različne potrebe.	8.6	69.1	18.5	3.7	0.0	2.2
Povprečen kupec se brani novosti.	1.2	17.1	25.6	48.8	7.3	3.4
Povprečnega kupca je lahko prepričati.	0.0	14.6	23.2	54.9	7.3	3.5
Povprečen kupec zna izbirati proizvajalca.	7.3	52.4	29.3	11.0	0.0	2.4

Ugotovimo lahko le, da se podjetja zavedajo pomembnosti kupcev. Vprašanje pa je, kako to zavedanje udeležajo v praksi. Vidimo, da je približno četrtnina podjetij še vedno neodločena o pomenu kupcev. Hkrati moramo opozoriti tudi na možnost, da so podjetja kot kupce razumela predvsem svoje partnerje v prodajni verigi.

Zavedanje pomena kupcev potrjuje tudi naslednje vprašanje, ki je bilo prav tako strukturirano v obliki trditve, anketiranci pa so se morali z njimi strinjati oz. ne. Pravijo, da njihovi proizvodi temeljijo na dobrih informacijah o tržišču (73,5 %) in da si prizadevajo ohraniti kupce (75,9 %). Nadalje trdijo, da redno merijo zadovoljstvo svojih potrošnikov (59 %), tretjina pa jih o tem ni tako prepričana. Polovica (49,4 %) anketirancev pravi, da interes lastnika ni najpomembnejši, vendar je preostala polovica glede tega negotova oz. se s tem ne strinja. Upoštevanja vredna oz. resnično marketinško usmerjena pa se mi je zdela pripomba, ki jo je pripisal eden od anketirancev, namreč, da povprečnega kupca ni.

Usmerjenost h konkurentom

Marketinško usmerjenost sestavlja, kakor smo ugotovili, tudi konkurenčno okolje. Tudi na trditve v zvezi s tem so morali anketiranci odgovarjati s pomočjo Likertove lestvice strinjanja. Pokazalo se je, da podjetja dobro poznajo svoje konkurente (86,8 %), da se jim zdi pomembno razpravljati o konkurenčnih strategijah (92,8 %), niso pa tako prepričani, da pravočasno reagirajo na akcije svojih konkurentov (21,7 % jih pravi, da so prepočasna, 27,7 % pa se jih ni moglo odločiti). Spet lahko ugotovimo, da se sicer zavedajo pomena konkurentov, popolnoma pa tega zavedanja še niso realizirala.

Izvedeni spremenljivki

Ker je naš temeljni namen preučevanje prodajno in marketinško usmerjenih podjetij, smo anketirana podjetja razvrstili v dve skupini.

V prvo skupino smo uvrstili **prodajno usmerjena podjetja**, za katera je značilno, da:

- so dodelila več kot 50 točk prodajni usmeritvi podjetja
- ustvarjajo dohodek z učinkovito prodajo izdelkov
- postavljajo prodajo na katero od prvih treh mest po pomembnosti poslovnih funkcij
- pri njih pravega marketinga še niso razvili
- je marketing predvsem funkcija, ki pomaga prodaji
- menijo, da marketing promovira njihove proizvode kupcem.

Drugo skupino pa predstavljajo **marketinško usmerjena podjetja**, to so tista, ki:

- so dodelila več kot 50 točk marketinški usmeritvi podjetja
- ustvarjajo dohodek s proizvodnjo, ki zadovoljuje z raziskavami ugotovljene potrebe potrošnikov
- postavljajo sodobne metode strateškega upravljanja in marketinga med prve tri dejavnike prihodnosti
- postavljajo marketing na katero od prvih treh funkcij po pomembnosti poslovnih funkcij za podjetje
- že imajo razvit pravi marketing
- menijo, da marketing odkriva in omogoča približevanje potrošnikovim potrebam.

Na osnovi delitve podjetij glede na te karakteristike smo dobili dva indeksa. Vsak indeks je imel 6 točk. Obe variabli smo nato izvedli na eno spremenljivko, ki je imela vrednosti od -6 do 6. Vrednosti smo razdelili v tri skupine (-1, 0 in 1). V prvo skupino sodijo prodajno usmerjena podjetja, v drugo tista, ki so nekje vmes, v tretjo pa marketinško usmerjena.

Analiza podatkov glede na ti dve skupini nam da naslednje rezultate: izmed 83 anketiranih podjetij jih je 19 oz. 22,9 odstotka takšnih, ki se uvrščajo med prodajno usmerjena, in 34 oz. 41 odstotkov takšnih, ki se uvrščajo v marketinško usmerjena. Preostala (30 podjetij oz. 36,14 odstotka) pa se uvrščajo v skupino nekje vmes med obema usmeritvama.

Če si pogledamo karakteristike anketirancev glede na ti dve usmeritvi, ugotovimo, da so se za prodajno usmeritev odločili predvsem direktorji, ki več kot šest let opravljajo svojo funkcijo in imajo višjo izobrazbo. Če pa pogledamo značilnosti podjetij, vidimo, da so prodajno usmerjena podjetja v večji meri tista, ki proizvajajo izdelke široke potrošnje, imajo do tisoč zaposlenih in izvažajo manj kot četrtino proizvodnje. Marketinško usmerjena pa so predvsem tista, ki imajo več kot tisoč zaposlenih in izvažajo več kot četrtino proizvodnje.

Tabela 8: Razlike med prodajno in marketinško usmerjenimi podjetji glede na uvrščanje dejavnikov prihodnosti

DEJAVNIKI PRIHODNOSTI	PRODAJNO USMERJENA PODJETJA		MARKETINŠKO USMERJENA PODJETJA	
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Sposobni delavci z visoko izraženim občutkom pripadnosti	2.63	1.77	2.06	1.10
Sodobne metode strateškega upravljanja in marketinga	2.90	1.49	1.91	1.19
Najsodobnejša tehnologija	2.95	1.27	3.12	0.91
Stabilna lastninska struktura	3.84	1.71	4.41	1.64
Dostop do kvalitetnih surovin in repromaterialov	3.95	1.65	4.79	1.20
Dostop do kapitala	4.74	1.56	4.71	1.22

Vidimo, da medtem ko prodajno usmerjena podjetja postavljajo na prvo mesto sposobne delavce z visoko izraženim občutkom pripadnosti, marketinško usmerjena postavljajo na prvo mesto marketing. Ugotovimo lahko tudi, da prodajno usmerjena podjetja uvrščajo najsodobnejšo tehnologijo, stabilno lastninsko strukturo ter dostop do kvalitetnih surovin in repromaterialov višje kot marketinško usmerjena. Vse to nam potrjuje teoretična izhodišča, ki pravijo,

da prodajno usmerjena podjetja izhajajo iz proizvodnje in so usmerjena k izdelku in ne k potrošniku.

Tabela 9: Vrednotenje posameznih poslovnih funkcij glede na usmeritev podjetja

POSLOVNA FUNKCIJA	PRODAJNO USMERJENA PODJETJA		MARKETINŠKO USMERJENA PODJETJA	
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Marketing	4.79	2.49	2.41	1.76
Prodaja	1.79	1.13	4.27	2.13
Kadrovanje	5.53	2.57	4.32	2.67
R&D	6.79	2.92	3.85	2.81
Proizvodnja	4.05	2.72	6.09	2.70
Finance	5.16	2.54	6.63	2.38
Izvoz	6.47	2.91	6.24	2.65
Nabava	5.00	1.83	6.85	2.05
Informatika	7.32	1.97	6.32	2.54
Odnosi z javnostmi	7.74	2.23	8.32	1.80

$$r_{xy} = 0.13$$

$$t = 0.36$$

T-preizkus ni odkril značilnih razlik. Ugotovili smo, da ni odvisnosti med razvrstitvijo poslovnih funkcij prodajno usmerjenih podjetij in razvrstitvijo marketinško usmerjenih. Vrstni red poslovnih funkcij glede na poslovno usmeritev je naslednji:

Prodajna usmeritev

1. Prodaja
2. Proizvodnja
3. Marketing
4. Nabava
5. Finance
6. kadrovanje
7. Izvoz
8. Raziskave in razvoj
9. Informatika
10. Odnosi z javnostmi

Marketinška usmeritev

1. Marketing
2. Raziskave in razvoj
3. Prodaja
4. Kadrovanje
5. proizvodnja
6. Izvoz
7. Informatika
8. Finance
9. Nabava
10. Odnosi z javnostmi

Če med seboj primerjamo obe usmeritvi, ugotovimo, da prodajno usmerjena podjetja višje uvrščajo prodajo (1,79) kot marketinško usmerjena marketing (2,41). Anketiranci prodajno usmerjenih podjetij so višje uvrstili prodajo, proizvodnjo, finance in nabavo, vse druge poslovne funkcije pa so višje ocenila marketinško usmerjena podjetja. Posebej opazna razlika med obema usmeritvama je ravno v ocenjevanju pomembnosti funkcije raziskav in razvoja. Prodajno usmerjena podjetja jih postavljajo šele na 8. mesto, medtem ko jih marketinško usmerjena na 2. mesto.

Tabela 10: Dejavnosti, ki jih uvrščajo v marketing prodajno in marketinško usmerjena podjetja

DEJAVNOST	PRODAJNO USMERJENA PODJETJA		MARKETINŠKO USMERJENA PODJETJA	
	DA	NE	DA	NE
Oglaševanje	84.2	16.8	73.5	26.5
Tržno raziskovanje	100.0	0	100.0	0
Promocija	89.5	10.5	91.2	8.8
Medorganizacijski marketing	36.8	63.2	44.1	55.9
Pospesevanje prodaje	100.0	0	73.5	26.5
Razvoj novih proizvodov	63.2	36.8	70.6	29.4
Določanje cene	31.6	68.4	38.2	61.8
Prodaja	21.1	78.9	29.4	70.6
Strateško načrtovanje	57.9	42.1	55.9	44.1
Oblikovanje izdelkov	42.1	57.9	61.8	38.2
Reklamacije potrošnikov	10.5	89.5	20.6	79.4
Izvoz	10.5	89.5	17.6	82.4
Distribucija	10.5	89.5	17.6	82.4
Raziskave in razvoj	21.1	78.9	41.2	58.8
Odnosi z javnostmi	57.9	42.1	44.1	55.9

Kot smo že ugotovili, tako v prodajno kot tudi marketinško usmerjenih podjetjih (vsi anketiranci) vedo, da je temelj marketinga tržno raziskovanje. Dobili pa smo podatek, ki nam potrjuje, da v podjetjih ne vedo natančno, kakšna je naloga marketinga, oz. še vedno zamenjujejo marketing s prodajo. Kar 91,2 odstotka anketirancev je namreč promocijo uvrstilo med naloge marketinga. Še bolj zanimivo je, da so t. i. prodajno usmerjena podjetja v manjšem odstotku (89,5) uvrstila promocijo v marketing.

Prodajno usmerjena podjetja torej postavljajo na prvo mesto tržne raziskave in pospeševanje prodaje, nato promocijo, oglaševanje in razvoj novih proizvodov. Marketinško usmerjena pa ravno tako na prvo mesto tržne raziskave, nato promocijo, razvoj novih proizvodov, oglaševanje, pospeševanje prodaje in oblikovanje izdelkov. Ta razvrstitev je le še dodaten dokaz za trditev, da podjetja še vedno ne ločujejo med prodajo in marketingom.

Oglejmo si še, koliko marketinško usmerjenih podjetij trdi, da je marketing del marketinškega oz. prodajnega oddelka, in koliko, da je marketing filozofija celotne organizacije.

Tabela 11: Vloga marketinga v marketinško usmerjenih podjetjih

MARKETING JE ...	MARKETINŠKO USMERJENA PODJETJA (%)		
	povsem se strinjam	ni t. da ni t. ne	sploh se ne strinjam
... del marketinškega (prodajnega) oddelka	35.5	29	35.5
... vodilna filozofija celotne organizacije	70.6	29.4	0

$h^2 = 57,47$

Z 0,1-odstotnim tveganjem lahko trdim, da se večina anketiranih podjetij strinja s trditvijo, da je marketing vodilna filozofija v podjetju. V slovenskih podjetjih se torej kljub vsemu zavedajo pomembnosti marketinga.

SKLEPI IN NEKATERE MOŽNE IMPLIKACIJE

Za raziskavo smo se odločili, ker smo želeli preveriti marketinško oz. prodajno usmeritev naših podjetij. Ugotovili smo, da ne moremo zagotovo trditi, da najuspešnejša slovenska podjetja postavljajo marketing pred prodajo. Pa tudi,

da slovenska podjetja ne ločujejo natančno med prodajo in marketingom. Ko smo jim namreč eksplicitno navedli besedo marketing, so se vedno odločili zanj in ga postavili na prvo mesto. Če pa smo zgolj opisali dejavnost marketinga in prodaje, so se večinoma odločili za slednjo. Tako da ne moremo potrditi, da uspešna slovenska podjetja postavljajo funkcijo marketinga pred prodajo.

Funkcijo marketinga v največji meri označujejo tržne raziskave, razvoj novih proizvodov, strateško načrtovanje, oglaševanje in distribucija. Podjetja kot temeljno dejavnost marketinga sicer prepoznavajo tržne raziskave, vendar se takoj na drugo mesto uvršča promocija, ki je izrazito prodajna funkcija. Na drugo mesto jo uvrščajo tudi prodajno usmerjena podjetja, kar le dodatno potrjuje našo trditev, da podjetja sicer nekaj že vedo o marketingu, vendar je to še daleč od marketinške usmeritve. To dokazuje tudi zelo nizka uvrstitev distribucije kot dejavnosti marketinga.

Če primerjamo pomembnost marketinga danes in pred desetimi leti, lahko rečemo, da se razmere niso bistveno spremenile. Lahko bi celo trdili, da se je položaj poslabšal, saj se funkcija raziskav in razvoja, ki bi morala tesno sodelovati z marketingom, uvršča na četrto oz. peto mesto, medtem ko je bila pred desetimi leti na drugem mestu, takoj za marketingom. Vendar v nadaljevanju vidimo, da funkcijo raziskav in razvoja tako nizko uvrščajo zdaj prodajno usmerjena podjetja (8.mesto), medtem ko jo marketinško usmerjena še vedno uvrščajo na drugo mesto. Žal pa uvrstitev glede na usmeritev ne moremo primerjati, saj raziskava pred desetimi leti ni bila razdeljena glede na ti dve usmeritvi. Zanimiva pri poslovnih funkcijah je tudi uvrstitev odnosov z javnostmi, ki se povezuje z marketingom. Podjetja očitno še ne poznajo te poslovne funkcije kot samostojne. Ne moremo potrditi, da se je pomembnost marketinga v zadnjih desetih letih povečala, prodaje pa zmanjšala.

Prav vsa podjetja pa kažejo visoko usmerjenost k potrošnikom, relativno dobro medfunkcijsko koordinacijo, nekoliko manj pa usmerjenost h konkurentom. Vendar je treba rezultate razumeti z zadržkom, saj smo videli, da so bila vprašanja zastavljena tako, da se je dalo odgovarjati zelo všečno.

Dejstvo pa je, da so marketinško usmerjena predvsem večja podjetja, ki proizvajajo izdelke industrijske potrošnje in izvažajo več kot polovico proizvodnje (v našem primeru že več kot četrtino). Takšen rezultat je logičen, saj so bila ta podjetja prisiljena biti marketinško usmerjena, če so želela preživeti na konkurenčnem mednarodnem trgu.

Spodbudno je, da marketinško usmerjena podjetja pravijo, da je marketing vodilna filozofija celotne organizacije in ne le del marketinškega oddelka.

Vendar na koncu vseeno ne moremo potrditi bistvene teze, namreč, da je za doseganje poslovne uspešnosti tudi v slovenskih podjetjih nujna marketinška usmeritev. **Očitno si lahko v Sloveniji še vedno uspešen tudi brez prave marketinške usmeritve. Ugotovili smo, da tudi najuspešnejša**

slovenska podjetja ne ločujejo dobro med marketingom in prodajo in da je v njihovem poslovanju še vedno močno prisotna prodajna usmeritev.

Raziskava slovenskih najuspešnejših podjetij nam lepo prikaže slovenske razmere na področju marketinške usmeritve podjetij. V naših podjetjih sicer nekaj že vedo o marketingu, vendar ga še vedno ne ločujejo od prodaje. Sklepamo lahko, da za slovenska podjetja še vedno ne velja, da je za doseganje poslovne uspešnosti nujno sprejetje marketinške usmeritve in opustitev prodajne miselnosti. Vendar se določene tendence v to smer že kažejo. Zato bi na koncu slovenskim podjetjem svetovala, naj ne čakajo, da se bo posušeno drevo podrl. Mogoče je njihova konkurenčna prednost ravno v bližnici, ki bi vodila direktno od prodajne usmeritve k celostnemu marketingu. Problem je edino v tem, da morajo podjetja najprej razumeti, da s prodajno usmeritvijo sploh ne morejo biti konkurenčna na svetovnem tržišču in da je zadnji čas, da se začnejo obnašati marketinško. Od tod pa je le še korak, da uvidijo svojo tržno nišo v celostnem marketingu. Majhno je lepo, vendar le, če je ekološko in etično ozaveščeno, hkrati pa zaupanja vredno, lahko sklenemo na koncu.

Povzetek

Prodajna in marketinška usmeritev podjetij

Temeljna teza, ki smo jo dokazali v članku na podlagi različnih raziskav, je, da je za doseganje poslovne uspešnosti podjetja nujno sprejetje marketinške usmeritve in opustitev prodajne miselnosti. Najprej smo skušali teoretično določiti jasno ločnico med obema usmeritvama. Ugotovili smo, da je bistvena razlika v tem, da se prodaja osredotoča na potrebe prodajalcev, marketing pa na potrebe kupcev. Iz tega izhajajo vse druge razlike med obema usmeritvama. Opozorili smo tudi na dejstvo, da se veliko podjetij zgolj deklarira, da so marketinško usmerjena, hkrati pa postavili celostni marketing kot pravo marketinško usmeritev prihodnosti. Na podlagi teoretičnega znanja smo naredili raziskavo v najuspešnejših slovenskih proizvodnih podjetjih z namenom, da bi ugotovili, ali je tudi za uspešna slovenska podjetja nujno sprejetje marketinške usmeritve. Marketinška usmerjenost je definirana in merjena na podlagi Narverjeve in Slaterjeve definicije (1990), ki pravi, da marketinško usmerjenost sestavljajo usmerjenost k potrošnikom, usmerjenost h konkurentom in medfunkcijska koordinacija. Poleg tega smo vključili še spremenljivki dejavnika uspešnega poslovanja v podjetju danes in v prihodnosti. V drugem delu analize smo naredili dve izvedeni spremenljivki, v prvo smo uvrstili prodajno usmerjena podjetja, v drugo pa marketinško usmerjena. Na podlagi tega smo ugotavljali, kaj je za ti dve skupini podjetij v slovenskem prostoru značilno.

Raziskava je pokazala, da za slovenska podjetja še vedno velja, da je za doseganje poslovne uspešnosti nujno sprejetje marketinške usmeritve in opustitev prodajne miselnosti. Ugotovili smo namreč, da tudi najuspešnejša slovenska podjetja ne ločujejo dobro med marketingom in prodajo, v njihovem poslovanju pa je še vedno močno prisotna prodajna usmeritev.

Abstract

Selling and marketing orientation of organizations

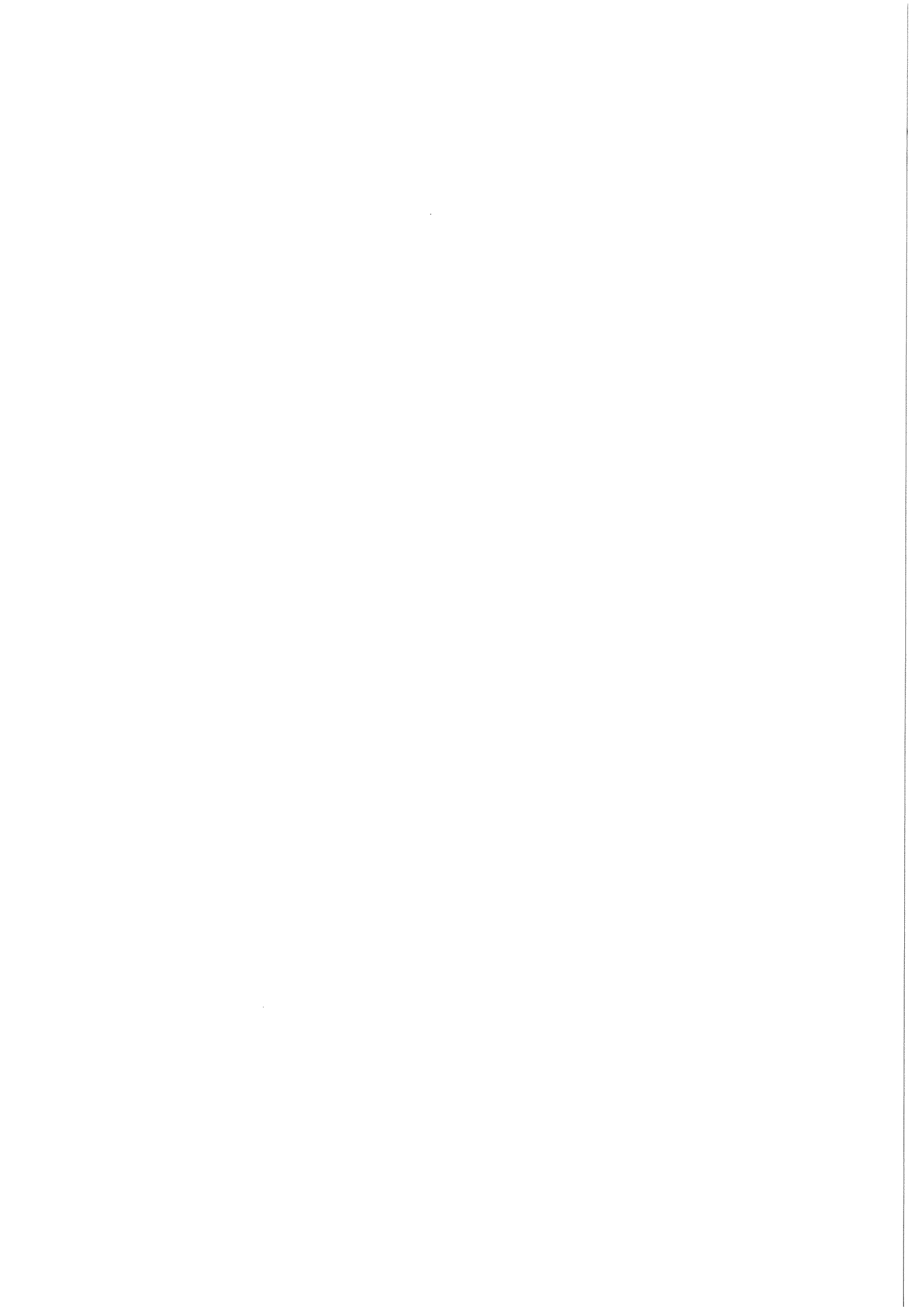
The fundamental thesis proved on the basis of various researches in the article Selling and marketing orientation of organizations is that the business success of the firm is founded on the acceptance of marketing orientation and omission of selling mode of thinking. First we try theoretically to define a clear line between both orientations.

The principal difference between marketing and selling is that the former is centred on the needs of buyers and the latter on the needs of sellers. All the differences between the two orientations result from them. The fact is that many organizations are merely labeled as marketing orientated. In the continuation we talk about holistic marketing as the proper marketing orientation in the future. On the basis of theoretical knowledge a research in the most profitable Slovene commodity products businesses was carried out with the purpose to establish whether the profitable Slovene businesses need marketing orientation. Marketing orientation is defined and measured on the basis Narver's and Slater's definition (1990), which says that marketing orientation consist of customer orientation, competitor orientation and interfunctional coordination. We have also included the following items: factors of successful management in a businesses today and in the future. In the second part of the analysis we have done two derivate items; selling orientated businesses have been classified in the first and marketing orientated in the second. We have been making researches in the characteristic of these two groups of bussinesses in Slovenia. The research proves, that for the Slovene businesses it is still not valid that in order to achieve business success the acceptance of marketing orientation and omission of selling mode of thinking is necessary. We have ascertained, that even the most profitable Slovene businesses do not differentiate well between marketing and selling; in their management the selling orientation is still very much present.

Literatura

- Bagozzi, Richard (1975), »Marketing as Exchange«, *Journal of Marketing*, Vol. 39, October (str. 32–39)
- Brown, Stephen (1995), *Postmodern Marketing*, Routledge, London, New York.
- Enis, B. M., K. K. Cox, M. P. Mokwa (1991), *Marketing Classics — A Selection of Influential Articles*, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Firat, F. A., N. Dholakia, R. P. Bagozzi (1987), *Philosophical and Radical Thought in Marketing*, Lexington Books, Toronto.
- Holley, G. J., J. E. Lynch, J. Shepherd (1990), »The Marketing Concept — Putting the Theory into Practice«, *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 9, str. 7–23.
- Houston, Franklin S. (1986), »The Marketing Concept 'What it is and what it is not'«, *Journal of Marketing*, Vol. 50, April, str. 81–87.
- Hunt, S. D., R. M. Morgan (1995), »The Competitive Advantage Theory of Competition«, *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, str. 1–15.
- Jančič, Zlatko (1988), *Marketing in uspešne slovenske delovne organizacije*, raziskovalna naloga, FDV, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1990), »Marketing — strategija menjave«, GV, Studio Marketing, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1993), *Teorija družbene menjave in celostni koncept marketinga*, doktorska disertacija, FDV, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1996), *Celostni marketing*, Znanstvena knjižnica, FDV, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1997), »Nova paradigma v marketinški disciplini, soupravljanje marketinških odnosov«, *Akademija MM*, Slovenska znanstvena revija za trženje 1, str. 37–43.
- Jaworski, Bernard J., Ajay K. Kohli (1993), »Market Orientation: Antecedents and Consequences«, *Journal of Marketing*, Vol. 57, Julij, str. 53–70.
- Jobber, David (1995), *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Book Co., London.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski (1990), »Market Orientation — The Construct Research Propositions and Managerial Implications«, *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, str. 1–18.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski, A. Kumar (1993), »MARKOR — A Measure of Marketing Orientation«, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, November, str. 77–467.
- Kotler, Philip (1972), »A Generic Concept of Marketing«, *Journal of Marketing*, Vol. 36, April, str. 36–54.
- Kotler, P., G. Armstrong (1993), *Marketing: An Introduction*, Prentice Hall International, New Jersey.
- Kotler, Philip (1996), *Marketing Management — Trženjsko upravljanje*, Slovenska knjiga, Ljubljana.
- Leksikon (1988), Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Levy, S. J., G. Zaltman (1975), *Marketing, Society and Conflict*, Prentice Hall, New York.
- Lewison, Dale M. (1996), *Marketing Management — An Overview*, The Dryden Press, Orlando.

- McKenna, Regis (1992), *Relationship Marketing (Own The Market Through Strategic Customer Relationships)*, Century Business, London.
- Menguc, Bulent (1996), »The Influence of The Market Orientation of The Firm on Salesforce Behavior and Attitudes – Further Empirical Results«, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 3, str. 277–291, North-Holland.
- Narver, J. C., S. F. Slater (1990), »The Effect of A Market Orientation on Business Profitability«, *Journal of Marketing*, October, str. 20–35.
- Norburn, D., S. Birley, A. Payne, M. Dunn (1988), *A Four Nation Study of The Relationship between Marketing Effectiveness, Corporate Culture, Corporate Values and Market Orientation*, School Working Paper 17/88, Cranfield School of Management.
- Oliver, Gordon (1990), *Marketing Today*, Prentice Hall, New York.
- Peters, T. J., R. H. Waterman (1990), *In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper&Row Publishers, New York.
- Rapp, S., T. L. Collins (1994), *Beyond Maximarketing – The New Power of Caring&Daring*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Ries, A., J. Trout (1981), *Positioning – The Battle For Your Mind*, McGraw-Hill Book Co., New York.
- Ries, A., J. Trout (1986), *Marketing Warfare*, McGraw-Hill Book Co., New York.
- Ries, A., J. Trout (1993), *The 22 Immutable Laws of Marketing*, Harper Business, New York.
- Rojšek, Iča (1998), »Trženje in druge poslovne funkcije – prijatelji ali sovražniki?«, *Akademija MM*, Slovenska znanstvena revija za trženje, 2, str. 45–52.
- Vavra, Terry G. (1992), *Aftermarketing - How to Keep Customers for Live Through Relationship Marketing*, Irwin, New York.
- Webster, Frederick E. jr. (1994), *Market – Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create A Customer – Oriented Company*, John Wiley&Sons Inc., New York.
- Wong, V. and J. Saunders (1993), »Business, Orientation and Corporate Success«, *Journal of Strategic Marketing*, 1 (1), str. 20–40.



Ali razlike v tipu lastništva podjetij odsevajo tudi v menedžmentu njihovih marketinških aktivnosti?

Primerjalna analiza Slovenije in Madžarske

Damijan Mumel

docent

Ekonomsko-poslovna fakulteta

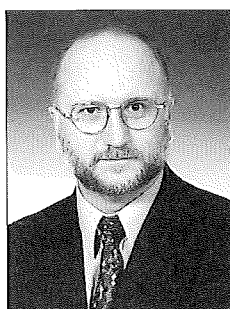
Maribor

Matjaž Iršič

asistent

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Maribor



1. UVOD

V prispevku je predstavljen del rezultatov mednarodnega raziskovalnega projekta ACE z naslovom »Učinki privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na marketinške strategije in aktivnosti podjetij v Srednji in Vzhodni Evropi«. Projekt je že bil natančneje predstavljen (Mumel, Iršič, 1998), zato ga tukaj se ne opisujemo ponovno.

Vlade držav v tranziciji ne glede na preteklo in sedanje družbeno-politično usmeritev prisegajo na ustvarjanje svobodnih tržnih gospodarstev. Kljub dobrim željam pa razvoj v smeri oblikovanja tržnih gospodarstev ne poteka v skladu s pričakovanji. Problemi pri prehajanju v tržno gospodarstvo se v teh državah kažejo tako na makro kot tudi na mikro ravni.

Na poti v tržno gospodarstvo si vlade teh držav prizadevajo doseči dva temeljna cilja (Snoj, Gabrijan, Mumel, Iršič, 1997):

- dereguliranje gospodarstva skupaj z liberaliziranjem mednarodne menjave in z zmanjševanjem oziroma odpravo centralnoplanskega sistema
- privatiziranje panog in podjetij v državni lasti.

Bivše socialistične države Vzhodne Evrope so šele pred nedavnim pričele izvajati proces privatizacije. Prav tako so bila nedolgo tega tuja vlaganja v teh državah zelo omejena. Dejstvo je, da so postala tuja vlaganja pomembna za te države šele s procesom privatizacije oziroma takrat, ko je bilo v gospodarstvu teh držav bivše družbeno (državno) premoženje preoblikovano v zasebno lastništvo (Schaffer, 1992).

Do sedaj je bilo opravljenih sorazmerno malo raziskav o vplivu privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na poslovanje podjetij. Prav to pa je bil eden izmed temeljnih ciljev našega raziskovalnega projekta (Snoj, Gabrijan, Mumel, Iršič, 1997).

Predhodna objava

Večina tovrstnih raziskav je bila opravljena v razvitih državah,

kar je tudi razumljivo glede na intenzivnost konkurence v teh okoljih.

V bivših socialističnih državah se kot eno izmed temeljnih vprašanj uspešne tranzicije postavljajo tudi vprašanja o tržni naravnosti njihovih podjetij (Gabrijan, Snoj, Mumel, 1998) in o tem:

- kako so v njih organizirane in vodene aktivnosti marketinga
- kako uspešno načrtujejo in uporabljajo marketinški informacijski sistem
- kakšne so njihove marketinške strategije.

Razen tega kaže omeniti, da se vzporedno s privatizacijo in neposrednimi tujimi vlaganji v teh gospodarstvih kažejo spremembe tudi pri odjemalcih, katerih stopnja zahtevnosti pri povpraševanju po izdelkih se povečuje. Glavni vzrok za to je pripisati predvsem naraščanju stopnje konkurenčnosti (tako domače kot tuje). Podjetja se tako soočajo z dvojnimi pritiskom (Hooley, 1993):

- eksternim, tj. ponuditi odjemalcem kakovostnejše izdelke (več koristi)
- internim; tj. dosegati višjo raven učinkovitosti delovanja.

Ta pritisk pa je mogoče razumeti tudi v luči koristi, ki jih lahko imajo podjetja od privatizacije (Cox, 1995).

Vse te spremembe nakazujejo potrebo po empiričnem proučevanju razlik med posameznimi tipi lastništva podjetij (upoštevaje pri tem tudi podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji) v luči njihovega tržnega nastopa oziroma upravljanja njihovih marketinških aktivnosti.

2. CILJI PRISPEVKA

V prispevku predstavljamo:

- a) razlike v nekaterih marketinških aktivnostih podjetij v Sloveniji in na Madžarskem
- b) razlike v nekaterih marketinških aktivnostih podjetij glede na tip njihovega lastništva ne glede na državo, iz katere so.

Generalni direktorji anketiranih podjetij v obeh državah so opredeljevali stopnjo strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na naslednja področja aktivnosti marketinga v njihovih podjetjih:

- a) na organiziranje in vodenje aktivnosti marketinga
- b) na marketinški informacijski sistem
- c) na nekatere marketinške strategije na njihovih prodajnih trgih.

Ker se je v nekaterih podjetjih proces privatizacije v času izvedbe raziskave že končal, ponekod pa je še potekal (oziroma še teče), smo se v prispevku odločili proučevati razlike med štirimi tipi podjetij:

1. Podjetja, ki so v procesu privatiziranja.
2. Podjetja, ki so že končala proces privatiziranja.

3. Podjetja, ki so že od nastanka v zasebni lasti (t. i. organsko zasebna podjetja).

4. Podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji.

3. V RAZISKAVO VKLJUČENA PODJETJA IN NJIHOVA STRUKTURA

V raziskavo so bila vključena samo podjetja z več kot 20 zaposlenih. Na Madžarskem (in v vseh drugih sodelujočih državah) je bilo izbranih v vzorec 3000 takšnih podjetij. Izjema je bila edino Slovenija, ki je v primerjavi z drugimi sodelujočimi državami majhna, zato smo v raziskavo morali zajeti celotno populacijo podjetij z več kot 20 zaposlenih.

V Sloveniji je bilo po podatkih Agencije za privatiziranje in Zavoda za statistiko Republike Slovenije pred izvedbo raziskave 1581 podjetij z več kot 20 zaposlenih. Med podjetji, ki so imela več kot 20 zaposlenih, sta bili 1102 podjetji, ki so bila ob nastanku v družbeni lasti in so šla v proces privatiziranja, in 479 podjetij, ki so bila od vsega začetka v zasebni lasti.

V Sloveniji je bil odziv podjetij glede na primerjavo s podobnimi mednarodnimi raziskavami dober. Vrnjenih je bilo 628 oziroma 40 odstotkov uporabnih vprašalnikov.

Na Madžarskem je bilo od 3000 poslanih vprašalnikov vrnjenih 500 uporabnih vprašalnikov (17 %), kar je malo v primerjavi s Slovenijo.

V nadaljevanju prikazujemo nekatere podatke o strukturi tistih podjetij v Sloveniji in na Madžarskem, ki so vrnila vprašalnike.

Tabela 1: Prerez po panogah

	Slovenija		Madžarska	
	N	%	N	%
Druge storitve	84	13,5	62	12,6
Gradbeništvo	81	13,0	78	15,9
Drugo	63	10,1	72	14,7
Trgovanje na drobno	50	8,1	38	7,7
Trgovanje na veliko	47	7,6	37	7,5
Kmetijstvo	23	3,7	58	11,8
Transport	18	2,9	21	4,3
Finančne storitve	6	1,0	15	3,1
Komunikacije	4	0,6	11	2,2
Rudarstvo	1	0,2	2	0,4
Industrija244	39,3	97	19,8	
Skupaj	621	100,0	491	100,0

Če primerjamo strukturo podjetij v Sloveniji in na Madžarskem glede na panoge, ugotovimo, da je v Sloveniji bistveno večji delež podjetij v industriji, na Madžarskem pa v kmetijstvu, komunikacijah in finančnih storitvah. Razlik ne opazimo v trgovanju na veliko in drobno, v transportu, rudarstvu, gradbeništvo in drugih storitvah (tabela 1).

Tabela 2: Prerez po številu zaposlenih

	Slovenija		Madžarska	
	N	%	N	%
manj kot 20	13	2,1	50	10,2
20-999	327	52,8	161	32,7
100-2999	174	28,1	110	22,4
300-4999	51	8,2	91	18,5
500 in več	54	8,7	28	5,7
ne vem	0	0,0	52	10,6
Skupaj	619	100,0	492	100,0

Glede na sestavo podjetij po številu zaposlenih lahko ugotovimo, da je na Madžarskem bistveno večji delež majhnih podjetij (z manj kot 20 zaposlenih), v Sloveniji je precej večji delež podjetij z 20-99 zaposlenih, močno vidna razlika pa je v kategoriji podjetij od 300-499 zaposlenih, in sicer v korist Madžarske. Kot je razvidno iz tabele, je skoraj 11 odstotkov podjetij na Madžarskem takih, v katerih generalni direktorji (oz. anketiranci) ne vedo, koliko zaposlenih ima njihovo podjetje.

Tabela 2a: Prerez po številu zaposlenih brez kategorije »ne vem«

	Slovenija		Madžarska	
	N	%	N	%
manj kot 20	13	2,1	50	11,4
20-999	327	52,8	161	36,6
100-2999	174	28,1	110	25,0
300-4999	51	8,2	91	20,7
500 in več	54	8,7	28	6,4
Skupaj	619	100,0	492	100,0

Če ne upoštevamo kategorije »ne vem« iz tabele 2, se odstotki podjetij spremenijo pri Madžarski, vendar to ne vpliva bistveno na spremembo razmerij, ki so se pokazala v tabeli 2.

Tabela 3: Prerez po vrsti trga

	Slovenija		Madžarska	
	N	%	N	%
Trg trajnega porabnega blaga	119	19,5	57	11,7
Trg blaga vsakdanje porabe	162	26,5	91	18,6
Trg materiala in komponent	89	14,6	46	9,4
Trg industrijske opreme	60	9,8	23	4,7
Trg storitev, namenjen organizacijam	97	15,9	89	18,2
Trg storitev, namenjenih gospodinjstvom	41	6,7	72	14,8
Drugo	43	7,0	110	22,5
Skupaj	611	100,0	488	100,0

Iz tabele 3 je razvidno, da je v Sloveniji precej večji delež podjetij na trgih trajnega porabnega blaga, blaga vsakdanje porabe, materiala in komponent ter industrijske opreme, medtem ko je na Madžarskem bistveno večji delež podjetij na trgu storitev, namenjenih gospodinjstvom. Razen tega je na Madžarskem veliko podjetij v kategoriji drugo.

Tabela 3a: Prerez po vrsti trga brez kategorije »drugo«

	Slovenija		Madžarska	
	N	%	N	%
Trg trajnega porabnega blaga	119	21,0	57	15,1
Trg blaga vsakdanje porabe	162	28,5	91	24,1
Trg materiala in komponent	89	15,7	46	12,2
Trg industrijske opreme	60	10,6	23	6,1
Trg storitev, namenjen organizacijam	97	17,1	89	23,5
Trg storitev, namenjenih gospodinjstvom	41	7,2	72	19,0
Skupaj	611	100,0	488	100,0

Če ne upoštevamo kategorije »drugo« iz tabele 3, lahko ugotovimo, da se zmanjšajo razlike med Slovenijo in Madžarsko pri podjetjih na trgih trajnega porabnega blaga in blaga vsakdanje porabe. Povečajo pa se razlike pri podjetjih na trgih storitev, namenjenih organizacijam in gospodinjstvom. Razmerja v korist ene ali druge države pa ostanejo nespremenjena glede na rezultate iz tabele 3.

Tabela 4: Prerez po vrsti lastništva

	Slovenija		Madžarska	
	N	%	N	%
Podjetja, ki so v procesu privatiziranja	168	26,8	43	8,6
Podjetja, ki so že končala proces privatiziranja	286	45,5	125	25,1
Podjetja, ki so že od nastanka v zasebni lasti	132	21,0	208	41,8
Podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji	42	6,7	122	24,5
Skupaj	628	100,0	498	100,0

Glede na prerez podjetij po vrsti lastništva lahko ugotovimo, da je na Madžarskem bistveno večji delež podjetij, ki so že od nastanka v zasebni lasti, in podjetij z neposrednimi tujimi vlaganji. V Sloveniji je veliko večji delež podjetij, ki so bila v času raziskave v procesu privatiziranja, in podjetij, ki so že končala proces privatiziranja.

4. REZULTATI

Trditve, ki smo jih zastavili generalnim direktorjem anketiranih podjetij, smo razdelili na tri vsebinske sklope:

- na trditve, ki se nanašajo na organiziranje in vodenje aktivnosti marketinga v podjetjih
- na trditve, ki se nanašajo na marketinški informacijski sistem v podjetjih
- na trditve, ki se nanašajo na nekatere marketinške strategije podjetij na prodajnem trgu.

Direktorji so ocenjevali stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo na sedemstopenjski lestvici strinjanja/nestrinjanja v razponu od 1 (zelo se strinjam) do 7 (sploh se ne strinjam).

Tabela 5: Trditve, ki se nanašajo na organiziranje in vodenje aktivnosti marketinga v podjetjih

1. Skrbno nadzorujemo naša prizadevanja za zadovoljevanje odjemalcev.
2. Na aktivnosti konkurentov hitro reagiramo.
3. Naše poslovne funkcije so povezane zato, da zadovoljujejo potrebe trgov.
4. Načini nagrajevanja so tesno povezani z uspešnostjo zunanjega, tržnega delovanja.
5. Ne dovoljujemo, da bi rivalstvo med posameznimi organizacijskimi enotami škodovalo zadovoljevanju odjemalcev.
6. Zadovoljstvo odjemalcev pogosto merimo.
7. Vrhovni menedžment pogosto analizira prednosti in slabosti konkurentov.
8. Vodilni menedžerji vsake izmed poslovnih funkcij upoštevajo ključen pomen ustvarjanja zadovoljnih odjemalcev.
9. Člani vrhovnega menedžmenta našega podjetja redno obiskujejo pomembne odjemalce.

Tabela 6: Analiza variance za trditve, ki se nanašajo na organiziranje in vodenje aktivnosti marketinga v podjetjih

trditve	aritmētične sredine			aritmētične sredine				p - tip
	Slovenija	Madžarska	p - država	tip 1	tip 2	tip 3	tip 4	
1.	2,3	12,49	0,000	2,72	2,44	2,26	2,16	0,000
2.	2,97	3,24	0,000	3,30	3,17	3,00	2,87	0,000
3.	2,46	3,19	0,000	2,83	2,74	2,87	2,76	0,064
4.	3,35	3,22	0,719	3,70	3,38	3,11	3,06	0,001
5.	2,31	2,94	0,000	2,48	2,61	2,75	2,31	0,004
6.	3,55	3,21	0,068	3,59	3,55	3,24	3,14	0,051
7.	3,24	3,23	0,363	3,48	3,27	3,15	3,08	0,070
8.	2,80	2,14	0,000	2,66	2,70	2,36	2,11	0,143
9.	2,69	2,80	0,163	2,91	2,68	2,78	2,65	0,163

tip 1 - podjetja, ki so v procesu privatiziranja

tip 2 - podjetja, ki so že končala proces privatiziranja

tip 3 - podjetja, ki so že od nastanka v zasebni lasti

tip 4 - podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji

Če primerjamo slovenska in madžarska podjetja glede na organiziranje in vodenje aktivnosti marketinga, lahko rečemo, da v slovenskih podjetjih skrbneje nadzorujejo prizadevanja za zadovoljevanje odjemalcev, hitreje reagirajo na aktivnosti konkurentov in bolj povezujejo poslovne funkcije podjetja s ciljem zadovoljevanja potreb trgov. Vendar pa je zanimivo, da vodilni menedžerji v madžarskih podjetjih bolj upoštevajo ključni pomen ustvarjanja zadovoljnih odjemalcev v vseh poslovnih funkcijah podjetja. Na tem mestu se kaže vprašati, ali to pomeni, da slovenski menedžerji sicer izvajajo, organizirajo in nadzirajo marketinške aktivnosti, vendar pa pri tem pozabljajo na njihov smisel, ki je prav v ustvarjanju zadovoljnih odjemalcev.

Če primerjamo podjetja glede na izvor kapitala, se pokaže zanimiv vzorec pri trditvah 1, 2 in 4. Stopnja strinjanja s temi trditvami se znižuje od tipa 4 proti tipu 1. To pomeni, da v podjetjih z neposrednimi tujimi vlaganji skrbneje nadzorujejo prizadevanja za zadovoljevanje odjemalcev, hitreje reagirajo na aktivnosti konkurentov in bolj upoštevajo uspešnost zunanjega, tržnega delovanja pri nagrajevanju v primerjavi s podjetji, ki so v procesu privatiziranja. Podjetja tipa 2 in 3 se nahajajo med obema ekstremoma. Drugačna slika se pokaže pri trditvi 5. Največ rivalstva med posameznimi organizacijskimi enotami, ki odseva v nezadovoljstvu odjemalcev, je v podjetjih, ki so že od nastanka v zasebni lasti, medtem ko se najnižja stopnja rivalstva kaže v podjetjih z neposrednimi tujimi vlaganji. Žal pa se iz rezultatov ne da sklepati, ali je takšna slika odsev blagodejnega vpliva tujih lastnikov ali pa posledica resigniranosti menedžerjev v podjetjih s tujim lastnikom.

Tabela 7: Trditve, ki se nanašajo na marketinški informacijski sistem v podjetjih

10.	Informacije o potrebah in zahtevah odjemalcev redno zbiramo.
11.	Informacije o odjemalcih krožijo brez ovir po vsem podjetju.
12.	Informacije o aktivnostih konkurentov redno zbiramo.
13.	Našo ponudbo redno primerjamo s ponudbo najpomembnejših konkurentov.
14.	Ljudje v prodaji si medsebojno posredujejo informacije o konkurentih.

Tabela 8: Analiza variance za trditve, ki se nanašajo na marketinški informacijski sistem v podjetjih

trditve	aritmētične sredine			aritmētične sredine				p - tip
	Slovenija	Madžarska	p - država	tip 1	tip 2	tip 3	tip 4	
10.	2,69	2,81	0,032	2,87	2,81	2,65	2,65	0,059
11.	3,90	3,14	0,000	3,98	3,85	3,10	3,33	0,000
12.	3,15	2,88	0,142	3,26	3,17	2,90	2,77	0,049
13.	2,65	2,54	0,461	2,76	2,61	2,52	2,60	0,328
14.	2,78	3,08	0,000	3,14	2,89	2,84	2,95	0,025

V slovenskih podjetjih bolj redno zbirajo informacije o potrebah in zahtevah odjemalcev, že zbrane informacije pa bolj neovirano krožijo po madžarskih podjetjih. V Sloveniji si ljudje v prodaji med seboj bolj posredujejo informacije o konkurentih kot na Madžarskem. Kaže, kot da v slovenskih podjetjih informacije resda zbirajo, a se te zadržujejo v relativno zaprtih krogih. Ta slika se sklada s sliko pri predhodni skupini trditev (od 1 do 9), saj zbiranje podatkov o odjemalcih, ne da bi se informacije posredovale zaposlenim, ki so tisti, ki se z odjemalci srečujejo, ne kaže, da bi menedžerji najbolje poznali smisel teh aktivnosti. Po rezultatih ankete sodeč, v madžarskih podjetjih resda manj redno zbirajo informacije o potrebah in zahtevah odjemalcev, vendar jih očitno koristneje uporabljajo.

V podjetjih z zasebnim kapitalom in s tujimi neposrednimi vlaganji informacije o odjemalcih bolje krožijo po podjetju kot v drugih dveh tipih podjetij. Razlog za boljše kroženje informacij v zasebnih podjetjih je verjetno tudi v tem, da so ta podjetja v povprečju manjša kot podjetja tipa 1 in 2. V podjetjih z neposrednimi tujimi vlaganji in v zasebnih podjetjih informacije o aktivnostih konkurentov tudi bolj redno zbirajo kot v podjetjih tipa 1 in 2. V podjetjih, v katerih je v času raziskave še potekal proces privatizacije, je bilo v prodaji slabše medsebojno posredovanje informacij o konkurentih kot v podjetjih tipa 2, 3 in 4. Verjetno je razlog v tem, da je proces privatiziranja v teh podjetjih usmerjal pozornost predvsem navznoter (proces privatizacije je zahtevno delo) in da so zato manj usmerjali pozornost navzven (na dogajanje na trgu).

Tabela 9: Trditve, ki se nanašajo na nekatere marketinške strategije podjetij na prodajnem trgu

15.	Konkurenčne strategije temeljijo na upoštevanju potreb odjemalcev.
16.	Naše odločitve izraziteje usmerjajo dolgoročni izsledki in ne kratkoročne želje.
17.	Večji poudarek dajemo zunanjemu, tržnemu delovanju kot pa izboljševanju notranje učinkovitosti.
18.	Osnovno energijo osredotočamo na izgradnjo tesnih odnosov s ključnimi odjemalci in drugimi vplivnimi udeleženci.
19.	Osnovno vodilo ciljev in strategij našega podjetja je zadovoljevanje odjemalcev.
20.	Naše izdelke skušamo razlikovati od konkurenčnih po sestavinah, za katere vemo, da so pomembne za odjemalce.

Tabela 10: Analiza variance za trditve, ki se nanašajo na nekatere marketinške strategije podjetij na prodajnem trgu

trditve	aritmētične sredine			aritmētične sredine				p - tip
	Slovenija	Madžarska	p - država	tip 1	tip 2	tip 3	tip 4	
15.	2,54	2,64	0,004	3,01	2,61	2,40	2,50	0,000
16.	2,88	3,11	0,000	3,16	3,10	2,91	2,69	0,001
17.	4,18	4,09	0,078	3,97	4,10	3,32	4,06	0,021
18.	2,49	1,84	0,000	2,44	2,37	1,98	1,90	0,134
19.	1,84	2,06	0,000	2,12	1,90	1,86	1,92	0,008
20.	2,71	3,09	0,000	2,93	2,96	2,92	2,55	0,001

Za anketirana slovenska podjetja je v primerjavi z madžarskimi značilno, da njihove konkurenčne strategije bolj temeljijo na upoštevanju potreb odjemalcev, poslovne odločitve izraziteje usmerjajo dolgoročni izsledki in ne kratkoročne želje, vodilo ciljev in strategij je zadovoljevanje odjemalcev, izdelke pa skušajo bolj razlikovati od konkurenčnih po sestavinah, ki so pomembne za odjemalce. Po drugi strani pa je za madžarska podjetja značilno, da svojo osnovno energijo bolj osredotočajo na izgradnjo tesnih odnosov s ključnimi odjemalci in drugimi vplivnimi udeleženci kot v slovenskih podjetjih.

Za podjetja, ki so bila v času raziskave še v procesu privatiziranja, je značilno, da njihove konkurenčne strategije najmanj temeljijo na upoštevanju potreb odjemalcev. Med preostalimi tremi tipi podjetij so podjetja, ki so od samega začetka v zasebni lasti, tista, katerih konkurenčne strategije najbolj upoštevajo potrebe odjemalcev.

Bolj ko se pomikamo od tipa 1 proti tipu 4, bolj je za podjetja značilno, da njihove odločitve usmerjajo dolgoročni cilji in koristi in manj kratkoročne želje.

V podjetjih, ki so že od samega začetka v zasebni lasti, dajejo največji poudarek zunanjemu, tržnemu delovanju. Za druge tipe podjetij je značilno, da dajejo manj poudarka zunanjemu, tržnemu delovanju.

Zadovoljevanje odjemalcev kot osnovno vodilo ciljev in strategij je najbolj značilno za podjetja, ki so že od samega začetka v zasebni lasti, in najmanj za podjetja, ki so bila v času raziskave v procesu privatiziranja.

Podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji si najbolj prizadevajo razlikovati svoje izdelke od konkurenčnih. V vseh drugih tipih podjetij si za to manj prizadevajo, iz česar lahko sklepamo, da uporabljajo bolj strategijo tržnih zasledovalcev.

5. SKLEPI

Če primerjamo organiziranje in vodenje aktivnosti marketinga v slovenskih in madžarskih podjetjih, lahko na podlagi dobljenih rezultatov sklepamo, da niti v slovenskih niti v madžarskih podjetjih še niso dosegli potrebne stopnje tržne naravnosti. V slovenskih podjetjih se kaže prenizka stopnja zavedanja osnovnega namena organiziranja in vodenja aktivnosti marketinga, medtem ko se v madžarskih podjetjih sicer zavedajo ciljev, ki naj bi jih dosegli, vendar nekaterih aktivnosti za njihovo doseganje še ne izvajajo v zadostni meri.

Za marketinški informacijski sistem v slovenskih in madžarskih podjetjih je značilno podobno spoznanje kot za organiziranje in vodenje aktivnosti marketinga. V slovenskih podjetjih informacije zbirajo, a jih zadržujejo v preozkem krogu, tako da jih ne poznajo vsi, ki bi jih potrebovali za učinkovito odločanje. V madžarskih podjetjih sicer manj redno zbirajo informacije, a so te bolj dostopne tistim, ki jih potrebujejo.

Za marketinške prodajne strategije slovenskih podjetij je značilno, da so bolj usmerjene na končnega odjemalca, medtem ko je za madžarska podjetja značilna usmerjenost v izgradnjo odnosov s ključnimi odjemalci.

Če med seboj primerjamo podjetja glede na izvor kapitala, ugotovimo, da izvor kapitala vpliva na tržno usmerjenost podjetij. Splošno gledano so podjetja, ki so od nastanka v zasebni lasti, in podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji bolj tržno usmerjena kot podjetja, ki so bila v procesu privatiziranja, in podjetja, ki so že končala proces privatiziranja.

Podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji si najbolj prizadevajo razlikovati svoje izdelke od konkurenčnih, iz česar lahko sklepamo, da uporabljajo strategijo tržnih vodij. V teh podjetjih tudi skrbneje nadzorujejo prizadevanja za zadovoljevanje odjemalcev, hitreje reagirajo na aktivnosti konkurentov in bolj upoštevajo uspešnost zunanjega, tržnega delovanja pri nagrajevanju.

Eden izmed razlogov za slabšo tržno usmerjenost podjetij, ki so bila v procesu privatiziranja ali so ga že končala, je verjetno v tem, da je proces privatiziranja usmerjal pozornost predvsem navznoter, zato so manj usmerjali pozornost na dogajanje na trgu.

Povzetek

Ali razlike v tipu lastništva podjetij odsevajo tudi v menedžmentu njihovih marketinških aktivnosti?

Primerjalna analiza Slovenije in Madžarske

V prispevku je predstavljen del rezultatov mednarodnega raziskovalnega projekta, katerega začetek sega v leto 1995. Osnovni namen raziskave je bilo proučevanje vpliva procesa privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na marketinške strategije podjetij v državah v tranziciji. V raziskavo so bile vključene naslednje države: Madžarska, Poljska, Bolgarija in Slovenija, kot koordinatorji projekta pa so sodelovali profesorji z Univerze Aston v Birminghamu (Velika Britanija) in Dublinske univerze (Irska).

V Sloveniji so bila vključena v raziskavo vsa podjetja z več kot 20 zaposlenih. Razdelili smo jih na štiri kategorije glede na stanje lastništva v času izvedbe raziskave: (a) podjetja, ki so bila v procesu privatiziranja, (b) podjetja, ki so že končala proces privatiziranja, (c) podjetja, ki so že od nastanka v zasebni lasti, in (č) podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji.

V prispevku predstavljamo: (a) razlike v nekaterih marketinških aktivnostih podjetij v Sloveniji in na Madžarskem in (b) razlike v nekaterih marketinških aktivnostih podjetij glede na tip njihovega lastništva ne glede na državo, iz katere so.

Abstract

Do the differences in the ownership of the enterprises effect the management of their marketing activities?

Comparative analysis between Slovenia and Hungary

In the paper we present a part of the results of the international research project which has started in 1995. The main objective of the research was to find out the effects of the process of privatisation and foreign direct investments on marketing of the enterprises in the Central and Eastern Europe. The participants of the research included Hungary, Poland, Bulgaria and Slovenia. As the coordinators of the project were involved the professors from the Aston University in Birmingham (England) as well as from the university of Dublin (Ireland).

Into the research project in Slovenia, there were included all of the enterprises with more than 20 employees which were divided into four main categories according to their phase of privatisation process as well as to their ownership in the time of research: a) enterprises in the process of privatisation; b) enterprises which have terminated the process of privatisation; c) organic private enterprises (i.e. enterprises which were established as private entities); d) enterprises with direct foreign investments.

The main objective of the paper presented is to show: (a) the differences between particular marketing activities of the enterprises in Slovenia and Hungary, and (b) the differences in some marketing activities of the enterprises according to their ownership and the origin of their capital.

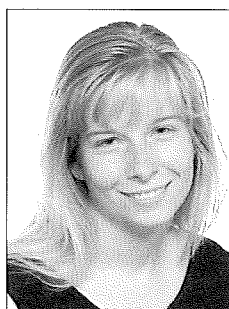
Literatura

- Cox, T. (1995), »Privatisation: A Theoretical Perspective; The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe«, *Inaugural ACE project Conference*; Aston Business School, Birmingham, UK.
- Gabrijan, V., B. Snoj, D. Mumel (1998), »Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji«, *Akademija MM*, 3 (v tisku).
- Hooley, G. (ed.). (1993), »A Comparative Study of Marketing in Hungary, Poland and Bulgaria«, *ACE Research Project*; p. 7.
- Mumel, D., M. Iršič (1998), »Učinki privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na nekatere marketinške aktivnosti podjetij v Sloveniji«, *Akademija MM*, 2, Slovenska znanstvena revija za trženje, 15–20.
- Schaffer, S. (1992), v: Sangwan, S., »Foreign Direct Investment: A Host Country Perspective«, *ACE project conference*.
- Snoj, B., V. Gabrijan, D. Mumel, M., Iršič (1997), Country Summary Slovenia, *International Research Project ACE*: »The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on marketing Strategies and Activities in Central and Eastern Europe«, School of Business and Economics Maribor.

MARKETINŠKA AKADEMIJA

Pregled najvplivnejših avtorjev in člankov na področju trženja v ZDA v obdobju 1992–1996

Monika Kukar-Kinney
Indiana University



UVOD

Na področju trženja izhaja v ZDA veliko število rednih revij, od zelo splošnih do takih, ki so usmerjene na zelo ozko področje (npr. na maloprodajo, nove izdelke ipd.). Poleg razvrstitve po predmetu obravnave sta za akademike najpomembnejša kvaliteta oziroma prestižen sloves posameznih revij. Med štiri glavne, tako imenovane »top-tier« revije so uvrščeni Journal of Marketing Research (JMR), Journal of Marketing (JM), Journal of Consumer Research (JCR) in Marketing Science (MS).

Vse štiri revije imajo skupen izvor – to je Journal of Marketing (JM). JM je prvič izšel v letu 1936 in je bil skoraj 30 let edina revija, ki je bila namenjena izključno trženjskim raziskavam s ciljem razvoja trženja kot znanosti in prakse (Kerin, 1996). Zaradi vedno večjega poudarka na razvoju metodologije je v letu 1964 začela izhajati revija Journal of Marketing Research (JMR), ki je bila usmerjena predvsem na metodološke prispevke. Vedno večje zanimanje za področje obnašanja potrošnikov je v letu 1974 pripeljalo do izida revije Journal of Consumer Behavior (JCR), poglobljanje v statistično modeliranje ter tehnike trženjskega raziskovanja in meritev pa v letu 1982 do objave revije Marketing Science (MS). Tako so iz ene revije, ki je sprva pokrivala celotno področje trženja, postopoma nastale še tri – vsaka z različnim vsebinskim poudarkom. Journal of Marketing ostaja danes posvečen predvsem temam, ki so pomembne za menedžerje. Zaradi svoje dokaj splošne tematike pokriva teme, ki se do določene mere pokrivajo z drugimi akademskimi disciplinami (Day, 1996), za razliko od npr. Marketing Science in Journal of Consumer Behavior, ki sta bolj ozko usmerjena. Journal of Marketing Research danes pokriva najrazličnejše teme, podobno kot Journal of Marketing, vendar pa so objavljeni prispevki pogosto metodološko zahtevnejši.

Vse štiri revije imajo zelo visoke kriterije pri sprejemanju člankov za objavo (v povprečju je objavljenih manj kot 10 odstotkov člankov, ki jih prejme uredništvo, ta odstotek pa

Predhodna objava

vključuje tudi številne popravke in dopolnitve pred objavo). Objavljeni so le prispevki, za katere je ocenjeno, da bodo imeli velik vpliv na napredovanje trženjske znanosti in bodo gonilo razvoja trženja.

V nadaljevanju se usmerjam na analizo navedenih štirih revij in povzemam glavne teme, ki so bile objavljene v obdobju 1992–1996, predstavljam najproduktivnejše in najvplivnejše avtorje v tem obdobju in navajam najpomembnejše in najvplivnejše članke.

POSTOPEK ANALIZE

Pomembnost in vpliv posameznih prispevkov sem ocenila s pomočjo analize citatov¹ (citation analysis), ki je znan in v Ameriki široko uveljavljen postopek za ocenjevanje vpliva posameznih disciplin, revij, člankov in avtorjev (Garfin, 1979; Cote, Leong in Cote, 1991). Za analizo citatov sem uporabila računalniško bazo podatkov SSCI (Social Science Citation Index). SSCI spremlja vse glavne revije na področju družbenih znanosti in obsega informacije o vseh objavljenih člankih, avtorjih ter navedbo vse literature (referenc), ki so jo avtorji uporabili pri svojih raziskavah. Z zaporedjem določenih ukazov sem poiskala število citacij za vse objavljene članke (avtorje) in izbrala tiste, ki so dosegli najvišje število. Število citacij (kako pogosto je bil določen avtor ali članek citiran v literaturi) kaže na to, kako pomemben je posamezen prispevek. Postopek iskanja je bil časovno zelo zahteven, saj je bilo treba preveriti za vsak posamezen članek, ki je bil objavljen v omenjenem obdobju, kako pogosto je bil citiran, obenem pa je bilo treba pripraviti tudi skupen pregled vseh virov literature (zbranih iz vseh objavljenih člankov), da sem lahko izbrala najpogosteje citirane prispevke.

PREGLED AVTORJEV IN ČLANKOV

V tabeli 1 so navedeni najproduktivnejši avtorji, med katere vključujem vse avtorje, ki so v obravnavanem obdobju objavili najmanj pet člankov v vseh štirih revijah – JMR, JM, JCR in MS. Število objav je šteto ne glede na to, ali je avtor naveden kot prvi, drugi ali tretji avtor članka (za razliko od citacij, kjer se za zasluge pripisujejo le prvemu avtorju). Večina avtorjev ima svetovno uveljavljeno ime na področju trženja in predstavljajo gonilno silo razvoja.

Glavne teme, ki so se v obravnavanem obdobju najpogosteje pojavljale v njihovih člankih, obsegajo upravljanje z blagovnimi znamkami, strateško planiranje in tržni delež na področju menedžersko usmerjenih raziskav ter iskanje in obdelavo informacij, učinke oglaševanja, ocenjevanje in sprejemanje odločitev na področju obnašanja potrošnikov. Nekaj prispevkov je tudi pretežno metodološke narave (modeliranje).

Tabela 2 prikazuje 25 avtorjev, ki so imeli največji vpliv na trženjsko literaturo v obdobju 1992–1996. Za razliko od

¹ Pri zbiranju podatkov sta sodelovala tudi Srinivas Sridharan in Yeosun Yoon, doktorska študenta na Univerzi Indiana (1997).

tabele 1 tu pozornost ne velja številu objavljenih člankov ali posameznim izbranim člankom, temveč skupnemu številu citacij posameznih avtorjev. To število obsega vse navedbe člankov, kjer se izbrani avtor pojavlja kot prvi avtor. Iz tabele je razvidno, da je bil vsak izmed navedenih avtorjev v obravnavanem obdobju citiran več kot osemdesetkrat. Večina avtorjev deluje na področju trženja, kaže pa se tudi vpliv drugih znanosti (npr. Petty Richard na področju psihologije, Williamson O. E. na področju ekonomije, Michael Porter na področju strategije).

Na področju obnašanja potrošnikov so med najbolj znanimi imeni Russell Belk, Morris Holbrook, Richard Oliver, Elizabeth Hirschman, Jim Bettman in Joseph Alba. Metodološki poudarek in razvijanje modelov je pogosto v ospredju pri avtorjih, kot so Paul Green, Gilbert Churchill, Richard Bagozzi in Amos Tversky. Erin Anderson, Gary Frazier in James Anderson so znani po delih na področju trženjskih kanalov. Tematika konkurenčnih prednosti in strateškega načrtovanja je prisotna v raziskavah Davida Aakerja in Michaela Porterja. Omenjene teme kažejo pomemben vpliv na trženjsko literaturo v obravnavanem obdobju.

V tabelah 1 in 2 so navedene tudi univerze, kjer so omenjeni avtorji zaposleni. Najpomembnejši in najvplivnejši avtorji prihajajo z univerz, kot so Northwestern University, University of Pennsylvania, MIT, Duke University, University of Michigan, University of Florida, University of Miami, University of Wisconsin, Texas-Tech, University of California, Columbia University in Stanford University.

V tabeli 3 navajam najpomembnejše članke (in revije, kjer so bili objavljeni) z vidika vpliva na literaturo trženja v letih 1992–1996. Članki so bili lahko objavljeni na katerem koli področju družbenih ved in v katerem koli obdobju; edini kriterij za izbor je število navedb (citacij) v štirih glavnih trženjskih revijah v obdobju 1992–1996. V razpredelnici so navedeni vsi članki, ki so bili citirani vsaj 24-krat. Pregled revij kaže, da je bila večina člankov objavljena v JMR, JM, JCR ali MS, dodatno pa se kaže tudi vpliv ved, kot sta psihologija in politična ekonomija (npr. Journal of Applied Psychology, Journal of Political Economy). Večina člankov je bila objavljena v osemdesetih letih. Iz naslovov navedenih člankov je razvidno, da so raziskovalne teme zelo raznolike in pokrivajo številna področja trženja.

Tabela 4 se razlikuje od predhodne po tem, da prikazuje najpomembnejše članke, objavljene v JMR, JM, JCR ali MS v letih 1992–1996, ki v tem obdobju že kažejo močan vpliv na družbene znanosti. Glede na to, da so bili članki objavljeni relativno nedavno, večje število citacij kaže na to, da so že od vsega začetka pomenili pomemben prispevek in vir literature za druge avtorje na področju družbenih ved.

Najbolj vroče teme, ki se ponavljajo v navedenih člankih in ki kažejo na smer razvoja trženja, so storitve in kvaliteta storitev, trženjski odnosi (s poudarkom na odnosih v distribucijskih kanalih), vloga trženja in trženjska usmerjenost (marketing orientation), oglaševanje in blagovne znamke.

SKLEP

Glavni namen tega članka je bila predstavitev najbolj vročih tem in avtorjev na področju trženja v ZDA v obdobju 1992–1996. Na koncu bi želela opozoriti na nekaj pomanjkljivosti moje raziskave. Ob upoštevanju vseh (ali vsaj večjega števila) revij, ki izhajajo na področju trženja, bi bila končna slika lahko drugačna. Pri raziskavi sem se usmerila le na štiri glavne revije, vendar pa to ne pomeni, da kvalitetni

prispevki in avtorji niso objavljeni tudi v drugih revijah. Obenem je moja analiza omejena le na obdobje petih let. Ob upoštevanju daljšega časovnega obdobja bi verjetno prišlo do sprememb v mojih ugotovitvah, hkrati pa bi se lahko pokazali dolgoročnejši trendi. Kljub tem omejitvam pa mislim, da je pregled dovolj popoln, da izpolni svoj namen in prikaže glavne trende na področju trženja, zato upam, da bo bralcem pomagal vsaj malo orisati in razsvetliti pot razvoja, ki jo ubira trženje ob približevanju tretjega tisočletja.

Tabela 1: Pregled najproduktivnejših avtorjev glede na število objavljenih člankov v JMR, JM, JCR in MS v letih 1992–1996

Avtor	Univerza	St. člankov	Glavne teme
Lehmann Ronald	Columbia University	8 (JM,MS:1, JMR, JCR:3)	Barantanje, blagovne znamke, razvoj novih izdelkov, odločanje potrošnikov
Desarbo Wayne	University of Michigan	8 (JM:1, JMR:3, JCR:4)	»Conjoint analiza«, multidimenzionalne meritve, hazardni modeli
Hunt Shelby	Texas –Tech University	8 (JM:6: JMR, JCR:1)	Menadžment, strateško planiranje, teorija in filozofija znanosti, etika
Wernerfelt Birger	MIT	7 (JMR,MS:3, JCR:1)	Vodenje podjetij, oglaševanje in prodaja, strategija, odnosi v distribucijskih kanalih, zadovoljstvo potrošnikov
Peracchio Laura	University of Wisconsin	7 (JMR:1, JCR:6)	Oglaševanje, obnašanje potrošnikov, otrok kot potrošnik, obdelava informacij, prepričevanje, kategorizacija
Varadarajan Rajan	Texas A&M University	7 (JM:7)	Tržni delež, analiza dobička, trženje storitev, odločanje potrošnikov, mednarodno in primerjalno trženje, strategija
Simonson Itamar	Stanford University	7 (JMR:3, JCR, MS:2)	Izbira in ovrednotenje blagovnih znamk, obnašanje potrošnikov
Kalyanaram Ganesh	University of Texas	7 (MS:3, JMR, JCR:2)	Vstop na trg, tržni delež, prednost prvega (pionirja) na trgu, cene, izbira blagovne znamke
Staelin Richard	Duke University	6 (JMR:3, JCR:1, MS:2)	Upravljanje z blagovnimi znamkami, prodaja, kvaliteta storitev, negotovost potrošnikov, učinki konkurence
Chintagunta Pradeep	University of Chicago	6 (JMR, MS:3)	Vrednotenje in izbira blagovnih znamk, upravljanje z blagovnimi znamkami, meritve in statistični modeli
Meyers-Levy Joan	Northwestern University	6 (JMR:2, JCR:4)	Oglaševanje, čustva in afekt, motivacija, prepričevanje, potrošnik in obdelava informacij
Hauser John	MIT	6 (JM:1, JMR:2, MS:3)	Razvoj novih izdelkov, potrošnik in obdelava informacij, zadovoljstvo potrošnikov
Kahn Barbara	University of Pennsylvania	5 (JMR:1, JCR:4)	Tržni delež, potrošnik in izbira, obnašanje potrošnikov, ocenjevanje in odločitev, potrošnikovo iskanje različnosti
Grewal Dhruv	University of Miami	5 (JCR:5)	Iskanje in obdelava informacij, ocenjevanje in odločitev, ekonomska analiza, iskanje cen, cenovna negotovost
Lynch John G. Jr.	Virginia – Polytech	5 (JCR:5)	Informacije – teorija in obdelava, testne teorije, metodološki prispevki na področju meritev – veljavnost in zanesljivost
Mick David	University of Florida	5 (JCR:5)	Oglaševanje, učinki oglaševanja, obnašanje potrošnikov, prepričevanje, spomin
Marmorstein Howard	University of Miami	5 (JMR:1, JCR:4)	Iskanje informacij, iskanje cen, znižanje cen, maloprodaja, negotovost cen
Pechmann Cornelia	University of California	5 (JMR:2, JCR:3)	Oglaševanje, učinki oglaševanja, obdelava informacij, sprejemanje odločitev, cilji in obnašanje potrošnikov
Chandrashekar Murali	University of Cincinnati	5 (JMR:4, JCR:1)	Razpršitev inovacij, ekonometrijski in statistični modeli, razvoj novih izdelkov
Zinkhan George	University of Georgia	5 (JM:3, JCR:2)	Teorija in filozofija znanosti, obnašanje potrošnikov
Heide Jan	University of Wisconsin	5 (JM:3, JMR:2)	Trgovanje med podjetji, trženjski kanali, industrijsko trgovanje, odnosi v trženjskih kanalih

Vir: JMR, JCR, JM in MS v letih 1992–1996

Tabela 2: Pregled najvplivnejših avtorjev glede na število citacij v JMR, JM, JCR in MS v letih 1992–1996

Avtor	Univerza	Št. citacij	Glavne raziskovalne teme
Belk Russell	University of Utah	191	Obnašanje potrošnikov, otrok in najstnik kot potrošnik, motivacija, osebnost, sociološka analiza, filozofija znanosti, vrednote, obdarovanje, etnografija
Holbrook Morris	Columbia University	163	Obnašanje (tudi simbolično) in zadovoljstvo potrošnikov, učinki oglaševanja, obdelava informacij, sprejemanje odločitev, osebnost, sociološka analiza
Green Paul	University of Pennsylvania	155	Conjoint analiza, multidimenzionalne meritve, korespondenčna analiza, statistično in matematično modeliranje, modeli tržne segmentacije
Hauser John	MIT	142	Obnašanje potrošnikov, potrošnja, blagovne znamke, cenovna strategija, izbira potrošnikov, množice različnih možnosti (consideration sets)
Oliver Richard	Vanderbilt University	137	Stališča potrošnikov, analiza lastnosti, vzročno modeliranje, teorija vzročnosti, zadovoljstvo potrošnikov, vpliv skupine, samoznavanje
Hirschman Elizabeth	Rutgers State University	134	Teorija obnašanja potrošnikov, simbolično obnašanje, semiotika, medkulturne raziskave, osebnost, sociološka analiza, politika javnih služb, vsebinska analiza
Bettman James	Duke University	133	Modeli izbire, vzgoja in informiranje potrošnikov, pridobitev in obdelava informacij, odločanje, pričakovanja in prepričanja potrošnikov, izbira, znanje
Petty Richard	Ohio State University	133	Prepričevanje, obdelava informacij, znanje, osebnost, psihologija, učinki razpoloženja, značilnosti virov
Aaker David	U. of California – Berkeley	111	Konkurenčna strategija, trženjska strategija, upravljanje z blagovnimi znamkami, podaljšanje blagovnih znamk, oglaševanje
Churchill Gilbert	(bil na Univ. of Wisconsin)	108	Meritve in metodologija, upravljanje osebne prodaje, oglaševanje, zadovoljstvo potrošnikov, prodaja
Anderson Erin	INSEAD	106	Industrijski nakupi, distribucijski kanali, prodaja, vstop na trg
Williamson O.E.	U. of California – Berkeley	106	Ekonomске institucije v kapitalizmu, ekonomija, ekonomske organizacije, moderne korporacije
Bagozzi Richard	University of Michigan	106	Veljavnost in zanesljivost, raziskovalne metode pri raziskavi trgov, obnašanje potrošnikov, afekt, nagnjenja, motivacija, odločanje, osebnost, matrika MTMM
Bass Frank	University of Texas	105	Razširjanje (difuzija) izdelkov, novi izdelki, modeliranje, statistična analiza
Alba Joseph	University of Florida	104	Informacije, pridobitev, obdelava, preobremenitev; iskanje cen, predhodno znanje, učinki spomina, učenje, odločanje, zaznavanje, izkušnje potrošnikov
Hunt Shelby	Texas Tech University	101	Menedžment, strateško načrtovanje, teorija in filozofija znanosti, etika in družbena odgovornost, teorija trženja
Porter Michael	Harvard University	100	Konkurenčne prednosti, konkurenčni odnosi, korporativna strategija
Blattberg R.C.	Northwestern University	99	Konkurenca na podlagi cen, promocije, interaktivno trženje, razprodaje
Day George	University of Pennsylvania	99	Tržna usmeritev organizacij, napovedovanje konkurenčnih prednosti, konkurenčne prednosti
Frazier Gary	Univ. of S. California	95	Trženjski kanali, odnosi v kanalih industrijskih trgov, franšize, moč in vpliv v distribucijskih kanalih
Tversky Amos	Stanford University	95	Psihologija izbire, ocena in izbira, negotovost in tveganje, afekt, verjetnostni in ekonometrijski modeli
Anderson James	Northwestern University	92	Distribucija, proizvajalci, distribucijski kanali, metodologija in meritve, razvijanje meril
Kotler Philip	Northwestern University	90	Trženjsko upravljanje, mega trženje
Kahneman Daniel	Princeton University	87	Sprejemanje odločitev, tvegano obnašanje, ekonomija, kategorizacija, preference potrošnikov
Zeithaml Valerie	Texas A&M University	84	Izboljšanje kakovosti storitev, potrošnikovo dojetje cene, kakovosti in vrednosti (»means-end« model), kačkovost storitev

Vir: Social Science Citation Index in revije JMR, M, JCR, in MS v letih 1992–1996

Tabela 3: Članki, ki so imeli največji vpliv na literaturo trženja (JMR, JM, JCR in MS) v letih 1992–1996 (glede na število citacij)

Avtorji	Naslov članka	Revija	Citacije
Guadagni Peter M.; Little John D.C.	A Logit Model of Brand Choice Calibrated on Scanner Data	Marketing Science (1983), p.203	61
Alba Joseph W.; Hutchinson J. Wesley	Dimensions of Consumer Expertise	Journal of Consumer Research (1987), p.411	48
Petty R.; Cacioppo J.; Schumann D.	Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness – The Moderating Role of Involvement	Journal of Consumer Research (1983), p.135	39
Kamakura Wagner A.; Russel Gary J.	A Probabilistic Choice Model for Market Segmentation and Elasticity Structure	Journal of Marketing Research (1989), p.379	37
Dwyer Robert; Schurr Paul; Oh, Sejo	Developing Buyer-Seller Relationships	Journal of Marketing (1987), p.11	36
Belk Russell W.	Possessions and the Extended Self	Journal of Consumer Research (1988), p.139	34
Feldman Jack M.; Lynch John G.	Self-Generated Validity and Other Effects of Measurement on Belief, Attitude, Intention, and Behavior	Journal of Applied Psychology (1988), p.421	34
Baron R.M.; Kenny D.A.	The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research – Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations	Journal of Personality and Social Psychology (1986), p.1173	33
Winer Russell S.	A Reference Price Model of Brand Choice for Frequently Purchased Products	Journal of Consumer Research (1986), p.250	32
Anderson James C.; Narus James A	A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership	Journal of Marketing (1990), p.42	31
Gupta Sunil	Impact of Sales Promotions on When, What, and How Much to Buy	Journal of Marketing Research (1988), p.342	31
Thaler Richard	Accounting for Consumer Choice Using Microeconomics and Cognitive Psychology	Marketing Science (1985), p.199	31
Hauser John R.; Wernefelt Birger	An Evaluation Cost Model of Consideration Sets	Journal of Consumer Research (1990), p.393	29
Kohli Ajay K.; Jaworski, Bernard J.	Market Orientation – The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications	Journal of Marketing (1990), p.1	29
Lattin James M.; Bucklin Randolph E.	Reference Effects of Price and Promotion on Brand Choice Behavior	Journal of Marketing Research (1989), p.299	29
Churchill Gilbert A. Jr.	A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs	Journal of Marketing Research (1979), p.64	28
Dickson Peter R.; Sawyer Alan G.	The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers	Journal of Marketing (1990), p.42	28
Belk R.W., Sherry J.F. Jr., Wallendorf M.	The Sacred and the Profane in Consumer Behavior	Journal of Consumer Research (1989), p.1	26
Gaski J.F.	The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution	Journal of Marketing (1984), p.9	25
Mahajan Vijay; Muller E.; Bass F.M.	New Product Diffusion Models in Marketing: A Review and Directions for Research	Journal of Marketing (1990), p.1	25
Sujan Mita	Consumer Knowledge – Effects on Evaluation Strategies Mediation Consumer Judgments	Journal of Consumer Research (1985), p.31	25
Zeithaml Valerie	Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence	Journal of Marketing (1988), p.2	25
Hoch Stephen J.; Deighton J.	Managing What Consumers are Learning from Experience	Journal of Marketing (1989), p.1	24
Nelson Philip	Information and Consumer Behavior	Journal of Political Economy (1970), p.263	24

Vir: Social Science Citation Index, 1992–1996

Tabela 4: Najnovejši članki, objavljeni v štirih glavnih trženjskih revijah (JMR, JM, JCR, MS) v letih 1992–1996, ki že kažejo močan vpliv na družbene znanosti (glede na število citacij v istem obdobju)

Avtorji	Naslov članka	Revija	Citacije
Cronin Joseph Jr., Taylor Steven A.	Measuring Service Quality: A reexamination and Extension	JM (1992), p.55	51
Webster Frederick E. Jr.	The Changing: Role of Marketing in the Corporation	JM (1992), p.1	40
Richins Marsha L.; Dawson Scott	A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation	JCR (1992), p.303	37
Boulding William; Kalra Ajay; Staelin Richard; Zeithaml Valarie A	A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions	JMR (1993), p.7	34
Anderson Erin; Weitz Barton	The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels	JMR (1992), p.18	34
Keller Kevin Lane	Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer: Based Brand Equity	JM (1992), p.1	32
Bitner Mary Jo	Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees	JM (1992), p.57	31
Simonson Itamar; Tvesky Amos	Choice in Context: Tradeoff: Contrast and Extremeness Aversion	JMR (1992), p.281	31
Wells William D.	Discovery-Oriented Consumer Research	JCR (1993), p.489	27
Hirschman Elizabeth C.	The Consciousness of Addiction: Toward a General Theory of Compulsive Consumption	JCR (1992), p.155	27
Morgan Robert M.; Hunt Shelby D.	The Commitment: Trust Theory of Relationship Marketing	JM (1994), p.20	27
Kerin Roger A.; Varadarajan P. Rajan; Peterson Robert A.	First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions	JM (1992), p.33	27
Heide Jan B.; John George	Do Norms Matter in Marketing Relationships	JM (1992), p.32	26
Fornell Claes	A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience	JM (1992), p.6	26
Moorman Christine; Zaltman Gerald; Deshpande Rohit	Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations	JMR (1992), p.314	25
Brown Steven P.; Stayman Douglas M.	Antecedents and Consequences of Attitude Toward the Ad: A Meta-Analysis	JCR (1992), p.34	24
Dickson Peter Reid	Toward a General: Theory of Competitive Rationality	JM (1992), p.69	23
Dant Rajiv P.; Schul Patrick L.	Conflict: Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution	JM (1992), p.38	22
Jaworski Bernard J.; Kohli Ajay K.	Market Orientation: Antecedents and Consequences	JM (1993), p.53	22
Keller Kevin Lane; Aaker David A.	The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions	JMR (1992), p.35	21
Peter J. Paul; Churchill Gilbert A.; Brown Tom J.	Caution in the Use of Difference Scores in Consumer Research	JCR (1993), p.655	20
Mcquarrie Edward F.; Mick David Glen	On Resonance: A Critical Pluralistic Inquiry into Advertising Rhetoric	JCR (1992), p.180	19
Mick David Glen; Buhl Claus	A Meaning-Based Model of Advertising Experiences	JCR (1992), p.317	19
Arnould Eric J.; Price Linda L.	River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter	JCR (1993), p.24	19
Faber Ronald J.; O'Guinn Thomas C.	A Clinical Screener for Compulsive Buying	JCR (1992), p.459	19
Parasuraman A.; Zeithaml Valarie A.; Berry Leonard	Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research	JM (1994), p.111	19

Vir: Social Science Citation Index, 1992-1996

Povzetek

Pregled najvplivnejših avtorjev in člankov na področju trženja v ZDA v obdobju 1992–1996

Prispevek predstavlja zgoščen pregled raziskovalnih tokov, tematik in najpomembnejših člankov na področju trženjske literature v obdobju od 1992 do 1996. V pregled so zajete štiri glavne revije na področju trženja v ZDA: *Journal of Marketing Research*, *Journal of Marketing*, *Journal of Consumer Research* in *Marketing Science*. Podatki so bili zbrani s pomočjo analize citatov in pregleda teh revij. Članek navaja najbolj vroče teme na področju trženja, ki kažejo, v katero smer se giblje trženjsko raziskovanje ob približevanju tretjega tisočletja. Navedeni so tudi najpogosteje citirani avtorji in članki, za katere je razvidno, da imajo najmočnejši vpliv na sodobno trženjsko literaturo.

Abstract

Overview of the most important authors and papers in the marketing literature in 1992 through 1996

The article provides a condensed overview of the research streams, topics, and most important papers in the marketing literature in 1992 through 1996. The four major U.S. marketing journals are examined: *Journal of Marketing Research*, *Journal of Marketing*, *Journal of*

Consumer Research, and *Marketing Science*. Based on the results of citation analysis and of the review of the relevant journal issues, the hottest research topics are identified, which provides a sense of direction as to where the field is going as we approach the third millennium. Also, the most frequently cited papers and authors are identified, which gives us an idea of who, and in what area, had the most impact on the current marketing literature.

Viri in literatura

1. Cote, Joseph A., Siew Meng Leong, Jane M. Cote (1991), »Assessing the Influence of the *Journal of Consumer Research*: A Citation Analysis«, *Journal of Consumer Research*, 18 (December), 402–410.
2. Day, George S. (1996), »Using the Past as a Guide to the Future: Reflections on the History of the *Journal of Marketing*«, *Journal of Marketing*, 60 (January), 14–16.
3. Garfield Eugene (1979), *Citation Indexing: Its Theory and Application in Science, Technology, and Humanities*, Wiley, New York.
4. *Journal of Consumer Research*, 1992–1996.
5. *Journal of Marketing*, 1992–1996.
6. *Journal of Marketing Research*, 1992–1996.
7. *Marketing Science*, 1992–1996.
8. Kerin, Roger A. (1996), »In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the *Journal of Marketing*«, *Journal of Marketing*, 60 (January), 1–13.
9. Računalniška baza podatkov Social Science Citation Index (SSCI), 1992–1996.

RECENZENTI 3. številke Akademije MM:

dr. Marjan Svetličič, red. prof., dr. Nada Sfiligoj, red. prof.,
dr. Anuška Ferligoj, red. prof., dr. Iča Rojšek, izr. prof.,
dr. Milan Jurše, izr. prof., dr. Boris Snoj, doc., dr. Zlatko Jančič,
doc., dr. Miro Kline, doc., mag. Janez Damjan

Obvestilo sodelavcem

Prispevki v Akademiji MM niso honorirani, so pa referenčni za napredovanje v znanstvenih nazivih. Akademija MM je po kriterijih MZT uvrščena v razred strokovnih revij.

Znanstveni in strokovni prispevki za objavo v Akademiji MM morajo zadostiti kriterijem MZT za znanstvene in strokovne prispevke (akademski naziv avtorja, povzetek v slovenščini in angleščini, navedba virov in literature, pri raziskavah tudi metodologijo in institucijo, v okviru katere je potekala) in so pred objavo recenzirani. Recenzetna za vsak prispevek sproti določi uredniški odbor oz. urednik posamezne številke.

Prispevke pošljite na naslov:

Akademija MM - Marketing magazin
Dunajska 5, 1000 Ljubljana
Tel.: 061/1737 568, faks 061/137 407
e-pošta: mm@delo.si

Izid 3. številke Akademije MM so poleg **MZT** in **MM** omogočili še **Delo Reprostudio, Delo Tiskarna, Delo d.d., Inštitut za raziskovanje medijev, Gra-Iteo, Droga Portorož, Autocommerce, SKB banka, Henkel Zlatorog in Goričane Medvode**



Razsodnost in rahločutnost

► Novi model Mercedes-Benza razreda S združuje inovativno-tehničnega duha raziskovalcev in domiselnost oblikovalcev na očarljivo

drugačen, a obenem tradiciji zvest način.
► Novi S ima v primerjavi s svojim uspešnim predhodnikom kar 30 izboljšav, ki segajo od elegence in udobja

do patentiranih izumov za varnost in stabilnost vozila.

► Je pravo sožitje razumskih rešitev in senzibilnega oblikovanja.

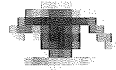


AUTOCOMMERCE, d.d.
AC - INTERCAR d.o.o.

Generalni zastopnik Daimler-Benz AG



Mercedes-Benz
Prilagodnost avtomobila



Graliteo

tržne raziskave

Marketing Research

Kotnikova 28, 1000 Ljubljana, Slovenija

tel 061 17 20 800

faks 061 17 20 834

info@graliteo.si

www.graliteo.si

**Smo največja
specializirana
tržnoraziskovalna
hiša v Sloveniji
in vam
ponujamo
celoten spekter
tržnih,
medijskih in
javnomnenjskih
raziskav.**

KONTINUIRANE RAZISKAVE

Panel trgovin blaga široke potrošnje

Scanning panel

Panel trgovin tehnične stroke

Testni paneli trgovin

Omnibus gospodinjstev

Omnibus gostinstva

Omnibus mladih

Oglaševalski odmev

TV-meter - telemetrično merjenje gledanosti TV-programov

TV-monitoring

AD HOC RAZISKAVE

Analiza tržnih potencialov

Izbor in preverjanje imen blagovnih znamk

Izobraževanje in svetovanje na področju raziskav

Merjenje zadovoljstva potrošnikov

Preverjanje učinkovitosti oglaševalskih akcij

Raziskave cen in promocijskih aktivnosti

Raziskave imidža blagovnih znamk

Raziskave javnega mnenja

Razvoj strategije trženja

Segmentiranje trga in pozicioniranje izdelkov in storitev

Svetovanje pri razvoju novih izdelkov

Testiranje embalaže in drugih grafičnih materialov

Testiranje izdelkov

Testiranje oglasov

**skupaj
do najboljše
rešitve**

KO BANKA PRIDE K VAM

Bančne storitve preko
telefona ali interneta
Doma in v tujini

- Pregled stanja in prometa na
vaših računih (žiro, tekoči, devizni)
- Plačevanje s položnico ali
splošnim prenosnim nalogom



<http://www.skb.net>
e-mail: skb.net@skb.si
e-mail: info@skb.si

SKB BANKA D.D.

Za Danes. In za Jutri.

Vsi so odlični!



DROGA
PORTOROŽ

Sadni čaji 1001 CVET dajejo tvoji domišljiji prosto pot. Iz množice različnih okusov lahko sestaviš nešteto edinstvenih kombinacij. Štirje recepti, ki jih boš našel na letaku v svoji trgovini, so šele začetek zabavnega eksperimentiranja. Ko boš naslednjič gostil prijatelje, jih lahko presenetiš s kakšno novo domislico.

Do takrat pa pridno zbiraj barvne kupone s podpisom Primoža Peterke, ki jih najdeš na škatlicah sadnih čajev 1001 CVET.

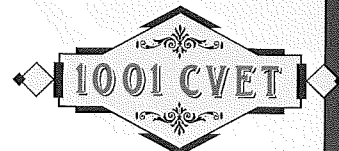
Ko jih boš zbral 5, 10 ali 15, jih pošlji na naslov:

Droga Portorož d.d., Marketing,
Obala 27, 6320 Portorož.

Po pošti boš prejel eno od zanimivih nagrad:

- za 5 kuponov plakat Primoža Peterke
- za 10 priročno denarnico in
- za 15 kuponov pasno torbico s podpisom Primoža Peterke.

Sadni čaji



Marketing

Akterji

Trendi

Trg

Življenjsko odvisni
smo od trga in marketinškega znanja,
zato po svojih močeh prispevamo k razvoju stroke.



Henkel Slovenija

Zrcalce, zrcalce ...



M E D I A N A

ogledalo medijev

Mediana BGP

Branost, gledanost, poslušnost

Mediana IBO

Advertising Expenditure

Mediana TeVe

CATI tv ratingi

Mediana SMV

Slovenski Medijski Vrh

Mediana PLUS

Specializirane medijske in tržne raziskave

Mediana STM+RTV

Slovenski tiskani in radiodifuzni mediji



**Inštitut za Media
raziskovanje Research
medijev Institut**

Vilharjeva 27/II
1113 Ljubljana
Slovenija

tel.: +386 61 13 77 100

fax: +386 61 13 76 222

e-mail: mediana@irm-mediana.si

<http://www.irm-mediana.si>