

# AKADEMIJA MM

SLOVENSKA ZNANSTVENA REVIIJA ZA TRŽENJE

# 13.



# AKADEMIJA MM

Slovenska znanstvena revija za trženje

# 13.

Letnik IX/13. 2009  
ISSN 1408-1652

**Uredniški odbor/Editorial board:**

John MT Balmer, Brunel University, West London, Velika Britanija; William C. Gartner, University of Minnesota, ZDA; T C Melewar, Brunel University, West London, Velika Britanija; Udo Wagner, University of Vienna, Avstrija; Durdana Ozretić-Došen, Faculty of Economics & Business Zagreb, Hrvaška; Aviv Shoham, University of Haifa, Izrael; Wim Biemans, University of Groningen, Nizozemska; Graham J. Hooley, Aston Business School, Univerza Aston, Velika Britanija; Peter Schnedlitz, Wirtschaftsuniversität, Vienna, Avstrija; Aleksandra Brezovec, Turistica, Univerza na Primorskem, Slovenija; Barbara Čater, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Janez Damjan, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Urša Golob, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Zlatko Jančič, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Milan Jurše, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija; Tomaž Kolar, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Maja Konečnik Ruzzier, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Maja Makovec Brenčič, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Borut Milfelner, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija; Damijan Mumel, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija; Aleksandra Pisnik Korda, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija; Klement Podnar, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Iča Rojšek, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Boris Snoj, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija; Dejan Verčič, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Irena Vida, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Vesna Žabkar, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija

**13. številko Akademije MM je uredila  
doc. dr. Aleksanda Pisnik Korda.**

Akademija MM je edina slovenska znanstvena in referenčna publikacija za področje marketinških znanosti. Kot taka vključuje tudi interdisciplinarne stroke in dognanja s področij tržnih komunikacij, integriranega komuniciranja, ekonomije, psihologije, sociologije 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.

**Akademijo MM izdaja revija Marketing magazin skupaj z Društvom za marketing Slovenije.**

**Akademija MM je indeksirana v EconLitu. /  
Akademija MM is indexed in EconLit.**

**Urednica:**

doc. dr. Aleksandra Pisnik Korda

**Jezikovni pregled:**

Milojka Mansoor (slovenščina),  
doc. dr. Igor Rižnar (angleščina)

**Oblikovanje ovitka:**

Sedna, d.o.o.

**Ustanovitelj:**

MM - Marketing magazin, v sodelovanju  
z Akademsko sekcijo DMS - Društva  
za marketing Slovenije

**Izdajatelj:**

MM in DMS

**Založnik:**

MM-Marketing magazin, Medijski partner, d.o.o.

**Direktor Medijskega partnerja, d.o.o.:**

Marjan Novak

**Izhaja:**

od leta 1997

**Tisk:**

Matformat, d.o.o., Ljubljana, maj 2009

**Naslov uredništva:**

Marketing magazin,  
Gospodsvetska 10, 1000 Ljubljana  
Tel.: 01/43 45 640, fax: 01/43 45 645  
E-pošta: info@marketingmagazin.si  
Spletna stran: www.marketingmagazin.si

## KAZALO

UVODNE BESEDE 13. AKADEMIJI MM NA POT	5
UVODNIK Aleksandra PISNIK KORDA	7
<b>IZVIRNI ZNANSTVENI PRISPEVKI</b>	9
Đurđana OZRETIĆ DOŠEN in Zoran KRUPKA <i>International marketing strategies of Croatian groups of companies</i>	11
Borut MILFELNER <i>Analiza povezanosti dejavnikov tržne naravnosti z inovacijskimi viri na vzorcu podjetij v Sloveniji</i>	23
Matjaž IRŠIČ <i>Kvalitativne sestavine povezovalnih odnosov organizacij s strateškimi dobavitelji in njihov vpliv na udejanjanje strategij nabavnega marketinga</i>	33
Maja KONEČNIK RUZZIER, Petra LAPAJNE, Andrej DRAPAL in Leslie De CHERNATONY <i>Celostni pristop k oblikovanju identitete znamke I feel Slovenia</i>	51
Damjana JERMAN, Bruno ZAVRŠNIK in Vesna ŽABKAR <i>Uspešnost tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih</i>	63
<b>STROKOVNI PRISPEVKI</b>	75
Tina VUKASOVIČ <i>Vpliv izvora izdelka na vrednotenje njegovih lastnosti pri porabnikih</i>	77
Kaja ANDOLŠEK JESENOVEC <i>Trendi v oglaševanju trgovinskih organizacij</i>	89
Darja LESKOVEC in Vesna ŽABKAR <i>Oblikovanje spletne skupnosti na primeru spletnega mesta Videlectures.net</i>	101
Jerneja KIMOVEC in Urša GOLOB <i>Marketinški vidik družbene odgovornosti: primer Mobitela in DOPPS</i>	113
<b>RECENZIJA KNJIGE</b> Borut MILFELNER <i>Damijan Mumel: Komuniciranje v poslovnem okolju</i>	127



## 13. AKADEMIJI MM NA POT



Nostalgija po časih, v katerih so se dogajale zgodovinske stvari, je odveč. Treba je samo pogledati okoli sebe in ugotoviti, da se zgodovinske reči dogajajo prav ta trenutek in povsod okoli nas. Namesto da si zatiskamo oči pred težavami, ki se nam zdijo upravičeno nerešljive, velja pozorno spremljati dogajanje okoli sebe in ga skrbno beležiti. Nič ni bolj vznemirljivega kot »ena dobra stara kriza«.

Stare teorije padajo, improvizacija je (spet) postala pravilo, iz katerega nastajajo nove prakse in nove teorije. Medtem ko starejši mlajše mirijo z dvajset let starimi anekdotami in drugimi krizami, ki s(m)o jih preživeli, s prispevki v Akademiji MM zapisujemo zgodovino zabavnih časov.

Uživajte v času, ki ga živite.

**Marjan Novak,**  
direktor MM



Nepredvidljiva dinamičnost finančnega in gospodarskega okolja ter nove razmere poslovanja, ki so postali aktualno dejstvo, nas zagotovo spodbujajo k temu, da razmislimo, katera so naša najbolj trdna in zdrava trženjska jedra. Zato je čas, da (končno) razumemo trženje, njegovo bistvo in namen. Prav tako je zdaj čas presoje trženja tistih podjetij in institucij, ki niso gradili trdnih odnosov s kupci, jih niso raziskovala, ne poskušala razumeti ali jih obravnavala kratkoročno. Zdaj se pravzaprav dogaja to, kar smo že dolgo učili – presoja resnične trženjske naravnosti. Prav zato je še toliko pomembnejše, da sedanja stanja raziskujemo in jih primerjamo s preteklimi. »Učna enota trženja«, ki jo doživljamo, je pravzaprav naša prednost, saj lahko celotni družbi vračamo spoznanja in raziskovalne dosežke v času, ko jih le-ta tudi najbolj potrebuje. Od tod 13. Akademija MM. Njena urednica, doc. dr. Aleksandra Pisnik Korda, je zbrala zanimive prispevke s področja mednarodnega trženja, trženjskih odnosov, vpliva izvora izdelkov, trendov in sprememb tržnega komuniciranja, pa tudi družbene odgovornosti. Zbir tem, ki je še kako aktualen in iz katerega lahko črpamo nova spoznanja. Hvala avtorjem zanje.

**Prof. dr. Maja Makovec Brenčič**  
predsednica DMS





## UVODNIK



**Aleksandra Pisnik Korda,**  
docentka,  
Ekonomsko-poslovna fakulteta,  
Univerza v Mariboru

Za vsak uspeh na trgu se je treba truditi, biti inovativen in težiti k pozitivnim spremembam. Tako si tudi ustvarjalci revije Akademija MM prizadevamo, da revijo nadgrajujemo in vam ponujamo sveže, nove vsebine, ki bodo za vas, bralce, zanimive in koristne. Izjemen dosežek je, da je revija od pričujoče številke naprej uradno indeksirana v mednarodni bazi EconLit, za kar se zahvaljujemo urednici prejšnje številke doc. dr. Maji Konečnik Ruzzier, ki je v projekt vložila neverjetno veliko energije. S tem revija pridobiva na teži še v mednarodnem prostoru ter postaja zanimiva tudi za avtorje znanstvenih in strokovnih prispevkov iz tujine.

Tokratna revija je razdeljena v tri sklope: v prvem predstavljamo pet izvirnih znanstvenih prispevkov, v drugem štiri strokovne, v tretjem pa objavljamo recenzijo knjige avtorja Damijana Mumla z naslovom Komuniciranje v poslovnem okolju.

Prvi sklop začinjamo – tokrat prvič – s prispevkom v angleščini, avtorja sta **Đurdana Ozretić Došen** in **Zoran Krupka** iz Hrvaške. V prispevku, ki je vsekakor zanimiv za bralce v Sloveniji, avtorja ugotavljata, da za večino skupin podjetij na Hrvaškem trg ni dovolj velik, da bi omogočal rast in razvoj, zato vstop na mednarodni trg postane edini način za razširitev poslovanja. V prispevku prikazujeta izsledke raziskave, ki sta jo opravila med marketinškimi direktorji skupin podjetij na Hrvaškem.

V času, ko gospodarska rast peša, kar se dogaja tudi v Sloveniji, pogosto poudarjamo tako pomen tržne naravnosti podjetij kot tudi njihove inovacijske sposobnosti. Kakšna sta vloga in pomen tržne naravnosti za razvoj inovacijskih virov v podjetjih v Sloveniji, nam predstavlja **Borut Milfelner**, ki je izvedel raziskavo na vzorcu 415 podjetij z več kot 20 zaposlenimi.

Opažamo, da so v slovenskem prostoru prispevki s področja nabavnega marketinga redki, zato z veseljem pozdravljamo prispevek **Matjaža Iršiča**, ki v članku proučuje vpliv kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov organizacij na udejanjanje njihovih marketinških strategij na nabavnem trgu. Njegova empirična raziskava kaže, da velike organizacije v Sloveniji pri svojih strateških dobaviteljih, s katerimi imajo dolgoročne poslovne odnose, ne udejanjajo v zadostni meri takšnih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne za koncept marketinga povezav.

Četrty znanstveni prispevek je delo **Maje Konečnik Ruzzier** in soavtorjev, ki opisujejo celostni pristop k oblikovanju identitete znamke

Slovenije in katerega končni rezultat je rojstvo znamke I feel Slovenia. V diskusiji prispevka opozarjajo, da je oblikovana identiteta znamke I feel Slovenia začetek in ne konec dela z znamko države, zato čaka skrbnika in druge izvajalce še veliko izzivov.

**Damjana Jerman** s soavtorjema zaokrožuje sklop znanstvenih prispevkov z vedno aktualno temo uspešnosti trženjskega komuniciranja na medorganizacijskih trgih. Avtorji prikazujejo strukturni model uspešnosti tržnega komuniciranja, ki so ga empirično preverili na vzorcu podjetij v Sloveniji. Prispevek ponuja celovit pogled na uspešnost tržnega komuniciranja kot posledico in vzrok v procesu tržnega komuniciranja.

Drugi sklop prispevkov v reviji je strokovne narave, vsi pa opisujejo aktualne in zanimive primere iz slovenske marketinške prakse. **Tina Vukasovič** proučuje vpliv države izvora izdelka na zaznavanje porabnikov s konkretnim

primerom na izdelkih Perutnine Ptuj, **Kaja Andolšek Jesenovec** prikazuje trende na področju oglaševanja trgovinskih organizacij, **Darja Leskovec** in **Vesna Žabkar** prikazujeta oblikovanje spletne skupnosti na primeru Videlectures.net, **Jerneja Kimovec** in **Urša Golob** pa končujeta drugi sklop s prispevkom o marketinških vidikih družbene odgovornosti na primeru Mobitela in DOPPS.

Kot smo že omenili, revijo končujemo z recenzijo knjige Komuniciranje v poslovnem okolju avtorja Damijana Mumla. Recenzijo je napisal **Borut Milfelner**.

Naj vas na koncu še povabim, da s svojimi predlogi, komentarji, pohvalami, a tudi pripombami in grajami, ki jih lahko pošljete na e-naslov amm@dmslo.si, pripomorate, da bo revija Akademija MM še boljša ter predvsem prilagojena vam in vašim željam. V upanju, da bodo tokratne vsebine v reviji za vas zanimive in koristne, vas prijazno pozdravljam!

**IZVIRNI ZNANSTVENI  
ČLANKI**

**ORIGINAL SCIENTIFIC  
PAPERS**



## INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES OF CROATIAN GROUPS OF COMPANIES

**Zoran Krupka,**  
Teaching and Research Assistant,  
Faculty of Economic and Business,  
University of Zagreb, Croatia  
zkrupka@efzg.hr

**Đurđana Ozretić Došen,**  
Professor,  
Faculty of Economics and Business,  
University of Zagreb, Croatia  
dozretic@efzg.hr

**Abstract:** Groups of companies represent business systems consisting of a larger or a smaller number of affiliated companies (subsidiaries) which share a common objective, namely, to operate successfully as a whole group. Most groups of companies find their domestic market insufficient for growth and development; venturing into the international market becomes the only way for them to expand business. This applies in particular to the groups of companies which originate from the countries with a small market potential (whether due to a small population – potential buyers, or limited purchasing power of the population), such as Croatia.

The fact that business internationalization of domestic groups of companies, unlike in recent foreign literature, has been poorly researched in Croatian scientific literature served as the basic motive to the authors for writing this paper. The authors wanted to examine the opinions of marketing managers employed at Croatian groups of companies about the factors that have the greatest impact on the selection of the foreign country as a destination in which to establish a subsidiary. In addition, they wanted to find out which marketing strategies, according to the respondents, are the most suitable for business internationalization of Croatian groups of companies.

**Key words:** business internationalization, internationalization marketing strategies, factors of selection of foreign country, groups of companies, Republic of Croatia

### MEDNARODNE TRŽENJSKE STRATEGIJE SKUPIN PODJETIJ IZ HRVAŠKE

**Razširjeni povzetek:** Skupine podjetij poslovni sistemi, ki sestojijo iz večjega ali manjšega števila pridruženih podjetij (hčerinskih družb) s skupnim ciljem poslovati uspešno kot skupina podjetij. Za večino skupin podjetij domači trg ni dovolj velik za rast in razvoj, zato vstop na mednarodni trg postane edini način za razširitev poslovanja. To velja predvsem za skupine podjetij, ki izhajajo iz držav z majhnim tržnim potencialom (bodisi zaradi majhnega števila prebivalcev – morebitnih kupcev – ali omejene kupne moči prebivalstva), kot je Hrvaška.

Prejeto: 8. marec 2009  
Recenzirano: 23. marec 2009  
Prejeto v popravljeni različici: 6. april 2009

Najpomembnejša trenda danes sta internacionalizacija in globalizacija poslovnih aktivnosti. Močna poslovna

internacionalizacija se je začela sredi dvajsetega stoletja, globalizacija pa je postala pomembna proti koncu dvajsetega stoletja, predvsem zaradi razvoja interneta in komunikacijskih tehnologij. Prav ta dva trenda sta omogočila razvoj in rast skupin podjetij.

Dejstvo, da je poslovna internacionalizacija domačih skupin podjetij slabo raziskana v hrvaški znanstveni literaturi (kar po drugi strani ne velja za tujo literaturo), je osnovni motiv avtorjev za nastanek tega članka. Avtorja sta želela proučiti mnenja marketinških direktorjev, ki so zaposleni v skupinah podjetij na Hrvaškem, o dejavniki, ki imajo največji vpliv na izbor tuje države, v kateri bo skupina podjetij ustanovila hčerinsko podjetje. Poleg tega sta avtorja želela ugotoviti, katere marketinške strategije, glede na odgovore respondentov, so najprimernejše za poslovno internacionalizacijo hrvaških skupin podjetij.

Avtorja sta v članku testirala štiri hipoteze ( $H_1$  – Najpomembnejši dejavnik pri izboru tuje države, v kateri bo ustanovljeno hčerinsko podjetje, so možnosti te države za prodajo proizvodov/storitev;  $H_2$  – Poceni delovna sila je drugi najpomembnejši dejavnik pri izboru tuje države, v kateri bo skupina podjetij ustanovila hčerinsko družbo;  $H_3$  – Strategija neposredne tuje naložbe je najprimernejša poslovna strategija internacionalizacije za hrvaške skupine podjetij;  $H_4$  – Izvozna strategija je druga najprimernejša poslovna strategija internacionalizacije za hrvaške skupine podjetij). Da bi lahko testirali predlagane hipoteze, je bila izvedena raziskava. Kot instrument je bil uporabljen popolnoma strukturiran vprašalnik. Raziskava je bila opravljena po elektronski pošti (kar je glavna omejitev raziskave) na izbranem vzorcu strokovnjakov, ki je bil sestavljen iz 127 marketinških direktorjev, zaposlenih v hrvaških skupinah podjetij. Respondenti so bili zaposleni tako v matičnem podjetju kot v hčerinskih podjetjih ter so bili vključeni v pripravo strategije za vstop skupine na tuji trg.

Rezultati raziskave so dokazali pravilnost hipotez  $H_1$ ,  $H_3$  in  $H_4$ , medtem ko je bila hipoteza  $H_2$  zavržena. Raziskava je pokazala, da je tržni potencial za prodajo proizvodov, ki se bodo proizvajali v hčerinskem podjetju, najpomembnejši dejavnik za izbor države, v kateri se bo ustanovilo hčerinsko podjetje. Temu dejavniku sledita pričakovana ekonomska rast države in usposobljena delovna sila. Poleg tega je raziskava pokazala, da je strategija neposrednih tujih naložb najprimernejša marketinška strategija za poslovno internacionalizacijo hrvaških skupin podjetij – prav sledenje tej strategiji lahko pripelje skupine podjetij do popolne uresničitve svojih prednosti. Hrvaško gospodarstvo je v tranziciji, kar pomeni, da podjetja nimajo velikih finančnih virov, ki bi jih lahko investirala v internacionalizacijo in po tradiciji se njihove mednarodne poslovne operacije so osredinjene predvsem na ozemlja sosednjih držav. Zato rezultati raziskave, po katerih marketinški direktorji menijo, da je izvoz druga najprimernejša strategija za poslovno internacionalizacijo hrvaških skupin podjetij, niso presenečenje.

Rezultati raziskave so uporabni za menedžerje, ki so zaposleni v hrvaških skupinah podjetij v procesu poslovne internacionalizacije, predvsem pri oblikovanju marketinških strategij za vstop na tuje trge. Prav tako so uporabni za menedžerje, ki želijo najti dejavnike, ki zahtevajo posebno pozornost pri izbiranju države, v kateri bodo ustanovili hčerinsko podjetje. Tovrstne odločitve so izjemno pomembne, saj je od njih odvisno ne le poslovanje podjetja, temveč tudi uspešnost pri spopadanju s konkurenco tujih in globalnih skupin podjetij. Članek je lahko spodbuda znanstvenikom na področju mednarodnega marketinga za nadaljnje proučevanje tega doslej slabo raziskanega področja.

**Ključne besede:** poslovna internacionalizacija, internacionalizacija marketinških strategij, dejavniki pri izboru tuje države, skupine podjetij, Republika Hrvaška

## 1. INTRODUCTION

A number of scientists in the field of international marketing and international business focused their research efforts on examining and researching two dominant current trends in companies' business operations, namely, internationalization and globalization (Arnold, 2004; Belli, 1991; Douglas and Wind, 1987; Gillespie et al., 2004; Gottesman, 2006; Levitt, 1983; Lindholm, 2000).

Internationalization may be defined as an expansion of company business from the domestic to the international market (Cateora and Graham, 2005) through sales, production, research and development, as well as other business activities. Big companies nowadays mostly do their business on a large number of foreign markets while, for a number of smaller companies, business internationalization represents an important strategic decision to take. The decision which, if all the activities related to the company's entry in a foreign market are not conducted appropriately, may mean financial losses and that may in turn result in winding up of the company's business. Globalization is a phenomenon characterized by economic, political, legislative and cultural changes caused by the development of technology, population mobility, capital flows, international exchange of products and services, development of international legal institutions and political decisions to eliminate national borders (Douglas and Wind, 1987; Belli, 1991; Gottesman, 2006; Levitt, 1983; Samiee and Roth, 1992).

Market structure and environment are not static categories; on the contrary, they are very dynamic by nature (Galán and González-Benito, 2001). This is especially evident if one observes the last two decades, which have been dominated by a rapid development of communication and information technology,

liberalization of the world market, opening of national economies and narrowing of differences in consumer tastes throughout the world (Bhaumik and Geld, 2005; Weber and Devaney, 2002; Novičević and Harvey, 2004; Hoffman and Preble, 2004). These factors have stimulated an internationalization of business activities and, through global integrations, resulted in larger groups of companies.

Croatian groups of companies stem from a transition economy and their development began in mid-1990s. Major Croatian groups (according to the following criteria: number of employees, income, number of countries and markets in which they operate), such as Agrokora, Podravka, Atlantic Group, Pliva and Nexa Group, according to the 2003 National Classification of Activities (OG, 52/2003), were classified in the processing industry sector. Although these companies have no major impact on a global scale, they have grown and enlarged in the last ten years so the market of the Republic of Croatia became too small for most of them. Consequently, they decided to internationalize their business by entering, above all, the markets of Central and South-Eastern European countries.

The field of business internationalization of groups of companies is still insufficiently researched in Croatian scientific and professional literature so this represented the main motive for setting primary objectives and conducting the research presented in this paper. The research aimed at finding out which factors, in the opinion of the marketing managers employed at Croatian groups of companies, have the largest impact on the selection of a foreign country for a group to enter its market. In addition, the research aimed at establishing which international marketing strategy managers find the most suitable for expanding the business operations of Croatian groups of companies in the international market.

## 2. GROUPS OF COMPANIES

Groups of companies represent business systems consisting of several companies, most often those which have a well-developed network of subsidiaries throughout the world, thus creating their own international market of a kind (so-called internal market) that is comparatively closed to other companies (Previšić and Ozretić Došen, 1999). The companies within such system are under direct or indirect, greater or lesser, administrative and financial control of their parent company (Chang and Hong, 2000; Kester, 1992; Granovetter, 1994; Duysters and Hagedoorn, 1995).

Even though subsidiaries are separate legal entities (registered with the commercial court of the country in which they are situated), the first and primary objective of each subsidiary most frequently is not profitability on a micro, that is, on the subsidiary level, but successful performance of the group as a whole (Weber and Devaney, 2002; Chang and Hong, 2000; Chang, 2003). It means that there are situations in which individual subsidiaries take certain actions, which do not contribute to their business result directly, but indirectly or directly benefit some other subsidiary and, therefore, the group as whole.

In an examination of groups of companies, attention should be paid to the relationship between the ownership and the management functions as well. This relationship will determine the degree of autonomy of the managers in subsidiaries, what role a subsidiary will have within the group, which business internationalization strategy of the group it will use, etc. (Lindholm, 2000; Chung et al., 2000). In groups in which these two functions are integrated, centralized approach to group management prevails and this is characteristic of Japanese groups of companies, so-called *keiretsu*, and South-Korean group of companies called *cheabol*. In these groups, the subsidiaries have a low level of autonomy and are under exclusive control of the parent company (Anchordoguy, 1990; Jeon and Ahn, 2001; Kranais, 2000; Kustin and Jones, 1995). As opposed to these, groups originating from the U.S. and Western Europe have separate management and ownership functions, leading to significantly greater autonomy of subsidiaries (Gomes-Casseres, 1994; Hamilton and Mqasqas, 1997).

Groups of companies are frequently drivers of the entire economy in certain countries as they have substantial financial resources, invest considerable amounts into research and development, employ educated labor force, etc. (Gomes-Casseres, 1994; Ma and Lu, 2005). All this leads to competitive advantage of affiliated companies over other companies which are not part of a group (Turner et al., 2002; Muller-Camen et al., 2001; Marangoni et al., 2004). In addition, the group's internal market contributes to increasing competitiveness of affiliated companies because it enables the exchange of products, services, information and know-how at transfer prices as well as funding under more favorable terms (Novičević and Harvey, 2004; Carruth and Crain, 1993; Schäfer and Spengel, 2003; Chang and Hong, 2000; Schjelderup and Weichenrieder, 1999; Stewart, 1977). Another advantage lies in paying taxes at lower rates, if

subsidiaries are situated in foreign countries enjoying lower taxes (Fraedrich and Bateman, 1996; Jacobs et al., 2004; Pendlebury, 1980). The logic underlying the establishment of subsidiaries in foreign countries in order to use all the advantages offered by the system is derived precisely from these factors.

When deciding on business internationalization, according to Galan and Gonzalez-Benito (2001), managers must answer three basic questions:

1. What are the reasons that led to the decision to internationalize?
2. Which country's market to enter?
3. Which internationalization strategy to apply?

The answer to the first question defines the factors that led to the decision to internationalize business in the first place. Those are the factors such as a reduction of business risk, cost efficiency, international exchange liberalization, organization factors, etc. Analyzing the factors relevant to the selection of the foreign country in which a company will start its business activities, such as cheap labor force, availability and price of resources and market potential, provides the answer to the second question. Finally, the choice of the actual international marketing strategy to be applied and used depends on the reasons that led to internationalization and on the chosen potential markets, and thus gives the answer to the third question.

### **3. FACTORS RELEVANT TO THE SELECTION OF THE FOREIGN COUNTRY**

Any company whose management board decides to internationalize its business has its own motives, whether, for instance, cheaper labor force or favorable legislative framework on the foreign market, or domestic market saturation with products and services. In order to choose the optimum international marketing strategy, it is important to analyze the factors that make a foreign country more or less attractive.

A number of authors emphasize the potential of a foreign market for the sale of products to be manufactured by the subsidiary as the most important factor when choosing the foreign country in which to establish that subsidiary (Arnold, 2004; Bradley, 2005; Gillespie et al., 2004). If a foreign country, or at least its neighbors, does not have the necessary potential to sell the products which will be produced locally, such a country is not considered to be attractive for opening a subsidiary. Depending on

the type of products, the sales potential of the country is to be assessed. There are products, such as food stuffs for example, for which the size of the population is relevant as the basic indicator of the country's sales potential. However, apart from the population, the level of GDP per capita also affects the sales potential, especially of products which require substantial funding and a higher level of consumer inclusion in decision-making on the purchase, such as cars, computers, etc.

Besides the foreign market sales potential, one of the most frequent motives for choosing a particular country in which to open a subsidiary is cheap labor force. (Pull, 2002; Muller-Camen et al., 2001; Bhaumik and Gelb, 2005). The price of labor in the markets of highly developed countries such as the U.S., Switzerland and Sweden is extremely high so groups from these countries move their production to developing and undeveloped countries. Originally, only the operations that did not require high-skilled labor force were moved to developing and undeveloped countries. However, nowadays, an increasing number of international companies move their entire research and development centers to developing countries, such as China and India, because of increasingly more educated labor force in these countries while still being cheaper than in developed countries (UNCTAD, [www.unctad.org](http://www.unctad.org), October 20<sup>th</sup>, 2007). Croatian groups of companies are also establishing subsidiaries in the countries that have a lower price of labor than Croatia, and are also attractive due to other factors. For Croatian groups of companies this means primarily countries of Eastern and South-Eastern Europe, such as Poland, Bosnia and Herzegovina, Serbia, Slovakia and others ([www.agrokor.hr](http://www.agrokor.hr), [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr), [www.pliva.hr](http://www.pliva.hr), October 25<sup>th</sup>, 2007).

Numerous authors mention previous experience in business dealings with corporate entities from the destination country and a similarity of cultures of the destination and home country as extremely important when choosing a foreign country in which to establish a subsidiary (Tüselmann et al., 2002; Yu, 2005; Muller-Camen et al., 2001; Goerzen, 2005). It is much easier to operate in a country that has a similar business culture to the parent country. It is easier to manage human resources, thereby reducing the level of not only employee animosity but also animosity of the general public towards the foreign company, which eventually leads to better financial results and stronger competitiveness of the subsidiary. A number of countries, especially developing and



undeveloped countries, point out tax breaks and the possibility of repatriation of capital (Babić et al., 2001; Emmanuel, 1995) as their competitive advantage in attracting foreign investment. Thus, such countries also represent attractive locations in which to open subsidiaries. Apart from these factors, factors such as favorable legislative framework, proximity of the destination to the home country (especially if the export strategy is also applied) as well as the availability and price of resources required (Wint and Williams, 2000; Bhaumik and Gelb, 2005) also influence the selection of the country in which to establish a subsidiary.

Hence, two hypotheses that this paper aims to test:

*H<sub>1</sub>: The most significant factor in the selection of the foreign country in which to establish a subsidiary is the potential of that country for sale of products/services.*

*H<sub>2</sub>: Cheap labor is the second most significant factor, after the country's potential for sale of products/services, in the selection of the foreign country in which to establish a subsidiary.*

#### **4. BUSINESS INTERNATIONALIZATION STRATEGIES**

Having analyzed the factors which contribute to making a particular country more or less attractive, managers must choose the most suitable international marketing strategy for their operations in the selected market(s). Managers in groups of companies may choose among the strategies such as export, contract manufacturing, franchising, long-term production co-operation and foreign direct investment (Galan and Gonzalez-Benito, 2001; Lowengart and Menipaz, 2001; Preble and Hoffman, 1998; Quinn, 1999; Sashi and Karuppur, 2002; Wint and Williams, 2002; Bhaumik and Gelb, 2005). The final decision will depend, ultimately, on the objectives that the company wishes to achieve as well as on the specifics of the particular foreign market environment (economic, legislative, political and cultural) and the strategic goals of the group of companies (Galán and González-Benito, 2001).

A number of authors consider foreign direct investment strategy to be the most suitable business internationalization strategy for groups of companies (Galan and Gonzalez-Benito, 2001; Wint and Williams, 2002). As the main reason they outline the fact that groups of companies may reap the largest benefits on the international market by applying that particular strategy.

Foreign direct investment is the most complex international marketing strategy, which requires substantial financial investments for the establishment and/or acquisition of a company on the foreign market. On the other hand, this strategy can lead to maximum benefits in group operations, such as tax payment abroad at lower rates, use of transfer prices, etc. Some authors, including Wint and Williams (2002), support that strategy for the precise reason that a number of countries offer various »breaks« to foreign investors to attract foreign capital, and this is beneficial for groups of companies.

However, there are other authors who believe other strategies, such as franchising for instance, to be more advantageous (Preble and Hoffman, 1998; Quinn, 1999; Sashi and Karuppur, 2002). The use of franchising presupposes, as a basic prerequisite, that the company has a familiar (product, service and/or corporate) brand which will be franchised out. The majority of companies that resort to franchising as their business internationalization strategy are service sector companies. As already mentioned, the largest Croatian groups of companies belong to the processing industry sector and their primary activity is not service provision. Furthermore, their brands are not yet sufficiently recognizable in wider international circles, so it is justified to put forward the following hypothesis:

*H<sub>3</sub>: Foreign direct investment strategy is the most suitable business internationalization strategy for Croatian groups of companies.*

As opposed to the foreign direct investment strategy, one may mention indirect export as the most simple international marketing and business internationalization strategy (Bradley, 2005). This strategy is used largely by small and medium-sized enterprises, or by the companies which are only now venturing into foreign markets. As compared to the more complex strategies, export does not require vast financial resources, considerable time or experience in doing business on international markets (Novičević and Harvey, 2004; Bradley, 2005; Hollensen, 2004). Since Croatia is a transition economy and a number of Croatian companies have a long export tradition (Ozretić Došen et al., 2000), the fourth and final hypothesis to be tested is formulated as follows:

*H<sub>4</sub>: Export strategy is the second most suitable business internationalization strategy for Croatian group of companies, after foreign direct investments.*

## 5. RESEARCH

### 5.1 RESEARCH METHODOLOGY

A highly structured questionnaire was constructed for the purpose of testing the veracity of these four hypotheses. After pre-testing the questionnaire, one question was reformulated as it seemed likely to be misinterpreted by respondents, and that would have jeopardized the validity of the results. The survey was conducted on a sample of marketing managers employed at the largest Croatian groups of companies (the group size was determined by each group's income and profit, number of subsidiaries, number of employees and the number of countries in which it has subsidiaries). The questionnaire was sent to the respondents by mail. Out of a total of 260 questionnaires that were sent, 137 were returned, of which 10 proved invalid so they were eliminated from further processing. The response rate was 52.69%, which is above what literature recognizes as

minimum threshold of 15% for mail surveys (Marušić and Vranešević, 2001). Out of 127 respondents, approximately the same number was employed at parent companies (61 or 48%) as at subsidiaries (66 or 52%). The collected data were analyzed by SPSS statistics pack.

### 5.2 RESEARCH RESULTS AND ANALYSIS

To test hypotheses  $H_1$  and  $H_2$ , a question was used in which respondents were to rate the influence of several factors (listed in Table 1) on the selection of foreign country in which to establish a subsidiary. Their possible response was provided on a five-point Likert scale (1 – Extremely weak influence, 5 – Extremely strong influence), where 3 represented the respondents' neutral position.

Table 1 shows that the »Potential market for the sale of products to be manufactured and/or imported by the subsidiary« factor was graded highest of all the factors influencing the selection of the foreign country in which to establish

**Table 1:** Managers' position on the factors relevant to the selection of foreign country as a potential destination for subsidiary establishment

Factors	N	Mean	Std. Deviation	St. error
(A) Cheap labor	127	3.43	1.095	.097
(B) Potential market for the sale of products to be manufactured and/or imported by the subsidiary	127	4.45	.663	.059
(C) Tax breaks	127	3.46	.974	.086
(D) Physical proximity to home country	127	2.49	1.053	.093
(E) Cultural similarities between destination and home country	127	2.61	1.189	.105
(F) Availability in the foreign market of resources necessary for subsidiary's production/operations	127	3.25	1.148	.102
(G) Price of resources necessary for subsidiary's production/operations	127	3.42	1.250	.111
(H) Flexible legislative system in destination country	127	3.13	1.127	.100
(I) Skilled labor force	127	3.57	.964	.086
(J) Degree of technological development in the branch of industry to be entered	127	3.43	.939	.083
(K) Prior experience in doing business with corporate entities from destination country	127	3.31	.957	.085
(L) Destination country's expected economic growth	127	4.00	1.008	.089

Note: Factors are marked A to L to facilitate interpretation of Table 2.

subsidiaries (average grade 4.45), with »Destination country's expected economic growth« factor (average grade 4.00) following. »Skilled labor force« ranked third (average grade 3.57), »Tax breaks« ranked fourth (average grade 3.46) while »Cheap labor« came up only the fifth (average grade 3.43).

On the basis of these results, the  $H_1$  hypothesis claiming that »The most significant factor in the selection of the foreign country in which to establish a subsidiary is that country's potential for sale of products/services« can be accepted. The potential of a foreign market for the sale of products to be manufactured by the subsidiary established in that market was graded as the most important factor. It is interesting that the second most important factor is the foreign country's expected economic growth. Since the country's expected economic growth affects its GDP, or its per capita GDP, it also affects its inhabitants' purchasing power. It is therefore possible to conclude that this factor also contributes to confirming the first hypothesis, as the country's economic growth corresponds

to a higher potential for the sale of products/ services.

If the first two highest-rated factors are united (given that the first is implied in the second), good-quality labor force becomes the second most important factor, followed by cheap labor and tax breaks. This points to the fact that companies no longer predominantly look for a labor force that is just cheap but also need it to be educated. In this manner the company ensures solid work, which in turn automatically improves the image of the company or of the entire group of companies. Based on these results, hypothesis  $H_2$  was not accepted, i.e. cheap labor is not the second most important factor in selecting the foreign country in which to establish a subsidiary. Taking Pliva as an example, as its core business requires a highly educated labor force, these results are not surprising.

Table 2 shows intercorrelation of the factors which are relevant to the selection of the foreign country in which a subsidiary is to be established, and on

**Table 2:** Intercorrelation of factors relevant to the selection of foreign country

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A	-	-.188*	.409**	.032	-.044	-.035	.130	.098	.063	-.092	.167	-.352**
B		-	.006	.127	.272**	.111	.031	.083	.095	.175*	.188*	.356**
C			-	.025	-.008	.164	.224*	.279**	.267**	.138	-.056	-.226*
D				-	.576**	.199*	.158	.336**	.147	-.043	.208*	-.037
E					-	.136	.141	.291**	.137	.084	.373**	.066
F						-	.762**	.429**	.150	.062	-.058	-.007
G							-	.543**	.237**	.030	-.005	-.050
H								-	.306**	-.006	.125	-.091
I									-	.275**	.312**	.090
J										-	.150	.260**
K											-	.091
L												-

\* Correlation is significant at a 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at a 0.01 level (2-tailed).

the basis of which it is possible to assume certain links. In addition to the already mentioned comparison, the most interesting data have a positive correlation (Pears. coef. = 0.356;  $p=0.000$ ) between factors B and L, since economic growth implies the population's higher purchasing power,

and thus also the foreign country's higher potential for the sale of products/services on its market (i.e.  $H_1$  confirmed). Furthermore, a positive correlation (Pears. coef. = 0.260,  $p=0.001$ ) was found between the »Degree of technological development in the branch of industry to be

entered« factor and the »Destination country's expected economic growth«, which is logical since developed technology is one of the prerequisites of the country's economic growth and development, and vice versa. Moreover, »Physical proximity to home country« and »Prior experience in doing business with corporate entities from destination country« factors are also positively correlated (Pears. coef. = 0.208;  $p=0.019$ ), as are factors »Skilled labor force« and »Degree of technological development in the branch of industry to be entered« (Pears. coef. = 0.275;  $p=0.002$ ).

A negative correlation (Pears. coef. = -0.352;  $p=0.000$ ) between the »Cheap labor« factor and the »Destination country's expected economic growth« is interesting. This may be interpreted by a low probability that cheap labor may generate large incomes to be spent on products/services or invested into capital goods, in turn fuelling economic growth. In addition, cheap labor is usually associated with uneducated labor force both in developing and undeveloped countries; this prompted respondents to assume that such countries would not be able to achieve considerable economic growth in the near future. Consequently, it is not surprising that there is a negative correlation between »Cheap labor« and the »Potential market for the sale of the products to be produced and/or imported by the subsidiary« (Pears. coef. = -.188;  $p=0.034$ ). However, it should not be forgotten that the labor in undeveloped countries as well as in developing countries, while still cheap, is growing increasingly educated so it is reasonable to expect that these countries would soon achieve

economic development and growth (China and India in the past 15 years serve as good examples).

Two questions were used to test the third hypothesis. First, the following statement that »The establishment of new and/or takeover of existing companies abroad is the most suitable business internationalization strategy for a group of companies« and the respondents were asked to express the degree to which they agree or disagree with it on a five-point Likert scale (1 – I strongly disagree; 5 – I strongly agree). The hypothesis was examined by means of the t-test, taking into account that the average value on the scale (i.e. 3) represents neutral attitude. However, the mean value of 4.15 ( $t=16.044$ ,  $df=126$ ,  $p=0.000$ ) shows a significant move in the positive direction, based on which it is possible to conclude that the marketing managers employed at Croatian groups of companies have a positive attitude to the establishment and/or takeover of companies abroad as the most suitable business internationalization strategy for Croatian groups of companies. The third hypothesis is therefore accepted.

In the second question, which was used to test the third hypothesis, respondents were asked to rate the proposed strategies according to their suitability for business internationalization by a group of companies (ranking 1 – the most suitable strategy, ranking 10 – the least suitable strategy). Ten strategies were proposed, representing possible options for business internationalization, according to the international marketing theory.

**Table 3:** Ranking of business internationalization strategies of groups of companies

	N	Ranking	Minimum	Maximum	Mean	Std. deviation
Foreign direct investments	127	1	1	10	2.40	2.124
Export	127	2	1	10	3.24	2.655
Strategic alliances	127	3	1	10	4.02	2.319
Long-term product cooperation	127	4	1	10	5.39	2.572
License	127	5	1	10	5.97	2.380
Contract-based management	127	6	2	10	6.32	2.037
Contract manufacturing	127	7	2	10	6.50	2.410
Franchising	127	8	2	10	6.65	2.401
Assembly production	127	9	1	10	6.72	2.830
Leasing	127	10	1	10	7.18	2.486

As Table 3 shows, the strategy ranked highest is that of foreign direct investment with a mean rate of 2.4. Export ranks second with a mean rate of 3.24 and is followed by strategic alliances at 4.02 and long-term product cooperation at 5.39 in the third and fourth place, respectively, etc. Out of 127 respondents, 74.8% ranked the foreign direct investment strategy either first or second. Based on the results stemming from the answers to this question, the third hypothesis was also accepted.

It is important to note that there is a statistically significant inverse correlation between these two questions, i.e. between the statement that «*The establishment of new and/or takeover of existing companies abroad is the most suitable business internationalization strategy for a group of companies*» and foreign direct investment (coef=-0.179, p=0.044 – 2-tailed) and assembly production (coef=-0.192, p=0.042 – 2-tailed) strategies. This means that the more positive the respondent's attitude to the first question, the higher the ranking that he/she assigned to these two strategies. As to foreign direct investment, the correlation with the first question is not surprising and only serves to confirm the consistency of respondents' answers. On the other hand, by applying the assembly production strategy, the final production stage moves to a foreign country where the final product is then assembled. With time, this strategy may evolve into a foreign direct investment strategy - a fact which may demonstrate a connection or correlation between these two questions. In addition, research results also show a statistically significant difference (p=0.018) in the average ranking of the foreign direct investment strategy, depending on whether the respondents are employed at a parent company (2.85) or at a subsidiary (1.97).

As the  $H_4$  hypothesis postulated and research confirmed (Table 3), export ranks as the second most suitable business internationalization strategy for Croatian groups of companies, with a ranking value of 3.24. Based on these results, the  $H_4$  is accepted. This is not unusual in view of the fact that export is the most basic international marketing strategy. Export is most commonly used as the initial strategy but it may subsequently evolve into one of the more complex strategies, such as strategic alliances, or even the most complex one – foreign direct investment. Croatian groups of companies do not have sufficient funding available to finance an expansion of their network of subsidiaries in a great number of foreign markets, and the largest

part of their foreign market is in the neighboring countries; this makes export the optimum strategy of foreign market entry for most groups of companies. Export was ranked as the first or the second most suitable business internationalization strategy by 55.6% of the respondents.

Results of the ANOVA test showed that there is no ( $p>0.05$ ) statistically significant difference in the respondents' answers concerning the most suitable business internationalization strategy which might be related to their status as the employees of parent companies or subsidiaries, if the ten proposed international marketing strategies are considered. As explained in the theoretical discussion, the relationship between the ownership and the management function has a major influence on the business operations of groups of companies. This research aimed at finding whether there is a statistically significant difference in the answers to these two questions by the respondents employed at the companies in which these two functions are completely separated, partly separated and joined. The ANOVA test again showed that there is no statistically significant difference in the answers by different groups of respondents to the first question (p=0.163) or to the second one, that is to the ranking of strategies (p=0.423).

### 5.3 RESEARCH LIMITATIONS

This paper has two fundamental limitations. The first one concerns the use of the mail survey. Since a deliberate sample of experts was used in the research, it is extremely important that the managers fill out the questionnaire themselves instead of having it filled out by someone else. This very uncertainty, i.e. the impossibility of the researcher to know who actually filled out the questionnaire, is the first limitation of this research. The second limitation lies in the fact that no questionnaire was filled out by a management board member, which makes the research results lacking in their opinions and attitudes.

## 6. CONCLUSION

Globalization is an unstoppable process, which, directly or indirectly, affects all market participants – consumers and companies alike. Consumers are becoming more homogenous, and cultural differences among them are beginning to fade away. Thus, globalization suits corporate entities from the countries such as the U.S., Japan and Germany, which have ample financial resources, strong political impact and

cutting-edge technology available. For the countries with a transition economy, such as Croatia, and for the companies from those countries, globalization poses a challenge and a relentless fight for consumers and market share against incomparably more powerful competition from more developed countries.

As a result of growing globalization, European integrations and the use of information and communication technology, both the number and the size of groups of companies have increased. At the same time, increased use of information and communication technology enabled the implementation of completely new organization structures and distribution of labor, leading to a situation in which unaffiliated companies are no longer competitive in the market on their own so they forge alliances with other companies or systems, such as groups of companies. A considerable number of groups, at one point of their existence, outgrows their home country markets and embarks on a process of business internationalization. Only the management board and possibly division or some other organizational unit in charge of the group's marketing strategy will remain in the parent country. All other activities will be located in foreign countries.

The most suitable strategy of business internationalization of groups of companies, as confirmed by the research presented in this paper, is the foreign direct investment strategy. This is so thanks to the fact that all the advantages of the systems such as groups of companies may be realized fully through the foreign direct investment strategy. One of the most important advantages is, without doubt, the possibility to use transfer prices. Even though the use of transfer prices is also possible when groups do business on a single (domestic) market, its real impact is realized through operations on the international market. Various privileges granted by national governments and institutions with a view to attracting foreign capital also encourage business internationalization through this particular strategy. Nowadays, especially on some markets where the impact of ethnocentrism can be felt, it has become almost imperative that the overall local public (consumers, suppliers, local administrative bodies and general public) perceives the subsidiary to be a local rather than a foreign company.

The second most suitable strategy, in the opinion of the marketing managers employed at Croatian

groups of companies, is export. Croatian groups of companies are comparatively small on a global scale so they are oriented toward a regional market, which is geographically close. Therefore, export to some of these countries seems the optimum solution.

Since most Croatian groups of companies are expanding business to the markets of neighboring countries and countries in its region, it would be interesting to explore in which way culture, or a cultural environment (tradition of doing business with these countries, historical connections, similar language and other cultural elements), affect the choice of the country in which to open a subsidiary. Influence of the autonomy of foreign subsidiaries on the business performance of the group as a whole may certainly be outlined as a subject of future research. In other words, it is necessary and would be interesting to examine what advantages and what disadvantages might stem from a high and what from a low level of autonomy of subsidiaries, and what impact these might have on the profitability of the group. It would also be useful to examine which factors attracted foreign groups of companies to establish subsidiaries in Croatia, and compare those results with the data for Croatian groups of companies.

Finally, it is important to emphasize that there is no unique formula for success in an international market. Each company has its specific needs and possibilities of business internationalization, which should not be attempted without a carefully developed strategic program of international marketing and appropriate plan(s) for the operationalization of activities. Inadequate financial resources and experience are the main drawbacks plaguing Croatian groups of companies. A steady and systematic government assistance and education of employees, especially the managers in the position of strategic decision-making, is imperative. However, by applying differentiation, specialization and localization strategies, companies from »small« countries may resist global companies.

## REFERENCES

1. Anchordoguy, M. (1990). A brief history of Japan's keiretsu. *Harvard Business Review*, July-August, 58-59.
2. Arnold, D. (2004). *The mirage of global markets: How globalizing companies can succeed as markets localize*. New Jersey: Pearson Education.
3. Babić, A., Pufnik, A., & Stučka, T. (2001). *Teorija i stvarnost inozemnih ulaganja u svijetu i u tranzicijskim*

- zemljama s posebnim osvrtom na Hrvatsku. *Hrvatska narodna banka, Poslovna knjiga d.o.o.*, 1-27.
4. Belli, P. (1991). Globalizing the rest of the world. *Harvard Business Review*, July-August, 50-55.
  5. Bhaumik, S.K., & Gelb, S. (2005). Determines of entry mode choice of MNCs in emerging markets. *Emerging Markets Finance and Trade*, 41(2), 5-24.
  6. Bradley, F. (2005). *International marketing strategy*. Boston: Pearson-Prentice Hall.
  7. Carruth, P.J., & Crain, J.L. (1993). Income taxes and multination transfer pricing strategies: implications for international trade. *American Business Review*, April, 84-88.
  8. Cateora, P., & Graham, J. (2005). *International marketing*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
  9. Chang, J.S., & Hong, J. (2000). Economic performance of group-affiliated companies in Korea: intragroup resource sharing and internal business transaction. *Academy of Management Journal*, 43(3), 429-448.
  10. Chang, J.S. (2003). Ownership structure, expropriation, and performance of group-affiliated companies in Korea. *Academy of Management Journal*, 46(2), 238-253.
  11. Chung, L.H., Gibbons, P.T., & Schoch, H.P. (2000). The influence of subsidiary context and head office strategic management style on control of MNCs: The experience of Australia. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 13(5), 647- 666.
  12. Douglas, S.P., & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, Winter, 19-29.
  13. Duysters, G., & Hagedoorn, J. (1995). Strategic groups and inter-firm networks in international high-tech industries. *Journal of Management Studies*, 32(3), 359-381.
  14. Emmanuel, C.R. (1995). Income shifting and international transfer pricing: a three-country example. *ABACUS*, 35(3), 252-267.
  15. Fraedrich, J.P., & Bateman, C.R. (1996). Transfer pricing by multinational marketers: risky business. *Business Horizons*, January-February, 17-22.
  16. Galan, J.I., & Gonzalez-Benito, J. (2001). Determinant factors of foreign direct investment: some empirical evidence. *European Business Review*, 13(2), 269-278.
  17. Gillespie, K., Jeannot, J.P., & Hennessey, H.D. (2004). *Global marketing – An interactive approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.
  18. Goerzen, A. (2005). Managing alliances networks: emerging practice of multinational corporations. *Academy of Management Executive*, 19(2), 94-107.
  19. Gomes-Casseres, B. (1994). Group versus group: how alliance networks compete. *Harvard Business Review*, July-August, 62-74.
  20. Gottesman, A.E. (2006). Two myths of globalization. *World Policy Journal*, Spring, 37-44.
  21. Granovetter, P., & Khanna, T. (1994). The nature of diversified business group: A research design and two case studies. *Journal of Industrial Economics*, 46(1), 35-61.
  22. Hamilton, J.L., & Mqasqas, I.M. (1997). Direct vertical integration strategies. *Southern Economic Journal*, 66(1), 220-234.
  23. Hoffman, R.C., & Preble, J.F. (2004). Global franchising: current status and future challenges. *Journal of Service Marketing*, 18(2), 101-113.
  24. Hollensen, S. (2004). *Global marketing – a decision – oriented approach*. Boston: Prentice Hall.
  25. Jacobs, O.H., Spengel, C., & Schäfer, A. (2004). ICT and profit allocation within multinational groups. *International Tax Review*, 32(6/7), 268-283.
  26. Jeon, B.N., & Ahn, S.Y. (2004). Multinational corporation and host country receptivity: perception of three Asian countries. *The Multinational Business Review*, 12(2), 17-36.
  27. Kester, W. (1992). Industrial groups as system of contractual governance. *Oxford Review of Economic Policy*, 8(3), 21-31.
  28. Kranais, K. (2001). Formal control of the Japanese multinational companies to their subsidiaries in UK. *Managerial Auditing Control*, 16(5), 297-306.
  29. Kustin, R., & Jones, R. (1995). The influence of corporate headquarters on leadership styles in Japanese and US subsidiary companies. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 11-15.
  30. Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, May-July. 92-102.
  31. Lindholm, N. (2000). National culture and performance management in MNC subsidiaries. *International Studies of Management & Organization*, 29(4), 45-66.
  32. Lowengart, O., & Menipaz, E. (2001). On the market of nations and multinational corporations: a competitive positioning mapping. *Management Decision*, 4(39), 302-314.
  33. Ma, X., & Lu, J.W. (2005). The critical role of business group in China. *Ivey Business Journal*, 6(5/6), 1-12.
  34. Marangoni, G., Colombo, G., & Fezzi, G. (2004). Modeling intra-group relationships. *Economics Systems Research*, 16(1), 87-106.
  35. Marušić, M., & Vranešević, T. (2001). *Istraživanje tržišta*. Zagreb: Adeco.
  36. Muller-Camen, M., Almond, P., Gunnigle, P., Quintanilla, J., & Tempel, A. (2001). Between home and host country: Multinationals and employment relations in Europe. *Industrial Relations Journal*, 32(5), 435-448.
  37. Novičević, M.M., & Harvey, M. (2004). Export-import relationships in a global organization: a relational contracting analysis of subsidiary behavior. *International Marketing Review*, 21(4/5), 378-392.
  38. Ozretić Došen Đ., Previšić, J., & Kesić, T. (2000). Obilježja izvoznih aktivnosti hrvatskih poduzeća. In Bratko, S. (ed.), *Tržišna demokracija u Hrvatskoj – stanje i perspektive* (pp. 139-146.). Varaždin: Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti Zagreb, Znanstveno vijeće za ekonomska istraživanja i hrvatsko gospodarstvo, Zavod za znanstveni rad HAZU-Varaždin.
  39. Pendlebury, M.W. (1980). The application of information theory to accounting for group of companies. *Journal of Business Finance & Accounting*, 7(1), 105-117.
  40. Preble, J.F., & Hoffman, R.C. (1998). Competitive advantage through specialty franchising. *Journal of Consumer Marketing*, 15(1), 64-77.
  41. Previšić, J., & Ozretić Došen, Đ. (1999). *Međunarodni marketing*. Zagreb: Masmedia.
  42. *Prospects for Foreign Direct Investment and the Strategies of Transnational Corporation 2005-2008*, www.unctad.org (20<sup>th</sup> November 2007)
  43. Pull, K. (2002). The comparative attractiveness of international business location: the role of labor law. *Management Decision*, 7(40), 647-654.
  44. Quinn, B. (1999). Control and support in an international franchise network. *International Marketing Review*, 16(4/5), 345-362.
  45. Samiee, S., & Roth, K. (1992). The influence of global marketing standardization on performance. *Journal of Marketing*, 56, 1-17.
  46. Sashi, C.M., & Kuruppur, D.P. (2002). Franchising in global markets: towards a conceptual framework. *International Marketing Review*, 19(5), 499-524.
  47. Schäfer, A., & Spengel, C. (2003). The impact of ITC on profit allocation within multinational groups: Arm's length pricing or formula apportionment?. *Discussion Paper No. 03-53, Center for European Economic Research, Mannheim*, 1-36.

48. Schjelderup, G., & Weichenrieder, A.J. (1999). Trade, multinationals, and transfer pricing regulations. *Canadian Journal of Economics*, 32(3), 817-834.
49. Stewart, J.C. (1977). Multinational companies and transfer pricing. *Journal of Business Finance & Accounting*, 4(3), 353-370.
50. Turner, T., D'Art, D., & Gunnigle, P. (2002). Multi-national corporations: a challenge to European Trade Unions?. *The Irish Journal of Management*, 23(1), 125-141.
51. Tüselmann, H.E., McDonald, F., & Heise, A. (2002). Globalization, nationality of ownership and employee relations: German multinational in the UK. *Personnel Review*, 31(1), 27-43.
52. Weber, W.L., & Devaney, M. (2002). The global economy and Japanese bank performance. *Managerial Finance*, 28(10), 34-46.
53. Wint, A.G., & Williams, D.A. (2002). Attracting FDI to the developing countries: A changing role for government?. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 361-374.
54. www.agrokor.hr, (November 25<sup>th</sup>, 2007)
55. www.pliva.hr, (November 25<sup>th</sup>, 2007)
56. www.podravka.hr, (November 25<sup>th</sup>, 2005)
57. Yu, M.C. (2005). Taiwan multinational companies and the effects fitness between subsidiary strategic roles and organizational configuration on business performance: moderating cultural differences. *The Journal of American Academy of Business*, 7(1), 213-218.



## ANALIZA POVEZANOSTI DEJAVNIKOV TRŽNE NARAVNANOSTI Z INOVACIJSKIMI VIRI NA VZORCU PODJETIJ V SLOVENIJI

**Borut Milfelner,**  
asistent,  
Ekonomsko-poslovna fakulteta,  
Univerza v Mariboru,  
borut.milfelner@uni-mb.si

**Povzetek:** V pričujočem prispevku opredeljujemo vlogo in pomen tržne naravnosti za razvoj inovacijskih virov organizacije. Tržna naravnost je niz aktivnosti in procesov, ki izhajajo iz ustrezne kulture organizacije. Tržno naravnane organizacije imajo zaradi njihovega poznavanja odjemalcev in konkurentov ter zaradi ustreznega razpečevanja informacij vsem relevantnim funkcijam pogosto večje sposobnosti za konstruktivne nove ideje, ki spodbujajo motivacijo za izboljšavo obstoječih izdelkov, za uvajanje novih izdelkov in za razvijanje novih procesov v organizaciji. V raziskavi, ki smo jo izvedli na vzorcu 415 podjetij v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi, ugotavljamo, da so vse tri komponente tržne naravnosti (naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente in medfunkcijska povezanost) povezane tako z inovativnostjo kot tudi s sposobnostjo za uvajanje novih izdelkov na trge.

**Ključne besede:** tržna naravnost, naravnost na konkurente, naravnost na odjemalce, medfunkcijska povezanost, inovativnost, sposobnost inoviranja

### THE RELATIONSHIP ANALYSIS BETWEEN MARKET ORIENTATION AND INNOVATION RESOURCES ON A SAMPLE OF COMPANIES IN SLOVENIA

**Abstract:** In the present contribution, the role and importance of market orientation for the development of innovation resources is discussed. Market orientation is a set of activities and processes that originate in adequate organizational culture. Market oriented organizations, with its information about customers and competitors and its information dissemination through relevant functions, often has better capabilities for new ideas that stimulate motivation for new products and processes development. The empirical research was implemented on a sample of 415 companies with more than 20 employees in Slovenia. The results show that all three components of market orientation (customer orientation, competitor orientation and interfunctional coordination) are related to innovativeness as well as to the capability to innovate.

**Key words:** market orientation, competitor orientation, customer orientation, interfunctional coordination, innovativeness, capability to innovate

Prejeto: 25. februar 2009  
Recenzirano: 17. marec 2009  
Prejeto v popravljene različici: 1. april 2009

## 1. UVOD

Dinamika trgov, še zlasti čedalje hitrejša in intenzivnejša svetovna konkurenca ter večja pričakovanja odjemalcev zahtevajo čedalje hitrejšo prilagajanje in celo proaktivno vedenje organizacij. Ustvarjanje konkurenčnih prednosti temelji na zaznavanju in odkrivanju novih in boljših načinov konkuriranja v panogi oziroma na diferenciaciji v obliki uvajanja novosti na trge. Zaradi stopnjevanja konkurence in naraščajoče negotovosti postajajo poznavanje odjemalcev, inovativnost in sposobnosti inoviranja čedalje pomembnejši organizacijski viri, ki organizaciji zagotavljajo dolgoročen razvoj in preživetje.

Podobno meni tudi starosta na področju menedžmenta Drucker (1954), ki je že pred mnogimi leti zatrjeval, da ima podjetje le dve funkciji, ki ustvarjata vrednost na trgu: marketing in inoviranje. Kakovost izvajanja marketinga in marketinških aktivnosti se kaže skozi udejanjanje marketinškega koncepta. Danes vemo, da je stopnjo udejanjanja marketinškega koncepta najbolje izmeriti skozi raven tržne naravnosti organizacije (Narver in Slater, 1990; Jaworski in Kohli, 1993). Organizacije z močno tržno naravnostjo so osredinjene predvsem na dejavnike v zvezi z odjemalci (npr. zaznave, zadovoljstvo), dejavnike, ki vplivajo na odjemalce (npr. konkurenca, makroekonomski dejavniki, sociokulturni trendi), in na dejavnike, ki konstituirajo sposobnosti organizacije za vplivanje na odjemalce. Podjetja, ki so tržno naravnana, so se očitno sposobna hitro prilagajati odjemalčevim latentnim in manifestnim hotenjem ter potrebam, največkrat prav v obliki zasnovanih in ponujenih novih izdelkov.

Takšne sposobnosti organizacije so tudi podlaga za razvoj inovativnosti organizacije in za razvoj sposobnosti organizacij za inoviranje. Uvajanje novih izdelkov ponavadi pripomore k večjemu zadovoljstvu in k večji zvestobi odjemalcev ter h graditvi obstojnih konkurenčnih prednosti (bodisi zaradi večje stroškovne učinkovitosti bodisi zaradi prednosti, ki izhajajo iz diferenciacije), ki so osnova uspešnosti vsake organizacije. Zato ni nepomembno, kako so razviti inovacijski viri organizacije in kateri so predhodniki, ki kažejo na njihovo raven razvitosti. Skladno z raziskavo inovacijske aktivnosti je bilo med letoma 2002 in 2004 inovacijsko aktivnih 26,9 odstotka slovenskih podjetij. Podatki kažejo, da delež inovacijsko aktivnih podjetij narašča z velikostjo podjetij. Primerjave s podjetji drugih držav Evropske unije prav tako razkrivajo, da naša država v inovacijski aktivnosti zaostaja za bolj razvitimi (še zlasti manjšimi) gospodarstvi (SURS,

2007). Skladno s to ugotovitvijo nas v pričujoči raziskavi posebej zanima, kakšna je povezava med inovativnostjo, sposobnostmi za inoviranje, njenimi predhodniki ter tržno naravnostjo (naravnostjo na odjemalce, naravnostjo na konkurente in medfunkcijsko povezanostjo) v podjetjih v Sloveniji.

## 2. TRŽNA NARAVNANOST

Na akademski ravni je marketinški koncept definiran kot filozofija poslovnega menedžmenta, ki temelji na splošni sprejetosti tržne naravnosti na ravni celotne organizacije, pri čemer sta integracija in koordinacija trženjske funkcije vpeti v vse poslovne funkcije organizacije, cilj pa je ustvarjanje dolgoročne uspešnosti. Zato organizacija, ki uvaja koncept marketinga, prepozna pomembno vlogo marketinga in komuniciranja potreb trga v vse dele organizacije (McNamara, 1972). Bistvo koncepta marketinga je očitno organizacijska kultura oziroma temeljni niz predstav in vrednot v organizaciji, ki odjemalca postavljajo v središče razmišljanja v zvezi s strateškimi in operativnimi načrti (Deshpande in Webster, 1989). Narver in Slater (1990) sta koncept marketinga definirala kot organizacijsko kulturo, ki najučinkoviteje oblikuje vedenje za ustvarjanje nadpovprečne vrednosti odjemalcev in tako zagotavlja nenehno nadpovprečno uspešnost organizacije. Zgodovinsko gledano se torej koncept razlikuje od stroge prodajne naravnosti in pomeni marketinško naravnano filozofijo poslovanja podjetja (Baker, Black in Hart, 1994; Houston, 1986; Wong in Saunders, 1993). Z drugimi besedami, koncept marketinga je v osnovi »oddaljena« kultura organizacije, ki postavlja odjemalca v središče razmišljanja organizacije v zvezi z njenimi strategijami in delovanjem (Deshpande in Webster, 1989).

Takšna kultura se v praksi empirično največkrat preverja s pomočjo koncepta tržne naravnosti. Tržno naravnost lahko opredelimo kot niz aktivnosti in procesov, ki izhajajo iz udejanjanja koncepta marketinga (Kohli in Jaworski, 1990). Alternativen pogled na tržno naravnost zagovarja pristop, skladno s katerim je tržna naravnost povezana z adoptcijo koncepta marketinga v smislu poslovne filozofije. Ta veja proučevanja definira tržno naravnost kot sestavino organizacijske kulture (Narver in Slater, 1990) in je posebej osredinjena na niz prepričan, ki za doseganje dolgoročne uspešnosti organizacije odjemalčeve interese postavljajo na prvo mesto. Glede na to, da bomo za potrebe empiričnega preverjanja hipotez tržno naravnost konceptualizirali z vidika sestavine

kulture, v nadaljevanju omenjeni vidik predstavljamo nekoliko podrobneje.

Tržna naravnost naj bi vsebovala tri vedenjske komponente: a) naravnost na odjemalce, b) naravnost na konkurente in c) medfunkcijsko koordinacijo. Narver in Slater (1990) razumeta tržno naravnost kot konstrukt z dvema kriterijema za odločanje, ki sta dolgoročna usmeritev in osredinjenost na dobiček.

*Naravnost na odjemalce* je potrebna za razumevanje ciljnih odjemalcev. Če je organizacija naravnana na odjemalce, lahko zanje nenehno ustvarja nadpovprečno vrednost oziroma dosega raven razširjenega izdelka (Levitt, 1980). Naravnost na odjemalce omogoča, da ponudnik razume celotno vrednostno verigo odjemalca danes in v prihodnosti (Day in Wensley, 1988). Skladno s tem Narver in Slater (1990), podobno kot Kohli in Jaworski (1990), ugotavljata, da lahko ponudnik vrednost ustvarja tako s ponujanjem večjih koristi za odjemalca kakor tudi z zniževanjem odjemalčevih stroškov v primerjavi z njegovimi koristmi. Naravnost na odjemalce je torej ključna komponenta, ki zahteva, da so vse aktivnosti organizacije vrednotene na podlagi potreb odjemalcev. Zato naravnost na odjemalce nakazuje, do kolikšne mere organizacija izkazuje vedenje, ki je namenjeno dolgoročnemu povečevanju zadovoljstva odjemalcev. Desphande, Farley in Webster (1993) prav tako poudarjajo pomen naravnosti na odjemalce. Definirajo jo kot niz prepričanj, ki je naravnana na odjemalčeve interese.

Že Kohli in Jaworski (1990) sta v okviru tržnega obveščanja poudarjala, da zbiranje informacij v zvezi z odjemalci ni dovolj, saj je potrebno tudi nenehno spremljanje konkurentov in njihovega vpliva na vrednostno verigo odjemalcev. Drugo komponento tržne naravnosti zato Narver in Slater (1990) imenujeta *naravnost na konkurente*. Takšna naravnost ponudniku omogoča, da razume kratkoročne prednosti in slabosti ter dolgoročne sposobnosti in strategije ključnih, trenutnih in potencialnih konkurentov. Tudi te namreč pomembno vplivajo na oblikovanje hotenj, potreb in preferenc odjemalcev.

Tretja komponenta tržne naravnosti je *medfunkcijska koordinacija*, ki se nanaša na učinkovito uporabo organizacijskih virov pri ustvarjanju višje vrednosti za odjemalce. Tako lahko vsak posameznik v organizaciji, še posebno pa kontaktno osebje, potencialno pripomore k ustvarjanju višje vrednosti.

Koordinirana integracija virov je tesno povezana tako z naravnostjo na odjemalce kakor tudi z naravnostjo na konkurente. Glede na večdimenzionalno naravo ustvarjanja vrednosti mora biti povezanost marketinške funkcije z drugimi poslovnimi funkcijami sistematično vključena v marketinško strategijo. Če ni tako oziroma če v organizaciji ni tradicije (filozofije, kulture) medfunkcijske povezanosti, je treba vzpostaviti ustrezno posredovanje oziroma vodenje, s čimer preprečimo izolacijo posameznih funkcij (Narver in Slater, 1990).

### 3. INOVACIJSKI VIRI

Drucker (1954) je bil eden prvih, ki so poudarjali pomembnost inovativnosti za organizacijo in opozorili na pomanjkanje vključevanja inovativnosti v organizacijske raziskave. Velik prispevek k raziskavam na področju inovacijskih virov je dala tudi literatura na področju difuzije inovacij (Rogers, 1995). Že zgodnji prispevki poudarjajo, da mora biti organizacija, ki želi preživeti v konkurenčnem okolju, inovativna. Zato na inovativnost lahko gledamo tudi kot na raven, ki jo ima posameznik ali organizacija v socialnem ali gospodarskem sistemu v smislu razvijanja in usvajanja nečesa novega. Pomembnost inovacij narašča s čedalje hitrejšim spreminjanjem modernih trgov. Z dramatičnimi spremembami tržnih razmer se organizacije vsak dan soočajo s spremembami pravil pri menedžmentu procesov in postopkov ter s spremembami načinov, s katerimi se ustvarja vrednost. Ker konkurenčne prednosti po teoriji, ki temelji na virih organizacije, izhajajo predvsem iz strategij in procesov, lahko inovativni procesi in strategije v določenih razmerah organizaciji omogočajo, da se na spremembe v okolju odziva hitreje in zato izkorišča priložnosti na trgih bolje kot konkurenti. Hult idr. (2004) inovacije definirajo v smislu uvajanja novih procesov, izdelkov ali idej v organizacijo. Inovacija je lahko nov izdelek, nov proizvodni proces, nova struktura ali nov administrativni sistem.

Zaltman, Duncan in Holbek (1973) poudarjajo, da je ena pomembnih stopenj inovacijskega procesa zagon inovacije, ki je v veliki meri pogojen z odprtostjo organizacije za inoviranje. Pri tem je ključnega pomena, ali so zaposleni v organizaciji pripravljeni za adopcijo inovacije oziroma v kolikšni meri se ji bodo upirali. Hult idr. (2004) v zvezi s tem govorijo o *inovativnosti*. Inovativnost se po njihovem mnenju nanaša na odprtost in dovzetnost organizacije za nove ideje, izhaja iz kulture organizacije in je merilo organizacijske naravnosti na inovacije. Poudarjajo, da obstajajo nekateri predhodniki

inovativnosti, kot so različne značilnosti kulture organizacije, na primer poudarek učenju, participativno odločanje, podpora in sodelovanje ter delitev moči. Vsi lahko vplivajo na inovacijsko naravnost organizacije. Tudi Calantone idr. (2002) razumejo termin inovativnost skladno z definicijo Hulta idr. (2004). Inovativnost povezujejo z naravnostjo organizacije na učenje, pri čemer naj bi takšna naravnost močno pripomogla tudi k sposobnostim za inoviranje (Cahill, 1996; Day, 1991). Pomembnost učenja poudarjajo tudi številni drugi avtorji (Damanpour, 1991; Cahill, 1996). Inovacija je namreč uporaba obstoječega znanja za ustvarjanje novih znanj. Učenje se v večini primerov udejanja z interakcijo organizacije in z opazovanjem ključnih dejavnikov okolja, od katerih so najpomembnejše tržne negotovosti (v smislu odjemalcev), tehnološke nestanovitnosti in konkurenčne negotovosti. Zato lahko organizacija, ki je usmerjena v učenje, povečuje svojo inovativnost in inovacijske sposobnosti vsaj na tri načine (Calantone idr., 2002): a) večja verjetnost za predanost inovacijam, novejšim tehnologijam in večja verjetnost uporabe tovrstne tehnologije pri inovacijah, kar sčasoma pomeni tudi večjo sposobnost za nove tržne in tehnološke preboje; b) manjša verjetnost, da bi organizacija zamudila priložnosti na trgu zaradi znanj in sposobnosti, ki jih ima in jih uporablja pri anticipiranju želja in hotenj odjemalcev, ne le manifestnih, temveč tudi latentnih; c) naravnost na učenje in predanost bosta organizaciji omogočili večje inovacijske sposobnosti v primerjavi s konkurenti, saj je ena od značilnosti takšne organizacije tudi natančno spremljanje dejavnosti konkurentov na trgu (razumevanje prednosti in slabosti konkurentov in s tem tudi lastnih prednosti in slabosti).

Na podlagi inovativnosti organizacije se kaže njena sposobnost za inoviranje. Organizacije, ki so sposobne za inoviranje, so na svojih ciljnih trgih tudi bolj odzivne. Organizacijam brez sposobnosti za inoviranje se lahko zgodi, da investirajo čas in vire v proučevanje trgov, vendar so kljub temu nezmožne »prevesti« pridobljeno znanje v prakso (Hult idr., 2004). Termin sposobnost za inoviranje sta prvič uporabila Burns in Stalker (1961) in kaže na sposobnost organizacije za uspešno uvajanje novih idej, procesov ali izdelkov na trge (Hult idr., 2004). Inovacijska naravnost organizacije, ki izhaja iz organizacijske kulture, v veliki meri vpliva na sposobnosti organizacije za inoviranje. Sposobnost za inoviranje lahko vrednotimo na podlagi števila inovacij, ki jih je organizacija uspešno uvedla na trge. Kadar se kultura

uspešno kombinira z drugimi viri v organizaciji (na primer z notranjo ali zunanjo tržno naravnostjo), je lahko podjetje sposobnejše za inoviranje. Pomembnost opredeljenega koncepta prepoznavajo tudi številni drugi avtorji (Day, 1994; Han idr., 1998) in jo pogosto povezujejo z doseganjem in branjenjem konkurenčnih prednosti. Organizacije, ki so razvile visok nivo sposobnosti za inoviranje, bodo torej hkrati sposobne razviti tudi konkurenčne prednosti in posledično dosegati nadpovprečno uspešnost (Hult idr., 2004).

#### **4. ZVEZA MED TRŽNO NARAVNOSTJO IN INOVACIJSKIMI VIRI**

Kohli in Jaworski (1990) sta tržno naravnost razumela kot nenehno inovativno vedenje organizacije, saj tržna naravnost v svojem bistvu vključuje inovativne strategije in aktivnosti v zvezi z odzivom na spremenjene potrebe odjemalcev. Ker tržna naravnost poudarja vidik odjemalca, imajo tržno naravnane organizacije sposobnost uvajanja več inovativnih izdelkov in posledično prinašajo tudi večje koristi odjemalcem. Iz te misli je razvidna tudi napaka nekaterih raziskav, ki so se v preteklosti osredinjale predvsem na inovacije na organizacijski ravni organizacije in niso upoštevale vplivov organizacijske miselnosti oziroma kulture. Tržno naravnane organizacije s pomočjo poznavanja odjemalcev in konkurentov ter z ustreznim širjenjem informacij vsem relevantnim funkcijam pomenijo konstruktiven vir novih idej, ki spodbujajo motivacijo za izboljšavo obstoječih izdelkov in procesov ter uvajanje novih. Po mnenju Deshpandeja in Farleyja (2004) je uspešno inoviranje celo najpomembnejša posledica tržne naravnosti. Organizacije, ki so močno tržno naravnane, se v primerjavi z organizacijami s šibko tržno naravnostjo lažje odzivajo na nove priložnosti (Baker in Sinkula, 2005). Prav tako obstaja možnost, da na trg nove generacije izdelkov (Day, 1994) uvajajo hitreje kot organizacije z nižjo ravnijo tržne naravnosti. Gatignon in Xuareb (1997) dodajata, da organizacije, ki so močno tržno naravnane, tudi pogosteje sodelujejo pri širitvi znamk in izdelčnih linij, ki jih uvajajo na nove ciljne trge. V zadnjem času raziskovalci proučujejo tudi povezavo med proaktivno in odzivno tržno naravnostjo in inovativnostjo. Rezultati kažejo, da je inovativnost povezana z obema komponentama (Atuahene-Gima idr., 2005; Narver idr., 2004).

V literaturi najdemo številne dokaze v zvezi z vplivom tržne naravnosti na inovacijske vire.

Posebej poudarjena je tudi posredna vloga inovativnosti pri vplivu tržne naravnosti na uspešnost organizacije. Han idr. (1998) ugotavljajo, da tržna naravnost pozitivno vpliva na uvajanje izdelkov, ki so za podjetje in trg inovativni. Zato tržna naravnost pozitivno vpliva na uspešnost organizacije neposredno prek inovativnosti (Vazquez, Alvares in Santos, 2002). Skladno s tem nekateri (Menguc in Aug, 2006) zatrjujejo, da vpliv tržne naravnosti na uspešnost postane pomemben šele pri visokih ravneh inovativnosti. Že omenjeni avtorji Hult idr. (2004) po drugi strani dokazujejo, da so vplivi tržne naravnosti na uspešnost lahko tako posredni kot tudi neposredni.

Iz zapisnega sledi, da bodo tržno naravnane organizacije izkazovale višjo raven inovacijskih virov, torej višjo raven inovativnosti in sposobnosti za inoviranje. Skladno s to ugotovitvijo postavljamo naslednje hipoteze, ki jih bomo preverjali v empiričnem delu prispevka:

- $H_1$ : *Naravnost na odjemalce je pozitivno povezana z inovativnostjo organizacije.*
- $H_2$ : *Naravnost na konkurente je pozitivno povezana z inovativnostjo organizacije.*
- $H_3$ : *Medfunkcijska povezanost je pozitivno povezana z inovativnostjo organizacije.*
- $H_4$ : *Naravnost na odjemalce je pozitivno povezana s sposobnostmi organizacije za inoviranje.*
- $H_5$ : *Naravnost na konkurente je pozitivno povezana s sposobnostmi organizacije za inoviranje.*
- $H_6$ : *Medfunkcijska povezanost je pozitivno povezana s sposobnostmi za inoviranje.*

## 5. METODOLOGIJA

Instrument za merjenje tržne naravnosti in inovacijskih virov je bil sestavljen v treh fazah. V prvi smo iz literature pridobili relevantna vprašanja za merjenje obeh konstruktov. Za merjenje tržne naravnosti smo uporabili prevedeno in slovenskim razmeram prilagojeno Narver-Slaterjevo (1990) sedemstopenjsko lestvico. Za merjenje inovativnosti smo izdelali novo lestvico, pri njenem snovanju pa smo uporabili vprašanja Hurleyja in Hulta (1998), Hulta idr. (2004) in Calantona idr. (2002). V nadaljevanju smo izvedli 17 poglobljenih intervjujev z marketinškimi menedžerji iz različnih podjetij v Sloveniji. Po nekaterih prilagoditvah vprašanj smo ugotovili, da je vprašalnik vsebinsko veljaven. Vprašalnik so končno pregledali tudi strokovnjaki (akademiki) s področja marketinga in marketinškega raziskovanja ter skupaj z dodatnimi predlogi podali še svoja mnenja o vsebinski veljavnosti.

Podatke za raziskavo smo zbrali februarja 2008. Končno verzijo vprašalnika smo poslali 3000 naključno izbranim podjetjem v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi. Po podatkih Ajpesa (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve) je bilo februarja 2008 v Sloveniji 4812 podjetij z več kot 20 zaposlenimi. Javnih institucij v raziskavo (osnovna populacija) nismo zajeli. Respondenti, ki so bili izbrani kot vir informacij v posameznem podjetju, so bili zaposleni v eni naslednjih funkcij: generalni direktor, član uprave, pooblaščen za marketing, direktor marketinga, vodja marketinga ali vodja komercialne. Na naš anketni vprašalnik se je odzvalo 464 podjetij, kar je glede na začetni vzorec 3000 podjetij 15,4-odstotna odzivnost. Glede na dolžino vprašalnika in metodo, ki smo jo uporabili za zbiranje podatkov, je odzivnost pričakovana. K nekoliko slabši odzivnosti respondentov (menedžerjev) razen dolžine vprašalnika na področju organizacijskega raziskovanja vplivajo še nekateri drugi dejavniki, od katerih je v literaturi najpogosteje omenjen status menedžmenta v podjetjih (npr. Diamantopoulos in Schlegelmilch, 1996).

### 5.1 VELJAVNOST IN ZANESLJIVOST LESTVIC

Dimenzionalnost lestvic smo preverjali z eksploratorno (angl. exploratory factor analysis – EFA) in konfirmatorno faktorsko analizo (angl. confirmatory factor analysis – CFA). Ko smo s pomočjo EFA ugotovili strukturo in dimenzionalnost konstruktov, smo dimenzije preverjali še s CFA. Skladno z našimi predvidevanji se je izkazalo, da je tržna naravnost konstrukt s tremi podkonstrukti: naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente in medfunkcijska povezanost. Dimenzionalnost smo ocenjevali tako, da smo sestavili dva modela, enofaktorskega in večfaktorskega. Za oba modela smo nato primerjali indekse ustreznosti, ki jih navajamo v tabeli 1. Iz nje je razvidno, da je večfaktorski model primernejši za razlago tržne naravnosti. NFI, NNFI, CFI in GFI v večdimenzionalnem modelu so večji od 0,95 (Diamantopoulos in Siguaw, 2000). Ker je takšen trifaktorski model očitno boljši od enofaktorskega, smo ocenjevanje nadaljevali s preverjanjem diskriminantne veljavnosti. Diskriminantno veljavnost smo preverjali s primerjavo razlik med statistikama  $\chi^2$ . Razlike statistike  $\chi^2$  med pari konstruktov ugotavljamo tako, da primerjamo statistike  $\chi^2$  ob predpostavki omejenega modela popolne korelacije (omejene na 1) in neomejenega modela proste korelacije. Pogojem diskriminantne veljavnosti lahko zadostimo v vseh primerih, saj so razlike med statistikami  $\chi^2$  v vseh primerih

statistično značilne pri  $p < 0,01$ . V vseh treh primerih je zadoščeno tudi Fornell-Larckerjevemu (1981) kriteriju, saj so kvadrati korelacij (0,42; 0,35 in 0,35) med konstrukti manjši od vrednosti

AVE (povprečje izločenih varianc), ki jih prikazujemo v tabeli 2. Vrednosti AVE, ki so višje od 0,5, nakazujejo tudi na konvergentno veljavnost. Merila zanesljivosti kompozita (CR) za

**Tabela 1:** Povzetek statistike indeksov ustreznosti za eno- in večfaktorski model tržne naravnosti in inovacijskih virov

Tržna naravnost		Inovacijski viri	
Enofaktorski model	Večfaktorski model	Enofaktorski model	Večfaktorski model
1 faktor (12 indikatorjev) $\chi^2/df = 465,56/44$ $p < 0,05$ RMSEA = 0,144 NFI = 0,737 NNFI = 0,690 CFI = 0,752 RMR = 0,089 GFI = 0,860	3 faktorji (9 indikatorjev) $\chi^2/df = 40,88/23$ $p = 0,0172$ RMSEA = 0,039 NFI = 0,966 NNFI = 0,973 CFI = 0,982 RMR = 0,031 GFI = 0,956	1 faktor (5 indikatorjev) $\chi^2/df = 66,08/5$ $p < 0,05$ RMSEA = 0,162 NFI = 0,933 NNFI = 0,872 CFI = 0,936 RMR = 0,068 GFI = 0,934	2 faktorja (5 indikatorjev) $\chi^2/df = 1,20/4$ $p = 0,8784$ RMSEA = 0,000 NFI = 0,999 NNFI = 1,005 CFI = 1,000 RMR = 0,006 GFI = 0,999

**Tabela 2:** Povprečne vrednosti, popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt tržna naravnost

Konstrukt	Trditve	Povprečne vrednosti	Koeficienti $\lambda$	CR	AVE
Naravnost na odjemalce	Skrbno spremljamo in ocenjujemo aktivnosti za zadovoljevanje odjemalcev.	5,35	0,827	0,77	0,53
	Posebej se posvečamo prodajnim storitvam.	4,75	0,560		
	Naše strategije za doseganje konkurenčnih prednosti temeljijo na razumevanju potreb odjemalcev.	5,68	0,765		
Medfunkcijska povezanost	Tržne informacije si izmenjujejo vse enote (oddelki, službe itd.) našega podjetja.	5,11	0,843	0,78	0,55
	V pripravo poslovnih strategij in načrtov so vključene vse enote (oddelki, službe itd.) podjetja.	5,06	0,751		
	Informacije o odjemalcih so na voljo vsem v podjetju.	4,53	0,608		
Naravnost na konkurente	Na aktivnosti konkurentov se hitro odzovemo.	5,19	0,742	0,79	0,56
	Uprava (poslovodstvo) pogosto razpravlja o prednostih in slabostih konkurentov.	5,08	0,778		
	Redno spremljamo marketinške dejavnosti naših konkurentov.	4,93	0,721		

$\chi^2/df = 40,88/23$ ;  $p = 0,0172$ ; RMSEA = 0,039; NFI = 0,966; NNFI = 0,973; CFI = 0,982; RMR = 0,031; GFI = 0,956

**Tabela 3:** Povprečne vrednosti, popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt inovacijski viri

Konstrukt	Trditve	Povprečne vrednosti	Koeficienti $\lambda$	CR	AVE
Inovativnost	Smo odprti za inovacije.	5,49	0,816	0,89	0,73
	Pogosto preizkušamo nove ideje.	5,05	0,926		
	Smo kreativni pri metodah dela.	5,19	0,841		
Sposobnost inoviranja	V zadnjih petih letih smo povečali število novih izdelkov (storitev), ki smo jih uvedli (lansirali) na trge.	4,80	0,762	0,75	0,61
	Z novimi izdelki (storitvami) smo pogosto prvi na trgu.	4,22	0,794		

$\chi^2/df = 1,20/4$ ;  $p = 0,8784$ ; RMSEA = 0,000; NFI = 0,999; NNFI = 1,005; CFI = 1,000; RMR = 0,006; GFI = 0,999

vse tri podkonstrukte presegajo mero 0,6, zato lahko ugotovimo, da so naši konstrukti zanesljivi.

Inovacijski viri so prav tako večdimenzionalni konstrukt z dvema podkonstruktoma (inovativnost in sposobnost za inoviranje), saj je bil dvofaktorski model primernejši od enofaktorskega (tabela 1). Vse obtežitve posameznih kazalcev so presegle predpisano mejo 0,6 in so se izkazale za statistično značilne pri  $p < 0,05$ . Stabilnost konstruktov dokazujejo tudi izračunani indeksi ustreznosti. Lestvica se je izkazala za veljavno z vidika diskriminantne veljavnosti. Zadoščeno je tudi Fornell-Larckerjevemu pogoju, saj sta obe vrednosti AVE, 0,73 in 0,61, večji od kvadrata korelacije med podkonstruktoma, ki znaša 0,56. Hkrati vrednosti AVE (obe višji od 0,50) in vrednosti faktorjskih uteži (v vseh primerih so večje od 0,6) kažeta, da so vsi kazalci ustrezni za ocenjevanje pripadajočih podkonstruktur. Zadoščeno je torej tudi konvergentni veljavnosti. Oba podkonstrukta sta zanesljiva, saj vrednost zanesljivosti kompozita presega predpisano mejo 0,6 (tabela 3).

## 6. REZULTATI

Za preverjanje zastavljenih hipotez smo v naslednji fazi raziskave kazalce konstruktov združili in tako pridobili tri nove kazalce tržne naravnosti (naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente in medfunkcijska povezanost) in dva nova kazalca inovacijskih virov (inovativnost in sposobnost inoviranja). Pri združevanju smo uporabili metodo povprečnih vrednosti. Prav tako smo za testiranje povezav in

preverjanje hipotez izvedli dve seriji multivariatnih regresijskih analiz. V prvi seriji smo preverjali vpliv naravnosti na odjemalce, naravnosti na konkurente in medfunkcijske povezanosti (napovedovalne spremenljivke) na inovativnost (odzivna spremenljivka), v drugi pa vpliv naravnosti na odjemalce, naravnosti na konkurente in medfunkcijske povezanosti na sposobnosti inoviranja. Rezultati analize so prikazani v tabelah 4 in 5.

V obeh primerih sta bili vrednosti multiplih determinacijskih koeficientov pozitivni in statistično značilni pri  $p < 0,01$ . V prvem modelu je bila vrednost  $R^2 = 0,309$  ( $p < 0,01$ ), kar pomeni, da lahko z varianco naravnosti na odjemalce, naravnosti na konkurente in medfunkcijske povezanosti skupaj pojasnujemo 30,9 odstotka variance inovativnosti. Vrednost Durbin-Watsonove statistike je bila 1,96, kar kaže, da v prvem modelu ni prisotna avtokorelacija. Z drugim modelom smo ugotovili, da lahko z varianco naravnosti na odjemalce, naravnosti na konkurente in medfunkcijske povezanosti skupaj pojasnujemo 23,8 odstotka variance sposobnosti inoviranja ( $R^2 = 0,238$ ;  $p < 0,01$ ). Vrednost Durbin-Watsonove statistike je bila 1,89, kar znova potrjuje, da tudi v drugem modelu nimamo težav z avtokorelacijo.

**Tabela 4:** Regresijski koeficienti, pripadajoče vrednosti t in vrednosti statistike multikolinearnosti (VIF) za prvi model

Model 1		Nestandardizirani koeficienti		Standard. koeficienti	t	P vrednosti	VIF
		B	Std. napaka	$\beta$			
1	(Konstanta)	1,456	0,271		5,382	p < 0,01	
	Naravnost na odjemalce	0,348	0,055	0,303	6,317	p < 0,01	1,504
	Naravnost na konkurente	0,226	0,052	0,209	4,372	p < 0,01	1,500
	Medfunkcijska povezanost	0,167	0,045	0,168	3,669	p < 0,01	1,377

a) Odvisna spremenljivka: inovativnost

**Tabela 5:** Regresijski koeficienti, pripadajoče vrednosti t in vrednosti statistike multikolinearnosti (VIF) za drugi model

Model 2		Nestandardizirani koeficienti		Standard. koeficienti	t	P vrednosti	VIF
		B	Std. napaka	$\beta$			
2	(Konstanta)	0,273	0,360		,0760	s. n.	
	Naravnost na odjemalce	0,417	0,073	0,286	5,701	p < 0,01	1,504
	Naravnost na konkurente	0,322	0,069	0,235	4,687	p < 0,01	1,500
	Medfunkcijska povezanost	0,083	0,060	0,066	1,378	s. n.	1,377

a) Odvisna spremenljivka: sposobnosti inoviranja

Iz tabele 4 je razvidno, da vsi trije konstrukti tržne naravnosti pozitivno vplivajo na inovativnost podjetij v Sloveniji. Najmočnejše na inovativnost vpliva prisotnost naravnosti na odjemalce ( $\beta_1 = 0,30$ ;  $p < 0,01$ ). Tudi regresijski koeficient vpliva naravnosti na konkurente in medfunkcijske povezanosti sta pozitivna in statistično značilna pri  $p < 0,01$ , kar pomeni, da tudi naravnost na konkurente ( $\beta_2 = 0,21$ ;  $p < 0,01$ ) in medfunkcijska povezanost ( $\beta_3 = 0,17$ ;  $p < 0,01$ ) pomembno vplivata na inovativnost. Skladno s takšnimi ugotovitvami lahko potrdimo hipoteze  $H_1$ ,  $H_2$  in  $H_3$ . S statistikami VIF (angl. variance inflation factor) smo ocenjevali možnost prisotnosti multikolinearnosti v modelu. V prvem modelu so vse statistike VIF nižje od 10, kar pomeni, da multikolinearnost med napovedovalnimi spremenljivkami ni prisotna (Kleinbaum idr., 1988).

Izračunani regresijski koeficienti tudi pokažejo, da podjetja v Sloveniji, ki so bolj naravnana na odjemalce, statistično značilno izkazujejo tudi višjo raven sposobnosti za inoviranje ( $\beta_1 = 0,29$ ;  $p < 0,01$ ). Naravnost na konkurente prav tako pozitivno vpliva na sposobnosti inoviranja ( $\beta_2 = 0,24$ ;  $p < 0,01$ ). To pomeni, da lahko potrdimo tudi hipotezi  $H_4$  in  $H_5$ . Čeprav smo v prvem modelu ugotovili, da je medfunkcijska povezanost, ki omogoča pretok informacij v podjetju, pomemben predhodnik inovacijskim procesom v podjetjih v Sloveniji, ne moremo potrditi pozitivnega vpliva medfunkcijske povezanosti na sposobnosti inoviranja, saj se je povezava izkazala za statistično neznačilno pri  $p < 0,05$ . Skladno s to ugotovitvijo smo hipotezo  $H_6$  zavrnili. Analiza z indikatorji VIF kaže, da tudi v drugem modelu multikolinearnost ni prisotna.



## 7. SKLEP

V članku smo prikazali, kakšna je povezava med tržno naravnostjo in inovacijskimi viri podjetij v Sloveniji, in s tem potrdili tezo, da je marketinški koncept ključnega pomena pri zagonu inovacijskih procesov v podjetju in tudi pri difuziji inovacij na trgu. Tržna naravnost je tista, ki je neposredno povezana z razvojem novih izdelkov. Podjetja, ki so tržno naravnana, so tudi sposobna, da svoje odločitve zasnujejo na podlagi pravočasno pridobljenih informacij iz ožjega okolja (odjemalci in konkurenti) in jih uporabljajo v odločitvenih procesih glede razvoja novih izdelkov. Močna tržna naravnost neposredno vpliva na inovacijske vire organizacije z ustvarjanjem skladnosti med koristmi, ki jih iščejo odjemalci, in koristmi, ki jih organizacija ponuja svojim odjemalcem.

Vrednost uporabe natančnih in relevantnih marketinških znanj, ki so pridobljena na podlagi ustrezne kulturne naravnosti organizacije, se kaže v razvoju novih sposobnosti organizacije za identifikacijo priložnosti na trgih in s tem za generiranje novih idej v zvezi z novimi izdelki. Pri tem je izjemno pomembno predvsem pridobivanje informacij v zvezi z odjemalčevimi obstoječimi, bodočimi in latentnimi potrebami (zadnjih v tej raziskavi nismo zajeli) ter pridobivanje informacij v zvezi s strategijami konkurenčnih organizacij. Takšne aktivnosti namreč vodijo podjetje v boljše razumevanje področij, kjer lahko razvijajo in uporabljajo nove izdelke. Ni mogoče zanemariti niti vloge medfunkcijske koordinacije, ki omogoča diseminacijo informacij (Jaworski in Kohli, 1990) skozi celotno organizacijo, med drugim tudi iz funkcije raziskave in razvoja in marketinške funkcije v prodajno funkcijo.

Po drugi strani iz istih razlogov tržna naravnost organizaciji omogoča tudi višjo raven sposobnosti za inoviranje in s tem hitrejši prenos novih izdelkov na trge. Informacije v zvezi s potrebami in hotenji so namreč tiste, ki so ključne za hitrejšo adopcijo in difuzijo inovacij pri odjemalcih. Čeprav nismo ugotovili pozitivnega vpliva medfunkcijske povezanosti na uspešen zagon in difuzijo novih izdelkov na trgu, ne moremo mimo dejstva, da je ta pomembna predvsem za razvoj ustrezne organizacijske klime, ki spodbuja hitrejšo sprejemanje in razvijanje inovacij.

Za menedžerje je pomembno spoznanje, kam usmeriti koristi tržne naravnosti oziroma s kakšnimi trženjskimi viri se lahko opremijo, če je raven tržne naravnosti visoka. Tržna

naravnost sama po sebi je lahko namreč izjemno nekoristna, če menedžerji ne vedo oziroma nimajo informacij o tem, kam naj jo usmerijo. Pričujoča raziskava je dokaz, da ustrežna (tržna) naravnost podjetjem omogoča, da ugotovljene priložnosti pri odjemalcih uskladijo z razvojem novih izdelkov in s tem povečajo uspešnost na novo razvitih izdelkov. Vendar se morajo menedžerji ob tovrstnih spoznanjih zavedati še nečesa: da tržne naravnosti ni mogoče preprosto pridobiti ali izbrati, organizacija jo mora izoblikovati. Zato morajo organizacije, ki želijo biti uspešne v inovacijskih procesih, izoblikovati ustrezen niz norm in vrednot, ki izhajajo iz tržno naravnane kulture. Gre za sestavino celotne organizacijske kulture, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč zaposlenim, da razumejo in »občutijo« trženjsko funkcijo. Ob prisotnosti (poudarjanju, nenehnem razvijanju) ustrezne kulture lahko v takšnem primeru glede na potrebe, ki izhajajo iz trgov, hitreje prilagajajo (največkrat zvišujejo) tudi raven inovacijskih virov. To še zlasti velja za organizacije v tranzicijskih gospodarstvih, saj je po nekaterih dokazih videti, da je tržna naravnost v takšnih gospodarstvih redek vir (Snoj idr., 2004).

Omejitve pričujoče raziskave izhajajo predvsem iz dejstva, da niso bile obravnavane nekatere spremenljivke, ki pomembno vplivajo na razvoj inovacijskih virov organizacije. Tako bi bilo treba v nadaljnjih raziskavah upoštevati tudi proaktivno tržno naravnost, ki zajema tudi zbiranje, uporabo in razpečevanje informacij, ki se nanašajo na latentne in bodoče potrebe potencialnih odjemalcev. Prav tako so za menedžment podjetja ključnega pomena tudi informacije v zvezi z vplivom tržne naravnosti in inovacijskih virov na uspešnost organizacije. Raziskave v svetu (npr. Han, Kim in Srivastava, 1998; Deshpande in Farley, 2004; Baker in Sinkula, 2005) namreč kažejo na pomembnost inovacijskih virov v vlogi posrednika pri vplivu tržne naravnosti na uspešnost. Končno velja upoštevati tudi nekatere zunanje dejavnike, ki določajo razlike med povezavami, ki smo jih proučevali. Tehnološke in tržne turbulence in druge značilnosti panoge so namreč tiste, ki lahko v veliki meri določajo, kakšna bo vloga tržne naravnosti in vloga marketinga pri razvoju inovacijskih virov in pri uvajanju novih izdelkov na trge.

## LITERATURA

1. Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 22, 464–482.
2. Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *The Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 483–502.
3. Baker, M. J., Black, S. D., & Hart, S. J. (1994). Competitive success in sunrise and sunset industries. V. J. Sunders (ur.), *The Marketing Initiative*. London: Prentice Hall.
4. Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
5. Cahill, D. J. (1996) Entrepreneurial orientation or pioneer advantage. *Academy of Management Review*, 21, 603–605.
6. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
7. Day, G. S (1991). Learning about markets. *Marketing Association Report Number 91–117*. Cambridge (MA): Marketing Science Institute.
8. Day, G. S., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47(Fall), 79–89.
9. Day, G. S. (1994). The capabilities of marketing-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37–52.
10. Deshpande, R., & Farley, J. U. (2000). Market-focused organizational transformation in China. *Journal of Global Marketing*, 14(1/2), 7–35.
11. Deshpande, R., & Webster, Jr. F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, (Jan), 3–15.
12. Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–38.
13. Diamantopoulos, A., & Schlegelmilch, B. B. (1996). Determinants of industrial mail survey response: a survey-on-surveys analysis of researchers' and managers' views. *Journal of Marketing Management*, 12, 505–531.
14. Drucker, P. (1954). *The practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers.
15. Gatignon, H., & Xuareb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(Feb), 77–90.
16. Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.
17. Houston, F. S. (1986). The marketing concept: what it is and what it is not. *Journal of Marketing*, 50(2), 81–87.
18. Hult, G. T. M., Hurley, R. F., Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429–438.
19. Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42–54.
20. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
21. Kleinbaum, D. G., Kupper, L., Muller, K. E. (1988). Applied regression analysis and other multivariate methods. 2nd ed. Boston: PWS-Kent.
22. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
23. Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, 58(Jan), 83–91.
24. McNamara, C. P. (1972). The present status of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 36(Jan), 50–57.
25. Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63–73.
26. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 54, 20–35.
27. Narver, J. C., Slater S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334–347.
28. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. (3<sup>rd</sup> Edition). New York: McGraw-Hill.
29. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. (4<sup>th</sup> ed.) New York: Free Press.
30. Snoj, B., Gabrijan, V., Mumel, D., Pisnik-Korda, A., & Petejan, A. (2004). *Tižni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
31. SURS – Statistični urad Republike Slovenije (2007). Rapid reports, Research and development, science and technology, No. 1, May (29).
32. Vazquez, R., Alvarez, L. I., & Santos, M. L. (2002). Market orientation and social services in private non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1022–1046.
33. Wong, V., & Saunders, J. (1993). Business organization and corporate success. *Journal of Strategic Marketing*, 1 (Mar), 20–40.
34. Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

# KVALITATIVNE SESTAVINE POVEZOVALNIH ODNOSOV ORGANIZACIJ S STRATEŠKIMI DOBAVITELJI IN NJIHOV VPLIV NA UDEJANJANJE STRATEGIJ NABAVNEGA MARKETINGA

**Matjaž Iršič,**  
docent,  
Ekonomsko-poslovna fakulteta,  
Univerza v Mariboru,  
matjaz.irsic@uni-mb.si

**Povzetek:** V članku proučujemo vpliv kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov organizacij na udejanjanje njihovih marketinških strategij na nabavnem trgu. Na podlagi teoretičnih izhodišč smo oblikovali štiri skupine dejavnikov, s katerimi smo ugotavljali raven kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov, in sicer: atraktivnost dobavitelja, atraktivnost celotnega nabavnega trga za organizacijo, konkurenčni položaj organizacije na nabavnem trgu in pogajalsko naravnost organizacije v odnosu do dobavitelja.

Raziskava je pokazala, da velike organizacije v Sloveniji do svojih strateških dobaviteljev, s katerimi imajo dolgoročne poslovne odnose, ne udejanjajo v zadostni meri takšne strategije nabavnega marketinga, ki so značilne za koncept marketinga povezav. Vpliv merjenih dejavnikov na izvajanje posameznih strategij nabavnega marketinga sicer obstaja, vendar je mogoče ugotoviti, da je ta vpliv močnejši predvsem pri dejavnikih, ki imajo za organizacijo na nabavnem trgu kratkoročne učinke, iz česar izhaja, da so organizacije v vzorcu očitno še vedno bolj usmerjene k doseganju kratkoročne učinkovitosti in ne k doseganju dolgoročne uspešnosti.

**Ključne besede:** kvalitativne sestavine povezovalnih odnosov, transakcijski marketing, marketing povezav, strategije nabavnega marketinga

## QUALITATIVE ELEMENTS OF ORGANISATIONS' RELATIONAL EXCHANGES WITH STRATEGIC SUPPLIERS AND THEIR INFLUENCE ON PURCHASING MARKETING STRATEGIES

**Abstract:** The article deals with the qualitative elements of relational exchanges of organisations and their influences on the implementation of purchasing marketing strategies. According to theoretical background in the current literature four groups of qualitative relational exchange' factors were determined: attractiveness of supplier, attractiveness

Prejeto: 15. februar 2009  
Recenzirano: 17. marec 2009  
Prejeto v popravljeni različici: 1. april 2009

of total purchasing market for the organisation, competitive position of the organisation on purchasing market, and its bargaining orientation toward supplier.

The research showed that large organisations in Slovenia, which try to build partnerships with their strategic suppliers, are unlikely to develop purchasing marketing strategies based on relationship marketing concept. The influence of measured factors on the implementation of individual purchasing marketing strategies exists, although the strongest impact is prevailed especially by factors which are characteristic for short-term relationships. Hence the surveyed organisations are still more oriented toward reaching short-term efficiency instead of long term effectiveness.

**Key words:** relational qualitative elements, transactional marketing, relationship marketing, purchasing marketing strategies.

## 1. TEORETIČNA IZHODIŠČA

### 1.1 POVEZOVALNI ODNOS

Proučevanje interaktivnih povezav med udeleženci v menjalnih procesih na trgu je pomemben del teoretičnega in empiričnega raziskovanja na področju marketinga v 21. stoletju. Poznavanje značilnosti povezovalnega odnosa med udeleženci v povezovalni menjavi je tako pomembno izhodišče za ugotavljanje razvitosti koncepta marketinga povezav (angl. »relationship marketing concept«), ki ga različni avtorji pojmujejo in razlagajo večdimenzionalno oziroma ga opredeljujejo z različnimi ravnmi aktivnosti v organizaciji, tj. aktivnostmi na konceptualni, strateški in taktični ravni (Turnbull in Wilson, 1989; Fisk, Brown, Bitner, 1993; Dick in Basu, 1994; Barnes, 1994; Liljander in Strandvik, 1995; Palmer in Mayer, 1996; Johnson, Selnes, 2004; Palmatier, Scheer, Evans in Arnold, 2008).

Ne glede na to, ali gre za povezovalni odnos B2C (organizacija – individualni odjemalec) ali za B2B (organizacija – organizacija), so ključni razlogi za spreminjanje transakcijskih odnosov v povezovalne odnose predvsem v ekonomiki menjave, saj so stroški ohranjanja odnosov z udeleženci v menjavi na dolgi rok nižji od stroškov iskanja vedno novih udeležencev s kratko življenjsko dobo sodelovanja v menjalnem odnosu. Povezovalni odnos tako omogoča povečanje učinkovitosti menjave celotne oskrbne verige (Rinehart, Eckert, Handfield, Page in Atkin, 2004; Duffy, 2008).

V nadaljevanju obravnavamo predvsem povezovalne odnose B2B, tj. medorganizacijske povezovalne odnose.

Večina avtorjev pri proučevanju medorganizacijskih povezovalnih odnosov izhaja iz »diadičnosti« odnosa (Anderson, Hakansson, Johanson; 1994; Anderson in Weitz, 1989; Dwyer, Schurr in Oh, 1987; Gummesson, 1995; Low, 1995; Payne, 1995; Han, Wilson in Dant, 1993; Wathne, Heide, 2004; Bergen, Dutta, Walker, 1992; Cannon in Perreault, 1999; Iacobucci, 1996; Levy in Grewal, 2000), medtem ko nekatere novejšje teorije marketinga povezav diadični odnos razlagajo le kot eno od mogočih ravnih povezav med udeleženci v menjavi, ki lahko preraste v odnos med več udeleženci hkrati na različnih ravneh povezav – v portfeljski model, v povezovalni model ali v mrežni model (Ritter, Wilkinson, Johnston, 2004).

Med pomembnejše konceptualne modele povezovalnih odnosov uvrščamo predvsem skandinavsko šolo koncepta marketinga povezav (Groenroos, 1994; Gummesson, 1994, 1995; Lehtinen, Hankimaa in Mittala, 1994; Storbacka, 1994; Strandvik in Liljander, 1995; Laaksonen, Pajunen in Kulmala, 2008) in normativne modele anglo-ameriške šole marketinga povezav (Heide in John, 1990; Noordewier, John in Nevin, 1990; Evans-Laskinov model, 1994; Wilsonov integrirani model, 1995; Lowov model, 1996; Lambe, Wittmann in Speakman, 2001; Hawkins, Wittmann in Beyerlein, 2008).

Povezovalni odnos med udeleženci v menjavi pogosto omogoča kreiranje ekonomske vrednosti uspešneje, kot bi to bilo mogoče doseči s pomočjo tržnega (cenovnega) mehanizma (Johnson, Selnes, 2004), ter izboljšuje finančno uspešnost (dobičkonosnost) udeležencev v takšnem odnosu (Palmatier, Scheer, Evans, Arnold, 2008).

Medtem ko transakcijski odnosi temeljijo zgolj na ekonomski menjavi med udeleženci (tj. udeleženci pri tem poskušajo maksimirati uporabno vrednost oziroma korist posamične transakcije), pa imajo povezovalni odnosi tudi značaj družbene menjave, pri čemer slednja vključuje dejavnike, kot so: medsebojna odvisnost, prijateljstvo, bližina, zaupanje, tveganje, sodelovanje, oportunitizem ipd. (Bunduchi, 2008).

Teoretično podlago za razumevanje transakcijskih odnosov po mnenju večine avtorjev ponuja teorija transakcijskih stroškov (angl. »transaction cost theory«), tj. alternativna teorija mikroekonomike (Heide in John, 1992; Lambe, Wittmann in Speakman, 2001; Bunduchi, 2008). Omenjena teorija pojasnjuje, da se bo

udeleženec pri vstopanju v menjalne odnose in pri njihovem ohranjanju ravnal po ekonomskih načelih, pri čemer bo primerjal koristi transakcije z nastalimi transakcijskimi stroški. Sodelovanje v transakcijskem menjalnem odnosu bo ekonomsko upravičeno, dokler bodo transakcijski stroški manjši od zaznanih koristi takšnega odnosa, v nasprotnem primeru sledi oportunistično vedenje udeležencev (Rindfleisch in Heide, 1997; Hawkins, Wittmann in Beyerlein, 2008).

Povezovalni odnos med organizacijami pa je zasnovan po eni strani na logiki ekonomike transakcijskih stroškov, po drugi strani pa temelji na teoriji družbene menjave (angl. social exchange theory), kjer udeleženci izražajo potrebo po zaupanju in medsebojni odvisnosti (Bunduchi, 2008), so večstranski in zajemajo širok spekter funkcij in aktivnosti (Holmlund, 2004).

Ekonomika transakcijskih stroškov ima tudi v povezovalnem odnosu pomembno vlogo, saj pojasnjuje pomembnost transakcijsko specifičnega premoženja v povezovalni menjavi (tj. premoženja, ki ima zunaj povezovalnega odnosa omejeno vrednost, saj ga kreirata udeleženca v specifičnem povezovalnem odnosu za njune potrebe) in dejavnike negotovosti, ki jih zaznavajo udeleženci v povezovalnem odnosu. Vse to pa vpliva na oblikovanje alternativne strukture menedžmenta takega odnosa (Williamson, 1975; Bergen idr., 1992; Rindfleisch in Heide, 1997; Crosno in Dahlstrom, 2008).

Teorija družbene menjave ima pri razlagi značilnosti povezovalnih odnosov pomembno mesto (Luo, 2002; Kingshott, 2006), saj temelji na predpostavki, da lahko menjava vključuje tako ekonomske kot družbene vrednosti za udeležence. Udeleženci kontinuirano primerjajo dobljene ekonomske in družbene vrednosti v menjalnem procesu z drugimi mogočimi (alternativnimi) vrednostmi. Če je celota obstoječih zaznanih ekonomskih in družbenih vrednosti večja od alternativ, to povečuje zaupanje udeleženca v tak odnos in ga spodbuja k nadaljevanju odnosa, razvijanju normativnih institutov povezovalnega odnosa, ki tak odnos upravljajo. V nasprotnem primeru se zaupanje udeleženca zmanjšuje, povečujejo pa se tveganja in verjetnost prenehanja povezovalnega odnosa (Hawkins, Wittmann in Beyerlein, 2008).

Omenjena teorija ne izključuje možnosti oportunističnega vedenja udeležencev v

povezovalnem odnosu, saj povezovalni odnos ponavadi traja dalj časa, trajanje odnosa pa lahko poveča ali zmanjša pripravljenost udeležencev za povezovalno sodelovanje (Blois, 2006; Fink, James in Hatten, 2008). Zaradi različnih dejavnikov v okolju lahko interes udeleženca v menjavi za povečanje ekonomske vrednosti zasenči zaznano družbeno vrednost.

Nekatere sodobne razlage marketinga povezav opredeljujejo proces razvijanja povezovalnih menjalnih odnosov predvsem kot aktivnosti udeležencev v menjavi, s katerimi ti poskušajo omejiti izbiro nasprotnemu udeležencu glede morebitnih udeležencev, s katerimi bi lahko nasprotni udeleženec vzpostavljala povezovalni odnos. Tako je preprečevanje izbire za nasprotnega udeleženca v menjavi eden glavnih spodbujevalcev ohranjanja povezovalnih odnosov (Sheth in Parvatiyar, 1995; Palmer in Mayer, 1996; Laaksonen, Pajunen in Kulmala, 2008), vendar pa s tem povzroča tudi oportunistično vedenje takšnega udeleženca, saj se poveča negotovost (Crosno Dahlstrom, 2008).

Vsebina proučevanja povezovalnih odnosov med organizacijami na podlagi analize vodilnih avtorjev na tem področju kaže na precej odprtih vprašanj v zvezi z upravljanjem povezovalnih odnosov, med katerimi velja poudariti predvsem probleme v zvezi z ugotavljanjem razmer, v katerih je povezovalni odnos primeren, s proučevanjem značilnosti udeležencev in objektov menjave (izdelkov oziroma vrednosti), ki so najprimernejši za sodelovanje v povezovalnih odnosih, merjenjem uspešnosti menedžmenta takih odnosov (Fink, James in Hatten, 2008) kot tudi z analiziranjem dejavnikov partnerskih odnosov med udeleženci ter njihovo pravo naravo odnosa (Lemke, Goffin in Szwejczewski, 2003; Sigauw, Baker in Simpson, 2003).

Nekatere dosedanje ugotovitve avtorjev so si tudi precej nasprotujoče. Med njimi velja poudariti predvsem ugotovitev, da je tehnološka negotovost pozitivno povezana z verjetnostjo vstopanja v povezovalni odnos, medtem ko je negotovost glede razpoložljivosti virov z verjetnostjo izbire povezovalnega odnosa povezana negativno (Fink, Edelman, Hatten in James, 2006).

Med pomembnejšimi vsebinskimi področji najnovejšega proučevanja povezovalnih odnosov je treba omeniti še: ugotavljanje zveze med povezovalno menjavo in uspešnostjo organizacij, proučevanje povezave med trajanjem povezovalnega odnosa, značilnostmi

povezovalne menjave in rezultati (uspešnostjo), analiziranje vpliva negotovosti v okolju (tehnološke negotovosti in omejenosti virov) in poslovne uspešnosti organizacij na odločitve o izbiri povezovalnega odnosa kot alternativne oblike menjave (Fink, James in Hatten, 2008), ugotavljanje vpliva zaupanja in oportunističnega vedenja na pripravljenost za povezovalni odnos (Lado, Dant in Tekleab, 2008) ter proučevanje povezanosti med dejavniki menedžmenta povezovalnega odnosa (zaupanje, pogodbene obveznosti, tržna moč), dejavniki inovativnosti (razpoložljivi viri, motivacija, podpora menedžmenta) ter kreativnostjo v povezovalnem odnosu (Wang, Bradford Xu in Weitz, 2008).

## 1.2 SESTAVINE POVEZOVALNIH ODNOSOV ORGANIZACIJE NA NABAVNEM TRGU

Proučevanje povezovalnih odnosov organizacije z udeleženci v menjavi pokaže, da je tak odnos ponavadi sestavljen in večplasten. Sinteza teoretičnih izsledkov avtorjev (Olsen in Elram, 1997; Westbrook, 1996; Kraljič, 1983; Puto, Paton III. in King, 1985; Palmatier, Scheer, Evans in Arnold; 2008; Johnson in Selnes, 2004; Wathne in Heide, 2004; Duffy, 2008) nakazuje, da je smiselno proučevanje predvsem dveh skupin sestavin povezovalnih odnosov organizacij na njihovih nabavnih trgih:

a) kvalitativnih sestavin povezovalnega odnosa, ki so rezultat vrednotenja strateškega položaja organizacije na nabavnem trgu (konkurenčni

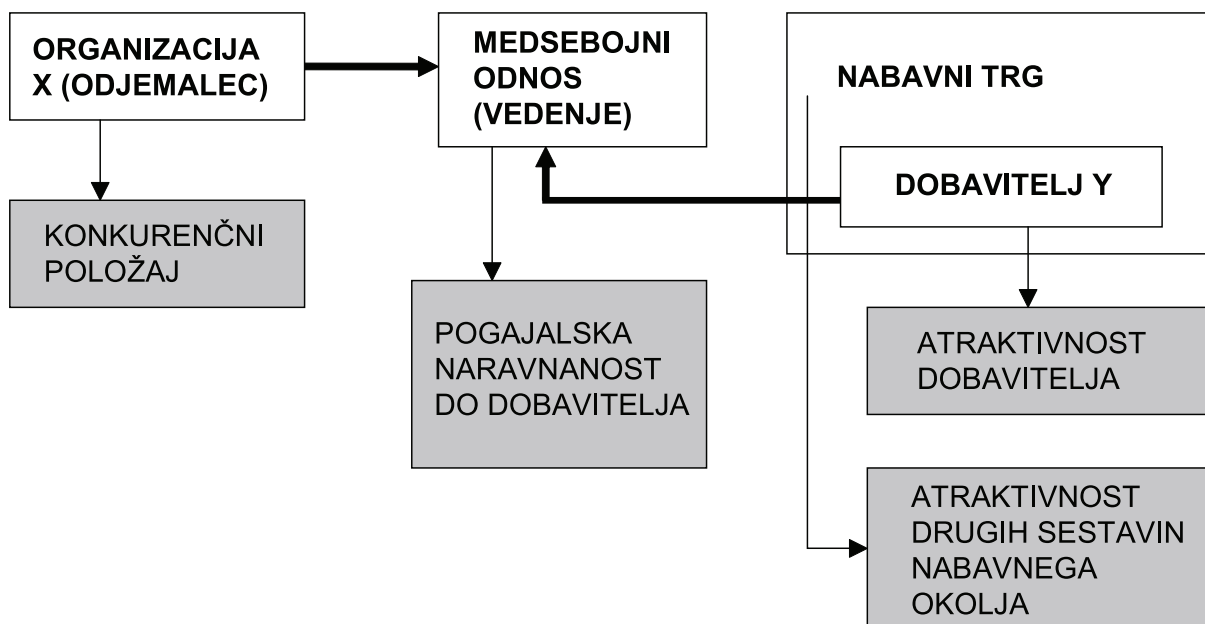
položaj organizacije na nabavnem trgu oziroma njena tržna moč), atraktivnosti nabavnega trga za organizacijo ter vrednotenje medsebojnega odnosa med udeleženci v povezovalnem odnosu; b) kvantitativnih sestavin povezovalnega odnosa, ki se nanašajo na razsežnost vzajemnega transakcijskega premoženja (objektov menjave) med organizacijo in njenimi nasprotnimi udeleženci (intenzivnost povezovalnega odnosa).

Ker se v empiričnem delu članka ukvarjamo s proučevanjem kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov organizacij na njihovih nabavnih trgih ter z učinki teh odnosov na izvajanje strategij nabavnega marketinga, se v nadaljevanju osredinjamo predvsem na teoretične izsledke v tej smeri.

Menimo, da je treba za razumevanje kakovosti povezovalnega odnosa med organizacijo in njenimi dobavitelji analizirati (slika 1):

- ključne strateške dejavnike nabavnega okolja organizacije (to so predvsem značilnosti dobaviteljev in drugih sestavin nabavnega okolja), ki oblikujejo raven atraktivnosti nabavnega trga za organizacijo,
- ključne strateške dejavnike konkurenčnega položaja organizacije oziroma njene konkurenčne prednosti na nabavnem trgu ter
- ključne strateške dejavnike vedenja organizacije in njenih dobaviteljev v povezovalnem odnosu (kakovost medsebojnega delovanja).

**Slika 1:** Prikaz kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov med organizacijo in njenim dobaviteljem



V nadaljevanju opredeljujemo omenjene konstrukte, saj so predmet nadaljnega empiričnega proučevanja.

### **Atraktivnost dobavitelja in drugih sestavin nabavnega okolja organizacije**

Na kakovost povezovalnega odnosa organizacije na njenem nabavnem trgu vpliva vrsta dejavnikov zunanjega okolja organizacije, pri čemer velja še posebej poudariti atraktivnost dobavitelja, zato tudi v empiričnem delu ločeno proučujemo atraktivnost dobavitelja in atraktivnost drugih dejavnikov nabavnega trga organizacije.

Vrednotenje atraktivnosti dobavitelja zajema niz kriterijev, s katerimi organizacija presoja primernost obstoječega ali potencialnega dobavitelja za graditev dolgoročnega povezovalnega odnosa, npr. finančni, ekonomski, tehnološki, organizacijski, kulturni, strateški dejavniki, dejavniki izvedbe (Ellram, 1990; Lambe, Spekman in Hunt, 2002; Beckman, Haunschild in Phillips, 2004; Wuyts in Geyskens, 2005).

Iz omenjenih splošnih dejavnikov izhaja nekaj konkretnih dejavnikov, ki jih velja posebej omeniti: sposobnost menedžmenta organizacije, moč in sposobnost zaposlenih, stroškovna struktura dobavitelja, celostni sistem kakovosti delovanja (izdelkov, sistemov, procesov in tehnologij ter filozofije), sposobnost prilagajanja spremembam v okolju, finančna stabilnost, organiziranost proizvodnje in nadzornih mehanizmov, razvitost elektronske komunikacije, dobaviteljeve strategije ter aktivnosti in potencial dobavitelja za dolgoročno povezovalno sodelovanje (Monczka, Trent in Handfield, 2005).

Nekateri avtorji se v svojem proučevanju osredinijo predvsem na analiziranje vloge specifičnih sestavin atraktivnosti dobavitelja, ki so pomembne v povezovalnem odnosu, med katerimi velja poudariti predvsem zaupanje, izpolnjevanje obveznosti, komplementarnost in pričakovan finančni iztržek od dobavitelja (angl. financial pay-off) (Shah in Swaminathan, 2008).

Atraktivnost celotnega nabavnega trga za organizacijo se nanaša na priložnosti in nevarnosti, s katerimi se organizacija srečuje na obstoječem nabavnem trgu oziroma se lahko z njimi sreča. Med najpogostejše dejavnike v tej skupini kvalitativnih sestavin uvrščamo npr. velikost nabavnega trga, stopnjo rasti nabavnega trga, intenzivnost konkurence, strukturo nabavnega trga, tehnološke, kulturne, zakonodajnopravne, politične, ekonomske in druge dejavnike ipd. (Saunders, 1997).

### **Konkurenčni položaj organizacije na nabavnem trgu**

Konkurenčni položaj organizacije je rezultat strateške analize in diagnoze notranjega okolja organizacije (njenih virov in kompetenc) ter kaže na njene ključne konkurenčne prednosti kot tudi na njene pomanjkljivosti na nabavnem trgu. Prevladujoča teoretična koncepta, na katerih temelji razlaga konkurenčne prednosti organizacije, sta koncept naravnosti na vire (angl. resource-based concept) in koncept naravnosti na povezavo (angl. relational-view concept).

Zagovorniki koncepta naravnosti na vire razlagajo, da je konkurenčni položaj organizacije rezultat razpoložljivih virov in sposobnosti organizacije, ki jih je težko posnemati (npr. ugled organizacije, tržni delež, zadovoljstvo odjemalcev, kakovost izdelkov, učinkovitost distribucije, znanje in sposobnost zaposlenih ipd.), medtem ko zagovorniki koncepta naravnosti na povezavo pojasnjujejo, da konkurenčni položaj ne izhaja iz organizacije (njenega notranjega okolja), temveč iz medorganizacijskih virov konkurenčnih prednosti, tj. iz transakcijsko specifičnega premoženja (npr. povezano znanje obeh udeležencev, povezana uspešnost izvedbe, informacijski sistem, povezano marketinško komuniciranje ipd.) (Mesquita, Anand in Brush, 2008).

### **Pogajalska naravnost organizacije do dobavitelja**

Vsak povezovalni odnos je tesno povezan s specifično »transakcijsko klimo«, ki jo sestavlja niz vedenjskih reakcij udeležencev, njihovih pričakovanj, zaznav in občutkov, povezanih z določeno stopnjo kooperacije (sodelovanja), oportunitizma (nasprotovanja), odvisnosti, konfliktov, tveganja, zaupanja, nagnjenosti k recipročnosti, zadovoljstva ipd. (Westbrook, 1996; Palmer in Mayer, 1996; Bove in Johnson, 2001; Walter, Muller, Helfert in Ritter, 2003; Duffy, 2008).

Po mnenju nekaterih avtorjev, ki proučujejo povezovalne odnose, najbolje opredeljujejo raven sodelovalnega vedenja (oziroma raven oportunističnega vedenja) udeležencev predvsem štiri teoretični konstrukti: zaupanje, izpolnjevanje obveznosti, normativi povezav in metode reševanja funkcionalnih konfliktov (Dwyer idr., 1987; Heide in John, 1992; Morgan in Hunt, 1994; Siguaw, Baker in Simpson, 1998; Duffy, 2008).

Sodelovanje udeležencev v povezovalnem odnosu je zagotovo temeljni pogoj za doseganje

zaupanja, izpolnjevanje obveznosti, graditev normativa povezav in za uspešno premagovanje funkcionalnih konfliktov. Vendar pa sodelovanje pogosto sledi določenemu unilateralnemu vedenju udeležencev s koordiniranjem tveganja, pri čemer udeleženec v pogajalskem procesu ocenjuje pripravljenost in željo nasprotnega udeleženca do sodelovalnega vedenja (Westbrook, 1996; Johnson in Selnes, 2004; Palmatier, Scheer, Evans in Arnold, 2008; Batt in Purchase, 2004; Ritter, Wilkinson in Johnston, 2004).

Pomemben prispevek k razumevanju procesa prerazporeditve pogajalske moči med udeležencema v povezovalnem odnosu je Westbrookov model, v katerem avtor opredeljuje štiri spremenljivke, s katerimi je mogoče pojasniti vedenje udeleženca v povezovalnem odnosu s koordiniranjem tveganja in s tem pogajalsko naravnost: naravnost na tveganje, naravnost h kooperiranju (sodelovanju), moč/odvisnost in naravnost k recipročnosti (Westbrook, 1996).

Naravnost na tveganje je mogoče opredeliti na kontinuumu od popolne nenaklonjenosti k tveganju do točke iskanja tveganja. Naravnost h kooperaciji (sodelovanju) kaže na stopnjo dovzetnosti (dojemljivosti) udeleženca v povezovalnem odnosu do namer nasprotnega udeleženca. S povečevanjem moči udeleženca v povezovalnem odnosu (npr. moč nagrajevanja, moč prisile, referenčna moč, legitimna moč, strokovna moč, informacijska moč ipd.) se povečuje odvisnost nasprotnega udeleženca v povezovalnem odnosu (Westbrook, 1996; Rokkan, Heide in Wathne, 2003; Hawkins, Wittmann in Beyerlein, 2008). Naravnost k recipročnosti pa razumemo kot težnjo udeleženca v povezovalnem odnosu po izenačevanju razmerja med učinki povezovalnega odnosa in potrebnimi potenciali med udeleženci v takem povezovalnem odnosu (Westbrook, 1996).

### 1.3 STRATEGIJE NABAVNEGA MARKETINGA

Tako kot na katerokoli marketinško strategijo bodo tudi na udejanjanje strategije marketinga na nabavnem trgu vplivale predvsem štiri skupine dejavnikov: cilji in strategije na ravni organizacije, strategije konkurentov, struktura nabavnega trga, tržne priložnosti ter stopnja naravnosti organizacije k spremembam in tveganjem (Brassington in Pettitt, 2000).

Kreiranje strategij nabavnega marketinga v povezovalnih odnosih mora vključevati v svoji

zasnovi dve skupini dimenzij: dimenzije, ki opredeljujejo značilnosti povezovalnega odnosa med udeležencema, ter dimenzije, ki se nanašajo na vsebinski vidik menedžmenta marketinga.

Prva skupina dimenzij pokaže, na kaj je povezovalna menjava osredinjena, kako poteka komunikacijski proces med udeleženci v menjavi, kakšna je vrsta stika s soudeležencem, kakšno je trajanje povezovalnega odnosa, kakšna sta formalnost povezave ter razmerje moči, kakšni sta stopnji medsebojnega tveganja in zaupanja ipd.

Druga dimenzija pa se nanaša na vprašanja, ali je cilj organizacije pridobivanje novih dobaviteljev ali ohranjanje obstoječih, kakšno je sodelovanje in doseganje vzajemnih ciljev z njimi, kakšna je usmerjenost menedžmenta pri odločitvah (usmerjenost na izdelek v nabavi, usmerjenost na dobavitelja, v individualni povezovalni odnos ipd.), v kaj (v katere instrumente) so usmerjene naložbe menedžmenta v marketingu, kakšen je časovni horizont menjalnega odnosa ipd.

Menimo, da ti dve dimenziji odločata o tem, ali je strategija nabavnega marketinga bolj naravnana na udejanjanje transakcijskega odnosa ali pa spodbuja udejanjanje povezovalnega odnosa.

Izbrana strategija nabavnega marketinga se bo razlikovala v odvisnosti od poslovne strategije, kompetenc in moči organizacije, od vrste objekta menjave ter z njim povezane in iz njega izhajajoče stopnje sestavljenosti nabavnega trga in nabavnih zahtev. Pri tem velja, da bo potreba po sodelovalni strategiji organizacije na nabavnem trgu naraščala s povečevanjem sestavljenosti nabavnih potreb in zahtev ter s povečevanjem sestavljenosti nabavnega trga (Kraljič, 1983; Riffner, 1996).

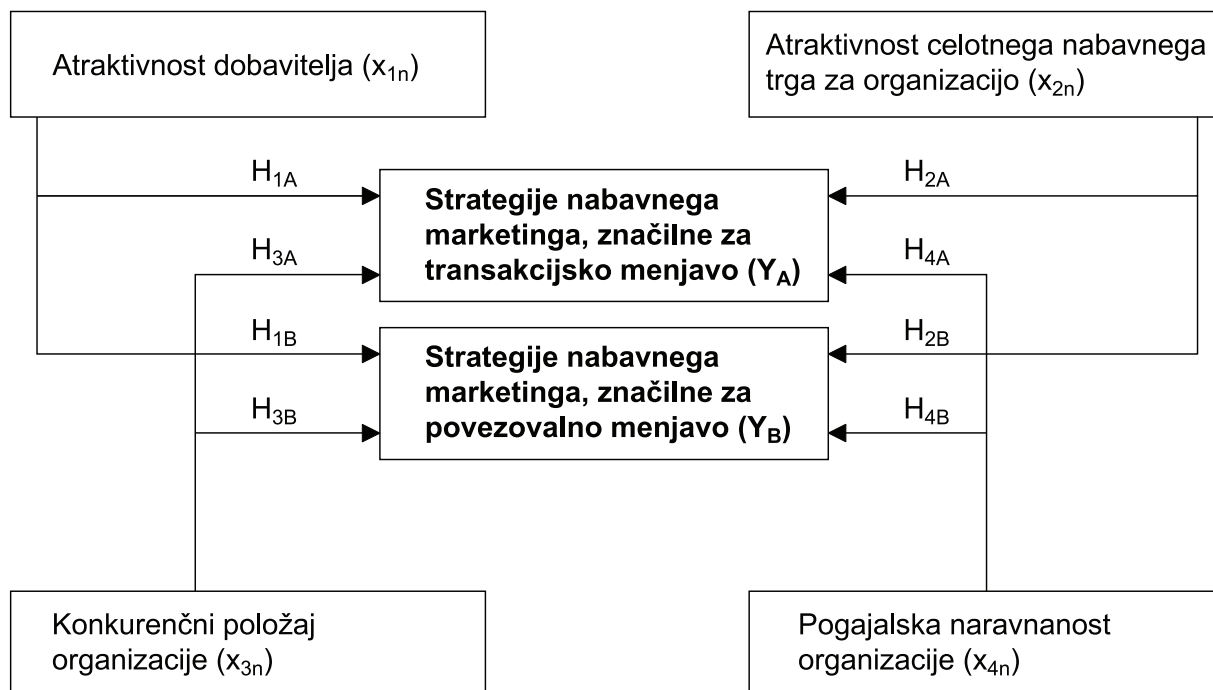
## 2. RAZISKAVA

### 2.1 IZHODIŠČNI RAZISKOVALNI PROBLEM IN IZDELAVA EMPIRIČNEGA MODELA

Za organizacije, ki vzpostavljajo in želijo ohranjati dolgoročne povezovalne odnose s svojimi strateškimi dobavitelji, tj. udejanjajo koncept marketinga povezav na svojih najpomembnejših nabavnih trgih, je smiselno ugotavljati, katere so tiste kvalitativne sestavine povezovalnih odnosov, ki vplivajo na to, da organizacija udejanja strategije nabavnega marketinga, ki so bolj značilne za klasične kupoprodajne odnose (transakcijski marketing), ali pa strategije nabavnega marketinga, ki so naravnane k dolgoročnim povezovalnim odnosom s strateškimi dobavitelji (marketing povezav).



**Slika 2:** Empirični model iskanih zvez med kvalitativnimi sestavinami, ki sooblikujejo povezovalni odnos organizacije (neodvisne spremenljivke  $x_n$ ), in strategijami nabavnega marketinga z dvema agregatnima odvisnima spremenljivkama  $Y(A)$  in  $Y(B)$ .



V raziskavi, ki je potekala v drugi polovici leta 2005, smo izhajali iz empiričnega modela, v katerem prikazujemo ključne proučevane zveze in odvisnosti (slika 2).

Kvalitativne sestavine povezovalnega odnosa v modelu opredeljujemo s štirimi skupinami numeričnih neodvisnih spremenljivk ( $x$ ):

- atraktivnost dobavitelja ( $x_1$ ),
- atraktivnost celotnega nabavnega trga za organizacijo ( $x_2$ ),
- konkurenčni položaj organizacije na nabavnem trgu ( $x_3$ ) in
- pogajalska naravnost organizacije ( $x_4$ ).

Atraktivnost dobavitelja ( $x_1$ ) ugotavljamo na podlagi devetih dejavnikov: zmogljivosti dobavitelja, lokacije dobavitelja, finančnega položaja dobavitelja, tehnologije dobavitelja, menedžmenta dobavitelja, kakovosti izdelkov dobavitelja, točnosti dobave, nabavne cene in prilagajanja dobavitelja zahtevam trga.

Pri ugotavljanju atraktivnosti celotnega nabavnega trga za organizacijo ( $x_2$ ) smo upoštevali sedem dejavnikov: velikost nabavnega trga (razpoložljivost substitutov), stopnjo rasti nabavnega trga, strukturo nabavnega trga, stabilnost povpraševanja, vstopne ovire v

panogo, izstopne ovire iz panoge in možnost vertikalne integracije organizacije na predhodno stopnjo.

Konkurenčni položaj organizacije na nabavnem trgu ( $x_3$ ) ugotavljamo z osmimi dejavniki: nabavnim potencialom, višino stroškov zamenjave dobavitelja (angl. switching costs), razmerjem med nabavnimi stroški in vrednostjo nabave, stopnjo rasti nabave, uspešnostjo marketinškega komuniciranja, oceno podobe organizacije v okolju, tržno infomiranostjo organizacije in cenovno elastičnostjo povpraševanja.

Pogajalsko naravnost organizacije do dobavitelja ( $x_4$ ) pa ugotavljamo s stopnjo naravnosti organizacije na tveganje in s stopnjo naravnosti organizacije h kooperaciji.

Empirični model strategij nabavnega marketinga, ki so v raziskavi numerične odvisne spremenljivke in katerih pogostost udejanjanja pri organizacijah v raziskavi proučujemo, smo zasnovali po posameznih instrumentih nabavnega marketinga (tj. funkcijskih oziroma instrumentalnih strategijah nabavnega marketinga): strategije na področju izdelka (objekta nabave), strategije na področju cen in pogojev nabave, strategije naročilnih

količin in velikosti zalog, strategije števila nabavnih virov, strategije na področju procesov z dobaviteljem in strategije na področju komuniciranja z izbranim dobaviteljem (Koppelman, 1993).

Model 25 strategij nabavnega marketinga smo izbrali tako, da vključujejo tako tiste strategije, ki so prevladujoče v klasičnih kupoprodajnih odnosih oziroma transakcijskega marketinga (Y(A)), ter strategije, ki so značilne za tiste organizacije na nabavnem trgu, ki udeležajo koncept marketinga povezav (Y(B)). Navajamo jih v tabeli 1.

## 2.2 RAZISKOVALNI CILJI

Na podlagi raziskovalnega problema in empiričnega modela smo si zastavili naslednje raziskovalne cilje:

- ugotoviti, kateri dejavniki, s katerimi smo merili raven atraktivnosti obstoječih strateških dobaviteljev, vplivajo na izbiro določene skupine strategij nabavnega marketinga (ali strategije Y(A) ali strategije Y(B)), pri čemer smo opredelili naslednji raziskovalni hipotezi:

*H<sub>1A</sub>*: Med višino tehtane ocene večine dejavnikov, s katerimi smo merili raven atraktivnosti obstoječih strateških dobaviteljev, in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v transakcijskih odnosih (transakcijski marketing), obstaja negativen vpliv.

*H<sub>1B</sub>*: Med višino tehtane ocene večine dejavnikov, s katerimi smo merili raven atraktivnosti obstoječih strateških dobaviteljev, in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v povezovalnih odnosih (marketing povezav), obstaja pozitiven vpliv.

- ugotoviti, kateri dejavniki, s katerimi smo merili stopnjo atraktivnosti celotnega nabavnega trga za organizacijo, vplivajo na izbiro določene skupine strategij nabavnega marketinga (ali strategije Y(A) ali strategije Y(B)), pri čemer smo opredelili naslednji raziskovalni hipotezi:

*H<sub>2A</sub>*: Med stopnjo atraktivnosti celotnega nabavnega trga organizacije (tj. med večino dejavnikov, s katerimi smo določali stopnjo privlačnosti) in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v transakcijskih odnosih

(transakcijski marketing), obstaja pozitiven vpliv.

*H<sub>2B</sub>*: Med stopnjo atraktivnosti celotnega nabavnega trga organizacije (tj. med večino dejavnikov, s katerimi smo določali stopnjo privlačnosti) in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v povezovalnih odnosih (marketing povezav), obstaja negativen vpliv.

- ugotoviti, kateri dejavniki, s katerimi smo ugotavljali konkurenčni položaj organizacije, vplivajo na izbiro določene skupine strategij nabavnega marketinga (ali strategije Y(A) ali strategije Y(B)), pri čemer smo opredelili naslednji raziskovalni hipotezi:

*H<sub>3A</sub>*: Med konkurenčnim položajem (tj. med večino dejavnikov, s katerimi smo določali konkurenčni položaj posamezne organizacije) in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v razmerah transakcijskih odnosov (transakcijski marketing), obstaja pozitiven vpliv.

*H<sub>3B</sub>*: Med konkurenčnim položajem (tj. med večino dejavnikov, s katerimi smo določali konkurenčni položaj posamezne organizacije) in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v povezovalnih odnosih (marketing povezav), obstaja negativen vpliv.

- ugotoviti, kateri dejavniki, s katerimi smo ugotavljali pogajalsko naravnost organizacije do dobavitelja, vplivajo na izbiro določene skupine strategij nabavnega marketinga (ali strategije Y(A) ali strategije Y(B)), pri čemer smo opredelili naslednji raziskovalni hipotezi:

*H<sub>4A</sub>*: Med pogajalsko naravnostjo organizacij (tj. med večino dejavnikov, s katerimi smo določali stopnjo) in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v razmerah transakcijskih odnosov (transakcijski marketing), obstaja pozitiven vpliv.

*H<sub>4B</sub>*: Med pogajalsko naravnostjo organizacij (tj. med večino dejavnikov, s katerimi smo določali stopnjo) in pogostostjo udeležanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v razmerah povezovalnih odnosov (marketing povezav), obstaja negativen vpliv.

## 2.3 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA IN OMEJITVE

### Vzorec in zbiranje podatkov

V raziskavo smo vključili vse organizacije v Republiki Sloveniji z več kot 500 zaposlenimi, ki jih je bilo januarja 2005 leta 141. Tem organizacijam oziroma njihovim generalnim direktorjem ali predsednikom uprav smo poslali visoko strukturiran anketni vprašalnik, ki nam ga je vrnilo 90 organizacij (63,8 odstotka), katerih odgovore smo analizirali.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz štirih delov. V prvem so anketiranci vrednotili atraktivnost izbranega obstoječega strateškega dobavitelja za strateško najpomembnejši (-e) izdelek (-e), ki ga (-jih) nabavljajo, upoštevajoč pri tem nekatere ključne dejavnike atraktivnosti. V drugem delu so ocenjevali vlogo organizacije v menjalnem procesu na nabavnem trgu v odnosu do strateškega dobavitelja za omenjeni (-e) izdelek (-e), in sicer z ocenjevanjem atraktivnosti celotnega nabavnega trga in ocenjevanjem konkurenčnega položaja organizacije na tem trgu. V tretjem delu vprašalnika so anketiranci vrednotili stopnjo pogajalske naravnosti svoje organizacije do strateškega dobavitelja. V četrtem delu so identificirali stopnjo pogostosti udejanjanja posameznih strategij nabavnega marketinga, ki smo jim jih navedli (model 25 strategij). Vsi pridobljeni podatki (neodvisne in odvisne spremenljivke) so numerični.

### Omejitve raziskovanja

Omejitve raziskovanja so predvsem v potencialni napaki ocene kot razliki med ugotovljenimi značilnostmi izbranega vzorca odgovorov, ki izhajajo iz vrnjenih vprašalnikov, ter celotno statistično množico organizacij v Republiki Sloveniji z več kot 500 zaposlenimi.

Vpliv kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov na udejanjanje posameznih strategij nabavnega marketinga smo raziskovali na empiričnem modelu neodvisnih numeričnih spremenljivk (tj. dejavnikov, ki oblikujejo kvalitativne sestavine povezovalnih odnosov določene organizacije) in odvisnih numeričnih spremenljivk (tj. modela 25 strategij nabavnega marketinga), kar je naslednja pomembna raziskovalna omejitev.

Odgovore na zastavljena vprašanja v vprašalniku so nam poslali generalni direktorji (oziroma predsedniki uprav) posameznih organizacij, zato so ti odgovori rezultat njihovih subjektivnih zaznav, kar ni nujno objektivno (dejansko) stanje v analiziranih organizacijah.

### Analiza podatkov

Pri analiziranju podatkov, ki se nanašajo na numerične odvisne spremenljivke (pogostost udejanjanja posameznih strategij nabavnega marketinga), smo uporabili metode deskriptivne statistike, medtem ko smo za ugotavljanje vplivov med posameznimi skupinami neodvisnih spremenljivk (kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov) in udejanjanjem posameznih strategij nabavnega marketinga uporabili metodo diskriminantne analize z dvema nominalnima skupinama spremenljivk, ki smo ju dobili tako, da smo strategije nabavnega marketinga v modelu združili v dve skupini.

Prva skupina je agregatna odvisna spremenljivka Y(A), ki jo sestavljajo strategije nabavnega marketinga, značilne za transakcijski marketing, druga skupina pa agregatna odvisna spremenljivka Y(B), ki jo sestavljajo strategije nabavnega marketinga, značilne za marketing povezav. S tem smo opredelili dve agregatni nominalni spremenljivki, katerih vrednost je agregatna aritmetična sredina pogostosti udejanjanja posamezne strategije nabavnega marketinga v skupini.

## 2.4 REZULTATI RAZISKAVE

### Analiza pogostosti udejanjanja posameznih strategij nabavnega marketinga

Iz tabele je razvidno, da organizacije v vzorcu ocenjujejo najvišjo in najnižjo povprečno stopnjo pogostosti udejanjanja pri naslednjih strategijah nabavnega marketinga:

- V okviru strategij na področju objekta nabave je stopnja pogostosti udejanjanja najvišja (AS = 3,49) pri »strategiji koncepta »brez napak« (celostno upravljanje kakovosti – TQM z dobaviteljem) in najnižja (AS = 2,40) pri »strategiji kooperacije z dobaviteljem pri aktivnostih uvajanja novega izdelka na trg, modificiranja obstoječega izdelka ter umikanja izdelka s trga«.
- V okviru strategij cen in pogojev nabave je stopnja pogostosti udejanjanja najvišja (AS = 4,07) pri »strategiji doseganja nižjih nabavnih cen v primerjavi z drugimi potencialnimi dobavitelji za izdelek« in najnižja (AS = 1,44) pri »strategiji doseganja nabavnih cen, višjih od tržnega povprečja«.
- V okviru strategij naročilnih količin in velikosti zalog je stopnja pogostosti udejanjanja najvišja (AS = 3,84) pri »strategiji »brez zalog« in najnižja (AS = 2,53) pri »strategiji občasnih večjih naročilnih količin«.
- Stopnja pogostosti udejanjanja je višja (AS = 3,80) pri »strategiji več hkratnih alternativnih

**Tabela 1:** Pogostost udejanja posameznih strategij nabavnega marketinga organizacij v vzorcu

Strategije nabavnega marketinga	Zap. št.	Tip*	N	AS**	Std. odklon	Odstotek organizacij	
						min. ***	maks. ****
<b>Strategije na področju objekta nabave</b>							
Strategija sprotne nabave na podlagi klasičnih kupoprodajnih odnosov	Y1	A	90	3,24	1,300	26,7	50,6
Strategija sodelovanja dobavitelja pri razvoju novega izdelka vaše organizacije (t. i. »simultani inženiring«)	Y2	B	90	2,47	1,307	53,3	28,8
Kooperacija z dobaviteljem pri aktivnostih uvajanja novega izdelka na trg, modificiranja obstoječega izdelka ter umikanja izdelka s trga	Y3	B	90	2,40	1,136	64,4	17,8
Strategija standardizacije izdelka, pri čemer je alternativa: nabavljeni izdelki so po vašem normativu ali po načrtu	Y4	A, B	90	3,29	1,236	26,6	57,8
Strategija koncepta »brez napak« v okviru celostnega upravljanja kakovosti (TQM) z dobaviteljem	Y5	B	90	3,49	1,392	20,0	53,3
<b>Strategije cen in pogojev nabave</b>							
Strategija doseganja nižjih nabavnih cen v primerjavi z drugimi potencialnimi dobavitelji za izdelek	Y6	A, B	90	4,07	0,915	4,4	77,8
Strategija doseganja povprečne tržne nabavne cene	Y7	A	90	2,82	1,193	35,6	33,3
Strategija doseganja nabavnih cen, višjih od tržnega povprečja	Y8	A	90	1,44	0,659	91,0	0,0
<b>Strategije naročilnih količin in velikosti zalog</b>							
Strategija »brez zalog« (t. i. »just-in-time« strategija nabave)	Y9	B	90	3,84	1,043	15,5	75,6
Strategija večkratnih majhnih naročilnih količin	Y10	B	90	3,27	1,372	33,3	51,1
Strategija občasnih večjih naročilnih količin	Y11	A	90	2,53	1,179	60,0	24,5
<b>Strategije števila nabavnih virov</b>							
Najpomembnejši strateški izdelek nabavljamo samo pri enem dobavitelju	Y12	B	90	2,53	1,342	55,6	28,9
Za nabavo najpomembnejših strateških izdelkov imamo dva ali več alternativnih virov, iz katerih občasno nabavljamo ta izdelek	Y13	A	90	3,80	1,100	11,1	64,4

**Strategije na področju marketinškega komuniciranja**

Strategija občasnega medsebojnega komuniciranja (»ko je to potrebno«)	Y14	A	90	3,76	0,933	11,1	71,1
Skupaj z dobaviteljem vplivamo na pospeševanje konkurence med dobavitelji	Y15	B	90	2,73	1,156	42,2	28,8
Strategija medsebojnega zaupnega transferja znanja, informacij, tehnologije (»know-how«)	Y16	B	90	3,00	1,128	35,6	35,6
Strategija oglaševanja za spodbujanje dobavitelja za dolgoročno kooperiranje	Y17	B	90	2,16	1,242	71,1	17,8
Strategija odnosov z javnostmi z vzpostavljanjem prednosti vaše organizacije zaradi graditve pozitivne podobe v ožjem in širšem okolju	Y18	B	90	2,76	1,228	46,7	33,4
Strategija pospeševanja nabave z obstoječim (izbranim) dobaviteljem zaradi doseganja ugodnejših nabavnih pogojev	Y19	A	90	3,58	1,270	22,2	62,3
Strategija pospeševanja hitrosti medsebojnih osebnih stikov z dobaviteljem v nabavi zaradi težnje po graditvi dolgoročnih poslovnih odnosov	Y20	B	90	3,42	1,076	24,4	53,4

**Strategije na področju procesov**

Strategije simultane usklajevanja medsebojnih procesov z dobaviteljem na področju raziskav in razvoja, proizvodnje, logistike, nabave, prodaje ipd.	Y21	B	90	2,73	1,136	42,3	24,5
Skupaj razvijamo strategije usposabljanja človeških virov	Y22	B	90	1,98	0,965	75,6	6,6
Strategija medsebojnega vključevanja v procese odločanja	Y23	B	90	1,98	0,988	73,5	6,6
Strategija usklajenega razvijanja organizacijske kulture in vrednot zaposlenih v obeh organizacijah	Y24	B	90	2,04	1,107	71,1	13,3
Strategija usklajevanja primerne kakovosti poslovnih procesov med dobaviteljem in vašo organizacijo	Y25	B	90	3,00	1,168	31,1	35,6

**Legenda:**

\* A – strategije, ki so značilne za »transakcijski« marketing (klasične kupoprodajne odnose)

B – strategije, ki so značilne za »marketing povezav«

\*\* Rezultati kažejo aritmetično sredino (AS) pogostosti udejanja posameznih strategij nabavnega marketinga organizacij v vzorcu, merjeno na lestvici od 1 – »nikoli je ne udejanjamo« do 5 – »vedno jo udejanjamo«.

\*\*\* Zajete so organizacije, ki so pri posamezni strategiji ocenile stopnjo pogostosti njenega udejanjanja z oceno: 2 – zelo redko in 1 – nikoli.

\*\*\*\* Zajete so organizacije, ki so pri posamezni strategiji ocenile stopnjo pogostosti njenega udejanjanja z oceno: 5 – vedno ali 4 – pogosto.

nabavnih virov« kot pri »strategiji enega nabavnega vira« (AS = 2,53).

- V okviru strategij na področju marketinškega komuniciranja je stopnja pogostosti udejanjanja najvišja (AS = 3,76) pri »strategiji občasnega medsebojnega komuniciranja« in najnižja (AS = 2,16) pri »strategiji oglaševanja s ciljem spodbujanja dobavitelja za dolgoročno kooperiranje«.
- Pri procesih je stopnja pogostosti udejanjanja najvišja (AS = 3,00) pri »strategiji usklajevanja primerne kakovosti poslovnih procesov med dobaviteljem in organizacijo« ter najnižja (AS = 1,98) pri »strategiji skupnega usposabljanja človeških virov« in »strategiji medsebojnega vključevanja v procese odločanja«.

Poleg rezultatov, ki kažejo pogostost udejanjanja posamezne strategije nabavnega marketinga določene organizacije v vzorcu, pa je zanimivo ugotoviti tudi število oziroma delež organizacij v vzorcu, ki najpogosteje in najmanj pogosto udejanjajo posamezne strategije.

Pri analizi so nas zanimali rezultati, pri katerih je bil delež organizacij, ki spadajo v katero izmed skupin v tabeli 1, večji od 50 odstotkov. Ob takšni predpostavki lahko ugotovimo, da največ organizacij v vzorcu (več kot 50 odstotkov) najmanj pogosto (min.) udejanja predvsem naslednje strategije:

- strategijo sodelovanja dobavitelja pri razvoju novega izdelka organizacije – kupca (t. i. »simultani inženiring«),
- strategijo kooperacije z dobaviteljem pri uvajanju novega izdelka na trg, modificiranju obstoječega izdelka in umiku izdelka s trga,
- strategijo doseganja nabavnih cen, višjih od tržnega povprečja,
- strategijo občasnih večjih naročilnih količin,
- strategijo enega (edinega) nabavnega vira,
- strategijo oglaševanja s ciljem spodbujanja dobavitelja za dolgoročno kooperiranje,
- strategijo skupnega usposabljanja človeških virov,
- strategijo medsebojnega vključevanja v procese odločanja in
- strategijo usklajenega razvijanja organizacijske kulture in vrednot zaposlenih v organizaciji kupca in v organizaciji dobavitelja.

Ugotovimo lahko, da strategije nabavnega marketinga z najnižjo povprečno stopnjo pogostosti udejanjanja najmanj pogosto udejanja več kot 50 odstotkov organizacij v vzorcu.

Po drugi strani pa največ organizacij v vzorcu (več kot 50 odstotkov) najpogosteje (maks.)

udejanja predvsem naslednje strategije:

- strategijo sprotne nabave na podlagi klasičnih kupoprodajnih odnosov,
- strategijo standardizacije izdelka,
- strategijo koncepta »brez napak« v okviru celostnega upravljanja kakovosti (TQM) z dobaviteljem,
- strategijo doseganja nižjih nabavnih cen v primerjavi z drugimi potencialnimi dobavitelji za izdelek,
- strategijo »brez zalog«,
- strategijo večkratnih majhnih naročilnih količin,
- strategijo več vzporednih (alternativnih) nabavnih virov za izdelek,
- strategijo občasnega medsebojnega komuniciranja,
- strategijo pospeševanja nabave z obstoječim dobaviteljem zaradi doseganja ugodnejših nabavnih pogojev in
- strategijo pospeševanja hitrosti medsebojnih osebnih stikov z dobaviteljem zaradi težnje po graditvi dolgoročnih poslovnih odnosov.

Pokazalo se je, da strategije nabavnega marketinga z najvišjo povprečno stopnjo pogostosti najpogosteje udejanja več kot 50 odstotkov organizacij v vzorcu.

Hitra analiza hkrati tudi pove, da organizacije v vzorcu udejanjajo tako strategije nabavnega marketinga, ki so značilne za transakcijski marketing, kot tudi nekatere izmed strategij, ki so značilne za koncept marketinga povezav oziroma so usmerjene h graditvi tega koncepta poslovanja v odnosu do svojega strateškega dobavitelja.

#### **Analiza povezanosti med kvalitativnimi sestavinami povezovalnih odnosov in pogostostjo udejanjanja strategij nabavnega marketinga**

Zastavljene raziskovalne hipoteze smo preverili s pomočjo statistične metode diskriminantne analize, s katero smo želeli ugotoviti:

- kakšna je jakost korelacije med posameznim nizom neodvisnih spremenljivk  $x_n$  (tj. posameznih kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov) in posamično agregatno odvisno spremenljivko Y, pri čemer smo upoštevali kot statistično pomembne kanonične korelacijske koeficiente, ki so večji od 0,5 oziroma manjši od  $-0,5$ ;
- ali obstajajo značilne (signifikantne) razlike v vrednostih agregatnih odvisnih spremenljivk (Y(A) in Y(B)), tj. v pogostosti udejanjanja strategij nabavnega marketinga tipa A in tipa B z vidika posameznega analiziranega niza

neodvisnih spremenljivk (tj. kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov);

- ugotoviti, katere od izbranih neodvisnih spremenljivk največ prispevajo k razlikovanju med obema agregatnima skupinama odvisnih spremenljivk; pri tem smo kot statistično pomembne upoštevali standardizirane kanonične koeficiente diskriminantne funkcije, ki so večji od 0,5 in manjši od -0,5.

V analizi smo za vsak niz neodvisnih spremenljivk ( $x_n$ ) upoštevali tisto kanonično diskriminantno funkcijo, ki kaže največjo lastno vrednost (eigenvalue) in višjo vrednost testa hi-kvadrat, kar pomeni, da omogoča boljše razlikovanje med skupinami spremenljivk, hkrati pa najnižjo stopnjo tveganja (Wilksove lambde).

a) Dejavniki vrednotenja atraktivnosti obstoječih dobaviteljev ( $x_{11} - x_{19}$ )

Ker sta oba kanonična korelacijska koeficienta (R) za obe agregatni odvisni spremenljivki večja od 0,5, lahko povzamemo, da obstaja vpliv med oceno posameznih dejavnikov vrednotenja atraktivnosti dobavitelja in pogostostjo udejanjanja strategij nabavnega marketinga tipov A in B.

Tiste organizacije, ki pogosteje udejanjajo strategije nabavnega marketinga tipa A, svojega strateškega dobavitelja bolje ocenjujejo pri merilih »zmogljivost dobavitelja« ( $x_{11}$ ), »menedžment dobavitelja« ( $x_{15}$ ) in »točnost dobave« ( $x_{17}$ ) ter slabše ocenjujejo pri merilih »kakovost izdelkov« ( $x_{16}$ ) in »prilagajanje zahtevam trga« ( $x_{19}$ ).

Ker med višino tehtane ocene večine dejavnikov, s katerimi organizacija meri raven atraktivnosti obstoječih strateških dobaviteljev, in pogostostjo udejanjanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v razmerah transakcijskih odnosov, ni prevladujočega negativnega vpliva, raziskovalno hipotezo  $H_{1A}$  ovržemo.

Tiste organizacije, ki pogosteje udejanjajo strategije nabavnega marketinga tipa B, svojega strateškega dobavitelja bolje ocenjujejo pri merilih »menedžment dobavitelja« ( $x_{15}$ ) in »točnost dobave« ( $x_{17}$ ) ter slabše pri »nabavni ceni« ( $x_{19}$ ).

Ker med višino tehtane ocene večine dejavnikov, s katerimi organizacija meri raven atraktivnosti obstoječih strateških dobaviteljev in pogostostjo udejanjanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v razmerah udejanjanja »marketinga povezav«, ni prevladujočega pozitivnega vpliva, moramo raziskovalno hipotezo  $H_{1B}$  ovreči.

b) Dejavniki atraktivnosti celotnega nabavnega trga za organizacijo ( $x_{21} - x_{27}$ )

Ker sta oba kanonična korelacijska koeficienta (R) manjša od 0,5 za obe agregatni odvisni spremenljivki Y(A) in Y(B), lahko povzamemo, da ni statistično pomembnega vpliva med stopnjo atraktivnosti celotnega nabavnega trga organizacije in pogostostjo udejanjanja strategij nabavnega marketinga teh organizacij.

Standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije so za niz odvisnih

**Tabela 2:** Diskriminantna analiza za niz neodvisnih spremenljivk  $x_1$

	Lastna vrednost	Odstotek variance	R*	Wilksova lambda	$\chi^2$	df	Sig.
Y (A)	1,439	68,6	0,552	0,330	23,456	18	0,017
Y (B)	1,455	69,9	0,542	0,297	18,799	27	0,087

#### Standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije

$x_1$	$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$	$x_{14}$	$x_{15}$	$x_{16}$	$x_{17}$	$x_{18}$	$x_{19}$
$r^{**}$ (Y(A))	0,537	-0,206	-0,229	0,326	0,568	-0,868	0,785	-0,299	-0,556
$r$ (Y(B))	-0,021	-0,156	0,397	-0,220	0,667	0,123	0,651	-0,655	-0,220

\* R – kanonični korelacijski koeficient, ki kaže jakost korelacije med diskriminantnimi vrednostmi in skupino neodvisnih spremenljivk

\*\* r – standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije

**Tabela 3:** Diskriminantna analiza za niz neodvisnih spremenljivk  $x_2$ 

	Lastna vrednost	Odstotek variance	R*	Wilksova lambda	$\chi^2$	df	Sig.
Y (A)	1,255	71,5	0,451	0,233	11,982	14	0,046
Y (B)	1,290	68,9	0,474	0,486	19,528	21	0,031

**Standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije**

$x_2$	$x_{21}$	$x_{22}$	$x_{23}$	$x_{24}$	$x_{25}$	$x_{26}$	$x_{27}$
$r^{**}$ (Y(A))	0,151	0,102	-0,971	0,249	0,294	0,001	0,700
$r$ (Y(B))	0,676	-0,235	-0,673	0,421	-0,217	0,412	0,124

\* R – kanonični korelacijski koeficient, ki kaže jakost korelacije med diskriminantnimi vrednostmi in skupino neodvisnih spremenljivk

\*\* r – standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije

**Tabela 4:** Diskriminantna analiza za niz neodvisnih spremenljivk  $x_3$ 

	Lastna vrednost	Odstotek variance	R*	Wilksova lambda	$\chi^2$	df	Sig.
Y (A)	1,313	79,6	0,589	0,205	12,774	16	0,048
Y (B)	1,655	82,6	0,718	0,039	33,588	24	0,020

**Standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije**

$x_3$	$x_{31}$	$x_{32}$	$x_{33}$	$x_{34}$	$x_{35}$	$x_{36}$	$x_{37}$	$x_{38}$
$r^{**}$ (Y(A))	-0,053	-0,584	0,771	0,287	-0,060	0,185	-0,154	0,563
$r$ (Y(B))	-0,010	0,011	-0,203	0,072	0,326	0,324	0,537	-0,622

\* R – kanonični korelacijski koeficient, ki kaže jakost korelacije med diskriminantnimi vrednostmi in skupino neodvisnih spremenljivk

\*\* r – standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije

spremenljivk A, tj. agregat Y(A), in za niz odvisnih spremenljivk B, tj. agregat Y(B), pri večini neodvisnih spremenljivk (tj. dejavnikov atraktivnosti celotnega nabavnega trga za organizacijo) statistično nepomembni. Raziskovalni hipotezi  $H_{2A}$  in  $H_{2B}$  moramo torej ovreči.

c) Dejavniki konkurenčnega položaja organizacije na nabavnem trgu ( $x_{31} - x_{38}$ )

Ker sta oba kanonična korelacijska koeficienta (R) za obe odvisni spremenljivki večja od 0,5, lahko povzamemo, da obstaja vpliv med dejavniki, s katerimi organizacije ugotavljajo svoj konkurenčni položaj, in pogostostjo udejanjanja strategij nabavnega marketinga tipov A in B.

Tiste organizacije, ki pogosteje udejanjajo strategije nabavnega marketinga tipa A, imajo

relativno boljši konkurenčni položaj na nabavnem trgu, upoštevajoč pri tem predvsem dejavnika »razmerje med nabavnimi stroški in vrednostjo nabave« ( $x_{33}$ ) ter »cenovna elastičnost povpraševanja« ( $x_{36}$ ), relativno slabši konkurenčni položaj pa, če upoštevamo dejavnika »stroški zamenjave dobavitelja« (angl. switching costs) ( $x_{32}$ ).

Ker med konkurenčnim položajem (tj. med večino dejavnikov, s katerimi smo določali konkurenčni položaj posamezne organizacije) in pogostostjo udejanjanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v transakcijskih odnosih, obstaja prevladujoč pozitivni vpliv, lahko raziskovalno hipotezo  $H_{3A}$  potrdimo.

Tiste organizacije, ki pogosteje udejanjajo strategije nabavnega marketinga tipa B, kažejo boljši relativni konkurenčni položaj pri dejavniku



**Tabela 5:** Diskriminantna analiza za niz neodvisnih spremenljivk  $x_4$ 

	Lastna vrednost	Odstotek variance	R*	Wilksova lambda	$\chi^2$	df	Sig.
Y (A)	1,420	68,0	0,544	0,267	18,036	26	0,087
Y (B)	1,911	72,8	0,737	0,037	39,603	39	0,044

**Standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije**

$X_4$	$X_{41}$	$X_{42}$
$r^{**}$ (Y(A))	-0,168	-0,574
$r$ (Y(B))	0,051	0,360

\* R – kanonični korelacijski koeficient, ki kaže jakost korelacije med diskriminantnimi vrednostmi in skupino neodvisnih spremenljivk

\*\* r – standardizirani kanonični koeficienti diskriminantne funkcije

»tržna informiranost organizacije« ( $x_{37}$ ) ter slabšega pri dejavniku »cenovna elastičnost povpraševanja« ( $x_{38}$ ).

Ker med konkurenčnim položajem (tj. večino dejavnikov, s katerimi smo merili raven konkurenčnega položaja organizacij v vzorcu) organizacij na nabavnem trgu in pogostostjo udejanjanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v razmerah udejanjanja »marketinga povezav«, ni prevladujočega negativnega vpliva, moramo raziskovalno hipotezo  $H_{3B}$  ovreči.

d) Dejavniki pogajalske naravnosti organizacije ( $x_{41} - x_{42}$ )

Ker sta oba kanonična korelacijska koeficienta (R) za obe odvisni spremenljivki večja od 0,5, lahko povzamemo, da obstaja vpliv med pogajalsko naravnostjo organizacije in pogostostjo udejanjanja strategij nabavnega marketinga tipov A in B.

Oba standardizirana kanonična koeficienta diskriminantne funkcije za neodvisno spremenljivko  $x_{41}$ , tj. »naravnost organizacij na tveganje«, sta statistično nepomembna.

Med stopnjo naravnosti organizacij h kooperaciji in pogostostjo udejanjanja tistih strategij nabavnega marketinga, ki so značilne in prevladujoče v razmerah »transakcijskega« marketinga (tj. strategij tipa A), obstaja negativen vpliv. Hipotezo  $H_{4A}$  torej lahko delno potrdimo, medtem ko moramo hipotezo  $H_{4B}$  ovreči.

### 3. KLJUČNE UGOTOVITVE IN STRATEŠKE IMPLIKACIJE

Pri analiziranju pogostosti udejanjanja posameznih strategij nabavnega marketinga organizacij v vzorcu ugotovimo, da te najpogosteje udejanjajo tiste strategije, ki imajo hitre, kratkoročne (ali takojšnje) in neposredne učinke na njihovo poslovno uspešnost oziroma na prihranke v okviru nabavne funkcije (tj. na zniževanje nabavnih stroškov in posledično tudi stroškov proizvodnje) ter hkrati zagotavljajo varnost nabave in s tem nižje stopnje poslovnega tveganja.

Tako je mogoče med najpogosteje udejanjene strategije v posameznih organizacijah uvrstiti strategijo celostnega upravljanja kakovosti, strategijo doseganja relativno nizkih nabavnih cen, strategijo »brez zalog«, strategijo več hkratnih alternativnih nabavnih virov za določen strateško pomemben izdelek, strategijo občasnega medsebojnega komuniciranja z dobaviteljem in strategijo usklajevanja primerne kakovosti poslovnih procesov z dobaviteljem. Te strategije najpogosteje udejanja tudi največji delež organizacij v vzorcu.

Analizirane organizacije s svojimi strateškimi dobavitelji sicer razvijajo nekatere strategije, ki so značilne za povezovalne odnose, vendar pa je še vedno zelo izrazito prisotna naravnost na transakcijski odnos.

Če v omenjeno analizo vključimo še vpliv kvalitativnih sestavin povezovalnih odnosov teh organizacij z njihovimi strateškimi dobavitelji na udejanjanje posameznih strategij nabavnega marketinga, lahko povzamemo, da je pogostost

udejanjanja določenih strategij nabavnega marketinga povezana z vrednostno oceno, s katero organizacije ocenjujejo svoje strateške dobavitelje, z dejavniki konkurenčnega položaja organizacije na nabavnem trgu in z njeno pogajalsko naravnostjo, ni pa povezana z dejavniki atraktivnosti celotnega nabavnega trga.

Natančnejši vpogled v standardizirane kanonične koeficiente diskriminantne funkcije po posameznih skupinah dejavnikov pokaže, da:

- višina tehtane ocene posameznih dejavnikov kot tudi vsebina dejavnikov, s katerimi so organizacije vrednotile strateške dobavitelje, različno vpliva na pogostost udejanjanja obeh tipov strategij nabavnega marketinga (tipov A in B);
- boljši relativni konkurenčni položaj organizacije zmanjšuje težnjo po udejanjanju strategij nabavnega marketinga, ki so značilne za koncept marketinga povezav (četudi gre za strateškega dobavitelja, s katerim organizacija razvija dolgoročne povezovalne odnose);
- večja naravnost organizacij na tveganje nima neposrednih (najbrž ima zgolj posredne) učinkov pri pogostejši uporabi določenega tipa strategije nabavnega marketinga;
- organizacije, ki so poslovno bolj naravnane h kooperaciji, tudi pogosteje udejanjajo strategije nabavnega marketinga, ki so značilne za koncept marketinga povezav.

Ugotavljamo, da v velikih organizacijah v Sloveniji, ki so sodelovale v vzorcu, še vedno prevladuje taktično-operativni vidik nabavne funkcije pred strateškim vidikom. Organizacije kljub dolgoročnim naravnostim v odnosu do svojih strateških dobaviteljev še vedno iščejo predvsem kratkoročne koristi in večjo učinkovitost nabave, manj pa so naravnane k dolgoročni uspešnosti.

Več kot očitna je konfliktnost med težnjo (namero) organizacij po povezovalnem odnosu s strateškimi dobavitelji in njihovim dejanskim povezovalnim vedenjem, ki ga organizacije izražajo z udejanjanjem strategij nabavnega marketinga.

Poglobljena raziskava bi vsekakor morala poiskati vzroke za takšno stanje. Očitno je, da je treba pri proučevanju povezovalnega odnosa organizacije s svojimi strateškimi dobavitelji upoštevati še vrsto drugih dejavnikov, ki tako posredno kot neposredno vplivajo na kreativnost takšnega odnosa. Med njimi velja omeniti npr. zaupanje, razpoložljivost virov, motivacijske dejavnike, sposobnost vodenja takšnih odnosov

pri obeh udeležencih, pripravljenost menedžmenta za ustrezno podporo (Wang, Bradford, Xu in Weitz, 2008; Palmatier, Scheer, Evans in Arnold, 2008), zaznano uspešnost in učinkovitost odnosa (Palmatier, Scheer, Evans in Arnold, 2008), negotovost (Crosno in Dahlstrom, 2008) ter čas (trajanje) in izkušnje udeležencev v povezovalnem odnosu (Fink, James in Hatten, 2008; Laaksonen, Pajunen in Kulmala, 2008).

## LITERATURA:

1. Anders, W. (1992). *Strategische Einkaufsplanung*. Peter Lang, Inc.
2. Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within Business Network Context, *Journal of Marketing*, 58(1), 1–13.
3. Anderson, E. W., Weitz, B. (1987). Determinant of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads; neobjavljeno; The Wharton School, University of Pennsylvania.
4. Baily P., Farmer, D., Jessop D., Jones D. (1994). *Purchasing Principles and Management*, Pitman Publishing London.
5. Barnes, J. G. (1994). Close to the Customer: but is it Really a Relationship?, *Journal of Marketing Management*, 10(5), 561–570.
6. Batt, P. J., Purchase, S. (2004). Managing Collaboration within Networks and Relationships, *Industrial Marketing Management*, 33(3), 169–174.
7. Beckman, C. M., Haunschild, P. R., Phillips, D. J. (2004). Friends or Strangers? Firm-specific Uncertainty, Market Uncertainty, and Network Partner Selection, *Organisation Science*, 15(3), 259–275.
8. Bergen, M., Dutta, S., Walker, O. C. (1992). Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories, *Journal of Marketing*, 56(3), July, 1–24.
9. Blois, K. (2006). The Boundaries of the Firm – A Question of Interpretation?, *Industry and Innovation*, 13(1), 135–150.
10. Bove, L. L., Johnson, L. W. (2001). Customer Relationships with Service Personnel: Do we measure Closeness, Quality or Strength, *Journal of Business Research*, 54(3), 189–197.
11. Brassington, F., Pettitt, S. (2000). *Principles of Marketing*. FT&Prentice Hall.
12. Bunduchi, R. (2008). Trust, Power and Transaction Costs in B2B Exchanges – A Socio-Economic Approach, *Industrial Marketing Management*, 37(5), 610–622.
13. Cannon, J. P., Pereault Jr., W. D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets, *Journal of Marketing Research*, 36(4), November, 439–460.
14. Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford. Butterworth-Heinemann.
15. Crosno, J. L., Dahlstrom, R. (2008). A Meta-Analytic Review of Opportunism in Exchange Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 191–201.
16. Dick, A. S., Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
17. Duffy, R. S. (2008). Towards a better understanding of Partnership Attributes: An Exploratory Analysis of Relationship Type Classification, *Industrial Marketing Management*, 37(2), 228–244.

18. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., Oh, S. (1987). Developing Buyer - Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
19. Ellram, L. M. (1990). The Supplier selection Decision in Strategic Partnership, *Journal of Purchasing and Material Management*, 26(1), 8-14.
20. Fink, R. C., Edelman, L. F., Hatten, K. J., James, W. L. (2006). Transaction Cost Economics, Resource Dependency Theory and Customer - Supplier Relationships, *Journal of Industrial and Corporate Change*, 15(4), 497-529.
21. Fink, R. C., James, W. L., Hatten, K. J. (2008). Duration and Relational Choices: Time based Effects of Customer Performance and Environmental Uncertainty on Relational Choice, *Industrial Marketing Management*, 37(4), 367-379.
22. Fisk, R. P., Brown, S. W., Bitner, M. J. (1993). Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature, *Journal of Retailing*, 69(1), 61-103.
23. Groenroos, C. (1994). Quo Vadis, Marketing? Towards a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of Marketing Management*, 10(1), 12-15.
24. Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational, *The International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5-20.
25. Gummesson, E. (1995). The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships; in McDonald, M., Marketing Strategies; New Approaches, New Techniques; Pergamon, 83-101.
26. Han, S. L., Wilson, D. T., Dant, S. P. (1993). Buyer - Supplier Relationships Today, *Industrial Marketing Management*, 22(4), 331-338.
27. Hawkins, T. G., Wittmann, C. M., Beyerlein, M. M. (2008). Antecedents and Consequences of Opportunism in Buyer - Supplier Relations: Research Synthesis and New Frontiers, *Industrial Marketing Management*, 37(8), 895-909.
28. Heide, J. B., John, G. (1992). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer - Supplier Relationships, *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
29. Holmlund, M. (2004). Analysing Business Relationships and Distinguishing Different Interaction Levels, *Industrial Marketing Management*, 33(4), 279-287.
30. Iacobucci, D. (1996). Networks in Marketing; Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
31. Jackson, B. B. (1985). Winning and Keeping Industrial Customers. Lexington. Lexington Bks.
32. Johnson, M. D., Selnes, F. (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships, *Journal of Marketing*, 68(2), April, 1-17.
33. Kingshott, R. P. J. (2006). The Impact of Psychological Contracts upon Trust and Commitment within Supplier - Buyer Relationships: A Social Exchange View, *Industrial Marketing Management*, 35(6), 724-739.
34. Koppelman, U. (1993). Beschaffungsmarketing, Springer-Verlag.
35. Kraljić, P. (1983). Purchasing must become Supply Management, *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
36. Laaksonen, T., Pajunen, K., Kulmala, H. I. (2008). Co-evolution of Trust and Dependence in Customer-Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, 37(8), 910-920.
37. Lado, A. A., Dant, R. R., Tekleab, A. G. (2008). Trust - Opportunism Paradox, Relationalism, and Performance in Interfirm Relationships: Evidence from the Retail Industry, *Strategic Management Journal*, 29(4), 401-423.
38. Lambe, C. J., Speakman, R. E., Hunt, S. D. (2002). Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.
39. Lambe, C. J., Wittmann, C. M., Speakman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange, *Journal of Business to Business Marketing*, 8(1), 1-36.
40. Lehtinen, U., Hankimaa, A., Mittala, T. (1994). On Measuring the Intensity of Relationship Marketing. V: Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (Ed.). Relationship Marketing: Theory, methods and Applications 81994). *Research Conference Proceedings*. Atlanta. Center for Relationship Marketing, Emory University.
41. Lemke, F., Goffin, K., Szejczewski, M. (2003). Investigating the Meaning of Supplier - Manufacturer Partnerships: An Exploratory Study, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(1), 12-35.
42. Levy, M., Grewal, D. (2000). Supply Chain Management in Networked Economy, *Journal of Retailing*, 76(4), 415-429.
43. Liljander, V., Strandvik, T. (1994). A Comparison of Episode Performance and Relationship Performance for a Discrete Service. V: Kleinaltenkamp, M. (ed.), Dienstleistungsmarketing - Konzeptionen und Anwendungen (preliminary title). Berlin. Gabler Edition Wissenschaft.
44. Low, B. K. H. (1995). Long - Term Relationship in Industrial Marketing: Reality or Rhetoric? *Industrial Marketing Management*, 25(1), 23-35.
45. Luo, X. (2002). Trust Production and Privacy Concerns on the Internet: A Framework based on Relationship Marketing and Social Exchange Theory, *Industrial Marketing Management*, 31(2), 111-118.
46. Matthyssens, P., Bulte, Van den C. (1995). Getting Closer and Nicer: Partnerships in the Supply Chain. V: McDonald, M. Marketing Strategies; New Approaches, New Techniques; Pergamon, 103-117.
47. Mesquita, L. F., Anand, J., Brush, T. H. (2008). Comparing the Resource-Based and Relational Views: Knowledge Transfer and Spillover in Vertical Alliances, *Strategic Management Journal*, 29(9), 913-941.
48. Monczka, R., Trent, R., Handfield, R. (2005). Purchasing & Supply Chain Management; 3rd. ed. Thomson South - Western.
49. Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58(1), 20-25.
50. Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
51. Noordewier, T. G., John, G., Nevin, J. R. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer - Vendor relationships, *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
52. Olsen, R. F., Ellram, L. M. (1997). A Portfolio Approach to Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, 26(2), 101-113.
53. Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Evans, K. R., Arnold, T. J. (2008). Achieving Relationship Marketing Effectiveness in Business-to-Business Exchanges, *Academy of Marketing Science*, 36(2), 174-190.
54. Palmer, A., Mayer, R. (1996). A Conceptual Evaluation of the Multiple Dimensions of Relationship Marketing, *Journal of Strategic Marketing*, 4(4), 207-220.
55. Payne, A. (1995). Relationship Marketing Strategy; Handbook of Management; *The Financial Times*; ed. Crainer, S.; FT Pitman Publishing.
56. Puto, C. P., Patton III., W. E., King, R. H. (1985). Risk Handling Strategies in Industrial Vendor Selection Decisions, *Journal of Marketing*, 49(1), 89-98.

57. Riffner, B. (1996). Winner – Winner Strategie im Einkauf, *Beschaffung Aktuell*, 2(1), 29–30.
58. Rindfleisch, A., Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, present, and Future Applications, *Journal of Marketing*, 61(1), 30–54.
59. Rinehart, L. M., Eckert, J. A., Handfield, R. B., Page, T. J., Atkin, T. (2004). An Assessment of Supplier-Customer Relationships, *Journal of Business Logistics*, 25(1), 25–62.
60. Ritter, T., Wilkinson, I. F., Johnston, W. J. (2004). Managing in Complex Business Networks, *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175–183.
61. Rokkan, A. I., Heide, J. B., Wathne, K. H. (2003). Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects, *Journal of Marketing Research*, 40(2), 210–224.
62. Saunders, M. (1997). *Strategic Purchasing & Supply Chain Management*; 2nd ed.; Financial Times Prentice Hall.
63. Shah, R. H., Swaminathan, V. (2008). Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances: The Moderating Role of Alliance Context, *Strategic Management Journal*, 29(5), 471–494.
64. Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(5), 255–271.
65. Siguaw, J. A., Baker, T., Simpson, P. (2003). Preliminary Evidence on the Composition of Relational Exchange and its Outcomes: The Distributor Perspective, *Journal of Business Research*, 56(4), 311–322.
66. Siguaw, J. A., Simpson, P., Baker, T. (1998). Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective, *Journal of Marketing*, 62(3), 99–111.
67. Storbacka, K. (1994). *The Nature of Customer relationship Profitability*. Helsinki. Swedish School of economics and Business Administration.
68. Qualls, W. J., Puto, C. P. (1989). Organizational Climate and Decision Framing: An Integrated Approach to Analyzing Industrial Buying Decisions, *Journal of Marketing Research*, 26(2), 179–192.
69. Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7(1), 37–51.
70. Turnbull, P. W., Wilson, D. T. (1989). Developing and Protecting Profitable Customer Relationships, *Industrial Marketing Management*, 18(3), 233–238.
71. Walter, A., Muller, T. T., Helfert, G., Ritter, T. (2003). Functions of Industrial Supplier Relationships, and their Impact on Relationship Quality, *Industrial Marketing Management*, 32(2), 159–169.
72. Wang, Q., Bradford, K., Xu, J., Weitz, B. (2008). Creativity in Buyer – Seller Relationships: The Role of Governance, *International Journal of Research in Marketing*, 25(2), 109–118.
73. Wathne, K. H., Heide, J. B. (2004). Relationship Governance in a Supply Chain Network, *Journal of Marketing*, 68(1), January, 73–89.
74. Westbrook, K. W. (1996). Risk Coordinative Maneuvers During Buyer – Seller Negotiations, *Industrial Marketing Management*, 25(4), 283–292.
75. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
76. Wuyts, S., Geyskens, I. (2005). The Formation of Buyer – Supplier Relationships, detailed Contract Drafting and Close Partner Selection; *Journal of Marketing*, 69(3), 103–117.

## CELOSTNI PRISTOP K OBLIKOVANJU IDENTITETE ZNAMKE I FEEL SLOVENIA

**Maja Konečnik Ruzzier,**  
docentka,  
Ekonomski fakulteta,  
Univerza v Ljubljani,  
maja.konecnik@ef.uni-lj.si

**Petra Lapajne,**  
svetovalka,  
Pristop,  
petra.lapajne@pristop.si

**Andrej Drapal,**  
partner,  
Pristop,  
andrej.drapal@pristop.si

**Leslie de Chernatony,**  
profesor,  
University of Birmingham,  
dechernatony@btinternet.com

**Povzetek:** V prispevku opisujemo celosten pristop k oblikovanju identitete znamke Slovenije, ki je bil izveden v letu 2007 in katerega končni rezultat je bilo rojstvo znamke I feel Slovenia. O celostnem pristopu h graditvi identitete znamke Slovenije govorimo zato, ker smo k njenemu oblikovanju povabili ključne interesne skupine s področij, ki soustvarjajo znamko Slovenije in na katerih se bo ta izvajala. Rezultat identitetnega pogleda na Slovenijo so elementi identitete Slovenije, ki so izhodišče za oblikovanje zgodbe znamke Slovenije in se na najvišji ravni izkazujejo prek izkustvene obljube in ki pri znamki Slovenije pomeni doživetje 'slovenske zelene'. V diskusiji prispevka opozarjamo na dejstvo, da oblikovana identiteta znamke I feel Slovenia pomeni začetek in ne konca dela z znamko države, zato čaka skrbnika in druge izvajalce v prihodnosti velik izziv.

**Ključne besede:** blagovna znamka, država, identiteta, interesne skupine, I feel Slovenia, znamka Slovenije

### FOLLOWING A HOLISTIC APPROACH TO DEVELOP THE BRAND IDENTITY 'I FEEL SLOVENIA'

**Abstract:** The article describes the holistic approach used to develop the country brand identity for Slovenia. Work was undertaken in 2007 and the outcome was the Slovenian brand identity 'I feel Slovenia'. The branding approach for Slovenia was holistic because all the relevant stakeholder groups involved in executing the brand were invited to take part in the branding process. The brand identity model was used and the elements of 'I feel Slovenia' brand, which represent the basis for the story of Slovenia, were defined in the process. At the experiential level of the brand triangle 'Slovenian green' describes the Slovenian experience. Having defined the brand identity is only the beginning of the executional work for the brand manager. The executional challenge of 'I feel Slovenia' is to address more consistency in the very near future.

**Key words:** brand, country, identity, stakeholder groups, 'I feel Slovenia', brand Slovenia

Prejeto: 8. februar 2009  
Recenzirano: 17. marec 2009

## 1. UVOD

Mesta, regije in države po vsem svetu se soočajo z učinki, ki jih imata na okolje, v katerem delujejo, gospodarska in kulturna globalizacija. Eden teh učinkov je ostrejša konkurenca ne le med podjetji, temveč tudi med državami, regijami in kraji. Silovita tekma za sredstva, tuje investicije, obiskovalce in celo prebivalce je del današnje realnosti. S tem ko ljudje, kapital in znanje postajajo lokacijsko nevezani, morajo kraji na vseh teh področjih zagotoviti okolje, ki bo sposobno privabiti nove dejavnosti in ciljne skupine, predvsem pa morajo ohraniti zadovoljstvo sedanjih prebivalcev kraja.

Medtem ko funkcionalno privlačnost države ustvarjata njeno naravno okolje in napredna infrastruktura, na čustveno privlačnost države močno vpliva znamka države. Zato je močna znamka destinacije dodatno in morda še močnejše tržno orodje sodobnih destinacij, kot so same funkcionalne značilnosti države. Utrjena znamka daje državi čustveno komponento, ki postavlja okvir dojemanju njenih funkcionalnih lastnosti pri (potencialnih) uporabnikih ter hkrati usmerja njen razvoj. Pri tem je nujno, da je znamka države postavljena na realnih temeljih in da je država zmožna obljube, ki jih prenaša njena znamka, tudi uresničevati.

Slovenija je v preteklosti dajala prednost urejanju in upravljanju funkcionalnih potez Slovenije. Poskusi upravljanja emocionalne komponente slovenske privlačnosti sicer obstajajo, vendar so bili večinoma osredinjeni le na turizem. Na vrednost destinacije v očeh ciljnih skupin pa vplivajo značilnosti države na številnih področjih, med drugim na gospodarskem, političnem, kulturnem, športnem, znanstvenem in turističnem. Za posredovanje jasnih in konsistentnih signalov ciljnim skupinam mora destinacija poudariti ključne identitetne značilnosti, ki jo pomembno razlikujejo od konkurenčnih držav. Najbolje je, da so identitetne značilnosti predstavljene s pomočjo zgodbe, ki jo lahko z ustreznimi in primernimi trženjskimi orodji posredujemo ciljnim skupinam ter tako v njihovih očeh povečamo njeno vrednost.

Odsotnost jasne zgodbe, ki bi vključevala kombinacijo identitetnih značilnosti naše države, je bila izhodiščna točka za izpeljavo projekta v letu 2007, ki se je navezoval na oblikovanje identitetnih značilnosti države Slovenije in s tem postavljanje osnovnih temeljev nove znamke Slovenije, ki jo poimenujemo znamka I feel Slovenia. Projekt je za naročnika, za Ministrstvo za gospodarstvo, izvedlo podjetje Pristop v

sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki. Rezultat projekta poudarja tiste lastnosti Slovenije, ki so skupne vsem področjem v državi in ki pomenijo tipično slovensko doživetje. Slovensko doživetje naj bi postalo podlaga emocionalne privlačnosti Slovenije, usmerjalo naj bi nadaljnji razvoj funkcionalnih značilnosti Slovenije ter tako dalo Sloveniji orodje za njeno učinkovito umeščanje na svetovnem zemljevidu.

V okviru prispevka najprej predstavljamo teoretično podlago za razvoj identitetnega modela znamke države, ki jo narekuje sodobna literatura s področja znamk držav. Predhodno postavljeni teoretičen model v nadaljevanju apliciramo na primer znamke Slovenije, saj predstavljamo ključne značilnosti projekta oblikovanja identitete znamke Slovenije, ki je bil izveden v letu 2007. Poglavitna značilnost projekta je v celostnem pristopu k oblikovanju identitete znamke Slovenije, saj smo k njenemu soustvarjanju povabili različne interesne skupine, ki tvorijo znamko države.

## 2. TEORETIČNA PODLAGA ZA RAZVOJ IDENTITETNEGA MODELA

Strokovna in znanstvena literatura ponuja številne opredelitve blagovne znamke. Njenih opredelitev je skoraj toliko, kolikor je avtorjev, ki se ukvarjajo s proučevanjem področja blagovnih znamk. Kljub številnim opredelitvam pa so avtorji enotni v mnenju, da je mogoče na blagovne znamke gledati v ožjem oziroma širšem pomenu.

Najožja opredelitev povezuje blagovno znamko enoznačno z logotipom in pripadajočimi vizualnimi elementi (AMA, 1960; Keller, 1993; Kotler, 2004), pri čemer je znamka le ime oziroma simbol. Podjetja, ki na blagovno znamko gledajo tako, želijo predvsem zaščititi njeno vizualno obliko, manj pa dejansko vsebino. Večina ožjih opredelitev na blagovno znamko se je razvila v začetnem obdobju uveljavljanja koncepta blagovne znamke, pri čemer omenjene opredelitve nakazujejo predvsem to, kar blagovne znamke prinašajo njihovim lastnikom in ustvarjalcem.

Sodobnejše opredelitve gledajo na blagovne znamke širše. Omenjenim opredelitvam je skupno, da je blagovna znamka kompleksna entiteta, ki ustvarja vez med njenimi ustvarjalci in porabniki (de Chernatony in Dall'Olmo Riller, 1997; de Chernatony, 2001). V danem primeru gre za povezovanje tistih značilnosti in koristi znamke, ki sestavljajo zgodbo blagovne znamke, ki je ponavadi predstavljena s pomočjo vizualnih elementov znamke. Zgodba in vizualni elementi

znamke so z ustreznimi signali posredovani potencialnim uporabnikom, ki v končni posledici slednjo dojemajo in z njo ustvarjajo čustveno povezavo.

Poleg nadgradenj, ki nastajajo pri opredelitvah blagovne znamke, nastajajo nadgradnje tudi pri širitvi samega koncepta blagovne znamke. Osnovne ideje in pristopi so bili namreč razviti za blagovne znamke izdelkov (Na, Marshall in Keller, 1999; Yoo, Donthu in Lee, 2000; Faircloth, Capella in Alford, 2001), medtem ko danes čedalje bolj prevladuje razmišljanje, da je mogoče osnovne pristope koncepta blagovne znamke prenesti tudi na področje storitev (Turley in Moore, 1995; de Chernatony in Dall'Olmo Riley, 1999), organizacij (Ind, 1997; Dowling, 2002) in navsezadnje tudi destinacij (Cai, 2002; Konečnik in Gartner, 2007; Konečnik in Ruzzier, 2009).

Čeprav literatura zagovarja prenos osnovnih konceptov blagovne znamke izdelkov tudi na druge vrste znamk, je pri tovrstnem prenosu potrebna pazljivost. Ta pride še zlasti do izraza, ko govorimo o znamki destinacije, saj se ta ustvarja, razvija in ohranja na drugačen način kot druge (Hankinson, 2007; Konečnik in Go, 2008). Hankinson (2007) navaja naslednje razloge, zakaj je narava znamke destinacije kompleksnejša kot pri drugih vrstah znamk: destinacija je sestavljena iz različnih, tako javnih kot zasebnih organizacij in tudi storitev posameznikov, na katere upravljavci znamke ne morejo vplivati; destinacijo obiskujejo različni posamezniki, vsak z drugačnim namenom in pričakovanji o destinaciji; vsak posameznik se sreča z različnimi storitvami in doživetji; meja destinacij je zakonsko določena; vladne organizacije lahko z različno politiko in strategijami pripomorejo h konfliktnim situacijam pri upravljanju znamke destinacije; destinacija vključuje tudi politično odgovornost.

Izhajajoč iz prej navedenih razlogov se znamka destinacije največkrat primerja s korporacijsko znamko, katere narava je bolj zapletena in mnogostranska, kakor je narava izdelkov in storitev (Hankinson, 2007). Kljub navedenim podobnostim pa je treba upoštevati, da je narava in posledično znamka destinacije še kompleksnejša od korporacijske znamke, predvsem zaradi številnih deležnikov oziroma interesnih skupin, ki sestavljajo destinacijo (Konečnik in Go, 2008).

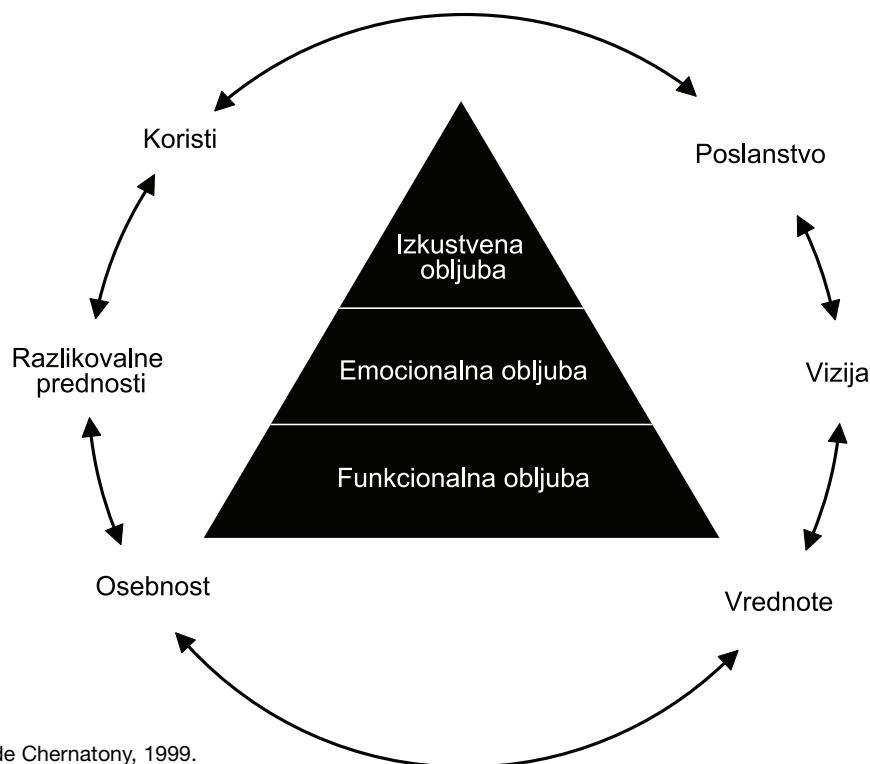
Z naraščanjem kompleksnosti poslovanja upravljavci in skrbniki blagovnih znamk prihajajo do spoznanja, da je treba blagovne znamke opazovati iz različnih zornih kotov (de

Chernatony in McDonald, 2001; Konečnik in Gartner, 2007). V preteklosti je dolgo prevladovalo prepričanje, da je mogoče oblikovati strategije za blagovne znamke na podlagi izsledkov raziskav o tem, kakšno mnenje, predstave in razmišljanja imajo o njih njeni uporabniki. V danem primeru govorimo predvsem o konceptu premoženja blagovne znamke, ki zajema pogled zunanjih interesnih skupin na blagovno znamko oziroma njenih uporabnikov (Keller, 1993; Yoo, Donthu in Lee, 2000).

Tudi danes znanstveniki in praktiki še vedno poudarjajo pomembnost t. i. zunanjega pogleda na blagovno znamko, saj so uporabniki v končni posledici tisti, ki določajo njeno moč (Aaker in Joachimsthaler, 2000). Vendar prihajamo do spoznanja, da so močne predvsem tiste znamke, katerih notranje interesne skupine imajo izoblikovano jasno sliko, kaj pomeni njihova blagovna znamka (de Chernatony, 1999; Konečnik in Go, 2008). V tem primeru se je treba oblikovanja znamke lotiti predvsem z notranjega vidika, ki govori o pogledu na blagovno znamko z vidika njenih menedžerjev, skrbnikov in zaposlenih. Jasno pa je, da morajo tudi notranje interesne skupine pri njenem oblikovanju upoštevati poglede zunanjih interesnih skupin. Notranji pogled na blagovno znamko je največkrat predstavljen s pomočjo identitetnega modela.

V literaturi je zaslediti kar nekaj modelov, ki vključujejo ključne prijeme pri oblikovanju identitete blagovne znamke (Balmer in Stotvig, 1997; Ind, 1997; Kapferer, 1998; Aaker, 1996; Aaker in Joachimsthaler, 2001), pri čemer so med bolj znanimi in večkrat uporabljenimi naslednji: Kapfererjev model identitetne prizme (1998), Aakerjev in Joachimsthalerjev model vodenja blagovne znamke (2000) ter de Chernatonyjev identitetni model (1999). Vsi navedeni modeli so bili v osnovi oblikovani predvsem za blagovne znamke izdelkov, zato je treba pri prenosu na druge vrste znamk upoštevati njihove značilnosti.

Pri oblikovanju znamke Slovenije smo izhajali iz de Chernatonyjevega modela (1999), ki je bil za oblikovanje znamke Slovenije delno nadgrajen in dopolnjen. Tako so osnovni identitetni gradniki naslednji elementi znamke: poslanstvo, vizija, vrednote, osebnost, koristi in razlikovalne prednosti. V medsebojnem prepletanju in sodelovanju pa se posamezni elementi izkazujejo s pomočjo obljub na funkcionalni, čustveni in izkustveni ravni (Park, Jaworski in MacInnis, 1986; Keller, 1993).

**Slika 1:** Identitetni elementi znamke države

Vir: Prirejeno po de Chernatony, 1999.

Zgoraj predstavljeni model vključuje identitetne elemente, ki se v končni posledici lahko izražajo prek obljub blagovne znamke. Ker imamo v danem primeru opravka z znamko države, govorimo o raznolikih interesnih skupinah, ki jo sestavljajo. Identitetni pogled pri znamki države predstavljajo v najožjem pomenu njeni skrbniki, ki v sodelovanju z menedžerji, tržniki in njenimi prebivalci skrbijo za njen dolgoročni razvoj in uspeh. Pomembno je, da k samemu oblikovanju identitete države povabimo širok krog notranjih interesnih skupin, saj je poistovetenje notranjih interesnih skupin nujen pogoj za dolgoročen uspeh znamke.

### 3. METODOLOGIJA, UPORABLJENA PRI OBLIKOVANJU IDENTITETE ZNAMKE SLOVENIJE

#### 3.1 METODOLOŠKI POSTOPEK

Izhajajoč iz dosedanjih teoretičnih izhodišč in primerov dobrih praks na svetovni ravni smo k oblikovanju identitete znamke Slovenije povabili predstavnike številnih področij (gospodarstvo, politika, turizem, znanost, kultura in umetnost, civilna sfera, šport idr.), ki v sodelovanju tvorijo in soustvarjajo državo. Znamka države mora predstavljati to, kar neka država je, in predstavlja njene skupne značilnosti na vseh omenjenih

področjih.

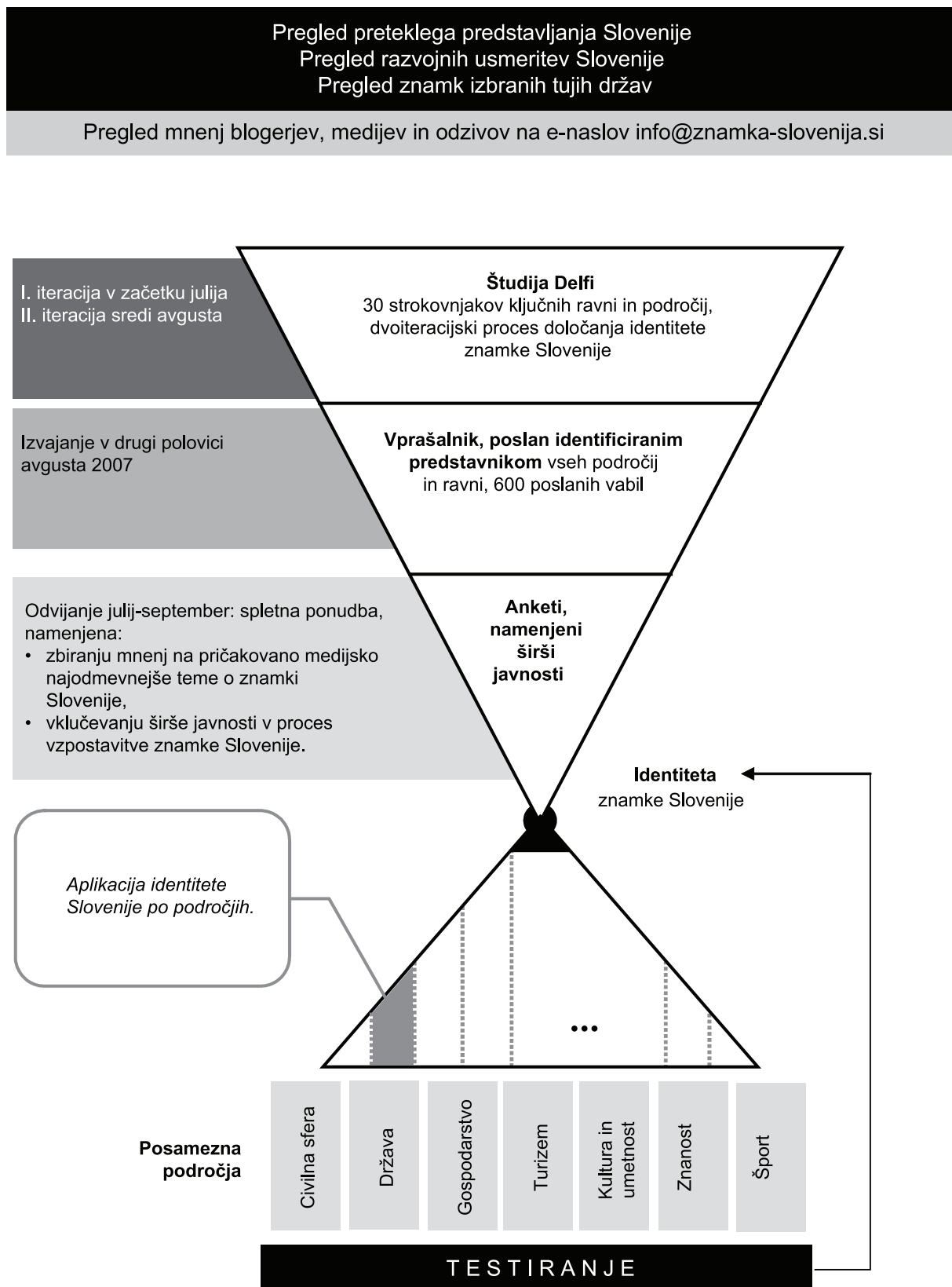
V danem primeru lahko govorimo o t. i. celostnem pristopu k oblikovanju identitete Slovenije, saj smo k njenemu soustvarjanju povabili soustvarjalce znamke Slovenije na različnih ravneh. Gledano z metodološkega vidika smo začeli z zbiranjem mnenj ključnih strokovnjakov na vseh področjih, v nadaljevanju pa krog sodelujočih širili ter tako v sklepnem delu pri oblikovanju identitete znamke Slovenije upoštevali tudi predloge in mnenja njene najštevilnejše interesne skupine – prebivalce Slovenije.

Metodologija, ki naj bi zagotovila, da bo znamka Slovenije vsebovala vse temeljne značilnosti Slovenije in se bodo z njo strinjali ter jo podpirali tisti, ki jo bodo izvajali, sestoji iz naslednjih aktivnosti:

- pregled predstavljanja Slovenije v preteklosti,
- pregled premoženja znamke Slovenije v očeh tujcev,
- pregled sprejetih usmeritev razvoja Slovenije,
- pregled znamk izbranih tujih držav,
- poglobljeno delo s predstavniki vseh področij, ki tvorijo znamko Slovenije (študija Delfi),
- delo s širšo skupino predstavnikov vseh področij za potrditev rezultatov dela v ožji skupini (anketni vprašalnik),



**Slika 2: Metodologija zasnove znamke Slovenije**



Vir: Poslovni dokument znamke Slovenije, 2007

- pregled mnenj splošne javnosti o znamki Slovenije (anketni vprašanja),
- zasnova identitete znamke Slovenije na podlagi vseh pridobljenih informacij,
- aplikacija identitete znamke Slovenije na posamezna področja,
- testiranje identitete znamke Slovenije,
- dopolnitev identitete znamke Slovenije na podlagi rezultatov testiranja,
- dopolnitev aplikacije identitete znamke Slovenije na posamezna področja glede na rezultate testiranja.

Zgoraj in na sliki 2 opisana metodologija zagotavlja, da je v zasnovo identitete znamke Slovenije vključenih čim več tistih, ki bodo znamko Slovenije tudi izvajali. Le znamka, ki bo sprejeta med njenimi izvajalci, ima potencial, da se razvije v močno znamko, ki bo državi dodajala vrednost in jo posledično naredila bolj konkurenčno.

### 3.2 OPIS METODOLOŠKIH ORODIJ

V nadaljevanju opisujemo metodološka orodja, ki smo jih uporabili pri oblikovanju identitete znamke Slovenije – med ključnimi orodji so: študija Delfi (kvalitativni tip raziskave s strokovnjaki/predstavniki izbranih področij); anketni vprašalnik (kvantitativna raziskava s predstavniki izbranih področij); spletna anketa (kvantitativna raziskava v širši javnosti).

S pregledom predstavljanja Slovenije v preteklosti (npr. Brezovec, 2001; Konečnik, 2004; Konečnik, 2006) in pregledom usmeritev razvoja Slovenije (Šušteršič, Rojec in Korenika, 2005; Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011, 2007) smo zbirali relevantne informacije ter usmeritve, ki so bile podlaga pri oblikovanju znamke Slovenije.

Pregled znamk izbranih tujih držav je dal vpogled v primere dobrih in slabih praks. Izbor držav, katerih pregled znamk je bil izveden, je temeljil na naslednjih merilih: obstoj sistematične graditve znamke države; različnost pristopov pri zasnovi znamke države; zgled dobrih praks; vidik podobnosti ponudbe v primerjavi s Slovenijo. Na podlagi zapisanih meril smo pregledali znamke Avstrije, Nemčije, Švice, Irske in Nove Zelandije.

Na podlagi zgoraj opisanega vsebinskega pregleda informacij in diskusije članov ekipe, ki ji je bilo zaupano oblikovanje znamke Slovenije, smo izvedli študijo Delfi. To je metoda, s katero se pridobivajo in usklajujejo mnenja strokovnjakov z izbranih področij. Rezultat je sporazumen odgovor na zastavljeni problem, v

tem primeru na vprašanje, kateri so glavni elementi, ki tvorijo identiteto znamke Slovenije. Študija Delfi je bila izvedena v dveh ponovitvah. Pri njej je sodelovalo 30 strokovnjakov s ključnih področij za izvajanje znamke Slovenije (gospodarstva, turizma, kulture, znanosti, športa, državnih aparatov in civilne sfere). Končni izbor strokovnjakov je bil narejen s pomočjo predlogov predstavnikov omenjenih področij. Izbrani predstavniki ključnih področij so najprej z izpolnjevanjem daljšega vprašalnika esejsko razglabljali o elementih identitete znamke Slovenije, pri čemer je moral vsak od njih razmišljanje na generično vprašanje vezati na svoje področje. Po pregledu rezultatov prvega kroga študije Delfi smo sodelujočim v prvem krogu poslali nov vprašalnik. Z drugim vprašalnikom smo želeli uskladiti mnenja sodelujočih na področjih, kjer se v prvem krogu niso strinjali, oziroma razširiti razmišljanja tam, kjer se je v prvem krogu pokazala premajhna globina razmišljanja. Rezultat, ki ga daje študija Delfi, jasno kaže na (običajno) začetno pestrost mnenj o raziskovalnem problemu (identiteti znamke Slovenije), ki pa se skozi iterativni postopek usklajevanja mnenj zoži na vsem sodelujočim sprejemljive elemente.

Na podlagi rezultatov druge ponovitve študije Delfi smo zasnovali anketni vprašalnik, pri katerem je sodelovalo 707 predstavnikov vseh ključnih področij. Z odgovarjanjem na zaprta vprašanja so razvrstili temeljne elemente identitete Slovenije, kot jih je opredelila študija Delfi. Anketa je bila izvedena z izbranimi predstavniki različnih področij z namenom vključitve predstavnikov vseh področij in regij Slovenije. Pozneje je bil anketni vprašalnik postavljen na spletno stran [www.znamka-slovenija.si](http://www.znamka-slovenija.si), kjer je lahko kdorkoli sodeloval pri določitvi elementov znamke Slovenije.

Medtem ko je bil vprašalnik o elementih identitete znamke Slovenije namenjen predvsem strokovnim predstavnikom posameznih področij, sta bili dve spletni anketi na spletni strani [www.znamka-slovenija.si](http://www.znamka-slovenija.si) namenjeni širši javnosti. Cilj te oblike zajemanja podatkov je bil pridobiti poglede, mnenja in priporočila o elementih identitete Slovenije, ki so po odzivih v drugih državah postali najbolj pereča vprašanja znamke. Zato sta bili pri zasnovi znamke Slovenije širši javnosti namenjeni vprašanja o tem, kaj so osnovni in najbolj prepoznavni simboli, ki oblikujejo identiteto Slovenije, ter vprašanje o ustreznosti slogana v angleščini.

Mnenju splošne javnosti smo sledili tudi skozi analizo objav v medijih o znamki Slovenije,

pregled mnenj na blogih ter skozi mnenja, ki so prispela na elektronski naslov info@znamka-slovenija.si. Ta pregled je dal dodaten vpogled v to, kaj splošna javnost meni o samem snovanju znamke Slovenije ter elementih, ki so/bi morali biti del identitete znamke Slovenije.

#### 4. REZULTATI OBLIKOVANJA IDENTITETE ZNAMKE SLOVENIJE

##### 4.1 ŠTUDIJA DELFI

V prvem krogu smo predstavnikom ključnih področij zastavili splošna vprašanja o posameznih elementih identitete znamke Slovenije. Sodelujoči so odgovarjali na vprašanja, kateri so najbolj prepoznani simboli Slovenije, ali se in kako se Slovenija razlikuje od drugih držav, kakšne so po njihovem mnenju njihove osebne vrednote ter vrednote in prevladujoča čustva Slovencev, kakšna bi želeli, da Slovenija postane v prihodnosti, ter v čem naj bi se Slovenci spremenili, da bi dosegli želeno prihodnost. Drugi krog študije Delfi je bil namenjen iskanju soglasja o posameznih elementih znamke Slovenije, ki so jih sodelujoči navedli v prvem krogu, ter njihovi ustrezni vsebinski prenosljivosti na različna proučevana področja.

Da bi definirali, kaj je tisto, kar Slovenijo dela prepoznavno, in kaj Slovenija lahko ponudi ciljnim javnostim, so sodelujoči razmišljali o podobah in simbolih Slovenije. Po mnenju sodelujočih so to predvsem Triglav, za njim Blejsko jezero z otokom, Piran, Postojnska jama, Tromostovje in Ljubljanski grad. Med barvami prevladuje zelena, sledi ji modra, ki jo sodelujoči največkrat povezujejo z modrino vode. Tretje mesto je zasedla bela barva. Največkrat omenjeni zvok je pesem Na Golici, za njo pa slovenska himna. Posamezniki so navajali tudi raznovrstne zvoke, ki se povezujejo z naravo – šumenje gozdov, žuborenje rek, kapljanje s stalagmitov ipd. Med največkrat omenjenimi Slovenci izstopa Prešeren, njemu pa sledita Plečnik in Trubar. Po mnenju sodelujočih so najpomembnejše znamke podjetij Gorenje, Elan, Krka, Petrol, Mercator, Rogaška (v povezavi s kristalom), Akrapovič, Mura, Seaway in Lek.

Večina sodelujočih je menila, da obstajajo značilnosti in posebnosti, ki Slovenijo razlikujejo od drugih držav, a hkrati tudi značilnosti, zaradi katerih je Slovenija podobna drugim državam. Drugačnost Slovenije naj bi kazali njena raznolikost (naravna, kulturna, podnebna) na križišču Alp, Sredozemlja in Panonske nižine ter romanske, germanske in slovanske kulture ter njena relativna majhnost, ki je zaznamovana z

velikim številom naravnih lepot in ohranjeno naravo. V drugem krogu študije Delfi je večina sodelujočih potrdila drugačnost Slovenije v obliki bližine razlik, dva posameznika pa se z navedenim opisom nista strinjala oziroma sta navedla, da je ta lastnost Slovenije lahko prednost le za določene ciljne skupine, medtem ko za druge ni.

Precejšnje število sodelujočih je kot razlikovalno prednost v prvem krogu študije Delfi navedlo slovenski jezik ter njegov izjemen pomen pri ohranjanju naroda in njegovih kulturnih posebnosti, ki pa so ga v drugem krogu študije Delfi označili le kot interno pomembno slovensko lastnost, medtem ko naj naš jezik za tujce ne bi pomenil razlikovalne prednosti. Nekaj odgovorov o razlikovalnih prednostih Slovenije je kazalo na posamezne značilnosti, kot so naša oblika tranzicije, slovenska obrtniška tradicija, znanje, mladost ipd. Po mnenju sodelujočih pa naj bi bila Slovenija hkrati tudi podobna drugim (predvsem srednjeevropskim) državam, saj je del evropskega gospodarskega, kulturnega in političnega prostora. Sodelujoči so tudi menili, da Slovenija lahko pripomore k bogatenju Evrope z zgledom pridružitvenim kandidatkam ter s svojim razvojnim modelom. Drugi element, ki ga Slovenija daje Evropi, pa naj bi bilo dodajanje pestrosti, ki jo je smiselno ohranjati tudi dolgoročno.

Med osebnimi vrednotami sodelujočih so bile najpogosteje navedene poštenost, delavnost, iskrenost, resnicoljubnost, doslednost, svoboda, znanje in družina. Po mnenju sodelujočih je najbolj izstopajoča vrednota Slovencev delavnost, sledijo pa ji družina oziroma navezanost Slovencev na družino in okolje, varnost, solidarnost, a hkrati tudi individualnost. Večkrat omenjene vrednote Slovencev so bile tudi varčnost, lastno premoženje in čisto okolje. Pri ponovnem preverjanju vrednot Slovencev se je izkazalo, da je za Slovence najpomembnejša vrednota družina, tej pa sledijo navezanost na lokalno okolje, zdravje in odgovornost do sebe in drugih.

Po mnenju sodelujočih Slovence najbolj opisujejo negativna čustva, kot so zavist in strah, melanholija, zaprtost vase, privoščljivost in samopomilovanje. Edino pozitivno čustvo je bila pripravljenost pomagati. Ponovno preverjanje osebnostnih lastnosti Slovencev je potrdilo rezultate prvega kroga študije Delfi – glavne lastnosti Slovencev naj bi bile individualizem, iznajdljivost, zadržanost, navezanost na domači kraj, urejenost, aktivnost in motivacija, ki jo v nas

sproži zavidenje sosedu. Slovenci so po mnenju sodelujočih aktivni in delavni individualisti, ki imajo močno željo po uveljavitvi, zato so prizadevni, še zlasti pri stvareh, ki jih radi počnejo.

O tem, kaj naj Slovenija postane v prihodnjih 10 letih ter kakšno vizijo naj ima, so sodelujoči na prvem mestu navedli, da si želijo Slovenijo, ki bo okolju prijazna, a vendar gospodarsko uspešna ter bo imela visokokakovosten izobraževalni sistem. V prihodnjih 10 letih naj bi Slovenija postala tudi socialna in solidarna država, bolj tolerantna in odprta ter inovativna, moderna in prepoznavna. Da bi to dosegli, moramo predvsem povečati sodelovanje tako doma kot s tujino, se otresti ideološko-političnih obremenitev iz preteklosti ter izboljšati kakovost izobraževanja in zavest o varstvu okolja. Postati moramo bolj samozavestni, poglobiti državljsko pripadnost ter premagati občutek majhnosti. Ko smo v drugem krogu študije Delfi preverjali naklonjenost viziji Slovenije, ki temelji na inovativnosti, spoštovanju narave in butične podjetnosti, se je večina sodelujočih z njo strinjala, a je hkrati poudarila pomen internega izobraževanja, ki bo edino omogočilo, da se bo tovrstna vizija uresničila. Nekaj posameznikov se s tovrstno vizijo ni strinjalo, meneč, da je predalet od dejanskega stanja, da bi bila dosegljiva.

Sodelujoči so že v prvem krogu študije Delfi opozarjali na nekatere dvojnosti, ki so prisotne v Sloveniji. Največkrat omenjene dvojnosti so bile, da je v Sloveniji zaznati modernost na različnih področjih, a kljub temu je sočasno prisotna tradicija; Slovenci smo čustveni, a hkrati tudi razumski; radi potujemo, vendar se ne selimo; Slovenija je mlada država, ki pa ima tisočletno zgodovino; zaznamujejo jo pokrajinska, podnebna in kulturna raznovrstnost, a vendar homogenost v etnični sestavi njenih prebivalcev; Slovenci smo na splošno naklonjeni varnosti, a smo kljub temu pripravljene tvegati na določenih področjih, ki se navezujejo npr. na ekstremne športe in nišne dejavnosti. Z izjemo enega od sodelujočih so preostali v drugem krogu študije Delfi izrazili popolno strinjanje o predpostavljenih dvojnostih, ki jih je mogoče srečati v vsakdanjem življenju Slovencev. Večina sodelujočih je poudarila, da posamezne dvojnosti niso izolirana dejstva, temveč je skozi iskanje ravnotežja oziroma skozi dinamično napetost med poloma mogoče doseči dinamičen razvoj države.

#### 4.2 REZULTATI KVANTITATIVNE ANKETE

Na podlagi rezultatov študije Delfi smo razvili vprašalnik, ki ga je popolno izpolnilo 707

anketirancev. V anketi je sodelovalo 60,4 odstotka moških in 39,6 odstotka žensk. Med anketiranimi jih je 3,4 odstotka imelo osnovnošolsko izobrazbo ali manj, 44,3 odstotka srednješolsko ali višjo izobrazbo, 39,6 odstotka univerzitetno, 12,7 odstotka pa magisterij ali doktorat. Od sodelujočih v anketi jih je bilo 28 odstotkov starih od 16 do 25 let, 39 odstotkov od 26 do 35 let, 16 odstotkov od 36 do 45 let, 10 odstotkov od 46 do 55 let, 5,1 odstotka od 56 do 65 let, 1,4 odstotka od 66 do 75 let, nekaj manj kot odstotek pa je bilo starejših od 75 let. Glede na dejavnost je bilo 39,3 odstotka anketiranih zaposlenih v gospodarstvu, 18,4 odstotka v turizmu, 14,3 odstotka na področju znanosti ter enak odstotek v javni upravi in politiki, 11,3 odstotka na področju kulture in umetnosti ter 2,4 odstotka v športu. Anketiranci so danim odgovorom pripisovali vrednosti od 1 do 5 (5 – najpomembnejši/značilen, 1 – najmanj pomemben/značilen).

Med fizičnimi značilnostmi Slovenije so anketirani navedli »gore«, sledijo »Kras in jame« ter »gozdovi«. Najbolj značilna barva Slovenije je zelena, ki ji z zaostankom sledi modra. Za najznačilnejši zvok so anketiranci izbrali »šumenje gozdov«, temu sledita »zvok vode« in »petje ptic«. Med naštetimi značilnostmi Slovenije, po katerih se ta razlikuje od drugih držav, so se anketirani najbolj strinjali s trditvijo o »raznolikosti njenih pokrajin«. Sledita ji »ohranjenost narave« in »varnost«.

Največkrat omenjena korist, ki bi tujce (turiste, podjetnike, kulturnike, športnike itd.) pritegnila v Slovenijo, je »neokrnjena narava«. Druga največja prednost za privabljanje tujcev je razdeljena med »kakovost življenja« in »možnost pisanega preživljanja časa«, sledi trditev »dosegljiva lokacija za oddih«. Anketirani bi tujcem največkrat opisali Slovenijo kot državo, ki ima raznovrstnost na majhnem prostoru.

Anketiranci so morali izbrati tri dvojnosti, ki najbolj zaznamujejo Slovenijo. Največkrat izbrana dvojnost je bila »pokrajinska, podnebna in kulturna raznovrstnost, a hkrati etnična homogenost Slovenije«. Njej pa sta sledili dvojnosti o »mladi državi, ki ima tisočletno tradicijo«, ter Slovincih, ki »radi potujemo, a se ne selimo«.

Anketirani so za najpomembnejšo lastnost Slovencev izbrali »zagnanost pri stvareh, ki jih radi delamo«. Sledita »delavnost« in »aktivnost«. Med značilnostmi Slovenije ali Slovencev, za katerimi stojijo anketiranci, a jih ne bi vedno

izrekli na glas, so se anketiranci največkrat odločili za trditev »Slovenci se imamo za nekaj več od državljanov drugih nekdanjih jugoslovanskih republik in drugih tranzicijskih držav«. Sledita trditvi »Slovenci smo občutljivi na svojo majhnost bolj kot tujci« ter »vstop tujega kapitala mora biti nadzorovan«.

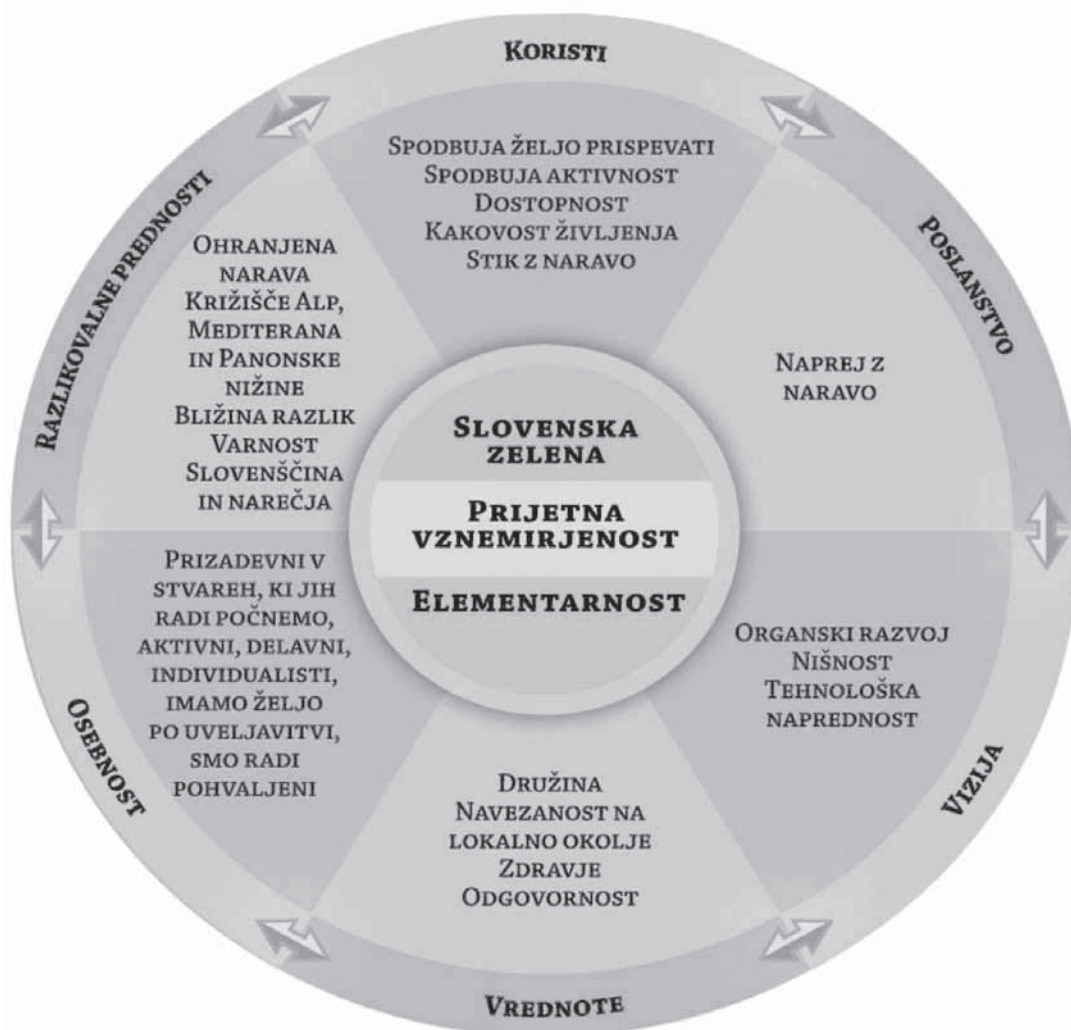
Večina anketiranih si daleč najbolj želi čez 10 let živeti v Sloveniji, ki bo imela ohranjeno naravo. Anketiranci si želijo živeti tudi v državi, kjer bo kakovost življenja pomembnejša kot materialno bogastvo, ter v varni Sloveniji. Anketiranci so izrazili močno strinjanje s trditvijo o razvojni usmeritvi Slovenije s prepletanjem modernosti in tradicije brez negativnih posledic za okolje in z ohranitvijo slovenskih vrednot ter posebnosti. Podpore anketirancev, a manjšo, je dobila tudi podoba Slovenije, ki govori, da naj bo Slovenija država z butično podjetnostjo in mikrospecializacijo v obliki zapolnjevanja tržnih

niš, nekoliko manjšo pa trditev, ki pravi, da naj bo Slovenija zgled drugim državam glede modela vključevanja v EU in prehoda na nov ekonomski in družbeni sistem.

#### 4.3 MNENJA ŠIRŠE JAVNOSTI O ZNAMKI SLOVENIJE

Uradno spletno mesto projekta oblikovanja identitetnih značilnosti znamke Slovenije ni omogočalo le pregledovanja spletne vsebine, temveč tudi aktivno vključevanje v oblikovanje znamke Slovenije. Posamezniki so tako lahko od samega začetka vzpostavitev spletne strani podajali svoja videnja in predloge o znamki Slovenije s pošiljanjem svojih predlogov na elektronski poštni naslov, sodelovali pa so lahko tudi z odgovarjanjem na anketni vprašani, objavljeni na spletni strani. Nekateri so samoiniciativno izpolnili tudi vprašalnik, katerega rezultati so opisani v prejšnjem razdelku.

**Slika 3:** Identitetni elementi znamke Slovenije



Vir: Priročnik Znamke Slovenije, 2007

Med najpogostejšimi predlogi za elemente identitete Slovenije so bili glede na množičnost posameznega odgovora: zelena, raznolika, majhna, mirna, morje, prijaznost, Triglav, gore, pristrčnost, gozdovi, Alpe, neokrnjena, varna, Bled, čistoča, urejena, Ljubljana, čudovita mesta, čudovita narava, lepota, dobra hrana, domačnost, gostoljubnost, pestra, preprosta, povezana.

#### 4.4 IDENTITETA ZNAMKE SLOVENIJE

Na podlagi rezultatov, opisanih v tem poglavju, in namiznih raziskav, opisanih v 3. poglavju, smo zasnovali identitetne elemente znamke Slovenije. Identitetni elementi znamke Slovenije so izhodišče za oblikovanje zgodbe znamke Slovenije in njene aplikacije na posamezna področja (turizem, gospodarstvo, kultura itd.) in so predstavljeni na sliki 3.

Med značilnostmi, po katerih se Slovenija loči od drugih držav, so bile največkrat navedene ohranjenost narave, križišče različnih naravnih in kulturnih vplivov na izjemno majhnem območju, varnost, interno pa tudi pomen in pestrost slovenskega jezika. Slovenci smo prizadevni in se želimo uveljaviti, smo aktivni, delavni, individualisti in smo za svoje delo radi pohvaljeni. Cenimo družino, zdravje, navezani smo na svoje domače okolje in do njega ter soljudi čutimo odgovornost. Te slovenske posebnosti ustvarjajo podlago za koristi, ki jih Slovenija ponuja svojim prebivalcem in tujcem. Je dostopna, hkrati pa je v Sloveniji verjetno bolj kot drugje dostopna tudi kakovost življenja. Za Slovenijo tipičen življenjski slog spodbuja aktivnost posameznika in željo, da bi 'kaj naredili', prispevali. Med koristmi Slovenije je poudarjen tudi nenehen stik z naravo in posledično zavedanje odgovornosti, ki jo imamo do nje.

Prav stalen stik z naravo je temelj poslanstva Slovenije, ubeseden v parafrazi Nazaj k naravi. Vizija Slovenije gradi na ohranitvi narave, ki jo bo zagotavljala tudi z nišno usmerjenim gospodarstvom in tehnološko naprednostjo. Slovenija bo tako šla naprej z naravo in to svoje poslanstvo prenašala na druge države in regije.

Opisani elementi znamke Slovenije so rezultat raziskav in drugih metodoloških tehnik, pa vendar je bolj kot posamezni elementi pomembna zgodba, ki nastane na njihovi podlagi. Medtem ko so posamezni elementi znamke Slovenije lahko podobni značilnostim drugih narodov in držav, je tisto, kar dela Slovenijo posebno, tisto, kar gradi njeno znamko, kombinacija elementov in njihov zapis v zgodbo. Zgodba Slovenije je

tista, ki ustvarja podlago za slovensko doživetje, in bi morala usmerjati razvoj naše države, če želimo, da bo slovensko doživetje konsistentno, drugačno in prepoznavno.

Identiteto znamke Slovenije torej tvorijo posamezne obstoječe značilnosti Slovenije in druge njene lastnosti, ki se šele razvijajo oziroma jih moramo Slovenci in skrbniki znamke Slovenije usmerjeno razvijati, da bo slovensko doživetje enako jedru znamke naše države. Z drugimi besedami – da bo Slovenija res imela podobo države, kjer se čutimo povezane z naravnimi elementi, kjer nas preveva prijetna vznemirjenost nad življenjem samim ter kjer nenehno čutimo povezanost z naravo, je potrebna stalna komunikacija znamke Slovenije navznoter in navzven, politična podpora razvojnim usmeritvam, ki so zapisane v znamki Slovenije, ter, kakor so poudarili tudi sodelujoči v študiji Delfi, nenehno izobraževanje prebivalcev Slovenije o načinih ohranitve ter izvajanja elementov, ki tvorijo znamko Slovenije.

#### 5. DISKUSIJA IN SKLEP

Identiteta znamke Slovenije je bila zasnovana na podlagi koncepta identitete znamke, vendar so bila upoštevana tudi dosedanja spoznanja o premoženju znamke Slovenije. Koncept identitete znamke smo udeležili skozi različne tehnike, ki so bile uporabljene pri oblikovanju identitetnih elementov znamke Slovenije – študija Delfi, izvedena med strokovnjaki ključnih področij in kvantitativni vprašalnik, izveden med predstavniki področij in slovensko javnostjo. Identitetni model oblikovanja znamke Slovenije je temeljil na celostnem pristopu. Celostni pristop pomeni, da smo pred začetkom oblikovanja identitete Slovenije določili relevantna področja in ključne interesne skupine, ki vplivajo na identiteto znamke Slovenije oziroma bodo najpomembnejša pri njenem izvajanju. S pomočjo predstavnikov izbranih področij smo nato izbrali osebe, ki smo jih neposredno vključili v proces – nekatere skozi študijo Delfi, druge pa smo povabili k izpolnjevanju spletnega vprašalnika. Na ta način smo poskušali identiteto znamke Slovenije oblikovati tako, da se je že med procesom iskal širši konsenz o znamki Slovenije, podpora le-tej in komuniciranju znamke Slovenije širši javnosti.

Predstavniki ključnih področij so s svojim razmišljanjem in odgovori določili temelje, na katerih smo zasnovali elemente identitete znamke Slovenije. Vsi elementi identitete jasno kažejo, da je nujna vključitev 'narave' in 'naravnega' v znamko Slovenije. Če tukaj povzamemo le jedro identitete znamke Slovenije, sestavljeno iz obljud,

ki jih prinaša znamka Slovenije, lahko rečemo, da je tipično izkustvo Slovenije mogoče opisati z nečim 'zelenim'. Pri tem mislimo na naravne danosti Slovenije, na odnos Slovencev do narave in življenja ter na uravnoteženo razvojno smer, v katero naj bi šla Slovenija. Slovensko izkustvo je povezano z elementarnim; pri oblikovanju identitetnih elementov se je namreč pokazalo, da Slovenci konsenzualno navedemo le nekaj 'elementarnih' simbolov, o katerih vsi menimo, da so slovenski. Prav tako se vračamo k elementarnemu na ravni vrednot. Slovenska zelena tako povezuje elementarne predstavitve Slovenije. Funkcionalne obljube Slovenije in obljubljeni izkustvo pa nadgrajuje emocionalna obljuba – Slovenci s svojimi osebnostnimi lastnostmi, kot so aktivnost, delavnost, individualnost ter poseben odnos do tistega, kar nam je ljubo, življenje sprejemamo s prijetno vznemirjenostjo. Prijetna vznemirjenost je tudi rezultat dvojnosti oziroma dinamičnih nasprotij, ki so del slovenske realnosti. Prijetna vznemirjenost je tako tista, ki ustvarja razvoj – razvoj, ki ne zapostavlja povezanosti, ki jo čutimo do narave, in razvoj v tistih stvareh, ki jih imamo radi.

Zgodbo znamke Slovenije vizualizirata predhodno izbrani slogan in iz njega izhajajoči logotip I feel Slovenia. Dokončna vizualizacija logotipa I feel Slovenia izhaja iz identitetnih značilnosti znamke. Čeprav je bil slogan in delno tudi logotip zasnovan še pred samim oblikovanjem identitete Slovenije, sta se izkazala kot primerna za prikaz tega, kar Slovenci menimo, da naša država je. Izbrani zeleni odtenek logotipa ponazarja tipično izkustvo znamke Slovenije, neuravnovešeni stranici pa nasprotja, ki v nas zbujejo prijetno vznemirjenost in nas ženejo 'naprej z naravo'. Sam slogan je povezan z osnovno funkcionalno obljubo – elementarnostjo. Slovenci v soglasju 'čutimo', kaj je osnova slovenstva, kaj so njegovi temeljni simboli. Hkrati pa slogan interno spodbuja tisto, kar Sloveniji manjka – domoljubnost in občutek povezanosti s svojo državo. Na ravni komuniciranja Slovenije tujim javnostim slogan sporoča bistvo znamke Slovenije – prijetno vznemirjenost ljudi, ki počno tisto, kar imajo radi, oziroma tisto, kar čutijo kot del sebe.

Zgodba znamke ponuja izhodišča za njeno nadaljnje življenje. Da pa bo zgodba ustrezno komunicirana in dolgoročno usklajena, znamka potrebuje skrbnika, ki mora s pravilnim upravljanjem zmanjševati razliko med identiteto znamke Slovenije in percepcijo Slovenije v očeh izbranih ciljnih skupin ter dosegati cilje, ki so bili postavljeni ob zasnovi znamke Slovenije –

izboljšanje premoženja znamke Slovenije v očeh ciljnih javnosti. Premoženje znamke Slovenije v očeh ciljnih javnosti pa se lahko izkazuje z večjo prepoznavnostjo na izbranih trgih in v izbranih ciljnih skupinah ter izboljšanjem njene podobe. Da bi dosegli postavljene cilje, je treba znamko Slovenije organizirano in nadzorovano upravljati. Nalogo skrbnika znamke Slovenije je prevzel Urad vlade za komuniciranje (UKOM). Eden ključnih igralcev pri graditvi znamke Slovenije pa je Slovenska turistična organizacija (STO), ki je bila tudi v preteklosti komuniciranja Slovenije najbolj aktivna.

Poleg usklajenih aktivnosti izvajanja znamke Slovenije na ravni skrbnika je za doseganje ciljev znamke Slovenije potrebno, da jo izvajajo tudi prebivalci Slovenije. Znamka države je na dolgi rok močna le, če njeni prebivalci vanjo verjamejo in jo konsistentno izvajajo. Zato je treba pri znamki Slovenije poskrbeti, da bodo prebivalci z njo seznanjeni. Prve raziskave o sprejetosti znamke med prebivalci Slovenije kažejo na velik potencial, ki ga ima znamka. Rezultati raziskave, izvedene v letu 2008, kažejo na dobro prepoznavanje slogana ter na njegovo veliko všečnost. Na drugi strani izsledki raziskave nakazujejo na slabše poznavanje zgodbe znamke oz. identitetnih značilnosti nove znamke, z izjemo poznavanja t. i. slovenske zelene (Petek in Konečnik, 2008). Čeprav že logotip in slogan pomenita grobo usmeritev znamke Slovenije, pa postaneta šele z zgodbo znamke operativna in njune vsebinske smernice jasno predstavljuje izvajalcem. Le s komuniciranjem zgodbe znamke Slovenije prebivalcem Slovenije bomo dosegli, da se bodo Slovenija in posamezni ponudniki/izvajalci v Sloveniji predstavljali konsistentno in enotno.

Kljub začetnim prizadevanjem opažamo, da znamka Slovenije danes nima jasno začrtanih izvedbenih smernic za leto 2009 in naprej, zato je nujno, da se skrbnik znamke Slovenije dogovori o nadaljnjih aktivnostih za izvajanje znamke Slovenije. Skrbnik znamke Slovenije bi moral objaviti tako letni načrt kot meritve doseženega in s tem upravičiti sredstva, ki so potrebna za izvajanje in komuniciranje znamke Slovenije.

Oblikovana identiteta znamke pomeni začetek in ne konca dela z znamko države. Vsebina znamke mora biti komunicirana njenim izvajalcem, prav tako pa morajo biti vzpostavljeni že predlagani kanali distribucije pridobivanja dovoljenj za uporabo znamke Slovenije in kanali dvosmerne komunikacije med upravljavci/skrbniki znamke in njenimi izvajalci.

Ali bo znamki Slovenije uspelo Slovenijo usmerjati na poti do zelenega stanja oziroma vizije, ki so jo soglasno definirali vsi sodelujoči v procesu oblikovanja nove znamke, namreč ni samo vprašanje samoinciativnega izvajanja znamke s strani prebivalcev Slovenije, temveč vprašanje organiziranega, upravljanega in vodenega dela z znamko Slovenije na ravni organov, ki so za to prevzeli odgovornost.

## LITERATURA

1. Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.
2. Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
3. American Marketing Association (1960). *Marketing definitions: A glossary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association.
4. Balmer, J. M. T., & Stotvig, S. (1997). Corporate identity and private banking: A review and case study. *International Journal of Bank Marketing*, 15(5), 169–184.
5. Brezovec, A. (2001). Imidž države kot turistične destinacije. *Teorija in praksa*, 38(4), 739–754.
6. Cai, L. A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720–742.
7. de Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1997). The chasm between managers' and consumers' view of brands: The experts' perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 5(2), 89–104.
8. de Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1999). Experts' views about defining service brands and the principles of services branding. *Journal of Business Research*, 46(2), 181–192.
9. de Chernatony, L., & McDonald, M. (2001). *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
10. de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 157–179.
11. de Chernatony, L. (2001). *From brand vision to brand evaluation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
12. Dowling, G. (2002). *Creating corporate reputations: Identity, image and performance*. Oxford: University Press.
13. Faircloth, J. B., Capella, L.M., & Alford, B. L. (2001). The effect of brand attitude and brand image on brand equity. *Journal of Marketing*, 9(3), 61–75.
14. Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*, 14(3), 240–254.
15. Ind, N. (1997). *The corporate brand*. New York: New York University Press.
16. Kapferer, J.-N. (1998). *Strategic brand management*. London: Kogan Page.
17. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1–22.
18. Konečnik, M. (2004). Evaluating Slovenia's image as a tourism destination: A self-analysis process towards building a destination brand. *Journal of Brand Management*, 11(4), 307–316.
19. Konečnik, M. (2006). Ovrednotenje premoženja znamke Slovenije kot turistične destinacije v očeh Nemcev in Hrvatov. *Naše gospodarstvo*, 51(1/2), 37–49.
20. Konečnik, M., & Ruzzier, M. (2009). A two-dimensional approach to destination branding: Integrating brand identity and equity. New York: Cognizant Communication Corporation. V tisku.
21. Konečnik, M., & Gartner, W. C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400–421.
22. Konečnik, M., & Go, F. (2008). Tourism destination brand identity: The case of Slovenia. *Journal of Brand Management*, 15(3), 177–189.
23. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Posušje: Mate.
24. Na, W. B., Marshall, R., & Keller, K. L. (1999). Measuring brand power: Validating a model for optimizing brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 8(3), 170–184.
25. Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135–145.
26. Petek, N., & Konečnik Ruzzier, M. (2008). Uvajanje znamke »I feel Slovenia« ali »Slovenija čutim«: Odziv prebivalcev Slovenije. *Akademija MM*, 8(12), 49–60.
27. Priročnik znamke Slovenije (2007). Pristop.
28. Poslovni dokument znamke Slovenije (2007). Pristop.
29. Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011 (2007). Slovenska turistična organizacija.
30. Šušteršič, J., Rojec, M., & Korenika, K. (2005). Strategija razvoja Slovenije. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
31. Turley, L. W., & Moore, P. A. (1995). Brand name strategies in the service sector. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 42–50.
32. Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211.



## USPEŠNOST TRŽNEGA KOMUNICIRANJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1. UVOD

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*H<sub>1</sub>: Vir komuniciranja pozitivno vpliva na uspešnost tržnega komuniciranja.*

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

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

*H<sub>2</sub>: Komunikacijsko sporočilo pozitivno vpliva na uspešnost tržnega komuniciranja.*

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

*H<sub>3</sub>: Cilji tržnega komuniciranja pozitivno vplivajo na uspešnost tržnega komuniciranja.*

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

*H<sub>4</sub>: Komunikacijske poti pozitivno vplivajo na uspešnost tržnega komuniciranja.*

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

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

*H<sub>5</sub>: Ciljna skupina pozitivno vpliva na uspešnost tržnega komuniciranja.*

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

*H<sub>6</sub>: Dvosmernost komuniciranja pozitivno vpliva na uspešnost tržnega komuniciranja.*

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

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

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

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

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

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

*H<sub>7</sub>: Uspešnost tržnega komuniciranja pozitivno vpliva na uspešnost organizacije.*

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

### 3. METODOLOGIJA RAZISKAVE

#### 3.1 ZBIRANJE PODATKOV IN VZOREC

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

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

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

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

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

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

#### 3.2 ANALIZA REZULTATOV

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

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

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

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

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

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

Spremenljivka	Standardizirane uteži	Konstruktna zanesljivost $\rho_e$	Povprečje izločenih varianc $\rho_v$
<b><math>\xi_1</math>: Cilji tržnega komuniciranja (CTK)</b>		0,873	0,582
$X_1$ : Zaupanje in podpora top menedžmenta (ZAUPOD)	0,724		
$X_2$ : Izhajanje iz strateških ciljev, vizije in poslanstva (CILJI)	0,824		
$X_3$ : Centralizacija izvedbe in nadzora tržnega komuniciranja (CENTRAL)	0,582		
$X_4$ : Usklajenost s tržno strategijo (TRZNASTR)	0,858		
$X_5$ : Usklajenost komunikacijskih sporočil (USKLAJEN)	0,794		
<b><math>\xi_2</math>: Dvosmernost komuniciranja (DK)</b>		0,827	0,570
$X_6$ : Povratna zveza (POVRAT)	0,845		
$X_7$ : Dovolj informacij (INFO)	0,696		
$X_8$ : Točnost in jasnost procesa komuniciranja (TOCNOST)	0,605		
$X_9$ : Razumevanje (RAZUMEV)	0,847		
<b><math>\xi_3</math>: Komunikacijske poti (KP)</b>		0,676	0,514
$X_{10}$ : Pogostost komuniciranja (POGOST)	0,637		
$X_{11}$ : Vrsta komuniciranja (VRSTA)	0,787		
<b><math>\eta_1</math>: Uspešnost tržnega komuniciranja (UTK)</b>		0,885	0,719
$Y_1$ : Povpraševanje in nakup (POVP)	0,892		
$Y_2$ : Odziv kupca (ODZIV)	0,912		
$Y_3$ : Zaupanje kupcev in identifikacija s sporočili (ZAUPIDEN)	0,732		
<b><math>\eta_2</math>: Uspešnost organizacije (UO)</b>		0,825	0,615
$Y_4$ : Drugi vidik uspešnosti (DRUGI)	0,710		
$Y_5$ : Tržni vidik uspešnosti (TRZNI)	0,703		
$Y_6$ : Finančni vidik uspešnosti (FINAN)	0,920		

ugnezdenem modelu, ki je podmodel začetnega konceptualnega modela.

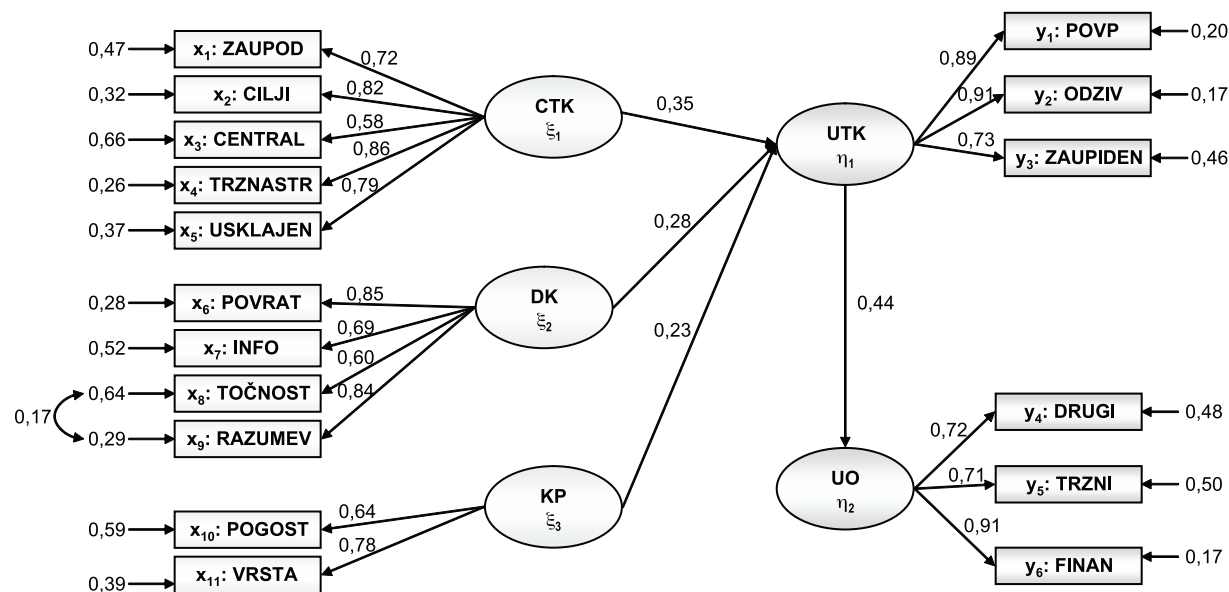
V tabeli 1 prikazujemo manifestne spremenljivke, ki so bile vključene v končni – ugnedeni model. Hkrati so podane tudi standardizirane uteži v merskem modelu za posamezne merske spremenljivke. Iz tabele 1 je razvidno, da imajo vse standardizirane uteži manifestnih spremenljivk visoke vrednosti. Visoke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

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

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

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

**Slika 1:** Končni model uspešnosti tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih



**Legenda:**

CTK = cilji tržnega komuniciranja

DK = dvosmernost komuniciranja

KP = komunikacijske poti

UTK = uspešnost tržnega komuniciranja

UO = uspešnost organizacije



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

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

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

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

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

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

#### 4. SKLEP

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

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

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

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

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

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

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

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

## LITERATURA

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

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

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

**STROKOVNI  
ČLANKI**

**PROFESSIONAL  
PAPERS**



## VPLIV IZVORA IZDELKA NA VREDNOTENJE NJEHOVIH LASTNOSTI PRI PORABNIKI

**Tina Vukasovič,**  
vodja tržnih raziskav,  
Perutnina Ptuj, d. d.,  
tina.vukasovic@perutnina.eu

**Povzetek:** Znani izvor izdelka se je v mednarodnem raziskovanju izkazal za enega od dejavnikov razlikovanja izdelkov in izbire porabnikov in s tem tudi konkurenčnosti. Poznavanje vpliva izvora izdelka in oblikovanja podobe države v zavesti porabnikov je pomembno pri prodaji izdelkov in storitev tako na svetovni kot na lokalni ravni. Čedalje pomembnejše področje, ki obravnava vpliv države izvora izdelka na vedenje porabnikov, ko se ti odločajo za nakup, pridobiva na pomenu predvsem zaradi homogenizacije elementov povpraševanja kot posledice globalizacije trgov.

Proučevanje vpliva države izvora izdelka na zaznavanje porabnikov predstavljamo v članku skozi raziskovalni proces proučevanja vpliva države izvora piščančjega izdelka na vrednotenje drugih lastnosti izdelka pri porabnikih. Pomemben prispevek raziskave je v predmetu proučevanja in pristopu k raziskovanju vpliva države izvora izdelka.

**Ključne besede:** vedenje porabnikov, izvor izdelka, kvantitativna raziskava, piščančji izdelek

### THE IMPACT OF THE PRODUCT ORIGIN ON THE CONSUMER EVALUATION OF PRODUCT PROPERTIES

**Abstract:** In the international researching and business usage the noticed product's origin became one of the factors for distinguishing the products and making choices and thus for compatibility as well. In product and service sales, both global and local, it is important to know impact of origin of goods and forming an image of a country. This field is more and more actual and is becoming more important mainly due to homogenization of elements of demand resulting from market globalization.

Determining the impacts of country of origin product are presented through the process of research of poultry product impact on the consumer evaluation of other product properties. The research has an important contribution due to surveyed issue and approach to researching the product country of origin.

**Key words:** consumer behaviour, country of origin, quantitative research, chicken product

Prejeto: 31. december 2008  
Recenzirano: 10. februar 2009  
Prejeto v popravljani različici: 7. april 2009

## 1. UVOD

Raziskovanje vpliva države izvora izdelka (angl. Country of origin) nastopa kot predmet raziskovanja pri različnih avtorjih že na začetku druge polovice dvajsetega stoletja. Začetek bolj sistematičnega proučevanja sega v 70. in 80. leta. Razvoj trga, novejša spoznanja o delovanju marketinških zakonitosti in dejavniki, ki delujejo na čedalje bolj globaliziranem trgu, se kažejo v vedenju porabnikov ter v njihovih nakupovalnih navadah in odločitvah.

V prvem delu pričujočega članka namenjamo pozornost pregledu teoretičnih izhodišč proučevanja vpliva države izvora izdelka na vedenje porabnikov. V drugem, empiričnem delu članka opisujemo izbrano metodologijo in vzorec raziskave, ki je bila izvedena pri slovenskih porabnikih. Raziskovalni problem temelji na ugotavljanju povezav med državo izvora izdelka in njenim vplivom na vrednotenje drugih lastnosti izdelka pri porabnikih. Namen raziskave je bil ugotoviti, kako porabniki vrednotijo lastnosti piščančjega izdelka glede na njegov izvor oziroma glede na državo izvora, kjer je bil izdelek proizveden. Prispevek končujemo s predstavitvijo rezultatov in ključnimi ugotovitvami raziskave ter priporočili za nadaljnje raziskovalne usmeritve pri merjenju vpliva države izvora izdelka na vedenje porabnikov.

## 2. TEORETIČNA IZHODIŠČA PROUČEVANJA UČINKOV DRŽAVE IZVORA IZDELKA NA VEDENJE PORABNIKOV

Raziskave, povezane s proučevanjem vpliva države izvora izdelka na vedenje porabnikov v nakupnem procesu, v zadnjih letih naraščajo, vendar še vedno le delno in z omejenim empiričnim preverjanjem ter brez jasnih in širše sprejetih rešitev ali znanstvenih dejstev. Omenjeno področje v študijah obravnavajo številni avtorji, kot na primer Bilkey in Nes (1982), Han in Terpstra (1988), Kaynak idr. (2000), Kaynak in Kara (2000), Papadopoulos in Heslop (2002), Balabanis in Diamantopoulos (2004), Vukasovič (2009) in še veliko drugih. Pri razumevanju koncepta vpliva države izvora izdelka je treba nameniti pozornost iskanju odgovorov na vprašanja, zakaj, kdaj, kako in koliko vpliva izvor izdelka na vrednotenje njegovih lastnosti in na nakupno odločitev porabnika. Ta pri vrednotenju izdelkov izbira ustrezne informacije o lastnostih izdelkov v okolju, priložnosti uporabe in o izvoru izdelka. Raziskave o vedenju porabnikov na mednarodnih trgih dokazujejo, da so končni porabniki pogosto

pristranski do izdelkov tujega izvora. Pri odločanju o nakupu dajejo prednost domačim izdelkom (Bilkey in Nes 1982; Shimp in Sharma 1987).

V literaturi zasledimo dva nasprotujoča si pogleda glede porabnikovega vedenja pri odločanju o nakupu in verjetnosti, da nanj vplivajo informacije o izvoru izdelka. Zagovorniki prvega pogleda trdijo, da bo porabnik informacij o izvoru izdelka izbral kot osnovo za vrednotenje kakovosti izdelka, če ni dovolj drugih podatkov o izdelku. Drugi pogled zagovarja, da večje število dosegljivih informacij o izdelku samo pospeši in poveča uporabno vrednost zunanjih informacij, kot je informacija o izvoru izdelka (Schaefer, 1995).

Sodobna literatura marketinga navaja naraščajoči pomen nacionalnosti izdelkov za široko porabo oziroma države izvora izdelkov v nakupnem vedenju porabnikov. Zaradi naraščajočega zavedanja lastne etnične, nacionalne in kulturne identitete porabnikov nekateri raziskovalci trdijo, da je prav država izvora izdelkov dodatna, torej peta prvina marketinškega spleta. Če ima država izvora dejansko tako pomemben vpliv na porabnikovo sprejemanje izdelkov domačega oziroma tujega izvora, bi ji morali marketinški menedžerji na visokokonkurenčnih trgih končnih porabnikov namenjati enako pozornost kot oblikovanju in razvoju novih izdelkov, načrtovanju tržnih poti in marketinškega komuniciranja ter oblikovanju cen (Herche 1994; Yu in Albaum 2000 v Vida in Maher-Pirc 2002).

Pri pregledu literature ugotavljamo, da ni soglasno sprejete in enovite opredelitve države izvora izdelka. Johansson idr. (1985) so državo izvora opredelili kot državo, kjer je sedež podjetja. Država izvora je povezana z določeno blagovno znamko. Bilkey in Nes (1982), Han in Terpstra (1988), Papadopoulos in Heslop (1993) opredeljujejo državo izvora izdelka kot državo, kjer je bil izdelek proizveden. Bilkey in Nes (1982) sta pri svoji definiciji države izvora izhajala iz marketinškega vidika ter državo izvora opredelila kot porabnikovo splošno zaznavo kakovosti izdelkov iz različnih držav. Podoba države vpliva na vrednotenje izdelkov in na nakupno vedenje porabnika.

Pri pregledu do zdaj izvedenih raziskav o vplivu države izvora izdelka je bilo objavljenih veliko del številnih avtorjev. Sistematičen pregled temeljnih ugotovitev raziskav sta naredila Papadopoulos in Heslop (2002). Njuna ključna ugotovitev je, da je bilo v letih 1952–2001 objavljenih 766 različnih



del, ki jih je napisalo 789 različnih avtorjev. Ugotovila sta, da je večji del publikacij prispevalo manjše število avtorjev, kar kaže na obstoj strokovnega jedra avtorjev, ki so se sistematično posvetili raziskovanju omenjenega področja (Dujič, 2004).

Z vidika marketinške prakse je najpomembnejše razumevanje, kakšen vpliv države izvora izdelka se kaže v nakupnem vedenju porabnikov. Nekatere predhodne raziskave dokazujejo, da država izvora izdelka vpliva na porabnikovo zaznavanje drugih lastnosti izdelka (Vukasovič, 2003). Sočasno rezultati predhodnih raziskav kažejo, da je znani izvor izdelka ključni dejavnik pri odločanju o nakupu, kadar je predmet nakupa piščančje meso (Vukasovič, 2009).

Na podlagi objavljenih raziskav ugotavljamo, da so vpliv države izvora izdelka proučevali v petih najpomembnejših smereh (Dujič, 2004):

- raziskovanje podobe posamezne države iz zornega kota anketiranih v drugi državi je najboljše področje proučevanja;
- drugo najboljše področje, ki ga proučujejo strokovnjaki, sta raziskovanje odnosa med domačimi in uvoženimi izdelki ter pomen

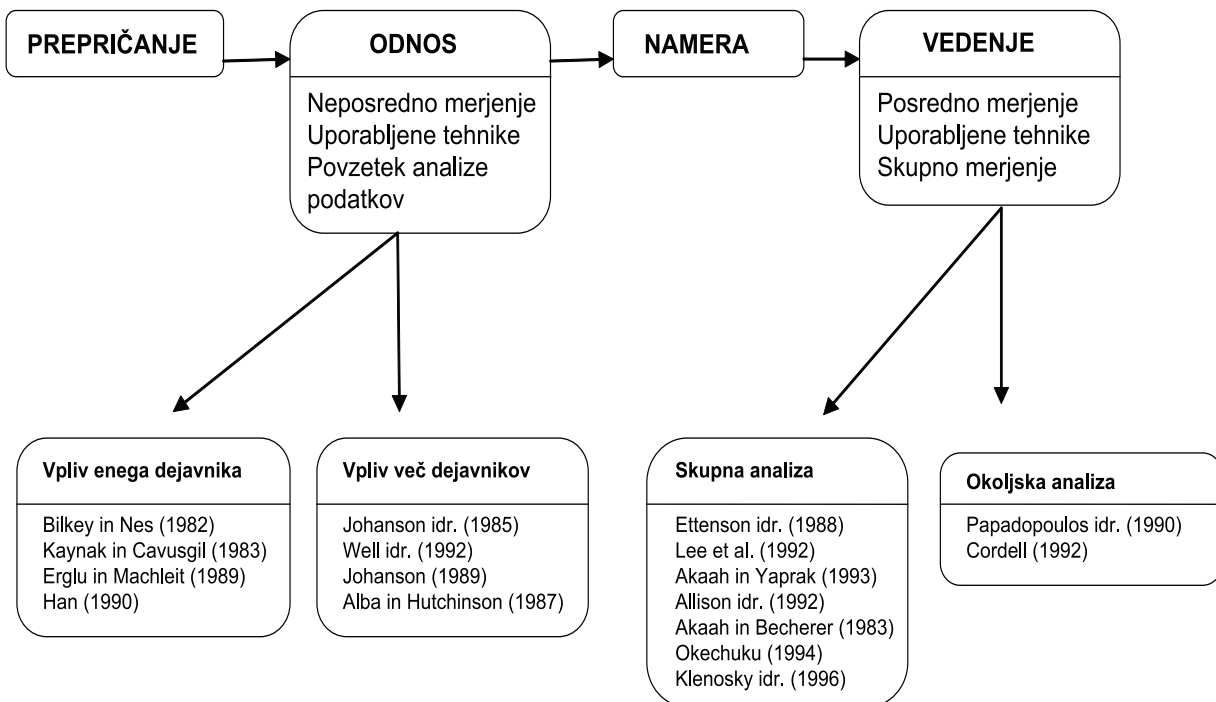
zaznane nevarnosti, ki jo pomenijo uspešne izvozne države v lokalnem okolju;

- manjši delež raziskav (10 odstotkov) obravnava podobo izdelka iz posamezne države (angl. Product country image) iz zornega kota porabnikovih zaznav in prepričanj;
- še manjši delež empiričnih raziskav proučuje pomen vpliva izvora izdelka iz posamezne države v odnosu do drugih dejavnikov, kot sta blagovna znamka in cena.

Ugotavljamo, da se kaže z vidika celovitega proučevanja vpliva države izvora izdelka na vrednotenje drugih lastnosti izdelka pri porabnikih potreba po bolj poglobljenem proučevanju omenjenega področja, predvsem pa potreba po jasnejši proučitvi neposrednih in posrednih povezav in moči teh povezav med posameznimi dejavniki. Pri tem lahko proučujemo vpliv enega samega dejavnika, več dejavnikov ali pa proučujemo vrednotenje izdelka s skupno oziroma okoljsko analizo (Kaynak idr., 2000).

Na sliki 1 prikazujemo vrste izvedenih raziskav s področja proučevanja vpliva države izvora izdelka.

**Slika 1:** Vrste izvedenih raziskav s področja proučevanja vpliva države izvora izdelka



Vir: Kaynak idr., 2000

### 3. RAZISKAVA PROUČEVANJA VPLIVA DRŽAVE IZVORA PIŠČANČJEGA IZDELKA NA VREDNOTENJE DRUGIH LASTNOSTI IZDELKA PRI PORABNIKIH

Pregled obstoječe literature in ožje področje proučevanja, to je proučevanje in analiziranje povezav med državo izvora izdelka in vrednotenjem drugih lastnosti izdelka pri porabnikih, so postavili pred nas temeljno raziskovalno vprašanje: Kako porabniki zaznavajo lastnosti piščančjega izdelka glede na državo izvora? V nadaljevanju predstavljamo najpomembnejše izsledke omenjene raziskave.

#### 3.1 VZOREC RAZISKAVE

V vzorec raziskave, ki je bila izvedena v Ljubljani, je bilo vključenih 176 porabnikov piščančjega izdelka, od tega 97 oz. 55 odstotkov žensk in 79 oz. 45 odstotkov moških. Več kot pol vprašanih je bilo v dveh starostnih skupinah, in sicer od 25 do 35 let (26,2 odstotka) in od 36 do 46 let (25,1 odstotka). Sledil je starostni razred od 47 do 65 let (34,3 odstotka) ter starostni razred najmlajših udeležencev raziskave, starih od 18 do 24 let (14,4 odstotka). Večina vprašanih je imela visoko ali podiplomsko izobrazbo (skupaj 70,8 odstotka). Srednješolsko izobrazbo je navedlo 19,7 odstotka vprašanih, medtem ko je osnovnošolsko izobrazbo navedlo 9,5 odstotka vprašanih.

#### 3.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Smernice sodobnega marketinškega raziskovanja, kjer je treba več poudarka usmeriti na uporabo multivariantnih metod za merjenje ključnih spremenljivk, uporabi lestvic, ki vključujejo več postavk (angl. Multi-item scales), in uporabi različnih raziskovalnih načrtov (Malhotra, Peterson in Kleiser 199), smo upoštevali pri odločitvi o izbiri metode raziskave. V nadaljevanju članka povzemamo ključne značilnosti uporabljenih raziskovalnih metod.

Pri zbiranju podatkov je bila uporabljena kvantitativna raziskovalna metoda. Primarne podatke smo zbrali z metodo osebnega anketiranja. Uporabljen anketni vprašalnik je vključeval merila, ki so bila skladna z namenom in cilji raziskave. Vprašanja so se nanašala na oceno izbranih lastnosti piščančjega izdelka. Vprašani so ocenjevali lastnosti piščančjega izdelka na petstopenjski Likertovi lestvici. Pri tem je vrednost 1 pomenila najnižjo oceno všečnosti izbrane lastnosti piščančjega izdelka, vrednost 5 pa najvišjo oceno všečnosti izbrane lastnosti piščančjega izdelka. V raziskavi so bile lastnosti piščančjega izdelka definirane kot odvisne spremenljivke. Prvih devet vprašanj smo postavljali v prvem poskusu. V drugem poskusu smo dodali še tri vprašanja, vezana na oceno embalaže, blagovne znamke in proizvajalca izdelka. V povprečju je izpolnjevanje ankete trajalo 15 minut.

#### 3.2.1 POTEK RAZISKAVE

V vseh primerih so vprašani pokušali tri vzorce izdelka in njihove lastnosti ocenjevali na setu vprašanj. Vprašanja smo določili pred tem in merijo oceno všečnosti določene lastnosti piščančjega izdelka. Med seboj smo jih rotirali po sistemu latinskih kvadratov. S tehniko latinskih kvadratov, ki se uporablja pri socialnih in vedenjskih raziskavah, smo na ponovljenih meritvah izničili vpliv zaporedja prezentacije dražljajev.

Med vzorci piščančjih izdelkov smo izbrali tri, od tega dva tujega izvora in enega slovenskega. Izdelki so iz enake blagovne skupine (piščančje salame) in so med seboj neposredni konkurenti na trgih Jugovzhodne Evrope. Značilnosti vzorcev piščančjega izdelka, ki so jih ocenjevali vprašani v raziskavi, so prikazane v tabeli 1.

Vprašani je najprej pokušil vzorec izdelka A in ocenil devet lastnosti. Nato je popil malo vode za nevtraliziranje okusa, pokušil vzorec B in ocenil

**Tabela 1:** Značilnosti vzorcev piščančjega izdelka v raziskavi

	Vzorec izdelka		
	A	B	C
Država izvora izdelka	Hrvaška	Bosna in Hercegovina	Slovenija
Blagovna znamka	CEKIN	PILI	POLI
Proizvajalec	VINDIJA	LIJANOVIĆI	PERUTNINA PTUJ

Vir: Lastna raziskava

devet lastnosti, ponovno nevtraliziral okus s požirkom vode in nazadnje poskusil še vzorec C ter prav tako ocenil devet lastnosti (vrstni red vzorcev A–B–C). Pri tem poskusu je na koncu vsak vprašani odgovoril še na vprašanje: Kateri izdelek je slovenskega izvora?

Na enak način smo izvedli ocenjevanje lastnosti izbranih piščančjih izdelkov v drugem poskusu z znanim/vidnim izvorom izdelka, vendar v spremenjenem vrstnem redu (vrstni red vzorcev C–A–B). V tem poskusu so bile v ocenjevanje vključene še tri lastnosti (embalaža, ugled blagovne znamke in proizvajalec izdelka), ki so se nanašale na originalno embalažo ocenjevanega vzorca.

### 3.3 TEMELJNA TEZA IN HIPOTEZI

V veliko primerih je zaznava različnih lastnosti izdelka opredeljena z izvorom – državo blagovne znamke (angl. Country of brand). Porabniki v razmerah povečane globalne komunikacije in konkurence dobijo čedalje več informacij o tujih državah. S tem lažje in bolj zanesljivo vrednotijo izdelek oziroma blagovno znamko na podlagi njegovega izvora. Na podlagi navedenih povezav smo izpeljali temeljno tezo raziskave:

- *Temeljna teza: Znani izvor piščančjega izdelka vpliva na vrednotenje njegovih lastnosti pri porabnikih.*

V nadaljevanju smo izpeljali še hipotezi 1 in 2, ki smo ju v raziskavi preverjali.

- $H_1$ : *Obstajajo statistično pomembne razlike v aritmetičnih sredinah ocen lastnosti piščančjega izdelka slovenskega izvora v primerjavi z aritmetičnimi sredinami ocen lastnosti piščančjih izdelkov tujega izvora.*

Ob koncu slepega poskusa nas je zanimalo, ali vprašani prepoznajo izdelek slovenskega izvora. Pri tem smo postavili naslednjo hipotezo:

- $H_2$ : *Več kot 50 odstotkov vprašanih v slepem poskusu prepozna piščančji izdelek slovenskega izvora.*

## 4. REZULTATI RAZISKAVE

Za obdelavo podatkov smo uporabili program SPSS. Pri obdelavi podatkov smo prikazali frekvenčne porazdelitve, njihove deleže, izražene v odstotkih, analizo variance, t-test ter osnovne in bivariantne primerjave podatkov. V raziskavi smo imeli več odvisnih spremenljivk, ki smo jih želeli sočasno opazovati. Primerna analiza je bila

v tem primeru multipla analiza variance, ki je omogočala vključitev več variatov (multivariatna tehnika). Druga značilnost raziskave so bile ponovljene meritve. Zato smo uporabili tehniko multiple analize variance za ponovljene meritve.

V nadaljevanju članka sledi razlaga najpomembnejših ugotovitev izvedene raziskave. Prikazujemo osnovne opisne statistike odvisnih spremenljivk (tabela 2), ki nam bodo v nadaljevanju pomagale pri interpretaciji rezultatov. Primerjamo rezultate devetih vprašanj (odvisne spremenljivke) v slepem poskusu oziroma rezultate dvanajstih vprašanj (odvisne spremenljivke) v poskusu z znanim/vidnim izvorom izdelka.

**Tabela 2:** Odvisne spremenljivke – lastnosti piščančjega izdelka

1 – Okus izdelka
2 – Varnost izdelka
3 – Trdota izdelka
4 – Cena izdelka/kg
5 – Barva izdelka
6 – Vsebnost maščob
7 – Kakovost izdelka
8 – Rok trajanja
9 – Splošna ocena
10 – Embalaža
11 – Blagovna znamka
12 – Proizvajalec

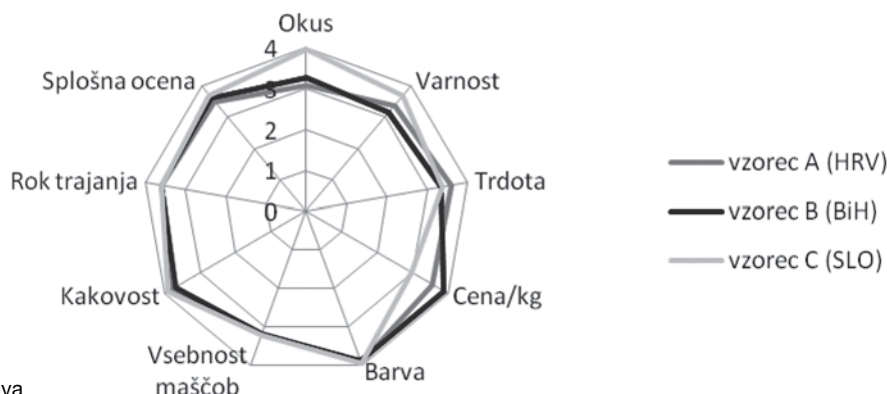
Tako v slepem poskusu (poskus 1) kot v poskusu z znanim/vidnim izvorom izdelka (poskus 2) so vprašani vse tri vzorce izdelka ocenjevali z vprašanji, s katerimi smo merili oceno všečnosti določene lastnosti piščančjega izdelka. Izbrane lastnosti piščančjega izdelka so vprašani ocenjevali na lestvici od 1 do 5: ena kot najmanj všečna in pet kot najbolj všečna lastnost. Ocene, s katerimi so vprašani v posameznem poskusu ocenili všečnost izbrane lastnosti piščančjega izdelka, so bile podlaga za izračun aritmetičnih sredin ocen odvisnih spremenljivk. Najprej smo analizirali aritmetične sredine ocen in standardni odklon vseh odvisnih spremenljivk in ugotavljali razlike v ocenah glede na izvedeni poskus. Aritmetične sredine ocen in standardni odklon vseh odvisnih spremenljivk prikazuje tabela 3.

**Tabela 3:** Aritmetične sredine (AO) in standardni odkloni (SO) ocen vseh odvisnih spremenljivk

	AO	SO
<b>Poskus 1 (slepi poskus) – vzorec A (HRV)</b>		
Okus	3,08	1,01
Varnost	3,36	0,80
Trdota	3,60	0,96
Cena/kg	3,55	0,72
Barva	3,90	1,19
Vsebnost maščob	3,15	1,15
Kakovost	3,75	0,87
Rok trajanja	3,60	1,03
Splošna ocena	3,50	0,81
<b>Poskus 1 (slepi poskus) – vzorec B (BiH)</b>		
Okus	3,26	1,11
Varnost	3,15	0,81
Trdota	3,35	0,99
Cena/kg	3,90	0,89
Barva	3,88	0,96
Vsebnost maščob	3,18	0,94
Kakovost	3,70	1,01
Rok trajanja	3,60	0,70
Splošna ocena	3,61	0,96
<b>Poskus 1 (slepi poskus) – vzorec C (SLO)</b>		
Okus	3,95	1,01
Varnost	3,70	0,91
Trdota	3,40	0,95
Cena/kg	2,98	0,93
Barva	3,94	0,99
Vsebnost maščob	3,20	0,93
Kakovost	3,90	0,98
Rok trajanja	3,60	0,89
Splošna ocena	3,70	0,93
<b>Poskus 2 (znani/viden izvor) – vzorec C (SLO)</b>		
Okus	3,96	0,95
Varnost	3,90	0,71
Trdota	3,35	0,89
Cena/kg	3,35	0,84
Barva	3,96	0,75

Vsebnost maščob	3,20	0,93
Kakovost	3,92	0,63
Rok trajanja	3,60	0,70
Splošna ocena	3,90	0,62
Embalaža	3,97	0,88
Blagovna znamka	4,19	0,67
Proizvajalec	4,10	0,56
<b>Poskus 2 (znani/viden izvor) – vzorec A (HRV)</b>		
Okus	3,20	1,01
Varnost	2,80	0,97
Trdota	3,30	1,11
Cena/kg	3,60	0,81
Barva	3,88	1,09
Vsebnost maščob	2,45	0,93
Kakovost	3,25	0,87
Rok trajanja	3,60	0,84
Splošna ocena	3,55	0,85
Embalaža	2,35	0,95
Blagovna znamka	2,42	0,99
Proizvajalec	3,15	0,99
<b>Poskus 2 (znan/viden izvor) – vzorec B (BiH)</b>		
Okus	3,35	1,01
Varnost	3,15	0,88
Trdota	3,15	0,92
Cena/kg	3,90	1,11
Barva	3,88	0,94
Vsebnost maščob	3,15	0,95
Kakovost	3,30	0,89
Rok trajanja	3,60	0,68
Splošna ocena	3,70	0,79
Embalaža	2,84	1,00
Blagovna znamka	2,48	0,86
Proizvajalec	2,50	0,80

Vir: Lastna raziskava

**Slika 2:** Aritmetične sredine ocen lastnosti piščančjih izdelkov (slepi poskus)

Vir: Lastna raziskava

Na sliki 2 prikazujemo, kako se spreminjajo aritmetične sredine ocen lastnosti piščančjega izdelka in kako so si ocene med seboj podobne glede na vzorec ocenjevanega izdelka.

Pri slepem poskusu (slika 2) smo ugotovili, da so si aritmetične sredine ocen proučevanih vzorcev piščančjih izdelkov med seboj podobne pri šestih ocenjenih lastnostih: barva, vsebnost maščob, kakovost, rok trajanja, trdota in splošna ocena. Opazne razlike v aritmetičnih sredinah ocen med vzorci A, B in C se kažejo pri vzorcu C na spremenljivkah okus, varnost in cena na kilogram. Okus in varnost vzorca C (slovenski izvor izdelka) sta ocenjena bolje, medtem ko je cena na kilogram za vzorec C ocenjena slabše kot pri vzorcih A (izdelek hrvaškega izvora) in B (izdelek bosanskega izvora).

#### 4.1 SLEPO UGOTAVLJANJE IZVORA IZDELKA

Anketirane smo ob koncu prvega poskusa (slepi poskus) vprašali, kateri izdelek je slovenskega izvora.

**Tabela 4:** Prepoznavanje piščančjega izdelka slovenskega izvora

Kateri izdelek je slovenskega izvora?		
	F	%
Izdelek A (HRV)	43	24,4
Izdelek B (BiH)	42	23,8
Izdelek C (SLO)	91	51,8
Skupaj	176	100,00

Vir: Lastna raziskava

Več kot 50 odstotkov vprašanih je prepoznalo izdelek slovenskega izvora. Predvidevamo, da so se ravnali predvsem po všečnosti in prepoznavnosti okusa piščančjega izdelka slovenskega izvora.

V nadaljevanju prikazujemo aritmetične sredine ocen lastnosti piščančjih izdelkov v poskusu z znanim/vidnim izvorom.

**Slika 3:** Aritmetične sredine ocen lastnosti piščančjih izdelkov v poskusu z znanim/vidnim izvorom

Vir: Lastna raziskava

Slika 3 prikazuje aritmetične sredine ocen v poskusu, pri katerem so vprašani ocenjevali piščančji izdelek znanega/vidnega izvora. Rezultati kažejo, da je izdelek slovenskega izvora (vzorec C) veliko bolje ocenjen kot preostala dva ocenjevana vzorca izdelka (A in B). Visoke aritmetične sredine ocen vzorca C so opazne pri spremenljivkah proizvajalec, blagovna znamka, embalaža, varnost, kakovost, okus in splošna ocena izdelka. Visoke aritmetične sredine ocen pri spremenljivkah proizvajalec in blagovna znamka pomenijo visoko prepoznavnost piščančjega izdelka slovenskega izvora. Kaže se tudi visoka stopnja zaupanja v piščančji izdelek slovenskega izvora, kar je povezano z visoko oceno varnosti izdelka.

#### 4.2 UGOTAVLJANJE RAZLIK MED VZORCI IZDELKOV PRI SPREMENLJIVKAH EMBALAŽA IN BLAGOVNA ZNAMKA

Iz krožnega diagrama (slika 3) je mogoče razbrati, da so aritmetične sredine ocen pri spremenljivkah embalaža in blagovna znamka za vzorec C občutno večje kot pri preostalih dveh vzorcih, A in B. Preverili smo, ali je zaznana razlika v aritmetičnih sredinah ocen pri spremenljivkah embalaža in blagovna znamka statistično značilna ali ne.

Izračunali smo interval zaupanja, v katerih mejah se s 95-odstotno verjetnostjo giblje dejanska aritmetična sredina ocen na posamezni spremenljivki. Ugotovili smo, da ima izdelek slovenskega izvora (vzorec C) veliko višjo spodnjo mejo zaupanja kot preostala izdelka (A in B) zgornjo mejo zaupanja. Iz tega smo

domnevali, da je bila pri teh dveh vprašanih ocena izdelka slovenskega izvora (vzorec C) zelo verjetno statistično značilno višja kot pri obeh drugih vzorcih izdelkov (A in B). To ugotovitev smo potrdili s t-testom razlik med aritmetičnima sredinama ocen za parne vzorce (ponovljene meritve, tabela 5).

Pri vseh primerjavah med vzorci izdelkov so bile statistično pomembne razlike v aritmetičnih sredinah, razen pri zadnjem paru, A–B. Ta primerjava je dejansko pokazala morebitno bližino ocen tujih vzorcev piščančjega izdelka pri spremenljivkah embalaža in blagovna znamka. Ugotovili smo, da vprašani ocenjujejo vzorec slovenskega izvora (izdelek C) pri spremenljivkah embalaža in blagovna znamka statistično pomembno višje kot preostala dva vzorca piščančjega izdelka tujega izvora.

#### 4.3 PREVERJANJE TEMELJNE TEZE IN HIPOTEZE

Pri temeljni tezi smo domnevali, da znan/viden izvor piščančjega izdelka vpliva na vrednotenje preostalih lastnosti izdelka pri porabnikih. Temeljno tezo smo preverjali z rezultati, ki smo jih dobili z multivariatno analizo variance za ponovljene meritve. Vprašani so najprej pokušali izdelek neznanega izvora (slepa pokušnja) in v drugem poskusu izdelek z znanim/vidnim izvorom. Če so med tema dvema poskusoma obstajale razlike, lahko zapišemo, da je izvor izdelka vplival na vrednotenje njegovih lastnosti. Z univariatnim testom smo pregledali vsako spremenljivko posebej in ugotavljali, ali so se ocene med poskusoma razlikovale. Največje

**Tabela 5:** T-test razlik med aritmetičnima sredinama ocen za parne vzorce (ponovljene meritve)

	t	df	Sig. (2-tailed)
Embalaža – poskus 2, vzorec C – embalaža – poskus 2, vzorec B	7,85	61	0,00**
Embalaža – poskus 2, vzorec C – embalaža – poskus 2, vzorec A	12,02	61	0,00**
Embalaža – poskus 2, vzorec A – embalaža – poskus 2, vzorec B	-2,81	61	0,01**
Blagovna znamka – poskus 2, vzorec C – blagovna znamka – poskus 2, vzorec B	14,96	61	0,00**
Blagovna znamka – poskus 2, vzorec C – blagovna znamka – poskus 2, vzorec A	12,94	61	0,00**
Blagovna znamka – poskus 2, vzorec A – blagovna znamka – poskus 2, vzorec B	0,43	61	0,67

Opomba: \*\* Statistična značilnost na enoodstotni ravni tveganja.

razlike so pri vzorcu C. Za vzorec C – piščančji izdelek slovenskega izvora – ugotovimo pozitiven vpliv izvora na vrednotenje okusa, varnosti, barve, kakovosti izdelka in njegove splošne ocene. Pri pregledu aritmetičnih sredin ocen vseh spremenljivk proučevanih vzorcev ugotovimo, da znani izvor izdelka bodisi pozitivno bodisi negativno vpliva na vrednotenje njegovih lastnosti pri porabnikih. Glede na navedene rezultate analize temeljno tezo raziskave potrjujemo.

Pri prvi hipotezi smo domnevali, da obstajajo statistično pomembne razlike v aritmetičnih sredinah ocen lastnosti piščančjega izdelka slovenskega izvora v primerjavi z aritmetičnimi sredinami ocen lastnosti piščančjih izdelkov tujega izvora. Hipotezo smo preverjali z rezultati, ki smo jih dobili z izračunom aritmetičnih sredin ocen vseh odvisnih spremenljivk. Primerjali smo rezultate devetih vprašanj pri slepem poskusu oziroma rezultate dvanajstih vprašanj pri poskusu z znanim/vidnim izvorom izdelka. Pokazalo se je, da je izdelek slovenskega izvora (vzorec C) pri slepem poskusu veliko bolje ocenjen kot preostala dva vzorca izdelka tujega izvora pri spremenljivkah okus in varnost izdelka, medtem ko je slabše ocenjen pri spremenljivki cena na kilogram. Pri poskusu z znanim/vidnim izvorom izdelka se je pokazalo, da je izdelek slovenskega izvora veliko bolje ocenjen kot preostala dva vzorca izdelka tujega izvora na spremenljivkah proizvajalec, blagovna znamka, embalaža, barva, varnost in okus izdelka. Visoka ocena varnosti izdelka pomeni tudi visoko stopnjo zaupanja v piščančji izdelek slovenskega izvora. Glede na navedene rezultate potrjujemo prvo hipotezo.

Pri drugi hipotezi smo domnevali, da bo več kot 50 odstotkov vprašanih pri slepem poskusu prepoznalo piščančji izdelek slovenskega izvora. Rezultati raziskave potrjujejo, da je več kot 50 odstotkov vprašanih prepoznalo izdelek slovenskega izvora. Predvidevamo, da so se ravnali predvsem po všečnosti in prepoznavnosti okusa piščančjega izdelka slovenskega izvora. Glede na navedene rezultate potrjujemo drugo hipotezo.

## 5. SKLEP

V raziskavi smo preverjali povezave med izvorom izdelka in njegovim vplivom na vrednotenje drugih lastnosti izdelka pri porabnikih v Sloveniji. Po testiranju povezav z metodo multiple analize variance za ponovljene meritve smo ugotovili, da med lastnostmi obstajajo povezave, ki so statistično značilne. Ugotovili smo vpliv države izvora piščančjega izdelka na vrednotenje drugih lastnosti izdelka pri porabnikih.

V raziskavi so vprašani ocenjevali izbrane lastnosti treh piščančjih izdelkov, od tega sta bila dva tujega in eden domačega izvora. Izbrani blagovni znamki piščančjih izdelkov tujega izvora, blagovni znamki Cekin (hrvaški izvor) in Pili (bosanski izvor), sta na trgih Jugovzhodne Evrope neposredna konkurenta slovenski blagovni znamki Poli. Zato so nas rezultati raziskave toliko bolj zanimali. Za piščančji izdelek slovenskega izvora ugotovimo pozitiven vpliv države izvora na vrednotenje okusa, kakovosti, proizvajalca, blagovne znamke, embalaže ter splošne ocene izdelka, kar smo potrdili z izračunom visokih aritmetičnih sredin omenjenih spremenljivk v drugem poskusu z znanim/vidnim izvorom izdelka. Visoke aritmetične sredine ocen navedenih lastnosti piščančjega izdelka slovenskega izvora pomenijo tudi visoko prepoznavnost slovenskega proizvajalca in njegove blagovne znamke. Kaže se tudi visoka stopnja zaupanja v piščančji izdelek slovenskega izvora, kar je povezano z visoko oceno varnosti izdelka.

Izsledki raziskave so v oporo mesnopredelovalnim podjetjem in njihovim marketinškim strokovnjakom pri razumevanju vloge izvora izdelka v procesu njegove zaznave pri porabnikih ter pri sprejemanju smernic razvoja, prodaje, cenovne politike in marketinga na trgih Jugovzhodne Evrope, kjer so analizirani piščančji izdelki blagovnih znamk Poli, Cekin in Pili prisotni na prodajnih policah trgovskih verig. Naraščajoče število konkurentov in predvsem agresivne marketinške strategije domačih trgovcev z nižje cenovno umeščenimi trgovskimi blagovnimi znamkami silijo proizvajalce, da namenijo večjo pozornost celovitemu upravljanju izdelka (skrb za kakovost, varnost, okus, embalažo, blagovno znamko, ceno in oglaševanje) s poudarkom na domačem izvoru izdelka. Tako si gradijo zvestobo porabnikov in večjo vrednost izdelka za porabnike, hkrati pa zagotavljajo uspeh na trgu.

Kot vsaka raziskava ima tudi ta nekatere omejitve, ki lahko pomenijo priložnost za nadaljnje raziskovanje omenjenega področja. Ker smo bili pri izvedbi raziskave omejeni pri višini finančnih sredstev, smo temu primerno izbrali velikost vzorca oziroma število udeležencev raziskave. V prihodnosti bi bilo morda z uporabnega stališča smiselno raziskavo izvesti na večjem, reprezentativnem vzorcu celotne populacije z izvedbo enega poskusa (npr. slepi poskus). S tem bi rezultati pridobili večjo veljavo.

Svetovna industrija piščančjega mesa in izdelkov deluje v izrazito dinamičnem okolju, ki zahteva



nenehno prilagajanje in ukrepanje predvsem zaradi številnih sprememb v obdobju nove ekonomije: naraščajoča vloga marketinga, spremembe v načinu življenja in prehranjevanja, večja potreba po zdravi prehrani, večji poudarek na izvoru izdelka, nenehne zahteve po novih izdelkih ter nepredvidljivost okolja. Ob navedenih spremembah ugotavljamo, da se kaže potreba po tovrstnem raziskovanju na trgu piščančjega mesa in izdelkov, kjer ima izvor izdelka čedalje večji pomen pri odločanju o nakupu predvsem kot posledica nedavnih dogodkov na evropskem trgu perutninskega mesa (izbruh aviarne influence H5N1). Nekateri izsledki dosedanjih raziskav, izvedenih na slovenskem trgu, namreč kažejo, da ima izvor izdelka pomembno vlogo v nakupnem procesu odločanja, ko gre za nakup piščančjega mesa oziroma izdelka. Zato priporočamo proučevanje globljega pomena vpliva države izvora izdelka pri porabnikih v odnosu do drugih lastnosti izdelka v širšem okviru, na evropski ravni, v več državah in z vključitvijo več blagovnih znamk piščančjih izdelkov različnega izvora. Tako bi dobili vpogled v primerljivost rezultatov med več državami, med več blagovnimi znamkami in pri večjih ciljnih skupinah porabnikov. S tem bi rezultati raziskave dobili večjo vrednost za uporabnike.

## LITERATURA

- Akaah, I. P., & Becherer, R. (1983). Integrating a consumer orientation into the planning of HMO programs: an application of conjoint segmentation. *Journal of Health Care Marketing*, 3, 9–18.
- Akaah, I. P., & Yaprak, A. (1993). Assessing the influence of country of origin on product evaluation: an application of conjoint methodology. *Journal of International Consumer Marketing*, 5(2), 39–53.
- Alba, J., & Hutchinson, W. J. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, marec, 14–25.
- Allison, N., Bauld, S., Crane, M., Frost, L., Pilon, T., Pinnell, J., Srivastava, R., Wittink, D., & Zinan, P. (1992). *Conjoint Analysis: A Guide for Designing and Interpreting Conjoint Studies*. Chicago: American Marketing Association.
- Balabanis, G., & Diamantopoulos, A. (2004). Domestic Country Bias, Country-of-origin effects, and Consumer ethnocentrism: a multidimensional Unfolding Approach. *Journal of Academy of Market Science*, 32(1), 80–95.
- Bilkey, W. J., & Nes, E. (1982). Country – of – origin effects on products evaluations. *Journal of International Business Studies*, 13, 88–99.
- Cordell, V. V. (1992). Effects of consumer preferences for foreign sourced products. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 251–269.
- Dujič, D. (2004). *Vpliv izvora blaga na vrednotenje izbranih blagovnih skupin in nakupne odločitve slovenskih porabnikov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Erglu, S., & Machleit, K. A. (1989). Effect of individual and product-specific variables on utilizing country-of-origin as a product quality cue. *International Marketing Review*, 6(6), 27–41.
- Ettenson, R., Wagner, J., & Gaeth, G. (1988). Evaluating the effect of the country of origin on the 'made in the USA' campaign: a conjoint approach. *Journal of Retailing*, 64(1), 85–100.
- Han, C. M. (1990). Testing the role of country image in consumer choice behavior. *European Journal of Marketing*, 24(6), 24–40.
- Han, C. M., & Terpstra, V. (1988). Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products. *Journal of International Business Studies*, No. Summer, 235–255.
- Johansson, J. K., Douglas, S. P., & Nonaka, I. (1985). Assessing the impact of country of origin on product evaluations: a new methodological perspective. *Journal of Marketing Research*, 19, 388–96.
- Johansson, J. K. (1989). Determinants and effects of the use of 'made in' labels. *International Marketing Review*, 6, 47–58.
- Kaynak, E., & Cavusgil, S. T. (1983). Consumer attitudes towards products of foreign origin: do they vary across product classes? *International Journal of Advertising*, 2, 147–157.
- Kaynak, E., & Kara, A. (2000). Consumer perceptions of foreign products: An analysis of product-country images and ethnocentrism. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 928–949.
- Kaynak, E., Kucukemiroglu, O., Hyder, S. A. (2000). Consumers' country – of – origin perceptions of imported products in a homogenous less-developed country. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1221–1241.
- Klenosky, D. B., Benet, S. B. in Chatraba, P. (1996). Assessing Czech consumers' reactions to western marketing practices: a conjoint approach. *Journal of Business Research*, 36(2), 189–198.
- Lee, H., Kim, C. in Miller, J. (1992). The relative effects of price warranty and country-of-origin on consumer product evaluation. *Journal of Global Marketing*, 6(1/2), 55–80.
- Malhotra, N. K., Peterson, M., & Kleiser, S. B. (1999). Marketing Research: A State-of-the-Art Review and Directions for the Twenty-First Century. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 160–183.
- Okechuku, C. (1994). The importance of product country of origin: a conjoint analysis of the USA, Canada, Germany, and The Netherlands. *European Journal of Marketing*, 29, 5–19.
- Papadopoulos, N., Heslop, L., & Bamossy, G. (1990). A comparative image analysis of domestic versus imported products. *International Journal of Research in Marketing*, 7(4), 283–294.
- Papadopoulos, N., & Heslop, L. A. (1993). Product country images: Impact and role in international marketing. *International Business Press*, 477.
- Papadopoulos, N., & Heslop, L. A. (2002). Country equity and country branding: problems and prospects. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), 294–314.
- Schaefer, A. (1995). Consumer knowledge and country of origin effects. *European Journal of Marketing*, 31(1), 56–72.
- Shimp, T. A., & Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: Construction and validation of cetscale. *Journal of Marketing Research*, 24, 280–289.
- Vida, I. in Maher-Pirc, M. (2002). Nakupno vedenje slovenskih porabnikov: vloga nacionalne identitete. *Management*, 1(1), 49–63.
- Vukasovič, T. (2003). *Merjenje vpliva izvora mesa na zaznavanje porabnikov*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Vukasovič, T. (2009). Consumer perception of poultry meat and the importance of country of origin in a purchase making process. *World's Poultry Science Journal*, 65, 65–74.

30. Well, M., Liefeld, J., & Heslop, L. A. (1991). Impact of country-of-origin cues on consumer judgments in multi-cue situations: a covariance analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(2), 105–113.

**Kaja Andolšek Jesenovec,**  
raziskovalka,  
GfK Slovenija,  
kaja.andolsek@gfk.com

## TRENDI V OGLAŠEVANJU TRGOVINSKIH ORGANIZACIJ

**Povzetek:** V prispevku obravnavamo področje oglaševanja trgovinskih organizacij. Trgovina v Sloveniji zajema 23.378 podjetij, ki v enem letu ustvarijo 3,17 milijarde evrov dodane vrednosti, kar je 11,9 odstotka celotnega slovenskega BDP v enem letu. Trgovina je ena najbolj spreminjajočih se panog in je bila v zadnjem času tarča kritik strokovne in široke javnosti. Recesija in rast cen hrane in pijače sta v zadnjih letih postali skrb zbujujoči. Podatki kažejo, da trije največji slovenski trgovci (Mercator, Spar in Tuš) v zadnjih letih čedalje bolj pospešeno oglašujejo, kar je posledica zaostrovanja konkurence na trgu izdelkov za široko porabo in dejstva, da je porabnik čedalje bolj zahteven. V prispevku analiziram oglase treh največjih slovenskih trgovcev in jih umeščam v dve skupini. Prva združuje trgovinske oglase, katerih cilj je bil kratkoročne narave, tj. takoj privabiti kupce v trgovino. Druga skupina združuje korporativne oglase, katerih končni cilj je dolgoročne narave, tj. zgraditi pozitivno podobo trgovine na daljši rok. Pregled vzorca zbranih televizijskih oglasov kaže, da je bilo v letu 2008 več korporativnih oglasov kot v prejšnjih letih (izjema je leto 2004), značilnosti obdobja, v katerem so nastali oglasi, pa se kažejo tudi skozi oglaševanje posameznega trgovca.

**Ključne besede:** trgovci, trgovinsko oglaševanje, analiza oglasov, trend

### TRENDS IN RETAIL ADVERTISING

**Abstract:** The article focuses on retail advertising. Slovenian retail trade consists of 23.378 enterprises that create up to 3,17 billion € of value added, which is 11.9% of Slovenian total annual GDP. It is one of the most changeable branches, which is being more and more criticized by experts and the general public. Recession and constant growth of food and beverage prices during the recent years have become more and more troubling. Data has showed that three of Slovenian largest retailers (Mercator, Spar and Tuš) advertised more frequently in the last few years, which is probably the result of increased competition on the FMCG market and the fact that the consumers are becoming more and more demanding. Ads placed by the previously mentioned retailers have been sorted in two groups. The first group consists of product ads with short-term objective, i.e. attracting more consumers in the store today. The second group of ads consists of corporate (institutional or store image) ads with long-term objective, i.e. building positive image of the retailer. Review of the cluster of television ads shows an increase in corporate ads in the last year compared to previous years (with exception of year 2004). The characteristics of individual periods are also seen through advertising.

**Key words:** retailers, retail advertising, ad analysis, trend

Prejeto: 15. februar 2009  
Recenzirano: 18. marec 2009  
Prejeto v popravljani različici: 23. marec 2009

## 1. UVOD

Nakup osnovnih življenjskih potrebščin je lahko za večino rutinsko opravilo, nujni del vsakdanjega življenja. Vsak teden, morda mesec ali celo dan, se ljudje odpravimo v trgovine, da kupimo hrano in pijačo, ki nam ju je zmanjkalo v hladilniku ali shrambi. Približno 14 odstotkov vsega razpoložljivega denarja v gospodinjstvu se porabi za nakup hrane in brezalkoholnih pijač in ta denar roma v blagajne večjih ali manjših trgovcev z izdelki za vsakdanjo rabo.

Oktobra lani sem se udeležila druge Strateške konference o trgovini, na kateri so sodelovali tako trgovci kot dobavitelji, predavali pa so najrazličnejši strokovnjaki s področja trgovine. Ob tej priložnosti je uvodni nagovor imel predsednik države dr. Danilo Türk, ki je med drugim dejal: »... končuje se obdobje konjunktore, obdobje poceni hrane, ki je trajalo skoraj tri desetletja, in obdobje zmernih cen nafte. Podnebne spremembe postajajo čedalje bolj očitne in skrb zbujaajoče. Podražitve nafte in hrane ter problemi na mednarodnih finančnih trgih so začeli ogrožati izpolnjevanje svetovnih razvojnih ciljev, zato bo treba zaradi zaostritve mednarodne tržne konkurence poiskati razvojne alternative, da bodo te gospodarski panogi, ki vas združuje, zagotavljale odličnost tudi v prihodnje.« Besede predsednika zelo dobro povzemajo tematiko, kateri se bom posvetila v svojem pisanju.

V članku se osredinjam na oglaševanje trgovinskih organizacij in na spremembe v trgovini, ki so vplivale nanj. Konkurenca med trgovci se je v zadnjem času povečala in tako kot vrsta drugih podjetij se tudi ti borijo za porabnike in njihove denarnice. Trgovinski oglasi so postali del našega vsakdanjika in ne mine dan, ko ne bi s televizijskega zaslona slišali slogana vsaj enega trgovca. Boj za porabnike postaja čedalje hujši, kar se med drugim kaže tudi v bolj intenzivnem tržnem komuniciranju trgovcev. Analizirala sem spremembe, ki so v trgovini nastale v zadnjih desetih letih in so pomembno vplivale na razvoj trgovine kot tudi trgovinskega oglaševanja na splošno.

Oglaševanje je najvidnejša oblika komuniciranja podjetja s porabnikom. Trgovina na drobno uporablja oglaševanje za posredovanje najrazličnejših sporočil in za ohranjanje stika s svojim porabnikom, podobno kot to počno druga podjetja. Zaradi same ponudbe in vrste njihovega asortimenta (trgovina z izdelki za široko porabo ponuja hrano in pijače, kozmetiko, pralna sredstva, včasih pa celo oblačila in obutev) njihovo oglaševanje nagovarja široko in raznoliko skupino porabnikov.

Wells (2000) ter Percy in Rossiter (1998) omenjajo dve obliki oglaševanja trgovinskih organizacij. Prvo imenujejo izdelčno oglaševanje (*angl. product advertising*), ki je usmerjeno na posamezne izdelke ali skupino izdelkov, cilj pa je privabiti kupce v trgovino in ustvariti določeno podobo skozi samo ponudbo v trgovini. V kategoriji izdelčnega oglaševanja obstaja tudi posebna oblika oglaševanja, ki jo Wells imenuje promocijsko oglaševanje (*angl. promotional advertising*), pri katerem nižja (znižana) cena dominira v oglasnem sporočilu. Ta oblika je še posebno pogosta pri trgovcih s hrano in pijačo. Druga oblika oglaševanja trgovinskih organizacij je korporativno oglaševanje (*angl. store image advertising ali institutional advertising*), ki oglašuje trgovino kot prijeten prostor za nakup. Skozi korporativno oglaševanje trgovina krepi svojo podobo na trgu in utrjuje svoj položaj (Lewison, 1991). Med oblike korporativnega oglaševanja prištevamo tudi programe zvestobe (npr. točke zvestobe pri Sparu, kartica Mercator Pika, kartica E. Leclerc, 10 najljubših pri Tušu ...), s katerimi trgovina krepi navezanost porabnika, pri tem pa pridobi njegove podatke, ki jih uporablja tudi v raziskovalne namene.

Čeprav nekateri menijo, da je izdelčno oglaševanje osnovno pri privabljanju kupcev v trgovino, pa se Percy in Rossiter (1998) s tem ne strinjata. Tako izdelčno kot tudi korporativno oglaševanje pomembno vpliva na porabnikovo dožemanje same podobe trgovine in njene ponudbe. Medtem ko izdelčno oglaševanje v večji meri posreduje potencialnim kupcem informacije o ponudbi trgovine, akcijah in novostih, korporativno oblikuje samo percepcijo trgovca pri porabnikih.

## 2. SPREMEMBE V TRGOVINI NA DROBNO

V zadnjih desetih letih je bilo v razvitih državah opaziti dve vzporedni težnji: zmanjšanje števila prodajaln in večanje prodajnega prostora ter širitev oblik prodaje, ki ne potekajo v prodajalni (predvsem internetne prodaje, televizijske in kataloške prodaje ipd.). Podatki raziskave Forrester (Wells, 2000) kažejo, da se prodaja po internetu iz leta v leto veča. Najpogosteje se po internetu prodajajo računalniške komponente, potovanja, zabava, oblačila, darila in rože ter na šestem mestu hrana in pijača. Pričakovati je, da se bo prodaja hrane in pijače po internetu iz leta v leto povečevala.

Navadnemu kupcu se sicer zdi, da je prodajaln iz leta v leto več, a je v resnici ravno nasprotno. Statistični podatki kažejo, da se je število

prodajaln v zadnjih desetih letih počasi zmanjševalo. Najbolj se je število prodajaln zmanjševalo prav v živilski stroki, zmanjševanje pa je povezano predvsem z naraščanjem njihove povprečne velikosti. Opazno se je povečalo tudi povprečno število zaposlenih na prodajalno. Zmanjšuje se število manjših samopostrežnih in nesamopostrežnih prodajaln, povečuje pa delež supermarketov, hipermarketov in večjih nakupovalnih centrov (Statistični letopis, 2007). Tako je tudi v drugih državah. Brittain in Cox (2000) poudarjata, da se je v Veliki Britaniji od leta 1990 število prodajaln zmanjšalo predvsem na račun prodajaln z večjo prodajno površino. Poleg povečanja prodajnega prostora se je spremenil tudi način prodaje, ki je s spremembo tipa prodajnega prostora postal skorajda univerzalen. Samopostrežni način je postal prevladujoč način prodaje prehranskih izdelkov, pa tudi pri prodaji drugih izdelkov za vsakdanjo rabo prevzema vodilno vlogo. S spremembo strukture prodajnih objektov je povezana tudi naraščajoča vloga tržnega komuniciranja predvsem zaradi nenehnega širjenja asortimenta in diferenciacije izdelkov (Potočnik, 2001).

Brittain in Cox (2000) opozarjata, da se je v daljšem časovnem obdobju spremenil tudi trend same porabe posameznika. Večji del izdatkov, ki so bili prej namenjeni za končne izdelke, zdaj porabniki namenjajo za storitve. Kljub temu naj bi se stroški hrane v prihodnosti povečali, vendar v veliki meri zaradi inflacije, medtem ko so stroški oblačil in obutve ostali približno enaki. Med večjimi spremembami sta tudi polarizacija – večje prodajalne ponujajo porabnikom široko ponudbo izdelkov, medtem ko se manjše bolj specializirajo – in združevanje posameznih trgovcev v večje in močnejše združbe, ki lažje konkurirajo na trgu in s tem izrinjajo manjše trgovce.

Poleg sprememb v trgovini so se v zadnjih desetih letih dogajale tudi spremembe na makroekonomski ravni. To so predvsem rast inflacije, rast cen življenjskih potrebščin, rast kupne moči prebivalstva in povprečnih mesečnih neto plač. Inflacija je od leta 1998 do leta 2005 upadala (izjema je leto 2000, ko je bila 8,4-odstotna), po letu 2005 pa je zopet počasi rasla in konec leta 2007 znašala 5,6 odstotka (glej tabelo 1). Podatki Statističnega urada za leto 2007 kažejo, da je bila inflacija 2,1-odstotna (Statistični urad RS, 2008).

Stopnja inflacije je povezana tudi z rastjo cen osnovnih življenjskih potrebščin. Po podatkih Statističnega letopisa 2007 so cene življenjskih potrebščin do leta 2006 sicer rasle, vendar relativno konstantno. Leta 2007 je nastal preobrat, ki je verjetno v večji meri povezan s spremembo valute (prehod na evro). Cene življenjskih potrebščin so se v letu 2007 v povprečju zvišale za 5,6 odstotka, najbolj so se zvišale prav cene hrane in brezalkoholnih pijač – za kar 12,9 odstotka. Najvišje stopnje rasti cen življenjskih potrebščin so zaznali od marca do maja. Posledično se je leta 2007 v Sloveniji zvišala tudi inflacija, ki je bila na letni ravni 5,7-odstotna (v decembru), v državah članicah Evropske unije pa je bila 3,2-odstotna (Indeksi cen življenjskih potrebščin, Statistični urad RS). V maju leta 2008 je bila rast cen na letni ravni 6,4-odstotna, v enem letu pa so se najbolj zvišale cene v skupini hrane in brezalkoholnih pijač – za 12,1 odstotka. Decembra so se cene nekoliko umirile, vendar so se cene hrane in brezalkoholnih pijač kljub temu zvišale za 3,8 odstotka. Letna stopnja inflacije, merjena s harmoniziranim indeksom<sup>1</sup> cen življenjskih potrebščin, je aprila 2008 znašala 6,2 odstotka (Maček Kenk, 2008a, 2008b).

**Tabela 1:** Povprečna letna stopnja inflacije v letih 1998–2007

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Povprečna letna stopnja inflacije v %	7,9	6,1	8,9	8,4	7,5	5,6	3,6	2,3	2,8	5,6

Vir: Statistični urad RS v Mediaskop 2007 in 2008

**Tabela 2:** Povprečna mesečna neto plača v evrih, v letih 1998–2007

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Povprečna mesečna neto plača v evrih	536	564	589	623	654	681	704	736	773	834

Vir: Statistični urad RS v Mediaskop 2006 in 2008

<sup>1</sup> Harmoniziran indeks cen meri spremembe v ravni drobnoprodajnih cen izdelkov in storitev glede na sestavo izdatkov, ki jih porabniki namenjajo za nakup predmetov končne porabe na ozemlju Slovenije.

Cene in rast inflacije nam omogočijo pogled na makroekonomsko področje samo z ene strani. Da lahko razumemo celotno sliko makroekonomskega področja, je treba proučiti še številne druge dejavnike, med njimi povprečno mesečno neto plačo in indeks kupne moči prebivalstva. Tabela 2 prikazuje povprečne mesečne neto plače od leta 1998 do leta 2007. Podatki kažejo, da je povprečna mesečna neto plača od leta 1998 postopoma rasla. Najbolj se je povprečna mesečna neto plača zvišala med letoma 2006 in 2007, ko se je povečala za 61 evrov oz. za 8 odstotkov.

Povprečna letna razpoložljiva sredstva na gospodinjstvo so leta 2005 znašala 16.443 evrov oziroma na člana gospodinjstva 6147 evrov. Od tega je gospodinjstvo na leto porabilo 2489 evrov za hrano in brezalkoholne pijače, kar pomeni približno 14,5 odstotka vseh izdatkov. Leta 2006 so povprečna letna razpoložljiva sredstva znašala 17.129 evrov oziroma na člana gospodinjstva 6466 evrov. Od tega je gospodinjstvo na leto porabilo 2541 evrov za hrano in brezalkoholne pijače, kar je približno 14,1 odstotka vseh izdatkov (Statistični letopis, 2007 in 2008).

Naslednji pomembnejši dejavnik, ki vpliva na razmere na trgu blaga in storitev, je kupna moč. Kupna moč<sup>2</sup> povprečnega prebivalca Slovenije se je od leta 2003 do leta 2006 povečala za 24 odstotkov, od leta 2006 do leta 2007 pa za novih 6 odstotkov in je v povprečju znašala približno 9000 evrov. Kupna moč v Sloveniji je v primerjavi s kupno močjo prebivalca Evrope (v katero vključujemo 27 članic Evropske unije) še vedno bistveno manjša, saj je ta v letu 2007 znašala manj kot 12.000 evrov (Hrastar in Andolšek, 2007).

Ne glede na visoko inflacijo in rast cen živil so v Sloveniji podjetja, ki se ukvarjajo s trgovinsko dejavnostjo, v letu 2006 ustvarila 2,46 milijarde tolarjev (pribl. 10 milijard evrov) prihodka v trgovini na drobno. Prihodek od prodaje je bil v letu 2006 glede na leto 2005 višji za 13,4 odstotka. Z vidika posameznih skupin trgovinske dejavnosti je v trgovini na drobno v letu 2006 glede na leto poprej najvišjo rast prodaje dosegla prav trgovina z živili, pijačami in tobakom, in sicer za 15,5 odstotka (Trgovina na drobno in na debelo, posredništvo, Statistični urad RS).

<sup>2</sup> Podatki za kupno moč se nanašajo na leto 2007.

### 3. PREPOZNAVANJE POTREB PORABNIKOV

Največja sprememba, ki je na trgu čedalje bolj opazna in se z njo tako trgovci kot tudi druga podjetja bolj ali manj uspešno spopadajo, je verjetno sprememba pri končnem porabniku. Ni skrivnost, da se tudi pri hrani in pijači – tako osnovnih stvarih, potrebnih za življenje – veliko spreminja. Široka ponudba najrazličnejših izdelkov in blagovnih znamk je omogočila, da je porabnik lahko izbirčen tudi pri nakupu osnovnih živil, pri tem pa je bolj ali manj pozoren na ceno. Zdi se, da je prav cenovni vidik v zadnjih dveh letih postal pomembnejši element odločanja pri slovenskih porabnikih, saj se je z uvedbo evra in strahom pred prihajajočo krizo tudi v trgovini na drobno marsikaj spremenilo.

Pri porabnikih in v trgovini se dogajajo spremembe, ki vplivajo tako na spremembe v oglaševanju kot tudi na dejavnosti posameznih trgovcev. Porabniki imajo čedalje manj prostega časa, ki ga namenjajo sebi in svoji družini. Prosti čas postaja dragocen, porabniki se čedalje bolj zavedajo vpliva, ki ga imajo s svojo porabo na okolje, v katerem živijo, poleg tega je tudi čedalje več starejših porabnikov. Tako kot druga podjetja in organizacije se morajo tudi trgovci prilagoditi tem spremembam, če želijo obstati na trgu in biti uspešni (Lewison, 1991).

Grunert (2003) je raziskoval vlogo porabnikov in trgovca pri pridobivanju novih kupcev, pri tem pa sta ga vodili dve predpostavki – predpostavka o vsak dan zahtevnejšem porabniku in predpostavka o spremenjeni vlogi trgovcev na trgu končnih izdelkov. Grunert meni, da je »porabnikova odločitev, ki je povezana s prehrano, danes kompleksnejša kot kdaj koli prej«. Porabniki se pri nakupovanju odločajo različno, to je odvisno od različnih dejavnikov – cen, lokacije prodajalne, ustrežljivosti prodajnega osebja, čistoče v trgovini, razpoložljivosti parkirnih prostorov, ponudbe znanih in domačih blagovnih znamk itd.

Na porabnikovo odločitev o nakupu posameznega izdelka vpliva veliko različnih dejavnikov, predvsem pa potrebe, motivacija, osebnost, percepcija, družina, socialni status, vedenje in kultura, zato je komuniciranje usmerjeno v čim uspešnejšo zadovoljitev njihovih potreb in želja (Brittain in Cox, 2000). Cilj trženja v trgovini sta odzivanje na potrebe in želje kupcev ter njihova zadovoljitev. Spoznati potrebe in želje kupcev ni preprosto, zato morajo trgovska podjetja dobro proučiti dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje njihovih strank

(Potočnik, 2001). To pa ni vedno preprosto. Pravzaprav se zdi, da je to čedalje težje.

Pri kupcih se dogajajo velike in pomembne spremembe, predvsem so to staranje prebivalstva, rast kupne moči, hkrati pa tudi rast pričakovanj, večja zahtevnost ter individualizacija, zdaj tudi gospodarska kriza in recesija. Geni Arh (2006) pravi, da je pri nakupovanju pogosto prisoten racionalni vidik, pri katerem uporabnik primerja izdelka ali storitve zanj, njegovo vrednost in ceno ter jo primerja s konkurenčno ponudbo. Vendar postaja pomembnejši tudi subjektivni vidik porabnika, pri katerem se lahko na pogled enaki izdelki med seboj najbolj razlikujejo in lahko bistveno vplivajo na njegove nakupne odločitve.

Potočnik (2001) meni, da so merila porabnikove izbire prodajalne situacijska in se s časom spreminjajo. Po njegovem mnenju sta postali kakovost in priročnost lokacije najpomembnejši merili pri izbiri, zmanjšuje pa se pomen nizkih cen. Kljub temu je lahko tudi ravno narobe (pomen nizkih cen se poveča in merilo udobnosti postane manj pomembno), če se povečujejo razlike v cenah, kar se je dogajalo na slovenskem trgu v zadnjih letih.

Raziskava GfK Trgovinski monitor<sup>3</sup> je pokazala, da se med prvih pet najpomembnejših razlogov izbire posameznega trgovca v Sloveniji uvršča (od najpomembnejšega do manj pomembnega) bližina oziroma oddaljenost trgovine, višina cen, širina ponudbe izdelkov, ponudba izdelkov v akciji ter sveži in kakovostni izdelki. Višina cen v zadnjih letih pridobiva na pomembnosti, vendar drugi dejavniki ostajajo enako pomembni. Porabniki želijo kupovati ceneje, vendar ne na račun kakovosti izdelkov ali zavoljo katerega drugega dejavnika, pomembnega pri nakupovanju izdelkov za vsakdanjo rabo. Primerjava kupcev treh največjih slovenskih trgovcev je pokazala, da so kupci vseh treh trgovcev relativno podobni, ko izbirajo izdelke in primerjajo cene (Trgovinski monitor 08/09, GfK Slovenija).

<sup>3</sup> Raziskava GfK Trgovinski monitor je večnaročniška raziskava, ki jo že vrsto let izvaja raziskovalna hiša GfK Slovenija in obsega tematike trgovine, glavnega prodajnega mesta, zadovoljstva porabnikov z glavno trgovino (v kateri porabijo večji del denarja, ki ga namenijo nakupu izdelkov za vsakdanjo rabo) ipd. Rezultati so reprezentativni za populacijo Slovenije glede na spol, starost, regijo in tip naselja.

#### 4. TRENDI V OGLAŠEVANJU TRGOVINSKIH ORGANIZACIJ

Med trgovskimi organizacijami je čedalje bolj opazen trend »nizkih cen«. Življenjski stroški se povečujejo, način porabe se spreminja, izbira je večja. Ker vsak porabnik rad nekaj denarja prihrani, so podjetja ubrala preprost način privabljanja kupcev. »Vedno nizke cene«, »znižanje«, »dva za ceno enega«, »15-odstotni popust na vse izdelke« in še bi lahko naštevali, to je postalo stalnica oglaševanja trgovcev v Sloveniji.

Tudi Bobinski in drugi (1996) ugotavljajo, da je politika nizkih cen pri trgovcih v zadnjih letih postala prevladujoč način komuniciranja s kupci. Še pred kratkim so raziskave potrdile pozitivne učinke tovrstnega komuniciranja, zadnji rezultati pa dajejo prav nasprotno sliko. V časih, ko so znižanja in akcije čedalje pogostejši, se zastavlja novo vprašanje: Kako kredibilne so v resnici izjave oglaševalca? Bobinski je v okviru svoje raziskave, v kateri je proučeval vpliv »nizkih cen« na kredibilnost trgovca, prišel do zanimivih ugotovitev. Oglaševanje nižjih ali znižanih cen je po njegovem mnenju smotno le tedaj, ko je v oglasu podan določen razlog za znižanje cene izdelka, nikakor pa ne sme postati prevladujoč način oglaševanja trgovcev.

Ne glede na to, kateri je osrednji element trgovskega oglasa, je vzpon oglaševanja trgovcev opazen v različnih medijih. Trgovci poleg vseh informacij o izdelkih in blagovnih znamkah posredujejo tudi informacije o svojih t. i. trgovskih znamkah. Večja konkurenca in boj za porabnike ter večja nasičenost trga z najrazličnejšimi izdelki sta pripeljali do tega, da tudi slovenski trgovci oglašujejo vedno bolj intenzivno.

Brittain in Cox (2000) ugotavljata, da se je oglaševanje trgovinskih organizacij od leta 1990 močno povečalo, trgovci so med prvimi 100 največjimi oglaševalci, ki za oglaševanje vsako leto porabijo več kot 20 milijonov funtov. Percy in Rossiter (1998) se strinjata, da je oglaševanje trgovcev zelo donosen posel, saj le-ti v enem letu za stroške oglaševanja porabijo več kot 20 bilijonov ameriških dolarjev. Višji stroški oglaševanja so posledica ostrejšje konkurence na trgu hrane in pijače. Povprečna trgovska veriga porabi od 0,2 do 0,4 odstotka celotnega prometa izključno za oglaševanje. Koliko in kako bo porabil sredstva, je odvisno od zastavljenih ciljev posameznega trgovca, boj na trgu pa je čedalje hujši. Kako pa je s oglaševanjem trgovinskih organizacij pri nas?

Podatki Mediane od leta 1995 do leta 2000 kažejo, da je v deležu oglaševanja blagovnih znamk prevladoval Mercator, izjema sta leti 1995 in 1997, ko je bil delež oglaševanja med živilskimi trgovci večji pri Sparu. Leti 1998 in 1999 sta bili za Mercator še posebno prelomni, saj je bil delež oglaševanja blagovne znamke Mercator med živilskimi trgovci leta 1998 kar 52-odstoten, leta 1999 pa 48-odstoten. Spar je v tem obdobju oglaševal najmanj. Delež oglaševanja njegove blagovne znamke je leta 1998 znašal 12, leta 1999 pa le 5 odstotkov. Leta 2000 sta se deleža vendarle nekoliko izenačila. Mercator je imel 36, Spar pa 20 odstotkov oglaševanja svoje blagovne znamke med vsemi živilskimi trgovci (Setinšek, 2001).

Mercator je v naslednjih letih nadaljeval svoj oglaševalski pohod. Leta 1999 je povečal ne le skupno vrednost oglaševanja, temveč tudi delež oglaševanja na televiziji, ki je tedaj znašal 43 odstotkov, v tiskane medije je vložil 40 odstotkov vsega denarja, namenjenega oglaševanju, 17 odstotkov pa ga je namenil medijem na prostem. Leta 2000 je Mercator povečal vrednost oglaševanja za petino, pri Sparu pa je opaziti največji preskok, saj je bruto vrednost oglaševanja v primerjavi z letom prej povečal kar za štirikrat (Setinšek, 2001).

Mercator je kot najbolj oglaševana blagovna znamka med trgovci leta 2003 podvojil svoje oglaševanje in se z 32. mesta (kjer se je znašal leta 2002) dvignil na 12. mesto. Spar in Tuš se takrat nista uvrstila na lestvico najbolj oglaševanih znamk. Med najbolj oglaševanimi znamkami so prevladovali znamke s področja kozmetike in mobilne telefonije (Setinšek, 2004).

Leta 2004 je Mercator le še utrdil svoj položaj najbolj oglaševane trgovske znamke, saj se je med 15 največjimi oglaševalci uvrstil na 12. mesto, preostali trgovci se na lestvico niso uvrstili. Prav tako se je uspešno uvrstil na peto mesto najbolj oglaševanih znamk tistega leta (Setinšek, 2005). Če gledamo največje oglaševalce samo v skupini trgovine, najvišja mesta zasedajo Mercator (19,2 odstotka), sledi Spar Slovenija (5,4 odstotka), Engrotuš (3,4 odstotka) in Lidl (2,7 odstotka) (Mediaskop, 2005). Trgovine na splošno so glede na bruto vrednost objav po različnih podskupinah dosegle »le« osmo mesto, saj so bile najbolj oglaševane skupine v tistem letu zdravje, higiena in kozmetika, storitve in prehrana (v to skupino spadajo oglaševalci, kot so npr. Danone, Wrigley in Ferrero) (Mediaskop, 2005).

V letu 2005 se je med 15 največjih oglaševalcev po bruto vrednosti oglaševanja uvrstil le Mercator, na 11. mesto, poleg tega se je edini uvrstil tudi med najbolj oglaševane blagovne znamke v tistem letu, in sicer na šesto mesto. Preostali trgovci se med največje oglaševalce niso uvrstili. Če pogledamo največje oglaševalce samo v skupini trgovina, prva tri mesta zasedajo Mercator (15,7 odstotka), Spar Slovenija (12,2 odstotka) in Engrotuš (8,6 odstotka). Očiten je vzpon Spara in Tuša, ki sta v svoji skupini bistveno povečala vložek v oglaševanje, čeprav se jima ni uspelo uvrstiti na lestvico največjih oglaševalcev. Največji vzpon je zabeležen tudi pri Hoferju, saj ima 4,6 odstotka, Lidla pa tisto leto ni bilo na lestvici (Mediaskop, 2006).

V letu 2006 se je na lestvico 15 največjih oglaševalcev zopet uvrstil Mercator, in sicer na 11. mesto, poleg tega so se trgovci uvrstili tudi med najbolj oglaševane blagovne znamke. Mercator je tretja najbolj oglaševana znamka, takoj za Mobitelom in Si.mobilom, med desetimi najbolj oglaševanimi znamkami sta tudi Hofer in Tuš (na osmem in devetem mestu) ter Spar Slovenija na 14. mestu. Eden najpomembnejših razlogov za povečanje oglaševanja glavnih treh trgovcev (Mercator, Spar in Tuš) je prihod in začetek oglaševanja Hoferja. Če pogledamo skupino največjih oglaševalcev v podskupini trgovine, sta prvi dve mesti, podobno kot prejšnje leto, zasedla Mercator (19,0 odstotka) in Spar Slovenija (11,3 odstotka), na tretjem mestu pa se je presenetljivo znašal Hofer s kar 11 odstotki. Sledi mu Engrotuš s podobnim deležem (10,9 odstotka) (Setinšek, 2007; Mediaskop, 2007).

Leto 2007 je bilo za trgovce najbolj burno do zdaj, kar je verjetno posledica vzpona tujih diskontnih trgovcev in začetka njihovega množičnega komuniciranja. Med 15 največjih oglaševalcev v letu 2007 so se uvrstili kar trije trgovci, med njimi dva največja slovenska – Mercator (na četrtem mestu) in Spar Slovenija (na devetem mestu) ter tuji diskontni trgovec Lidl, ki se je z odprtjem trgovin v Sloveniji začel množično oglaševati v marcu 2007 in se je povzpел na 10. mesto. Preostali trgovci se na lestvico največjih oglaševalcev niso uvrstili. Mercator je tudi v letu 2007 postal druga najbolj oglaševana blagovna znamka, na petem mestu pa se je (presenetljivo) znašal Lidl. Šesto in sedmo mesto zasedata Spar in Tuš; ta je v letu 2007 povečal svoje naložbe v oglaševanje za 40 odstotkov, vendar predvsem na račun oglaševanja telekomunikacij (Tuš telekom in Tušmobil). Na devetem mestu se je znašal še en diskontni trgovec, Hofer. Če pogledamo skupino



največjih oglaševalcev v podskupini trgovina, se položaj od leta 2006 ni veliko spremenil. Prvo mesto, kot že vrsto let, zaseda Mercator (19,4 odstotka), presenetljivo pa mu sledi Lidl (13,5 odstotka), ki se leta 2006 ni uvrstil v to skupino. Na tretjem mestu je Spar, ki ima podoben delež kot leta 2006 (11,8 odstotka). Sledita mu Tuš z 11,2 odstotka in Hofer z 9,4 odstotka (Mediaskop, 2008). Leto 2007 so zaznamovali na eni strani televizija, brezplačniki in internet in na drugi strani trgovci, finance in telekomunikacije. Največje presenečenje je podjetje Tuš, ki je v letu ali dveh povečalo oglaševanje in se z zadnjih mest dvignilo na položaj enega največjih oglaševalcev v Sloveniji v zadnjih letih (Setinšek, 2008).

## 5. RAZISKAVA

### 5.1 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE IN METODOLOGIJA

V zadnjem delu prispevka se bom posvetila raziskovalnemu vprašanju, ki sem ga omenila v uvodu. Zanimalo me je, ali se je oglaševanje trgovinskih organizacij v zadnjih letih spremenilo, in sicer tako, da glavnine sporočila oz. oglasa ne pomeni več sam izdelek oz. informacija o izdelkih, ki jih ponuja trgovec, temveč je usmerjeno bolj v graditev in krepitev določene podobe posameznega trgovca.

Televizijske oglase so mi priskrbele oglaševalski agenciji Pristop in Formitas ter raziskovalna agencija Mediana, nekaj sem jih zbrala tudi z interneta. Oglase sem zbirala od januarja do začetka novembra 2008. Skupaj sem zbrala 1085 oglasov. Med njimi je 245 oglasov Mercatorja, 283 Sparovih oglasov in 557 oglasov Tuša; vsi oglasi so bili predvajani od januarja 2000 do avgusta 2008. Večina zbranih oglasov trgovca Tuš je bila predvajana v letih 2005–2008, saj je bilo oglase, ki so bili predvajani pred letom 2005, težje pridobiti (pri Tušu so mi povedali, da nimajo arhiva za takšne podatke, zato so mi pomagali pri agenciji Mediana, kjer pa imajo zbrane podatke le za zadnja tri leta).

Najprej se bom osredinila na pregled vseh oglasov, predvsem na število oglasov po letih (leta od 2000 do 2008), kjer bom preštela zbrane oglase in jih umestila v leto predvajanja. Oglase bom razdelila v dve skupini: prva bo zajemala trgovinske oglase, katerih glavni namen je sporočiti informacijo o izdelku ali skupini izdelkov, druga bo zajemala korporativne oglase, katerih glavni namen je okrepiti določeno podobo trgovca. Kriterij analize je komunikacijski cilj oglasa oz. glavno sporočilo. Če je cilj oglasa

kratkoročen, tj. takoj privabiti porabnike v trgovine, jih bom uvrstila v skupino trgovinskih oglasov. To so oglasi, ki vsebujejo elemente, kot so npr. »znižanje«, »popust«, »dva izdelka za ceno enega«, »več za isto ceno«, »akcije« in posamezni izdelki ali skupine izdelkov, ki jih ponuja posamezni trgovec. Če je glavni cilj oglasa dolgoročen, tj. krepitev določene podobe trgovca oz. trgovine na dolgi rok, jih bom uvrstila v skupino korporativnih oglasov. V to skupino spadajo tudi oglasi nagradnih iger, programov zvestobe ipd.

V drugem delu se bom osredinila na oglase posameznih trgovcev, pri čemer bom deset let razdelila na tri različna obdobja. Obdobja bom razdelila na podlagi sprememb, ki so se v okviru teh dogajale na trgovinskem in makroekonomskem področju. Obdobja so, kot je pokazala analiza, med seboj različna, leta v posameznem obdobju pa so po značilnostih precej podobna. Posamezna obdobja sem opredelila glede na njihove značilnosti, pri čemer bom navedla pomembnejše spremembe v tem obdobju tako pri oglaševanju kot tudi na področju ekonomije (padec ali rast inflacije, spremembe na področju cen, konkurence ipd.). Merila za umestitev oglasov v posamezno obdobje so opredeljena v nadaljevanju.

#### 5.1.1 Obdobje mirne rasti (od leta 2000 do vključno leta 2004)

V tem obdobju tako na trgovinskem kot tudi na oglaševalskem področju ni bilo zaznani večjih sprememb. Inflacija je od leta 1998 nenehno padala, zabeleženi sta bili tudi rast povprečnih plač in rast kupne moči prebivalstva (Statistični urad RS; Mediaskop, 2006, 2007, 2008; Hrastar in Andolšek, 2007). Med največjimi oglaševalci trgovci niso občutno izstopali, izjema je Mercator, ki se vsako leto uvrsti med 15 največjih bruto oglaševalcev v Sloveniji. Prav tako se je v tem obdobju le Mercator uvrstil med najbolj oglaševane blagovne znamke, bil pa je tudi edini, ki je bil leta 2004 med trgovci večji oglaševalec. Na lestvico največjih oglaševalcev so se sicer uvrstili še Spar, Tuš in Lidl, vendar s precej manjšimi deleži (Setinšek, 2001, 2004; Mediaskop, 2005).

#### 5.1.2 Obdobje večje konkurence (od leta 2005 do vključno leta 2006)

V tem obdobju, kot pove že ime, se je konkurenca v trgovini povečala, saj obdobje zaznamuje vstop novih trgovcev – Eurospina, Lidla in Hoferja na slovenski trg. Diskontni trgovci so na slovenski trg prihajali postopoma, vendar

sem to obdobje namenoma ločila z letom 2005, saj so diskontni trgovci šele tedaj aktivno začeli svoje komunikacijske aktivnosti. To je opaziti tudi v slovenskem oglaševanju. Leti 2005 in 2006 se načeloma med seboj razlikujeta le po tem, da so v letu 2006, v nasprotju z letom 2005, med največjimi oglaševalci tudi Hofer, Tuš in Spar, medtem ko se je med 15 največjih oglaševalcev v letu 2005 uvrstil samo Mercator. Tudi pri skupini trgovina je kar nekaj sprememb. V letu 2005 je Hofer sicer prišel med največje oglaševalce, poleg drugih največjih trgovcev, vendar je v letu 2006 svoj delež še bistveno bolj povečal v primerjavi z glavnimi tremi trgovci (Mercator, Spar in Tuš), ki so leta 2006 dosegli podobne odstotke kot v letu 2005 (Mediaskop 2006, 2007; Setinšek, 2007). Kljub temu se to obdobje pomembno razlikuje od prejšnjega in predvsem od leta 2007. V letih 2005 in 2006 je inflacija dosegla najnižjo raven in čeprav se je leta 2006 nekoliko povečala, je obdobje še vedno relativno stabilno vsaj glede ekonomskih kazalcev. Povprečna mesečna neto plača se je v tem obdobju zvišala, poleg tega je bila večja tudi kupna moč prebivalstva. Cene življenjskih potrebščin, med drugim tudi hrane in pijače, so se leta 2006 sicer nekoliko zvišale, vendar bistvenih odstopanj ni (Statistični urad RS; Mediaskop, 2007, 2008). Trgovce je v tem obdobju vodila predvsem težnja po konkurenčnosti in ohranjanju svojih potrošnikov. Ta se kaže skozi povečano oglaševanje glavnih trgovcev in hitro rastoče komuniciranje diskontnih trgovcev.

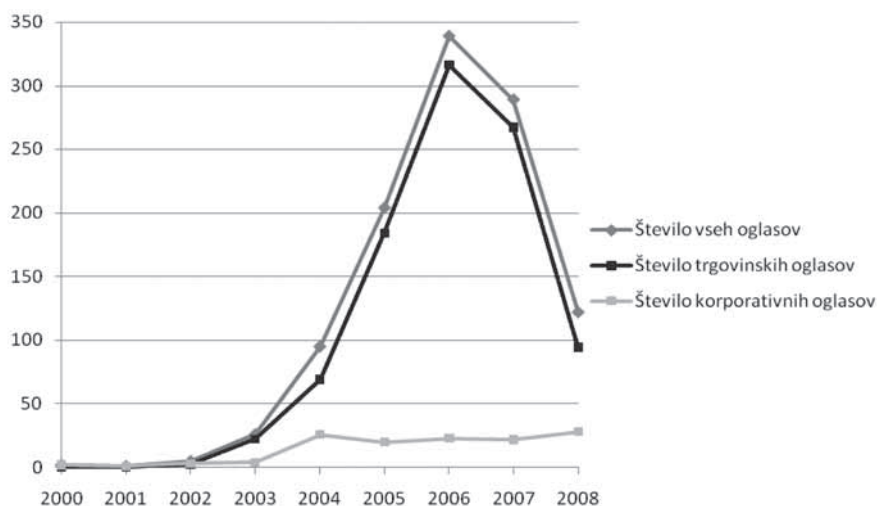
### 5.1.3 Obdobje sprememb (leti 2007 in 2008)

Za zadnje obdobje so značilne največje spremembe tako na ekonomskem kot tudi na

oglaševalskem trgu. Leto 2007 je bilo za trgovce prelomno zaradi številnih razlogov.

Najpomembnejša sprememba, ki je vplivala tako na trgovce kot tudi na same porabnike in celotno slovensko ekonomijo, je verjetno uvedba evra kot nove valute. S 1. januarjem leta 2007 smo Slovenci tolar zamenjali za evro, kar je bilo v očeh javnosti večkrat vzrok nenehnih podražitev in čedalje slabših razmer na trgu. Inflacija je leta 2007 poskočila in se še do danes ni umirila. Leta 2007 je bila prvič po petih letih zopet 5,6-odstotna, kar je bistveno več kot v prejšnjem obdobju. Samo skupina hrana in pijača se je v letu 2007 podražila za kar 12 odstotkov (Statistični urad RS; Mediaskop 2007, 2008; Maček Kenk, 2008). V letu 2007 se je zvišala tudi povprečna mesečna neto plača prebivalca (sicer v največji meri v primerjavi z leti prej), vendar v primerjavi z rekordnimi podražitvami ni dosegla pravega namena. Podražitve so vzrok nenehnih ugibanj javnosti in medijev o tem, kdo draži osnovne življenjske potrebščine – so to trgovci ali proizvajalci. Trgovci so se znašli v težkem položaju in se sprašujejo, kako obdržati svoje porabnike, ki so začeli odhajati po nakupih v diskontne trgovine, ki jim obljublajo najnižje cene. Oglaševanje trgovcev je v tem obdobju doseglo svoj največji razpon. Prvič v desetih letih se je zgodilo, da so se na lestvico petnajstih najbolj oglaševanih blagovnih znamk v letu 2007 uvrstili prav vsi trgovci, tudi dva diskontna – Hofer in Lidl. Najvišje je še vedno Mercator, vendar pa mu drugi uspešno sledijo. Posledično je v skupini trgovina opaziti povečanje vlaganja v oglaševanje (Setinšek, 2008; Mediaskop, 2008).

**Slika 1:** Trgovinsko oglaševanje med letoma 2000 in 2008



## 5.2 REZULTATI

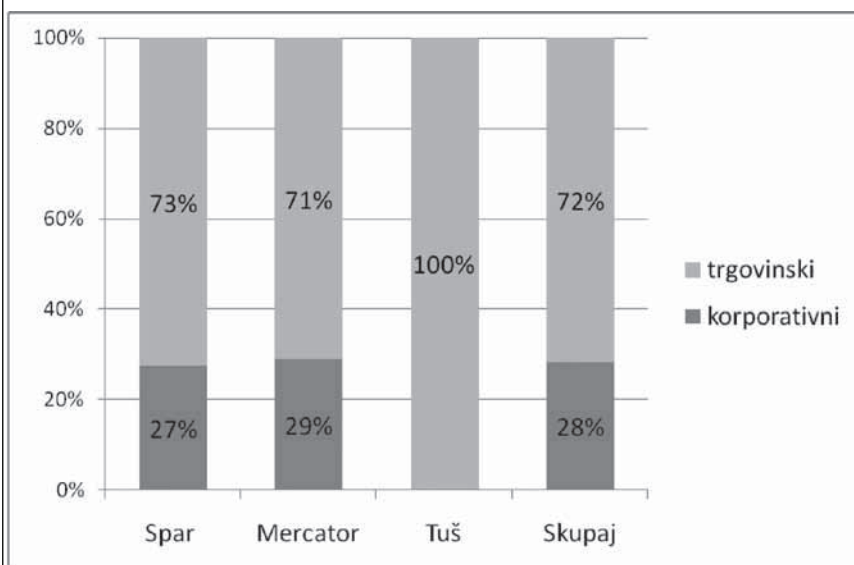
Spodnji graf (slika 1) prikazuje vzorec 1085 oglasov za vse tri trgovce skupaj med letoma 2000 in 2008, v okviru tega pa tudi število trgovinskih oglasov in število korporativnih oglasov za to obdobje.

Oglasov v vzorcu je do leta 2004 manj kot v drugi polovici celotnega obdobja (po letu 2004 pa vzorec zajema vedno več oglasov). Največ oglasov je bilo zbranih za leto 2006, za leto 2007 za malenkost manj, leto 2008 pa je po številu zbranih oglasov primerljivo z letom 2004. Podoben trend je zaslediti tudi za trgovinske

oglasov, število korporativnih oglasov pa se v določeni meri glede na celoten vzorec razlikuje. Največ korporativnih oglasov je bilo zbranih za leti 2004 in 2008, vmesno obdobje pa je zajemalo malo manj korporativnih oglasov. V zadnjem proučevanem letu je korporativnih oglasov največ med vsemi leti.

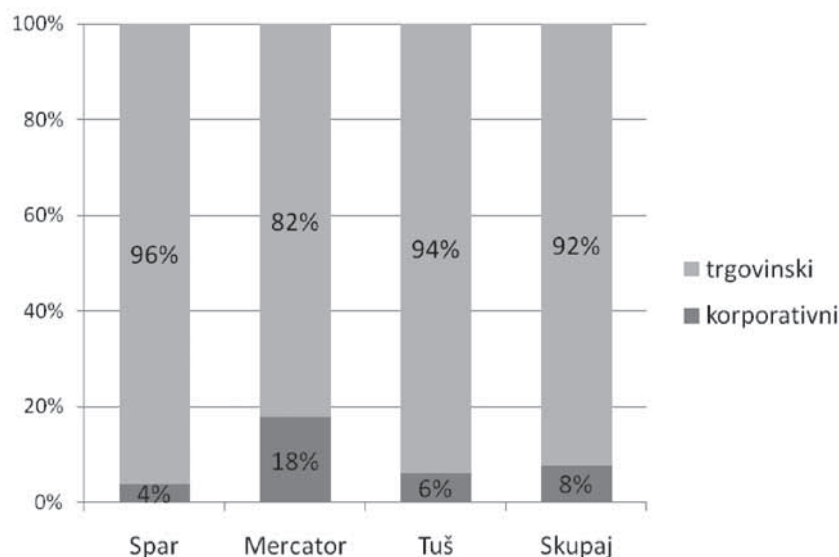
Naslednji grafi prikazujejo delež korporativnega oglaševanja treh največjih trgovcev v posameznem obdobju. Spodnji graf (slika 2) prikazuje delež korporativnega oglaševanja pri posameznem trgovcu od leta 2000 do vključno leta 2004.

**Slika 2:** Delež korporativnih in trgovinskih oglasov v obdobju mirne rasti<sup>4</sup>

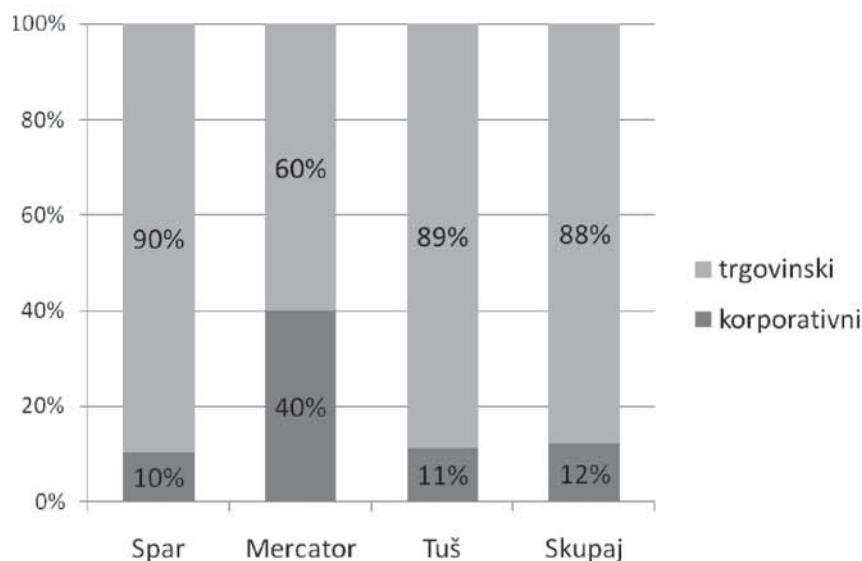


<sup>4</sup> Število oglasov: Mercator (n = 115); Spar (n = 11); Tuš (n = 3).

**Slika 3:** Delež korporativnih in trgovinskih oglasov v obdobju večje konkurence<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Število oglasov: Mercator (n = 113); Spar (n = 176); Tuš (n = 257).

**Slika 4:** Delež korporativnih in trgovinskih oglasov v obdobju sprememb<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Število oglasov: Mercator (n = 15); Spar (n = 96); Tuš (n = 300).

V vzorcu je bilo za to obdobje zbranih 28 odstotkov korporativnih oglasov (vseh treh trgovcev). Največji delež korporativnih oglasov je imel v tem obdobju Mercator, sledi Spar, zadnji je Tuš. Tako Mercator kot Spar sta imela v tem obdobju skoraj tretjino korporativnih oglasov, preostali pa so bili trgovinski. Tukaj je treba opozoriti, da se tako delež trgovinskih kot tudi korporativnih oglasov glede na posameznega trgovca lahko razlikuje predvsem zato, ker v vzorec niso bili zajeti vsi predvajani oglasi, temveč samo tisti, ki sem jih lahko zbrala. To je treba upoštevati tudi pri nadaljnjem razumevanju grafov.

Naslednji graf (slika 3) prikazuje delež korporativnega oglaševanja pri posameznem trgovcu od leta 2005 do vključno leta 2006.

Delež korporativnih oglasov (v vzorcu zbranih oglasov za to obdobje) je v primerjavi s prejšnjim obdobjem veliko manjši, saj je bil 8-odstoten. Največji delež zbranih korporativnih oglasov je imel tudi tokrat Mercator, sledita Tuš in Spar, ki sta imela v primerjavi z Mercatorjem precej manjši delež korporativnih oglasov (v vzorcu zbranih oglasov za to obdobje).

Zadnji graf (slika 4) prikazuje delež korporativnega oglaševanja pri posameznem trgovcu za zadnje obdobje, torej od leta 2007 do začetka novembra 2008.

Delež korporativnih oglasov (v vzorcu zbranih oglasov za to obdobje) je bil 12-odstoten (kar je v primerjavi s prejšnjim obdobjem nekoliko več). Največji delež korporativnih oglasov je zopet

pripadel Mercatorju (40 odstotkov), sledita Tuš in Spar, ki sta imela precej manjši delež korporativnih oglasov (11 in 10 odstotkov), vendar vseeno večjega kot v prejšnjem obdobju.

Če primerjam vsakega trgovca posebej, lahko rečem, da se je delež korporativnih oglasov pri Mercatorju v drugem obdobju zmanjšal, v tretjem pa zopet povečal. Enako velja za Spar. Pri Tušu se je delež korporativnih oglasov v vsakem naslednjem obdobju nekoliko povečal. V zadnjem obdobju sta imela največji delež korporativnih oglasov (v vzorcu zbranih oglasov) Mercator in Tuš. Spar je imel največji delež korporativnih oglasov v prvem obdobju.

## 6. SKLEP

Na podlagi pregleda vzorca zbranih oglasov lahko rečem, da se je korporativno oglaševanje v zadnjem času povečalo, vendar je bilo v prvem obdobju še vedno večje kot v zadnjem. Delež korporativnega oglaševanja je po vsej verjetnosti povezan z nizom sprememb, ki se dogajajo v trgovini. Za prvo obdobje so značilne stabilna rast trgovine, nižja inflacija in relativno ugodna ekonomska klima. V tem obdobju je bilo po mojih podatkih predvajanih največ korporativnih oglasov. Razloge je mogoče iskati v stabilnih tržnih deležih trgovcev, predvsem pa v ugodnih razmerah za potrošnika – rast povprečne neto plače, ki je povezana z rastjo kupne moči, nizka inflacija, stabilne cene življenjskih potrebščin. Trgovci so to stabilno obdobje izkoristili za doseganje dolgoročnih ciljev krepitve določene podobe in stabilen položaj na trgu izdelkov za široko porabo.

Drugo obdobje je bilo bolj burno, saj je v trgovini nastala hujša konkurenca v obliki diskontnih trgovcev. Za to obdobje je značilno povečano oglaševanje tako med prvimi tremi trgovci (Mercator, Spar in Tuš) kot tudi med novimi trgovci (Lidl, Hofer, Eurospin). Mercator, Spar in Tuš so na večjo konkurenco odgovorili s povečanim oglaševanjem, ki se je kazalo predvsem v nižjih cenah in akcijah, saj so poskušali svojim potrošnikom sporočiti, da z ugodno ponudbo ne zaostajajo za novimi prišelki. Izjema je bil v tem obdobju Mercator, ki je poskušal svojim potrošnikom posredovati sporočila tudi s korporativnimi oglasi.

Za tretje obdobje so značilne številne spremembe. Poleg tega, da so se diskontni trgovci v tem obdobju že ustalili in pridobili nekaj odstotkov tržnega deleža, so za to obdobje značilne tudi velike spremembe na makroekonomskem področju. Predvsem so te visoka inflacija, rekordna rast cen življenjskih potrebščin (predvsem hrane in pijače) ter povečano oglaševanje trgovcev. To obdobje (ki še traja) je zelo burno tako za trgovce kot za nas, porabnike, saj se zaradi prihajajoče krize zopet zatekamo k akcijam in popustom, previdneje izbiramo izdelke in iščemo najugodnejšo ponudbo. Oglaševanje se je v zadnjem času popolnoma razcvetelo, trgovci so tako rekoč ponoreli, saj nas nenehno zasipavajo z oglasi. V primerjavi s prejšnjim obdobjem se v zadnjem času zopet kaže trend naraščajočega korporativnega oglaševanja, predvsem pri Mercatorju, pa tudi pri Tušu in Sparu. Morda so trgovci v tem času ugotovili, da bodo kmalu izgubili precejšen delež svojih porabnikov, če se v njihovi komunikaciji ne bo kaj spremenilo. Z akcijami in nizkimi cenami bodo sicer pridobili cenovno občutljive kupce, vendar na ta segment porabnikov merijo tudi diskontni trgovci.

Prihajajoče obdobje ne bo težje samo za trgovce, temveč tudi za oglaševalce. Ekonomisti napovedujejo recesijo, visoko inflacijo in višje obrestne mere. Obdobje, ki prihaja, bo po napovedih še slabše od prejšnjega. Svetovno gospodarstvo se sooča z novimi spremembami, nekatere države že izvajajo preventivne ukrepe. V prihodnosti lahko pričakujemo, da se bodo vložki v oglaševanje zmanjšali, saj bodo podjetja poskušala zmanjšati stroške in bodo iskala druge načine komuniciranja s porabniki. Nemalo podjetij se bo zaradi razmer na trgu zateklo k skrajnim ukrepom, k odpuščanju, čemur smo priča že zdaj.

Poleg sprememb na trgu na podjetja v veliki meri vpliva tudi obnašanje porabnikov. Ti začnejo

porabo zmanjševati še pred izbruhom krize. Podjetja se odzovejo tako, da povečajo oglaševanje, število akcij, pospešijo prodajo ali nižajo cene, vendar ko zaznajo, da na to ni pričakovanega odziva, začnejo izvajati radikalnejše ukrepe – zmanjšujejo proizvodnjo, odpuščajo zaposlene in izvajajo druge ukrepe za zmanjšanje stroškov poslovanja, meni dr. Miro Kline (RTV Slovenija, 2008). Po njegovem mnenju bi se podjetja morala odločati za večje naložbe v raziskave in razvoj, ki je namenjen novim izdelkom prihodnje generacije. S tem si lahko ustvarijo varno prihodnost in morda tudi vodilni položaj v prihodnjem obdobju rasti.

Kako se bodo v novem obdobju znašli oglaševalci in slovenska trgovina, bo mogoče videti že v prihodnjih letih. Pričakovati je, da se bodo njihovi vložki v oglaševanje postopoma zmanjšali, nekateri trgovci se bodo morda namesto za televizijo odločili za druge (cenejše) medije. Potrošnik bo pri nakupu izdelkov za široko porabo še veliko bolj pozoren na ceno in bo bolj tehtno primerjal ponudbo različnih trgovcev, kljub temu pa se ne bo želel odpovedati kakovosti in široki ponudbi, ki ju je bil deležen do zdaj. Morda bodo prav diskontni trgovci v tem obdobju dosegli svoj največji uspeh. Prednost trgovine je, da asortiment sestavljajo izdelki, nujno potrebni za preživetje, zato se bodo (v nasprotju z drugimi dejavnostmi) najverjetneje lažje prebili skozi recesijo. Ne glede na to bodo spremembe na trgu in v načinu porabe bistveno vplivale na način komuniciranja trgovcev.

## LITERATURA

1. Arh, G. (2006). Raziskava: Lokacija in navade bodo izgubile pomembnost. *Finance*, 20. november. Dostopno prek: [http://www.gfk.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=1698](http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=1698) (3. april 2008).
2. Bobinski, G. S., Cox, A. & Cox, D. (1996). Retail »Sale« Advertising, Perceived Retailer Credibility and Price Rationale. *Journal of Retailing*, 72(3); 291–306.
3. Brittain, P. & Cox, R. (2000). *Retail Management*. London: Prentice Hall.
4. GfK Slovenija. (2009). *Trgovinski monitor 08/09*. Interna raziskava podjetja.
5. Grunert, K. (2003). *How changes in consumer behaviour and retailing affect competence requirements for food producers and processors*. MAPP research centre. Dostopno prek: [http://research.asb.dk/research/grunert\\_klaus\\_g\(660\)%7Cpublications?desc=false&ordering=submittedYear,firstAuthor&subset=selectedContent&prefix=&offset=2&pageSize=50&view=standard&renderStyle=standard&format=html&archive=](http://research.asb.dk/research/grunert_klaus_g(660)%7Cpublications?desc=false&ordering=submittedYear,firstAuthor&subset=selectedContent&prefix=&offset=2&pageSize=50&view=standard&renderStyle=standard&format=html&archive=) (23. november 2008).
6. Hrstar, L. & Andolšek, K. (2007). Prvi na vasi, a zadnji v mestu. *Finance – priloga Trgovina*. 197(15) (oktober 2007).
7. Lewison, D. M. (1991). *Retailing*. New York: Macmillan Publishing Company.
8. Maček Kenk, M.. (2008a). Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, maj 2008. *Statistične informacije*.

- Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=1660](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1660) (15. junij 2008).
9. Maček Kenk, M. (2008b). Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, december 2008. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=2098](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2098) (10. februar 2009).
  10. *Mediaskop*. (2006, 2007 in 2008). Celostni pregled slovenskega medijskega trga. Objavil: Media Pool in Slovenska oglaševalska zbornica.
  11. Percy, L. & Rossiter, J. R. (1998). *Advertising Communication and Promotion Management*. New York: McGraw-Hill.
  12. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba.
  13. *RTV Slovenija*. (2008). Kriza svoje lovke razteza tudi v duševnost. Dostopno prek: [http://www.rtvlo.si/modload.php?&c\\_mod=rnews&op=sections&func=read&c\\_menu=4&c\\_id=184489&tokens=crysler+ogla%C5%A1eva nje](http://www.rtvlo.si/modload.php?&c_mod=rnews&op=sections&func=read&c_menu=4&c_id=184489&tokens=crysler+ogla%C5%A1eva nje) (25. november 2008).
  14. Setinšek, I. (2001). Med trgovci največ oglaševal Mercator. *Finance*, 24. september. Dostopno prek: <http://www.finance.si/10903> (3. april 2008).
  15. Setinšek, I. (2004). Slovenski oglaševalski trg se umirja. *Marketing Magazin*, 29. januar. Dostopno prek: [http://www.mediana.si/index.php?sv\\_path=5645,5656,19239](http://www.mediana.si/index.php?sv_path=5645,5656,19239) (4. februar 2008).
  16. Setinšek, I. (2005). Namesto pričakovanega umirjanja presenetljivo visoka rast. *Marketing Magazin*, 31. januar. Dostopno prek: [http://www.mediana.si/index.php?sv\\_path=5645,5656,19500](http://www.mediana.si/index.php?sv_path=5645,5656,19500) (6. avgust 2008).
  17. Setinšek, I. (2007). Oglaševalsko leto 2006 v znamenju telekomunikacij, trgovcev in spletnega oglaševanja. *Marketing Magazin*, 14. februar. Dostopno prek: [http://www.mediana.si/index.php?sv\\_path=5645,5656,19692](http://www.mediana.si/index.php?sv_path=5645,5656,19692) (3. februar 2008).
  18. Setinšek, I. (2008). Po desetih letih spet dvajsetodstotna rast. *Marketing Magazin*. januar 2008, 321: 15-16.
  19. Statistični urad Republike Slovenije. (2006). Trgovina na drobno in na debelo, posredništvo, Slovenija 2006. *Statistične informacije*. Dostopno na: [http://www.stat.si/publikacije/pub\\_statinf1.asp?podrocje=20](http://www.stat.si/publikacije/pub_statinf1.asp?podrocje=20) (14. junij 2008).
  20. Statistični urad Republike Slovenije. (2007). Indeksi cen življenjskih potrebščin za leto 2007. *Statistične informacije*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/publikacije/pub\\_statinf1.asp?podrocje=4](http://www.stat.si/publikacije/pub_statinf1.asp?podrocje=4) (14. junij 2008).
  21. Statistični urad Republike Slovenije. (2007). *Statistični letopis Republike Slovenije 2007*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/letopis/index\\_vsebina.asp?poglavje=24&leto=2007&jezik=si](http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=24&leto=2007&jezik=si) (11. junij 2008).
  22. Statistični urad Republike Slovenije. (2008). *Statistični letopis Republike Slovenije 2008*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/letopis/> (10. februar 2009).
  23. Wells W., Burnett, J. & Moriarty, S. (2000). *Advertising: principles and practice*. New Jersey: Prentice Hall.

## OBLIKOVANJE SPLETNE SKUPNOSTI NA PRIMERU SPLETNEGA MESTA VIDEOLECTURES.NET

**Darja Leskovec,**  
diplomantka,  
Ekonomska fakulteta,  
Univerza v Ljubljani,  
darja.leskovec@ijs.si

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

**Povzetek:** V zadnjem času priljubljenost spletnih mest, kjer se ljudje povezujejo in soustvarjajo vsebino, hitro narašča. Organizirano druženje ljudi v virtualnem svetu se lahko razvije v spletno skupnost. Največji izziv ustvarjanja spletne skupnosti je spodbuditi njene člane k izmenjavi informacij in deljenju znanja. V prispevku najprej podamo konceptualno podlago za spletne skupnosti. Pozornost namenjamo različnim opredelitvam spletnih skupnosti in njihovim oblikam. Potem se osredinimo na normativne vidike oblikovanja spletne skupnosti. Proučujemo korake nastanka skupnosti na svetovnem spletu ter opisujemo lastnosti, ki naj jih ima uspešna spletna skupnost. V empiričnem delu proučujemo oblikovanje spletne skupnosti na spletnem mestu Videolectures.net. Za potrebe analize oblikovanja spletne skupnosti na spletnem mestu Videolectures.net smo opravili analizo konkurenčnih spletnih mest, analizo podatkov s servisa Google Analytics ter ločeni raziskavi med dvema javnostma spletnega mesta – med obiskovalci strani Videolectures.net in avtorji videoprispevkov. Ugotavljamo, da je spletna skupnost na spletnem mestu Videolectures.net v prvi razvojni fazi, zato prispevek končamo s konkretnimi napotili za nadaljnji razvoj in oblikovanje uspešne spletne skupnosti.

**Ključne besede:** oblikovanje spletne skupnosti, svetovni splet, Videolectures.net, spletno mesto

### DESIGNING ONLINE COMMUNITY FOR WEB PORTAL VIDEOLECTURES.NET

**Abstract:** The popularity of web sites where people can connect and interact with each other as well as generate and share content is growing rapidly. Organized gathering in a virtual world can overgrow into a phenomenon called online community. The biggest challenge of designing a virtual community is to stimulate its members to exchange information and share knowledge. This article deals with theoretical background and practical instructions for designing an online community. Firstly, we present definitions of a virtual community and apply their different classifications. Further on, we examine steps of designing an online community and define characteristics of a successful online community. In the second part of the article we focus on the design of online community on Videolectures.net, world's largest video-learning web portal. We introduce and

Prejeto: 24. marec 2009  
Recenzirano: 23. april 2009

review Videlectures.net by analyzing competitive web portals and data set from Google Analytics service. To analyze existing practices of designing online community on Videlectures.net portal we conducted two surveys among different audiences – present users of the web site and authors of videos, mostly scientists. We ascertain that the developing of an online community on Videlectures.net web site is in its first phase called »Starting the Online Community«. Thus, we conclude the article with concrete guidelines for designing a successful virtual community on Videlectures.net web site.

**Keywords:** designing online community, virtual community, web site, Videlectures.net

## 1. UVOD

Ljudje se od nekdaj združujemo v skupine oz. skupnosti, nastanek svetovnega spleta pa je omogočil oblikovanje skupnosti na prej nepredstavljen način. Hitre večpasovne povezave omogočajo distribucijo vsebin na spletu ter socializacijo in medsebojno komunikacijo ne glede na to, kolikšna je fizična razdalja med posamezniki.

V pričujočem prispevku raziskujemo možnosti za oblikovanje spletne skupnosti na spletnem mestu Videlectures.net (<http://videlectures.net/>, v nadaljevanju Videlectures.net). Spletno mesto je nastalo na Institutu Jožef Stefan in deluje v okviru Centra za prenos znanja na področju informacijskih tehnologij. Glavni namen spletnega mesta Videlectures.net sta širjenje znanja in izmenjava idej. Ustvarjalci spletnega mesta Videlectures.net svoje poslanstvo uresničujejo z brezplačno objavo videoposnetkov z različnih znanstvenih konferenc in drugih dogodkov, predvsem s področja računalništva. Menimo, da lahko spletno skupnost na spletnem mestu Videlectures.net oblikujeta dve javnosti, in sicer avtorji objavljenih vsebin (v največji meri raziskovalci, profesorji) ter obiskovalci spletne strani (predvsem študenti), zato smo raziskavo izvedli ločeno med enimi in drugimi. Raziskava je namenjena prepoznavanju možnosti za oblikovanje trajnostne spletne skupnosti, temelječi na interakciji članov, ki delijo znanje z različnih znanstvenih področij.

## 2. SPLETNA SKUPNOST

Spletne skupnosti (angl. virtual community) je težko opredeliti, saj lahko vsakemu posamezniku pomenijo kaj drugega. Nekateri jih označujejo kot sociološki pojav, drugi jih razumejo kot novo prodajno pot, za mnoge pa so spletne skupnosti že način življenja (Preece, 2001). V literaturi najdemo različne opredelitve spletnih skupnosti,

med katerimi so nekatere precej splošne, spet druge bolj ozko usmerjene.

Rheingold (v Ellis, Oldridge in Vasconcelos, 2004; Preece, 2001) opredeljuje spletno skupnost kot socialni agregat, ki pride na splet, ko zadostno število ljudi z občutkom za oblikovanje mreže osebnih odnosov v virtualnem prostoru dovolj dolgo javno razpravlja. Virtualna skupnost je skupina ljudi, ki so se že, ali pa tudi ne, srečali osebno ter za izmenjavo mnenj in idej uporabljajo računalniško tehnologijo. Rheingoldova definicija spletnega povezovanja je, predvsem med sociologi, sprožila dvome o primernosti uporabe termina »skupnost« v povezavi s spletom (angl. virtual community). Weinreich (1997) je prepričan, da je ideja o spletni skupnosti zgrešena. Skupnost namreč definira kot celoto sorodnih mrež, ki imajo skupno geografsko območje, skupno zgodovino in sistem vrednot, ponavadi so povezane tudi s skupno religijo. Tudi nekateri sodobnejši avtorji zagovarjajo stališče, da je spletna skupnost tako virtualna kot tudi fizična skupnost. Najuspešnejše spletne skupnosti naj bi tako temeljile na fizični skupnosti ali pa bi interakcijo zunaj virtualnega prostora vsaj vključevale (Friesen, 2004). Preece (2006) definicijo spletne skupnosti zgradi na štirih temeljih. Spletna skupnost vključuje (1) ljudi, ki želijo s socialno interakcijo zadovoljiti potrebo po igranju določene vloge (npr. vodja, moderator), (2) skupen namen, na primer skupen predmet zanimanja, izmenjava informacij, potreba po storitvi ipd., (3) norme in pravila, ki določajo smernice za interakcijo med člani in (4) informacijsko-tehnološke sisteme, ki podpirajo in posredujejo socialno interakcijo ter pospešujejo občutek bližine. Jones (1997) meni, da so pogoji, ki jim mora spletni prostor s skupinsko digitalno posredovano komunikacijo zadostiti, preden ga lahko preimenujemo v spletno skupnost, naslednji: (1) minimalna stopnja interakcije, (2) množica različnih komunikatorjev, (3) minimalno število trajnostnih članstev – stopnja stabilnosti članstva je nujna za zadostno interakcijo, ki se odraža v intenzivnosti izmenjave sporočil, ter (4) spletni »skupni javni prostor«, kjer poteka pomenljiv del skupinske komunikacije. Interaktivnost je torej osrednja ideja spletnih skupnosti. Hagel in Armstrong (1997) spletne skupnosti pojmujejo kot trženjsko orodje, ki lahko ključno pripomore k širitvi trga. Poudarjata pomen interakcije med člani skupnosti, ki je pomembnejša od komunikacije članov s skrbniki skupnosti. Spletno skupnost opredelujeta s pomočjo nekaterih njenih glavnih značilnosti: (1) izrazita osredinjenost na področje, ki je članom skupno, (2) integracija vsebine in komunikacije



ter (3) poudarek na vsebini, ki jo prispevajo člani. Zadnji dve lastnosti se nanašata na skrbnike skupnosti in poudarjata trženjski pomen spletnih skupnosti: (4) široka ponudba konkurenčnih izdelkov oz. storitev in (5) poslovno motivirani menedžerji skupnosti. Hof (1997) poudarja, da spletne skupnosti ne moremo zgraditi v enem dnevu. Ustvarjanje skupnosti na spletu je proces, povezan z zbiranjem ljudi ter uveljavljanjem njihovih interesov in potreb. Vse skupnosti so zgrajene na podlagi skupnega interesa, zanimanja, strasti. Vendar pa se idealna spletna stran skupnosti ne osredinja le na predmet zanimanja, temveč spodbuja h komunikaciji in interakciji obiskovalcev s klepetalnicami, forumi ipd.

Iz predstavljenih definicij sledi, da je spletna skupnost posledica zbiranja različnih ljudi okoli skupnega področja zanimanja. Najpomembnejša aktivnost, na kateri temelji skupnost, je interakcija med posamezniki. Ta poteka v okviru klepetalnic, forumov, oglasnih desk ipd. V spletni skupnosti je na prvem mestu vsebina, ki jo člani skupnosti prispevajo sami. Iz tega sledi, da so ključni element uspešnih spletnih skupnosti visoko motivirani posamezniki, okrog katerih se gradi skupnost. Skladno s tem morajo ravnati tudi skrbniki spletne skupnosti, ki v njeno delovanje ne smejo pregrebo posegati.

## 2.1 KLASIFIKACIJA SPLETNIH SKUPNOSTI

Hagel in Armstrong (1996) delita spletne skupnosti v štiri skupine glede na to, katero potrebo oz. željo porabnika zadovoljujejo. Pri tem je treba poudariti, da se različni tipi skupnosti med seboj ne izključujejo, nasprotno, posamezna spletna skupnost lahko zadovolji več potreb oz. želja porabnika. Štiri osnovne skupine spletnih skupnosti so:

### (1) Transakcijska spletna skupnost (angl.

Communities of transaction) je skupnost, ki temelji na nakupovanju in prodajanju izdelkov oz. storitev ter posredovanju s tem povezanih informacij. Obiskovalci komunicirajo, da bi pridobili želene informacije ali opravili specifično transakcijo. Skrbnik take skupnosti ni nujno tudi prodajalec, lahko le na enem mestu združi zadostno število prodajalcev in kupcev, ki nato ustvarjajo transakcije. Primeri takih skupnosti so eBay (<http://www.ebay.com/>), Amazon (<http://www.amazon.com/>) in Mimo vrste (<http://www.mimovrste.com/>).

### (2) Interesna spletna skupnost (angl.

Communities of interest) je skupnost, ki združuje ljudi s podobnimi zanimanji. Zanje sta, v nasprotju s prvo skupino, značilni bolj osebna komunikacija in višja stopnja

interakcije, ki se nanaša na natančno določeno temo. Pomembna je vsebina, ki jo prispevajo člani sami. Poznamo veliko vsebinsko različnih interesnih spletnih skupnosti, npr. Harley Davidson Community (<http://www.hdtalking.com/>, skupnost ljubiteljev motorjev Harley Davidson), GardenWeb (<http://www.gardenweb.com/>, skupnost tistih, ki sta jim vrtnarjenje in skrb za dom hobi), Couch Surfing (<http://www.couchsurfing.com/>, skupnost popotnikov) in podobne.

### (3) Domišljajska spletna skupnost (angl.

Communities of fantasy) je prostor, kjer ljudje ustvarjajo nova okolja, osebnosti in zgodbe. S soustvarjanjem teh fantazijskih okolij obiskovalci spodbujajo svojo domišljijo. V večini takih skupnosti prava identiteta članov ni pomembna. Primera takih skupnosti sta Travian (<http://www.travian.com/>) in Second Life (<http://secondlife.com/>).

### (4) Spletna skupnost odnosov (angl.

Communities of relationship) povezuje ljudi z določeno življenjsko izkušnjo, ki jo posameznik ponavadi dojema izjemno čustveno. Člani ponavadi kažejo svojo pravo identiteto. Poznamo skupnosti obolelih za rakom, skupnost ločencev, homoseksualcev, staršev in podobne.

Tipologija Hagla in Armstronga (1996) je pravzaprav že precej stara, zato je ne moremo uporabiti za uvrstitev spletnih skupnosti, ki so pojav zadnjih let. To so skupnosti, ki temeljijo na povezovanju, socialnem stiku in ustvarjanju spletne identitete posameznika. Primeri takih skupnosti so Facebook (<http://www.facebook.com/>), My Space (<http://www.myspace.com/>), Linked In (<http://www.linkedin.com/>), skupnosti piscev spletnih dnevnikov in podobne.

Plant (2004) klasifikacijo spletnih skupnosti gradi na treh glavnih značilnostih, in sicer na stopnji regulacije, stopnji pridobitnosti in stopnji odprtosti skupnosti. Na podlagi tega opredeli sedem tipov spletnih skupnosti:

- (1) **Neregulirane skupnosti** so ponavadi manjše in združujejo uporabnike s podobnimi interesi.
- (2) **Regulirane skupnosti** so večje, največkrat pod nadzorom podjetij (IBM, AOL, Yahoo!).
- (3) **Regulirane, odprte, pridobitne skupnosti** so tiste, v katerih nad skupnostjo uporabnikov bedi podjetje (npr. ponudnik internetnih storitev), ki zagotovi okolje skupnosti in menedžment skupnosti. V to kategorijo spadajo na primer spletne igre z več igralci.
- (4) **Regulirane, zaprte, pridobitne skupnosti** so največkrat skupnosti podjetij na

medorganizacijskem trgu. Primer take skupnosti je REDX (Rover Engineering Data Exchange), skupnost Land Roverja in mreže njegovih prodajalcev.

**(5) Regulirane, odprte, nepridobitne skupnosti** združujejo raziskovalce oz. ljudi enake poklicne usmerjenosti. Ti si v okviru skupnosti izmenjavajo vsebine, izkušnje ipd. Primer je skupnost LabNet, ki povezuje srednješolske učitelje naravoslovnih predmetov, da bi izboljšali didaktiko pri poučevanju le-teh.

**(6) Regulirane, zaprte, nepridobitne skupnosti** so skupnosti, ki vsebujejo pomembne, zaupne podatke. Dostopni so omejenemu krogu ljudi, zaradi preprečevanja zlorab ima skupnost visoko stopnjo nadzora. Take skupnosti so NASA, CIA in podobne.

**(7) Regulirane skupnosti, ki so delno pridobitne in nepridobitne**, največkrat ločujejo okolje skupnosti na javno dostopen del in del, ki je namenjen le registriranim članom skupnosti.

Za delitev spletnih skupnosti, ki so obravnavane v tem prispevku, je najprimernejša Plantova delitev, katere najpomembnejša merila so stopnja regulacije, stopnja pridobitnosti in stopnja odprtosti skupnosti. Znanje ni tipičen izdelek in posredovanje znanja ni tipična storitev. Spletna mesta, ki skupnost gradijo na ideji širjenja znanja oz. znanstvenih vsebin, so največkrat precej regulirana, niso izrazito pridobitno usmerjena in so do neke mere zaprta (registrirani člani imajo npr. dostop do več vsebin kot neregistrirani).

## 2.2 OBLIKOVANJE SPLETNE SKUPNOSTI

Univerzalnega »recepta«, kako ustvariti uspešno spletno skupnost, ni. Ustvarjalci morajo sami prepoznati značilnosti ljudi, ki jih zanima določeno področje. Vendar nekateri avtorji na podlagi glavnih zakonitosti spletnih skupnosti ponujajo nasvete za njihovo oblikovanje.

Amy Jo Kim (2000) je postavila devet ključnih načel za oblikovanje uspešne spletne skupnosti. Ustvarjalci morajo biti pozorni na: (1) dobro opredeljen namen skupnosti, največkrat izražen v obliki poslanstva; (2) skupni prostor skupnosti, ki ponudi dober pregled nad vsebino in orodji za komunikacijo; (3) možnost izoblikovanja profila, izdelava mora biti preprosta in zabavna; (4) organizacijo različnih spletnih dogodkov, kot so na primer tematski dnevi, ankete, ohranjanje relevantne vsebine ipd.; (5) določanje spektra vlog, ki novim obiskovalcem omogočajo omejen dostop, rednim članom prinesejo dodatne ugodnosti ipd.; (6) možnost oblikovanja podskupin, ki jih oblikujejo člani sami; (7)

povezovanje z resničnim svetom in spodbujanje srečanj v živo; (8) fleksibilna pravila vodenja in gostovanja v skupnosti; (9) izoblikovanje jasnega sloga vodenja, ki naj ne bo usmerjen v dosledno zatiranje konfliktov med uporabniki.

Andrews (2002) raziskuje, kako oblikovati spletno skupnost, namenjeno specifičnemu občinstvu. Poudarja, da na pristop k oblikovanju skupnosti močno vplivajo demografske značilnosti uporabnikov (starost, prepričanje, odnos do uporabe interneta ipd.), ki jim je skupnost namenjena. Proces oblikovanja skupnosti razdeli na tri faze, v okviru katerih poudarja ključne aktivnosti:

**(1) Prvi koraki spletne skupnosti:** Ta faza je namenjena povezovanju fizičnega in virtualnega sveta. Prvi korak je pridobivanje ugleda z zvezami, ki med potencialnimi uporabniki povečajo zaupanje v organizacijo. Prav tako je treba zagotoviti fokusirano vsebino, osredinjeno na primarne interese uporabnikov. Organizacija prehodnih, fizičnih dogodkov (seminarji, okrogle mize) pripomore k povezovanju članov, ustvarja zaupanje v skupnost ter spodbudi udeležence k promociji skupnosti s komunikacijo »od ust do ust«.

**(2) Spodbujanje zgodnje interakcije:** V drugi fazi je pozornost namenjena spodbujanju komunikacije. Andrews predlaga različne aplikacije, ki spodbujajo interakcijo, ki pa morajo biti uporabnikom jasno dostopne. Najprej je treba utrditi namen skupnosti, na primer s primernim imenom, logotipom ipd. Pravila skupnosti je treba prilagoditi njenim članom. Ugotoviti moramo, ali so jim bližje odprte, zaprte, brezplačne, častne ipd. skupnosti, izjemno pomembno pa je tudi varovanje osebnih podatkov članov. Dobrodošla je baza članov skupnosti, ki omogoča osebno komunikacijo med njimi. Člane moramo spodbujati k aktivnemu sodelovanju in prispevanju vsebine, lahko tudi v okviru virtualnih srečanj in konferenc. Zaželeno je, da člane vključujemo v oblikovanje pravil in pogojev uporabe strani ter v menedžment skupnosti.

**(3) Premik k trajnostnemu interaktivnemu okolju:** Ko skupnost preraste v to fazo, se morajo skrbniki skupnosti osrediniti na osebno izkušnjo posameznika. Lahko omogočijo ustanovitev zasebnih skupin članov, dodajo aplikacije, ki bodo olajšale prenos informacij med posamezniki, in predstavijo sistem nagrajevanja oz. izpostavljanja članov, ki so prispevali pomemben delež k skupnosti.

### 3. SPLETNO MESTO VIDEOLECTURES.NET

Pomen in prispevek spletnega mesta Videlectures.net lahko najboljše ocenimo, če se poglobimo v mnenja in komentarje njegovih uporabnikov. Spletno mesto omenja in s hiperpovezavami povezuje precej spletnih dnevnikov in drugih spletnih strani, nekateri uporabniki pa svoje mnenje o portalu izrazijo s komentarji na samem spletnem mestu. Po pregledu številnih komentarjev, objav v spletnih dnevnikih ter opisov povezave na Videlectures.net na spletnem mestu del.icio.us (<http://del.icio.us/>) lahko povzamemo, da so uporabniki spletnemu mestu izjemno naklonjeni ter cenijo trud, ki ga vanj vlagajo njegovi skrbniki. Večina uporabnikov poudarja, da stran ponuja zelo veliko posnetkov kakovostnih predavanj, ter jo primerjajo s spletnima mestoma YouTube (<http://www.youtube.com/>) in Ted (<http://www.ted.com/>). Avtorji objav so navdušeni nad dejstvom, da so jim na spletu dosegljive kakovostne znanstvene vsebine, iz katerih se lahko veliko naučijo. Spletno mesto Videlectures.net spreminja dejstvo, da se posameznik zaradi časovnih in finančnih omejitev številnih znanstvenih konferenc ne more udeležiti. Ugotavljamo tudi, da spletno mesto Videlectures.net predvsem izpolnjuje svoje poslanstvo »*share knowledge*« – deli znanje. Uporabniki namreč največkrat poudarijo prav prispevek strani k dostopnosti kakovostnih znanstvenih vsebin. Negotovo pa je izpolnjevanje drugega dela poslanstva »*exchange ideas*« – izmenjaj ideje. Za izmenjavo mnenj in idej je potrebna precejšnja stopnja interakcije uporabnikov, ki pa je na spletnem mestu Videlectures.net primanjkuje.

### 4. RAZISKAVA SPLETNE SKUPNOSTI VIDEOLECTURES.NET

#### 4.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Spletno mesto Videlectures.net smo analizirali z več ločenimi raziskavami. Najprej smo opravili pregled podobnih praks oz. spletnih mest, ki ponujajo akademske oz. raziskovalno-znanstvene vsebine. V podrobnejšo primerjalno analizo (uporabljene spremenljivke so se nanašale na naslednje sklope: kako je generirana vsebina, tehnologije iskanja po vsebini, dodatna ponudba, orodja za interakcijo) smo vzeli pet spletnih mest (Ted, SciVee, Research Channel, The Vega Science Trust in DnaTube) ter spletni mesti Ted in SciVee analizirali z vidika oblikovanja spletne skupnosti. S pomočjo servisa Google Analytics

(<http://www.google.com/analytics/>) smo analizirali značilnosti obiskov in obiskovalcev spletnega mesta Videlectures.net. Razpoložljive podatke smo analizirali v obdobju od 1. marca 2007 do 31. marca 2008 ter obenem ključne kategorije primerjali v marcu 2007 in marcu 2008.

Oblikovanje spletne skupnosti smo analizirali s pomočjo dveh anket. Spletno skupnost Videlectures.net oblikujeta dve javnosti (obiskovalci spletnega mesta in avtorji vsebin), zato smo ločeno izvedli anketo med avtorji in obiskovalci spletnega mesta. Raziskavo med uporabniki spletnega mesta Videlectures.net smo izvedli na spletnem servisu za raziskave SurveyMonkey. Odgovore smo zbirali na dva načina. Najprej smo povabila k reševanju ankete objavili na vstopni strani spletnega mesta Videlectures.net pod sekcijo Novice (angl. News). Vabilo k reševanju ankete, ki je vključevalo hiperpovezavo na spletno anketo, smo nato po spletni pošti poslali tudi delu registriranih uporabnikov. Poslanih je bilo 1224 pisem, na anketo pa so odgovorili 204 ljudje. To pomeni, da je bila stopnja odziva na anketo 16,7-odstotna. Ob tem moramo opozoriti, da nekaj pisem ni bilo dostavljenih ter da podatka o tem, koliko ljudi je na anketo prišlo s hiperpovezavo na spletnem mestu Videlectures.net, nimamo, kar pomeni, da ta del raziskave temelji na priložnostnem vzorcu. Anketa je bila sestavljena iz štirih vprašanj, med katerimi je bilo eno odprtega tipa. Raziskavo med avtorji prispevkov na spletnem mestu Videlectures.net smo izvedli z anketnim vprašalnikom med udeleženci sklepnega simpozija projekta PASCAL med 28. in 30. januarjem 2008 na Bledu. Na anketo je odgovorilo 36 udeležencev konference. Vprašalnik smo med udeležence razdelili v okviru predavanj in tako pridobili 31 individualno rešenih vprašalnikov. S petimi udeleženci smo anketo izvedli v obliki osebne intervjuja. Anketa je bila sestavljena iz 14 vsebinskih in dveh demografskih vprašanj, ki so bila večinoma zaprtega tipa. Oba vzorca anketirancev sta neverjetnostna, saj smo pri izbiri enot upoštevali vzorčenje z omejitvami.

#### 4.2 ANALIZA UMESTITVE V PROSTOR IN ČAS

S primerjalno analizo smo ugotovili, da je po vsebini in namenu spletnemu mestu Videlectures.net najbolj sorodno spletno mesto SciVee. Kot primer dobre prakse pri oblikovanju spletne skupnosti smo prepoznali spletno mesto Ted. Spletno mesto Videlectures.net izstopa predvsem pri generiranju vsebin in dodatne ponudbe. Največja slabost portala je nezadostna

opremljenost z orodji, ki bi spodbujala interakcijo med uporabniki.

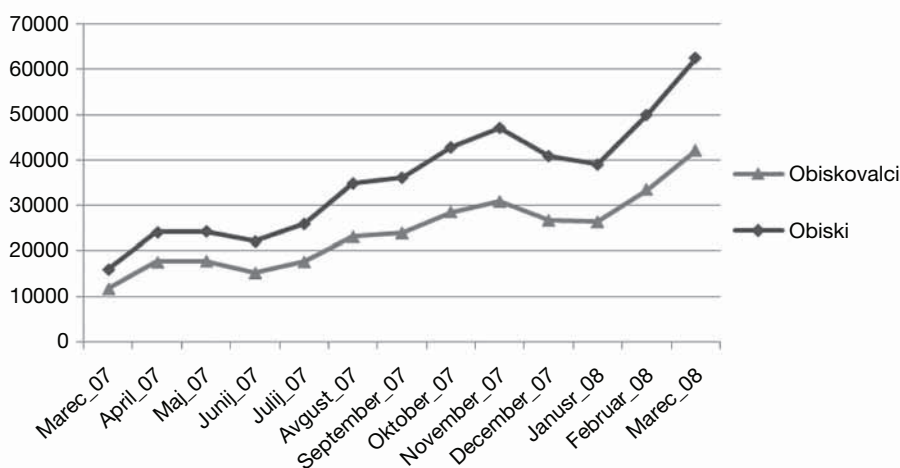
Pregled trinajstmesečnega spremljanja statistike obiskov spletnega mesta Videolectures.net jasno pokaže, kako se je spletno mesto razvijalo. S slike 1 je razvidno, da je število obiskovalcev spletnega mesta Videolectures.net raslo skozi vse leto, z manjšimi padci v juniju, decembru in januarju. Marca 2007 je servis Google Analytics na spletnem mestu zaznal 11.751 obiskovalcev, leto pozneje v istem obdobju pa 42.165, torej kar 290,77 odstotka več. Delež novih obiskovalcev je bil v tem obdobju 62,07-odstoten. S slike je razvidno tudi, da se je iz meseca v mesec povečevala razlika med številom obiskovalcev in številom obiskov spletnega mesta. To pomeni, da je število obiskov na obiskovalca skozi celotno obdobje raslo. V marcu 2007 je en obiskovalec opravil 1,36 obiska, leto pozneje pa je bilo obiskov na obiskovalca 1,48.

Povprečna stopnja odboja v obdobju je bila 50,98-odstotna. To pomeni, da je v povprečju polovica obiskovalcev spletno mesto zapustila po ogledu ene strani. Število ogledov strani med enim obiskom se je od začetka do konca obdobja zmanjšalo za 20,34 odstotka, v povprečju pa si je obiskovalec med obiskom spletnega mesta ogledal 3,69 strani (če iz statistike izvzamemo stopnjo odboja, si je 49,02 odstotka aktivnih obiskovalcev v tem obdobju v povprečju ogledalo 6,5 strani na obisk). Posamezen obisk spletnega mesta je v povprečju trajal tri minute in 59 sekund. Skozi obdobje se je povečeval odstotek obiskov s spletnih iskalnikov.

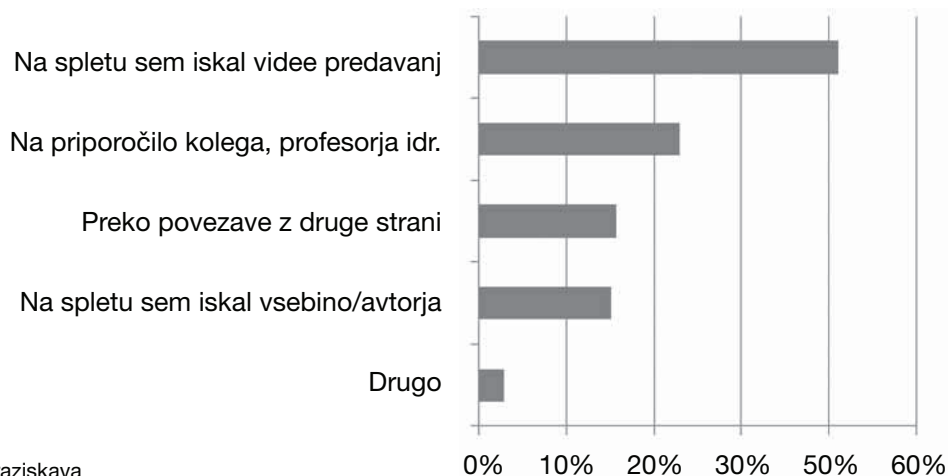
Obiskovalci spletnega mesta Videolectures.net prihajajo z vsega sveta. V trinajstmesečnem obdobju je bilo 466.294 obiskov spletnega mesta iz 10.140 različnih mest v 190 državah oz. območjih. Po številu obiskov so na prvem mestu Združene države Amerike, med prvimi desetimi državami pa so države treh celin, kar priča o svetovni prisotnosti in pomenu portala. Če države razvrstimo po številu ogledanih strani na obisk, dobimo popolnoma drugačno sliko. Na prvem mestu je Nikaragva s 7,31 ogledanimi stranmi na obisk, sledijo ji Bahami, Nova Kaledonija, Mavretanija idr. Podobno sliko dobimo tudi, če države razvrstimo po povprečnem trajanju obiska.

Analiza obiskov spletnega mesta s pomočjo servisa Google Analytics nam veliko pove o vedenju obiskovalcev na spletnem mestu, o tem, od kod prihajajo, ter o tehničnih lastnostih obiska, ne pove pa nam, kdo obiskovalci spletnega mesta dejansko so. Z anketo na spletnem mestu smo ugotovili, da je med obiskovalci največ doktorskih študentov (39 odstotkov). Sledijo jim magistrski študentje, raziskovalci in zaposleni v gospodarstvu z 10 odstotki. Študentje na različnih stopnjah študija pomenijo 71 odstotkov uporabnikov. Prav tako nas je zanimalo, kako so obiskovalci prvič prišli na spletno mesto Videolectures.net. Rezultate prikazujemo na sliki 2. Največ anketiranih (41 odstotkov) je odgovorilo, da so spletno mesto obiskali, ko so na svetovnem spletu iskali predavanja oz. videoposnetke predavanj. Na drugo mesto se uvrščajo tisti, ki so spletno mesto obiskali na priporočilo kolega, profesorja

**Slika 1:** Gibanje števila obiskovalcev in obiskov spletnega mesta Videolectures.net po mesecih v obdobju marec 2007–marec 2008



Vir: Google Analytics

**Slika 2:** Povod obiska spletnega mesta Videlectures.net

Vir: Lastna raziskava

ipd. Takih obiskov je 23 odstotkov, medtem ko jih je 16 odstotkov na portal prvič prišlo prek povezave na kakšni drugi spletni strani.

#### 4.3 ANALIZA OBLIKOVANJA SPLETNE SKUPNOSTI

Spletno mesto Videlectures.net smo najprej analizirali z vidika lastnosti uspešnega spletnega mesta. Za analizo smo uporabili model 7 C, katerega avtorja sta Rayport in Jaworski (Young & Izak, 2004). Avtorja dejavnike uspešnega spletnega mesta delita v sedem skupin, in sicer: kontekst, vsebina, skupnost, prilagajanje, komunikacija, povezava in trgovanje. Uspešnost spletnega mesta po prvih treh dejavnikih – kontekst, vsebina, skupnost – smo ugotovili s pomočjo spletne ankete med obiskovalci spletnega mesta Videlectures.net. Anketiranci so z ocenami od 1 (»zelo slabo«) do 5 (»odlično«), ponudili smo tudi odgovor »ne morem oceniti«, ocenjevali različne značilnosti spletnega mesta in njegovo ponudbo. Rezultati so prikazani v tabeli

1. Ugotovili smo, da je kontekst spletnega mesta dober, saj povprečni oceni obeh značilnosti presegeta 3,90 s standardnim odklonom 0,81 oz. 0,88. Med dejavniki vsebine je najbolje ocenjena pomembnost avtorjev prispevkov na spletnem mestu, medtem ko sta obravnava različnih znanstvenih vsebin in ponudba podpornih vsebin (prosojnice, življenjepis in kontakt avtorja ipd.) ocenjena slabše, z večjim standardnim odklonom. Med vsemi ocenjevanimi značilnostmi ima najnižjo povprečno oceno dejavnik skupnosti (možnosti za interakcijo med obiskovalci in avtorji), in sicer 3,18 s standardnim odklonom 0,98.

Druge štiri dejavnike uspešnega spletnega mesta – prilagajanje, komunikacija, povezava in trgovanje – smo proučili z analizo pregleda spletnega mesta. Ugotovili smo, da spletno mesto Videlectures.net uporabnikom ne dovoljuje prilagajanja videza, vsebin ipd., da uporabnikom ponuja stik s spletno stranjo po

**Tabela 1:** Prikaz aritmetičnih sredin (AS) in standardnega odklona (SO) za ocene različnih značilnosti spletnega mesta Videlectures.net

Dejavnik	Značilnost	N	AS	SO
Kontekst	Oblikovanje spletnega mesta	204	3,93	0,81
Kontekst	Funkcionalnost spletnega mesta	204	3,95	0,88
Vsebina	Obravnava različnih znanstvenih področij na spletnem mestu	200	3,73	0,99
Vsebina	Ocena pomembnosti avtorjev prispevkov na spletnem mestu	199	4,19	0,73
Vsebina	Ocena ponudbe podpornih vsebin na spletnem mestu	192	3,72	0,94
Skupnost	Ocena možnosti za interakcijo med obiskovalci in avtorji	172	3,18	0,98

Vir: Lastna raziskava

sistemu Trac, da povezuje spletna mesta Videlectures.net z drugimi spletnimi mesti ni pretirano dobra, saj na strani najdemo malo hiperpovezav na druga spletna mesta, ter da spletno mesto ne omogoča spletnega trgovanja.

Analiza je pokazala, da je spletno mesto Videlectures.net šibko predvsem pri oblikovanju skupnosti, prilagajanju spletnega mesta uporabnikom, povezavi z drugimi spletnimi mesti, trgovanju ter da lahko izboljša tudi nekatere značilnosti vsebine spletnega mesta.

Spletno mesto smo naprej analizirali z vidika empiričnih dognanj iz literature oblikovanja spletne skupnosti. Uporabili smo devet ključnih načel, ki jih je za oblikovanje spletne skupnosti postavila Amy Jo Kim (2000), in razvoj spletnega mesta Videlectures.net na posameznem področju ocenili z »dobro«, »srednje« ali »slabo«. Rezultati so prikazani v tabeli 2. Ugotovili smo, da spletno mesto večinoma ne zadosti načelom oblikovanja spletne skupnosti. Kritično je predvsem, da ni skupnega prostora skupnosti in podskupin uporabnikov, organizacije spletnih

dogodkov ter fleksibilnih in jasnih pravil ter sloga vodenja skupnosti.

Spletno skupnost pri spletnem mestu Videlectures.net pravzaprav gradita dve javnosti, avtorji vsebin na eni strani ter uporabniki vsebin na drugi. V nadaljevanju predstavljamo rezultate ankete, ki smo jo opravili med avtorji vsebin, da bi ugotovili, ali so oblikovanju spletne skupnosti na spletnem mestu Videlectures.net naklonjeni, ali bi v njej sodelovali in kako ter kakšen bi bil po njihovem mnenju namen take skupnosti.

Struktura sodelujočih v anketi je bila naslednja: tri četrtine sodelujočih je bilo moškega spola, tretjina sodelujočih je raziskovalcev iz različnih institucij, kot sta na primer Institut Jožef Stefan, National ICT Australia, CWI – Center for Mathematics and Computer Science Amsterdam, petina asistentov na univerzah oz. študenti, med katerimi je večina doktorskih študentov, petina profesorjev, ki prihajajo z različnih univerz, npr. University College London, University of Bristol, Royal Holloway University of London, University

**Tabela 2:** Rezultati analize spletnega mesta Videlectures.net po načelih oblikovanja spletne skupnosti Amy Jo Kim

Št.	Načelo	Ocena	Argumenti
1	Definiran namen skupnosti	Srednje	Poslanstvo neposredno ne vključuje uporabnikov in interakcije, napravnina izbira imena odstrani, kjer se nahajata opis in poslanstvo spletnega mesta
2	Skupni prostor skupnosti	Slabo	Vstopna stran ponuja dober pregled nad vsebino, ne pa tudi nad orodji za interakcijo.
3	Možnost izoblikovanja profila	Srednje	Možnost izoblikovanja profila obstaja, oblikovanje profila je preprosto, a ni zabavno. Uporabniki ne dobijo svoje strani profila.
4	Organizacijo spletnih dogodkov	Slabo	Posebni spletni dogodki ne organizirajo, neažurne novice, dnevno dodanih novih vsebin neposredno ne poudarjajo.
5	Določen spekter vlog	Srednje	Dobro ločene vloge avtorjev in obiskovalcev, slabo ločene vloge registriranih in neregistriranih obiskovalcev.
6	Možnost oblikovanja podskupin	Slabo	Ni možnosti za izoblikovanje podskupin.
7	Povezovanje z resničnim svetom, srečanja	Srednje	Obiskovalci, avtorji, se srečujejo na konferencah, vendar ne na pobudo skrbnikov spletnega mesta Videlectures.net.
8	Fleksibilna pravila vodenja	Slabo	Pravila vodenja in pripadnosti skupini še niso jasno izoblikovana.
9	Jasen slog vodenja	Slabo	Način vodenja ni jasno izoblikovan.

Vir: Lastna raziskava

of Milano itd., četrtnina vprašanih pa se je opredelila drugače oz. na vprašanje ni odgovorila. Večina sodelujočih v anketi ima na spletnem mestu Videlectures.net že objavljeno vsaj eno predavanje, zato ga dobro poznajo. Presenetljivo jih le nekaj več kot pol že sodeluje v kateri od znanih spletnih skupnosti (LinkedIn, Facebook ipd.).

Ugotovili smo, da je za več kot polovico sodelujočih pomembno oz. izjemno pomembno, da imajo svoj prispevek (predavanje, intervju, učno uro) objavljen na spletni strani Videlectures.net. Treba pa je opozoriti tudi na tretjino sodelujočih, ki jim je glede sodelovanja vseeno. Kar 86 odstotkov vprašanih avtorjev si je na portalu že ogledalo posnetke drugih avtorjev, kar pomeni, da je portal Videlectures.net lahko orodje za promocijo avtorja in njegovega dela. Razvidno je, da objavljena dela niso zanimiva le za študente, temveč tudi za druge raziskovalce, zaposlene v gospodarstvu idr., kar bi moralo avtorje spodbuditi k dodatnemu sodelovanju, izmenjavi mnenj in ustvarjanju spletne skupnosti. To potrjuje tudi dejstvo, da je 83 odstotkov anketirancev odgovorilo, da študentom oz. kolegom predlagajo ogled predavanj na spletu, največ prav na spletni strani Videlectures.net. Zanimalo nas je tudi, ali avtorji podpirajo uporabo videoposnetkov na spletu med rednimi predavanji na fakulteti. Skoraj dve tretjini jih je odgovorilo, da idejo podpirajo, vendar le v obliki dodatnega učnega pripomočka.

Naslednji sklop vprašanj se je nanašal na pripravljenost za sodelovanje na spletnem mestu Videlectures.net oz. v njegovi skupnosti. Odgovori so bili izredno pozitivni, saj je več kot štiri petine sodelujočih odgovorilo, da bi bili pripravljeni sodelovati v spletni razpravi na temo njihovega dela. Najprimernejša orodja za virtualno interakcijo se jim zdijo komentiranje, forum in klepetalnica. Komunikacija med uporabniki in avtorji mora biti učinkovita, transparentna; avtorji si želijo konstruktivne izmenjave mnenj in odgovarjanje na vprašanja, ki zadevajo raziskovalno delo posameznika. Poleg sodelovanja v razpravi so avtorji 70-odstotno pripravljeni prispevati tudi dodatne vsebine, kot na primer povzetek prispevka, seznam uporabljenih virov, življenjepis ipd.

Kot največji prispevek spletnega mesta Videlectures.net je tretjina vprašanih navedla dostopnost znanstvenih vsebin. Objavljeni prispevki so na voljo ljudem po vsem svetu, kar je najpomembnejše predvsem za tiste, ki prihajajo iz revnejših držav. Nekateri menijo, da je

največji pomen spletnega mesta Videlectures.net v tem, da ponuja posnetke izjemno kakovostnih in za posamezna področja pomembnih avtorjev. Več kot pol sodelujočih meni, da je promocija znanosti pomembno poslanstvo portala, nasprotno jih trdi petina. Dodali so, da je vsa področja nemogoče obdelati, zato je pomembnejše, da se skrbniki spletnega mesta jasno osredinijo na izbrana področja in ohranjajo kakovost vsebin. Ugotavljamo, da bi spletno mesto Videlectures.net lahko bilo mesto, ki bi združevalo raziskovalce, akademike in industrijo s področja računalništva in drugih znanosti ter jih povezovalo z uporabniki njihovega raziskovalnega dela.

Po Andrews (2006) smo dosedanje oblikovanje spletne skupnosti na spletnem mestu Videlectures.net uvrstili v prvo fazo – »prvi koraki spletne skupnosti«. Faza vključuje povezovanje fizičnega in virtualnega sveta, kar spletno mesto Videlectures.net dosega z lastno promocijo na konferencah in podobnih dogodkih, kjer snemajo vsebine. Z navezovanjem na projekte Evropske unije, snemanjem intervjujev s pomembnimi posamezniki ter povezovanjem z univerzami in drugimi institucijami gradijo ugled spletnega mesta in povečujejo zaupanje uporabnikov. Vsebina portala je osredinjena na interese ciljnih uporabnikov. Obenem skrbniki spletnega mesta na Institutu Jožef Stefan organizirajo Solomonove seminarje, večkrat z gosti iz tujine, ki pripomorejo k povezovanju članov in ustni promociji portala. Spletno mesto Videlectures.net se sicer že razvija v smeri druge faze, »spodbujanje zgodnje interakcije«, vendar menimo, da se aktivnosti spodbujanja interakcije izvajajo v premajhnem obsegu, da bi že lahko govorili o drugi fazi.

## 5. NAPOTILA ZA OBLIKOVANJE SPLETNE SKUPNOSTI VIDEOLECTURES.NET

Na podlagi opravljenih analiz in ob upoštevanju značilnosti druge faze Andrewseve (2002) klasifikacije ter nekaterih napotil za oblikovanje uspešne spletne skupnosti smo za razvoj spletnega mesta Videlectures.net oblikovali naslednjo strategijo.

Predlagamo oblikovanje nove podstrani, na katero bo z vstopne strani spletnega mesta Videlectures.net vodil zavihek, poimenovan Skupnost (angl. Community). Ta podstran bo skupen prostor, na katerem se bo skupnost Videlectures.net lahko gradila. Pomembno je,

da skrbniki skupnosti najprej dobro definirajo njen namen. V obliki poslanstva naj predstavijo razloge za obstoj spletnega mesta in za povezovanje v skupnost. Prednosti pridružitve in sodelovanja v skupnosti morajo biti obiskovalcem jasno predstavljene. Podstran Skupnost bo ponujala pregled nad dogajanjem v skupnosti, orodji za interakcijo ter obiskovalcem ponujala možnost registracije. Oblikovanje osebnega profila mora biti preprosto in zabavno (npr. možnost osebne predstavitve z besedilom, sliko ipd.). Skrbniki spletne skupnosti naj njene člane spodbujajo k nastopanju v skupnosti s pravo identiteto. Z izpolnitvijo vpisnega obrazca uporabnik dobi svojo podstran.

Vpisni postopek naj bo za vse člane enak, razlikujejo pa naj se njihove osebne strani glede na to, ali so obenem tudi avtorji vsebin. Avtorji bodo prek osebne strani dobili dostop do vseh svojih vsebin in možnost, da jih obogatijo s povzetkom predavanja, kratko razlago, ozadjem raziskovanja, priporočilom, katere posnetke naj si obiskovalci še ogledajo, s seznamom virov ipd. Predlagamo, da imajo vsi člani dostop do seznama vseh registriranih uporabnikov, ki naj bo podprt z orodjem za iskanje med njimi. Da bi spodbudili interakcijo med člani, naj jim bo na voljo pošiljanje zasebnih sporočil. Poleg tega predlagamo oblikovanje spletnega foruma, na katerem bo spodbujena razprava na teme, ki jih avtorji obravnavajo v prispevkih, pa tudi na bolj poljudne tematike. Vsak uporabnik naj ima možnost, da odpre novo temo, nad dogajanjem na forumu pa morajo bedeti moderatorji, izbrani izmed članov skupnosti. Na spletnem mestu naj se obdrži sistem komentiranja pod posnetki, kjer se razprava nanaša na natančno določen prispevek.

Skrbniki spletne skupnosti naj redno odgovarjajo na pritožbe o kakovosti posnetkov ter uporabnikom ponudijo zadostno tehnično podporo. Poleg tega bi morali biti komentarij videov povezani z osebnim profilom avtorja, ki bi obenem po spletni pošti dobil obvestilo o novem komentarju, kar bi spodbudilo komunikacijo med avtorji in gledalci. Za komunikacijo med skrbniki spletnega mesta in člani skupnosti predlagamo ohranitev sistema Trac, saj odprt odnos utrjuje zaupanje uporabnikov v spletno mesto. Poleg tega predlagamo redno dvotedensko pošiljanje okrožnice po spletni pošti vsem prijavljenim članom. Za tiste, ki okrožnicam niso naklonjeni, naj bo na voljo RSS vsebin. Poleg že omenjenih elementov naj bodo na strani skupnosti navedeni prihajajoči dogodki, ki jih bo ekipa Videolectures.net snemala, poleg pa naj bo nameščeno

pogovorno okno, v katero lahko člani zapišejo, za katere dogodke v prihodnosti si želijo, da bi bili posneti. Da bi v dogajanje na portalu še bolj vključili avtorje vsebin, predlagamo mesečna gostovanja v spletnem dnevniku Videolectures.net.

Drugi fazi, v kateri so dejavnosti usmerjene predvsem na spodbujanje komunikacije med člani, sledi prehod v tretjo fazo, ki jo je Andrews (2006) poimenoval »premik k trajnostnemu interaktivnemu okolju«. V zadnji fazi oblikovanja spletne skupnosti se morajo njeni skrbniki osrediniti na osebno izkušnjo posameznika. Prvi korak je povezovanje članov v manjše skupnosti, podskupine. Članom bi lahko najprej ponudili združevanje po institucijah, konferencah, ki se jih nameravajo udeležiti, državah ipd.

V tretjo fazo spada tudi nadaljnji razvoj samega spletnega mesta. Aktivnosti naj bodo usmerjene v spodbujanje širjenja znanja in idej ter v medsebojno sodelovanje članov skupnosti. V skupni prostor bi s tem namenom umestili rubriko e-učilnica (angl. Virtual Classroom). E-učilnica bi bila namenjena povezovanju študentov, medsebojni pomoči, razpravi ipd. Cilj e-učilnice je postati nekakšna valilnica idej, kjer se bo izpolnil strateški cilj spletnega mesta (na leto odkriti vsaj 25 dobrih znanstvenih idej ali nadarjenih posameznikov). Na strani naj bo objavljen uredniško-pedagoški izbor predavanj, primernih za začetek učenja posamezne teme. V okviru e-učilnice bi vsak član skupnosti dobil možnost prispevati lastne vsebine (prenos lastnih videoposnetkov na splet), ki naj jih prej pregleda uredniški odbor. Tako bi neveljavljeni posamezniki dobili možnost, da predstavijo svoje delo in zamisli ter pozovejo k sodelovanju druge člane skupnosti.

Dolgoročen cilj e-učilnice je povezovanje z univerzami. Selitev vsebin na splet je trend, ki mu nekatere najbolj priznane univerze že sledijo, druge pa bodo to prisiljene storiti v prihodnosti. E-učilnica bi ponujala hiperpovezave na spletna mesta univerz, ki že ustvarjajo videoarhiv, tistim, ki tega še ne počnejo, pa bi uredniki spletnega mesta Videolectures.net ponudili gostovanje na njihovih spletnih straneh. Konca tretje faze oblikovanja spletne skupnosti ne moremo preprosto določiti. Pomembno je, da skupnost nadaljuje svoj razvoj v smeri privabljanja novih članov in ponudbe novih ugodnosti ter aplikacij.

## 6. SKLEP

Spletne skupnosti pomenijo nastanek spletnega prostora in so v zadnjem času doživele silovit



razmah. Poznamo različne spletne skupnosti, na primer transakcijske, interesne, fantazijske, trenutno pa so priljubljene predvsem skupnosti, ki temeljijo na socialnem stiku, mreženju in povezovanju posameznikov. V prispevku smo raziskovali, kako se spletna skupnost sploh oblikuje in kateri pogoji morajo biti izpolnjeni, da spletno mesto lahko postane skupni prostor pripadajoče spletne skupnosti.

Na svetovnem spletu obstaja kar nekaj skupnosti, ki so se razvile na podlagi ponudbe videovsebin, vendar pa nismo odkrili skupnosti, ki bi povezovala člane na znanstveni ravni. Menimo, da je spletno mesto Videlectures.net odlična podlaga za oblikovanje take skupnosti. Za obstoj spletnega mesta zgolj dodajanje novih vsebin ni dovolj; obiskovalcem je treba ponuditi več interaktivnosti, možnosti za soustvarjanje portala in prispevanje v skupnost. Obisk spletnega mesta naj bo za uporabnike doživetje, saj se bodo le tako nanj redno vračali.

## LITERATURA

- Andrews, D. C. (2002). Audience – specific Online Community Design. *Communications of the ACM*, 45(4), 64–68.
- Center za prenos znanja na področju informacijskih tehnologij [na Institutu Jožef Stefan]. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.ijs.si/ijsw/CT3>. (26. marec 2008)
- Del.icio.us*. Najdeno na spletnem naslovu <http://del.icio.us/>. (15. maj 2008)
- Ellis, D., Oldridge, R. & Vasconcelos, A. (2004). Community and Virtual Community. *Annual Review of Information Science and Technology*, 38, 145–186.
- Friesen, B. (2004). Redefining B2B: From »Business to Consumer« to »Building Toward Community«!. *Consulting to Management*, 15(1), 21–26.
- Google Analytics. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.google.com/analytics/>. (20. april 2008)
- Hagel, J., & Armstrong, A. (1996). The Real Value of On-line Communities. *Harvard Business Review*, 74(3), 134–141.
- Hagel, J., & Armstrong, A. (1997). *Net gain: expanding markets through virtual communities*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Hof, D. (1997). Internet Communities. *Business Week*, (3525), 64. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.businessweek.com/1997/18/b35251.htm>. (8. februar 2008)
- Jones, Q. (1997). Virtual-Communities, Virtual Settlements & Cyber-Archaeology: A Theoretical Outline. *Journal of Computer – Mediated Communication*, 3 (3). Najdeno na spletnem naslovu <http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue3/jones.html>. (5. februar 2008)
- Kim, A. J. (2000). *Community – Building on the Web*. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.naima.com/community/>. (10. junij 2008)
- Lazar, J., & Preece, J. (1998). Classification Schema for Online Communities. *Proceedings of the 1998 Association for Information Systems* (str. 84-86), Americas Conference. Najdeno na spletnem naslovu [http://www.ifsm.umbc.edu/~preece/Papers/1998\\_AMCIS\\_Paper.pdf](http://www.ifsm.umbc.edu/~preece/Papers/1998_AMCIS_Paper.pdf). (5. februar 2008)
- Plant, R. (2004). Online Communities. *Technology in Society*, 26(1), 51–65.
- Preece, J. (2001). Sociability and usability in online communities: determining and measuring success. *Behaviour & Information Technology*, 20(5), 347–356.
- Preece, J. (2006). *Online Communities, Designing Usability, Supporting Sociability*. Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: John Wiley & Sons, Ltd.
- Research Channel. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.researchchannel.org/prog/>. (18. april 2008)
- SciVee. Najdeno 18. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.scivee.tv/>.
- SurveyMonkey. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.surveymonkey.com/>. (28. marec 2008)
- Ted. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.ted.com/>. (15. maj 2008)
- Videlectures.net. Najdeno na spletnem naslovu <http://videlectures.net/>. (15. februar 2008)
- Weinreich, F. (1997). Establishing a point of view toward virtual communities. *Computer-Mediated Communication Magazine*, 4 (2). Najdeno na spletnem naslovu <http://www.december.com/cm/mag/1997/feb/wein.html>. (10. februar 2008)
- Young, E., & Izak, B. (2004). A Framework for the Study of Customer Interface Design for Mobile Commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(3), 79–102.
- YouTube. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.youtube.com>. (15. maj 2008)



## MARKETINŠKI VIDIK DRUŽBENE ODGOVORNOSTI: PRIMER MOBITELA IN DOPPS

**Jerneja Kimovec,**  
asistentka direktorice online trženja,  
Žurnal media, d. o. o.,  
jerneja.kimovec@zurnal24.si

**Urša Golob,**  
docentka,  
Fakulteta za družbene vede,  
Univerza v Ljubljani,  
ursa.golob@fdv.uni-lj.si

**Povzetek:** Medtem ko so vodilni v podjetjih družbeno odgovornost še pred kratkim razumeli le kot nadležno zavezo, zdaj v njej vidijo številne (poslovne) priložnosti. Zato jo čedalje pogosteje povezujejo z različnimi oddelki in aktivnostmi svojih organizacij. V zadnjem času je trend predvsem na strani marketinga, kar je zanimivo, saj je bila ta podjetniška spretnost v preteklih desetletjih velikokrat označena z negativnim predznakom, češ da zavaja potrošnike in jim vsiljuje stvari, ki jih ne potrebujejo. S pomočjo teorije družbene menjave v pričujoči raziskavi pojasnjujemo, da je lahko združevanje marketinga in družbene odgovornosti – največkrat označeno z imenom »marketing z namenom« ali »cause-related marketing« (CRM) – koristno za vse vpletene. Če je program zasnovan na dolgoročnem, enakopravnem partnerstvu, z njim pridobita profitna in neprofitna organizacija, pa tudi potrošniki in družba. Kot primer zgledne slovenske prakse navajamo dolgoletno sodelovanje Mobitela in Društva za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije (DOPPS). Izsledki raziskave kažejo, da je tudi povsem neprodajno usmerjen program marketinga z namenom lahko uspešen pri doseganju svojega osnovnega cilja – širjenju informacij in izboljšanju prepoznavnosti.

**Ključne besede:** marketing, družbena odgovornost, družbena menjava, marketing z namenom

### MARKETING VIEW OF SOCIAL RESPONSIBILITY: CASE STUDY OF MOBITEL AND DOPPS

Although company managers until very recently understood social responsibility as an obligation or even a nuisance, it is now seen as a source of (business) opportunities. It is therefore becoming more frequently linked with various departments and activities within organisations. The recent trend is particularly on marketing, which is interesting, since this is a business skill that has in the previous decades often been ascribed a negative connotation, supposing to have mislead the consumers and imposed on them products they did not need. By applying the social exchange theory we shall demonstrate in the following analysis that combining marketing with social responsibility, commonly referred to as CRM (Cause-Related Marketing), can be beneficial for all involved. If such a programme is based on a long-term equal partnership, it brings benefit to a profit and non profit organisation, as well as to the consumer and society.

Prejeto: 4. februar 2009  
Recenzirano: 18. marec 2009  
Prejeto v popravljeni različici: 24. marec 2009

As a model example of such practice in Slovenia we shall present long-term partnership between Mobitel d.d. and DOPPS – BirdLife Slovenia society. Research results have shown that even a completely non-profit based Cause-Related Marketing programme can be successful in reaching its main objective - spread out information and improve the company recognition.

**Key words:** marketing, social responsibility, social exchange, cause-related marketing

## 1. UVOD

Pričakovanja o družbeno odgovornem ravnanju podjetij v sodobni družbi so čedalje večja in družbeno odgovornost podjetja (DOP) je postala osrednja tema svetovnega gospodarstva. Kot se metaforično izrazi Embley (1993), »podjetja vodita dva ključna motivatorja: glava in srce«, pri čemer je prvi sinonim za dobiček, drugi pa za širšo družbeno skrb. Vse, kar danes počnejo podjetja, je pravzaprav iskanje ravnotežja med tema dvema normama. Družbeno odgovorna drža predvideva miselni odmik od politike *laissez-faire* in zakoreninjenega smithovskega prepričanja, da sta bistvo vsakega podjetja maksimiranje dobička in odgovornost izključno delničarjem/lastnikom. (Golob in Podnar, 2002; Jančič, 2002). Zdaj je delničarski koncept zamenjala Freemanova logika (v Jančič, 1999), po kateri je podjetje odgovorno vsem svojim deležnikom, ekonomski imperativ pa je omajal že Carrollov model družbene odgovornosti iz leta 1979, ki predvideva, da »družbeno odgovorno podjetje oceni svoje odgovornosti do družbe, identificira socialne probleme v svojem okolju in izbere ustrezno filozofijo odziva nanje« (Carroll, 1979). Pri tem upošteva in »v svoje poslovanje vključi ekonomske, zakonske, etične in prostovoljne<sup>1</sup> dejavnosti, ki jih od njega pričakuje družba« (Carroll, 1979).

To pomeni, da morajo podjetja pri svojih akcijah čedalje bolj upoštevati tudi pritisk javnosti, ki ni več zadovoljna le z navidezno čustveno navezo, temveč zahteva dokaze o družbeno odgovorni produkciji izdelka (Embley, 1993) ter bolj poosebljena sporočila in proizvode (Adkins, 1999). Poleg tega družbeno odgovornost lahko vpliva tudi na ugled podjetij, na izboljšanje pozicioniranja njihovih znamk (Kotler in Lee, 2005) in na boljše poslovanje podjetja na splošno. S tega vidika je družbeno odgovorna praksa pomembna razlikovalna prednost in to je zagotovo eden pomembnejših razlogov, da se v novem tisočletju čedalje pogosteje omenja prav v povezavi z marketingom.

Ena od manifestacij DOP v marketingu je tudi »marketing z namenom« ali »cause-related

marketing« (CRM). Njegovo bistvo temelji na teoriji družbene menjave, s katero pridobijo vse vpletene strani, torej profitna in neprofitna organizacija, deležniki in družba. Toda v praksi ni vedno tako. Podobno kot pri številnih drugih marketinških programih, povezanih z družbeno odgovornostjo, tudi pri marketingu z namenom podjetja hodijo po tanki črti med sodelovanjem in izkoriščanjem. Zato le takrat, ko gre za enakovredno partnerstvo, ki temelji na viziji dolgoročnega razvoja in vzajemne pomoči obeh organizacij, lahko govorimo o družbeno odgovornem marketinškem programu, katerega rezultat so širše družbene koristi.

Namen tega prispevka je z empiričnimi podatki pokazati podobnosti in razlike s teoretskimi izhodišči in ugotoviti, ali v praksi resnično obstaja marketing z namenom, ki temelji na ekvivalentni in dolgoročni menjava in ki pripomore tudi k družbeni blaginji. Zanima nas torej, ali je mogoče najti zgleden primer marketinga z namenom. Da bi odgovorili na ti vprašanja, v empiričnem delu našega prispevka uporabimo študijo primera o sodelovanju profitne in neprofitne organizacije – Mobitela in DOPPS (Društva za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije).

## 2. TEORETSKI OKVIR

### 2.1 DRUŽBENA ODGOVORNOST IN MARKETING

Verjetno najpogostejše vprašanje, zastavljeno marketinškemu strokovnjaku, je, »kaj marketing prispeva k družbi« (Ewing, 2001). Družbeno odgovornost je moralna, etična, koristna in seveda odgovorna. Kaj pa marketing? Kljub prizadevnosti nekaterih akademikov, da bi dokazali nasprotno, je ta še vedno pogosto razumljen kot orodje za prodajanje, vplivanje na potrošnike in prepričevanje. Kot pravi Jančič (2004), nekateri kritiki vidijo marketing kot del družbenega problema, ne pa kot tistega, ki bi položaj lahko poskušal rešiti.

Takšno pojmovanje je posledica zgodovinskega razvoja. Ko je bil marketing na vrhuncu svoje moči, je namreč hkrati s slovesom učinkovitega orodja pridobil tudi sloves upravljalkega koncepta, ki prode v potrošnikovo »črno skrinjico« in mu uspe vsiliti stvari, ki jih ta niti ne potrebuje; pravzaprav jih niti noče (Jančič, 2004). Zato njegova pot od takratnega *caveat emptor*<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dobesedni prevod angleške besede »discretionary« je »samovoljen«.

<sup>2</sup> Lat.: Pazi se, kupec.

do družbeno odgovornega koncepta nikakor ni (bila) lahka.

V času tako imenovane »identitetne krize marketinga« so se mnogi začeli spraševati o njegovem osnovnem namenu: »Je le orodje za doseganje komercialnih ciljev ali proces, lasten celotni družbi?« (Sweeney, 1972). Gre za razliko med tehnologijo, potrebno za izvedbo procesa menjave, in za sam proces menjave (Sweeney, 1972). V drugem primeru marketing ne »išče lukenj« v družbenih zakonih, temveč je medij, prek katerega se izpolnjujejo družbene vrednote. Družbena odgovornost tako ni več njegovo orodje, temveč osnovno bistvo (Sweeney, 1972).

Sweeneyjevo (1972) razmišljanje o marketinški identiteti je aktualno še danes, kajti za »miselno prevlado« se še vedno borita dve nasprotni struji. Prva verjame v marketing kot upravljalsko orodje na relaciji podjetje–potrošnik, druga pa ugotavlja, da je prisoten v vseh družbenih odnosih. S tega vidika velja, da je marketing prva vez med podjetjem in družbo ter da je družbena odgovornost odgovornost marketinga (Golob, 2004). Jančič (2004) dodaja, da je prav »koncept celostnega marketinga primeren za razumevanje deležniške narave podjetja in s tem povezane nove družbene odgovornosti«. Poleg potrebe po zadovoljevanju lastnih potreb ponuja še imperativ po zadovoljevanju potreb drugega in tretjega, pri čemer je drugi vsak udeleženec v procesu menjave, pri tretjem pa gre za upoštevanje interesov družbe in okolja. Jančičev (1999) celostni marketing se opira prav na Sweeneyjevo razmišljanje o tem, da je marketing filozofija, usmeritev podjetja in družbeni proces.

Kljub temu se družbena odgovornost znotraj marketinga v praksi še vedno najpogosteje uporablja kot nova marketinška strateška usmeritev ali kot marketinško orodje (Golob, 2004). V zadnjih letih smo priča številnim projektom, v katere podjetja vključujejo družbeno odgovornost predvsem zato, ker jim je v pomoč pri marketinških praksah (Maignan, 2001). Gre torej zgolj za navidezno izboljšavo tehnicističnega pogleda na marketing (Golob, 2004). Jančič (2004) je prepričan, da je rešitev v razumevanju marketinških strokovnjakov kot »premoščevalcev meja med podjetjem in raznimi javnostmi/deležniki v okolju«. Prav zato bi moral biti ravno marketing (kot celostni koncept) tisti, ki bi se ukvarjal z družbeno odgovornostjo podjetij.

## 2.2 MARKETING Z NAMENOM<sup>3</sup>

Eden pogostejših načinov uvajanja družbene odgovornosti v marketing je v tujini že dobro

poznani »cause-related marketing« (CRM). Podjetja uspešno prepletajo svoje ekonomske marketinške strategije s tako imenovanim »marketingom z namenom« ali »razsvetljenim kapitalizmom«, čemur nekateri avtorji pravijo »marketing s socialno dimenzijo« (glej npr. Drumwright v Handelman in Arnold, 1999). Zelo splošno rečeno, gre za povezovanje profitne organizacije z neprofitno, pri čemer je za takšno prakso pomembno, da je opazna in široko prepoznavna. Tako (domnevno) k sodelovanju pritegne še več posameznikov (Berglind in Nakata, 2005).

Za koncept marketinga z namenom obstaja veliko izrazov, ki jih različni avtorji uporabljajo različno.<sup>4</sup> Strinjajo se na točki, da je marketing z namenom marketinška aktivnost, vendar se sprašujejo, koliko (in ali sploh) je povezana s pospeševanjem prodaje, s prostovoljnimi prispevki podjetja, s sponzorstvom, z odnosi z javnostmi ... Definicij marketinga z namenom je toliko kot člankov o njem. Posplošeno jih lahko razdelimo v dve skupini:

- 1) Marketing z namenom je definiran kot uvedba družbene odgovornosti podjetja v njegove marketinške aktivnosti in komunikacijo (Simcic Bronn in Vrioni, 2001). Pri tem gre ponavadi za strateško sodelovanje z neprofitno organizacijo.
- 2) Marketing z namenom je definiran kot marketinško orodje, s pomočjo katerega se povežeta profitna in neprofitna organizacija, tako da potrošniki pri nakupu izdelka profitne organizacije prispevajo določeno vsoto od nakupa tudi v neprofitne namene (Mullen v Simcic Bronn in Vrioni, 2001).

Varadarajan in Menon (1988), ki med prvimi omenjata marketing z namenom in ki sta tudi najpogosteje citirana, se sicer strinjata z drugo točko, vendar menita, da neposredna navezava na nakup izdelka ni njegov bistven element. Bistveno je, da gre za nekakšno povezanost med prostovoljnim dajanjem podjetja in razsvetljenim poslovnim interesom, s čimer pridobi tako podjetje kot neprofitna organizacija.

<sup>3</sup> V izvirniku Cause-Related Marketing. Nekateri slovenski avtorji, ki se ukvarjajo s tem konceptom, zanj uporabljajo tudi termin »trženje s hkratno podporo dobrotelčnih namenov«.

<sup>4</sup> Angleški izrazi, kot so social marketing, charity marketing, corporate/strategic philanthropy, social investment, responsible marketing, green marketing, enlightened marketing, affinity marketing, public purpose marketing, cause branding, sponsorship ... so lahko vsi enakovreden izraz za marketing z namenom, lahko pa so tudi različni samostojni koncepti v okviru družbene odgovornosti in mu kot taki stojijo celo nasproti. Poimenovanje je odvisno od avtorja.

Priznavata pa, da veliko podjetij marketing z namenom uporablja le taktično (kratkoročno, v svoj interes) ali pa kvazi strateško (kjer je končni cilj le pomoč pri pospeševanju prodaje). Pri sodelovanju takšne vrste je torej (še vedno) ključen dobiček.

Na drugi strani vneta zagovornica marketinga z namenom, Sue Adkins (1999), takšno preozko definicijo, vezano na podarjanje določenega odstotka od prodaje neprofitnemu delu naveze, zavrača in pravi: »Marketing z namenom je koncept povezovanja profitne z neprofitno organizacijo, da obe vpleteni strani pridobita. Ker mora biti rezultat povezovanja vzajemna korist, sodelovanje med njima ne more biti vezano le na prodajo, temveč tudi na to, da lahko vsaka stran drugi ponudi kaj vrednega.« Kadar torej omenjeno prakso razumemo kot proces, so ključni elementi partnerstvo, dolgoročnost, poštenost in transparentnost potez podjetja (Varadarajan in Menon, 1988; Simcic Bronn in Vrioni, 2001; Adkins, 1999).

Bliže nam je prva definicija, saj je zaradi svoje širine zanimivejša, poleg tega pa tudi večina avtorjev marketing z namenom pojmuje kot nekakšno krovno ime za vse vrste marketinških povezav med neprofitnimi in profitnimi organizacijami.

Marketing z namenom ali katerikoli drugi program družbene odgovornosti mora biti povezan z

vsemi oddelki v podjetju, predvsem pa s strategijo vodilnih. Adkinsonova z naslednjo shemo (glej sliko 1) dobro ponazori položaj marketinga z namenom v odnosu do različnih marketinških aktivnosti.

Da bi bile prakse marketinga z namenom uspešne, jih mora najprej usvojiti in posvojiti vodilni menedžment podjetja, nato pa spodbujati vse zaposlene, da ga vključijo v svojo organizacijsko kulturo (Varadarajan in Menon, 1988). Njihov osnovni cilj bi moral biti zbiranje sredstev za dober namen ob hkratnem izboljšanju poslovanja podjetja (Varadarajan in Menon, 1988). Vendar je ciljev veliko, zato jih pregledno prikazujemo po skupinah v preglednici 1.

Čeprav ob prebiranju literature o marketingu z namenom pogosto dobimo občutek, da so podjetja tista, ki takšno navezo vodijo, šele neprofitna organizacija daje partnerstvu legitimnost. Mojca Vozel (2007) udarno začenja svoj članek v Financah: »Samo nevladna organizacija potrdi, ali ste res odgovorni.«

Pri tem je bistveno tudi spoznanje, da se obe strani pravzaprav srečujeta z enakimi težavami pri poslovanju; razlikujejo se samo njihovi končni produkti. Zato se morata začeti gledati ne kot sovražni, ampak potencialno partnerski, saj le skupaj lahko pripomoreta h konstruktivnim spremembam (Coddington, 1993). S pomočjo

**Slika 1:** Marketing z namenom (CRM) v marketinškem spletu



Vir: Adkins, 1999

**Tabela 1: Cilji marketinga z namenom za profitno organizacijo**

<b>Korporativni razlogi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pokazati se kot družbeno odgovoren oz. kot »dober državljan«</li> <li>- zgraditi ali okrepiti ugled ali podobo</li> <li>- skomunicirati vrednote in poslanstvo podjetja</li> <li>- diferenciacija in konkurenčna prednost</li> <li>- povečati integriteto podjetja v očeh deležnikov</li> <li>- povečati tržni delež</li> <li>- olajšati si vstop na nove trge</li> </ul>	Adkins, 1999; Berglind in Nakata, 2005; Endacott, 2004; Polonsky in Wood, 2001; Simcic Bronn in Vrioni, 2001; Varadarajan in Menon, 1988
<b>Marketinški razlogi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zgraditi ali okrepiti znamko in njeno vrednost</li> <li>- povečati zavedanje, prodajo, prihodke ali zvestobo</li> <li>- dodati vrednost</li> <li>- graditi poslovne odnose</li> <li>- povečati razumevanje</li> <li>- zagotoviti finančne in druge vire</li> </ul>	Adkins, 1999; Berglind in Nakata, 2005; Polonsky in Wood, 2001; Varadarajan in Menon, 1988
<b>Razlogi, povezani s porabniki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zagotoviti večjo čustveno vpletenost porabnikov</li> <li>- povečati stopnjo njihove naklonjenosti podjetju</li> <li>- zbuditi v njih občutek, da so naredili nekaj dobrega</li> <li>- povečati vrednost izdelka/podjetja v njihovih očeh</li> <li>- razširiti bazo porabnikov</li> <li>- umiriti porabnike po napaki podjetja</li> <li>- izobraževati porabnike</li> </ul>	Adkins, 1999; Berglind in Nakata, 2005; Polonsky in Wood, 2001; Simcic Bronn in Vrioni, 2001; Coddington, 1993
<b>Razlogi, povezani z delovanjem v skupnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomagati skupnosti</li> <li>- dobiti od nje dovoljenje za delovanje</li> <li>- zagnati investicijske programe in strategije, vezane na skupnost</li> <li>- zgraditi odnose z lokalno skupnostjo</li> </ul>	Adkins, 1999; Endacott, 2004; Varadarajan in Menon, 1988
<b>Razlogi, povezani s človeškimi viri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rast podjetja v očeh zaposlenih</li> <li>- izboljšati timsko delo, motivacijo in moralo zaposlenih</li> <li>- povečati produktivnost</li> <li>- izkoristiti priložnost za trening, izobraževanje in premestitve</li> <li>- pritegniti najboljše potencialne kadre</li> </ul>	Adkins, 1999; Berglind in Nakata, 2005; Endacott, 2004; Polonsky in Wood, 2001; Simcic Bronn in Vrioni, 2001
<b>Medijski razlogi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozitivnejša naravnost medijskega poročanja in večja vidnost v medijih</li> <li>- speljati pozornost proč od negativne publicitete</li> <li>- zgraditi dobre odnose z vlado in mnenjskimi voditelji</li> </ul>	Adkins, 1999; Polonsky in Wood, 2001; Simcic Bronn in Vrioni, 2001; Varadarajan in Menon, 1988
<b>Altruistični razlogi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dober občutek</li> <li>- narediti nekaj dobrega zato, ker je tako prav</li> </ul>	Adkins, 1999

dobrih partnerstev lahko neprofitne organizacije povečajo finančne prilive in posledično razširijo svojo dejavnost, kar je dobro za vso družbo. Berglind in Nakata (2005) navajata tudi druge, nefinančne vire, ki jih neprofitna organizacija lahko pridobi na ta način, npr. prostovoljno pomoč zaposlenih v sodelujočem podjetju, učenje menedžerskih in komunikacijskih veščin, večjo prepoznavnost ipd.

Seveda pa se neprofitne organizacije v partnerstvu lahko spopadajo tudi s težavami, na primer če začnejo dajati večji poudarek lastnemu

interesu namesto altruizmu, če pride do konflikta interesov in če obstaja nevarnost prevelike komercializacije ene neprofitne organizacije ali vsega neprofitnega sektorja (File in Prince, 1998).

Vprašanje je torej, kako poiskati partnerja in vzpostaviti partnerstvo, v katerem se neprofitna organizacija z omenjenimi nevarnostmi ne bo srečevala. Enotnega odgovora v literaturi ni, avtorji pa predlagajo različne pristope, ki takšno tveganje bistveno zmanjšajo. Sue Adkins (1999) na primer spodbuja neprofitne organizacije, naj ne čakajo, da jih podjetje pokliče k sodelovanju,

temveč naj sami aktivno iščejo partnerje. Tako imajo več možnosti, da izberejo tisto, kar jim ustreza. Poleg tega naj se prepričajo, da bo razmerje temeljilo na integriteti, transparentnosti, poštenosti, vzajemnem spoštovanju, partnerstvu in vzajemnih koristih (Adkins, 1999).

Najpomembnejše pa je, da se organizaciji povežeta na podlagi svojih in skupnih ciljev.

Kljub preiščenemu povezovanju dveh organizacij pa zagotovila za uspeh ni. Večina kritik marketinga z namenom se nanaša na domnevno podrejen položaj neprofitne organizacije v partnerstvu. Težava je v tem, da je končne učinke skoraj nemogoče predvideti, težko pa jih je tudi objektivno oceniti (Polonsky in Wood, 2001). Če sta obe strani zbrali veliko finančne podpore in pridobili nove podpornike/stranke, to še ne pomeni, da je bilo partnerstvo uspešno – ena izmed organizacij je lahko npr. ob dober ugled, podpornike ali kupce. Partnerstvo lahko pripelje tudi v preveliko finančno odvisnost neprofitne organizacije.

Druga najpogostejša kritika leti na dvomljivost motivov za partnerstvo. Varadarajan in Menon (1988) vidita temeljni problem v konfliktu interesov, saj je marketing z namenom najprej strategija za prodajanje, ne pa za povečevanje prostovoljnih prispevkov. Zato pri marketingu z namenom obstaja tudi bojazen o izkoriščanju neprofitnih organizacij. Že Varadarajan in Menon (1988) sta ugotovila, da podjetja hodijo po tanki črti med partnerstvom in izkoriščanjem ter da so koristi na strani podjetij večje od tistih na strani neprofitnih organizacij.

Sue Adkins (1999) vse omenjene kritike večkrat vzame v zakup; nanje odgovarja povsem preprosto. Po njenem mnenju marketing z namenom ni nadomestilo za prostovoljne prispevke, niti za sponzorstvo – je povsem nova, samostojna oblika. Hkrati meni, da marketing z namenom ni zdravilo za vse bolezni, in priznava, da v določenih primerih ni najboljša ali sploh ni smiselna izbira. Če podjetju škripajo osnove (npr. slab ugled, zamera pri potrošnikih ...), potem jih ne more »zdraviti« z marketingom z namenom. Marketing z namenom torej lahko prinese veliko dobrega vsem vpletenim, če le ni zlorabljen njegov koncept (Adkins, 1999).

### **3. MARKETING Z NAMENOM V SLOVENSKI PRAKSI**

Literatura o praksah marketinga z namenom, uporabljena kot teoretična podlaga za pričujoče raziskovalno delo, večinoma izvira iz ZDA. Medtem ko je »onstran Luže« marketing z

namenom že več kot deset let ena najpopularnejših tehnik združevanja družbene odgovornosti in marketinga, vodilni evropski moške šele zdaj ugotavljajo, da »Evropa potrebuje neko splošno družbeno klimo, v kateri podjetnikov ne bodo spoštovali le zato, ker dosegajo velik dobiček, temveč zato, ker pošteno prispevajo svoj delež k premagovanju družbenih problemov« (Guenter Verheugen v Podnar, 2008). V Sloveniji ni kaj dosti drugače. Pri nas naj bi v praksi pogosto še vedno izhajali iz arhaične definicije DOP, kjer gre predvsem za donacije podjetja na prošnjo neke nevladne organizacije (Vozel, 2007). Po mnenju Vozlove (2007) je pri nas skoraj neznan pogled, da je družbeno odgovornost mogoče uvesti tudi kot partnersko sodelovanje z nevladnimi organizacijami za reševanje družbenega problema, ki ga je morda podjetje samo povzročilo.

Glede na to ni presenetljivo, da je v poljudnih sporočilih (dnevno časopisje, televizija, pa tudi spletne strani večjih podjetij) dokaj težko zaslediti termin »marketing z namenom«. V primeru Mobitela in DOPPS, organizacij, ki sta predmet pričujoče raziskave, pravzaprav ni nič drugače. Nobeno od podjetij namreč neposredno ne navaja te prakse. V njihovih gradivih in publikacijah je vedno govor o družbeni odgovornosti, partnerstvu, sodelovanju, sponzorstvu, donatorstvu in povezovanju. Pa vendarle gre, kot prikazujemo v empiričnem delu tega prispevka, za vzorčen primer opisanega procesa.

### **4. METODOLOGIJA IN ZBIRANJE PODATKOV**

Uporabili smo študijo primera, ki s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih dokazov omogoča globlji in širši vpogled v enoto (ali enote) raziskave. V našem primeru je to razlagalna študija z linearno-analitično in deloma kronološko strukturo, kjer je najprej izbran raziskovalni problem, proučena relevantna literatura in zbrani ter proučeni podatki, ki se povežejo v sklepe (Yin, 2003).

Ker je šibkost študij primera pogosto v pristranskosti in subjektivnosti, smo si med raziskavo prizadevali, da bi izpolnili pogoje o zanesljivosti in veljavnosti študije (Yin, 2003). Za doseganje večje veljavnosti in zanesljivosti smo uporabili tudi triangulacijo, ki je pogost način kombiniranja metod in virov (npr. Yin, 2003). V raziskavo smo vključili gradivo iz vseh šestih Yinovih kategorij (2003):



- dokumentacija (zapisniki, poročila, vabila, že obstoječe ocene primera, poslovni predlogi, dnevni kliping),
- arhivska poročila (letna poročila, skupne publikacije, organizacijske sheme, finančni načrti, tabele, podatki iz raziskav ...),
- intervjuji (Stanislav Smolnikar, Oddelek za sponzorstva, Mobitel; Andrej Medved, direktor DOPPS),
- direktno opazovanje (študentsko delo v Mobitelovi Službi za odnose z javnostmi),
- opazovanje z udeležbo (aktivno sodelovanje pri dogodkih),
- fizični dokazi (fotografije prostorov, oglasi, zgoščenke, plakati, kipi, paketi itd. ).

## 5. SODELOVANJE MED MOBITELOM IN DOPPS POD DROBNOGLEDOM

Podatki v študiji primera so analizirani in predstavljeni tako, da poskušajo čim jasneje ilustrirati odgovore na vprašanja, ki smo ju zastavili, in prikazati tiste elemente, ki so ključni za marketing z namenom.

### 5.1 DOLGOROČNOST PARTNERSTVA

Začetek sodelovanja med družbo Mobitel, nacionalnim operaterjem mobilnih telekomunikacij, in DOPPS, eno najstarejših neprofitnih in nevladnih naravovarstvenih organizacij pri nas, sega v leto 1995 in poteka na treh ravneh:

- oglaševanje in različni projekti ozaveščanja širše javnosti o čedalje večji ogroženosti ptic in njihovega življenjskega prostora,
- projekti aktivnega varstva redkih in ogroženih ptic v Sloveniji,
- izdajanje publikacij.

Sodelovanje, ki poteka že več kot 13 let, se je začelo s spontano akcijo, ki jo je vodila predvsem ideja o širši prepoznavnosti obeh organizacij. Zato se že v osnovi niso odločili za prodajno naravnane akcije, temveč za prizadevanja, da bi postali vidni. Tako so odpadle tudi »klasične« kratkotrajne akcije marketinga z donatorskimi deleži od prodaje. Naravo sodelovanja sta organizaciji nakazali že s prvimi skupnimi tiskanimi oglasi. Zbirka se je imenovala Ptice pojejo aleluja, v njej pa so bili predstavljeni ogrožene vrste in vzroki za njihovo ogroženost. To so bili t. i. imidž oglasi, saj z njimi partnerja nista prodajala ničesar, le javnost sta opozarjala nase:

Takrat je šlo preprosto za splet pozitivnih okoliščin, morda tudi ljudi, ki so imeli podoben občutek za naravo, ptice, okolje in javno dobro na splošno oziroma povedano drugače, za družbeno odgovornost (Andrej Medved, DOPPS).

Podjetji sta skupne točke našli predvsem v analogiji s pticami in nebom, ki so, tako kot mobilna telefonija, svobodni in brez meja. To sta izražala tudi prva skupna (oglasna) slogana S pticami si delimo nebo in Svoboden kot ptica. Prvo geslo je v letu 1995 zamenjalo tudi Mobitelov začetni slogan Ni ovir za Mobitel. V naslednjih letih sta organizaciji to misel še razvijali in nadgrajevali. Selitev ptic je postala simbol za omrežje na tujem, mobilni aparati so dobili ptičja imena, izdajali so skupne publikacije in druga gradiva, s katerimi so opozarjali predvsem na ogrožene vrste v Sloveniji, organizirali odmevne skupne dogodke ob domovanjih ptic ...

K dolgoletnemu neprekinjenemu sodelovanju je pripomogla predvsem obojestransko pripravljeno na nove izzive. Organizaciji poskušata izkoristiti vsakršne priložnosti, ki se ponudijo. Konec leta 2007 sta na primer sestavili načrt, da bi s skupno zgodbo nastopili v okviru predsedovanja EU, kjer sta – vsaka na svojem področju – že sodelovali. Načrtovani projekt je bilo odprtje naravnega rezervata Škocjanski zatok, vendar so priprave vzele več časa, kot so predvidevali, tako da načrta tokrat niso mogli izvesti. Kljub temu so na obeh straneh prepričani, da bodo, ko bo projekt končan, skupaj izpeljali še eno uspešno zgodbo.

Ravno zaradi obojestranskega zagona tudi po 13 letih o prekinitvi partnerstva sploh ne razmišljajo. To so potrdili tako številni načrti za prihodnost kot tudi oba moja sogovornika.

### 5.2 ENAKOVREDNOST PARTNERSTVA

Družbo Mobitel je že od začetka delovanja spremljalo prepričanje, da je družbena odgovornost nepogrešljiv del poslovanja oz. da »je nekaj od naših prihodkov treba vračati okolju«. Takole so zapisali na svoji spletni strani (Mobitel, 2008):

Družbeno odgovorno ravnanje dojemamo kot sestavni del našega poslovanja, saj posredno odseva odnos do okolja in vpliva na razmere v našem ožjem in širšem prostoru, v katerem živimo, ter pušča sledove v sedanosti in prihodnosti našega bivanja. Kakor okolje spodbuja Mobitelov razvoj, spodbujamo razvoj v okolju tudi mi.

Zadnji stavek nazorno pokaže tudi, da se je podjetje že od začetka zavedalo pomembnih vplivov družbene odgovornosti na potrošnike in širšo javnost. Nekdanji Mobitelov direktor, Anton Majzelj, je na eni prvih skupnih novinarskih konferenc z DOPPS izjavil: »Sodobno podjetje je tudi družbeno odgovorno podjetje. S svojim

početjem spodbuja pri sebi in pri svojem okolju tudi tiste vrednote, ki jih ni mogoče prikazati v nobeni računovodski bilanci« (Mobitel, 1995).

Medtem ko se je družba Mobitel torej dobro zavedala širokega pomena družbene odgovornosti in vračanja okolju, je na drugi strani tudi DOPPS v potencialnem partnerju videl aktivnosti, ki bi dolgoročno lahko pomembno vplivale na prepoznavo vloge društva in na pomen varstva ptic:

Sodelovanje Mobitel–DOPPS omogoča, da naravovarstvena sporočila ne prihajajo samo k naravovarstveno izobraženi javnosti, temveč k vsakemu posamezniku. Narave ne morejo varovati samo naravovarstveniki, temveč milijoni posameznikov (DOPPS, 2008).

Pomembna točka v tem neformalnem dogovoru sodelovanja je bila torej vzajemna korist in posledično primerna delitev nalog. Borut Mozetič, DOPPS, in Urša Manček, nekdanja vodja Mobitelove Službe za odnose z javnostmi, sta zapisala: »Pri uresničevanju zastavljenih ciljev je ključnega pomena kombinacija finančne in logistične pomoči družbe Mobitel ter strokovnega znanja DOPPS.« (Mozetič in Manček, 2004) To potrjuje tudi naš sogovornik:

Mobitelovi zaposleni so znali stvari narediti bolj s profesionalnega vidika, medtem ko smo bili mi vedno leglo idej. Mi dobro poznamo področje narave in ptic, oni pa marketinga. Vsak je torej dal svoje in rezultat so bili fantastični projekti in produkti, se strinja Andrej Medved.

Priložnosti sta torej obe strani videli v večji prepoznavnosti in pravični delitvi dolžnosti. Od tod do partnerstva pa so potrebni še vzajemno spoštovanje, integriteta, poštenost in transparentnost (Adkins, 1999). Spoštovanje in integriteta sta rasla predvsem iz podobnega pogleda na sodelovanje in inovativnega prizadevanja na obeh straneh. Andrej Medved se zaveda:

Sponsorstvo je pravzaprav storitev. Res je, da smo si blizu po poslanstvu in se razumemo tudi na osebni ravni, vendar če imaš ti z nekom sponzorsko pogodbo, moraš skladno z naročilom zagotoviti kakovostno storitev. Zato je naša odgovornost in dolžnost, da pripravimo kakovostne produkte. Kot direktor pisarne DOPPS skrbim, da bo naš sponzor zadovoljen, kot se le da. Zato stimiliram svoje kadre, da so inovativni in da pripravljajo inovativne projekte, na primer novinarske konference na prostem na opazovalnicah. Ko svoje ideje uskladimo še z njihovo marketinško službo, mora biti ta produkt fenomenalen, najboljši, mora izstopati. Po mojem mnenju je to skupni poslovni cilj.

Povsem jasno je, da sponzorska razmerja ne morejo vedno preiti v partnerska. Pri množici

sponsorstev niti ni mogoče narediti kaj podobnega. Kadar se v pravi meri prepletajo možnosti, da se pokažeš, da si s pomočjo projekta ustvariš širšo prepoznavnost, na drugi strani pa tudi projekt sam ponuja možnost za razvoj in napredek, obstaja potencial za partnerstvo. Mora obstajati neka možnost za razvoj, napredovanje, dopolnjevanje in izpopolnjevanje (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

Če povzamemo njune misli, morata torej obstajati dve predpostavki: možnost za razvoj sodelovanja in želja po njem. Če si obe strani prizadevata, da bi sodelovanje ohranjali in ga nadgrajevali, je mogoče prebroditi tudi »sušna obdobja« v partnerstvu.

Po mnenju predstavnikov obeh organizacij priložnosti torej vedno obstajajo, treba jih je le znati prepoznati, izkoristiti in vpeljati v poslovanje. S potencialnimi tveganji je morda drugače, saj nanje pogosto ne moremo vplivati. Pri preverjanju slabosti partnerstva smo se opirali predvsem na teoretske kritike marketinga z namenom.

Najprej nas je zanimalo, ali so že na začetku obstajale kakšne ovire, ki bi lahko ogrozile obstoj partnerstva – predvsem glede nekompatibilnosti. Oba intervjuvanca sta pomislila na morebitno sevanje mobilnih telefonov in baznih postaj ter s tem povezano potencialno ogrožanje ptic in naravnega okolja, vendar se je pogovor o tem hitro končal, saj trditev o sevanju znanstveniki stoodstotno niso ne potrdili ne ovrgli.

Drugi del vprašanj o potencialnih nevarnostih je bil namenjen predstavniku DOPPS, ker tudi literatura največkrat omenja predvsem težave na strani neprofitnega dela partnerstva; npr. težave z ugledom in profesionalnim vodenjem projektov:

Težav nismo imeli nikoli. /.../ Je pa res, da nas javnost zaradi Mobitela dostikrat obtoži, da smo »prodane duše«, da se prodajamo profitnim družbam ... Vendar ni še nihče podkrepil svojih obtožb s konkretnimi podatki, pa tudi mi si zadeve ne jemljemo preveč k srcu.

Prepričan sem, da je začetek sodelovanja z Mobitelom pomenil zelo kakovosten preskok v našem razvoju. Če bi še vedno delovali na prostovoljni bazi, kot je bilo od leta 1979 do prvih zaposlenih leta 2000, bi društvo verjetno še vedno izvajalo neke akcije, ki pa bi na določenem mestu obstale. Zdaj imamo pisarno, poklicne ornitologe, vodjo izobraževanja, PR, vodje projektov, finance ... Imamo tudi dva rezervata! /.../ Ko je prišel Mobitel, se je za nas začelo novo obdobje. Kot rečeno, smo dobili profesionalen organ, pisarno, ki zdaj opravi večino strokovnega dela. /.../ Hkrati smo se od Mobitela učili tudi raznih marketinških in

podjetniških spretnosti. Podjetje ni bilo le naš generalni sponzor, temveč tudi naš generalni vzor. Od njega smo se pravzaprav naučili komunikacijskih veščin, tako smo na primer z leti po njegovem vzoru zaposlili tudi profesionalnega piarovca.

Pomembno vprašanje je tudi možnost preživetja ob prekinitvi sodelovanja. DOPPS ima več virov financiranja, med drugim iz proračuna Republike Slovenije in iz sredstev EU. Mobitel jim pridobivanja novih podpornikov ne preprečuje in Andrej Medved je prepričan:

Imamo še druge (finančne) mehanizme, s pomočjo katerih bi preživeli. /.../ DOPPS ima uveljavljeno ime in je široko prepoznaven. /.../ Res je, da smo bili nekoč od Mobitela odvisni v večji meri, a zdaj imamo sistem financiranja, ki nam omogoča preživetje v vsakem času. Prihodki, ki sem jih omenil prej, se povečujejo tudi iz članarin, saj se število naših članov vztrajno povečuje. /.../ Verjetno bi vseeno začeli iskati drugega sponzorja ali pa bi okrepili partnerstvo z že obstoječimi.

Mobitel DOPPS nakazuje sredstva na letni ravni, pri čemer ta prihajajo iz sponzorskega in marketinškega (kadar gre na primer za oglaševalske akcije) oddelka, ob večjih skupnih dogodkih pa tudi iz proračuna Službe za odnose z javnostmi. Gre torej za dodatna sredstva in ne za krčenje obstoječih sponzorskih.

Vsakoletno sodelovanje se sicer uradno potrdi s podpisom pogodbe, določilom projektov za tekoče leto in pripisom pričakovanih stroškov. Po opravljenih formalnostih pa podjetji pri izvajanju vsakoletnega programa pogosto izpustita uradne poti in se dogovarjata neformalno, na partnerski ravni. Tako se držijo načela, ki ga predlaga Sue Adkins (1999): »keep it simple« (preprostost), ker to omogoča hitrejše odzivanje in večjo učinkovitost, predvsem v primerih, ki niso vnaprej načrtovani.

Edina težava, ki jo pri sodelovanju prepoznavata obe organizaciji, pa ni preskok miselnosti med obema sodelujočima, temveč med splošno javnostjo. Ta Mobitel namreč še vedno dojema kot »sponzorja« DOPPS:

Ne vem, ali dovolj poudarjamo, kakšno je naše sodelovanje z Mobitelom. Pojavimo se na primer v neki konkretni temi, kjer ljudje vidijo le »Generalni pokrovitelj DOPPS je Mobitel«, bolj malo pa povemo o tem, na čem temelji naše sodelovanje. Tukaj bi lahko naredili korak naprej in ljudem razložili, da je to svetovno priznan način, kako zlepi marketing na obeh straneh – s konkretnimi družbeno odgovornimi cilji. /.../ Problem je namreč v tem, da ljudje vedo, da sodelujemo, vendar to sodelovanje opišejo z besedami: »Mobitel je

sponzor DOPPS«. Ne uporabljajo besede partner, ker ne vedo, da gre v resnici za to (Andrej Medved, DOPPS).

Podjetji se sicer že angažirata v tej smeri, saj pripravljajo katalog vseh produktov in projektov, ki so jih do zdaj ustvarili skupaj.

Glede na analizirane podatke in izjave intervjuvancev lahko rečemo, da je partnerstvo enakovredno. To dodatno potrjujeta tudi predstavnika obeh organizacij:

Zanesljivo. Iz tega sodelovanja smo potegnili zelo veliko in prepričan sem, da so tudi oni enako zadovoljni. /.../ Po mojem mnenju smo imeli pravzaprav veliko srečo, da smo našli toliko skupnih točk, ki smo jih lahko vpeli tudi v svoje marketinške aktivnosti. /.../ Druga stvar je, če bi nekdo samo doniral določeno vsoto in potem od projekta dvignil roke, mi pa smo se dejansko poglobili v partnerstvo. /.../ Zato so bili verjetno oni še bolj veseli, da smo se skupaj potrudili najti nekaj za obe strani: na eni strani družbeno odgovornost, na drugi pa tudi neke moduse, ki smo jih mi znali uporabiti pri svojem poslovanju (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

Da, absolutno. Pod to trditev se takoj podpišem. Tudi če se morda v določenem trenutku zdi, kot da je ena stran dala več kot druga, se v nekaj letih zagotovo vse izravna. Pri vsaki akciji gledamo, da so učinki na obeh straneh. Če tega ni, je delo oziroma sodelovanje brez pomena. Nikoli ne delamo projekta samo zato, da je narejen. Poznamo institucije, ki to delajo, vendar mi nismo takšni. Z vsakim projektom naredimo še tri, štiri nove. Če delaš kakovostno, se ti že med samim delom porajajo nove ideje (Andrej Medved, DOPPS).

### 5.3 SKUPNE AKCIJE

Ker o marketingu z namenom iz ožje definicije oz. zgolj prodajno usmerjenem sodelovanju nikoli niso razmišljali, so našli druge načine za skupno nastopanje na trgu. Njihovi skupni projekti od leta 1995 so predstavljeni v preglednici 2.

Poleg »vidnih« skupnih projektov organizaciji povezuje še delovanje v Sečoveljskih solinah (ki so zaščiteno domovanje številnih vrst ptic, Mobitel pa je od leta 2002 njihov lastnik) ter Mobitelova nagrada Vodomec na odmevnem Ljubljanskem filmskem festivalu LIFFe, ki s svojim imenom vsako leto opozarja na ogroženo slovensko ptico. Organizaciji na splošno izkoristita vse priložnosti za skupno promocijo (na konferencah in sejmih pa tudi z vzajemnim omenjanjem na spletnih straneh in v različnih publikacijah).

**Tabela 2:** Vsebinski in kronološki prikaz skupnih projektov Mobitela in DOPPS

Slogan	S pticami si delimo nebo	1995–2003
Publikacije	Znanstvena revija <i>Acrocephalus</i> (od leta 2000 v novi podobi)	1979–
	Poljudna revija <i>Svet ptic</i> (pred letom 2000 <i>Novice DOPPS</i> )	1994–
	Koledarji	1995–
	Brošure	1995–
	Knjižice za novoletna darila	1998–1999
	Zgoščenke	1995, 2003
	Monografije	2000, 2003, 2005
	Ornitološki portal	2004–
Izobraževanje	Srečanje mladih ornitologov	1995–2002, 2007–
	Razstave	1995–
	Ptica leta	1998–2002
	Evropski dan opazovanja ptic	2001–
Fotografski natečaj	Svoboden kot ptica	1997–2005
Produkti	Mobipaketi	1998–2007
	Mobikartice	1998–2007
Varstvo narave	Zaščita in varstvo ptic	1995–
	Popisi ptic	1995–
	Škocjanski zatok	1999–
	Natura 2000	1999–
	Iški morost	2004–
Večji dogodki	Novinarska konferenca na avtobusu	1998
	Evropska vas štokelj – Velika in Mala Polana	1999
	Prireditve ob 25-letnici DOPPS in 10-letnici partnerstva Mobitel–DOPPS	2005
	Odprtje naravnega rezervata Iški morost	2007

Po različnih kanalih in z različnimi marketinškimi orodji ter s transparentno, pošteno in preprosto komunikacijo sta organizaciji v skoraj 15 letih sodelovanja dosegli zeleni cilj – ozaveščanje javnosti, na eni strani o pomembnosti varovanja okolja, na drugi o partnerskem delovanju.

Rezultati sodelovanja se kažejo v povečanem ugledu obeh organizacij. To dokazujejo tako večinoma naklonjene medijske objave kot tudi povečanje potrošnikov/članov na obeh straneh. Kot je dejal gospod Smolnikar, teh uspehov ne moremo pripisati samo partnerstvu, zagotovo pa tudi njemu.

#### 5.4 PRISPEVEK K DRUŽBENI BLAGINJI

V letih skupnega delovanja sta organizaciji rešili pred propadom dve pomembni naravni območji, Škocjanski zatok v Kopru in Iški morost na Ljubljanskem barju, kjer imajo dom številne rastlinske in živalske vrste, in ju spremenili v naravna rezervata, ki ju lahko obišejo vsi ljubitelji narave. DOPPS je tudi z Mobitelovo pomočjo zaščitil veliko ogroženih vrst ptic, nekatere pa celo rešil pred izumrtjem (Mozetič, 2004). Skupaj sta si organizaciji prizadevali za evropsko pomembne projekte, kot so opredelitev Mednarodno pomembnih območij za ptice v

Sloveniji, Natura 2000 in Evropska vas štokelj – Velika in Mala Polana. Največja zasluga dolgoletnega sodelovanja pa je velik del ozaveščene javnosti kot rezultat številnih skupnih akcij. Edinstvena povezava marketinškega pristopa nekega podjetja z varovanjem okolja in naravne dediščine skozi konkretne akcije je dobila tudi mednarodne razsežnosti z odmevnostjo programa v tujini.

Kljub nespornim, že na zunaj vidnim rezultatom, smo o »globalni sliki« partnerstva želeli pridobiti še mnenji obeh strani. Koliko partnerstvo pripomore k družbeni blaginji, koliko je družbeno odgovorno?

Mislím, da nikakor ne pretiravam, če rečem, da smo lahko drugim za zgled. Vsako leto gre za sponzorstva in donacije iz naših marketinških sredstev vsota, ki družbo Mobitel uvršča med vodilne v Sloveniji. Čeprav je učinke težko meriti, sem prepričan, da je vse, kar vložimo, zanesljivo vredno svojega denarja. /.../ Tako naredimo veliko delo in spotoma pomagamo še sebi (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

Naš prispevek družbi je zagotovo velik. /.../ Ne gre le za »razmerje daj-dam«, temveč za veliko več. Kot sem omenil že uvodoma, mi ne skrbimo le za ptice, temveč za vse okolje in kot družbeno odgovorno podjetje se nam Mobitel v tej skrbi pridružuje (Andrej Medved, DOPPS).

### 5.5 POVZETEK UGOTOVITEV ŠTUDIJE PRIMERA

Z analizo izbranih virov se je potrdilo, da gre resnično za primer marketinga z namenom in ne morda za kakšno drugo obliko družbene odgovornosti. Zanimalo nas je, ali je ta oblika sodelovanja res partnerska, dolgoročna, poštena in transparentna; torej takšna, kakršno prikazujejo različni avtorji (npr. Varadarajan in Menon, 1988; Adkins, 1999; Simcic Bronn in Vrioni, 2001).

Sodelovanje med Mobitelom in DOPPS gre onstran sponzorskega razmerja ter »doniranja denarja in dviganja rok«, kot se je izrazil gospod Smolnikar. Njihovi dogovori so pogosto neformalni, obe strani sta prilagodljivi in odprti za ideje, ki presejajo določila pogodbe. Komunikacija med njimi je tekoča in sproščena. O pomembnih zadevah se sprti obveščajo, drug drugega navajajo kot referenco (v letnih poročilih, na spletnih straneh, predavanjih in seminarjih) ter izkoristijo možnosti za skupno promocijo. Doseči želijo predvsem naklonjenost deležnikov, večji ugled podjetja, znamk in izdelkov ter večjo lojalnost nasproti višji prodaji. Njihove aktivnosti torej ne temeljijo na

kratkoročnih projektih, temveč na dolgoročnem programu.

Kot bi se izrazili Pirsch idr. (2007), aktivnosti niso zgolj »promocijske« (kot so bile na začetku sodelovanja), ampak tudi »institucionalne«. To potrjuje tudi naslednja izjava:

Mislím, da ne pretiravam, če rečem, da smo v teh 15 letih postali prijatelji. Evolucija sodelovanja je šla tako daleč, da smo razvili institucionalno pripadnost, ne osebno. Pred 10 leti na primer ni bilo ne Barbare ne mene, pa vendar pri projektih sodelujeva prijateljsko. To je absolutno pozitiven »case-study«, ne vem, ali v Sloveniji sploh obstaja kaj podobnega (Andrej Medved, DOPPS).

Ekvivalentnost partnerstva sta potrdili obe strani, razvidna je tudi iz pregledane dokumentacije. Drug drugemu priznavata kakovosti, na podlagi katerih poteka delitev dela oziroma dolžnosti: DOPPS je idejni vodja, Mobitel pa izvedbeni. Njuno sodelovanje temelji na vzajemnem spoštovanju in vzoru, na drugi strani pa tudi na skupnih ciljih in koristih:

Družbena odgovornost predvsem na področju ekologije in komercialni interes sta torej našla skupne, nevsiljive in zelo izvirne poti (Stanislav Smolnikar, Mobitel).

Posledice so pozitivne za obe organizaciji in opazne pri vseh kazalcih oziroma razlogih, zaradi katerih se podjetja odločijo za partnerstvo:

- vodstvo (dvig ugleda, povečanje integritete in tržnega deleža, olajšan vstop na nove trge),
- marketing (okrepljena znamka in zavedanje, dodana vrednost, dobri poslovni odnosi),
- potrošniki (večja čustvena vpletenost, večja naklonjenost, razširjena baza),
- skupnost (dovoljenje za delovanje, dobri odnosi),
- zaposleni (izboljšanje motivacije, rast podjetja v njihovih očeh, pritegnitev najboljših kadrov, povečanje članstva),
- mediji (pozitivna naravnost poročanja, dobri odnosi),
- altruizem (dober občutek).

Morebitna negativna tveganja so minimalna. Analiza klipinga dokazuje, da je poročanje o obeh organizacijah naklonjeno, DOPPS ne občuti pritiska partnerstva ali birokracije – celo nasprotno, to jim je pomagalo do večje profesionalnosti; ne zdi se jim, da so »se prodali«, tudi zlorab v zvezi s financami ni. Izstop iz partnerstva je prostovoljen, drugi sponzorji niso prepovedani; ob morebitnem prenehanju sodelovanja ima DOPPS po lastnih navedbah dovolj sredstev za preživetje.

Z vedno novimi akcijami (ko se ena konča, se začne druga) so dosegli zeleni cilj – povečanje prepoznavnosti in ozaveščenosti. Pri tem so njihove dejavnosti segale do vseh deležnikov (poslovni svet, navadni uporabniki, strokovna javnost, lokalno prebivalstvo ...). Ideje za prihodnje skupne projekte obstajajo na obeh straneh, po 13 letih sodelovanja ne razmišljajo o prekinitvi partnerstva. Sodelovanje je precej pripomoglo tudi k družbeni blaginji, predvsem k varstvu narave in ozaveščenosti ljudi.

Partnerstvo med neprofitno in profitno organizacijo iz primera, ki smo ga analizirali in ki temelji na marketingu z razlogom, je ekvivalentno, dolgoročno in pripomore k družbeni blaginji. Kot tako je ustrezna oblika družbeno odgovornega marketinga in se lahko postavi za zgled drugim podobnim primerom.

## 6. OMEJITVE RAZISKAVE

Pri analizi primera se nismo mogli izogniti nekaterim pomanjkljivostim. Zavedamo se, da smo raziskovali partnerstvo, ki poteka že dolgo, zato so viri – predvsem z začetka sodelovanja – večinoma sekundarne narave. Oviro smo poskušali zmanjšati z zbiranjem čim več različnih dokazov, ki bi potrdili (ali pa ovrgli) drug drugega. Ker je bila ena od vpletenih v analizo tudi zaposlena v eni izmed proučenih organizacij, so ugotovitve lahko deloma pristranske. Morebitna pomanjkljivost raziskave je tudi v tem, da sta pomemben vidik povezovanja dveh organizacij opisovala le dva posameznika – za popolno sliko bi bili koristni še dodatni intervjuji, ki v metodologiji študije primera veljajo za enega najdragocenejših virov pri raziskovanju kompleksnih problemov, odnosov in procesov (npr. Yin, 2003).

Zadnje vprašanje, ki se mu pri študijah primera ni mogoče izogniti, pa je: Ali je mogoče in v kolikšni meri je mogoče naše ugotovitve širše posploševati? Zavedamo se, da gre le za analizo enega primera; če bi primerjali več takšnih partnerstev, bi bili izsledki bogatejši. Poleg tega je primer dokaj redek in specifičen; tudi predstavniki podjetij so zatrjevali, da bi v Sloveniji težko našli še kaj podobnega. Po drugi strani pa velja, da je tovrstna študija primerna metoda za prikaz ključnih razumevanj o procesih marketinga z namenom, saj se osredinja na določeno obliko sodelovanja med dvema partnerjema. Ker »morajo biti argumenti toliko močnejši, če gre le za en primer« (Yin, 2003), smo si prizadevali, da bi čim bolj upoštevali druge kazalce verodostojnosti. Analiza torej je ponovljiva in preverljiva, težko pa rečemo, koliko je v tem

primeru uporabna za druge prakse marketinga z namenom. Eno pa je gotovo: primer je lahko drugim za zgled.

## 7. SKLEPI

Naš prispevek obravnava vzorčen primer marketinga z namenom, ki tako s teoretičnega kot s praktičnega vidika podaja naslednjo končno sliko: dober odziv potrošnikov in članov, pozitivne medijske kritike, napredek v tehnologiji (in posledično izboljšanju kakovosti življenja ljudi), pomoč ogroženim vrstam v naravi, varstvo naravnih prostorov, uspešno in kredibilno podjetje ter neprofitna organizacija, ki ji prisluhnejo tako v državnih kot v mednarodnih institucijah. Rečemo lahko, da gre za situacijo »win-win-win«.

Mobitel in DOPPS sta v dolgoletnem partnerstvu skozi konkretne akcije združila marketinški pristop s skrbjo za okolje in javno dobro. Namesto na bolj razširjeno prodajno usmerjeno strategijo sta se osredinila na ozaveščanje javnosti in posledično dosegla dobro prepoznavnost obeh organizacij, boljši ugled in večje število naročnikov oziroma članov.

S pomočjo teoretičnih predpostavk in študije primera smo pokazali, da je marketing z namenom v svojem najširšem pomenu lahko uspešna marketinška strategija, če temelji na dolgoročni in ekvivalentni menjavi med profitnim in neprofitnim sektorjem; hkrati je takšno partnerstvo že po definiciji tudi družbeno koristno, saj pomaga organizaciji, katere osnovna skrb je varstvo okolja in z njim prihodnost človeštva. Ovrgli smo pogost kliše, da je enakovredno partnerstvo lahko le idealen teoretski model, in na praktičnem primeru pokazali, kakšne vzajemne koristi lahko prinaša podjetju, neprofitni organizaciji, potrošnikom in družbi.

Hkrati smo potrdili navedbe, da za družbeno odgovornost ni dovolj le dober namen. Potrebni so znanja in izkušnje, vztrajnost ter volja do učenja in sprememb oziroma izboljšav. Le kadar na obeh straneh obstajata pripravljenost za nove projekte in vizija nenehnega razvoja, ima partnerstvo dolgoročni potencial. Takrat družbena odgovornost v različnih oblikah ni le »modna muha«; ob korektni »uporabi« lahko veliko prinese družbi.

Pri tem je ključno vprašanje motivacije. Pomoč okolju je treba videti kot priložnost, ne pa kot dodatno (finančno) obremenitev za podjetje. Toda kakšno priložnost vidijo podjetja? Priložnost, da na hiter in preprost način

povečajo ugled in prodajo? Ali priložnost, da družbeno odgovorno udejstvovanje postane filozofija, ki je ves čas v podzavesti njihovega delovanja? Zakaj podjetja darujejo v dobrodelne namene in zakaj se povezujejo z neprofitnimi organizacijami? Enotnega odgovora na to vprašanje ni. Dejstvo je, da morajo podjetja pri vseh svojih potezah gledati tudi na številke, zato najverjetneje ne moremo pričakovati, da bo družbena odgovornost povsem zamenjala dobiček in učinkovitost kot pglavna cilja podjetij. Lahko pa – povsem upravičeno – pričakujemo, da bodo v svoje strategije vključila tudi premagovanje (preprečevanje) družbenih problemov, saj so navsezadnje tudi sama del družbe. In čeprav je Embley (1993) že zdavnaj izjavil, da je »čas za povezavo z dobrodelno organizacijo zdaj«, je to postopen in počasen proces, v katerem se na eni strani iz zglede, kot je zgoraj opisani, na drugi pa na (lastnih) napakah učijo tako podjetja kot tudi neprofitne organizacije in potrošniki.

## LITERATURA

- Adkins, S. (1999). *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Berglind, M., & Nakata, C. (2005). Cause-related marketing: More buck than bang? *Business Horizons*, 48, 443–453.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Coddington, W. (1993). *Environmental marketing: positive strategies for reaching the green consumer*. New York: McGraw-Hill.
- DOPPS (2008). *Katalog sodelovanja MOBITELE – DOPPS 2008*. Interno gradivo.
- Embley, L. L. (1993). *Doing Well While Doing Good*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Endacott, R. W. J. (2004). Consumer and CRM: a national and global perspective. *Journal of Consumer Marketing*, 21(3), 183–189.
- Ewing, M. T. (2001). *Social Marketing*. New York, London, Oxford: The Haworth Press.
- File, K. M., & Prince, R. A. (1998). Cause Related Marketing and Corporate Philanthropy in the Privately Held Enterprise. *Journal of Business Ethics*, 17(14), 1529–1539.
- Golob, U. (2004). Razumevanje družbene odgovornosti znotraj marketinga. *Teorija in praksa*, 41(5-6), 874–889.
- Golob, U., & Podnar, K. (2002). Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa*, 39(6), 952–969.
- Handelman, J. M., & Arnold, S. J. (1999). The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. *Journal of Marketing*, 63(3), 33–48.
- Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV.
- Jančič, Z. (2002). Nova družbena odgovornost podjetij. *Industrijska demokracija*, 6(12), 4–7.
- Jančič, Z. (2004). Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa*, 41(5-6), 890–901.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Maignan, I. (2001). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 30, 57–72.
- Mobitel, d. d. (1995). *S pticami si delimo nebo*. Druga izdaja zgoščenke.
- Mobitel, d. d. (2008). *Poslanstvo, vizija in prihodnost*. Pridobljeno, s <http://www.mobitel.si/slo/Opodjetju/default.asp>. (31. 1. 2009)
- Mozetič, B., & Manček, U. (2004). *Partnerstvo Mobitel – DOPPS, 10 let prizadevanj za varstvo ptic in njihovih habitatov*. Interno gradivo.
- Mozetič, B. (2004). *Partnerstvo Mobitel – DOPPS, 10 let prizadevanj za varstvo ptic in njihovih habitatov*. Interno gradivo.
- Podnar, K. (30.1. 2008). Moč potrošnika ali koga se bojijo podjetja. *Nika*, 13–15.
- Polonsky, M. J., & Wood, G. (2001). Can the Overcommercialization of Cause-Related Marketing Harm Society? *Journal of Macromarketing*, 21(8), 8–22.
- Pirsch, J., et al. (2007). A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study. *Journal of Business Ethics*, 70, 125–140.
- Simcic Bronn, P., & Vrioni, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause related marketing: an overview. *International Journal of Advertising*, 20(2), 207–222.
- Sweeney, D. J. (1972). Marketing: Management Technology or Social Process? *Journal of Marketing*, 36, 3–10.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58–74.
- Vozel, M. (10.12. 2007). S čim so se proslavili velikani. *Finance*, 22–27.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.

--	--	--	--



## RECENZIJA DELA

### KOMUNICIRANJE V POSLOVNEM OKOLJU

**Avtor: prof. dr. Damijan Mumel**

**Založba: De Vesta, 2008**

**Borut Milfelner,**  
asistent,  
Ekonomsko-poslovna fakulteta,  
Univerza v Mariboru,  
borut.milfelner@uni-mb.si

Komuniciranje in smiselna izmenjava informacij s pomočjo sporočil sta bistvena za vse človeške aktivnosti. Za posameznika so komunikacijske veščine še posebno pomembne v poslovnem okolju, hkrati pa je tudi uspešnost organizacij v veliki meri odvisna prav od uspešnosti in učinkovitosti notranjega in zunanjega komuniciranja zaposlenih. Omenjene tematike se loteva novi učbenik z naslovom Komuniciranje v poslovnem okolju dr. Damijana Mumla, rednega profesorja na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru. Preden predstavimo delo, nikakor ne moremo mimo dejstva, da je priprava izvirnega učbenika s takšno tematiko zahtevna naloga, že zato, ker je področje poslovnega komuniciranja v slovenskem prostoru že dokaj dobro obdelano v številnih učbenikih. Med njimi velja omeniti predvsem učbenike dr. Bogdana Kavčiča, dr. Staneta Možine in dr. Mitje Tavčarja. Vendar nam že prvi pogled v kazalo razkrije, da se pričujoči učbenik od omenjenih vsebinsko razlikuje.

Učbenik Komuniciranje v poslovnem okolju je razdeljen na dva dela. V prvem so podane teoretične osnove komuniciranja v poslovnem okolju, predstavljene so tudi veščine komuniciranja in tematika, ki se nanaša na pripravo sporočil in poročil v organizaciji. Kot avtor zapiše v uvodu, je prvi del usmerjen predvsem v poznavanje osnov in je pomemben zato, ker so osnove univerzalne in uporabne v celi paleti konkretnih situacij. V drugem delu so podrobneje pojasnjeni različni vidiki komuniciranja v sodobnem poslovnem okolju, predvsem tiste aktivnosti, ki se v organizaciji uporabljajo najpogosteje in so pomembne tudi za njeno uspešno delovanje.

Večina vsebin, ki sestavljajo prvi del knjige, je pravzaprav obveznih sestavin vsakega sodobnega učbenika s področja komuniciranja v

poslovnem okolju. Gre za model komuniciranja, stile komuniciranja, načela uspešnega in učinkovitega komuniciranja in za sporočila ter poročila v poslovnem okolju. Vendar pričujoče učbeniško gradivo poleg nekaterih ustaljenih tem, ki jih najdemo tudi v drugih tovrstnih slovenskih učbenikih (npr. model komuniciranja, pisanje sporočil in poročil), zajema še druge, v slovenskem prostoru do zdaj manj obravnavane tematike. Med temi nedvomno najbolj izstopa poglavje o veščinah sprejemanja podatkov. Avtor v njem še posebej poudari, da je pri sistematičnem učenju poslovnega komuniciranja večina tovrstnih gradiv in »trenerjev«, kakor zapiše, usmerjena predvsem v podajanje informacij, manj pa v proces njihovega sprejemanja. Takšna znanja, za katera na splošno velja mnenje, da so samoumevna, so izjemno pomembna, saj ima lahko veliko zaposlenih v organizacijah težave prav zaradi pomanjkanja znanj oziroma veščin s področja branja, poslušanja in povzemanja.

V poglavju prvega dela, ki obravnava pripravo sporočil v poslovnem okolju, posebej izstopa poglavje o premagovanju strahu pred pisanjem, ki je nastal z zavedanjem, da se priprava sporočila ne začne vedno za pisalno mizo, ter s spoznanjem, da je lahko pisanje sporočil za posameznika precej težavna naloga. Prvi del učbenika zaključuje poglavje z naslovom Sodobna pisarna, katerega vsebina se nanaša predvsem na poznavanje opreme, ki sestavlja sodobno pisarno, in na informacijsko tehnologijo, ki spreminja informacijske tokove in posledično način poslovanja organizacij ter njihovo organiziranost. Posebej velja poudariti tudi, da avtor v dveh poglavjih, ki se nanašata na poročila in sporočila, bralca skozi zaporedja potrebnih korakov vodi z izjemno natančnostjo. To stori v slogu priročnika, kar pomeni, da učbenik ni primeren le kot študijski pripomoček, temveč je koristen tudi na delovnem mestu, predvsem takrat, ko pri pripravi sporočil ali poročil zaidemo v dvome.

Drugi del učbenika se začneja z obravnavo problematike notranjega komuniciranja (upravljanje, orodja, ravni, smeri, uspešnost in učinkovitost internega komuniciranja in ovire v internem komuniciranju). Pomembna dopolnitev tej tematiki (še zlasti če upoštevamo sedanje gospodarsko dogajanje) je poglavje o internem komuniciranju v času sprememb v organizaciji. Komuniciranje sprememb lahko pomembno vpliva na uspešnost delovanja organizacije. Uspešnost prilagajanja spremembam pa je odvisna predvsem od odnosa zaposlenih do

sprememb, njihovega razumevanja sprememb in njihove pripravljenosti za udeleževanje sprememb. Navodila in razlage, ki jih podaja avtor, so še posebno pomembni za menedžment, ki se mora zavedati, da je v takšnih okoliščinah potrebno skrbno načrtovanje sporočil in orodij internega komuniciranja, hkrati pa je treba jasno določiti tudi, skozi katere hierarhične ravni bodo sporočila potekala. To poglavje je dobro dopolnjeno s poglavjem Komuniciranje v kriznih razmerah. Krizne razmere namreč zahtevajo svojevrstne spremembe v organizaciji. Učbenik podaja izjemno natančna navodila glede aktivnosti, ki segajo od sklica kriznega tima do neposrednega komuniciranja s ključnimi javnostmi.

Iz vsebine drugega dela moramo še posebej poudariti pet tematskih poglavij, ki so bila do zdaj v slovenski literaturi s področja poslovnega komuniciranja obravnavana v manjši meri. To so sejmi, prireditve v poslovnem okolju, novinarske konference, sistematično spremljanje objav v medijih in poslovno obdarovanje. Te aktivnosti se sicer nanašajo predvsem na odnose z različnimi javnostmi, vendar drži tudi, da vsaka od njih zahteva specifične veščine komuniciranja. Avtor z izjemno skrbnostjo poda procese, ki so potrebni za načrtovanje in izvedbo novinarskih konferenc, sejmov in prireditev. Poglavja drugega dela v nadaljevanju vključujejo še nekatere ustaljene vsebine na področju poslovnega komuniciranja: problematiko sestankov v poslovnem okolju, vrste govorov, načrtovanje in izvedbo govora, pripravo letnih pogovorov, obvladovanje konfliktov, pripravo in izvedbo predstavitev in problematiko komuniciranja v luči medkulturnih razlik.

Potem ko smo se v uvodnem delu spraševali, kako bo avtor izkoristil možnosti za izvirnost učbenika s področja komuniciranja v poslovnem okolju, lahko zdaj ugotovimo, da mu je to v veliki meri uspelo. Številna poglavja namreč obravnavajo problematiko, ki so se je v slovenskem prostoru lotevali le redki. Hkrati je slog podajanja znanja v učbeniku takšen, da bralcu (študentu) omogoča hitro usvajanje vsebine, še zlasti s pomočjo primerov iz prakse. Poudariti je treba, da vsebine, zajete v učbenik, niso primerne le za dodiplomsko raven (na primer teoretične osnove, sporočila, poročila, govor, predstavitev, nebesedno komuniciranje), temveč tudi in predvsem za podiplomsko (na primer interno komuniciranje, krizno komuniciranje, medkulturne razlike, konflikti). V učbenik so zajete tudi nekatere vsebine, ki spadajo na področje odnosov z javnostmi (novinarska

konferenca, prireditve, sejmi), pri katerih pa gre prav tako za prenašanje sporočil. Zajeta so v glavnem tista področja, ki doslej z vidika zunanjega komuniciranja še niso bila zadostno obravnavana.

Pred nami je učbenik, ki ne spada le v študentske zbirke, temveč tudi na knjižne police podjetij. To je doslej, v slovenščini, najcelovitejši prikaz notranjega in zunanjega poslovnega komuniciranja. Dobili smo torej priročnik za zaposlene v podjetjih tako na višjih (menedžerskih) kakor tudi na nižjih (operativnih) ravneh. Kupec ob nakupu učbenika na zgoščenci prejme gradivo tudi v elektronski obliki.



## NAVODILA ZA PRIPRAVO PRISPEVKOV ZA REVILJO AKADEMIJA MM

**Kratek opis revije:** Akademija MM je slovenska znanstvena revija s področja trženja, pri kateri so prispevki ločeni na strokovne in znanstvene in so lahko napisani v slovenskem ali angleškem jeziku. Prispevki se morajo nanašati oz. biti vsebinsko povezani s področjem Slovenije ali zajemati teme, ki so zanimive za njene bralce.

**Obseg prispevkov:** od 4.000 do 8.000 besed (vključno s povzetkom, ključnimi besedami, literaturo, tabelami in grafi).

**Jezik:** Prispevki so lahko napisani v slovenskem ali angleškem jeziku. Za članke, napisane v slovenskem jeziku, je treba poleg slovenskega povzetka in ključnih besed v slovenščini pripraviti tudi naslov, povzetek in ključne besede v angleškem jeziku. Angleški članki morajo vsebovati razširjeni povzetek, ki bo v primeru objave preveden v slovenski jezik. V obeh primerih se od avtorjev zahteva ustrezna jezikovna raven. V slovenskih člankih je zaželena raba ustreznega slovenskega strokovnega izrazja.

**Oblika članka:** Poslani prispevki morajo biti ustrezno oblikovno urejeni. Besedilo naj bo oblikovano na papirju formata A4, pisava naj bo Times New Roman velikosti 12 pik, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, razmak med vrsticami pa 1,5. Tabele in grafi naj se nahajajo med tekstem.

Prva stran naj vključuje naslov članka ter ime in priimek, naziv, institucijo in elektronski naslov avtorja oz. avtorjev. Druga stran naj vključuje naslov, povzetek (od 150 do 200 besed) in ključne besede (4–6) v slovenskem jeziku. V nadaljevanju naj bodo naslov, povzetek in ključne besede predstavljene tudi v angleškem jeziku. V primeru angleških člankov naj druga stran vključuje naslov, razširjeni povzetek (od 600 do 700 besed) in ključne besede (4–6) v angleškem jeziku. Avtor(ji) naj tudi predlaga(jo) uvrstitev članka med znanstvene oziroma strokovne. Tretja stran vključuje naslov in besedilo članka. Naslovi poglavij in podpoglavij naj bodo ustrezno oštevilčeni (1., 2., 2.1 itn.). Seznam literature naj bo na koncu članka.

**Navajanje literature med tekstem in na koncu prispevka:** Med tekstem se navede priimek avtorja oz. avtorjev, letnica izida dela in po potrebi številka strani, npr. (Gartner, 1993). Vsaki bibliografski navedbi med tekstem naj ustreza navedba dela v seznamu literature na koncu prispevka. V seznamu literature naj ne bodo

navedena dela, na katere se avtor v besedilu ne sklicuje.

Bibliografske enote na koncu prispevka naj bodo navedene v skladu s standardi APA. V seznamu literature se bibliografski opisi navajajo po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem zaporedju.

V nadaljevanju so podani osnovni primeri navajanja v skladu s standardi APA.

### Članki v revijah

Gartner, W.C., & Bachri, T. (1994). Tour operators' role in the tourism distribution system: An Indonesian case study. *Journal of International Consumer Marketing*, 6(2), 161–179.

### Knjiga

Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.

### Poglavje v knjigi

Gartner, W.C. (1993). Image formation process. In M. Uysal, & D.R. Fesenmaier (Eds.), *Communication and Channel Systems in Tourism Marketing* (pp. 191–215). New York: The Haworth Press.

**Recenzijski postopek:** Poslani prispevki bodo najprej pregledani s strani uredništva ter v nadaljevanju s strani domačega oz. tujega neodvisnega recenzenta. Recenzija bo narejena po načelu slepe recenzije. Avtorji bodo o povratnih informacijah recenzijskega postopka obveščeni ter po potrebi pozvani k ustreznim prilagoditvam oz. nadgradnjam prispevkov.

Prispevke pošljite po elektronski pošti na naslov amm@dmslo.si. S prispevkom pošljite tudi poštni naslov, da vam bomo lahko poslali avtorski izvod revije.

## AKADEMIJA MM: GUIDELINES FOR CONTRIBUTORS

**A Brief Description of the Journal:** *Akademija MM* is a Slovenian scientific journal for the field of marketing. The articles in the journal are classified either as professional or scientific and can be in Slovene or in English. They should be related to Slovenia or deal with content which is of interest to Slovene readers.

**Length of Manuscripts:** 4000 to 8000 words (including the abstract, keywords, bibliography, tables and charts).

**Language:** Manuscripts can be either in Slovene or in English. Manuscripts in Slovene should still include the title, abstract and keywords in English. Manuscripts in English should be accompanied by an extensive abstract, which, if the article is accepted for publication, will also be translated into Slovene. The authors of manuscripts are required to exhibit appropriate linguistic proficiency. Slovene manuscripts should also include appropriate translations of terminology.

**Manuscript Style:** Manuscripts should be formatted for A4-sized paper. The font should be Times New Roman, size 12, all page borders should be set to 2.5 centimetres and line spacing to 1.5. Tables and charts should be included in the text.

Page one should contain the following information: author's name and surname, author's affiliation and author's e-mail address. Page two should include the title, abstract (150 to 200 words) and keywords (4-6) in Slovene. These should be followed by the title, abstract and keywords in English. If the manuscript is in English, the second page should include the title, an extensive abstract (600 to 700 words) and keywords (4-6) in English. The author(s) should suggest whether the manuscript is to be included in the scientific or the professional section of the journal. Page three should include the title and the text of the article. The headings and the subheadings should be clearly numbered (1, 2, 2.1, etc.). The bibliography should be listed at the end of the manuscript.

**Citing literature in the text and at the end of the manuscript.** When citing in the text, the following style should be included: author's surname, year of publication and, when so required, the page number, i.e. (Gartner, 1993). Each citation in the text should have a corresponding bibliography entry at the end

of the manuscript. The bibliography should not include works that are not cited in the manuscript.

Bibliographical entries at the end of the manuscript should be listed in accordance with the APA standards. The bibliography list should be in alphabetical order of (the first) authors' surnames. Entries by the same author should be in chronological order.

The following are some basic examples of citations in accordance with the APA standards.

### Journal Articles

Gartner, W.C., & Bachri, T. (1994). Tour operators' role in the tourism distribution system: An Indonesian case study. *Journal of International Consumer Marketing*, 6(2), 161-179.

### Books

Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.

### Chapters in Books

Gartner, W.C. (1993). Image formation process. In M. Uysal, & D.R. Fesenmaier (Eds.), *Communication and Channel Systems in Tourism Marketing* (pp. 191-215). New York: The Haworth Press.

**Reviewing Process:** Manuscripts will first be reviewed by the editorial board and then sent to either local or foreign independent referees. The reviewing process will adhere to the principle of blind reviews. The authors will receive feedback by e-mail. If required, they will be asked to make suitable modifications to and improvements of their contributions.

Papers should be submitted by e-mail at amm@dmslo.si. Add also the author's postal address where we can send your issue of the review.



