

AKADEMIJA MM

Slovenska
znanstvena
revija
za trženje

5.

MM

AKADEMIJA MM

Slovenska znanstvena revija za trženje

5.

Letnik III/5, 1999
ISSN 1408-1652

Uredniški odbor: dr. Milan Jurše, dr. Zlatko Jančič,
dr. Iča Rojšek, dr. Boris Snoj, dr. Stane Bernik,
dr. Graham J. Hooley, dr. Peter Schnedlitz*,
mag. Janez Damjan, Jure Apih, Meta Dobnikar, Sonja Likar

Odgovorna urednica: Meta Dobnikar

Redakcija in jezikovni pregled: Sonja Likar

Računalniški prelom: Dušan Simšič

Ustanovitelj: MM – Marketing magazin, revija za trženje,
oglaševanje in medije, v sodelovanju z Akademsko sekcijo
DMS – Društva za marketing Slovenije

Izdajatelj: MM – Marketing magazin

Založnik: MM – Marketing magazin, Delo d.d.
Tit Doberšek, direktor Dela d.d., predsednik Uprave

Izhaja: od leta 1997

Tisk: Delo Tiskarna d.d., Ljubljana, december 1999

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

*Korespondenco in naročila pošljite na uredništvo
Akademije MM.*

* Dr. Graham J. Hooley je profesor marketinga in direktor Raziskovalnega
inštituta na Aston Business School, Univerza Aston, Birmingham,
Velika Britanija
Dr. Peter Schnedlitz je predstojnik Oddelka za marketing in trgovino na drobno
na dunajski Wirtschaftsuniversität, Avstrija

Po mnenju Ministrstva za kulturo je revija uvrščena v tarifni razred št. 3 Zakona o prometni
davku (Ur. list RS, št. 4/92), po katerem se obračunava 6% prometni davek.

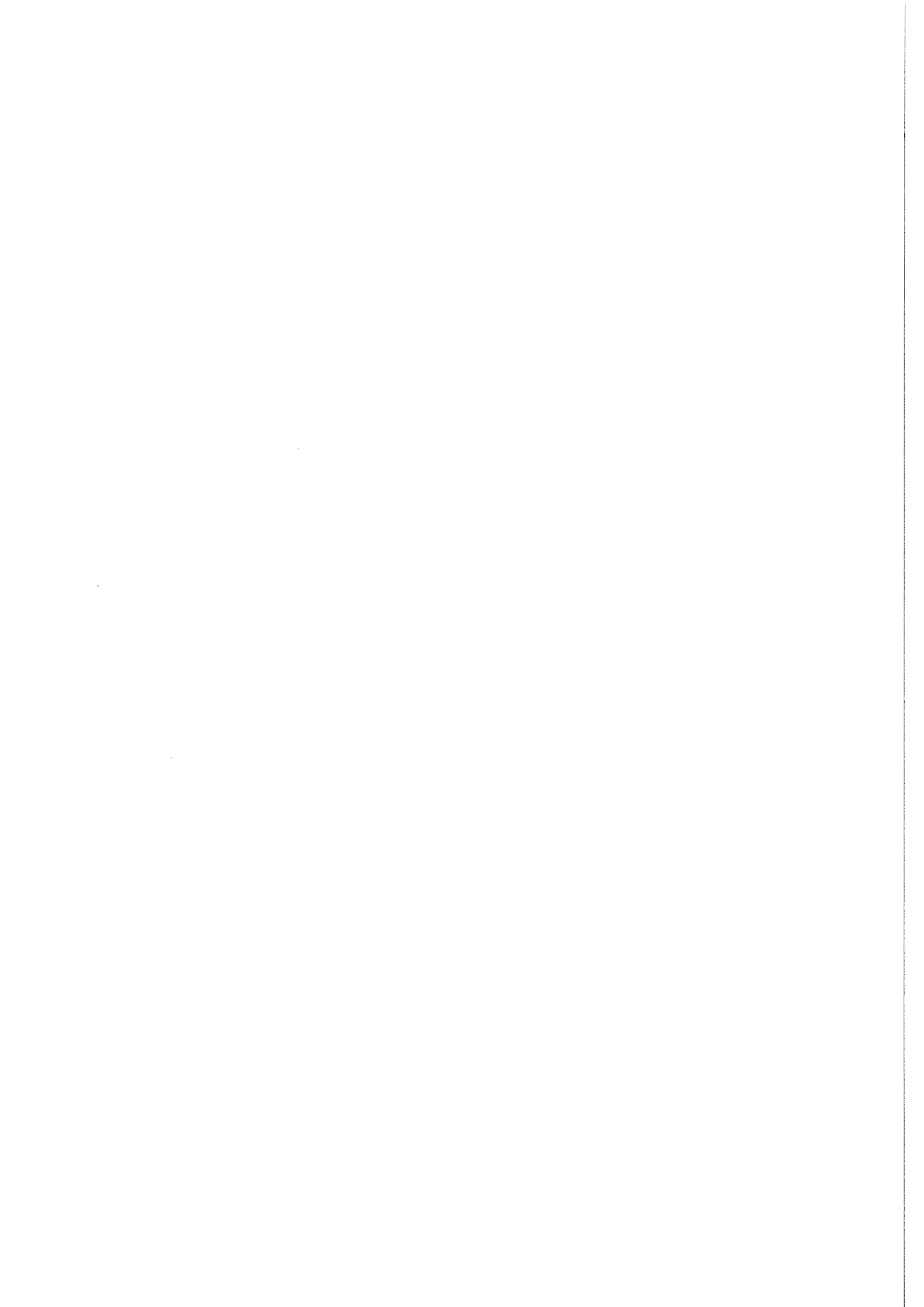
5. številko Akademije MM je uredil dr. Milan Jurše

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

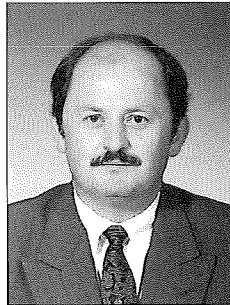
Akademija MM izhaja s podporo Ministrstva za znanost in tehnologijo.

KAZALO

UVODNA BESEDA	7
I.	
Marjan SVETLIČIČ: <i>Globalizacija: raj na zemlji ali pekel (izbrane zmote o globalizaciji)</i>	11
II.	
Peter SCHNEDLITZ, Maria MADLBERGER: <i>Entwicklungstendenzen des Ladenbaues im Handel (Eine empirische Erhebung in Österreich, Deutschland und der Schweiz)</i> (Trendi in razvojne tendence pri načrtovanju prodajaln na drobno)	21
III.	
Boris SNOJ, Vesna SAVIČ, Bojan RAJTMAJER: <i>Merjenje zaznane kakovosti storitev družbe ISS Servisystem iz Maribora</i>	33
IV.	
Herbert KOTZAB, Thomas REUTTERER: <i>The design of logistics systems by logistics practitioners – Optimal results by the use of the conjoint-analysis? (Oblikovanje logističnih sistemov v logistični praksi – Optimalni rezultati z uporabo conjoint analize)</i>	43
V. OCENE IN PREDSTAVITVE	
Evert GUMMESSON: <i>Total Relationship Marketing</i> (Zlatko JANČIČ)	55



UVODNA BESEDA



Milan Jurše

Prispevki v 5. številki Akademije MM, ki jo imate v rokah, so svojevrsten izbor nekaj »velikih« (strateških) tem, ki jih dopolnjujejo »majhne« teme, za katere se nam pogosto dozdeva, da so celo marginalne po svojem pomenu, a vendarle prispevajo svoj delež k mozaiku konceptov, strategij in instrumentov za učinkovito snovanje in udejanjanje marketinških strategij organizacij za uspešno konkuriranje na trgu.

Uvodno razmišljanje o *globalizaciji* je primerna iztočnica za premislek o umeščanju marketinške misli slovenskih raziskovalcev v porajajoči se koncept globalne ekonomije, ki je nedvomno svojevrsten strateški izziv tudi za slovenska podjetja, ne le za njihovo uveljavljanje na tujih trgih, temveč tudi za uspešno konkuriranje in ohranjanje tržnih deležev na domačem trgu. Zlasti je pomembno spoznanje dr. Marjana Svetličiča o tem, da imajo običajno tudi na odločitve in odzive menedžerjev glede globalizacije večji vpliv njihova *prepričanja*, torej *razumevanje samih dogajanj*, kot pa dogajanje samo.

Podobno nedvomno velja tudi za naše razumevanje marketinga kot poslovne discipline in znanstvene vede ter pomena preučevanih konceptov, strategij in tehnik za izgrajevanje in utrjevanje odnosov s porabniki in drugimi tržnimi subjekti ter izgrajevanje konkurenčne sposobnosti podjetij. Avtor zato poudarja, da moramo najprej spremeniti svoj odnos do globalizacije, da bi lahko nato spremenili tudi odzive na njene vplive. To je po njegovem prepričanju izjemno pomembno zlasti za Slovenijo z njenim majhnim gospodarstvom, ki je usodno odvisno od razmer na svetovnem trgu in s tem od globalne tržne klime. Avtor izhaja iz teze, da globalizacije ni mogoče obravnavati poenostavljeno, torej črno-belo v smislu njenih posledic, tako da nekatere države v procesu globalizacije zgolj pridobivajo, druge pa izgubljajo. Svojo tezo skuša argumentirati z analiziranjem zmot, ki so naperjene proti globalizaciji, in nato sintetizirati spoznanja v objektivnejši in celovit pogled na medsebojno prepletene učinke globalizacije, pri čemer poudarja zlasti *dolgoročne koristi globalizacije*, ob tem pa dokazuje, da imajo vplivi globalizacije, čeprav pogosto v omejenem in ne dovolj prepoznavnem smislu, že dolgo zgodovinsko prisotnost v mednarodni ekonomiji, zato torej ne gre za povsem nov fenomen.

Mednarodni trgi kapitala, hiter tehnološki razvoj in razvoj informacijske tehnologije so sicer še bolj dramatično pospešili globaliziranje gospodarstev in konkurence, podjetja pa spodbudili v proces internacionalizacije njihove dejavnosti in razvoj konkurenčne sposobnosti s kombiniranjem dostopa do potrebnih virov prek meja domače države. Novejši razvojni prodori, kot je npr. internet, pa še dodatno krepijo razvoj globalnega poslovnega okolja, ki vpliva

na vse hitrejšo globaliziranje trgovine in mednarodnega poslovanja organizacij ter podpira ustvarjanje mreže mednarodnih povezav med gospodarskimi subjekti. Zato utegne prav »internetizacija« globalne ekonomije pomembno spremeniti (doseganje) konvencionalne načine in oblike globalizacije.

Ob tem seveda ne smemo spregledati nepopolnosti tržnega mehanizma, ki je zaradi surove tržne tekme vir novih negativnih posledic za posamezna nacionalna gospodarstva, zato se vzporedno s procesom globaliziranja krepi tudi potreba po *primerni državni intervenciji*. Z interveniranjem na trgu naj država načrtno odpravlja neenakomerne posledice globalizacije, saj le-ta ustvarja neenakomeren razvoj posameznih nacionalnih ekonomij, zato v tem procesu ne gre za t. i. »ničelno« igro po načelu, da to, kar nekdo izgubi, nekdo drug pridobi. Avtor prikazuje globalizacijo kot igro pozitivne vsote, kar pomeni, da z njo vsi pridobivajo, vendar pa se v tem procesu porajajo tudi nove neenakosti, ki terjajo od države, da z ustreznimi mehanizmi in korektivnimi ukrepi korigira negativne učinke globalizacije, pri čemer pa mora biti sam instrumentarij intervencije umeščen v kontekst globalizacije mednarodne trgovine in konkurence.

Nedvomno pa se države čedalje težje izogibajo osnovni logiki globalizacije, to je vse večji soodvisnosti vseh in vsega v svetu. Kakšni so lahko učinki take soodvisnosti, je najbolje pokazala nedavna kriza na finančnih trgih v jugovzhodni Aziji, ko so se njene posledice zelo hitro razširile tudi na druge dele sveta. Globalizacija je nedvomno tudi izziv za kritično presojo obstoječih marketinških konceptov in spoznanj z vidika spremenjenega zunanjega konteksta menjalnih procesov, v katerem se prepletata težnja po globaliziranju procesa menjave, ki omogoča izkoriščanje ekonomije obsega v menjalni funkciji, s težnjo po individualiziranju menjalnih procesov zaradi kulturnih razlik med nacionalnimi trgi in uveljavljanja marketinške misli, ki temelji na ustvarjanju in razvoju odnosov med tržnimi subjekti in s tem na upoštevanju večplastnosti samega bistva menjalnega procesa.

Namesto konvencionalnega množičnega marketinga, ki se je pretežno opiral na poenotenje marketinškega spleta in imel podlago v sodobni tehnologiji, ki je omogočila množično produkcijo standardnih izdelkov, pa prehaja spričo učinkovitejšega dostopa do tržnih informacij, ki krepijo tržni položaj porabnikov, organizacijam pa omogočajo drugačno izhodišče za udejanjanje marketinškega koncepta, osnovni poudarek v izgrajevanju marketinškega koncepta s tržnih transakcij k preučevanju odnosov med subjekti na trgu in s tem k drugačnemu okviru za strukturiranje marketinških strategij in konceptov. Zato

dobivajo v preučevanju menjalnih odnosov ustrežnejšo vlogo tudi antropološka, sociokulturna in psihološka plat teh odnosov. Namesto prevladujočega poudarka na ekonomski dimenziji menjave stopa v ospredje večplastnost obravnavanja odnosov med udeleženci menjave, ki je veliko bližje objektivni stvarnosti. S porajanjem globalnega trga, ki se vse bolj prepleta z omrežnim marketingom, dobivajo tudi informacije vse večji pomen za načrtno vodenje marketinških aktivnosti organizacij.

Lahko bi celo trdili, da gre torej za *svojevrstno tranzicijo* tudi v razumevanju marketinške vede, ki utegne postaviti nekatere od nekdanjih veličin marketinške znanosti v ustrezen zgodovinski okvir razvoja te discipline in s tem zagotoviti dodaten zagon za njen nadaljnji razvojni korak. Ali ne gre za svojerstven paradoks, saj je v jedru marketinškega koncepta prisotna zahteva po prilagajanju spremembam v tržnem okolju, pa se kljub temu v raziskovanju marketinškega koncepta pravzaprav konvencionalni pristop nikakor ne želi umakniti novemu, zato se novi koncept poraja vzporedno in postopno, a čedalje bolj pogumno spodjeda prevladujočo paradigmo zasnove konvencionalnega množičnega marketinga?

Postmodernizem in postmodernistični porabnik torej zahtevata ponovno ovrednotenje miselnih izhodišč (paradigme) in praktičnih poslovnih konceptov v izgrajevanju, utrjevanju in širitvi odnosov med subjekti menjalnih procesov. Dr. Zlatka Jančiča prikaz Gummessonove knjige dovolj zgovorno in prepričljivo vabi k branju prikazanega dela in k strokovnemu dialogu, zlasti še zato, ker se je prav skandinavska šola marketinga razvijala samobitno in *vzporedno* z glavnim tokom ameriške marketinške misli, ki pogosto postavlja v ospredje bolj kratkoročno dobičkonosnost vložnega kapitala (ROI) kot pa resnično zadovoljstvo porabnikov in kakovost odnosov organizacije z njimi. Anonimnega in z množico porabnikov v tržnem segmentu »sprofiliranega« porabnika kot predstavnika homogene skupine tržnih subjektov vse bolj zamenjuje »Porabnik« z imenom in priimkom ter lastnimi (samosvojimi) navadami, potrebami in pričakovanji.

Tokratni prispevki vabljenih avtorjev iz tujine obravnavajo morda na prvi pogled obroben, a vendarle pomemben problem – učinkovitost vodenja distribucijske politike in logističnih aktivnosti, ki na evropskem trgu dobiva vse večji pomen, zlasti zaradi hitre internacionalizacije številnih trgovskih verig na drobno, na drugi strani pa se zaradi oblikovanja enovitega tržnega območja EU poraja tudi velik logistični prostor, ki omogoča optimiranje stroškov logistike preko nacionalnih meja posameznih držav. Tržna konkurenčnost postaja zaradi večje transparentnosti evropskega trga čedalje bolj odvisna

tudi od učinkovitosti distribucijske strategije podjetij in obvladovanja logistike v njeni časovni, prostorski in stroškovni dimenziji.

Avtorja dr. Peter Schnedlitz in mag. Maria Madlberger, oba z Oddelka za trgovino in trženje na dunajski Wirtschaftsuniversität, razčlenjujeta v svoji raziskavi *koncept izgradnje trgovin* kot instrumenta marketinške politike trgovinskih organizacij na drobno v Avstriji, Nemčiji in Švici. Analiza opozarja na potrebo po ustreznem kombiniranju instrumentov marketinške politike za bodoči razvoj trgovine, kjer mora dobiti poleg običajnih instrumentov, kot so politike razvoja prodajnega osebja, prodajnega asortimenta, zniževanja stroškov, sistematičnega izbora lokacij za prodajalne, internacionaliziranja dejavnosti trgovine in razvoja primerne servisa, ustrežno vlogo tudi izgradnja trgovin na drobno na osnovi sistematičnega načrtovanja njihovega koncepta kot nekonvencionalni instrument te politike.

Večje prodajne površine, prilagajanje asortimenta ciljnim skupinam porabnikov, naraščanje pomena diskontnih prodajaln, uporaba multimedijske tehnologije na prodajnem prostoru, večji poudarek dogodkom in krepitev interneta v trgovini so trendi, ki bodo sooblikovali bodočo podobo trgovine. Zlasti je izrazit poudarek na dogodkih, to spoznanje pa bodo morale upoštevati pri snovanju konceptov prodajaln na drobno tudi izvajalske organizacije, ki se ukvarjajo z načrtovanjem in izgradnjo trgovin. Trgovska podjetja se vse pogosteje (v razmaku 3–9 let) odločajo za temeljito prenovo prodajaln, saj lahko le tako sledijo spremembam vrednot in pričakovanj porabnikov. Zato morajo jasno izoblikovati svoja izhodišča za dolgoročno *tržno pozicioniranje svojih prodajaln* že v fazi načrtovanja izgradnje novih prodajaln, kar mora odsevati tudi v sami idejni zasnovi izgradnje prodajaln! Sama gradnja pa mora biti zasnovana tako, da ustvarja podporo zelenemu pozicioniranju prodajaln.

Na ta način lahko trgovska podjetja ustrezneje prilagajajo politiko asortimenta spremembam nakupovalnih navad porabnikov in jim ponudijo tudi primernejše načine predstavitve svoje ponudbe. Izgradnja in odpiranje velikih trgovskih centrov tujih detajlističnih verig na obrobju slovenskih mest je zelo prepričljiv dokaz spodbujenega spreminjanja nakupovalnih navad slovenskih porabnikov, zato ta trend ne more pustiti nezainteresiranih lastnikov lokalnih prodajaln v mestnih središčih. Ob tem naj dodam še ugotovitev avtorjev raziskave, da bodo velik pomen imeli zlasti odnosi z odjemalci in s tem »človeška« plat celotnega menjalnega procesa. Ker se torej izgradnja in obnova prodajaln pridružujeta instrumentariju za doseganje tržnega uspeha trgovskih organizacij, mora potekati njuno načrtovanje v tesnem sodelovanju z izvajalci gradbenih del. Avtorja raziskave poudarjata, da je samo za razvoj

koncepta trgovine potreben čas od pol leta pa vse do dveh let.

Na pomen osebnih zaznav kakovosti ponudbe opozarja tudi prispevek treh avtorjev dr. Borisa Snoja, Vesne Savič in Bojana Rajtmajerja, ki se lotevajo preučevanja kakovosti storitev multinacionalne družbe ISS Servisystem na lokalni ravni. Različne raziskave kažejo, da postajajo raziskovalci vse bolj občutljivi na preučevanje *storitvene sestavine v ponudbi organizacij* in na celovito kakovost servisa ponudnikov izdelkov oziroma storitev. Prizadevanja po izpolnjevanju pričakovanj odjemalcev vse bolj silijo organizacije v razvoj celovitih sistemov za zagotavljanje kakovosti, ki naj ustvarjajo primerno vrednost za porabnike, tako da bodo ti zadovoljni s ponujenimi storitvami, podjetjem pa zagotovijo lojalne odjemalce njihovih storitev. Kakovost razumejo avtorji kot kompleksen fenomen, znotraj katerega se medsebojno prepletajo pretežno »trde« (objektivne) sestavine s subjektivnimi (»mehkimi«) prvini. Zaradi fenomena zaznane kakovosti avtorji razprave poudarjajo, da je treba povezati preučevanje in merjenje prvin kakovosti s stališči odjemalcev glede celovite subjektivne vrednosti ponujenih storitev, ki so posledica njihovih subjektivnih zaznav, zato se v konceptu kakovosti storitev objektivne značilnosti prepletajo s subjektivnimi in psihološkimi zaznavami kakovosti. Kompleksnost tega fenomena vodi različne raziskovalce do različnih opredelitev samega koncepta zaznane kakovosti storitev in njenega manifestativnega merjenja v različnih situacijah nakupnega obnašanja porabnikov.

Oblikovanje standardov kakovosti in merjenje odstopanj dejanske kakovosti od teh standardov je zato pogosta oblika merjenja kakovosti storitev, ki pa ima tudi svoje slabosti. Zagotavljanje storitev je namreč povezano z variabilnostjo, ki jo povzročajo osebe ponudnika storitev, pa tudi porabniki, ki sodelujejo v procesu nastajanja storitve. Tudi samo vprašanje objektiviziranja standardov z vidika vključevanja resnično pomembnih sestavin, ki so predmet merjenja kakovosti storitev, dodatno relativizira »absolutno« objektivnost merjenja te kakovosti. Tak okvir in teoretični model merjenja kakovosti storitev, znan kot *Servqual model*, so avtorji razprave nato uporabili pri preučevanju kakovosti storitev družbe ISS Servisystem in preverjali zaznavanje kakovosti storitev izbrane družbe pri njenih odjemalcih. Spoznanja iz empirične raziskave ponujajo družbi nekaj koristnih smernic pri izboljševanju kakovosti storitev po posameznih prvinih kakovosti, zlasti z vidika približevanja dejanske kakovosti ponujenih storitev zaznavam odjemalcev.

Dr. Herbert Kotzab, z Oddelka za menedžment na kölnhavenski Poslovni šoli, in dr. Thomas Reutterer, z Oddelka za trgovino in trženje na dunajski

Wirtschaftsuniversität, preučujeta v svoji raziskavi razvoj logističnih sistemov v dobavnih verigah kot sistemih za zagotavljanje prenosa izdelkov od proizvajalcev do končnih porabnikov. Pri tem gre za preraščanje konvencionalnega logističnega sistema v *dobavno verigo*, ki skuša aktivnosti za dobavo izdelkov kupcem uskladiti med vsemi organizacijami (subjekti), ki se vključujejo v to dobavno verigo, sočasno pa upoštevati pri naboru potrebnih aktivnosti tudi pričakovanja in zahteve končnih porabnikov. Ustvarjanje stroškovnih prihrankov, ustrežnejša dobava izdelkov in konkurenčna raven storitev v celotni dobavni verigi so osnovna izhodišča koncepta *managementa dobavne verige (Supply Chain Management)*. Cilj celotnega sistema je skrajšati potrebni čas v vseh kanalih dobavne verige in znižati raven zalog, da bi se tako izognili podvajanju stroškov in izboljšali celovito raven storitev za porabnike. Sodobna informacijska tehnologija in sistemi dobav just-in-time so samo pospešili razvoj celovitega sistema SCM.

V tem konceptu je *učinkovito odzivanje do porabnikov* (Efficient Consumer Response) tisto orodje, ki naj zagotovi optimiranje logističnih stroškov vseh subjektov v celotni verigi pri zagotavljanju izdelkov končnim porabnikom, sočasno pa povečuje vrednost za končne porabnike. Konsolidiranje celotne logistične verige je zato pomembna naloga zagotavljanja učinkovitosti take dobavne verige, zato so vprašanja glede organiziranja celotne dobavne verige in njenega konsolidiranja (centraliziranja) jedro preučevanja predstavljene raziskave.

Zlasti pri prodaji živilskih izdelkov je lahko vertikalno integriranje logistične verige zelo učinkovit mehanizem za doseganje stroških prihrankov v izvajanju logističnih aktivnosti. Avtorja opirata izsledke svoje raziskave na preučevanje vodilnih proizvodnih in trgovinskih grosističnih in detajlističnih podjetij v Avstriji. Na podlagi analize sta izoblikovala vsebinski okvir za »idealno« dobavno verigo kot kanal, ki ga

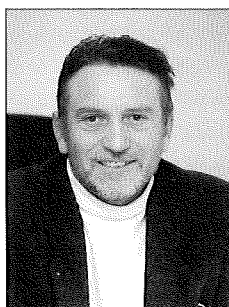
sestavljajo (a) logistične aktivnosti, katerih izvajanje je preneseno na drugo organizacijo (outsourc), (b) centralizirano izvajanje logističnih aktivnosti, (c) vertikalno integrirane logistične aktivnosti, (č) merjenje učinkovitosti logističnih aktivnosti s preverjanjem razmerja med stroški in storitvami.

Uvodno razmišljanje je mogoče skleniti z vpogledom v aktualna dogajanja na svetovni marketinški sceni. »Milenijski tržni dogodek«, ki ga je uspelo različnim podjetjem v svetu zelo dobro prodati, kaže na situacijski značaj uspešnih marketinških strategij in na *aktivno ustvarjanje tržnih priložnosti*, ki imajo pogosto enkratni značaj, zato je treba pripisati raziskovanju marketinških konceptov in paradigem dinamičen značaj in s tem celotno dogajanje postaviti tudi v ustrezno *časovno dimenzijo*. Izbor prispevkov za »milenijsko« številko Akademije MM, ki je pred vami, lahko tako bralce in raziskovalce zgolj opozori na širino in globino raziskovalnih vprašanj, na katera bodo morali aktivno iskati odgovore tudi slovenski akademski raziskovalci, njihovi kolegi v gospodarski praksi pa spoznanja tuje in domače marketinške znanosti in stroke prenašati v vsakodnevno poslovno prakso ter pomagati raziskovalcem zastavljati nova raziskovalna vprašanja, na katera bo treba iskati odgovore v vse bolj dinamičnem in globalnem tržnem prostoru, ki ima vse manj poslušnosti za lokalne neracionalnosti gospodarskih subjektov, saj presoja njihovo konkurenčnost na podlagi meril svetovnega trga, sočasno pa sili tudi akademske raziskovalce, da svoja raziskovalna prizadevanja usmerijo v preučevanje relevantnih konceptualnih vprašanj v skladu z relevantnostjo marketinške vede v svetu.

Z željo da bi postala Akademija MM resnični katalizator slovenske marketinške raziskovalne stroke, vpet v aktiven dialog z gospodarsko prakso in nenehno umeščanje v mednarodne razvojne silnice marketinške stroke in znanosti, Vam želim zanimivo branje prispevkov.

I. Globalizacija: raj na zemlji ali pekel¹ (izbrane zmote o globalizaciji)

Marjan Svetličič
redni profesor
Fakulteta za družbene vede
Univerza v Ljubljani



Izveleček

Globalizacija je objektivno pogojen proces, ki praviloma dviguje blaginjo vseh udeležencev. Seveda pa koristi in stroški niso enakomerno porazdeljeni. Zato je naloga vlade, da s svojo prerazporeditveno funkcijo popravlja tržne izide globalizacije. Članek osvetljuje tako obe strani globalizacije in razrešuje osem dilem oziroma zmot v zvezi z njo: da je globalizacija nepovraten proces, da je »fer«, da pomeni igro z vsoto nič, da je enaka tržnemu urejanju zadev, da pomeni zaton za majhne države, da ukinja delovna mesta in potiska plače navzdol, da spodjeda suverenost in da je ogovor na vsa ta vprašanja odcepitev od globalnega trga. Argumentirano zanika pogoste zmote in osvetljuje pozitivne in negativne strani globalizacije. Končni sklep je, da je globalizacija neustavljiv proces in da morajo države, podjetja in posamezniki najti poti za uspešno soočanje s to tendenco.

Abstract

Globalisation: Paradise on the Earth or in the Hell (The sunny and the dark side of globalisation)

Globalisation is irreversible welfare enchanting process for all the participants. Cost and benefits are not, however, distributed equally. There are winners and losers. The task of the Government is to compensate the losers, to correct market outcomes of the globalisation. Both sides of globalisation, sunny and dark side, are evaluated. The number of misconceptions are resolved like: that globalisation is irreversible, that it is fair, that it means zero sum game, that it is equal to market mechanism, that it means twilight for small countries, that it creates unemployment and reduces wages, that it erodes sovereignty, and finally that because of all these the solution is delinking from the global market. On the basis of the analysis of pro and cons, the article negates the above mentioned misconceptions. The final conclusion is that globalisation is basically irreversible. Therefore countries, firms and individuals have to find an effective way to live with it.

Pred nekaj leti sem uredniku vplivnega slovenskega časopisa predlagal, da ob izidu knjige *Pasti globalizacije* H. P. Martina in H. Schumana napišem kritiko tega dela, ker vsebuje vrsto

¹ Članek je zapis referata na posvetu »Globalizacija, evropska integracija, nacionalna identiteta; izzivi za majhne države«, ki ga je organizirala FDV 8. in 9. novembra 1999 v Ljubljani.

zmot o globalizaciji. Odgovoril mi je, da je bilo v njihovem časopisu že kar dosti napisanega na to temo in da ni zainteresiran za takšen članek.² Res je, veliko je bilo napisanega, vendar bolj malo strokovno utemeljenega, veliko več pa populističnih razglabljanj. P. Kugman bi rekel, veliko besed iz arzenala pop internacionalizma ali kiropraktične ekonomike. Globalizacija je postala modna muha, ki jo z veliko stopnjo lahkotnosti obravnava skoraj vsak. Vsi smo/so strokovnjaki za globalizacijo, čeprav večina največkrat niti ne ve, o čem govori. To je le nekaj povodov, zakaj sem izbral tak naslov in koncept tega prispevka.

Nerazumevanje globalizacije in njenih posledic je v veliki meri neposredna posledica nepoznavanja tega fenomena ali njegovih pojavnih oblik. Upošteva je dejstvo, da velja obratno sorazmerje med znanjem in predsodki pred določeno stvarjo, sploh ni presenetljiv prevladujoč negativen odnos do globalizacije. Če nečesa ne poznaš in ne obvladaš, imaš pred tem predsodke. Zanimivo pa je, da je odnos do Evropske unije (EU) dokaj drugačen, saj prebivalci Slovenije v veliki večini podpirajo vključevanje v EU. In vendar je regionalna integracija le ena od pojavnih oblik globalizacije, vključevanja v globalno ekonomijo. To je le eden od paradoksov v zvezi z globalizacijo.

Kadarkoli naletim na sedaj tako modno populistično obravnavo globalizacije, me to spomni na pred natančno 145 leti objavljeno izmišljeno peticijo proizvajalcev sveč francoskega ekonomista *Fredericka Bastiata*, s katero se je vključil v takratno razpravo o protekcionizmu. Z njo je skušal figurativno osmešiti argumente protekcionistov. Malo skrajšana in prirejena se je peticija glasila:

»Neenaki tuji konkurenti za superiorno tehnologijo v proizvodnji svetlobe nas ogrožajo. Tega ne smemo dopustiti. Ogrožajo poplaviti naš trg s ceneno svetlobo. Ta konkurent ni nihče drug kot samo sonce, zato predlagamo sprejeti zakon, po katerem bo treba zapreti vsa okna, zagrniti zavese in zatesniti vse špranje, skozi katere prenika svetloba sonca v naše domove, zato da bi lahko prosperirala naša proizvodnja sveč.« (Glej Salvatore, 1995, 36.)

Veliko argumentov iz te peticije bi lahko danes zelo učinkovito in nazorno uporabili tudi v razpravah o globalizaciji. Nekateri namreč želijo zapreti vsa okna, vrata in špranje pred prodorom globalizacijskih tendenc v (slovensko) gospodarstvo oz. zavreti stremljenja (naših) podjetij po vse večji internacionalizaciji. Zanimivo, ni pa skoraj nikogar, ki bi se boril proti slovenskemu izvozu. In vendar je tudi izvoz, zgodovinsko gledano, le ena od začetnih oblik globalizacije. Toda čas je pokazal, da je izvoz lokomotiva razvoja, zato se je zakoreninilo spoznanje, da ga je treba pospeševati. Isto velja tudi za uvoz. Le redki so, ki bi se dandanes še borili proti škodljivosti uvoza; razen če gre za uvoz nekakovostnega blaga ali če se posamezni lobiji skušajo zavarovati pred tujo konkurenco z zaščito področja, na katerem delujejo sami, in bi želeli imeti subvencionirano

² Kritiko sem nato objavil v bralcem malo manj prijaznem jeziku, vendar še vedno dovolj, v *Teoriji in praksi* (1997).

proizvodnjo.³ Predsodkov pred uvozom ni, so pa še vedno zelo močni pred tujimi neposrednimi investicijami (TNI). In vendar med obema oblikama mednarodnih ekonomskih odnosov (MEO) ni bistvenih razlik. Če hočeš imeti blago, ki ga sam nimaš oz. ga nisi sposoben narediti, ga ali uvoziš ali pa uvoziš znanje (tuje investitorje), ki ti na domačem »dvorišču« omogoča proizvodnjo tega blaga ali opravljanje storitev. Pri uvozu se zaposluje delovna sila v tujini, ki to blago proizvaja, namesto da bi ga domača v domačih podjetjih. Z vidika zaposlovanja je uvoz torej negativen, TNI pa pozitiven, saj tuji investitor, ko proizvaja blago v domači ekonomiji, zaposluje domačo delovno silo, plačuje davke državi in s tem vpliva na dvig blaginje. Vendar so predsodki pred TNI bistveno večji kot pred uvozom blaga. Še najmočnejši pa so pred uvozom delovne sile, ki naj bi proizvodjala to blago, kajti vsakdo bi nemudoma opazil neposredno povezavo s tujcem, ki »odžira« delovno mesto domačemu delavcu.

Vse to kaže na obstoj mnogih napačnih predsodkov pred pojavnimi oblikami globalizacije, kar lahko z veliko stopnjo zanesljivosti prenesemo tudi na globalizacijo samo. To je tudi eden izmed vzrokov, zakaj se je v Seattlu zbralo več kot 50.000 protestnikov proti liberalizacijskim idejam delegatov na zasedanju Svetovne trgovinske organizacije (STO). Večinoma so protestirali ameriški delavci, čeprav je »stopnja nezaposlenosti v ZDA sedaj najnižja v celi generaciji« (Burtless in sod., 1998, 59), kar pomeni, da imajo relativno največ koristi od globalizacije. Mnogi med njimi se ne zavedajo, da je najverjetnejša alternativa krepitvi multilateralizma STO prevlada najmočnejše države ali pa verižni protekcionizem z upadanjem mednarodne menjave (spomin na veliko krizo s takšnimi posledicami je očitno že splahnel) in s tem tudi blaginje. Nekateri gredo celo tako daleč, da govorijo o »barbarstvu« kot alternativni »civiliziranega« globalnega kapitalizma.

Preseganje teh predsodkov je bistvenega pomena za uspešnejše vključevanje v globalizacijo. Zakaj? Zato ker realne razmere, realna gibanja pogosto niso tista, ki odločilno opredeljujejo dogajanja v življenju in v ekonomiji. Pogosteje so vplivnejša prepričanja, naše razumevanje dogajanj, naša percepcija kot pa dogajanje samo. Najboljši primer so gibanja na trgih kapitala. Prav prepričanja so tista, ki odločilno premikajo ponudbo in povpraševanje na kapitalskih trgih. Drugače ni mogoče razložiti, zakaj so danes razmere ugodne, jutri pa panika povzroči umikanje kapitala z določenega trga, čeprav se od polnoči pa do minute pozneje realna ekonomija, realna razmerja prav gotovo niso mogla tako bistveno spremeniti. Spremenilo pa se je naše razumevanje razmer na danem trgu, naše branje istih podatkov. Ne nazadnje čredni nagon sproži iracionalno obnašanje. Spričo tega dejstva je torej treba spremeniti razumevanje globalizacije, da bi lahko spremenili naš odnos do nje. To je še posebej pomembno v Sloveniji, ker je majhno gospodarstvo usodno odvisno od razmer na svetovnem trgu, od razmer v globalnem gospodarstvu.⁴ Majhna ekonomija lahko uživa privilegij

³ Zaščita oziroma carine dejansko pomenijo subvencioniranje domačih proizvajalcev.

⁴ Več o izzivih globalizacije za Slovenijo v: Svetličič, 1998b.

specializacije, s pomočjo katere ustvarja ekonomije obsega, ki so danes predpogoj za učinkovito proizvodnjo. Majhno gospodarstvo prosperira, če je odprto, in propade, če je zaprto. Če je namreč visoko zaščiten, ne more ustvarjati ustreznih ekonomij obsega in se ne more specializirati za tista področja, na katerih uživa primerjalne prednosti, so nas učili že Ricardo in drugi klasični ekonomisti.

Seveda pa ne gre za črno-belo obravnavanje globalizacije. Tudi ta ni brez senčnih strani. Ni vse zlato, kar se sveti na strani globalizacije. Ne ponuja nam le med in mleko. Ali če uporabim peticijo proizvajalcev sveč, lahko sončna svetloba povzroči tudi kožnega raka, čeravno si brez nje ni mogoče zamisliti življenja na Zemlji. Samo predstavljajte si, kaj bi pomenilo, če bi resnično zaprli vsa vrata in okna pred sončno svetlobo in živeli v temi in »uživali ob svetlobi sveč«. Kaj kmalu bi ali pomrli od lakote ali od različnih bolezni, ki bi se razmnožile zaradi odsotnosti sončne svetlobe. Če bi parlament sprejel takšno peticijo, bi to pomenilo katastrofo za nacionalno gospodarstvo. Da pa bi se zavarovali pred nevarnimi vplivi sončne svetlobe, moramo uporabljati kreme z različno močnimi zaščitnimi faktorji, pač odvisno od letnega časa, ure, v kateri smo izpostavljeni soncu, dolžine izpostavljenosti in letnega časa. Če to prevedemo v ekonomski slovar, bi rekli, da je potrebna dozirana, selektivna ekonomska politika, ki bi dopuščala pozitivne strani globalizacije in zavirala tiste negativne »žarke«, ki škodujejo nacionalni ekonomiji in povzročajo »raka«. Očitno je, da ima vsaka palica dva konca, da gre pri globalizaciji za njen dvojni značaj. Pri njeni obravnavi je torej vedno treba obravnavati tako njene sončne kot njene senčne plati, upoštevati tako pozitivne kot negativne učinke. Dejstvo pa je, da konec koncev prevladujejo pozitivni učinki, sploh ob ustreznih ekonomskih politikah. Tako kot velja to za trg, ki je še vedno najboljši regulator ekonomskih zadev, čeprav je že dolgo znano, da ni idealen, da ima pomanjkljivosti, da obstajajo tržne napake, ki jih je treba popraviti. Vse to velja tudi za globalizacijo.

Kakšne so najpogostejše trditve, z mote oziroma obtožbe, naperjene zoper globalizacijo? Izbral sem jih le nekaj, ne vseh, in to tiste, ki se mi zdijo najpomembnejše za razumevanje tega pojava:

1. Globalizacija je nekaj popolnoma novega, je nepovratna tendenca?
2. Globalizacija je pravična oziroma enakomerno porazdeljuje dobrine med soudeležence?
3. Globalizacija je igra ničelne vsote, to, kar eden dobiva, drugi izgublja?
4. Globalizacija je enako svobodna trgovina, je enako tržnemu urejanju MEO?
5. Globalizacija pomeni zaton za majhne države?
6. Globalizacija ukinja delovna mesta in vpliva na zniževanje plač?
7. Globalizacija erodira suverenost nacionalnih držav?
8. Rešitev za probleme v zvezi z globalizacijo je odcepitev od globalnega trga?

Ni nepomembno osvetliti te dileme, kajti pri globalizaciji ne gre

za nič manj kot za to, ali kapitalizem, bolje demokratični kapitalizem, lahko preživi.⁵

Mnoge zmote ali različne interpretacije učinkov globalizacije so odvisne tudi od zornega kota opazovanja, bodisi glede na subjekte ali pa čas. Koristi in stroški se namreč različno razporejajo po subjektih in v prostoru in času. Nanje gledamo ali z vidika posameznika, podjetja ali države. Če gledamo na globalizacijo kratkoročno, so lahko ocene povsem drugačne, kot če jo opazujemo srednje- ali dolgoročno. Koristi globalizacije (ali integracije v EU) so praviloma bolj dolgoročne, zato jih kratkoročno naravnani volivci ne cenijo, ker jih človek s ceste težko opazi ali razume. Zanje se koristi od boljše alokacije virov, ekonomije obsega in podobno kažejo bolj kot izgubljanje delovnih mest, zapiranje tovarn, vse večje razslojevanje in podobne neprijetnosti (Svetličič, 1998b; 1019).

Jasno nam mora tudi biti, da obstajajo bistvene razlike med interesi in silami, ki poganjajo razvoj podjetij, in interesi držav. Multinacionalke skrbijo za maksimalne dividende svojih delničarjev, države pa za dobrobit prebivalcev na svojem ozemlju. Niti podjetja niti države ne bodo umrle ali zastarele. Izziv, ki ga predstavljajo, pa je, kako zagotoviti, da razlike v ciljih obeh vrst akterjev ne oblikujejo takšnih spopadov med njimi, da bi spodkopali njihovo bistveno vlogo (Vernon, 1999, i). Zato ne preseneča, da nekateri vidijo le angelsko, drugi pa le demonsko plat globalizacije⁶. Zato je tako težko prodreti v »DNA« globalizacije.

1. GLOBALIZACIJA JE POPOLNOMA NOV POJAV?

Globalizacija je postala modna muha praktično šele v zadnji dekadici. Prevladuje vtis, da gre za nekaj popolnoma novega, nekaj, kar nima prednikov v zgodovini, za nekaj, kar je nastalo nedavno. Res je, da smo šele v zadnjih desetih letih pričla razmahu MEO takšnih razmer, takšne hitrosti in takšnega dosega, da šele sedaj govorimo o resnični globalizaciji svetovnega gospodarstva. Res pa je, da je bil kapitalizem vedno globalno naravnana. O tem so pisali že A. Smith pa Ricardo in po njem Hilferding pa Marx in mnogi drugi klasiki. Sla po profitu, ki je motor razvoja kapitalizma, seveda žene kapitaliste k iskanju profita »...podi buržoazijo po vsej zemeljski kroglji. Vseposod se mora ugnezditi, vseposod naseliti, vseposod navezati stike. Buržoazija je z izkoriščanjem svetovnega trga kozmopolitsko oblikovala produkcijo in porabo vseh dežel...« Tako je zapisal Marx⁷ že v *Komunističnem manifestu* pred mnogimi mnogimi leti. Hilferding je v svojem

⁵ Vprašanje seveda je, ali sploh lahko govorimo o enem kapitalizmu, saj se individualistični anglo-saksonski tip bistveno razlikuje od bolj kolektivističnega evropsko-japonskega.

⁶ Korten govori o globalizaciji kot lokomotivi destrukcije bogastva, ker ta na primer uničuje okolje. Govorijo tudi o tem, da GDP ni dober kazalec rasti, ker vsebuje tudi proizvodnjo orožja ali storitve, ki so škodljive (stroški odvetnikov za ločitve na primer). Zato celo trdijo, da bi z izvetjem takih elementov v GDP ta celo padal, ne pa rastel (1999).

⁷ Nalašč ga omenjam, čeprav se ga danes mnogi izogibajo, da bi pokazal, da mnogi današnji kritiki globalizacije, sicer nevede, posegajo po starih, marksističnih kritikah kapitalizma. (Citirano po Svetličič, 1985, 225).

Finančnem kapitalu govoril o spajanju bančnega kapitala z industrijskim v finančni kapital. To se še v večjih razsežnostih dogaja tudi danes, s tem da kapital vse bolj postaja samostojen dejavnik. Priče smo ogromnim dnevnim pretakanjem kapitala na svetovnih deviznih trgih, o katerih še pred nekaj desetletji nismo mogli sanjati. To je omogočila komunikacijska revolucija. Modernizacija na tem področju je prinesla možnost brezmejnega pretakanja kapitala v realnem času le s klikom na miško. Priče smo izjemnemu porastu mednarodne menjave in še bolj tujih neposrednih investicij, ki so že postale pomembnejši generator blaginje kot pa sama mednarodna menjava.

Govorimo o integrirani svetovni proizvodnji, ki že presega svetovni izvoz blaga in storitev.⁸ Danes že lahko govorimo o tem, da so TNI večji generator rasti kot mednarodna menjava. In vendar vse to ni tako popolnoma novo, kot se zdi. Vse te tendence imajo svoje prednike. Objektivno gledano lahko ugotovimo, da je bil delež svetovne trgovine v svetovnem produktu že leta 1913 na dokaj podobni ravni kot danes. Delež svetovne trgovine je danes le nekaj odstotnih točk višji kot takrat.⁹ Podobno velja za mednarodne investicije. In vendar to ne govori o kakovosti teh odnosov, ki so zdaj bistveno drugačni kot v preteklosti. Globalizacija količinsko torej ni nekaj popolnoma novega, nekaj, kar ne bi imelo svojih zametkov že v preteklosti, je pa kvalitetno nova; govorimo lahko o preskoku kvantitete v novo kvaliteto. Kvalitetno spremembo zagotovo pomeni povečanje pomena TNI v primerjavi s trgovino. Tudi dejstvo, da govorimo o integrirani globalni proizvodnji, govori v prid temu. Tega ni bilo v preteklosti. Prav tako je bila globalizacija, ki smo jo takrat in jo še danes pogosteje imenujemo internacionalizacija, nekdanj omejena na vodilne trgovske nacije svojega časa, ki so trgovale internacionalno, medtem ko so bile druge države iz tega izključene, saj sploh niso vedele za to možnost ali pa niso imele infrastrukturnih pogojev za takšno trgovino (npr. ladjeve). Komunikacijska revolucija pa je omogočila, da se lahko v mednarodno menjavo zaradi bistvenega znižanja transportnih, komunikacijskih in vseh drugih transakcijskih stroškov, povezanih z delovanjem na velike razdalje, vključujejo tudi majhne države. Infrastrukturni pogoji majhnim državam ali majhnim podjetjem torej niso omogočali intenzivnega mednarodnega sodelovanja. Tudi na področju tujih investicij so velike razlike. Res je, da so deleži podobni, res pa je tudi, da je šlo takrat predvsem za portfeljske naložbe in so bile TNI izjema, medtem ko so danes pomembnejše TNI. Razširjene so po vsem svetu in lahko jih izvajajo tudi majhne države oziroma manjša podjetja.

⁸ Po oceni UNCTAD-a znaša obseg prodaj tujih afilijacij l. 1998 že 11.427 milijard dolarjev v primerjavi s 6.576 milijardami dolarjev izvoza blaga ter nefaktoskih storitev istega leta (UNCTAD, 1999, 9).

⁹ Pomen mednarodne trgovine namreč danes ni bistveno večji, kot je bil na začetku tega stoletja. Mednarodna menjava je tvorila l. 1913 16 % svetovnega GDP (Lewis, 1996, 15) in šele po l. 1990 je spet dosegla tak obseg ter ga danes že preseglala. Delež akumuliranih TNI v svetovnem GDP je znašal l. 1994 8,5 %, leta 1913 pa 9 %. Zaradi hire rasti TNI je do danes seveda že presegel 9 %, toda to še ni tako »dramatično« več, kot je bilo l. 1913. Če bi v ta delež vključili tudi portfeljske naložbe, pa bi že bilo znatno večji (Bairoch in Kozul, 1996, 11).

TNI so danes v veliko večji meri kot nekdanj lokomotiva razvoja, saj so okostnica t. i. integrirane mednarodne proizvodnje, ki je postala pomembnejša kot svetovni izvoz. So kreator mednarodne menjave, medtem ko je bilo v preteklosti obratno; največkrat je najprej prišlo do mednarodne menjave, ki je v poznejših fazah po teoriji življenjskega cikla izdelka privedla do TNI. Danes pa morajo podjetja pogosto preskakovati posamezne faze svoje internacionalizacije in kar takoj skočiti na vlak TNI. Multinacionalke se rojevajo tako rekoč čez noč. Podjetja nimajo več časa učiti se postopoma. Kar takoj morajo začeti globalno poslovati. To so t. i. rojene multinacionalke. Vse več jih izvira iz majhnih držav. Potemtakem globalizacija ni popolnoma, marveč le relativno nekaj kakovostno novega.

Tudi portfeljske naložbe postajajo v zadnjem času prav zaradi tehničnih možnosti bistveno pomembnejše, kot so bile še pred desetimi leti. Globalizacija finančnih trgov je tako po obsegu kot po vsebini in hitrosti transakcij morda najpomembnejša globalizacijska »inovacija«. Internet bo oziroma že omogoča še intenzivnejše vključevanje majhnih subjektov oziroma celo posameznikov v globalno poslovanje. Zato bi lahko govorili kar o »internetizaciji« globalnega gospodarstva oziroma o tem, da je globalna ekonomija stopila v fazo »glob-internetizacije«. Z internetom se je prihodnost že zgodila.

2. GLOBALIZACIJA JE NEPOVRATNA?

Osnovno vprašanje je, ali lahko pride do zastoja v splošnem hitro rastočem trendu k vse večji globalizaciji svetovnega gospodarstva, ki smo mu priče v zadnjih dekadah. Z drugimi besedami, ali je globalizacija nepovratna, se bo linearno še naprej krepila, ali pa doživljamo sedaj vrhunec njenega razmaha, ki mu bo sledil padec. Zgodovinsko gledano bi lahko ugotovili, da je bila, kot nekateri to imenujejo, kolonizacija prva faza globalizacije. Zavrl jo je val protekcionizma, ki je sledil veliki ekonomski krizi, še prej pa jo je zavrla prva svetovna vojna. Mega zgodovinske trende očitno lahko zavre vojna svetovnih razsežnosti ali pa velike svetovne ekonomske krize. Možnost, da je trditev, da lahko velika svetovna vojna ali velika ekonomska kriza zavre tendenco krepitve globalizacije, zmotna, je zato precej majhna.

Tako kot v preteklosti se tudi sedaj globalizacija ne bo linearno krepila. Nikoli v zgodovini se interpolacija preteklih trendov doslej ni izkazala kot točna. Če že zaradi drugega ne, pa zaradi velikih tehnoloških odkritij in tudi velikih odkritij v socialni svetovni arhitekturi. Fundamentalne tehnološke spremembe ali spremembe v urejanju družbenih zadev lahko ali pospešijo ali zavrejo sedanje globalizacijske tendence.

Skokovito naraščanje pomena interneta je lahko najbolj nazorna ilustracija dejanske globalizacije svetovnega gospodarstva. Prognoze namreč kažejo, da se na ta način, s pomočjo interneta, v globalno ekonomijo lahko vključujejo ne le majhna podjetja, marveč celo posamezniki iz najbolj oddaljenih delov sveta. Za to niti ni potreben lastni računalnik; tega bi verjetno težko pričakovali v oddaljenih tibetanski ali indijski vasi. Kdor se hoče povezati v internet,

pač plača najemnino za dosegljiv računalnik v bližini in se prek njega vključi v svetovno ekonomijo.¹⁰

»Internetizacija« globalne ekonomije lahko bistveno prestrukturira dosedanje načine in oblike globalizacije. Lahko pospeši mednarodno menjavo, saj širi opcije posameznikov, ki lahko dejansko izbirajo iz globalne svetovne ponudbe. Širjenje informacij o globalni ponudbi lahko npr. zavre potrebo po TNI, razen tistih, ki črpajo svojo moč v približevanju okusu lokalnih potrošnikov, saj je uvoz blaga prek interneta enostaven, zato se lahko poveča pomen »preproste« mednarodne menjave. Ali pa, zelo dolgoročno, internetizacija lahko pospeši zapiranje škarij med tehnološkimi voditelji in tehnološkimi »zastonkarji« (free riders), kar bi pomenilo, da bi bilo vse več blaga proizvedeno lokalno, medtem ko bi bili znanje in informacije globalni. Na ta način se lahko vrnemo h Keynesovi ideji iz leta 1933, ko je izjavil, da glasuje za vse več domače proizvodnje, ob tem da informacije in znanje postajajo široko dostopni.

Nihanja v razvoju globalizacije so tako ne le nemogoča, marveč celo zelo možna. Ni pa pričakovati, da bi prišlo do zaustavitve globalizacije v bližnji prihodnosti, za časa naše generacije. To se lahko zgodi samo, če pride do velike svetovne krize in do vojne večjih razsežnosti, v bistvu do svetovne vojne. Pesimisti v času velikega števila lokalnih vojn in konfliktov tudi tega ne izključujejo. Vendar pa razpoložljivi svetovni mehanizmi, mednarodne organizacije, OZN vendarle imajo bistveno uspešnejše mehanizme za preventivno diplomacijo in mirnejše reševanje sporov kot v preteklosti. Zato ne pričakujem, da bi lahko prišlo do takšne vojne, ki bi zaustavila tendence globalizacije.

Četudi prihaja do zaviranja stopenj rasti, ki so bile v zadnji dekadi zelo visoke, celo v najrazvitejših državah sveta, pa vendarle ni več pričakovati, vsaj ne v bližnji prihodnosti, spektakularnih stopenj rasti. Obenem so se zmotili tudi tisti, ki so še pred letom dni napovedovali, da bo svetovna ekonomija zapadla v krizo, da je velika možnost ponovitve velike ekonomske krize iz začetka tega stoletja, da se bodo v to smer razvile azijska, ruska oziroma brazilska kriza. Tudi to kaže, da je svetovno gospodarstvo sposobno amortizirati tudi tako velike krizne udarce, kot smo jim bili nedavno priča. Očitno se je svet veliko naučil iz velike ekonomske krize. Naučil se je, da je protekcionizem, ki je sledil kot odgovor na krizo, kot način spopadanja z njo dejansko priil olja na ogenj, ne pa jo zaustavil. Zato tudi danes ni pričakovati vsesplošnega povratka k protekcionizmu, ki bi ravno tako lahko zavrl proces globalizacije svetovne ekonomije. To pa ne pomeni, da ne bomo imeli lokaliziranih trgovinskih vojn v posameznih skupinah izdelkov ali med posameznimi skupinami držav. Veliko peska je lahko v kolesju globalizacije.

Še najverjetnejši vzrok za zaviranje globalizacije svetovnega gospodarstva je lahko odsotnost ustreznih kompenzacijskih politik, ki bi popravljale neenakomerno razporejanje dobrobiti globalizacije med državnimi in njihovimi državljani. Dejstvo

namreč je, da se dobrobiti globalizacije ne razporejajo povsem enakomerno, da ta sicer prispeva h krepitvi blaginje vseh, vendar nekaterih bolj kot drugih, da nekateri sloji z njo tudi izgubljajo. Že David Ricardo je pokazal, da je mednarodna menjava koristna za vse, kar pa ne pomeni, da je koristna za vse enako, zato morajo biti tisti, ki izgubljajo, da bi bilo vsem bolje, deležni kompenzacij, da bi lahko mednarodna menjava prispevala k rasti svetovne blaginje ali blaginje nacionalnega gospodarstva.

Hitrost in globina sprememb v razlikah, ki jih povzročata globalizacija, izpostavljata veliko potrebo po povečanju pomena prerazporejevalne vloge države oziroma mednarodnih akcij na tem področju. Sicer poglobljanje socialnih razlik lahko povzroči politične probleme in napade na globalizacijo, ki jo lahko ne le zavirajo, marveč celo zaustavijo. Zavedanje o tem se krepi, zato bi lahko sklenili, da globalizacija ni linearna, vedno rastoča tendenca, da jo velike vojne ali krize lahko zaustavijo, vendar da ti pogoji niso realno pričakovani v zamisljivi prihodnosti. Bo pa prišlo do njene preobrazbe.

3. GLOBALIZACIJA NI »FER«, NE PORAZDELJUJE DOBROBITI ENAKOMERNO?

The Economist je pred leti zapisal, »fer ali ne, trgovina (namesto trgovine pa lahko zapišemo globalizacija) izboljšuje blaginjo vladajočih držav; žrtve take nepravilnosti bi morale biti vedno tako srečne.«¹¹ Podobno je trdil tudi Ricardo, ko je v svojem zakonu primerjalnih prednosti¹² pokazal koristnost trgovine za vse države, ki trgujejo, kar pa ne pomeni, da je trgovina enako koristna za vse države. Trgovina je tudi znotraj posameznega gospodarstva sredstvo, ki omogoča delitev dela in specializacijo. Oboje pa dviga standard oziroma blaginjo vseh sodelujočih. Nobenega dvoma torej ne more biti o tem, da je globalizacija z vidika krepitve blaginje nacionalnih ekonomij, ki sodelujejo v njej, in svetovnega gospodarstva koristna, saj jo krepi. To je tudi njena bistvena razsežnost, njena bistvena prednost. Pri trgovini in sedaj globalizaciji dejansko gre predvsem za blaginjo. Niti Ricardo niti zagovorniki svobodne trgovine v modernejših različicah ali pa globalizacije danes ne trdijo (so lahko tudi kakšne izjeme), da je mednarodna menjava oziroma globalizacija pravična. Ne pri trgovini ne pri globalizaciji ne gre za pravičnost, marveč za blaginjo, za standard ljudi.

Tudi trgi niso »fer«, so pa učinkoviti v svojem pospeševanju produktivnosti, pri lokaciji resursov, ki omogočajo optimalno specializacijo in s tem povečanje blaginje ne le znotraj držav, ampak tudi med državami. In za to dejansko gre pri globalizaciji. Obenem pa ni nobenega dvoma, da imajo trgi oziroma da ima tržni mehanizem slabosti, napake, nepopolnosti, ki jih je treba popraviti. To je vloga države.

Prav zaradi tega, ker globalizacija ne razdeljuje koristi enakomerno, ker imamo zmagovalce in poražence, je trg, ki

¹⁰ Morda to zveni idealistično v pogojih, ko mnogi, zlasti v Afriki, nimajo niti za hrano ali so ure hoda oddaljeni od prvega telefona.

¹¹ *The Economist*, 27. 1. 1996, str. 66, ali 18. 3. 1995.

¹² To je eden od redkih ekonomskih zakonov, ki bodo prav gotovo preživel čas.

takšno globalizacijo omogoča, nujno popraviti tudi v tem sodobnem segmentu. Dejstvo namreč je, da globalizacija prispeva od 5 do 25 % k diferenciaciji dohodkov med izobraženo in neizobraženo delovno silo (IMF, 1997, 75). Globalizacija povzroča povečevanje plač izobraženih in zniževanje plač neizobraženih. Da bi preprečili takšno socialno polarizacijo, ki bi jo povzročila globalizacija, če bi jo prepustili samo tržnim silam, je treba korigirati delovanje trgov tako, da ti zavirajo preveliko polarizacijo, ki utegne končno negativno vplivati tudi na blaginjo. Tistim, ki imajo največje koristi od globalizacije, ne bi smeli vzeti tako velikega dela kolača, da bi postali nezainteresirani za nadaljnje pospeševanje globalizacije, ali z Ricardovimi besedami, mednarodne trgovine. Če bi prišlo do tega, bi se globalizacija zaustavila in s tem bi bila zavrtta tudi »proizvodnja koristi, ki jih povzroča«. Končna posledica bi bila, da bi tudi tisti, ki so danes na repu lestvice tistih, ki imajo koristi od globalizacije, izgubljali in bi se rast njihove blaginje spustila pod tisto, ki jo zdaj omogoča globalizacija. Tudi tisti, ki izgubljajo delovna mesta zaradi globalizacije, pridobivajo kot potrošniki zaradi padanja cen, ki jih ta povzroča. Država bi jim morala s svojo kompenzacijsko politiko poplačati izgubo delovnega mesta oziroma omogočiti preizobraževanje. Najboljša pot k odpravljanju revščine je vsesplošni razvoj, ne pa metanje peska v njegovo kolesje zaradi razlik, ki jih povzroča. Za odpravljanje tega so drugi instrumenti.

Tako kot so bili zgodovinsko gledano včasih problem trgovci ali obrtniki, ki so preveč zaslužili in na ta način bogateli, tako kot so mnogi krivili mednarodno trgovino, da je povzročila veliko svetovno krizo, da je uvoz tisti, ki ogroža delovna mesta¹³, danes ljudje protestirajo proti globalizaciji. Pozneje se je pokazalo, da so te obtožbe neracionalne, da je bilo to početje ekonomsko smešno. Sprijaznili smo se z uvozom, sprijaznili smo se z mednarodno menjavo, kajti prodrlo je spoznanje, da je ta koristna, ker dviga svetovno blaginjo in blaginjo nacionalnih gospodarstev, da je lokomotiva razvoja. Potem so se pojavile oziroma razmahnile tuje neposredne investicije in — postale so problem. V veliki meri iz psiholoških razlogov. Pomenile so namreč direkten vstop tujcev v upravljanje podjetij. Ti so postali lastniki tovarn in zemljišč. Govorili so nacionalnemu okolju tuj jezik, prinašali so tuje navade. In vendar te investicije ustvarjajo domačemu okolju delovna mesta, plačujejo davke v domačo državno blagajno in končno širijo ponudbo izdelkov na domačem tržišču, kajti proizvajajo tisto, česar domači proizvajalci očitno niso bili sposobni izdelati pod enakimi pogoji in za isto ceno. Če bi bili, zakaj tega niso storili. Ljudje skratka opazijo zunanje pojavne oblike, pozabljajo pa na to, da pomeni vsak uvožen avtomobil, ekonomsko gledano, en avtomobil manj, proizveden v domači ekonomiji, in za toliko manj delovnih mest, kajti ta avtomobil smo uvozili, ne pa ga izdelali doma. Na to pri uvozu pozabljamo oziroma smo pozabili ali pa smo se že sprijaznili s tem, ker je prodrlo spoznanje, da nam uvoz dviga blaginjo. Ko pa avto, ki ga tuje podjetje proizvede doma, omogoči dodatna delovna mesta za njegovo proizvodnjo, zaposli delavce, ki proizvajajo v dobaviteljskih tovarnah, potem pa imamo

¹³ Zato so metali uvozno blago v morje, ga zažigali oziroma uvajali količinske in druge protekcionistične ukrepe.

probleme. Stvar je torej bolj v percepciji kot v dejanskih ekonomskih posledicah. Razlika je v tem, da so v primeru TNI tuji lastniki v domačem ekonomskem prostoru, in to je tisto, kar moti. Še največji problem je uvoz delovne sile, kajti ta neposredno ogroža domača delovna mesta. Uvoz TNI ali uvoz delovne sile je torej samo pojavna oblike MEO s podobnimi učinki, vendar popolnoma različno percepcijo v naših glavah. Tako kot smo se »sprijaznili z učinki mednarodne menjave«, ko so nam TNI vsak dan bolj sprejemljive, se bomo verjetno kmalu sprijaznili« tudi z globalizacijo, ki je samo »najvišja oblika« MEO danes, saj integrira v soodvisno celoto vse različne oblike MEO.

Res pa je, da globalizacija povzroča tudi revščino, ali z besedami Joan Robinson pred mnogimi leti, »revščina, ki je rezultat kapitalistične eksploatacije, ni nič v primerjavi z revščino, ko takšne eksploatacije ni«. Ali predstavljeno v besednjak globalizacije, neenakomerna porazdelitev dohodkov ali revščina, ki jo ta povzroča, ni nič v primerjavi z alternativno, torej s tem, če do globalizacije sploh ne bi prišlo. V tem primeru bi se namreč odpovedovali dobrobitim globalizacije. Bistvo je, kako maksimirati pozitivni nabor globalizacije, tisti nabor, ki kreira novo bogastvo, in minimizirati tiste njene razsežnosti, tisto njeno drugo stran, ki povzroča večjo socialno polarizacijo, in to na način, ki ne bi zavrl njenih pozitivnih učinkov. V prispodobi rečeno: globalizacija ima dve strani. Končni odgovor torej je: globalizacija ni fer, toda prevladujoče krepí splošno blaginjo, dviga standard večine ljudi.

4. GLOBALIZACIJA JE IGRA NIČELNE VSOTE?

Popularno belo-črno slikanje globalizacije, njena satanizacija na eni in gloriifikacija na drugi strani ustvarjata vtis, da to, kar nekateri pridobivajo z njo, drugi izgubljajo. Takšna percepcija ne preseneča, kajti vzporedno s krepitvijo globalizacije se svetovno gospodarstvo sooča z naraščajočo nezaposlenostjo in krizami večjih razsežnosti (od azijske, ruske do brazilske). Krugman sicer zanika možnost večje krize, trdi pa, da bomo v bodoče soočeni z depresijsko ekonomiko (1999). Zato je povsem legitimno vprašanje, ali je globalizacija odgovorna za te sodobne probleme. Ali je globalizacija povzročila azijsko in vse druge krize? Ali so te krize nalezljive prav zaradi globalne povezanosti svetovnega gospodarstva in se kot virus sprehajajo iz enega gospodarstva v drugo ter grozijo zajeti celotno svetovno ekonomijo? Ne, globalizacija ni igra ničelne vsote. Z njo ne pridobiva nekdo nekaj, kar drugi izgublja. Tako kot ne z mednarodno menjavo, kar je, upam, postalo v vseh glavah na tem svetu že nesporno. Globalizacija je tako kot mednarodna menjava igra pozitivne vsote, kar pomeni, da z njo vsi pridobivamo. To pa ne pomeni, da z njo vsi pridobivamo enako. Zato da bi bili vsi zmagovalci, da bi se izognili socialni dezintegraciji, je treba uvajati ustrezne kompenzacijske politike, ki odvzemajo »zmagovalcem« nekaj koristi od globalizacije in jih prerazporejajo tistim, ki zaradi nje izgubljajo, z namenom seveda, da bi bil skupni kolač večji. Če bi namreč globalizacija povzročila socialno dezintegracijo, bi bila to »prazna zmag«, kot pravi D. Rodrik (1996).

Zmotno je torej mnenje, da globalizacija ustvarja neenakomeren razvoj; le priliva olje na ogenj tendencam neenakomernega razvoja v svetu, ki so že tako in tako prisotne. Korenine neenakomernega razvoja ležijo drugje (več o tem v točki 7). Tako kot je globalizacija dejavnik dvigovanja življenjskega standarda, je tudi dejavnik krepitve neenakosti. Toda ni edini dejavnik, ni kreator teh neenakosti. Skupaj s P. Krugmanom (1999) lahko ugotovimo, da je to eden od tistih vidikov globalizacije, ki spremlja skoraj vsak pojav, kajti »slabe stvari« se lahko dogodijo tudi v dobrem gospodarstvu (ali tudi pri globalizaciji, op. S. M.).

5. GLOBALIZACIJA POMENI TRŽNE ODOSE OZIROMA SVOBODNO MEDNARODNO MENJAVO?

Ni mogoče postaviti enostavne enačbe med globalizacijo (svobodno mednarodno menjavo) in trgov. Globalizacija ne pomeni le tržnega uravnavanja MEO. Trg je namreč način urejanja zadev, ki se lahko urejajo tudi drugače. Hajek je kot alternativo izločil avtoritarizem, ki se je v zgodovini pojavljal tudi v obliki fašizma, rasizma in podobnih strahot. Alternativa trgu je torej velika vloga države ali vladarja. Ko govorimo o slabostih trga, moramo vedno imeti pred seboj alternative in njihove slabosti.

Globalizacija je prevladujoče sicer pojavna oblika delovanja trga, vendar ne samo to. Pomeni tudi internalizacijo MEO, substitucijo trga s hierarhičnimi odnosi. Z drugimi besedami, nevidna roka svobodnega mednarodnega trga Adama Smitha dobiva danes tudi pojavne oblike »vidne roke« internalizacije vse večjega dela transakcij znotraj transnacionalnih podjetij¹⁴. Do tega prihaja zaradi naraščajočih transakcijskih stroškov tržnega poslovanja, ki so posledica pomanjkljivosti trga na mnogih področjih. Trg namreč ne priznava v celoti vlaganj v raziskave in razvoj zaradi »javnega karakterja« nekaterih dobrin, zlasti (neoprijemljivega) znanja, ki je postalo temeljni kamen sodobnih konkurenčnih prednosti. Tržni odnosi med neodvisnimi strankami onemogočajo maksimizacijo profitov iz naslova neoprijemljivih vrednosti. Zato jih podjetja nadomeščajo s hierarhičnimi odnosi. Firme ustanovljajo v tujini svoja lastna podjetja in tja ne prodajajo več samo izdelkov ali sklepajo s tujci licenčnih pogodb. Trgi se zaradi tega hierarhizirajo in koncentrirajo. Na mnogih področjih vlada na svetovnem trgu le nekaj podjetij, ki imajo dominanten tržni položaj. To pa ne pomeni nujno, da takšna oligopolna konkurenca znižuje blaginjo. Res je, to ni učbeniška prosta, atomistična konkurenca z velikim številom proizvajalcev in ponudnikov, je pa zelo ostra konkurenca med omejenim številom proizvajalcev. S hierarhizacijo odnosov podjetja zmanjšujejo transakcijske stroške in na ta način prispevajo k dvigu blaginje. Zaradi tega cene na končnem trgu padajo. Internalizacija na ta način pomeni pojavno obliko specializacije in delitve dela, o dobrobiti katere ne dvomijo več niti največji skeptiki.

Globalizacija ni le manifestacija delovanja tržnih sil. Tudi sama oblikuje nove tržne pomanjkljivosti, ki se hitro množijo. Promet na trgih, na katerih prevladuje monopolna konkurenca ali kjer dominira menjava znotraj transnacionalnih podjetij, raste celo hitreje kot menjava na prostem trgu. Naloga države je, da tovrstne trga popravlja. Vedeti pa moramo, da je lahko tudi monopolna konkurenca koristna, saj zmanjšuje »nepotrebne« transakcijske stroške in tako pozitivno vpliva na rast dohodkov. To nasprotje med globalizacijo kot pospeševalcem bogastva in ustvarjanjem tržnih slabosti na eni strani in na drugi, kako uravnovežiti neenakomerne učinke globalizacije s socialno pravičnostjo, sta bistvena paradoksa globalizacije.

Vse to kaže na to, da gre pri globalizaciji dejansko za kombinacijo med od spodaj navzgor oziroma ex ante tržno poganjanim pojavom, rezultatom delovanja tržnih sil, oziroma podjetij, ki so osnovni nosilci globalizacije, ter pogojev, ki jih ustvarjajo vlade in v njihovem imenu mednarodne organizacije od zgoraj navzdol, praviloma ex post. Regionalizacija je ena od realnih, sedaj najbolj razvitih pojavnih oblik globalizacije. Je infrastrukturni pogoj za razmah MEO na skupnem trgu, ki ga ustvarijo vlade. Najboljši primer je regionalizacija znotraj EU, ki jo je pravzaprav omogočila akcija z vrha navzdol. Ustanovitev EU je namreč prehitela sodelovanje med podjetji. Do intenzifikacije sodelovanja med podjetji je prišlo pozneje, pod vplivom ugodnih infrastrukturnih pogojev, ki so spodbudili takšno sodelovanje (enotno tržišče, sedaj uvedba evra).

Očitno gre torej za kombinacijo med trgov in intervencionizmom držav, za to, da države s svojimi akcijami tržno poganjajo globalizacijo, jo uravnavajo, omogočajo in korigirajo tam, kjer povzročajo neugodne učinke. Globalizacije tako kot trga ne bi smeli idealizirati, ne bi smeli misliti, da gre pri njej tako kot pri trgu za tržno utopijo. Ne bi pa smeli zapasti tudi v drugo skrajnost, tako kot Soros, ki govori, da so trgi nemoralni. To je približno tako, kot če bi temperaturo vode merili s kilogrami. Moralni kriteriji pri trgu niso ustrezno merilo. Ustrezno merilo za učinkovitost trga so cene, alokacija resursov, ki jih trg dosega s pomočjo cen, in blaginja, ki izhaja iz tega. Dopolnilni ali korektivni kriteriji pa so lahko in bi morali biti tudi socialni, celo moralni kriteriji. To pa pomeni korigirati trg v tistih delih, kjer so njegovi rezultati družbeno nesprejemljivi. Tako kot so nekateri rezultati delovanja trga družbeno nesprejemljivi, tako so tudi izzivi, ki jih povzročajo globalizacija, nesprejemljivi. Nekatere negativne rezultate je pač treba korigirati. To je redistribucijska vloga države. Burtless s sodelavci pravi, da mora država pomagati tistim, ki si hočejo tudi sami pomagati, ne pa delati namesto njih (1998, 8). Vendar zaradi teh negativnih strani globalizacije ne kaže z »umazano vodo zavreči tudi dojenčka«.

6. GLOBALIZACIJA POMENI ZATON ZA MAJHNE DRŽAVE?

Ena od zelo pomembnih oblik globalizacije je internet. Mnogi kritiki interneta pravijo, da je ta monopoliziran s strani največjih in najbogatejših. Res je, da so ga ti vzpostavili in da v veliki meri diktirajo vsebino medmrežja. Res pa je tudi, kar je morda še bolj pomembno, da internet ponuja neslutene možnosti

¹⁴ Več v: Svetličič 1985.

tudi majhnim, oddaljenim, ki so bili v preteklosti marginalizirani, sedaj pa v realnem času lahko sodelujejo v globalni ekonomiji le, če imajo ustrezne infrastrukturne pogoje za to, saj so stroški uporabe pri tem zanemarljivi. Jahajo torej na valovih, ki so jih ustvarili drugi. Majhni so svobodni jezdeci. To je njihova velika prednost.

Podobno velja tudi za globalizacijo. Ta omogoča neslutene možnosti za specializacijo, ki je predpogoj za delitev dela, ki maksimira blaginjo. Kajti v specializaciji vsakdo dela tisto, za kar je najbolj usposobljen. Zato tudi tega več proizvede, več od tistega, ki za to ni tako kvalificiran. Tako pridemo do večje svetovne blaginje. Majhne države imajo privilegij luksuza specializacije, ki si ga velike države ne morejo privoščiti v isti meri. Kajti premalo je majhnih držav, da bi lahko proizvedle vse tisto blago, ki ga potrebujejo velike države. Čim bolj pa si specializiran, tem večje koristi imaš od mednarodne menjave. Majhne države na ta način lahko izkoriščajo prednosti ekonomije obsega ter skupne proizvodnje in razdelitve (sinergične ekonomije), ki jih drugače ne bi mogle dosegati v maksimalno možni meri. To jim omogoča globalizacija.

Z liberalizacijo MEO, odpravljanjem carin, nazadnje v urugvajskem krogu in v prihodnje verjetno v »postseattlskem« krogu liberalizacije carin in drugih omejitev, ki zavirajo mednarodno menjavo in vse bolj tudi mednarodne investicije, so se prednosti velikih nacionalnih domačih trgov zmanjšale, povečale pa prednosti pristopa do svetovnega trga. Nekdaj, ko majhne države niso imele tako prostega dostopa do svetovnega trga, so bila pomembna velika nacionalna tržišča. Prednost so imele seveda velike države, ki so razpolagale s takim trgov in so lahko na domačem »dvorišču« dosegale ekonomije obsega in sinergične ekonomije. Danes, ko je velikemu delu proizvodenj, zlasti industrijskih izdelkov, dostop do svetovnega trga tako rekoč prost (izjema so kmetijski izdelki, tekstil in obutev ter nekateri občutljivi izdelki, kot so izdelki iz jekla), pa je položaj precej drugačen. Za majhne države postaja svetovni trg vse bolj domači trg, saj so se občutno znižali tudi transportni in komunikacijski stroški. Vse to pomeni prestrukturiranje relativnega položaja majhnih držav.

Determinante konkurenčne pozicije oziroma kreiranja bogastva so se spremenile tako, da krepijo relativen položaj majhnih držav. Pred letom 1960 se je tekmovalo predvsem na osnovi lokacijsko specifičnih prednosti, v obliki razpolaganja s cenenimi surovinami in energijo. Po letu 1960 se je težišče tekmovanja počasi selilo na tekmovanje s pomočjo cenene delo. V sedemdesetih letih so pridobile pomen ekonomije obsega in s tem kapitalna intenzivnost. V osemdesetih je temeljni vir konkurenčnosti postala tehnologija, v devetdesetih pa znanje in informacije nasploh (ne le tehnološke). Vzporedno s tem je pridobival pomen dejavnik časa. Dobil je celo zelo pomembno, v posameznih primerih bržkone kar odločilno vlogo. Konkurenčnejši je tisti, ki karkoli že naredi hitreje od drugih, ki je prvi na trgu ali takoj za prvim, ki je sposoben nov izdelek začeti prodajati hitreje kot konkurenca in sočasno na čim več poglavitnih svetovnih trgih, predvsem pa iz njega narediti svetovni standard.

Majhnost je prav gotovo bila ovira pri mnogih temeljnih virih konkurenčnosti v preteklosti. Tudi na področju znanja kot danes temeljni konkurenčni prednosti so majhne države omejene, vendar relativno manj kot v preteklosti. Z ustrezno politiko razvoja znanja, s poudarjanjem izobraževanja, z izbiranjem pravih usmeritev ali vnaprejšnjim prilagajanjem na izzive globalne ekonomije lahko majhne države bistveno izboljšajo svoj relativni položaj v fazi, ko je znanje postalo prevladujoča determinanta položaja nacionalnega gospodarstva v svetovni ekonomiji.

Tudi tektonske in nepredvidljive spremembe, ki smo jim priča v svetovni ekonomiji danes, krepijo relativni položaj majhnih držav pod pogojem, da so te sposobne dejansko uveljavljati prednosti hitrejšega prilagajanja in fleksibilnega odzivanja na tendence v svetu. Prednost majhnih organizmov in države je vrsta socialnih organizmov, je sposobnost hitrejšega prilagajanja. Tudi za nobelovca za ekonomijo D. Northa je sposobnost prilagajanja pomembnejša kot alokacijska učinkovitost, torej je adaptacijska učinkovitost pomembnejša od alokacijske.

Vsi ti dejavniki govorijo v prid zanikanja teze, da globalizacija pomeni zaton majhnih držav. Očitno bolj pomeni medene tedne majhnih držav, pod pogojem, da zasledujejo pravilno ekonomsko politiko, da znajo izkoristiti prednosti majhnosti in fleksibilnosti hitrega prilagajanja in da znajo krepiti svoje prednosti na področju znanja kot temeljne konkurenčne prednosti.

7. GLOBALIZACIJA POVZROČA NEZAPOSLENOST, POTISKA PLAČE NAVZDOL?

Paralelna krepitev globalizacijskih tendenc porasta nezaposlenosti in zaostajanja plač za rastjo produktivnosti vsaj nekaterih vrst delavcev krepí prepričanje, da je globalizacija povzročitelj nezaposlenosti in zniževanja plač. Razvite države pa se bojijo, da bodo dežele v razvoju preplavile njihov trg držav s svojim cenanim izvozom, ki je rezultat socialnega dumpinga. Podrobnejša analiza pokaže, da je globalizacija postala grešni kozel za to, čeprav so temeljni vzroki za zniževanje plač in nezaposlenost drugje. Burtless s sodelavci pravi, da politike hitro zanese in začnejo kriviti globalizacijo za nepopularne ekonomske vesti (1998, IX). Še manj je res, da lahko dežele v razvoju (DVR) preplavijo trg razvitih držav s cenanim izvozom, saj je, kot pravi Burtless, »nemogoče, da bi bila država neto uvoznik kapitala (kar so DVR, op. pis.) in neto izvoznik blaga«. Kapitalni pritoki v državo so natančno enaki presežku uvoza nad izvozom (ta se tako financira, op. pis.). Krugman gre celo dlje in pravi, da bistvo pritožb razvitih ni v tem, »da njihov izvoz temelji na nizkih plačah, marveč v tem, da sploh izvažajo« (glej Burtless s sod., 1998, 125).

Tudi v preteklosti smo bili priča takšnih pritožb, naperjenih proti uvozu oziroma mednarodni menjavi nasploh, vendar se je pozneje spoznalo, da neto učinki mednarodne menjave bistveno presesegajo negativne učinke, da kreiranje delovnih mest, ki jih povzročajo izvoz, presesegajo »škodo«, ki jo povzročajo

uvoz in ki se kaže v ukinjanju delovnih mest, ker določene proizvodnje zaradi uvoza postanejo nekonkurenčne.

Vzroke za padanje plač neizobražene delovne sile in za porast nezaposlenosti gre bolj iskati v tehnološkem razvoju oziroma načinu uporabe tehnologije. Vzemimo za primer samo revolucijo, ki so jo povzročili računalniki. Ukinili so sicer celo vrsto slabo plačanih delovnih mest, kreirali pa so vrsto drugih, zahtevnejših, ki so višje na lestvici proizvodnje dodane vrednosti. Od tod seveda ni daleč do sklepa, da globalizacija lahko samo pospešuje, ne pa generira nezaposlenost ali zmanjšuje plače. Če nič drugega, je treba pri tem upoštevati tudi dejstvo, da globalizacija potiska navzdol paralelno s plačami neizobražene delovne sile tudi cene izdelkov. To je pa tista pozitivna stran, ki jo v razpravah o učinkih na zaposlovanje pogosto pozabljamo. Pozablja se tudi na to, kakšna je alternativa globalizaciji, kakšna je alternativa npr. ustanavljanju podružnic v tujini oziroma izhodnim TNI. Pogosto se takšne investicije loteva podjetje v državi, ki izgublja primerjalne prednosti zaradi visokih plač. Če hoče zadržati npr. bolj delovno intenzivno proizvodnjo, mora pričeti proizvajati takšne izdelke v tujini. To pa ji omogoča ne le pridobivanje časa, marveč tudi profite, ki jih ustvarja tam. Z njimi lahko financira prestrukturiranje dejavnosti doma v smeri večje dodane vrednosti. Alternativa izhodni internacionalizaciji v takšnem primeru je pravzaprav zapiranje obrata. To je treba upoštevati, ko se ocenjuje neto učinek med odpiranjem delovnih mest v tujini, zapiranjem delovnih mest doma in odpiranjem novih delovnih mest na področju novih dejavnosti, ki bi jih takšno podjetje pričelo razvijati doma. Očitno pri globalizaciji ne gre toliko samo za količino delovnih mest, marveč za blaginjo in kvaliteto delovnih mest. Učinke globalizacije je treba torej ocenjevati bolj z vidika tega, kakšna delovna mesta omogoča. Globalizacija povzroča oblikovanje dobrih delovnih mest in ukinjanje slabše plačanih, nekvalificiranih, neizobraženih, v državah OECD. Na drugi strani pa kreira neizobražena delovna mesta v manj razvitih državah.

Kritiki globalizacije so torej v zmoti, ko govorijo, da plače padajo zaradi globalizacije, saj te dolgoročno rastejo vzporedno s povečanjem produktivnosti. Povečanje produktivnosti pa je seveda eden od pojavnih vidikov pozitivnih strani globalizacije. Obenem pa velja, da če hočemo hitrejšo rast oziroma razvoj gospodarstva, plače ne bi smele rasti hitreje od produktivnosti.

Tudi če bi mednarodnam menjava oziroma globalizacija imela pomemben vpliv na plače in zaposlenost, bi bil ta vpliv majhen in ne odločilen. Globalizacija bi vplivala na padec plač nekvalificiranih delavcev v razvitih državah, če bi se vzporedno znižale tudi cene uvoženih enostavnih delovno intenzivnih izdelkov v primerjavi s cenami izdelkov višje stopnje predelave, tj. tehnološko intenzivnih. Študija IMF trdi, da je zelo malo indikatorjev, ki bi to potrjevali. Kako je lahko tak uvoz kriv za padanje plač neizobraženih delavcev, če sestavlja le približno 3–8 % GDP dežel OECD (IMF, 1997, 57 in 58).

Učinki globalizacije na zaposlenost in višino plač torej niso

enoznačni ali enosmerni. Posledica globalizacije je tako kreiranje kot ukinjanje delovnih mest, je dvig plač nekaterih in njihov padec za druge. Nesporno je, da pospešuje takšno dvigovanje ali padanje plač ter kreiranje ali ukinjanje delovnih mest. Ni pa osnovni vzrok tega. Vzroki za to so veliko kompleksnejši. Med njimi je zagotovo najpomembnejši dejevnik silovit tehnološki napredek.

8. GLOBALIZACIJA SPODJEDA SUVERENOST TER OGROŽA DEMOKRACIJO IN STABILNOST ?

To so pogoste in precej običajne obtožbe zoper globalizacijo. Nekateri politiki se celo bojijo, da pod pritiskom globalizacije sami izgubljajo moč. Očitno je, da je avtonomija držav s krepitvijo globalizacije vse bolj pod udarom. Celotno največje države niso več popolnoma samostojne v urejanju svojih zadev. Če bi poskušali definirati globalizacijo, je ena od najmanj spornih definicij prav gotovo, da pomeni soodvisnost vseh in vsega v svetu, torej tudi velikih držav. Še bolj pod udarom pa je seveda avtonomija majhnih držav. Te so še bolj soodvisne, ali bolje, odvisne od dogajanja v svetu. Očitno gre za asimetrično soodvisnost.

Ali pa vse to res pomeni, da globalizacija spodjeda suverenost držav? Odgovor bi bil lahko pozitiven, če bi na suverenost gledali na tradicionalen način. Toda koncept suverenosti je pod pritiskom dogajanj doživel veliko sprememb, prilagodil se je spremenjenim odnosom soodvisnosti v svetu. Podrobnejša analiza bi pokazala, da so države danes postale premajhne za učinkovito spopadanje s številnimi problemi, ki grozijo sodobnemu svetu. Naj naštejemo le onesnaževanje okolja, droge, kriminal pa aids in druge bolezni, ki ne poznajo meja. Obenem pa so države postale prevelike za reševanje mnogih lokalnih ali regijskih problemov. To se v precejšnji meri nanaša na razne družbene vidike, ki jih civilna družba, nevladne organizacije in asociacije lahko rešujejo lažje kot države same, in to tudi na regionalni ali celo internacionalni ravni. To je že zdavnaj ugotovil Kinderberger, ko je trdil, »da so nacionalne države postale premajhne za nekatere stvari in prevelike za druge. Optimalni gospodarski prostor je večji od nacionalne države, optimalni kulturni prostor manjši in optimalni politični prostor, izhajajoč iz ideje o soodvisnosti, identičen s slednjim.« (Kinderberger, 1984, 30)

Globalizacija spreminja vlogo države. Država, kot smo že ugotovili, kreira pogoje, v katerih se globalizacija odvija samostojno, to je na domačem dvorišču ali pa skupaj z drugimi državami v regionalnih in v svetovnem okviru. Državna vloga je torej izredno pomembna, ker ustvarja infrastrukturne, zakonske, režimske pogoje za razmah globalizacije. Samo zamislimo si Evropsko unijo, ki so jo ustanovile države, in cel Acquis Communautaire na 80 tisočih straneh, ki so ga ustvarile. Res pa je, da se ta regulativa oziroma nadzor nad njenim izvajanjem že v veliki meri prenaša na skupno ustanovljene regionalne ali mednarodne organe oziroma organizacije. Vloga države se v tem primeru spremeni v vlogo izvajalca skupno dogovorjenih pravil igre. Lahko bi govorili o »deljeni avtonomiji«, o kooperativni avtonomiji ali

suverenosti držav. Vse bolj si jo delijo z regionalnimi in mednarodnimi, celo nevladnimi organizacijami in institucijami civilne družbe. Njena implementatorska vloga se torej krepi.

Literatura

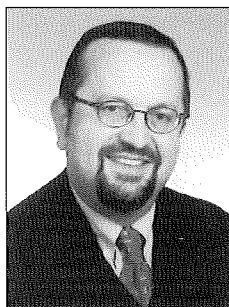
- Burtless G., Lawrence R. Z., Litan R. E., Shapiro R. J. (1998), *Globophobia; Confronting Fears about Open Trade*, The Brookings Institutions Press, Washington D. C.
- Daniels D. J. and Svetličič M., *Competitiveness of Small Countries* (v tisku). V: Salvatore D., Svetličič M. and Pavlič Damijan J. (ed.), *Small States in the Global Economy*, MacMillan, London.
- Baillie S. (1996), »The Seat of the European Institutions: An Example of Small State Influence in European Decision-making«, *EUI Working Paper*, No. 96/28, EUI Florence.
- Bairoch P. in Kozul-Wright R. (1996), »Globalization Myths: Some Historical Reflections on Integration, Industrialization and Growth in the World Economy«, UNCTAD/OSG/DP 113.
- IMF, »World Economic Outlook«, 1997, May, Washington D. C.
- Kindleberger C. (1984), *Multinational Excursions*, MIT Press, Cambridge Massachusetts, London, England.
- Korten D. C., »The Dark Side of Globalization: Financial and Corporate Rule«, AIB, Charleston, Nov. 22, 1999.
- Krugman P. (1996), *Pop Internationalism*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Krugman P. (1999), *The Return of Depression Economics*, Alan Lane, The Penguin Press.
- Lewis N. (1996), »Globalization and the End of the Nation State«, ISA, San Diego, April, Mimeo.
- Martin H. P. and Schuman H. (1997), *Pasti globalizacije*, Co Libri, Ljubljana.
- North D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Political Economy of Institutions and Decisions*, Cambridge University press, Cambridge.
- Rodrik D. (1997), »Has Globalisation Gone Too far?«, Institute for International Economics, Washington, March.
- Salvatore D. (1995), *International Economics*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Sachs J. and Warner (1995), »Natural Resource Abundance and Economic Growth«, Harvard Institute for International Development, October.
- Svetličič M. (1985), *Zlate mreže transnacionalnih podjetij*, Delavska enotnost, Ljubljana.
- Svetličič M. (1996), *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Svetličič M. (1998a), »Slovenija, Evropska unija in globalizacija«, *Teorija in praksa*, let. 35, 1, str 6–16.
- Svetličič M. (1998b), »Globalizacija: možnosti in priložnosti slovenskega gospodarstva«, *Teorija in praksa*, let. ČXV št. 6, nov.–dec.
- Svetličič M. (2000), »Zunanje determinante razvoja Slovenije in implikacije hitre oziroma odložene vključitve v Evropsko unijo«, *Teorija in praksa* (v tisku).
- UNCTAD, »Trade and Development Report, 1997«, United Nations, New York and Geneva 1997.
- UNCTAD, »World Investment Report 1999«, »Foreign Direct Investment and the Challenge of Development«, United Nations, New York and Geneva 1999.
- Vernon R. (1998), *In the Hurricane's Eye: The Troubled Prospects of Multinational Enterprises*, Cambridge, London.

II. Entwicklungstendenzen des Ladenbaues im Handel

Eine empirische Erhebung in Österreich, Deutschland und der Schweiz

Peter Schnedlitz

redni univerzitetni profesor
Oddelek za trgovino
in marketing
Wirtschaftsuniversität
na Dunaju
Avstrija



Maria Madlberger

asistentka
Oddelek za trgovino
in marketing
Wirtschaftsuniversität
na Dunaju
Avstrija



Povzetek

Trendi in razvojne tendence pri načrtovanju prodajaln na drobno

V empirični študiji o trendih in razvojnih tendencah pri načrtovanju prodajaln na drobno avtorja podrobneje razčlenjujeta pomen tega marketinškega instrumenta v trgovini na drobno in utemeljujeta nujnost razvoja koncepta prodajaln na drobno v sodelovanju s podjetji, ki se ukvarjajo z načrtovanjem in projektiranjem trgovinskih objektov. Podatki iz empirične analize so bili pridobljeni z anketiranjem vodstev v 28 (po tržnih deležih) pomembnih trgovinskih organizacij na drobno s področja prodaje prehrabnenih, tekstilnih in oblačilnih izdelkov ter izdelkov za šport v Avstriji, Nemčiji in Švici, v anketiranje pa so bili razen vodstvenih delavcev vključeni še načrtovalci prodajaln.

Avtorja na podlagi izvedene primerjalne analize v navedenih treh državah ugotavljata, da je načrtovanje koncepta prodajaln na drobno vključeno v marketinški instrumentarij trgovine na drobno kot enakovreden instrument, ki dopolnjuje klasični instrumentarij, ki ga sestavljajo zlasti politika prodajnega osebja, politika asortimenta, strategija določanja lokacije prodajaln in politika racionaliziranja stroškov. Empirična raziskava kaže, da se v močnih trgovinskih organizacijah na drobno povečuje strateški pomen načrtovanja samega koncepta prodajaln, saj ima zasnova prodajnega prostora pomemben vpliv na ustvarjanje nakupovalnega ambianta in vzdušja, s tem pa tudi na doživljanje same nakupovalne izkušnje porabnikov.

To spoznanje vodi avtorja raziskave do sklepa, da morajo organizacije, ki se ukvarjajo z načrtovanjem in projektiranjem trgovinskih objektov na drobno, poznati potrebe in želje porabnikov in ta spoznanja vključiti že v svoj pristop k snovanju koncepta prodajaln. Za avtorja raziskave je torej pomembno spoznanje, da imata pri izgradnji objektov za trgovino na drobno enako težo tako tehnična usposobljenost izvajalskih organizacij, ki se ukvarjajo s projektiranjem in izgradnjo trgovinskih objektov, kot tudi ustrezno tržno znanje, ki mora odsevati pri snovanju koncepta prodajaln na drobno. Strategija razvoja samega koncepta novih prodajaln pa mora postati enakovreden instrument marketinške politike trgovinskih organizacij na drobno. Da bi se tudi izvajalske organizacije dokopale do tega pomembnega segmenta znanj o trgu, morajo poleg izgrajevanja svoje tehnične zmožnosti razviti še kakovostne kooperativne odnose s trgovinskimi organizacijami.

Abstract

Trends and Developments in Shop Design of Retailers

This empirical study on trends and developments in shop design of retailers gives an overview of the importance of that retail marketing instrument as well as about aspects of cooperation with shop design companies and organizational transactions.

A standardized questionnaire was sent to the CEO's of major retailing companies. The results are based on the answers of 28 important retailing organizations with large market shares (food and drug retailing, textile trade and sports goods retailing) in Austria, Germany and Switzerland and 31 respondents. That is why the sample consists both managers and shop design experts in these retailing organizations.

Generally speaking, the managers in the retail industry agree that shop design is closely linked with other marketing instruments like personnel policy, assortment and location policy and finally cost reduction. Since store formats which emphasize ambience, flair and shopping experience are becoming increasingly important, shop design is considered to be an issue of rising significance.

As a consequence shop design companies have to take into consideration consumers' wants and needs for the development of their shop concepts. Technical competence and long term cooperation with retailing companies are also important targets of shop design companies.

1. PROBLEMSTELLUNG

Der Teil 1 des Projektes, »Bestandsaufnahme der Struktur und Dynamik in der europäischen Handelslandschaft«, hat deutlich gemacht, daß im europäischen Handel die Firmenkonzunktur gegenüber der Branchenkonzunktur dominiert. Darunter versteht man, daß selbst in Phasen schwieriger oder gar rückläufiger Branchenentwicklungen einige Anbieter erfolgreiche Benchmarks setzen. Den Entscheidungsprozeß dieser Schlüsselrollen im Markt genau zu beobachten, sollte für einen Hersteller von Ladenbaueinrichtungen einen besonderen Stellenwert gewinnen.

Die Situation des Handels ist in Europa heterogener als angenommen wird. Dies war ebenfalls ein Kernergebnis des ersten Projektschrittes. Am Beispiel von zwölf Ländern werden in der ersten Projektstudie die Struktur und Dynamik in der Handelslandschaft vorgestellt. Als Branchen werden jeweils der Lebensmittelhandel, der Drogerie- und Parfümeriehandel, der Textil- und Bekleidungshandel und der Sportartikelhandel fokussiert. Dabei wird die primäre Zielsetzung verfolgt, Eckdaten für eine strategische Grundorientierung der Marktbearbeitung aus der Sicht eines Anbieters von Ladenbau-Problemlösungen zu liefern.

Wie rasch sich die Handelssituation entwickeln kann, zeigt die letzte Juni-Hälfte 1999. Innerhalb einer Woche übernimmt Wal-Mart die britische Kette Asda und Meinl Ungarn geht an den belgischen Konzern Louis Delhaize. Der jüngste Fall ist die Fusion der beiden französischen LEH-Unternehmen Carrefour und Promodcs. Der neue Handelsriese stellt nun die Nummer 1 des europäischen Lebensmittelhandels und verweist Metro auf den zweiten Platz.

Insgesamt läßt sich festhalten:

- (1) Für die Marktbearbeitung ist von deutlichen nationalen Unterschieden auszugehen. Das Nord-Süd-Gefälle ist im Handel eklatant.
- (2) Über alle Länder hinweg ist die europäische Handelsentwicklung von zwei Kernprozessen geprägt: Einerseits besteht in vielen Branchen eine starke Tendenz zur **Konzentration**. Marktführer werden immer stärker, dazu kommen noch Nischenanbieter. Doch der mittelgroße Handel schlittert nicht selten in eine bedrohliche Situation. Der zweite Kernprozeß kann als **Konsolidierung** bezeichnet werden. Damit ist das Flächenwachstum innerhalb der jeweiligen Konzerne angesprochen.
- (3) Für die weiterführende Erhebung bei den Entscheidungsträgern für Ladenbauprodukte erschien es sinnvoll, möglichst viele handelsbezogene Benchmarks im jeweiligen Schwerpunktland zu dokumentieren. Unabhängig von Strukturdaten und Marktdynamik kommt der Entwicklung eines Relationship-Marketing-Konzeptes ein besonderer Stellenwert zu.

Für den Ladenbau ergibt sich ein weiteres Kernproblem:

In Abhängigkeit von der Beurteilungsperspektive und von der fachlichen Kompetenz wird er einmal zum »Hintergrundphänomen« und das nächste Mal zum »Vordergrundphänomen«. Der Beurteilungsraster schwankt zwischen »Gefallen«, »Aktivierungswirkung«, »Vermittlung von Aktualität« und »Orientierungsfreundlichkeit«. Somit fließen defacto alle aktuellen Problemfelder des Handels, von der Logistik zum Merchandising, vom Erlebnishandel zur Regaloptimierung in irgendeiner Form in die Diskussion zum Ladenbau ein. Mit dem vorliegenden Untersuchungskonzept sollte auf diese Vielschichtigkeit des Problemfeldes Bezug genommen werden.

Noch eine Bemerkung vorweg:

Zu den schwierigsten Projekten im Bereich der Marktforschung zählt es, Entscheidungsträger aus dem Bereich Handel als Interviewpartner zu gewinnen. Rücklaufquoten von mehr als 10 % sind in der Forschungspraxis sehr selten. Insofern kann die vorliegende Untersuchung vorweg hinsichtlich des Ausschöpfungsgrades als überdurchschnittlich bezeichnet werden.

2. DAS UNTERSUCHUNGSDESIGN

2.1. Untersuchungsziel

Das Ziel der vorliegenden Studie ist es, Entwicklungstendenzen im Bereich des Ladenbaues qualitativ zu erheben, um daraus strategische Schlußfolgerungen und Handlungsanweisungen insbesondere für Ladenbauunternehmen abzuleiten. Dabei stehen folgende Fragestellungen im Mittelpunkt des Interesses:

- Die Bedeutung des Ladenbaues für Handelsunternehmen.
- Fragen der Zusammenarbeit mit Ladenbauunternehmen.
- Die organisatorische Abwicklung von Ladenbauprojekten.
- Die praktischen Erfahrungen des Handels mit Ladenbauunternehmen.

2.2. Methodischer Steckbrief der Untersuchung

Die Untersuchung der Entwicklungstendenzen im Ladenbau ist **als qualitative Studie bei fachlich kompetenten Handelsmanagern** angelegt. Dazu wurden 43 umsatzstarke Handelsunternehmen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz ausgewählt, die über hohe Marktanteile verfügen. Damit sind jene Unternehmen abgedeckt, die für einen bedeutenden Teil des Auftragsvolumens von Ladenbauunternehmen aufkommen.

Von diesen Unternehmen wurden die Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder kontaktiert. Jedem Schreiben wurden drei Fragebögen beigelegt, um zusätzlich auch die Meinung der Ladenbauverantwortlichen im Handel zu erheben. Somit wurden insgesamt 129 Fragebögen ausgesandt. Abbildung 1 zeigt den methodischen Steckbrief der Untersuchung.

Abbildung 1: Methodischer Steckbrief

Erhebungsform	Schriftliche Befragung
Grundgesamtheit	129 Fragebögen, gesandt an 43 marktanteilsstarke Handelsunternehmen im deutschsprachigen Raum
Befragte Personen	Geschäftsführer, Leiter und Mitarbeiter der Ladenbauabteilung, sonstige Führungskräfte
Erhebungsinstrument	Standardisierter Fragebogen mit geschlossenen und offenen Antwortkategorien
Befragungszeitraum	Aussendung der Fragebögen am 25.6.1999
Antwortende Unternehmen	28
Auswertbare Fragebögen	31
EDV-mäßige Auswertung	SPSS für Windows 8.0.

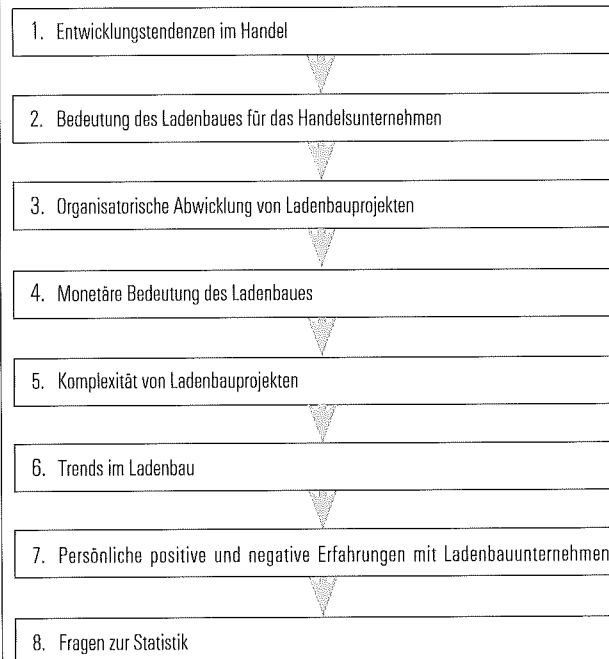
Zu erwähnen ist, daß im Zuge einer Nachfassaktion 13 Fragebögen auf telefonischem Weg beantwortet wurden. Die Vergleichbarkeit der Daten ist aber durch den standardisierten und prinzipiell auch für eine telefonische Befragung geeigneten Fragebogen gewährleistet.

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte aufgrund der Stichprobengröße **qualitativ**. Dies entspricht dem Ziel dieser Untersuchung, die nicht statistische Verteilungen, sondern Trends und Entwicklungstendenzen ermitteln soll.

2.3. Die Struktur des Fragenprogrammes

Die in Abbildung 2 dargestellte Struktur des Fragenprogrammes gibt Ablauf und Inhalt der Fragen wieder. Ausgehend von allgemeinen Fragestellungen des Handelsmarketing werden die Fragen zunehmend spezifischer und konkreter zum Thema Ladenbau gestellt. Dabei werden zahlreiche verschiedene Aspekte dieses Problemkreises angesprochen.

Abbildung 2: Die Struktur des Fragenprogramms



1. *Die allgemeinen Entwicklungstendenzen im Handel:*
Diese Fragen befassen sich mit der zukünftigen Bedeutung und Eigenschaften von verschiedenen Instrumenten des Handelsmarketing sowie von Merkmalen, die Betriebstypen in Zukunft aufweisen werden.
2. *Die Bedeutung des Ladenbaues für Handelsunternehmen:*
Diese Fragestellung erfolgt einerseits indirekt, indem das durchschnittliche Zeitintervall zwischen zwei Ladenumbauten abgefragt wird. Dieses Zeitintervall spiegelt die Bedeutung der Ausgestaltung des Verkaufsraumes wider. Andererseits werden die Auskunftspersonen ersucht, zu konkreten Aussagen den Grad ihrer Zustimmung anzugeben.
3. *Die organisatorische Abwicklung von Ladenbauprojekten:*
Der Schwerpunkt dieser Fragestellung liegt auf der Ermittlung der Entscheidungsträger bei Ladenbauprojekten unterschiedlicher Ausmaße. Neben der Bedeutung des Ladenbaues werden dabei auch die Entscheidungskompetenz von Ladenbauabteilungen und die Ansprechpersonen für Ladenbauunternehmen ersichtlich.
4. *Die monetäre Bedeutung des Ladenbaues:*
Die Geschäftsführer und Ladenbauexperten wurden ersucht, den Erfolgsbeitrag der Ladenausstattung in Prozenten zu schätzen. Damit wird gezeigt, für welchen Anteil am Ertrag die Ladenbauverantwortlichen aufkommen.
5. *Die Komplexität von Ladenbauunternehmen:*
Um die Komplexität von Ladenbauprojekten zu erheben,

wurde auf die Zahl der beauftragten Ladenbaufirmen, die Entwicklungsdauer eines Shop-Konzeptes und die daran beteiligten Fachleute eingegangen. Auch die »Kundentreue« wurde ermittelt: die Handelsunternehmen wurden gefragt, wie oft sie den Ladenbauer in den letzten zehn Jahren gewechselt haben.

6. Trends im Ladenbau:

In dieser Frage wurden einige wichtige Trends im Ladenbau angesprochen und der Grad der Zustimmung der Auskunftspersonen erfragt.

7. Persönliche positive und negative Erfahrungen mit Ladenbauunternehmen:

Am Ende des Fragebogens wurden die Auskunftspersonen in einer offenen Fragestellung zu ihren praktischen Erfahrungen mit Ladenbauunternehmen befragt. Insbesondere wurde nach guten Ideen sowie störenden Vorkommnissen gefragt.

8. Fragen zur Statistik:

Die statistischen Angaben bezogen sich auf Funktionsbezeichnung der Auskunftsperson, Organisationsform, Branche, Unternehmenssitz und Unternehmensgröße (Zahl der Filialen und Mitarbeiter, Jahresumsatz).

2.5. Die Datenauswertung

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte **qualitativ**. Dieses Analyseverfahren ist für Unternehmensbefragungen gut geeignet, da die Grundgesamtheit in der Regel sehr klein und die (ebenfalls kleine) Stichprobe im Verhältnis dazu relativ groß ist. Diese Situation liegt auch bei dieser Studie vor. Eine qualitative Auswertung entspricht überdies dem Ziel dieser Untersuchung, die nicht statistische Verteilungen, sondern Trends und Entwicklungstendenzen ermitteln soll. Der Fragebogen ist dementsprechend komplex aufgebaut.

Die in den nachfolgenden Abschnitten vorgenommene Interpretation der Ergebnisse ist an der Reihenfolge der Struktur des Fragenprogramms orientiert. Zuvor wird im folgenden Abschnitt 3 die Zusammensetzung der Stichprobe erläutert.

3. FAKTEN ZUR UNTERSUCHUNG

Die vorliegende Studie basiert auf den Ergebnissen einer schriftlichen Befragung bei Handelsunternehmen unterschiedlicher Branchen im deutschsprachigen Raum. Von den 129 ausgesandten Fragebögen wurden 31 gültige ausgewertet, das entspricht einer Rücklaufquote von 24 %. Von den 43 kontaktierten Unternehmen antworteten 28, das ergibt eine überdurchschnittlich hohe unternehmensbezogene Rücklaufquote von 68 %.

Die meisten befragten **Unternehmen** haben ihren Sitz in **Österreich** (58,1 %), 25,8% stammen aus **Deutschland** und

16 % aus der **Schweiz**. Nach Branchen aufgeteilt, gehören 30 % dem **Drogeriehandel** an, 23,3, % dem **Lebensmittelhandel**, jeweils 20 % dem **Textilhandel** und dem **Sportartikelhandel** sowie 6,7 % sonstigen Branchen. Bezüglich der Organisationsform sind 74% der befragten Handelsunternehmen **Filialunternehmen**, 12,9 % sind **Einkaufsgenossenschaften**, 7 % bezeichnen sich als **freiwillige Kette**.

Die **Zielpersonen** dieser Befragung waren einerseits die Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder und andererseits die Ladenbauverantwortlichen der Handelsunternehmen. Der Großteil der Auskunftspersonen gehört diesen Positionen an, die verbleibenden 17 % üben leitende Funktionen in anderen Bereichen aus. 40% der Auskunftspersonen gehören der **Geschäftsführerebene** an, 26,7 % sind **Leiter der Ladenbau- oder Bauabteilung**, 16,7 % sind **Mitarbeiter in der Ladenbau- oder Bauabteilung**, ebenso viele üben leitende Funktionen in den Bereichen Marketing, Public Relations, Einkauf oder Verkauf aus. Damit sind über 83% der befragten Personen in leitenden Funktionen tätig, über 43 % der Befragten befassen sich täglich mit dem Thema Ladenbau.

Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf für den **Markt bedeutende Handelsunternehmen mit hohen Marktanteilen**. Damit sind Kleinbetriebe in dieser Studie nicht repräsentiert. Den größten Anteil machen mit 54,8 % die Unternehmen mit unter 100 Outlets aus, 32,3 % haben zwischen 100 und 1.000 Filialen, fast 9,7 % über 1.000 Filialen. Die Anzahl der Mitarbeiter (im Inland) der auskunftgebenden Handelsunternehmen wurde ebenfalls erfaßt. Dabei haben 29 % der befragten Unternehmen weniger als 1.000 Mitarbeiter, 48 % beschäftigen 1.000 bis 10.000 Mitarbeiter, 13 % beschäftigen mehr als 10.000 Personen. Die Verteilung nach Inlandsumsätzen: Jeweils 29 % erzielen Jahresumsätze im Stammland von unter 100 Mio Euro bzw. 100 Mio bis 1 Mrd. Euro. 25,8 % der Unternehmen in der Stichprobe weisen einen Umsatz von mehr als 1 Mrd. Euro auf. 16 % gaben den Inlandsumsatz nicht bekannt.

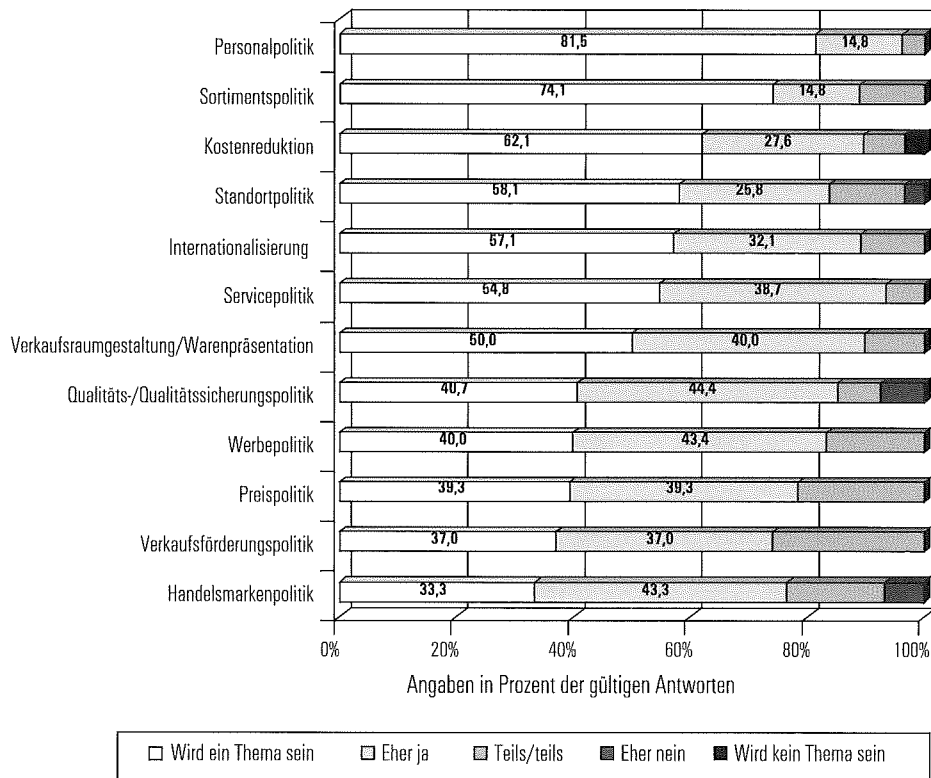
Insgesamt kommen die befragten Handelsunternehmen für einen **Umsatz** von über **30 Mrd. Euro** (450 Mrd. öS) auf, sie weisen eine **Gesamtmitarbeiterzahl** von über **120.000 Mitarbeitern** und eine **Filialanzahl** von **beinahe 9.000 Geschäften** auf. Diese Zahlen beruhen auf den Angaben der Auskunftspersonen, wobei Fragebögen mit diesbezüglich fehlenden Angaben nicht berücksichtigt wurden. Ebenso liegen bei dieser Berechnung keine Doppelzählungen vor.

4. DIE ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

4.1. Die allgemeine Entwicklung im Handel

In der Befragung wurden zunächst verschiedene Entwicklungen im Handel angesprochen, um die Bedeutung des Ladenbaues im Vergleich zu anderen

Abbildung 3: Zukünftige Bedeutung von Handelsmarketinginstrumenten



Basis: 31 Führungskräfte im Handel

Handelsmarketinginstrumenten zu erheben. Dazu wurden die Handelsmanager nach der zukünftigen Bedeutung folgender Trends befragt:

Internationalisierung, Kostenreduktion, Sortimentspolitik, Handelsmarkenpolitik, Qualitäts- und Qualitätssicherungspolitik, Servicepolitik, Preispolitik, Werbepolitik, Verkaufsförderungspolitik, Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation, Verkaufspersonalpolitik, Standortpolitik.

Die möglichen Antworten lauteten »1 = Wird in Zukunft ein Thema sein« bis »5 = Wird in Zukunft kein Thema sein«. Die Ergebnisse sind in untenstehender Abbildung 3 ersichtlich:

Die genannten Handelsmarketinginstrumente werden für den Großteil der Befragten auch in Zukunft eine Rolle spielen. So weisen alle genannten Themen zu ca. 75 bis über 90 % eine zustimmende Antwort (»Wird ein Thema sein« und »Eher ja«) auf. Betrachtet man die größtmögliche Zustimmung »Wird ein Thema sein«, so fällt auf, daß der **Personalpolitik** mit knapp 82 % Zustimmung die **höchste Bedeutung** beigemessen wird. Ebenfalls große Bedeutung wird auch der Sortimentspolitik zugeschrieben, dahinter rangieren Kostenreduktion, Standortpolitik, Internationalisierung und Servicepolitik. Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation werden für die Hälfte der Befragten auch in Zukunft jedenfalls ein Thema sein, für weitere 40 % zumindest eher ein Thema. Kumuliert

man diese Werte, dann **weist das Thema Ladenbau mit 90 % einen sehr hohen Anteil an zustimmenden Antworten auf.**

Damit ist Ladenbau für den Großteil der befragten Handelsmanager ein wichtiges Thema, das gleichwertig neben anderen Handelsmarketinginstrumenten steht.

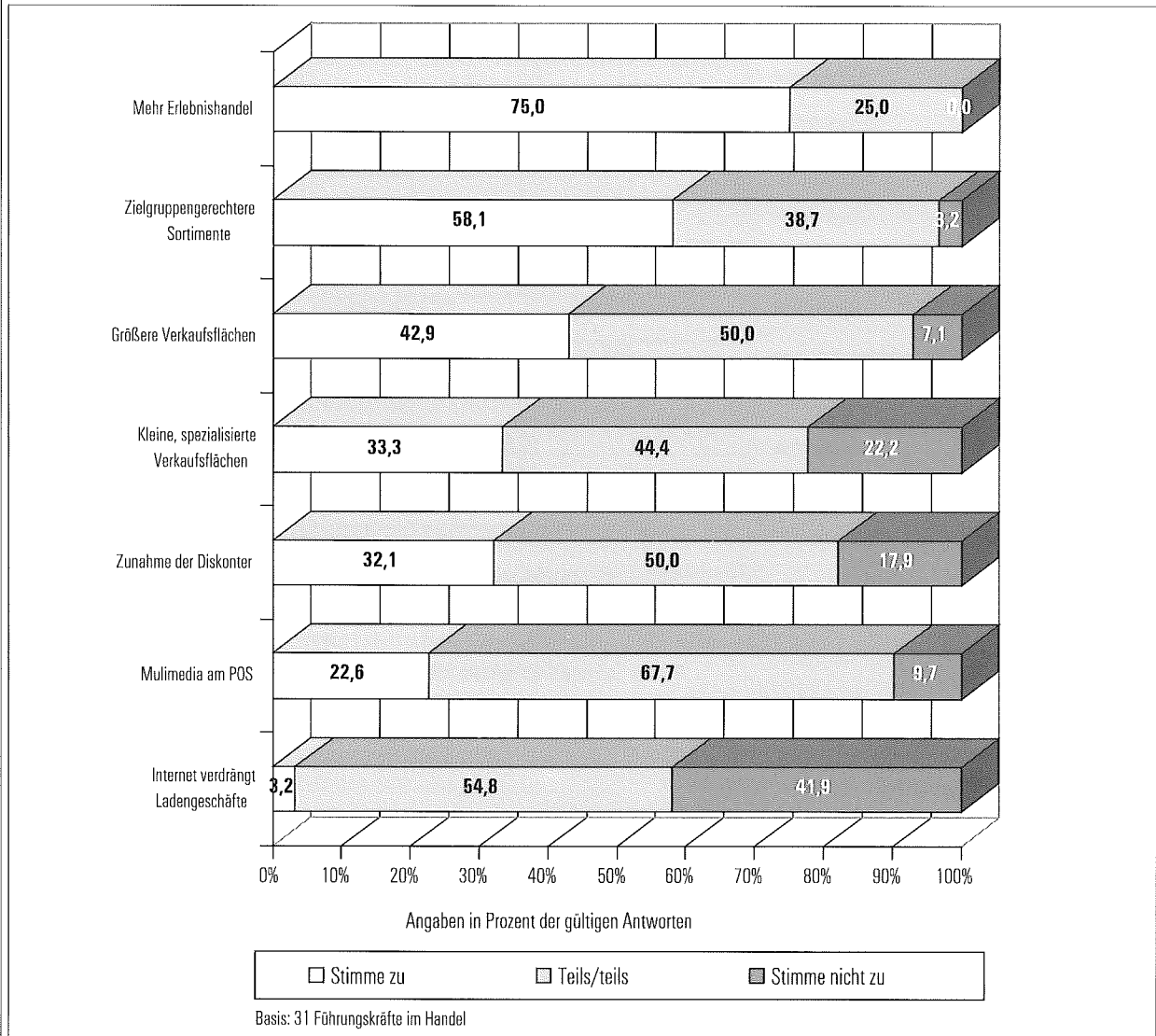
Der Ladenbau ist nicht isoliert neben anderen Handelsmarketinginstrumenten zu betrachten, vielmehr stehen diese Maßnahmen in einem sehr engen Zusammenhang. Folgende Eigenschaften eines Handelsbetriebes können daher Einfluß auf die emotionalen Empfindungen der Kunden haben: Das Sortiment und der Service nach dem Kauf können positive Emotionen hervorrufen, der Wert der Produkte, die Serviceleistung des Personals und die Einrichtung sowohl positive als auch negative, je nach Situation (vgl. Yoo/Park/MacLinnis 1998, S. 260).

4.2. Die Entwicklung der Betriebstypen

Ein entscheidender Einflußfaktor für den Ladenbau ist das Betriebstypenkonzept. Unter Betriebstyp werden in diesem Zusammenhang die unterschiedlichen Erscheinungsformen des Handels wie beispielsweise Supermarkt, Diskonter oder Verbrauchermarkt verstanden (vgl. Berekoven 1995, S. 28).

Gefragt wurde, welche Merkmale zukünftige Betriebstypen aufweisen werden. Dabei wurden die Trends

Abbildung 4: Merkmale der Betriebstypen der Zukunft



Größere Verkaufsflächen, zielgruppengerechtere Sortimente, Zunahme der Diskonter, Multimedia am POS, mehr Erlebnishandel, Verdrängung des Ladengeschäftes durch Internet, kleine, spezialisierte Verkaufsflächen nach ihrer zukünftigen Bedeutung im Handel gefragt.

Abbildung 4 zeigt grafisch die Ergebnisse auf:

Ein Trend, der äußerst breite Zustimmung findet, ist die **Zunahme des Erlebnishandels**¹. Drei Viertel der Befragten sind der Ansicht, daß zukünftige Betriebstypen dieses Merkmal aufweisen werden. Die restlichen 25 % glauben, daß dies zumindest teilweise der Fall ist. Das Thema Erlebnishandel wird daher für den Handel in Zukunft eine wachsende Rolle spielen und auch Ladenbauunternehmen vor eine große Herausforderung stellen, da der Ladenbau durch die

¹ Die Erlebnisorientierung kann mithilfe von Einzelanmutungen wie dynamisch, stimulierend, erfreulich, entspannend, neuartig, voller Überraschungen und Leben, interessant, voller Abwechslung, vielfältig, beeindruckend und übersichtlich operationalisiert werden (vgl. Heinemann 1989, S. 149).

vermittelte Ladenatmosphäre ein wesentliches Element des Erlebnishandels ist.

Diesem Trend wird auch in der Praxis vermehrt Rechnung getragen. So stehen laut Heines »die dramatische Inszenierung der Ware, ja des ganzen Geschäfts, das Spiel mit den Erwartungen der Kunden und die Erfüllung ihrer Wünsche [...] bei zukunftsweisenden Ladenkonzepten ganz oben an« (Heines 1998, S. 72).

Die Voraussetzung für ein erlebnisorientiertes Ladenbau-Konzept liegt allerdings in einer langfristigen Positionierungsstrategie des Handelsunternehmens selbst. Diese schließt eine Corporate Identity ebenso ein wie die Orientierung an langfristigen Wertetrends (vgl. Blocher/Blocher 1997, S. 33). Ladenbau allein kann nicht das Unternehmensimage begründen.

Zukünftige Betriebstypen werden nach Ansicht der meisten befragten Handelsmanager auch **zielgruppengerechtere Sortimente** aufweisen.

Bei der Frage, ob die **Verkaufsflächen größer oder kleiner** und damit spezialisierter werden, sind die **Ansichten sehr geteilt**. Ca. 43 % der Befragten halten größere Outlets für wahrscheinlich, ein Drittel hingegen kleinere Läden. Obwohl die Antworten auf diese Fragestellung von der jeweiligen Branchenzugehörigkeit abhängig sind, ist ein branchenweiser Trend in dieser Befragung nicht feststellbar². Eine Zunahme der Diskonter wird für wahrscheinlich erachtet, doch weitgehend auf einzelne Branchen beschränkt.

Multimedia am Point of Sale und Verkauf über **Internet** (Electronic Commerce) wird nach Ansicht der Befragten **nur teilweise** eine Rolle spielen und auf bestimmte Branchen beschränkt bleiben. Ca. 42 % sehen überdies das Internet nicht als Bedrohung für Ladengeschäfte an.

4.3. Die Häufigkeit der Ladenumbauten

Das Intervall zwischen den Umbauten eines Geschäftes läßt Rückschlüsse ziehen auf den Stellenwert des Ladenbaues für ein Unternehmen. Daher wurden die Handelsmanager danach gefragt, wie oft in ihrem Unternehmen Umbauarbeiten stattfinden. Mit Umbau wurde dabei ein Totalumbau gemeint.

Die meisten Ladenumbauten finden alle 6 bis 9 Jahre statt (zwei Drittel der Befragten), bei ca. 23 % wird ein Umbau alle 3-6 Jahre vorgenommen. Der Umbau von Geschäften stellt eine **Investition** dar, die zu finanzieren ist und sich amortisieren muß. Die Finanzkraft eines Handelsunternehmens ist damit ebenfalls ein entscheidender Einflußfaktor, der Häufigkeit von Geschäftserneuerungen sind damit gewisse Grenzen gesetzt. Ein weiterer Aspekt, der mit der Häufigkeit von Ladenumbauten im Zusammenhang steht, ist die **steuerliche Abschreibung**, die in Österreich üblicherweise von einer **Nutzungsdauer von 10 Jahren** ausgeht. Unter diesem steuerlichen Gesichtspunkt würde sich eine Ladenrenovierung häufiger als alle 10 Jahre nicht rechnen.

Die Unternehmen müssen daher einen optimalen Zeitpunkt bestimmen, wie oft ein Geschäft erneuert werden soll. Geschieht dies zu häufig, werden hohe Investitionen getätigt und zugleich wird die steuerliche Abschreibung zuwenig genutzt. Werden die Geschäfte zu selten umgestaltet, droht die Gefahr der Überalterung und einer negativen Einkaufsatmosphäre für den Kunden, was wiederum das Image stark beeinträchtigen kann.

4.4. Die Trends im Ladenbau

Die Experten im Handel wurden in der Folge nach möglichen zukünftigen Trends innerhalb der nächsten 10 Jahre im Ladenbau befragt.

² Dennoch ist zu beachten, daß die Branchenzugehörigkeit einen wesentlichen Einfluß auf die Verkaufsfläche hat. Beispielsweise wird im Sportartikelhandel in jüngster Zeit ein Trend hin zu großflächigen Sportfachmärkten beobachtet (vgl. Gerling 1998, S. 18).

Folgende Fragestellungen wurden erörtert:

- Die Positionierung des Unternehmens wird verstärkt durch den Ladenbau Unterstützung finden.
- Menschenorientierung wird die vorherrschende Warenorientierung ablösen.
- Individuelle Shopkonzepte als Antwort auf austauschbare Massenkonzepete.
- Die Zusammenhänge zwischen Sortimentsstrategie und Warenpräsentation müssen für die Kunden deutlicher erlebbar werden.
- In Zukunft setzen sich in allen Bereichen des Ladenbaues Spezialisten durch.

Die Verdeutlichung der **Zusammenhänge zwischen der Sortimentsstrategie und der Warenpräsentation** ist für die meisten Befragten ein sehr wichtiger Aspekt. Fast 65 % stimmten dieser Aussage ganz zu, weitere 23 % stimmten etwas zu, der Rest teilweise. Für den Ladenbau bedeutet das, daß das **Shop-Konzept** daher die **Sortimentsausrichtung des Händlers unterstützen** muß und zwar sowohl in technischer als auch in »menschlich-sozialer« Hinsicht (vgl. Ackermann 1997, S. 30-31). Orientierungshilfen³ für den Kunden sind daher ebenso wichtig wie die Schaffung von Erlebniswelten, abgestimmt auf das jeweilige Sortiment. Die Bedeutung dieses Trends bestätigt auch die oben bereits angesprochene Kundenorientierung der Handelsunternehmen und die Bedeutung der Sortimentspolitik.

Darüberhinaus bringen zahlreiche Sortimente aufgrund ihrer Eigenschaften ladenbauliche Konsequenzen mit sich, man denke an den steigenden Bedarf an Tiefkühltruhen im Lebensmittelhandel, hervorgerufen durch die steigende Nachfrage nach Tiefkühlkost (vgl. Lambertz 1996, S. 68).

Der Ladenbau wird nach Ansicht der befragten Handelsexperten in Zukunft verstärkt ein Instrument zur **Positionierung** darstellen. Über 82 % der Befragten stimmten dieser Aussage ganz oder etwas zu. Damit ist die Bedeutung des Ladenbaues für das Image der Konsumenten erneut bestätigt.

In einem engen Zusammenhang damit steht auch die ebenfalls als wesentlich erachtete Feststellung, daß **individuelle Shopkonzepte** eine Antwort auf austauschbare Massenkonzepete sein sollen. Dieser Aspekt stellt den Ladenbau als Profilierungsinstrument in den Mittelpunkt. Damit sind Ladenbauunternehmen aufgefordert, in genauer Abstimmung auf die Bedürfnisse des jeweiligen Kunden im Handel Konzepte zu entwerfen, die sich von jenen der Mitbewerber abheben und die Sortimentsausrichtung unterstreichen.

Diese Thematik wurde bei der Befragung ebenfalls angeführt.

³ Die Orientierung der Kunden im Geschäft spielt für das Handelsunternehmen generell eine entscheidende Rolle. Denn wenn der Kunde die g schwer findet, können Umsatzeinbußen (beim Kauf in einem anderen Geschäft) und eine verringerte Kundenzufriedenheit die Folge sein (vgl. Esch/Thelen 1997, S. 112).

Die Mehrheit der Auskunftspersonen – über 60 % – hält diese Entwicklung für wahrscheinlich, ca. 20% der Befragten sind jedoch in dieser Frage eher skeptisch. Ähnlich wurde die Frage beantwortet, ob sich Spezialisten in allen Bereichen des Ladenbaues durchsetzen werden. 57 % geben an, daß sich dieser Trend abzeichnen wird, ca. 29 % glauben teilweise daran.

Schließlich wurden die Handelsmanager noch gefragt, ob die derzeitige Warenorientierung in Zukunft von einer stärkeren Menschenorientierung abgelöst wird. Diesem Statement stimmen ca. 61 % sehr oder etwas zu, etwas mehr als ein Viertel teilweise. Die stärkere Ausrichtung an den Individuen wird daher auch in Zukunft eine Rolle spielen.

Die Thematik des Zusammenhanges zwischen Ladenbau und Sortiment verdient eine intensivere Erforschung. Den beiden Marketinginstrumenten wird darüberhinaus auch genug Bedeutung beigemessen, daß diese Maßnahmen mittels Analysen genauer geplant und kontrolliert werden können.

4.5. Die Entscheidungsträger bei ladenbaulichen Maßnahmen

Dieser Abschnitt befaßt sich mit der Abwicklungsorganisation ladenbaulicher Entscheidungen. Gefragt wurde, welche organisatorischen Ebenen bei ladenbaulichen Maßnahmen die Entscheidungen treffen. Diese Fragestellung gibt einerseits Aufschluß über die Bedeutung, die der Ladenbau für ein Unternehmen hat, andererseits sind diese Entscheidungsträger auch gleichzeitig die Ansprechpersonen für Ladenbauunternehmen.

Untersucht wurden drei mögliche Situationen: kleinere Umbauarbeiten (z.B. Displays), mittelgroße Umbauarbeiten (z.B. der Austausch der Ladeneinrichtung in einzelnen Filialen) sowie Großprojekte (z.B. Erneuerung mehrerer Filialen oder die Entwicklung neuer Betriebstypen)

Als in Frage kommende entscheidungsbefugte organisatorische Ebenen wurden die Konzernleitung, die Leitung der Vertriebschiene, der Filialleiter und die eigene Ladenbauabteilung angeführt. Mehrfachnennungen waren möglich.

Wichtig für die Interpretation der Ergebnisse ist die Tatsache, daß geschlossene Fragen nach den Hierarchieebenen gestellt wurden, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten (diese wäre andernfalls wegen der verschiedenen unternehmensindividuellen Stellenbezeichnungen nicht gegeben gewesen). Gleichzeitig ist es auch möglich, daß es bei einigen Unternehmen noch andere Entscheidungsträger gibt, die in diesen Daten nicht enthalten sind. Das Hauptinteresse liegt jedoch an den Ebenen in der Unternehmenshierarchie und diese sind mit den vier genannten Positionen ausreichend skizziert.

Folgende Ergebnisse lassen sich ableiten: Geht es um **kleine Umbauarbeiten** in den Geschäften, dann treffen hauptsächlich

die **Ladenbauabteilung** und der **Leiter der Vertriebschiene** die Entscheidungen. Bei etwas mehr als einem Drittel ist der **Filialleiter** involviert, die Geschäftsleitung befaßt sich mit derartigen Projekten nur in ca. 16 % der Fälle. Die wichtigsten Ansprechpartner sind in diesem Fall die Vertriebschieneverantwortlichen, die Ladenbauabteilung sowie die Filialleiter.

Anders ist die Situation bei **mittelgroßen Umbauprojekten**. Hier ist in knapp zwei Drittel der Fälle die Konzernleitung in die Entscheidungen involviert, 70 % gaben an, daß der Leiter der Vertriebschiene diesbezügliche Entscheidungen trifft. Die Ladenbauabteilung trifft – wie bei den kleinen Umbauten – zu ca. 45 % die Entscheidungen. Der Filialleiter verfügt bei mittleren Umbauten mit knapp 13 % über deutlich weniger Entscheidungskompetenz. Die Hauptansprechpersonen bei Projekten wie einer neuen Ladeneinrichtung in einzelnen Geschäften sind daher die Vertriebschieneleiter sowie die Geschäftsführung, also **Mitglieder des Top-Managements**.

Im Fall von **bedeutenden Veränderungen** wie der Entwicklung neuer Betriebstypen ist fast überall (ca. 93 %) die **Konzernleitung** mit Entscheidungen befaßt. Ein ebenfalls nicht unbedeutender Entscheidungsträger ist aber auch bei solchen Projekten der **Vertriebschieneleiter** (knapp 50 %). Bei knapp 30 % ist die **Ladenbauabteilung** entscheidungsbefugt, in Einzelfällen sogar der Filialleiter. Ähnlich wie bei mittelgroßen Ladenneugestaltungen ist auch bei sehr tiefgreifenden Ladenbauprojekten die oberste Konzernebene und die Vertriebschieneleitung der zentrale Ansprechpartner.

Interessant ist auch die Analyse der **Zentralisierung der Entscheidung** bezüglich ladenbaulicher Maßnahmen. Wichtig dabei ist, zu beachten, daß es sich hier nicht um einzelne Personen, sondern um hierarchische Ebenen handelt, es kann jedoch angenommen werden, daß die Zahl der entscheidenden Personen mit der Anzahl der betroffenen Hierarchieebenen steigt.

Die Ergebnisse zeigen, daß bei **kleinen Ladenumbauten** meistens nur **eine Hierarchieebene** Entscheidungen trifft. Dieser alleinige Entscheidungsträger ist in ca. 23 % der Fälle der Vertriebschieneleiter, in weiteren 23 % die Ladenbauabteilung und in knapp 13 % der Filialleiter.

Bei **mittleren Umbauprojekten** trifft in knapp der Hälfte aller Fälle nur **eine Stelle** die Entscheidungen, entweder der Vertriebschieneleiter (25,8 %) oder die Konzernleitung (19,4 %). Allerdings werden Entscheidungen dieser Größenordnung von fast einem Drittel von mindestens **drei Hierarchieebenen** getroffen. Die Entscheidungsstruktur ist bei mittelgroßen Projekten damit am dezentralsten. Interessant ist auch die Tatsache, daß in jedem befragten Unternehmen immer die Konzernleitung und/oder die Vertriebschieneleitung Entscheidungsträger ist. In knapp 20 % der Fälle ist neben der Geschäftsführung und der Vertriebschieneleitung auch die Ladenbauabteilung in die Entscheidungen involviert.

Bei **großen ladenbaulichen Entscheidungen** ist meistens **eine oder zwei Stellen** involviert. In über 40 % der Fälle ist die Konzernleitung der alleinige Entscheidungsträger bei solchen Projekten, bei knapp 26 % entscheiden ausschließlich Konzernleitung und Leiter der Vertriebsschiene. Auch hier ist in allen Fällen die Konzern- und/oder die Vertriebsschienenleitung in die Entscheidung involviert.

4.6. Der Beitrag der Ladeneinrichtung zum Erfolg

Eine Kernfrage des Ladenbaues ist zweifellos der Beitrag zum Erfolg. Wie wichtig ist der Ladenbau neben anderen Marketinginstrumenten des Handels, wieviel trägt er zum obersten Unternehmensziel, dem Ertrag, bei? Dieser Erfolgsbeitrag ist allerdings eine schwer zu operationalisierende Größe, weshalb die befragten Handelsmanager darum ersucht wurden, diesen Wert zu schätzen. Die Antworten spiegeln daher nicht den tatsächlichen, nicht meßbaren Erfolgsbeitrag des Ladenbaues wider, sondern vielmehr die Bedeutung, die die Auskunftspersonen dem Ladenbau als Marketinginstrument beimessen.

Der Ladenbau hat durchaus eine wesentliche Bedeutung im Handel. Die meisten Befragten (38,7 %) geben an, daß der Ladenbau für **20 bis 30 % des Erfolges** des Unternehmens aufkommt, mehr als ein Drittel (35,5 %) stuft diesen Wert mit 10 bis 20 % ein. 16 % glauben, daß der Ladenbau nur maximal 10 % des Erfolges ausmacht.

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist zu berücksichtigen, daß der Begriff »Erfolg« nicht eindeutig definiert ist. Es ist zwar anzunehmen, daß die Befragten unter »Erfolg« den Ertrag verstehen, zumal sie um die Schätzung eines Prozentsatzes ersucht wurden. Dennoch wären auch andere Interpretationen von »Erfolg« denkbar, beispielsweise Image, Marktanteil oder Umsatz.

Unabhängig davon, was jeder Befragte unter Erfolg versteht, geben diese Ergebnisse die Bedeutung des Ladenbaues für Handelsunternehmen anschaulich wieder.

Ein Branchenvergleich ergibt, daß der Großteil der Manager im Lebensmittelhandel den Erfolgsbeitrag des Ladenbaues mit 10 bis 20 % einstuft, die meisten Drogerie- und Textilhändler hingegen mit 20 bis 30 %. Aufgrund der geringen Fallzahl sind diese Werte allerdings nicht signifikant und stellen allenfalls Tendenzen dar, die zu intensiverer Forschungstätigkeit anregen.

4.7. Daten zur Zusammenarbeit mit Ladenbauunternehmen

Dieser Abschnitt befaßt sich mit der Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Handel und Ladenbauunternehmen. Untersucht wurde, mit wievielen Ladenbauunternehmen der Handel zusammenarbeitet, wie

oft das Ladenbauunternehmen gewechselt wird und wie lange die Entwicklung eines Ladenbau-Konzepts dauert.

4.7.1. Mit wievielen Ladenbauunternehmen arbeitet der Handel zusammen?

Die meisten Handelsunternehmen arbeiten mit **einer Ladenbaufirma** zusammen. Damit wird erreicht, daß sämtliche Ladenbauangelegenheiten aus einer Hand kommen. Der Koordinations- und Verwaltungsaufwand wird reduziert, die Durchsetzung einer einheitlichen Gestaltung wird erleichtert. Allerdings arbeiten 42% mit **zwei oder mehr Ladenbauunternehmen** zusammen. Damit kann man mehr Ideen generieren und Spezialisten für bestimmte Aufgaben einsetzen.

4.7.2. Wie oft wird das Ladenbauunternehmen gewechselt

Diese Fragestellung gibt einerseits Aufschluß über die Zufriedenheit des Handels mit den Ladenbaufirmen, andererseits kann man auch die Dauer einer Kooperation abschätzen. Die Kooperation zwischen einem Handels- und einem Ladenbauunternehmen hält meistens eher länger an. Mehr als ein Drittel hat den Ladenbaudienstleister in den letzten 10 Jahren nie gewechselt, **drei Viertel höchstens einmal**. Die Mehrzahl der Unternehmen setzt daher auf eine **längerfristige Kooperation**, die den Arbeitsablauf und die gegenseitige Abstimmung erleichtert und eine einheitliche Gestaltungslinie gewährleistet. Die Ladenbauunternehmen sollten daher eine langfristige Kooperation anstreben, zumal dies vom Handel gewünscht wird.

4.8. Die Entwicklungsdauer eines Shop-Konzeptes

Von Interesse ist auch die Frage, wie lange die Entwicklung eines neuen Ladenbau-Konzeptes bei Handelsunternehmen dauert.

Die Dauer der Entwicklung eines Shop-Konzeptes wird von ca. 40 % der Befragten mit einem Zeitraum von einem **halben bis einem Jahr** beziffert. Ca. 30 % brauchen für eine neues Ladenkonzept **weniger als ein halbes Jahr**, wobei einige Handelsmanager angaben, daß bei derartigen Projekten ein großer Zeitdruck besteht und diese Entwicklungsarbeit daher nicht länger dauern darf. Bei ca. 20 % dauert die Entwicklung eines neuen Shop-Konzeptes zwischen einem und zwei Jahren, bei 7 % noch länger. In der Regel wird also die Konzepterstellung im Ladenbau innerhalb eines Jahres abgeschlossen.

4.9. Die Mitwirkenden bei der Entwicklung eines Ladenbau-Konzeptes

Im folgenden wird erläutert, welche Fachleute an der Entwicklung eines neuen Shop-Konzeptes bzw. Betriebstyps mitarbeiten. Folgende interne Hierarchieebenen und externe Spezialisten wurden dabei angesprochen:

Interne Fachleute:

- Konzernleitung
- Leitung Vertriebsschiene
- Filialleiter
- Eigene Ladenbauabteilung

Externe Fachleute:

- Innenarchitekten
- Architekten
- Ladenbau-Unternehmen
- Baufachleute
- Designer

In erster Linie sind **handelsunternehmensinterne Fachkräfte** an der Entwicklung neuer Ladenbaukonzepte beteiligt. In knapp 82 % der Fälle ist die **Konzernleitung** in diese Entwicklungsarbeit involviert, bei 76 % der **Vertriebsschienenleiter**. Auch die **eigene Ladenbauabteilung** (soweit vorhanden) ist bei 63 % an der Entwicklungsarbeit beteiligt. Auch die **Filialleiter** werden von einigen Handelsunternehmen zu Rate gezogen, in ca. 41 % der Fälle wirken sie an der Entwicklungsarbeit mit, nicht zuletzt deshalb, weil das Personal am Point of Sale die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden sehr genau kennt (vgl. Eickholt 1998, S. 20).

Der am häufigsten zu Rate gezogene **externe Ladenbauexperte** ist das **Ladenbauunternehmen**. 60 % der Auskunftspersonen gaben an, daß das Ladenbauunternehmen an der Entwicklung neuer Shop-Konzepte mitwirkt. **Innenarchitekten** werden zu 43 % konsultiert, Designer und Architekten werden von ca. einem Drittel zu Rate gezogen, Baufachleute seltener.

Unter den unternehmensexternen Ladenbaufachleuten wird den Ladenbauunternehmen damit der höchste Stellenwert zugewilligt, wenngleich oft auch andere unternehmensfremde Experten an neuen Ladenkonzepten mitarbeiten.

Über zwei Drittel der befragten Unternehmen ziehen **insgesamt drei bis fünf interne und externe Experten** in die Entwicklung eines neuen Shop-Konzeptes mit ein, bei den übrigen Handelsfirmen arbeiten 6 bis 7 Fachleute mit.

Bei der Hälfte der befragten Handelsunternehmen arbeiten drei interne Stellen an der Konzeptentwicklung mit, bei fast 30 % sind es zwei interne Hierarchieebenen. An externen Partnern werden meistens ein (21,5 %) oder zwei (43 %) Experten für das Entwicklungsprojekt herangezogen. Bei 18 % arbeiten ausschließlich Ladenbauunternehmen als externe Spezialisten an Konzepterstellung mit, bei weiteren 18 % sind es ausschließlich Innenarchitekten zusammen mit Designern.

4.10. Die zukünftige Entwicklung der Kooperation zwischen Handels- und Ladenbauunternehmen

Die Geschäftsführer und Ladenbauexperten im Handel wurden danach gefragt, welche Konsequenzen aus der

Entwicklung des Handelsunternehmens für den Ladenbau in Zukunft zu erwarten seien.

Folgenden drei Statements antworteten die Auskunftspersonen anhand einer fünfteiligen Skala (1 = »Stimme sehr zu«, 5 = »Stimme gar nicht zu«):

Für unsere Entwicklung ist ein Partner mit internationaler Erfahrung wünschenswert und notwendig.
Ladenbau entwickelt sich mit uns (z. B. wenn wir in neue Länder gehen).
Entwicklung einer partnerschaftlichen Beziehung zu Ladenbauunternehmen.

Die Ergebnisse sind in Abbildung 5 zusammengefaßt.

Die größte Zustimmung findet das Statement, daß sich der **Ladenbau mit dem Unternehmen mitentwickelt**. 42 % stimmen dieser Aussage sehr zu, knapp ein weiteres Drittel stimmt etwas zu, 19 % zumindest teilweise. Das bedeutet, daß der Trend zu **Globalisierung und Internationalisierung** im Handel auch für den Ladenbau Konsequenzen haben werden. Insbesondere sollten die Ladenbauunternehmen die Chancen nutzen, die sich durch die Auslandsexpansion der Handelsunternehmen ergeben.

Eine **partnerschaftliche Beziehung** mit den Ladenbauunternehmen halten fast 30% für sehr wahrscheinlich, zwei Drittel stimmen dieser Aussage etwas oder teilweise zu. Der Handel ist daher auch weiterhin an langfristigen Kooperationen interessiert.

Geteilt ist die Ansicht, was die Bedeutung **international erfahrener Ladenbau-Partner** angeht. 57 % halten diesen Trend für sehr oder eher wahrscheinlich, während fast 30 % eher nicht glauben, daß dies in Zukunft eine Rolle spielen wird.

4.11. Die persönlichen Erfahrungen

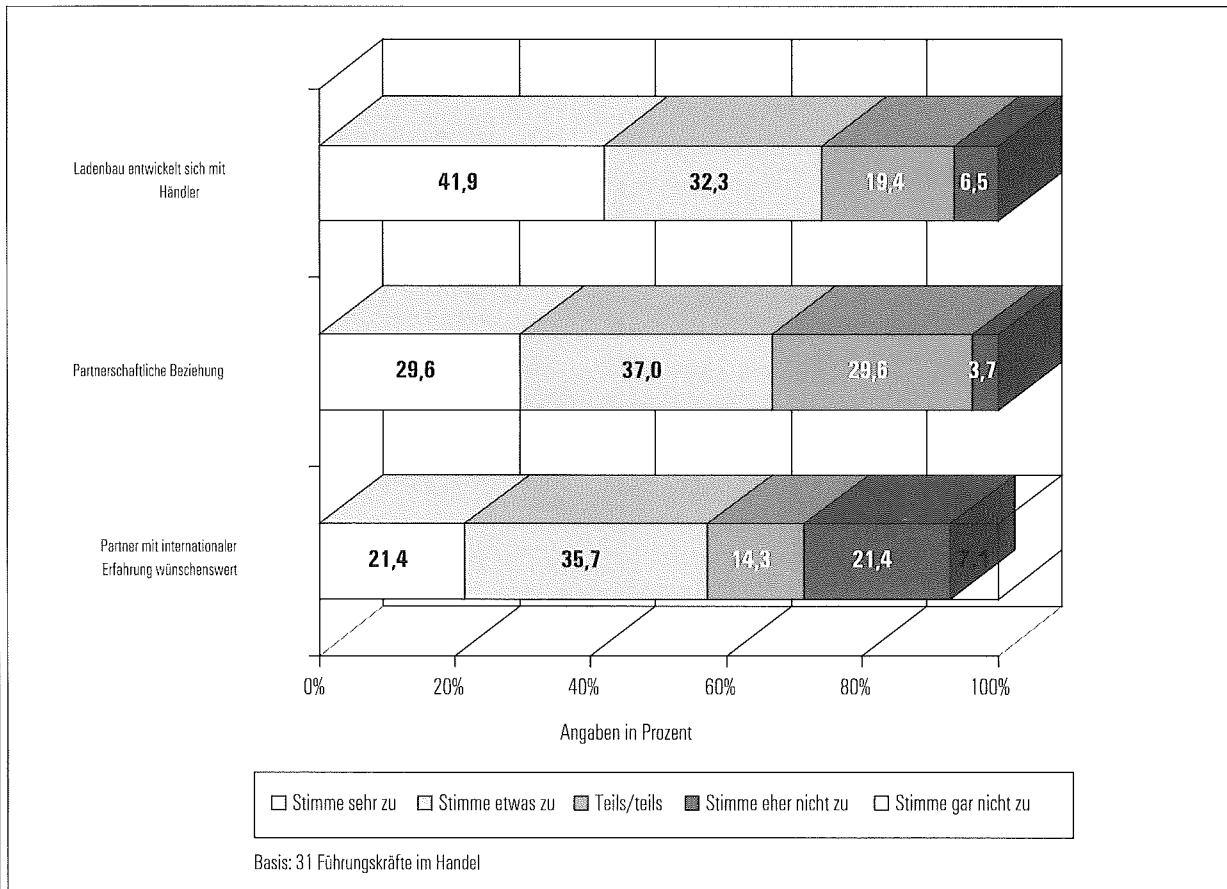
An Ende der Befragung wurden offene Fragen zu den persönlichen positiven und negativen Erfahrungen der Auskunftspersonen gestellt.

4.11.1. Gute Ideen von Ladenbauunternehmen

45 % der befragten Personen fielen **Ideen** von Ladenbauunternehmen ein, die im folgenden angeführt werden. Positiv aufgefallen sind den Handelsmanagern teilweise innovative Ladenbauelemente wie ein neues Wandsystem, die Entwicklung von Fokuswänden, ein spezielles Beleuchtungskonzept, ein Kühlkonzept sowie ein spezielles Halteprofil.

Darüberhinaus wurden eine klare Warenpräsenz, die Präsentation einzelner Stücke, das Prinzip »weniger ist mehr« sowie eine gute Datatabelle positiv vermerkt. Als wichtig wurden die zunehmende Bedeutung indirekter Beleuchtung

Abbildung 5: Zukünftige Trends im Ladenbau



sowie eine Vermittlung von Lifestyle und eine genaue Ansprache der Zielgruppe erachtet.

Einige Unternehmen führten **eigene Konzepte** an, die sie ohne die Hilfe von Ladenbauunternehmen entwickelt haben.

4.11.2. Negative Erfahrungen mit Ladenbauunternehmen

45% der Auskunftspersonen nannten auch Erfahrungen mit Ladenbauunternehmen, die sie **gestört** haben. Folgende Punkte wurden bei der offenen Fragestellung erwähnt:

Mängel bei der Auftragsabwicklung und -durchführung sowie Qualitätsmängel:

Generell zu lange Lieferzeiten von 4 bis 6 Wochen, lange Lieferzeiten speziell bei Nachbestellungen, Unpünktlichkeit und Qualitätsmängel, mangelnde Hygiene einiger Systeme, weil die Ware verstauben kann, Produktionsfehler, Ablaufprobleme und eine zu geringe Kostentransparenz.

Unzufriedenheit mit den angebotenen Systemen selbst:

Generell ein zeitaufwendiger Aufbau und komplizierte Systeme, zunehmend raschere Wechsel, die jeden Umbau verteuern, wenig Flexibilität bei Sonderanfertigungen sowie alte Dekorkonzepte.

Kritik am mangelnden Einfallsreichtum bzw. der Kompetenz der Ladenbaufirmen:

Ideenarmut verbunden mit einer lieblosen Auftragsabwicklung, reines Arbeiten exakt nach Auftrag, keine Eigeninitiative, zuwenig Aktivität und Innovation, Unkenntnis von ladenbaulichen Problemen.

4.12. Zusammenfassung

Zusammenfassend ist zu festzustellen, daß die Handelsmarketing-Instrumente Ladenbau und Sortimentspolitik in einem engen Zusammenhang stehen und damit nicht isoliert nebeneinander betrachtet werden können. Nach Ansicht der befragten Handelsmanager wird sich dieser Trend in Zukunft noch verstärken. Ladenbau muß daher exakt an die Gegebenheiten des jeweiligen Sortimentes angepaßt werden, egal, um welche Branche es sich handelt.

Die Positionierung eines Handelsbetriebes hängt stark von den Faktoren Sortiment, Warenplatzierung, Service, Werbung, Erscheinungsbild, Ladengrundriß, Standort, Personal etc. ab, die ihrerseits in einem engen wechselseitigen Zusammenhang stehen (vgl. o. V. 1998, S 2). Daher hat eine Abstimmung der ladenbaulichen Maßnahmen mit den anderen Handelsmarketing-Instrumenten unbedingt zu erfolgen.

Das Ladenbauunternehmen muß sich dabei auch an den Verbrauchern orientieren, denn diese werden mit dem Ergebnis des Shop-Konzeptes konfrontiert. Die Manager im Handel erwarten sich von den Ladenbaudienstleistern eine entsprechende fachliche Kompetenz. Das Ladendesign ist ein wesentlicher Einflußfaktor für das Image eines Handelsunternehmens oder einer Vertriebschiene.

Für Ladenbauunternehmen bietet sich die zunehmende Erlebnisorientierung moderner Betriebstypen als Profilierungschance. Auch der Wunsch des Handels nach langfristigen Kooperationen in diesem Bereich stellt für die Dienstleister eine wichtige Herausforderung dar.

Literaturverzeichnis

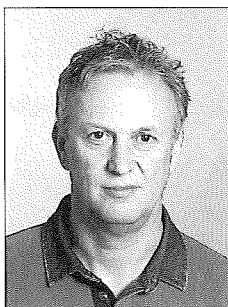
Ackermann, Carole (1997), *Konzepte der Ladengestaltung*. Beitrag zur Profilierung und Rationalisierung im Einzelhandel. Köln.

- Berekoven, Ludwig (1995), *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing*. München, 2. Auflage.
- Blocher, Jutta/Blocher Dieter (1997), »Bauen für den Einzelhandel«. In: *Dynamik im Handel*, Heft 1/97, S. 30–33.
- Eickholt, Andreas (1998), »Mehr Mut zur Kundenorientierung«. In: *Dynamik im Handel*, Heft 7/98S, 20–26.
- Esch, Franz-Rudolf/Thelen, Eva (1997), »Zum Suchverhalten von Kunden in Läden – theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse«. In: *der markt* 3+4/97, S. 112–125.
- Gerling, Michael (1998), »Es lebe der Sport«. In: *Dynamik im Handel*, Heft 7/98, S. 14–18.
- Heinemann, Gerrit (1989), *Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel*. Wiesbaden.
- Heines, Sabine (1998), »Vorhang auf!«. In: *Der Handel*, Heft 4/98, S. 72–74.
- Lambertz, Winfried (1996), »Kühle Erlebniszone bei Marktkauf«. In: *Dynamik im Handel*, Heft 2/96, S. 68–72.
- o. V. (1998), »Der POS als Handelsmarke. Positionierung, Profilierung und Gestaltung des POS«. Das Entwicklungsprogramm der Gruppe Nymphenburg zu Optimierung, Relaunch und Neuentwicklung von Betriebstypen. München.
- Yoo, Changjo/Park, Jonghee/MacInnis, Deborah J. (1998), »Effects of Store Characteristics and In-Store Emotional Experiences on Store Attitude«. In: *Journal of Business Research*, Volume 42, Nr. 1, May 1998, S. 253–263.

III. Merjenje zaznane kakovosti storitev družbe ISS Servisystem iz Maribora

Boris Snoj

izredni profesor
Katedra za marketing
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Univerza v Mariboru



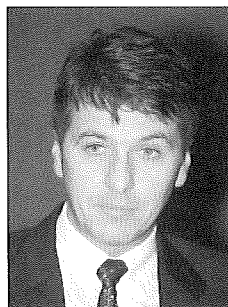
Vesna Savič

univ. dipl. oec.
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Univerza v Mariboru



Bojan Rajtmajer

univ. dipl. oec.
glavni direktor
ISS Servisystem



Izvleček

V teoretičnem delu prispevka prikazujemo nekatere pomembne vidike koncepta zaznane (marketinške) kakovosti storitev. Ta del je izhodišče za empirični del, v katerem obravnavamo enoto mednarodne storitvene družbe ISS, s sedežem v Mariboru. ISS Servisystem in Traffic ponuja storitve, s katerimi zadovoljuje potrebe ljudi po čistem, zdravem, varnem in produktivnem okolju na delu in v prostem času. V osmih letih od svojega nastanka je postal glede na splošni tržni delež vodilna družba v svoji panogi v Sloveniji. V zadnjem času je v tej družbi skrb za kakovost ključna dimenzija poslovanja. Njena uprava se je odločila, da bo poskusila pridobiti priznanje R Slovenije za poslovno odličnost. Za ta namen je naročila empirično raziskavo, ki je opredelila in razčlenila kakovost storitev z vidika odjemalcev družbe ISS, podrobno raziskala njihova pričakovanja in dejansko zaznavanje kakovosti storitev. V prispevku prikazujemo nekatere rezultate te raziskave in izhodišča za nadaljnje raziskovanje kakovosti storitev družbe ISS z marketinškega vidika.

Abstract

Perception research of service quality of the international service corporation ISS Maribor

In theoretical part of the article some important aspects of perceived (marketing) service quality are discussed. This part represents framework for empirical survey in one unit of the international service corporation ISS which is located in Maribor. This unit - ISS Servisystem in Traffic, supplies its customers with services, that satisfy needs for clean, healthy, secure and productive work and spare-time environment. Regarding market share ISS Servisystem became leading firm in its industry on Slovenian market in the period of eight years from its establishment. Within these years concern for quality became a key-dimension of their business. Management of the firm also decided to enter the competition for Slovenian Quality Award for Business Excellence. Going through this path ISSs' customers served as the focal source of information on firm's service quality. In order to attain the reward, ISS also accomplished empirical survey with their customers, which among other in greater detail examined their expectations and actual perception of service quality. In this article some survey results are exposed. It also establishes several starting-points for further marketing research in this field.

1. UVOD

Mednarodna storitvena družba ISS Servisystem in Traffic je med vodilnimi podjetji v svetu, ki ponujajo storitve, s katerimi zadovoljujejo potrebe ljudi po čistem, zdravem, varnem in produktivnem delovnem okolju. V prispevku obravnavamo del te družbe s sedežem v Mariboru. Ta družba je v osmih letih od svojega nastanka postala po splošnem tržnem deležu vodilno podjetje v svoji panogi v Sloveniji. Že od začetka obstoja se v družbi ISS v Mariboru ukvarjajo s kakovostjo tistih storitev, ki jih ponujajo svojim zahtevnejšim odjemalcem, ki so locirani po celotni Sloveniji. V zadnjem času pa postaja pri njih skrb za kakovost nasploh ena prioritetenih dimenzij poslovanja, saj se zavedajo, da količinsko povečevanje izvajanja storitev lahko izniči njihovo kakovost. Uspešno skrb za kakovost kaže med drugim tudi dejstvo, da družba že od marca 1995 posluje s certifikatom kakovosti ISO 9001, lani pa so že drugo leto zapored kandidirali za pridobitev priznanja R Slovenije za poslovno odličnost in se uvrstili v ožji krog finalistov.

V letošnjem letu se je uprava družbe odločila, da gre v okviru potegovanja za omenjeno priznanje še korak dlje. Ker ima menedžment kakovosti v storitvenih organizacijah svoje posebnosti, ki zadevajo predvsem intenzivno vplivanje človeškega dejavnika, je zanje koristno predvsem raziskovanje kakovosti storitev iz marketinškega zornega kota. V osrčju takšne obravnave so tako imenovane »mehke« sestavine kakovosti storitev, ki so predvsem povezane z delovanjem izvajalcev storitev na uporabnike teh storitev. Zaradi zahtevnosti raziskovane problematike se je uprava družbe raziskovalnega projekta lotila skupaj z Ekonomsko-poslovno fakulteto v Mariboru.

V prvi fazi raziskave smo se zaradi zapletenosti problematike omejili zgolj na kriterij priznanja R Slovenije za poslovno odličnost, ki zadeva zadovoljstvo odjemalcev družbe ISS. Pri tem nas je zanimalo, kako oni opredeljujejo in doživljajo kakovost njenih storitev. Raziskava pa naj bi tudi odprla vrata v nadaljnje raziskovanje kakovosti storitev z marketinškega vidika.

2. TEORETIČNI DEL

2.1. Večanje pomena storitvenih sestavin in kakovosti

Organizacije se soočajo z naraščajočo dinamiko okolja, ki se kaže v: združevanju/povezovanju organizacij, globalizaciji konkurence, silovitem razvoju zlasti informacijske tehnologije, liberaliziranju zakonodaje, marketingu izdelkov kot sistemov, naraščanju pričakovanj odjemalcev, spreminjanju njihovih vrednot in drugem (AMA special report, 1998; Cristopher, 1992; Dighe, Bezold, 1996; Kandampully, 1998; Zeithaml et al., 1996, Hooley, 1999).

Po raziskavah (Cristopher, 1992; Kandampully, 1998; Mc Coll-Kennedy et al. 1997; Parasuraman et al. 1990; Silverman et al. 1999; Zeithaml et al. 1996) postajajo odjemalci vse bolj

občutljivi na storitvene sestavine v ponudbi organizacij in na celotno kakovost. Raziskave tudi kažejo, da visoka kakovost povečuje dobičkonosnost, izboljšuje proizvodnost in krepi konkurenčni položaj organizacij (Anderson et al. 1994; Chang et al. 1998; Cina, 1990; Donaldson, 1995; Heskett et al. 1990; Kandampully, 1998; Lawrence et al. 1992; Oakland et al. 1998; Quinn et al. 1993; Rust et al. 1995; Silverman et al. 1999; Snaj, 1992; Teboul, 1991; Whiteley, 1991; Zeithaml et al. 1996).

Takšna gibanja so prisilila organizacije v osredotočenje na koncept kakovosti, če želijo obstati oziroma se uspešno razvijati (Gale, 1990; Parasuraman et al. 1988 v Kandampully, 1998; Rudie et al. 1984). Organizacije morajo že pri oblikovanju vizije preseči kratkoročne, v finančno uspešnost usmerjene cilje in se osredotočiti na cilje izgradnje dolgoročnih partnerskih odnosov s ciljnimi skupinami. Pri tem imajo ključno vlogo koncepti: kakovost, zadovoljstvo, vrednost in lojalnost (Groenroos, 1998, 330). Seveda pa tudi dolgoročni partnerski odnosi posledično olajšujejo skrb za kakovost, zadovoljstvo, vrednost in lojalnost (Eriksson et al., 1999, 361–365).

2.2. Vloga marketinga v zvezi s kakovostjo storitev

Čeprav že živimo v storitveni družbi, se je zanimanje marketinške stroke za storitve pojavilo šele v osemdesetih letih. Eden izmed razlogov za to je bil, da je veliko lažje upravljati marketing otipljivih izdelkov kot pa storitev, ki so težko opredeljivi, neotipljivi in nejasni objekti menjave.

Podobno je do osemdesetih let le malo avtorjev ugotavljalo vlogo marketinga v menedžmentu kakovosti (Kohoutek, 1988; Parasuraman et al., 1985). Enostavneje je namreč oblikovati standarde kakovosti in razviti postopke nadzora kakovosti otipljivih izdelkov na osnovi objektivno merljivih pojavov (dolžina, teža, trdota, pogostost) kot pa standarde odličnosti, luksuznosti, prijaznosti, zadovoljstva, navdušenja, privrženosti, imidža (Snaj, 1995, 96). Ljudje smo namreč nasploh nagnjeni k opredeljevanju konceptov tako, da jih lahko specifikiramo, merimo in nadziramo (Alexander, 1989; Fitzgerald, 1988, v. Snaj, 1992, 203).

Tudi za strokovnjake s področja kakovosti (zlasti tehnološko usmerjene) je težko doumeti, da morajo v opredeljevanju kakovosti upoštevati poleg objektivne, »trde« kakovosti tudi subjektivno, »mehko« kakovost. Celotna kakovost je torej vedno zmes objektivnega in subjektivnega. Objektivne dimenzije kakovosti je možno laboratorijsko ali kako drugače natančno izmeriti. Vendar pa je končni razsodnik kakovosti človek, ki je subjektivno bitje in zaznava celovito kakovost iz subjektivnega zornega kota pod vplivom mode, tradicije, navad, vrednot ter preferenc. Zato si teoretiki še zlasti niso edini glede opredelitve kakovosti izdelkov s poudarjenimi procesnimi sestavinami – storitev, ki zaradi svoje narave dodatno otežujejo razumevanje koncepta kakovosti.

2.3. Opredelitev zaznane kakovosti storitev

Literatura o storitvah je osredotočena na obravnavo koncepta kakovosti iz marketinškega zornega kota – torej kot zaznane kakovosti. Zaznana kakovost je odjemalčevo ovrednotenje celotne odličnosti ali superiornosti ponudbe storitev neke enote (Zeithaml, 1987, v: Rowley, 1998, 325; Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993, 8). Hessket in soavtorji (1997) na primer obravnavajo kakovost storitev pravzaprav kot vrednost storitev za odjemalca. Zaznana kakovost je po Rowleyju (1998, 325) možno razumeti kot stališče, ki se izraža z ne/zadovoljstvom in je rezultat primerjave pričakovani ter dejanskega zaznavanja delovanja objekta obravnavanja. Po Oliveru (1996, v: Žabkar, 1999, 35) je zaznana kakovost storitve opredeljena subjektivno, kot rezultat primerjave dejanskega delovanja storitve z idealnim oziroma s pričakovani odličnosti. Čeprav je takšno opredeljevanje kakovosti najpogostejše, pa še vedno ni sprejeta splošna opredelitev kakovosti (Cummane, 1998; Reeves et al., 1994, v: Bennington, 1998).

V preteklosti so avtorji pogosto enačili koncepta zaznane kakovosti storitev in zadovoljstva z njimi. Danes pa jih vse več meni, da gre za sicer podobna in povezana koncepta, ki pa se razlikujeta glede na: izkušnje s storitvijo, standarde pričakovani, delež afektivne komponente in časovno stabilnost odnosa med odjemalcem ter ponudnikom storitve. Zaznana kakovost storitev je namreč vezana na: več izkušenj oziroma na dalj časa trajajoče izkušnje odjemalca s storitvami, na idealno oziroma želeno raven pričakovani v zvezi s storitvijo in relativno manjši pomen čustvene komponente pri doživljanju storitev (Parasuraman, Zeithaml, Berry, v: Snoj, 1992, 214; Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993, 8; Oliver, 1996, v: Stauss, 1999, 11–12). Kljub temu pa zveza med konceptoma še ni zadovoljivo pojasnjena.

Zaradi omenjenih razlogov teoretične ugotovitve na področju kakovosti storitev vse do nedavnega niso ustrezale potrebam prakse. Zato je bila na tem področju izrazita potreba po empiričnih raziskavah (Parasuraman et al., 1985; Harker, 1989; Cina, 1990; Goodman et al., 1992; Goodman, 1993). V zadnjih letih pa je postalo merjenje kakovosti storitev eno najbolj dominantnih področij raziskav v okviru storitev (Reicheld et al., 1990; Babakus et al., 1992; Clow et al., 1993; Gilmore et al., 1993; Halsead et al., 1993; Hartman et al., 1993; Mangold et al., 1993; Oliver, 1993; Richard et al., 1993; Collier, 1994; Gaiglano et al., 1994; Thompson et al., 1993; Kandampully, 1998).

Kljub temu so za obstoječe raziskave kakovosti storitev po mnenju Swana in Bowersa (1998, 59–61) značilne določene slabosti. Po njunem namreč avtorji v številnih tovrstnih raziskavah obravnavajo odjemalce kot posameznike, ki niso v interakciji drug z drugim in ocenjujejo ravni storitev po posameznih atributih, torej fragmentirano in ne integrirano. Mnenja sta, da avtorji v raziskavah posvečajo premalo pozornosti izkušnjam odjemalcev s storitvami v daljšem obdobju. Ker za odjemalce šteje celotna izkušnja s storitvami, avtorji v zvezi z ovrednotenjem storitev priporočajo tudi uporabo kvalitativnih raziskovalnih metod oziroma znanih s

področja psihologije (Brown et al., 1992, v: Kandampully, 1998; Swan et al., 1998).

2.4. Problematika merjenja kakovosti storitev

Kljub navedenim težavam v zvezi s fundamentalnim raziskovalnim delom na področju kakovosti storitev pa je dejstvo, da ima v organizacijah v okviru celovitega menedžmenta kakovosti storitev merjenje njihove kakovosti usodno vlogo, saj daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti storitev s strani odjemalcev. Te informacije morajo usmerjati vse druge procese v okviru celovitega menedžmenta kakovosti storitev. Zato je nadaljevanje namenjeno bistvenim značilnostim merjenja kakovosti storitev.

Kakovost storitev, ki je, kot je bilo že povedano, v veliki meri subjektiven, psihološki koncept, lahko ugotavljamo le glede na njeno manifestiranje, to je glede na to, kako odseva v izražanju oziroma obnašanju odjemalcev storitev. Zaradi vpliva številnih dejavnikov pa to izražanje oziroma obnašanje ne predstavlja objektivne slike njihovega zadovoljstva s storitvami. Običajno je rezultat njihovih predsodkov, pričakovani in racionaliziranja odločitev (Klaus, 1985, v: Snoj, 1992, 204).

Zaradi pomanjkanja objektivnih meril je torej za storitveno organizacijo še najprimernejši pristop za ovrednotenje kakovosti storitev merjenje tega, kako odjemalci zaznavajo kakovost storitev.

Vsak odjemalec je posameznik, ki ima samosvoja pričakovanja v zvezi s kakovostjo določene storitve v primerjavi z drugimi storitvami. Teh pričakovani običajno posebej ne izrazi in pogosto obstajajo le na nezavedni ravni. Pričakovanja, na podlagi katerih odjemalci vrednotijo storitve, so značilno usmerjena na celotno menjalno situacijo. Pri izdelkih, za katere je značilno prevladovanje otipljivih sestavin, pa so pričakovanja odjemalcev vezana neposredno na sam objekt menjave (Lyth et al., 1988, v: Snoj, 1992, 204). Raven pričakovani pri odjemalcih je funkcija rezultatov, ki so trenutno zanje pomembni. Običajno bodo to rezultati, ki so jih odjemalci izkusili v zadnjem času v podobnih interakcijah. Na raven pričakovani posameznega odjemalca pa poleg njegovih osebnih potreb in stališč vpliva tudi nujnost položaja, v katerem odjemalec storitev potrebuje, zaznane storitvene alternative in razni zunanji situacijski dejavniki, ki jih ponudnik storitev ne more vselej kontrolirati. Po drugi strani pa odjemalčevo raven pričakovani oblikuje tudi ponudnik sam s svojimi obljubami in oglasih, pogodbah in drugih eksplicitnih komunikacijah, pa tudi s cenami in otipljivimi sestavinami ponudbe, ki odjemalcu posredno sporočajo, kakšna naj bi bila raven storitev. Odjemalec je pri oblikovanju pričakovani tudi pod vplivom stališč drugih ljudi ter komunikacije »od ust do ust«. Ravni pričakovani v zvezi z določeno storitvijo se razlikujejo od posameznika do posameznika, prav tako pa so tudi časovno dinamične. Avtorji Parasuraman, Zeithamlova in Berry (1993, 1–12) so z raziskavami v fokusnih skupinah proučevali pričakovanja odjemalcev iz različnih storitvenih panog in pri tem odkrili, da odjemalci med svojimi željami in

storitvijo, ki je zanje še sprejemljiva, oblikujejo »področje tolerance«, ki se širi ali oži v odvisnosti od delovanja navedenih dejavnikov na odjemalca.

Za storitve so značilne abstraktne lastnosti, ki jih je razumsko težko dojeti. Zato odjemalci pri storitvah običajno ocenjujejo kakovost na podlagi značilnosti tistih sestavin storitev, za katere imajo občutek, da so kvalificirani za njihovo ocenjevanje (Lovelock, 1984, v: Snoj, 1992, 204). Raziskave z najrazličnejših področij tudi kažejo, da si odjemalci pri vrednotenju procesov pomagajo predvsem s tistimi sestavinami, ki jih lahko zaznajo — torej s fizičnimi sestavinami (Uhl et al., 1983, v: Snoj, 1992, 205).

Smotrno merjenje kakovosti storitev zahteva redno, sofisticirano spremljanje obnašanja odjemalcev storitev. Stroški takšnega spremljanja pa so za povprečnega ponudnika/izvajalca storitev pogosto previsoki. Številne organizacije so namreč usmerjene v kratkoročno doseganje dobičkov, smotrno spremljanje obnašanja odjemalcev pa običajno kaže prave rezultate šele na daljši rok.

Zaradi tega storitvene organizacije uporabljajo enostavne načine merjenja kakovosti storitev. Pri tem se po mnenju Haywooda (1983, v: Snoj, 1992, 205) kažejo naslednje pomanjkljivosti:

- Organizacije uporabljajo za merjenje kakovosti storitev kratke vprašalnike, namenjene odjemalcem storitve. Rezultati, dobljeni na ta način, so zelo vprašljivi, saj odgovori običajno niso dovolj podrobni, da bi natančno osvetlili problem. Informacije dajejo običajno le odjemalci, ki so motivirani zaradi ekstremnega (ne)zadovoljstva s storitvami.
- Enako velja za informacije iz osebnih kontaktov oziroma korespondence z odjemalci.
- Organizacije pogosto ugotavljajo raven kakovosti storitev, tako da o njej neposredno sklepajo na osnovi empiričnih podatkov v zvezi z odstotkom gostov, ki se vračajo, v zvezi s prodajnimi rezultati, s tržnimi deleži, z vračili investicij. Takšni podatki so lahko v pozitivni zvezi s kakovostjo storitev, vendar pa neposredno ne odsevajo ravni te kakovosti oziroma ravni zadovoljstva odjemalcev s storitvami.
- Pri sistemih spremljanja reklamacij se lahko zgodi, da v primeru ustnih pritožb odjemalcev osebje teh ne posreduje poslovodstvu. Pri teh sistemih je pogosto tudi kopičenje negativnih informacij s halo učinkom v smislu »nič ni v redu«. Pogosto so pritožbe le kulminacija različnih vzrokov, ki ostanejo prikriti, neznani.

Običajno poskušajo storitvene organizacije meriti kakovost storitev tako, da oblikujejo standarde za njihovo izvedbo in nato primerjajo dejansko izvedbo s standardi. Pri tem so soočene s težavo, da morajo zaradi negotovosti v zvezi s pričakovanji odjemalcev pogosto vzdrževati variabilnost v izvajanju storitev, da bi bile kos variabilnosti v pričakovanjih. Zlasti pri sestavljenih, visokokontaktnih storitvah aktivna udeležba odjemalcev v izvajanju storitev povečuje variabilnost in s tem stopnjo negotovosti v zvezi z ravnijo kakovosti storitev.

Poleg variabilnosti je težava v zvezi s pričakovanji odjemalcev tudi v tem, da se nanašajo na najrazličnejše značilnosti oziroma lastnosti storitev (dimenzije kakovosti storitev). Za storitvene organizacije so problemi predvsem pri specifikiranju procesnih sestavin storitev (na primer prijaznost osebja), ki jih ni možno jasno opredeliti (v času, s težo, v kalorijah ali drugih merljivih kazalcih) in pri katerih tradicionalne raziskovalne metode niso uporabne. Zato vežejo standarde na merljive vrednosti, kot na primer na povprečen čas odjemalčevega čakanja na storitev in podobno, saj je to najlažji, vendar pa vprašljiv način za merjenje kakovosti. Druge značilne pomanjkljivosti standardov so: subjektivnost strokovnjakov, ki postavljajo standarde iz organizacije, preslabo poznavanje potreb in preferenc odjemalcev, podatki, ki služijo za oblikovanje standardov, običajno ne zajemajo vseh pomembnih vzrokov napak v izvajanju storitev, zaradi težnje po doseganju čim višje stopnje operativne učinkovitosti pri postavljanju standardov pogosto pozabljajo na to, da so potrebni kompromisi med stroški storitev in ceno, ki jo je odjemalec pripravljen plačati pri določeni kakovosti storitve, ko so standardi potrjeni, je to pot k statičnosti, tako da so izboljšave v izvajanju storitve zanemarjene. Poudarek je torej na doseganju ciljev v okviru standardov (Jones, 1988; Lyth et al., 1988; Jessome, 1988, v: Snoj, 1992, 206).

V zvezi z merjenjem kakovosti storitev obstaja še globalni problem, vezan na programe kakovosti, ki jih storitvene organizacije uvajajo v svoje poslovanje. Številni programi so v bistvu dodatek k obstoječemu sistemu upravljanja in ne njegova integralna sestavina. Kažejo pravzaprav nepripravljenost uprav organizacij, da bi opustile običajen način reševanja problemov (Moss, 1989, v: Snoj, 1992, 206). Takšni programi pogosto predstavljajo dodatno delo in stroške ter zmanjšujejo ne pa večajo produktivnost. Z njimi kakovost le nadziramo, namesto da bi jo izboljševali (Jessome et al. 1989, Feigenbaum, 1989, v: Snoj, 1992, 206).

Kljub opisanim težavam v zvezi z merjenjem uspešnosti oziroma kakovosti storitev pa so raziskovalci v zadnjem času razvili nekaj prijemov, med katerimi kaže nedvomno izpostavitvi SERVQUAL model merjenja in lahko bi rekli tudi menedžmenta kakovosti storitev. Razvili so ga avtorji Parasuraman, Zeithamlova in Berry (1986) na osnovi večletnih reprezentančnih raziskav v okviru Marketing Science Institute v Cambridgeu, Mass., ZDA. Je diagnostična metoda za merjenje razhajanj med uporabnikovim dožemanjem storitve in njegovim pričakovanjem oziroma za merjenje uporabnikovega zadovoljstva. Uveden je bil leta 1988 in opisan v več kot 100 člankih in vsaj 20 doktorskih disertacijah in je še vedno najbolj uporabljan splošni model na področju merjenja kakovosti storitev kljub nekaterim kritikam njegove splošne uporabnosti. Te kritike zadevajo: premalo upoštevanje specifičnosti posameznih skupin storitev, zamenjevanje izidov, procesa in pričakovanj, neupoštevanje dejavnika cene, neupoštevanje multikolinearnosti, saj gre za izračunavanje povprečij, podobnost mehanističnemu Taylorjevemu načinu obravnavanja procesov v proizvodnji in podobno (Blanchard, Galloway; Chen et al., 1994,

v: Bennington, Cummane, 1998; Dotchin, Oakland, 1994, v: Rowley, 1998; Swan, Bowers, 1998).

Ob upoštevanju specifičnosti posameznih storitvenih panog in dejavnosti je ta model moč uporabiti v različnih storitvenih dejavnostih kot pomembno podporo marketinškemu in poslovnemu odločanju. Tako avtorji Darvasula, Lysonski in Mehta (1999, 150), ki so v svoji raziskavi uporabnosti in točnosti SERVQUAL-a v medorganizacijskem sektorju odkrili nekatere pomanjkljivosti tega orodja, v sklepu svoje razprave ugotavljajo, da menedžerji pričakujejo od merjenja kakovosti predvsem informacije, ki bodo pomagale pri uspešni pripravi, izvedbi in nadzoru akcijskih načrtov, in ne zgolj identificiranja dobre ali slabe kakovosti storitev. Ocenjujejo, da SERVQUAL kljub vsem svojim slabostim omogoča koristno informacijsko podporo.

SERVQUAL je rezultat marketinškega pristopa k ocenjevanju kakovosti. Njegov koncept se imenuje »gaps model« (iskanje pomanjkljivosti ali razhajanj med izvajalci in uporabniki storitev na poti iskanja odličnosti (angl. perceived quality). Zadovoljstvo uporabnika predstavlja razhajanje med pričakovano in dejansko doživljano ravnijo storitev, ki je posledica značilnosti štirih razhajanj, ki se pojavljajo v delovanju storitvenih organizacij:

- razhajanje med uporabnikovimi pričakovanji in dojetanje teh pričakovanj s strani menedžmenta
- razhajanje med dojetanjem uporabnikovih pričakovanj s strani menedžmenta in pretvorbo teh pričakovanj v standarde za merjenje kakovosti storitve
- razhajanje med standardi kakovosti storitve in njeno dejansko ponudbo
- razhajanje med dejansko ponudbo storitve in obljubami storitvene organizacije.

Parasuraman et al. (1988) so tudi razvili lestvico merjenja kakovosti storitev, ki jo zaznavajo uporabniki, oziroma lestvico merjenja njihovega zadovoljstva s storitvami in jo poimenovali v SERVQUAL lestvica. To lestvico sestavljajo številne dimenzije kakovosti storitev (oziroma ključni kriteriji za vrednotenje kakovosti storitev), ki so jih avtorji s pomočjo reprezentančnih raziskav oblikovali v pet značilnih skupin, in sicer:

- fizična podpora, ki zajema stanje, videz, usklajenost in raznovrstnost prostorov, opreme, okolja, zaposlenih, promocijskih materialov
- zanesljivost pomeni sposobnost, da obljubljeni storitev zanesljivo in natančno izvedemo
- odzivnost pomeni pripravljenost pomagati pri reševanju neke naloge
- zaupanje — znanje in uslužnost zaposlenih vlivata zaupanje in samozavest
- empatija — skrbna pozornost, namenjena posamezniku.

Rezultati SERVQUAL-a v zvezi z temi dimenzijami so indikatorji zaznane kakovosti storitev.

SERVQUAL model merjenja kakovosti storitev in druga

teoretična spoznanja avtorjev s področja marketinga o kakovosti storitev smo uporabili kot izhodišče za empirično raziskovanje.

3. EMPIRIČNI DEL¹

3.1. Odnos do kakovosti v proučevani družbi

Kakovost kot koncept je zajeta že v samem poslanstvu koncerna, ki služi družbi ISS Servisystem in Traffic kot vodilo, na katerem uspešno gradi in širi svoje poslovanje v Sloveniji: »Razvijati in ponujati storitve visoke kakovosti, ki zadovoljujejo človeške potrebe po čistem, zdravem, produktivnem in udobnem okolju pri delu in v prostem času.« Skladno z vizijo koncerna so v družbi ISS Servisystem v Sloveniji zastavljene naslednje vrednote, ki spodbujajo doseganje ključnih ciljev poslovanja: izpolniti pričakovanja naročnikov, zagotoviti zadovoljstvo zaposlenih pri delu in njihov strokovni razvoj ter tako omogočiti dolgoročno rast.

Zaradi izjemne pomembnosti kakovosti storitev se je kmalu po ustanovitvi uprava družbe odločila za smotrno delo v procesu izpopolnjevanja sistema kakovosti v celotnem podjetju. Zaradi narave dela so si postavili za cilj pridobitev certifikata ISO 9001. Prejeli so ga po uspešno dokončanem projektu v mesecu marcu leta 1995. V okviru procesa izboljševanja kakovosti se je uprava družbe leta 1996 seznanila s sodobnimi metodami za spodbujanje kakovosti in jih sprejela kot izziv za izboljšanje poslovanja. Leta 1997 so se lotili samoocenjevanja na osnovi Evropskega modela poslovne odličnosti ter se hkrati odločili za pripravo prve vloge za priznanje R Slovenije za poslovno odličnost. V naslednjih letih so v proces izboljševanja kakovosti vključili se ključne sodelavce srednjega in operativnega menedžmenta ter ustanovili svet za poslovno odličnost. S tem so decentralizirali delo in pooblastili srednje menedžerje za neposredno in aktivno sodelovanje v programu.

Njihov seznam referenc kaže, da družba ISS Servisystem izvaja storitve v najboljših »hišah«. Izjemna rast obsega in vrednosti poslovanja družbe pa je med drugim nedvomno tudi posledica ustrezne stopnje zadovoljstva odjemalcev. Skrb za dobro odjemalca je v družbi vsakdanja zadeva. Kakovost opravljenih storitev in ukrepe za njihovo izboljšanje dokumentirano spremljajo že od leta 1995. To je vsekakor vplivalo na nenehno zniževanje števila napak. Pred in po veljavnosti pogodbe ter pri vsakdanjem delu izvajajo preventivne ukrepe. Vodje delovnih enot so zadolženi za zbiranje informacij v zvezi s kakovostjo storitev. S pomočjo vprašalnikov ugotavljajo na splošno raven zadovoljstva odjemalcev in spoznavajo njihove zahteve ter želje. Prav tako jih redno obiskujejo v skladu z načrtom obiskov. V posameznih dejavnostih družbe so uvedli tudi merjenje zadovoljstva odjemalcev s standardi, katerih doseganje analizirajo in objavljajo v letnih poročilih o stanju na področju kakovosti (npr. napake po urah dela) ter na njihovi osnovi tudi ukrepajo.

¹ Empirični del prispevka je povzetek diplomskega dela VII. stopnje avtorice Vesne Savič (1999).

3.2. Razlogi za raziskavo, izidi preliminarne raziskave in cilji temeljne raziskave

Bistvena ugotovitev analize stanja na tem področju je bila, da odlično zastavljen sistem izboljševanja kakovosti v družbi ISS zagotavlja visoko zadovoljstvo odjemalcev z objektivno oziroma lahko merljivo kakovostjo storitev, ki jo opredeljujejo standardi kakovosti. Marketinški vidik kakovosti storitev, ki izpostavlja t. i. mehke oziroma težje merljive sestavine kakovosti storitev, pa do sedaj še ni bil primerno obravnavan. Uprava družbe vidi v tem potencial za izboljšanje ravnih zadovoljstva odjemalcev s storitvami družbe.

Namen raziskovalnega projekta je bil opredeliti in razčleniti kakovost storitev z vidika odjemalcev družbe ISS, podrobno raziskati njihova pričakovanja in njihovo dejansko zaznavanje kakovosti storitev.

V želji, da bi raziskavo čim bolj prilagodili posebnostim obravnavane storitvene panoge, smo izvedli preliminarno raziskavo na manjšem namenskem vzorcu, v katerega smo vključili 15 kontaktnih oseb organizacij odjemalcev iz dveh, po številu odjemalcev največjih dejavnosti družbe (storitve za sektor zdravstva in storitve za pisarne, industrijo ter letališča) in 10 izvajalcev storitev čiščenja in varovanja na področju Štajerske. Cilj preliminarne raziskave je bil pridobiti informacije o tem, katere so po mnenju odjemalcev sestavine »mehke« kakovosti storitev v tej panogi.

Izide preliminarne raziskave smo tudi s pomočjo upoštevanja teoretičnih izsledkov povzeli v deset sestavin kakovosti, ki so bile uporabljene kot osnova za oblikovanje vprašalnika. Na tej osnovi smo oblikovali načrt glavne empirične raziskave. Sestavine kakovosti storitev, ki so jih opredelili odjemalci ISS-a, so:

- zunanja urejenost osebja ter sodobnost prostorov in opreme
- zanesljivost pri izvajanju storitev
- varnost ljudi, imetja in podatkov
- zaupanje, da družba v celoti dela v dobro odjemalca
- komunikativnost — posredovanje informacij in poslušanje pritožb in predlogov
- odzivnost
- uslužnost in prijaznost izvajalcev
- razumevanje odjemalca in njegovih posebnih potreb
- strokovnost izvajanja storitev
- dostopnost storitev in kontaktnega osebja (primerjaj tudi Parasuraman et al., 1985, 41– 51).

Cilji v načrtu temeljne empirične raziskave so bili:

- izmeriti raven pričakovanih odjemalcev družbe ISS v zvezi s sestavinami kakovosti storitev v obravnavani storitveni panogi
- ugotoviti, katerim sestavinam kakovosti storitev odjemalci družbe ISS pripisujejo največji pomen, in tako dobiti osnovo za odločanje o vlaganjih v kakovost
- izmeriti, kako odjemalci dejansko ocenjujejo kakovost storitev družbe po posameznih sestavinah in tako poiskati

tiste rezerve v kakovosti, ki v pozitivni ali negativni smeri najbolj vplivajo na zaznavanje kakovosti storitev družbe s strani odjemalcev

- izmeriti, pri katerih sestavinah kakovosti v družbi ISS obstajajo razhajanja med pričakovanji in dejanskim zaznavanjem kakovosti, in tako ugotoviti, kje družbi uspeva dosegati in presehati pričakovanja in na katerih področjih se mora v prihodnosti še bolj potruditi
- ugotoviti pripravljenost odjemalcev, da posredujejo pritožbe in predloge ter njihovo pripravljenost priporočati družbo ISS (kar kaže na njihovo lojalnost)
- predlagati smernice za nadaljnje delo na področju zadovoljevanja odjemalcev s kakovostnimi storitvami in nakazati, kako naj v družbi nadalje raziskujejo vzroke obstoječih razhajanj in jih odpravljajo.

Glede na čas smo se ciljev raziskovanja lotili statično. Ciljne skupine so bili odjemalci storitev družbe ISS po vsej Sloveniji. Anketirali smo 374 kontaktnih oseb odjemalcev, ki so predstavljale celotno proučevano statistično populacijo. Razdelili smo jih v 6 skupin, ki predstavljajo posamezne dejavnosti družbe (D1 — dejavnost storitev za sektor zdravstva; D2 — storitve za pisarne, industrijo in letališča; D3 — storitve za hotele in terme; D4 — čiščenje železniških postaj in mobilnih sredstev; D5 — storitve varovanja ter nov, ključni odjemalec družbe — Petrol).

3.3. Metodologija

Raziskava je poslovna in predstavlja statično analizo problema. Analitičen pristop k raziskovanju temelji na modelu kakovosti storitev (Parasuraman et al., 1988, 1990). S sekundarnim raziskovanjem smo iz literature in drugih virov zbrali podatke v zvezi s problemom, izvedli analizo položaja ter proučili model. Primarne podatke za empirično raziskavo pa smo zbrali z raziskovanjem »na terenu«. Uporabili smo metodo spraševanja, v neformalnem delu raziskovanja pa tudi metodo opazovanja. Pri spraševanju smo uporabili dopisno tehniko komuniciranja, poleg tega pa smo v preliminarni raziskavi in pri testiranju vprašalnika uporabili tudi tehniko osebnega spraševanja in skupinski intervju. Zbrane podatke smo statistično obdelali s pomočjo računalniškega programskega paketa za statistično obdelavo podatkov SPSS-X za Windows '95. Odprta vprašanja smo obdelali ročno. Pri analizi izidov smo uporabili analitično sintetično spoznavno metodo, metodo generalizacije, komparacije in metode statistične analize. Pri kvantitativni analizi smo uporabili sestavljeno lestvico SERVQUAL za merjenje intenzivnosti stališč. S statistično tehniko aritmetične sredine in modusa smo izračunavali srednje vrednosti, uporabljena mera variabilnosti pa je bila standardni odklon.

3.4. Predpostavke in omejitve

Izhajali smo iz predpostavke, da je zadovoljstvo odjemalcev s kakovostjo storitev enako razhajanju med njihovimi dejanskimi pričakovanji v zvezi z omenjenimi sestavinami kakovosti in dejanskim zaznavanjem teh sestavin. Naša druga

predpostavka pa je bila, da na višino dejanskih pričakovanih odjemalcev vplivajo različni dejavniki (npr. cena, način plačila, pogodbeni določila in drugo), zato le-ta niso enaka željam odjemalcev.

V raziskavi smo se omejili na merjenje zadovoljstva odjemalcev, ki je posledica značilnosti štirih razhajanj v že opisanem SERVQUAL modelu kakovosti storitev, zato smo anketirali le kontaktne osebe odjemalcev družbe ISS, saj so to osebe, ki so nam o obravnavani problematiki bile sposobne in pripravljene dati največ informacij.

3.5. Vprašalnik, postopek raziskave in opis merjenja razhajanj

Pri oblikovanju vprašalnika smo uporabili SERVQUAL orodje za merjenje kakovosti storitev, ki smo ga prilagodili in izpopolnili tako, da se je ujemalo s cilji raziskave. Pri tem smo upoštevali tudi izide preliminarne raziskave.

Anketirani so na 5-stopenjski intervalni lestvici ocenjevali stopnjo strinjanja s postavljenimi trditvami o 10 sestavinah kakovosti storitev, ugotovljenih v preliminarni raziskavi (pri tem je pomenilo 1 — nikakor se ne strinjam s trditvijo in 5 — popolnoma se strinjam s trditvijo). Prvih 10 trditev v vprašalniku je zadevalo njihova dejanska pričakovanja v zvezi s temi sestavinami pri tovrstnih storitvah v panogi, naslednjih 10 pa je bilo enakih kot prejšnje, s to razliko, da so se nanašale na njihovo dejansko zaznavanje sestavin kakovosti storitev družbe ISS. Prav tako so

anketirani na 5-stopenjski lestvici ocenjevali pomembnost vsake posamezne sestavine kakovosti storitev ter dali oceno kakovosti storitev družbe v celoti.

V preostalih, odprtih vprašanjih nas je zanimalo še, komu ponavadi posredujejo svoje pritožbe in predloge ter ali bi priporočili storitve družbe ISS svojim prijateljem in znancem, če bi jih družba ponudila. Zadnje vprašanje je bilo namenjeno podrobnejšemu opisu podjetja odjemalca družbe ISS.

Vprašalnike smo anketiranim razdelili osebno s pomočjo vodij delovnih enot v ISS-u ter poleg priložili frankirano kuverto za vračilo izpolnjenih vprašalnikov po pošti. Menili smo, da bomo na ta način povečali odzivnost. Ustrezno izpolnjene vprašalnike nam je vrnilo 53 % anketiranih. S tem smo dosegli potrebno odzivnost, saj smo anketirali celotno statistično populacijo.

V naslednjem koraku smo s pomočjo omenjenega računalniškega programa opredelili potrebne spremenljivke za izračun razlik in vnesli njihove vrednosti.

Ocenjevanje kakovosti storitev z uporabo SERVQUAL-a je vsebovalo računanje razlik med ocenami, ki so jih anketirane osebe pripisale nizoma trditev v zvezi s pričakovanji in zaznavanjem. V tehtanem SERVQUAL razhajanju pa smo upoštevali tudi pomembnost posameznih sestavin za celotno

kakovost. Ključ za izračun tehtanega razhajanja za vsako sestavino posebej je bila enačba:

Tehtano razhajanje = pomembnost sestavine X (ocena zaznane kakovosti sestavine — ocena pričakovanj).

Razhajanje, izračunano na tej osnovi, lahko teoretično zavzema vrednosti od -5 do +5. Uporabili smo ga za primerjavo posameznih sestavin kakovosti med seboj. Posebej pa smo analizirali tudi raven pričakovanj in raven dejanskega zaznavanja kakovosti ter pomembnost sestavin za celotno kakovost storitev. Tako smo identificirali (po mnenju odjemalcev) ključne sestavine, na katere se mora družba ISS osredotočiti pri prizadevanjih za kakovost svojih storitev

4. SKLEP

4.1. Ugotovitve

Pri vseh proučenih sestavinah kakovosti so imela izračunana razhajanja negativen predznak, ki pa ni bil pri nobeni od sestavin večji od ene stopnje (na 5-stopenjski intervalni lestvici). Anketirani odjemalci so ocenili, da je dejanska kakovost storitev družbe ISS najbližje njihovim pričakovanjem pri sestavini »dostopnost storitev in ljudi« ter pri sestavini »razumevanje odjemalca in njegovih posebnih potreb«. Tako smo ovrgli začetno domnevo, da bodo odjemalci izmed vseh sestavin kakovosti storitev družbe ISS najbolje ocenili zunanjo urejenost osebja, prostorov in opreme. Največje negativno razhajanje in s tem najbolj negativen vpliv na splošno oceno kakovosti storitev smo izmerili pri sestavini »zanesljivost«, ki pomeni držanje obljub v zvezi z izvajanjem storitev.

Povprečna ocena splošne kakovosti storitev s strani anketiranih je »zelo dobra« (na skali od 1—5 so jo povprečno ocenili s 3,94). S tem smo potrdili tudi našo začetno domnevo, da bo povprečna vrednost te spremenljivke v vseh dejavnostih družbe nad ravni 3.

Anketirani se najraje pritožijo ali dajejo predloge vodjem delovnih enot in/ali izvajalcem samim. Upravičeno domnevamo, da bodo ob ustrezni opremljenosti in usposobljenosti ti viri zbiranja pritožb in predlogov še bolj upoštevani.

Na vprašanje o pripravljenosti priporočati storitve družbe ISS prijateljem in znancem je skoraj polovica anketiranih odgovorila z mogoče (48 %), 45 % pritrdilno, 7 % pa jih družbe ne bi priporočilo. Odgovori na to vprašanje kažejo na stopnjo lojalnosti odjemalcev.

Z analizo razhajanj smo ugotavljali tudi vzroke izračunanih razhajanj. Prvi vzrok je, da odjemalci prav vsem omenjenim sestavinam kakovosti pripisujejo relativno visok pomen. Spremenljivka »pomen« lahko ima na lestvici vrednosti od 0—1 (kjer pomeni 0 — popolnoma nepomembno sestavino, in 1 — zelo pomembno sestavino). Povprečne ocene pomena

so pri vseh proučevanih sestavinah kakovosti med 0,92 in 0,96. Z raziskavo smo potrdili tudi domnevo, da bodo odjemalci največji pomen pripisali sestavinama »zanesljivost« in »varnost«. Relativno najmanj pomembne pa so po njihovem mnenju sestavine: »zunanja urejenost osebja, prostorov in opreme«, »razumevanje odjemalcev in njihovih posebnih potreb« ter »dostopnost storitev in kontaktnih oseb«.

Drugi vzrok za izmerjena razhajanja so zelo visoka dejanska pričakovanja odjemalcev v zvezi s proučevanimi sestavinami kakovosti storitev v panogi. Raven pričakovani smo merili na lestvici od 1—5. Povprečne ravni pričakovani anketiranih pri vseh sestavinah kakovosti so med ocenama 4,6 in 4,8. Tako smo potrdili tudi začetno domnevo, da bo povprečna raven dejanskih pričakovani pri vseh proučevanih sestavinah večja od ravni 3. Najvišja pričakovanja imajo odjemalci v zvezi s sestavinama »odzivnost« in »varnost«, najnižja pa v zvezi z »zunanjo urejenostjo«.

Raven dejanskega zaznavanja kakovosti sestavin so anketirani ocenjevali prav tako na lestvici od 1—5. Najbolje so ocenili sestavino »razumevanje odjemalcev in njihovih posebnih potreb s strani družbe ISS«. Povprečne ocene omenjenih sestavin kakovosti se gibljejo med 3,9 in 4,3. Največji potencial za izboljšanje dejanskega izvajanja smo odkrili pri sestavini »zanesljivost«.

4.2. Predlogi za izboljšanje

Glede na to, da so glavni dejavnik vplivanja na razhajanja med pričakovanji in dejanskim zaznavanjem sestavin kakovosti storitev družbe ISS visoka dejanska pričakovanja odjemalcev, ima družba več možnosti za ukrepanje:

- S primernim komuniciranjem lahko poskuša vplivati na višino dejanskih pričakovani svojih odjemalcev, tako da jim pojasni razlike med njihovimi željami in dejanskimi pričakovanji, ki so pogojena s ceno storitve, plačilnimi pogoji in drugimi pogodbenimi določili. Smiselna bi bila tudi izvedba globinskih intervjujev z odjemalci, ki bi morda odkrila dejanske razloge za relativno visoko raven njihovih pričakovani v zvezi s storitvami družbe ISS.
- Družba lahko na podlagi izsledkov raziskave poskrbi za nenehno izboljševanje izvajanja storitev. Možnosti za izboljšanje vidimo predvsem pri sestavini »zanesljivost izvajanja storitev«, torej pri izvajanju storitev v skladu z obljubami oziroma pri preseganju obljub. To sestavino so namreč odjemalci označili kot najpomembnejšo sestavino kakovosti storitev, ki jih izvaja družba ISS, ima pa tudi največji potencial za izboljšanje. Zanesljivost izvajanja je možno izboljšati le tako, da menedžerji tesno sodelujejo z izvajalci storitev. Usposobiti in motivirati jih je treba za izvajanje v skladu z obljubami družbe, hkrati pa jim omogočiti, da aktivno sodelujejo pri oblikovanju obljub. Kadar problem tiči v organizaciji dela (preobremenjenost, odsotnost z dela in nadomeščanje), ga je v večini primerov možno odkriti in odpraviti že z odkritim, poglobljenim pogovorom

z izvajalci. Možne rešitve problema nemotiviranosti pa ponujajo metode menedžmenta človeških virov.

4.3. Bodoči razvoj družbe ISS Servisystem na obravnavanem področju

Raziskava je poleg predlogov za izboljšanje kakovosti odprla tudi vrata v nadaljnje raziskovanje pomanjkljivosti v zvezi s kakovostjo storitev v družbi ISS. V to raziskavo bodo vključeni vsi zaposleni, njen namen pa je pomoč pri odkrivanju in odpravljanju notranjih vzrokov za ugotovljena razhajanja pri sestavinah kakovosti storitev. Aktivnosti, ki smo jih predlagali upravi družbe, zadevajo predvsem merjenje preostalih razhajanj v modelu kakovosti storitev, ki se pojavljajo v družbi ISS.

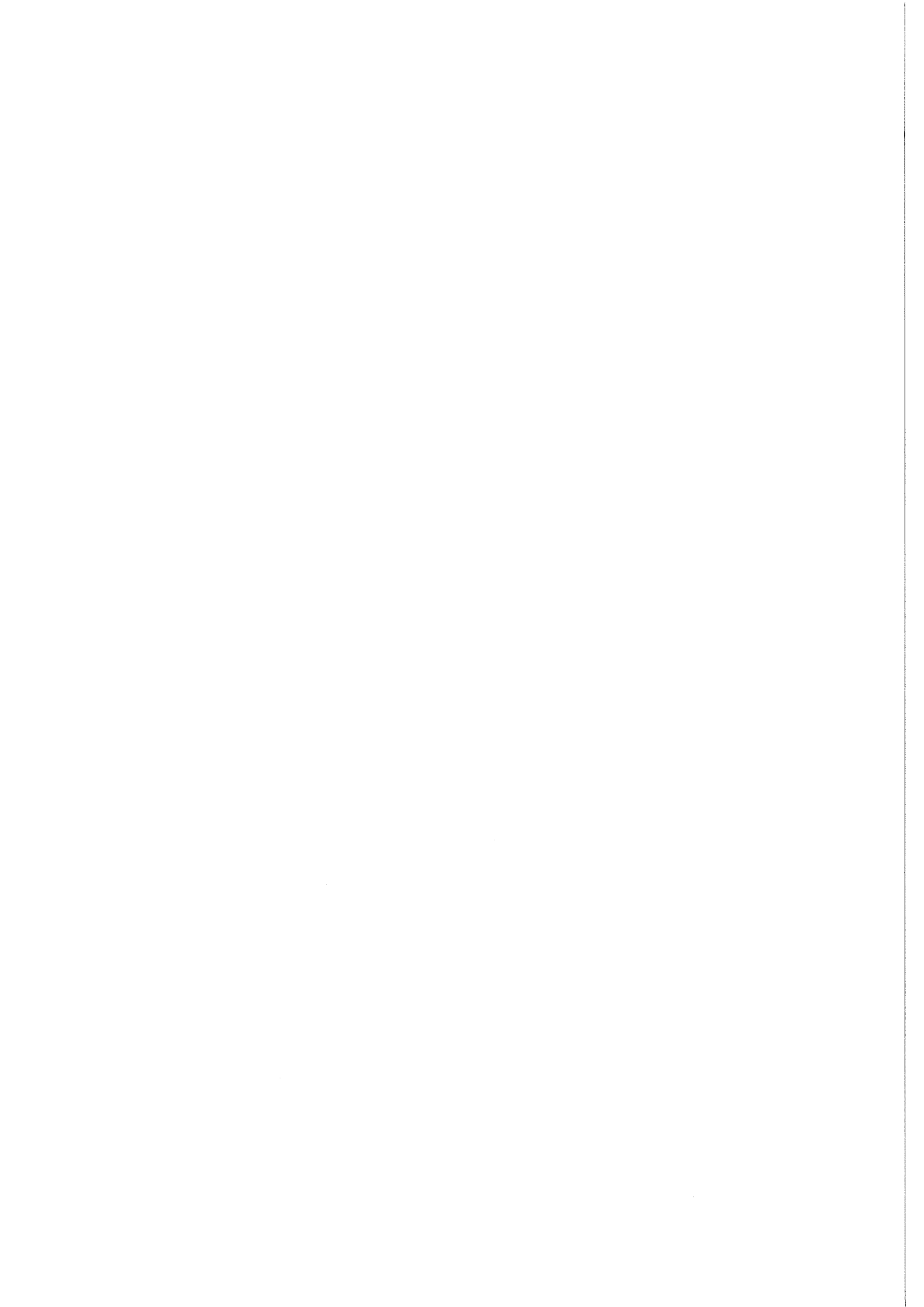
Uprava družbe si je na podlagi izidov in predlogov raziskave postavila cilje za nadaljnje delo na področju zadovoljevanja odjemalcev s kakovostnimi storitvami in na področju menedžmenta človeških virov. Izidi raziskave so zapisani tudi v letošnji vlogi družbe ISS za pridobitev priznanja R Slovenije za poslovno odličnost.

Eden temeljnih prispevkov raziskave je, da je poudarila pomen skrbi za kakovost ljudi. Ljudje (zaposleni) so tisti, katerih osebna zavzetost je bistvena za skupno kakovost, še posebej kadar gre za storitve. Na to so v okviru raziskave opozorili odjemalci družbe sami. Osebna kakovost in zadovoljstvo vsakega zaposlenega sta eden izmed stebrov storitvene vrednostne verige, ki vodi do zadovoljstva in zvestobe odjemalcev in tako do uspešnosti poslovanja (Hessket et al., 1997, 19). V rokah uprave družbe je, da svojim zaposlenim ponudi in z njimi oblikuje takšno delovno okolje in medsebojne odnose, ki bodo vsem skupaj motivacija za izvajanje storitev najvišje kakovosti.

Literatura

- Brown, T. J. (1997), »Using Norms to Improve the Interpretation of Service Quality Measures«, *The Journal of Services Marketing*, 11 (1), 66—80.
- Durvasula Srinivas, Lysonski Steven, Metha Subhash C. (1999), »Testing the SERVQUAL Scale in the Business-to-Business Sector: The Case of Ocean Freight Shipping Service«, *The Journal of Services Marketing*, 13 (2), 132—150.
- Eriksson Kent, Majkgard Anders, Sharma Deo D. (1999), »Service Quality by Relationships in the International Market«, *The Journal of Services Marketing*, 13 (4/5), 361—375.
- Groenroos Christian (1998), »Marketing Services: The Case of a Missing Product«, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13 (4/5), 322—338.
- Hessket James L., Sasser W. Earl Jr., Schlesinger Leonard A. (1997), *The Service Profit Chain*, The Free Press, New York.
- Kandampully J. (1998), »Service Quality to Service Loyalty: A Relationship Which Goes Beyond Customer Services«, *Total Quality Menedžment*, 9 (6), 431—443.
- Parasuraman A., Zeithaml Valerie A., Berry Leonard L. (1985), »A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research«, *Journal of Marketing*, Fall.
- Parasuraman A., Zeithaml Valerie A., Berry Leonard L. (1986), »SERVQUAL A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality«, Report No. 56—108, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Rowley J. (1998), »Quality Measurement in the Public Sector: Some Perspectives from the Service Quality Literature«, *Total Quality Menedžment*, 9 (2/3), May, 321—335.

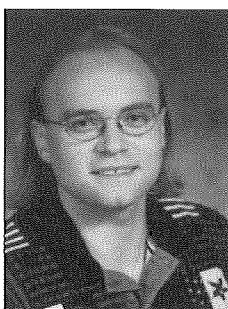
- Savič Vesna (1999), *Marketinški vidik menedžmenta kakovosti storitev v družbi ISS Servisystem in Traffic*, diplomsko delo na univerzitetnem programu, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Snoj Boris (1992), *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*, doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija.
- Snoj Boris (1995), »The Profiles of Importance of Service Quality Components in Health Spas«, *Der Markt*, 34 (133), 95–104.
- Snoj Boris, Mumel Damijan, Male Vesna (1999), »Analiza pomembnosti sestavin zaznane kakovosti storitev v dveh slovenskih naravnih zdraviliščih«, Zbornik Marketinške konference DMS, 159–164.
- Stauss Bernd (1999), »Kundenzufriedenheit«, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 1(1), 5–24.
- Swan J. E., Bowers M. R. (1998), »Services Quality and Satisfaction: The Process of People Doing Things Together«, *Journal of Services Marketing*, 12 (1), 59–61.
- Zeithaml Valerie A., Berry Leonard L., Parasuraman A. (1988), »Delivery of Service Quality«, *Journal of Marketing*, April, 35–48.
- Zeithaml Valerie A., Berry Leonard L., and Parasuraman A. (1990), *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York.
- Zeithaml Valerie A., Berry Leonard L., and Parasuraman A. (1993), »The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1, 1–12.
- Žabkar Vesna (1999), »Konceptualni model in empirična preverba trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev«, *Akademija MM*, 4, 33–240.



IV. The design of logistics systems by logistics practitioners – Optimal results by the use of the conjoint-analysis?

Herbert Kotzab

izredni profesor
Oddelek za menedžment
Copenhagen Business School
Danska



Thomas Reutterer

izredni profesor
Oddelek za trgovino
in marketing
Wirtschaftsuniversität
na Dunaju
Avstrija



Izveček

Oblikovanje logističnih sistemov v logistični praksi – Optimalni rezultati z uporabo conjoint analize

Študija s pomočjo referenčnih sodb 39 logistični menedžerjev proučuje način, po katerem naj bi logistični menedžerji oblikovali idealno nabavno verigo. Literatura, ki pokriva SCM (Supply Chain Management) oz. upravljanje nabavnih verig (in še posebej ECR – Efficient Consumer Response), priporoča oblikovanje nabavnih verig bolj ali manj neodvisno od položaja posameznih členov verige, iz rezultatov naše »conjoint« analize pa izhajajo štirje idealni tipi za postavitve nabavnih verig.

Abstract

Using preference statements of 39 logistics managers, our study investigates the way, how logistics managers would design an 'ideal-type' supply chain. Although SCM-related (and especially ECR-related) literature suggests to design supply chains more or less independently from the position of respective supply chain members, we have derived four 'ideal-type' setups for supply chains based on the results of a conjoint analysis.

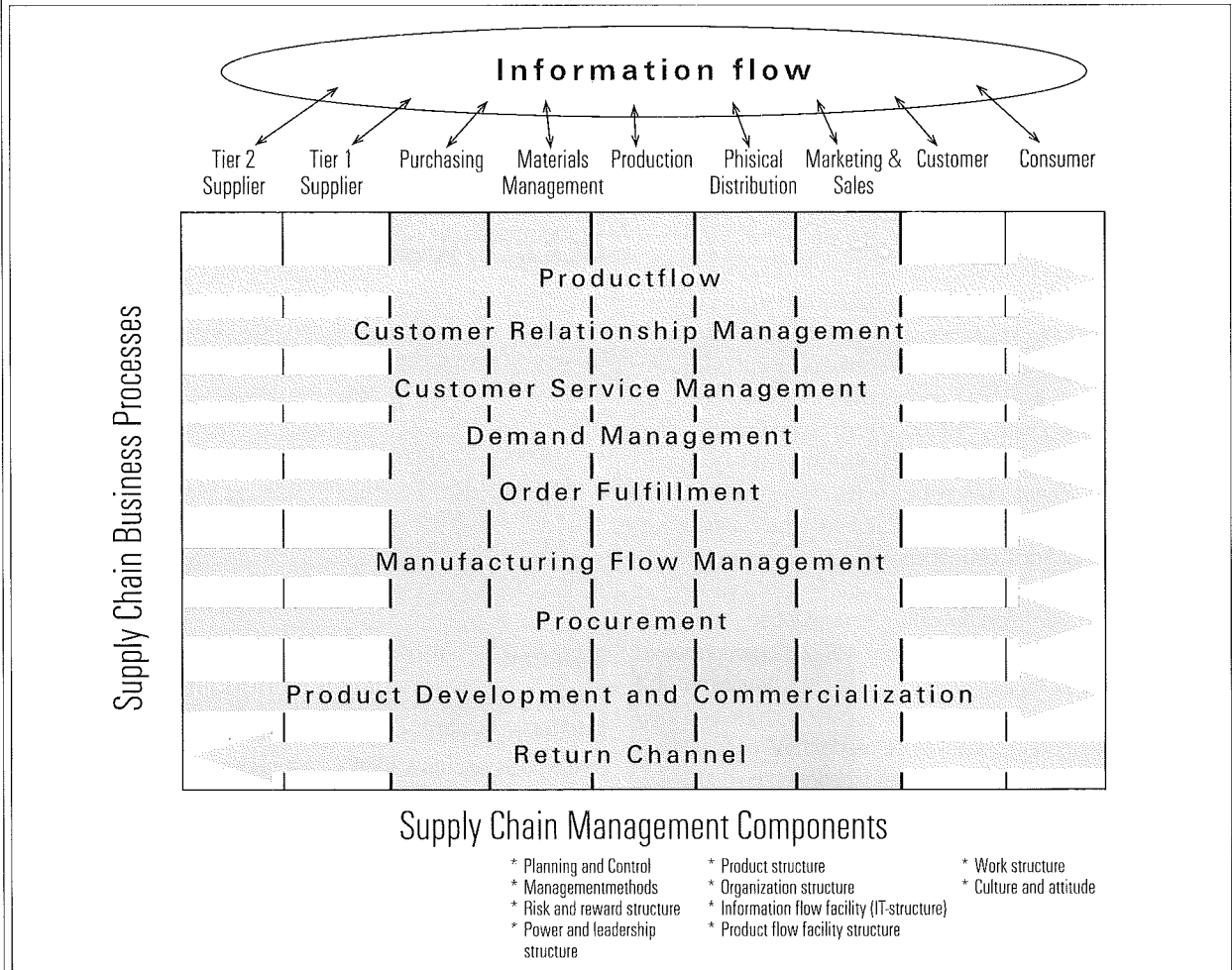
1. INTRODUCTION

Since the introduction of Efficient Consumer Response (ECR) in Europe in 1994, general thoughts on (re)designing a supply chain become more and more 'popular' amongst logisticians. Thereby, a number of different ECR-proposals assume a similar understanding of the different members of the supply chain on the way their supply chain is working¹. In our study we investigated the validity of this assumption.

Based on an experimental design, we asked logistics managers of manufacturing, retailing/wholesaling companies and managers of third-party-providers to rate various versions of supply chain setups with respect to the question "How would you design a logistics system?" based on four

¹ Efficient Consumer Response Europe, "CEO Overview – Efficient Consumer Response", 1997.

Figure 1: The general Supply Chain Management Model as suggested by Cooper, Lambert and Pagh⁸



predetermined parameters. This approach promised to determine so-called 'ideal-type' logistics systems established on the impressions of the interviewed managers.

Our study shows that there are significant differences in the way a supply chain would be redesigned. The differences identified are not due to the position within the supply chain, but more to the size of the supply chain member (measured in sales and number of employees).

2. CONCEPTUAL CONTEXT

Supply Chain and Logistics system

Handfield and Nichols define a supply chain as "all activities associated with the flow and transformation of goods from the raw material stage (extraction), through to the end user, as well as the associated information flows²". This definition seems to be very closed connected with the – within the German literature – widely used term of a logistics system³.

² Handfield, R. B., E. L. Nichols, *Introduction to Supply Chain Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1999, p. 2

³ e.g. Pfohl, H. C., *Logistiksysteme*, Berlin, Heidelberg et al., Springer, 1995.

The difference between a logistics system and a supply chain is according to Bowersox and Closs twofold⁴:

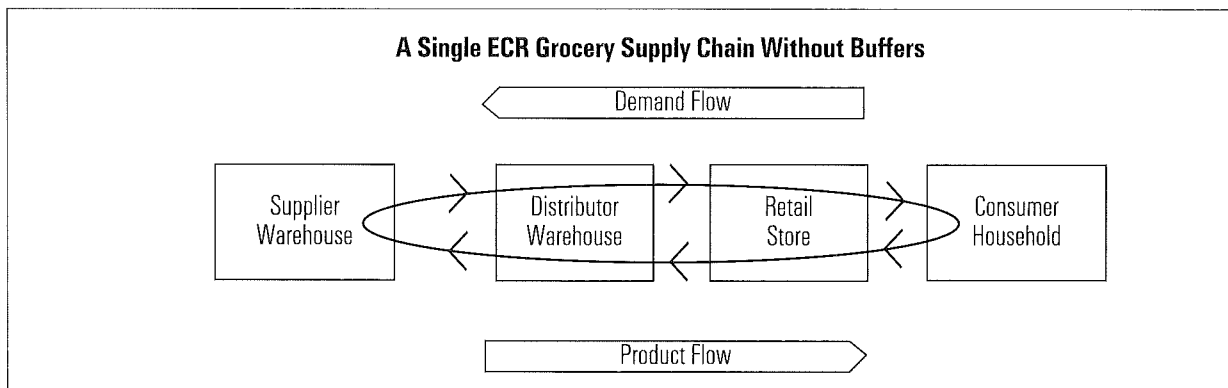
- a supply chain is an extended logistics system, whereby the extension refers to the inter-organizational integration
- the trigger of a supply chain is the end user (pull instead of push orientation).

Managing the Supply Chain/Logistics System

The art of managing a supply chain (= Supply Chain Management or SCM see e.g. Houlihan⁵) is seen as the key area in increasing the overall performance of the business. Within the literature, one can find several attempts of defining the phenomena SCM. The definitions reach from »the integration of business processes from end-user through original suppliers that provides products, services, and

⁴ Bowersox, H. J., D. J. Closs (1996), *Logistical Management: The Integrated Supply Chain*, New York, McGraw-Hill, p. 101.

⁵ Houlihan, John, "International Supply Chain Management", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 1987, 51–66.

Figure 2: US ECR Model¹³

information that add value for customers⁶ by The Global Supply Chain Forum to "interfirm linkages designed to attain joint cost savings, product enhancements, and competitive services" by Cavinato⁷.

In our paper, we follow the definition of Cavinato and understand SCM as a special form of strategic partnership between members of a supply chain with positive effects on the overall performance of the logistics system. Regarding to the various processes to be used for SCM we follow the SCM-model of Cooper, Lambert and Pagh, who have presented a very broad SCM-model (presented in Figure 1).

SCM aims to reduce the cycle time in the channel, to reduce total channel inventory, to avoid the duplication of costs and to increase the overall customer service⁹. This goal can be achieved by integrating and coordinating different flows of merchandise and related information, which consist between all members in a supply chain (starting with tier suppliers and ending with the final customer). Thus, SCM is replacing the 'old' logistical paradigm, where advancements in logistics service are accompanied by increased costs. The reason for turning the traditional principal upside down lies in the use of modern information technology by realizing SCM and thus realizing a just-in-time orientation within the supply chain¹⁰. The presented empirical SCM-examples up to now, seem to be very promising for logisticians to redesign their traditional logistics system. Within the grocery business the concept of

SCM has been (partially) realized by using the concept of Efficient Consumer Response (ECR)¹¹.

ECR – definition, model and goal

ECR is defined as a logistical partnership between retailers and manufacturers in the grocery business with the goal to increase the performance in this business¹². Comparing the very first ECR-model introduced by the FMI and developed by Kurt Salmon Associates (Figure 2) with the presented SCM-model (Figure 1) we can discover some similarities.

ECR also tries to integrate different members of a channel, from the vendor to the final customer. The goal of ECR is to minimize costs and increase value for the final customer¹⁴. Starting with the introduction of an ECR-model for the US-American grocery industry¹⁵, the ECR-idea has been presented for different European markets, e.g. in Austria. The ECR-ideas and realizations are carried out by nationally organized ECR-movements, consisting of companies representing all member of the supply chain (in Austria: manufacturers, retailers/wholesalers and third-party-providers¹⁶).

Problem definition – The design of a supply chain

SCM and ECR are discussing and questioning the way distribution channels are yet organized and propose the way the various supply chains should be organized in the future¹⁷.

⁶ The Global Supply Chain Forum, quoted by D. M. Lambert, J. R. Stock, and L. M. Ellram, *Fundamentals of Logistics Management*, Boston et al., Irwin, 1998, p. 504.

⁷ Cavinato, J. L., "Identifying interfirm total cost advantages for supply chain competitiveness", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 1991, 10–15.

⁸ Cooper, M., D. Lambert, J. Pagh, "Supply Chain Management: More than a new name for logistics", *International Journal of Logistics management*, 1997, pp. 1–14.

⁹ Lalonde, B. J., "Distributing inventory. More speed, less cost", *Chain Store Age Executive*, 1994, 18 MH – 20 MH; K. O'Laughlin, W. Copacino, "Logistics Strategy"; J. Robeson, W. Copacino (ed.), *The Logistics Handbook*, Toronto et. al., The Free Press, 1994, 57–75.

¹⁰ Zentes J., "Effizienzsteigerungspotentiale kooperativer Logistikketten in der Konsumgüterwirtschaft"; Isermann, Heinz (ed.), *Logistik. Beschaffung, Produktion, Distribution*, Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1994, p. 351.

¹¹ Von Tucher F., H. Wiezorek "Efficient Consumer Response"; Klaus, Peter, Krieger, Winfried (ed.), *Gabler Lexikon Logistik. Management logistischer Netzwerke*, Wiesbaden, Gabler, 1998, pp. 93–99.

¹² Sherman R., "ECR Vision to Reality, Creating Innovative Strategies to Astonish Customers", Annual Conference Proceedings Council of Logistics Management, 1994

¹³ Same reference as 12, p. 12.

¹⁴ Kurt Salmon Associates, "Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry", Washington 1993.

¹⁵ Same reference as 1.

¹⁶ Franzmair P. (1999), "Efficient Consumer Response", Presentation to students at the Fachhochschule für Marketing and Sales, February 26, 1999.

¹⁷ Stern L., A. El-Ansary and A. T. Coughlan, *Marketing Channels, 5th Edition*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1996; M. Cooper, D. Lambert and J. Pagh, "Supply Chain Management: More than a new name for logistics", *International Journal of Logistics Management*, 1997, 1–14.

Especially in the ECR-related literature, the redesign-process is concentrating on four key questions (Table 1), proposing one 'perfect' supply chain, accepted by all members of this channel.

Table 1: Key questions for designing the 'ideal' ECR-supply chain

Key question relates to....
(1) Who should be responsible for logistical activities?	... the problem area of make or buy of logistical activities and the concentration to the core businesses of the respective channel member.
(2) How should the concept of consolidation be implemented? the problem area of centralization resp. decentralization of logistical activities and is closely related to the logistics organization of the respective channel member.
(3) How should be vertically integrated? the problem area of consideration resp. non-consideration of the activities of all members within a channel in organizing the logistics activities of the respective channel member.
(4) How should the ECR-performance be measured?	... the problem area of defining the key numbers to measure the logistical performance, esp. how to evaluate the special input-output-relations within a channel.

Who should be responsible for logistical activities?

The focus of this key question is whether the individual supply chain member should make or buy supply chain activities within the supply chain. While the traditional logistics literature is concentrating this questions to the areas of inventory carrying and transportation¹⁸, a number of authors are expanding this question to all activities¹⁹.

A example for expanding the Make-or-buy-question to all supply chain activities is given by the Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) of the Supply Chain Council²⁰. Within this framework, SCOR examines if the activities performed in the chain should be made, delivered or sourced by the individual supply chain-member.

How should the concept of consolidation be implemented?

This strategic question aims on the way the supply chain activities are organized, especially if these activities should be consolidated (= centralized) at one point of the supply chain or broken up (= decentralized) between the members of the channel. There is some criticism in decentralizing supply chain activities. Bowersox and Closs are recognizing a causal relation between the degree of centralization and the companies profit²¹. But they suggest the concept of consolidation more for transportation capabilities within a

¹⁸ e.g. Schulte C., *Logistik. Wege zur Optimierung des Material- und des Informationsflusses*, München. Vahlen, 1995; D. M. Lambert, J. R. Stock, *Strategic Logistics Management. 3rd edition*, Homewood, IL/Boston, MA, Irwin, 1993.

¹⁹ Same references as 6.

²⁰ http://www.supply-chain.org/html/scor_overview.cfm, 1999-03-23, 01.13 p.m.

²¹ Same reference as 3 and 16.

supply chain. For Pfohl there is also a relationship between the size of the company and the centralization of supply chain activities²². But there is a lack on clear recommendations whether to centralize or to decentralize. It seems that the concept of centralization is very dependent on the individual situation of the supply chain member.

One example for consolidation (= centralization) as a successful SCM-strategy is given by the Consolidation Work Group of the ECR Best Practices Operating Committee. The committee admits that the realization of JIT-principles within the ECR-environment consequently leads to smaller order quantities attended by an increasing of the number of deliveries within the supply chain. The only way to solve this 'order puzzle' in an economic way for all parties participating is seen in the "opportunity for industry implementation of Consolidation"²³.

How should be vertically integrated?

This key area is focussing on the integration aspect of SCM and ECR. For Bowersox and Closs, the system integration is the key for reengineering a supply chain. Persson strengthens this suggestion by demanding both, internal and external integration as well. The power of coordination and integration is also recognized by Cooper and Ellram. The authors have thereby made a comparison between SCM and traditional logistics approaches. SCM is thereby emphasizing on a supply chain-wide integration of all activities of the supply chain members²⁴. Morehouse and Bowersox call this strategy the breaking down of functional and enterprise silos towards a supply chain orientation²⁵. According to Persson the success of SCM is dependent on the way integration is realized²⁶.

A promising example for the way integration could work can be seen in the many ECR-proposals by the various ECR-movements. The savings potentials within the different grocery industries (USA, Europe, Austria) lies between US-\$ 100 million (in Austria) to US-\$ 30 billion in the US. The key to achieve this potential lies in the industry-wide use of standards and processes to avoid duplication and triplication of workload²⁷.

²² Pfohl H.C., "Logistik als Überlebenshilfe in den achtziger Jahren", *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1983, 719-34.

²³ Consolidation Work Group ECR Best Practices Operating Committee and CSC Consulting, "Consolidation. Strategies to Maximize Efficiency and Minimize Costs", 1996, p. v.

²⁴ Cooper M.C., L. M. Ellram, "Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics strategy", *International Journal of Logistics Management*, 1993, 13-24.

²⁵ Morehouse J. E., D. J. Bowersox, *Supply Chain Management. Logistics for the Future*, FMI, Washington, DC, 1995.

²⁶ Persson G., "Logistics Process Redesign: Some useful insights", *International Journal of Logistics Management*, 1995, 13-26.

²⁷ Same references as 1, 12 and 14.

How should the performance be measured?

This question is concentrating on the question how to evaluate the success of SCM or ECR. The way, how the supply chain performance is going to be measured is, according to Hewitt, a combination between efficiency and effectiveness evaluation²⁸. Because of the special goal of SCM/ECR to increase service while decreasing costs, it seems that these two metrics are defined to be the cornerstones of the evaluation whether SCM fails or succeeds²⁹. Handfield and Nichols also point out that the final outcome is of the greatest importance from the measurement perspective³⁰.

From the perspective of the analyzed literature, the SCM/ECR supply chain design problem can be reduced to the following (Table 2).

Table 2: Design components for designing a supply chain

Design component	Strategic
(1) Make or buy decision	Making or buying of supply chain activities
(2) Degree of Centralization	Centralizing or decentralizing supply chain activities
(3) Degree of vertical integration	Fully integrating or not integrating supply chain activities
(4) Performance measurement	Measuring of costs or services or both

Although the relevant literature seems to give logical answers to the design of a supply chain, we have not identified any empirical results referring to preferences and/or judgements of logisticians in deciding how to evaluate different alternatives of supply chain design.

3. THE METHODOLOGICAL CONCEPT OF CONJOINT ANALYSIS APPLIED FOR PREFERENCE ANALYSIS OF SUPPLY CHAIN DESIGN COMPONENTS

In order to study managers' perceptions towards the relative importance devoted to the SCM/ECR components outlined in Table 2, we reference on a conjoint measurement framework. In the field of marketing research, conjoint analysis and related techniques of experimental choice analysis represent widely used methodologies for measuring and analyzing consumer preferences. Excellent reviews of the numerous technical improvements in this approach to preference measurement during the last three decades are provided by contributions of Green and Srinivasan or Carroll and Green³¹. In addition, a paper of Wittink and Cattin or more recently one of Wittink,

Vriens, and Burenne document the widespread diffusion of conjoint analysis in marketing practice³². According to the authors more than 300 conjoint studies are conducted in the U.S. and Europe per annum. The majority of these studies focus on new product evaluation, competitive and/or product positioning analysis as well as market segmentation. However, applications to the business-to-business field (as intended here) are very rare.

In contrast to multi-attribute models frequently employed for measurement of product images, conjoint measurement represents a decompositional technique for deriving part worth estimates associated with selected aspects or attributes of a choice alternative on the basis of overall preference statements of respondents. Consequently, the task of conjoint analysis is to 'decompose' the holistic information about respondents' reactions (e.g., statements or choices) to a set of stimuli into the relative importance of each level of each factor (or attributes) according to a pre-specified utility model. For subsequent analysis these part worth estimates can serve as a basis for predicting the choice probabilities of various combinations of attribute levels.

Figure 3 provides a brief outline of the steps involved in a conjoint study. First, the analyst is required to specify a set of (salient) attributes of the stimuli under study as well as the number of specific level values for each of the attributes (step 1). A possible combination of such attribute levels is frequently referred to as a 'profile'³³. Hence, according to the attribute-level-combinations depicted in the example of figure 1 a complete factorial design would comprise $3 \times 4 \times 2 \times 3 = 72$ different profiles. To obtain individual-level part worth estimates, respondents are required to evaluate these profiles. For this purpose conventional data gathering procedures utilize well-known techniques such as (metric) rating techniques, ordinal ranking of profiles, pair comparisons or choice of the most preferred profile ('choice-based' conjoint analysis) out of the corresponding set of stimulus profiles³⁴. However, especially if there is a large number of attributes and levels, even for the most involved respondent the task is often characterized as excessively demanding, time consuming, boring, and frustrating³⁵.

Therefore, it is usually advisable to use some 'suitably' reduced sub-sample of the complete or full set of all possible profiles for the conjoint experiment. First of all, such a reduction of stimulus space can be simply achieved by a limitation of the number of attributes and/or levels. The reduction can be done by giving the primary focus on a few

²⁸ Hewitt F., "Supply Chain Redesign", *International Journal of Logistics Management*, 1994, 1–9; or C. Caplice and Y. Sheffi, "A Review and Evaluation of Logistics Metrics", *International Journal of Logistics Management*, 1994, 11–28.

²⁹ Same reference as 20.

³⁰ Same reference as 2.

³¹ Green P. E., V. Srinivasan, "Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook", *Journal of Consumer Research*, 1978, 103–123; P. E. Green, V. Srinivasan, "Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice", *Journal of Marketing*, 1990, 3–19; J. D. Carroll, P. E. Green, "Psychometric Methods in Marketing Research", *Journal of Marketing Research*, 1995, 385–391.

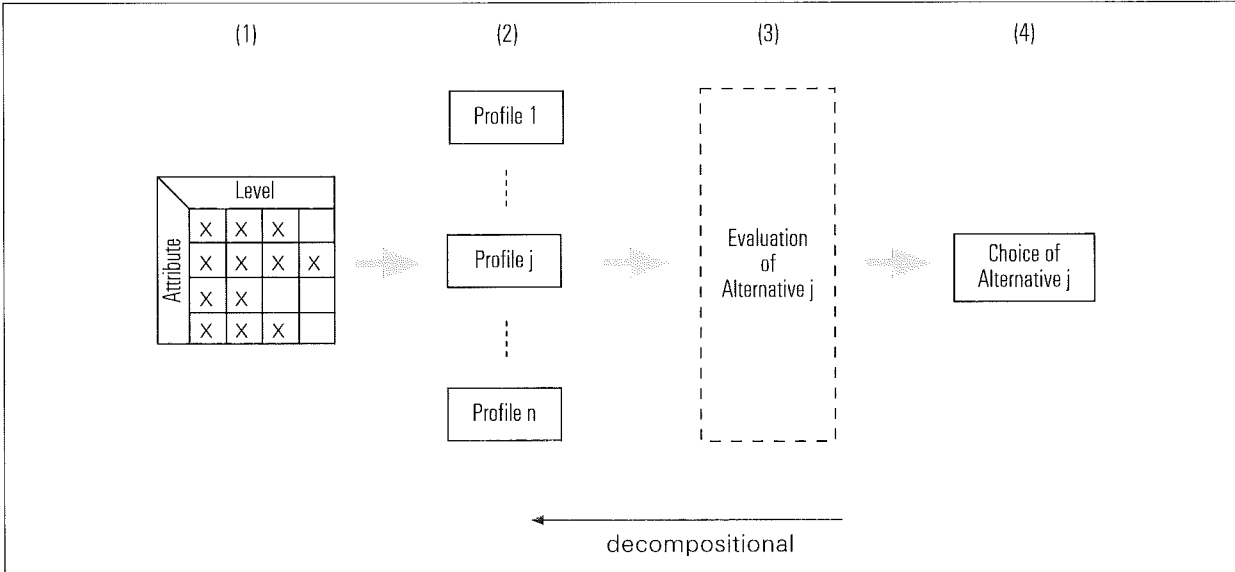
³² Wittink D., P. Cattin, "Commercial Use of Conjoint Analysis: An Update", *Journal of Marketing*, 1989, 91–96; D. Wittink, M. Vriens, and W. Burhenne, "Commercial Use of Conjoint in Europe: Results and Critical Reflections", *International Journal of Research in Marketing*, 1994, 41–52.

³³ Green P. E., "On the design of choice experiments involving multifactor alternatives", *Journal of Consumer Research*, 1974, 61–68.

³⁴ Same reference as 29.

³⁵ Malhotra N. K., "An Approach to the Measurement of Consumer Preferences Using Limited Information", *Journal of Marketing Research*, 1986, 33–49.

Figure 3: The Conceptual Framework of Conjoint Analysis



dimensions that correspond with central aspects of how subjects perceive the stimuli type under investigation and/or managerial objectives of the respective study.

Based on the conceptual considerations outlined in section 2 of this paper, we have defined four fundamental ECR-supply-chain design-attributes with such attribute levels as listed in Table 3. Following the heuristic to use a similar number of attributes and attribute-levels as frequently recommended in the relevant literature³⁶, we have chosen two levels for each attribute with the exception of the three-level attribute referred to as “performance measuring” (see also section 2).

Table 3: Attributes and Attribute-levels for the conjoint-analytical research design

ECR-Supply-Chain-component (attribute):	attribute-level in the research design: X_1, \dots, X_4
(1) Make-or-buy	• «make» (1) • «buy» (2)
(2) Degree of Centralization	• «centralized» (1) • «decentralized» (2)
(3) Degree of vertical integration	• «fully integrated» (1) • «non-integrated» (2)
(4) Performance measuring	• «cost-oriented» (1) • «cost-and-service-oriented» (2) • «service-oriented» (3)

Given the attributes and levels as depicted in Table 3, a complete or ‘full’ factorial design would require the logisticians to discriminate between 24 different profiles. Of course, this represents a heavy burden on respondents’ willingness and capability to join in the evaluation task. In order to discharge respondents with this respect, we further reduced the conjoint design via construction of an orthogonal main effects plan for the attribute-level combinations from Table 3 at the cost of neglecting interaction effects between attributes. However, this results in the ‘fringe benefit’ of a considerable reduction of the original full factorial design to a handsome set

of stimuli profiles. Assuming further an additive-compensatory utility model without interactions between attributes³⁷, we arrive at the following basic utility function for profile evaluation:

$$y_j = \beta_0 + \beta_1 x_{1,j} + \beta_2 x_{2,j} + \beta_3 x_{3,j} + \beta_4 x_{4(1),j} + \beta_5 x_{4(2),j}^2 + \epsilon_j \quad (1)$$

where y_j represents the evaluation of profile $j = 1, K, m$ observed from a specific person $i = 1, K, n$, β_0 is a constant term and $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ the model parameters indicating the effect of attribute level variation on the profile evaluation to be estimated; The indicator variables $x_{1,j}, x_{2,j}, x_{3,j}, x_{4,j}$ represent a set of dummy variables reflecting the effect-coding for the attribute-level combination of profile j and finally ϵ_j is an exogenous stochastic nuisance term.

Notice, that the quadratic functional form for the attribute “performance measuring” (x_4) as chosen in (1) is indicative for a concave part worth function with peak part worth values for the level ‘cost-and-service-orientation’. That is what we expect for this attribute, if we are willing to assume rational choice behavior of respondents³⁸ (remember furthermore that each categorical variable with k categories can be re-coded into a set of $k-1$ dummy variables; hence, the effect-coding x_4 of the “performance measuring” attribute requires two digits).

Since we observe m profile evaluations for each of the n respondents input data arrive in an elongated $m \times n$ two-way matrix or a so-called ‘stacked data’ format and the dummy-regression-type model formulation described by equation (1) can be more compactly rewritten as:

$$y = Xb + e, \quad (2)$$

³⁶ e.g. Steenkamp J. B., D. R. Wittink, “The Metric Quality of Full-Profile Judgements and the Number of Attribute Levels Effect in Conjoint Analysis”, *International Journal of Research in Marketing*, 1994, 275–86.

³⁷ cf. e.g. Shocker A. D., V. Srinivasan, “Multiattribute Approach for Product Concept Evaluation and Generation. A Critical Review”, *Journal of Marketing Research*, 1979, 159–180; J. J. Louviere, “Conjoint Analysis”, R. P. Bagozzi (ed.), *Advanced Methods of Marketing Research*, Cambridge 1994.

³⁸ Cf. same reference as 29.

where y is the column vector containing the profile evaluation values of respondents, the matrix X resembles the (binary) indicator variables as row vectors of the predictors and b the column vector of the parameters to be estimated; e again gathers the stochastic disturbances. The remaining task for the conjoint analyst is to fit equation (2) with the observed profile evaluations collected in the empirical study.

4. EMPIRICAL STUDY AND PARAMETER ESTIMATION

For our research we have developed a two-paged questionnaire consisting of eleven ECR-Supply-Chain-design related questions and nine questions to the person interviewed. The research was conducted during the 13th Annual Conference of the Austrian Council of Logistics Management. Table 4 gives an overview to the methodological design of the research.

Table 4: Methodology of the empirical research

Data collection and survey design	<ul style="list-style-type: none"> personal interview with standardized questionnaire (closed and open questions)
Population	<ul style="list-style-type: none"> attendees of the 13th Annual Meeting of the Austrian Council of Logistics Management (BVL Österreich) = 136 persons
duration of the data collection	<ul style="list-style-type: none"> 13. And 14.6.1997
number of collected questionnaires	<ul style="list-style-type: none"> 41
number of analyzed questionnaires	<ul style="list-style-type: none"> 39

With this approach chosen, the study concentrated on the 'real' logistical decision maker. The total sample of 39 data sets represents manufacturers (8), retailer/wholesaler (12) as well as third-party-providers (19). Using this sample-mix, we have covered all possible members of a supply chain. Regarding to internal and external validity of the empirical results, the data show all of the bias of the Austrian-CLM-membership base. That is, the findings can be easily transferred to the members of the Austrian CLM. The businesses of the logistics managers interviewed represent a total sales volume of approx. 1.2 billion US-D and employ more than 80.000 people all over Austria. These companies can be regarded as leading companies within Austria's economy.

The eight profiles (i.e., different combinations of attribute levels) resulting from the main effects plan plus two additional 'holdout' profiles were presented to the logistics managers for evaluation. The interviewees were asked to rank them in order of preference for adoption with respect to their individual needs (1 = most preferred, and 10 = least preferred). Since the 'holdout' profiles serve for validation purposes they were excluded from the following parameter estimation. Thus, a remaining total of $39 \times 8 = 312$ profile rankings can be used for estimating the part worth values of the above utility model.

Although the metric assumptions, which are underlying standard OLS-estimation procedures are likely to be violated by the use of ordinal ranking data (which, of course, is also of concern for categorical or pseudo-metric rating data with response-style bias), the results of a comparative study by

Jain, Malhotra and Mahajan³⁹ support evidence that OLS-estimates may provide remarkably robust part worth values with respect to their predictive power. Furthermore, the nearly perfect reproduction of the original rankings for the holdout profiles (as reported below in the tables of results) based on estimated part worth values justify the usage of OLS-fitting of the data in the present study.

5. RESULTS

In this section, we first present aggregate-level results of the conjoint analysis (derived via OLS-estimation of the model parameters) by using the total sample of respondents. Subsequently, in order to account for the heterogeneity of respondents, we present and discuss the estimates resulting from two different approaches of a 'pooled' or segment-specific analysis, which in the market segmentation literature are usually referred to as a-priori or a-posteriori segmentation schemes, respectively⁴⁰. The first 'pooled' analysis arises from an a-priori grouping of respondents according to the respective position they occupy in the supply chain. Finally, we investigate the results derived from 'pooled' analyses based on an a-posteriori or cluster-based segmentation of the sample of logistics managers.

Aggregated results from the supply chain management decision-makers perspective

Using the total sample of respondents, aggregate part worth estimates and relative importance value results for the supply-chain design components under study are as given in Table 5.

Table 5: Relative importance of the examined supply chain design components

Supply Chain design parameters	part worth estimates (n=39)	Relative Importance (per cent)	Range	standard deviation
1. Make-or-buy-decision		29.93	0-87	.2122
a) make	-.3812			
b) buy	.3812			
2. Degree of Centralization		13.75	0-57	.1404
a) centralize	.2750			
b) decentralize	-.2750			
3. Degree of vertical integration		24.73	0-80	.2083
a) integrated	.8500			
b) not integrated	-.8500			
4. Performance measuring		31.59	0-91	.1956
a) cost orientation	4.0500			
b) cost and service	5.6625			
c) service orientation	4.8375			
5. Constant value	-.1500			
Kendall's t (Profile)	.982			
Kendall's t (Holdout)	1.000			

In contrast to the absolute value of the part worth u_a contribution associated with a certain attribute or supply-chain

³⁹ Jain A. K., N. K. Malhotra, V. Mahajan, "A Comparison of Internal Validity of Alternative Parameter Estimation Methods in Decompositional Multiattribute Preference Models", *Journal of Marketing Research*, 1979, 313-322.

⁴⁰ For an up-to-date literature review cf., e.g., T. Reutterer, "Competitive Market Structure and Segmentation Analysis with Self-Organizing Feature Maps", P. Andersson (ed.), *Proceedings of the 27th EMAC Conference, Track 5: Marketing Research*, Stockholm 1998.

design element denoted a , the corresponding relative importance w_a of the same attribute measures the impact of the feature on the total utility of a specific supply-chain setup in relative terms. Hence, the w_a values makes the relative impact or importance of the supply-chain design components comparable to each other. For each attribute considered in our study the associated importance value is computed as follows:

$$w_a = \frac{\max\{u_a\} - \min\{u_a\}}{\sum_a \max\{u_a\} - \min\{u_a\}} \quad (3)$$

Notice, that with the only exception of attribute x_4 ("performance measuring") the part worth values u_a are equivalent to the β_a -coefficients for respective attribute levels I_a . Due to it's concave nature, the partial utility contribution of the "performance measuring" attribute is given as $u_4 = \beta_4 \chi_{4(1j)} + \beta_5 \chi_{4(2j)}$ (see previous section).

As a consequence, the relative importance values and favorite attribute level chosen with a positive sign suggest the following preference structure in supply chain designing at the aggregate level:

- The most preferred attribute is the factor 'performance measuring' with a relative importance of approx. 32 %. The second most preferred factor is 'The make or buy decision' with an importance of approx. 30 %. Close behind in the preference ranking is the attribute 'Degree of vertical integration' with an importance of approx. 25 %. The less preferred attribute is the 'Degree of Centralization' with an importance-value of approx. 14 %.
- Hence, the "ideal" supply chain would show a channel, where
 - the logistical activities are outsourced (part-worth-estimate + .3812),
 - the logistical activities are performed centrally (part-worth-estimate + .2750)
 - the logistical activities are fully vertically integrated (part-worth-estimate + .8500)
 - the logistical performance is measured by looking at the relationship between costs and services (part-worth-estimate +5.6625).

From a perspective of general SCM and ECR know-how the chosen 'ideal' supply chain might not be surprising. The results support the assumption that the common SCM-ideas have been already transferred into logistics practice. But, there are some remarks due to the ranking, presented by the analysis of the data.

The factors 'Performance measuring' and 'Make or buy decision' are dominating the proposed model. We interpret this result as one consequence of using SCM as powerful tool for rationalizing and reengineering the total business. The factor 'Degree of Centralization' might not be of value for the logisticians. This result is interesting, because of the number of publications presenting the consolidation of SCM-activities

within a supply chain as a key strategy to reduce costs and increase service⁴¹.

As it is also depicted in Table 5, the value of the rank correlation coefficient (Kendall's τ) which evaluates as a 'goodness-of-fit' measure the agreement between observed and (according to the estimated parameters) predicted rankings for the stimuli profiles, suggests very satisfactory estimation results; the same applies for the holdout profiles.

On the other hand, inspection of the standard deviations for the presented results indicates that there is a considerable variation of individual rankings, which is vanished by data aggregation. In order to reduce variance and to uncover one possible source of preference heterogeneity, we have segmented the preference rankings on the basis of economic sector membership of the interviewed persons (manufacturing, retail/wholesaling, third-party-provider = a-priori-segmentation).

Results of the a-priori-segmentation by channel member

Based on the a-priori segments mentioned above, separate conjoint analyses have been performed for each sub-sample. Tables 6 and 7 represent the empirical results of these segment-specific conjoint-analyses.

In comparison with aggregated results some differences in the ranking and selecting of attribute levels become obvious. These differences could be interpreted behind the SCM-theory as follows:

- While retailers and manufacturers rank the 'Make-or-buy-decision' as most important attribute, third-party-providers value the attribute 'Performance measuring' as most important. The 'Degree of Centralization' is for all segments the lowest preferred attribute. The relatively high value of the 'Performance measuring' attribute might be due to the 'pressure to succeed' of logisticians within an organization. All logisticians, independent from the position within the supply chain would measure the performance as input/output-related number.
- The assumption that a manufacturer represents the first step within a supply chain might explain the low ranking of the 'Degree of vertically integration' from the manufacturers. Because of the importance of the output of a manufacturing logistics system for the next echelons (retailer and/or third-party-provider) as the input for their relevant logistics system⁴², the representatives of these echelons consequently have ranked this attribute higher.

⁴¹ Kotzab H., "Improving Supply Chain Performance by Efficient Consumer Response? A critical comparison of existing ECR-approaches", L. Pelton, P. Schnedlitz (eds.), *Proceedings of the 1998 American Marketing Association Marketing Exchange Colloquium, Second Edition*, Chicago, IL, American Marketing Association, 1998.

⁴² Toporowski W., *Logistik im Handel. Lagerstruktur und Bestellpolitik einer Filialunternehmung*, Heidelberg, Physica, 1996; or J. Gattorna, "Logistics for Retailers", Gattorna, John (ed.), *Insights in Strategic Retail Management*, West Yorkshire, MCB University Press, 1985, 150-63.

Table 6: Aggregated empirical Conjoint-Results compared with the results of the analysis of the a-priori-segments

Attribute	A-Priori-Segment2			
	Total (n=39)	R/W (n ₁ =12)	TPP (n ₂ =19)	M (n ₃ =8)
<i>part-worth-estimates</i>				
1. <i>Make-or-buy-decision</i>				
a) make	-.3812	.0208	-.6579	-.3750
b) buy	.3812	-.0208	.6579	.3750
2. <i>Degree of Centralization</i>				
a) centralize	.2750	.3333	.2105	.2813
b) decentralize	-.2750	-.3333	-.2105	-.2813
3. <i>Degree of vertically integration</i>				
a) fully integrated	.8500	.9167	1.0263	.2812
b) non-integrated	-.8500	-.9167	-1.0263	-.2812
4. <i>Performance measuring</i>				
a) cost-oriented	4.0500	3.1667	3.8947	4.7500
b) cost- and service-oriented.	5.6625	4.2917	5.5526	6.6875
c) service-oriented	4.8375	3.3750	4.9737	5.8125
5. <i>constant value</i>	-.1500	1.0000	-.0789	-1.0000
Kendall's τ (Profile)	.982	1.000	.982	.857
Kendall's τ (Holdout)	1.000	1.000	1.000	1.000
<i>Relative importance of the attributes w_j (per cent)</i>				
1. <i>Make-or-buy-decision</i>	29.93	32.02	24.80	42.72
2. <i>Degree of Centralization</i>	13.75	17.55	11.82	12.00
3. <i>Degree of vertically integration</i>	24.73	25.50	29.66	11.03
4. <i>Performance measuring</i>	31.59	24.93	33.71	34.24
<i>Range</i>				
1. <i>Make-or-buy-decision</i>	0-67	0-64	0-53	0-67
2. <i>Degree of Centralization</i>	0-57	0-53	0-57	0-28
3. <i>Degree of vertically integration</i>	0-80	0-62	0-80	6-21
4. <i>Performance measuring</i>	0-91	0-53	0-91	1-83
<i>Standard deviation</i>				
1. <i>Make-or-buy-decision</i>	.2122	.2257	.1833	.2120
2. <i>Degree of Centralization</i>	.1404	.1745	.1378	.0946
3. <i>Degree of vertically integration</i>	.2083	.2039	.2377	.0483
4. <i>Performance measuring</i>	.1956	.1496	.1970	.2526

R/W = Retail/Wholesale; TPP = Third Party Provider; M = M

Table 7: 'Ideal' supply chain design preferences

Attribute	A-Priori-Segment			
	Total (n=39)	R/W (n ₁ =12)	TPP (n ₂ =19)	M (n ₃ =8)
<i>'ideal' system result</i>				
1. <i>Make-or-buy-decision</i>				
a) make		Make		
b) buy	buy		buy	buy
2. <i>Degree of Centralization</i>				
a) centralize	centralize	centralize	centralize	centralize
b) decentralize				
3. <i>Degree of vertically integration</i>				
a) fully integrated	integrate	integrate	integrate	integrate
b) non-integrated				
4. <i>Performance measuring</i>				
a) cost-oriented				
b) cost- and service-oriented	c/s	c/s	c/s	c/s
c) service-oriented				
5. <i>constant</i>	-.1500	1.0000	-.0789	-1.0000

R/W = Retail/Wholesale; TPP = Third Party Provider; M = Manufacturer

- The tendency of permanent reengineering processes at the manufacturers level⁴³ could be one reason for the high ranking of the 'Make-or-buy decision' by manufacturers.
- The call for concentrating on core competencies consequently might explain the fact, that manufacturers have chosen the 'buy'-attribute level, while retailers have chosen the 'make'-attribute-level of this special attribute.

Although the results seem to be trustworthy, the results of conventional ANOVA-analyses clearly deny the differences to be taken as significant. Even if one wishes to account for the relatively small sample-sizes, the more robust Kruskal-Wallis test statistics (as a non-parametric equivalent of the ANOVA) confirms the non-significance of the differences. In addition, the various ranges and standard deviations show that also these segment-specific results possess high variations.

As a consequence, the assumption that the a-priori-classification scheme by channel-member-position would lead to a reduction of the variance cannot be supported. This criteria alone cannot explain the individual deviation in the ranking of the attribute and attribute-levels. It seems that the combination of other factors (such as company size, sales volume, product range, number of procurement and distribution relations, etc.) should be considered as further predictors for an adequate explanation of the differences in relative importance associated with the supply-chain features. Therefore, we applied an 'unsupervised' classification scheme for the respondents via employment of cluster analysis on the individual preference rankings.

Cluster-Solution

The evaluation of summed within-group variances (sum of squared errors) for various levels of hierarchical cluster analysis results suggested to focus our further analysis on a four-cluster solution. Table 8 presents the conjoint results derived separately for each of the a-posteriori formed segments or sub-samples:

⁴³ Hammer M., J. Champy, *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, New York, NY, Harper Collins, 1994; Roos and others: J. Womack, D. Jones, D. Roos, *The machine that changed the world. The story of lean production*, New York, NY, Harper Collins, 1991.

Table 8: Relative importance of the examined Supply-Chain-design-components – a-posteriori-segmentation compared with the aggregated results

Attribute	Total	Clusters			
		Cluster 1 (n = 11)	Cluster 2 (n = 13)	Cluster 3 (n = 6)	Cluster 4 (n = 10)
part-worth-estimates					
1. Make-or-buy-decision					
a) make	-.3812	-.0227	-.5385	1.9583	-1.9750
b) buy	.3812	.0227	.5385	-1.9583	1.9750
2. Degree of centralization					
a) centralize	.2750	.7045	-.0962	.4167	.2000
b) decentralize	-.2750	-.7045	.0962	-.4167	-.2000
3. Degree of vertically integration					
a) fully integrated	.8500	.4091	1.8077	.2917	.4250
b) non-integrated	-.8500	-.4091	-1.8077	-.2917	-.4250
4. Performance measuring					
a) cost-oriented	4.0500	10.0000	1.3846	2.3333	2.0000
b) cost- and service-oriented.	5.6625	13.7500	2.0577	3.2917	2.8750
c) service-oriented	4.8375	11.2500	2.0192	2.8750	.26250
5. Konstant value	-.1500	-6.7500	2.7885	1.7917	2.1250
Kendall's τ (Profile)	.982	.857	.995	.992	.786
Kendall's τ (Holdout)	1.000	1.0000	1.0000	1.0000	1.000
relative importance of the attributes w_a (per cent)					
1. Make-or-buy-decision	29.93	11.93	15.98	55.74	52.38
2. Degree of Centralization	13.75	18.64	12.50	13.60	10.09
3. Degree of vertically integration	24.73	13.71	50.28	10.01	12.45
4. Performance measuring	31.59	55.73	21.24	20.65	25.07
A-Posteriori-Segments					
Range	Total	Cluster 1 (n = 11)	Cluster 2 (n = 13)	Cluster 3 (n = 6)	Cluster 4 (n = 10)
1. Make-or-buy-decision	0-67	0-38	0-29	50-64	40-67
2. Degree of Centralization	0-57	0-57	0-42	0-29	0-19
3. Degree of vertically integration	0-80	0-31	24-80	0-21	6-21
4. Performance measuring	0-91	21-91	0-35	10-36	14-21
Standard deviation	Total	Cluster 1 (n = 11)	Cluster 2 (n = 13)	Cluster 3 (n = 6)	Cluster 4 (n = 10)
1. Make-or-buy-decision	.2122	.1025	8.479E-02	4.554E-02	6.722E-02
2. Degree of Centralization	.1404	.1996	.1332	.1315	5.726E-02
3. Degree of vertically integration	.2083	.1129	.1383	9.275E-02	5.680E-02
4. Performance measuring	.1956	.1983	.1079	9.053E-02	5.214E-02

Compared with the overall results, we can identify the following segment-specific results:

- Cluster 1 represents a very performance-oriented supply chain where the 'Degree of Centralization' is also of high importance. The other two components do have low importance for this cluster.
- Cluster 2 can be interpreted as integration-oriented supply chain with a high attitude to 'Performance measuring'. Logisticians of this supply chain prefer the decentralization effects, while all the others prefer the centralization effects.
- The clusters 3 and 4 seem to be very similar. Both systems rank the dimension of 'Make-or-buy' and the 'Performance measuring' as very important for their supply chain. While the cluster 3-logisticians prefer the

make-attribute-level, the cluster 4-logisticians prefer the "buy"-attribute level (as the other two clusters too).

- Due to the integration and performance measuring attribute levels we could not identify any differences between the clusters.

The inspection of the relative importance values in Table 8 clearly uncovers well separated groups of respondents with distinctive segment-specific preference patterns (ANOVA for the differences in relative attribute importance values provide significant results even at the level of $p < 0.005$). Table 9 shows the attempt of describing the identified clusters by selected variables with associated significance levels (sales, number of employees, channel member position, industry, logistics costs, existence of a logistics department, number of outlets, number of vendors).

Table 9: Description of the 'ideal' supply chains

Describing Variable	Total (n = 40)	A-Posteriori-Segments			
		Efficient supply chain (n = 11)	Integrated supply chain (n = 13)	Make supply chain (n = 6)	Buy supply chain (n = 10)
Sales					
Average	709,40	358,11	573,13	2329,60	296,39
standard deviation	1369,76	512,26	1117,05	2722,44	297,79
Range	1-5600	8-1400	1-4000	170-5600	1,1-800
Number of employees					
Average	349	817	2044	7146	306
standard deviation	650	2010	5487	10751	453
Range	1-22000	4-6500	1-20000	70-22000	1-1500
Number of vendors/suppliers					
Average	571	349	145	2065	129
standard deviation	2159	650	199	4868	328
Range	1-12000	1-2000	10-500	6-12000	1-1000
Number of outlets					
Average	137	43	138	486	5
standard deviation	408	126	430	753	5
Range	0-1600	0-400	1-1500	1-1600	1-17
Logistics costs					
Average	21,18	25,84	23,56	9,28	23,00
standard deviation	20,36	14,90	10,72	10,23	35,38
Range	1-100	5-50	4,9-40	3-30	1-100
Logistics department					
Existing	47,5 %	72,7 %	38,5 %	50 %	30 %
not existing	52,5 %	27,3 %	61,5 %	50 %	70 %
Economic sector					
Retail	30,8 %	30 %	30,8 %	50 %	20 %
Manufacturing	20,5 %	20 %	0 %	33,3 %	40 %
Third-Party-Provider	48,7 %	50 %	69,2 %	16,7 %	40 %
ANOVA					
Sign. of F - sales	.029	Pearson logistics department		.214	
Sign. of F - number of employees	.084	Pearson economic sector		.194	
Sign. of F - number of vendors/suppliers	.316				
Sign. of F - number of outlets	.114				
Sign. of F - logistics costs	.465				

Taking this additional descriptive information about group members into account, we can describe the identified divergent requirements on an 'ideal-type' supply chain as follows:

- Efficient supply chain**, where the attribute of 'Performance measuring' is the most important criteria for designing the supply chain. By considering the input-output-relations of a supply chain, logisticians of such a

supply chain concentrate on costs as well as services of the logistics performance. Due to the fact, that such logisticians rank the ‚Concept of Centralization‘ as second most important attribute, they should know about the economies of scale of intelligent logistics solutions and trust the effects of consolidation. This supply chain consists of small to medium sized enterprises of all economic sectors examined by our research. Compared to the total results, these companies do have lower average sales but more employees than the total sample. The number of logistical relations (= number of vendors and number of outlets) is also below the total average of the sample. Companies of this structure are more and more forced to look for efficiency in order to ‚survive‘.

- **Integrated supply chain**, where the vertical integration of all the activities performed by the different members of the supply chain is the most important attribute for the supply chain design. The companies within such a supply chain can be interpreted as medium sized retail businesses and/or third-party-providers. Their logistical performance is very dependent from the performance of their partners. Despite the fact of a small number of vendors and a moderate number of outlets, their logistics costs are above average of the total sample. This might lead to the assumption of some efficiencies in the system, which could be removed by integration.
- **Make supply chain** where SCM is seen as one core competence of the business. The typical enterprise of such a supply chain is a large retailing company, regarding to average sales and number of employees. Also the number of logistical relationships is higher compared to the average number of the total sample. However, the logistics costs are below average. It seems that make-logisticians are able to perform better than others.
- **Buy supply chain**, which is the opposite of the make-supply chain. The typical company in this channel is a

small and medium sized manufacturer. The buying aspect might be due to the lack of an logistics department within the company. Consequently the make-logistician might be responsible for more business functions than logistics. The structure of these companies might not support economies of scale in performing logistics, therefore the buy-logistician outsources logistics.

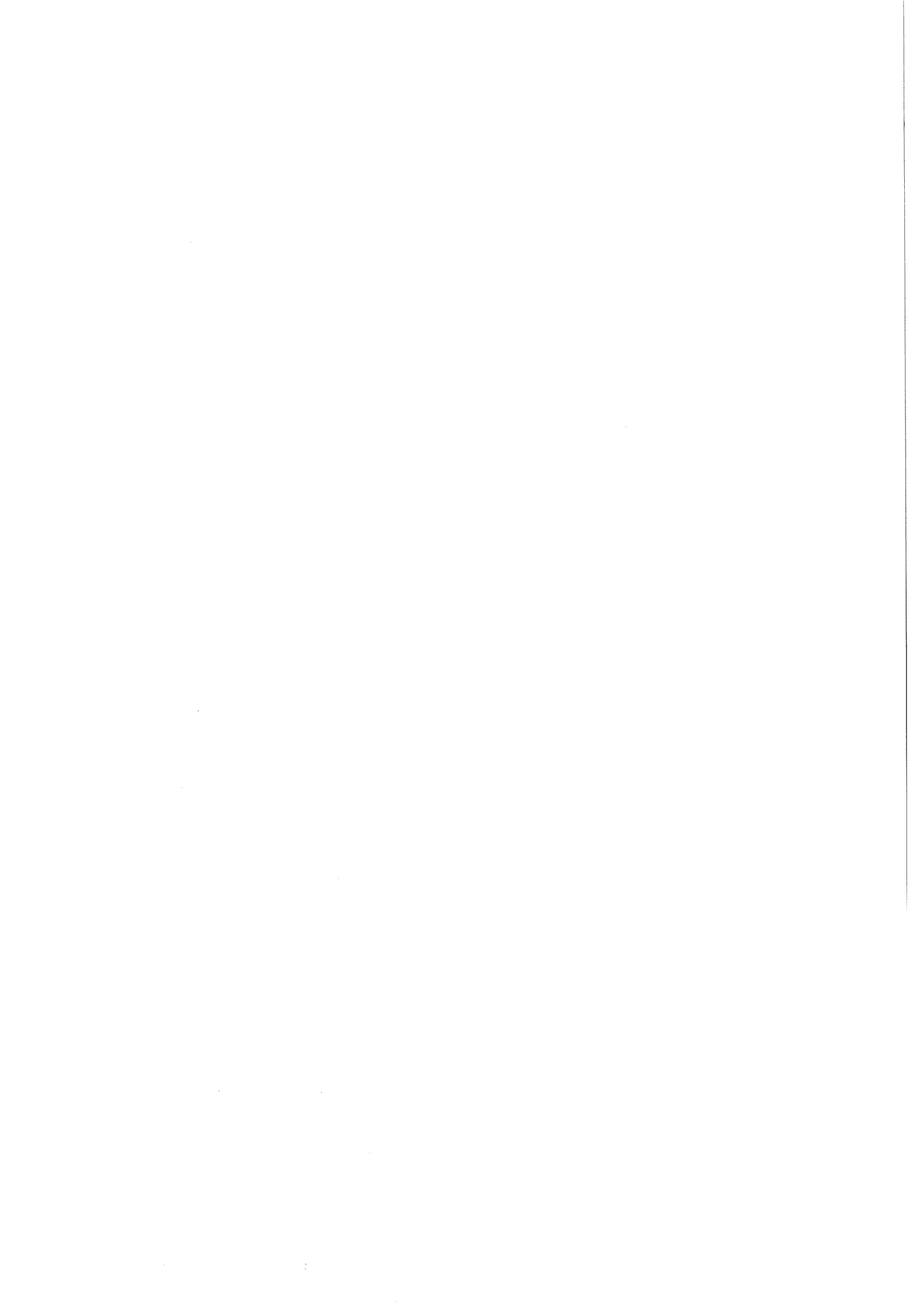
6. CONCLUSION AND OUTLOOK

In our study, we have identified different expectations to ‚ideal‘ supply chains by using a conjoint-analytical approach. Although the SCM-relevant literature implies one ‚ideal‘ supply chain, we have identified at least another four ways in evaluating an ‚ideal‘ supply chain. The presented information might be of value for the success of CM-partnerships between different members of a supply chain. Therefore, the different negotiators should first examine which type of supply chain is seen as ‚ideal‘ by the counterpart.

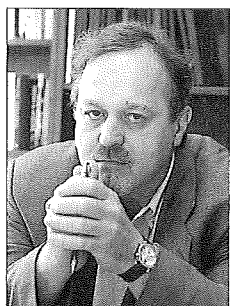
Our results should be interpreted by the following restrictions:

- The ‚ideal‘ system is based on a pre-selection, which we have executed by analyzing the literature.
- We did not examine if these parameters are the only parameters to be used for designing supply chain.
- We did not examine in which way the ‚ideal‘ systems correspond with the real logistic system of the interviewed logistician
- Also, we concentrated on logisticians, while ECR is suggesting to extend the logistics perspective to managers of other business areas (e.g. marketing, IT, controlling, etc.).

These restrictions presented should be seen as future field of research in this area.



V. Evert Gummesson: OCENE IN PREDSTAVITVE Total Relationship Marketing (Butterworth-Heinemann 1999)



Zlatko Jančič

»Gospod nordijskega marketinga,« bi lahko rekli Evertu Gummessonu, ki že desetletje in več izziva prevladujočo ameriško razlago marketinga. Poznamo ga po vrsti odmevnih referatov na mednarodnih konferencah in mnogokrat citiranih člankih v strokovnih in znanstvenih revijah. Svoje proučevanje marketinških odnosov je končno strnil tudi v knjigo, ki jo tokrat predstavljamo slovenski strokovni javnosti.

Knjiga *Total Relationship Marketing* (281 strani, mehka vezava) je izšla v Veliki Britaniji, v zbirki, ki jo ureja The Chartered Institute of Marketing, največje svetovno združenje za marketinško upravljanje (60.000 članov). Knjiga je namenjena zelo raznoliki javnosti: akademikom, praktikom in študentom. Je neke vrste pregled vseh relevantnih področij, v katera posegajo marketinški odnosi v sodobnem poslovnem svetu. Sestavlja jo devet poglavij. Uvodni razlaga pojma marketinških odnosov sledi obsežna predstavitev zdaj že znamenitega modela 30 R. V zadnjih poglavjih pa avtor nadaljuje še z razmišljanji o finančnih učinkih marketinških odnosov, novi organiziranosti podjetij, paradigmatiki spremembi v marketinški disciplini in z njo povezanimi poskusi vzpostavitve splošne teorije marketinga. Naša predstavitev vsekakor ne more zajeti vsega bogastva knjige. Zato bomo v nadaljevanju predstavili le nekatere izseke, ki se nam zdijo najbolj zanimivi, zavedajoč se, da bo vsak bralec lahko v njej našel še mnogokaj drugega.

Avtor se uvodoma spominja svojih 25 let dela v praksi in govori o prvih stikih, ki jih je imel z marketingom v nekem svetovalnem podjetju. S še svežim znanjem s poslovne šole je bil na začetku popolnoma razočaran. Ugotovil je namreč, da njegovo podjetje nima prav ničesar, o čemer so ga učili. Nima ne marketinške strategije, marketinškega oddelka, marketinškega raziskovanja, prodajne operative, oglaševanja in ne odnosov z javnostmi. Navkljub temu je bilo podjetje izjemno uspešno in rastoče. Vsa skrivnost uspeha je, kot je kmalu ugotovil, slonela na vzpostavljenih omrežjih odnosov. To

pa uradno tedaj ni imelo nikakršne povezave s tistim, čemur se je reklo marketing. Podobno spoznanje se mu je potrdilo tudi v naslednji službi, pri švedskem gigantu Ericsonu.

Danes je nasploh značilno, da se mnogi avtorji ozirajo v preteklost in čim dlje nazaj postavljajo svoje prve omembe marketinških odnosov. Čeprav zanje velja, da so teoretsko razgrajeni šele v devetdesetih, Berry npr. opozarja na svojo definicijo iz leta 1983, Gummesson pa v pričujoči knjigi omenja Barbaro Bund Jackson, ki naj bi ta izraz uporabila že v sedemdesetih letih. Zase meni, da jih je zaznal in proučeval že leta 1968. Kljub tem zgodnjim začetkom pa celo še danes ne moremo potegniti črte pod razlago tega fenomena. Gummesson o njem pravi, da je neskončno zapleten, kot teorija črne luknje.

V svojem poskusu vzpostavitve agende marketinških odnosov Gummesson nadaljuje z razlago in definira tri temeljne vrednote le-teh (str. 10):

- dolgoročnost sodelovanja in rezultat »dobim-dobiš«
- spoznanje, da so vsi udeleženci aktivni
- prisotnost relacijskih in storitvenih vrednot namesto birokratsko-legalističnih vrednot pri odnosu podjetja do potrošnikov.

Temeljne lastnosti marketinških odnosov so tako: sodelovanje, zavezanost, medsebojna odvisnost, pomembnost za drugega, zaupanje, dolgotrajnost, pogostost, stalnost, bližina, neformalnost, odprtost, po drugi strani pa lahko tudi tveganje, negotovost, oddaljenost, moč, formalnost, rutinizacija itd.

Gummesson v nadaljevanju predstavi svoj model razlage marketinških odnosov, ki ga poimenuje model 30-R (relationships-odnosov). Skoraj nepregledno paletto možnih odnosov razdeli na štiri skupine:

1. Klasični marketinški odnosi
2. Posebni marketinški odnosi
3. Mega odnosi
4. Nano odnosi

Po njegovem mnenju celotna družba deluje po principu odnosov in seveda znotraj nje tudi podjetja. Temu spoznanju primerna je njegova vsekakor nenavadna in obsežna definicija, ki zaradi tega verjetno ne bo nikoli deležna take pozornosti, kot to velja za koncizne definicije konvencionalnega marketinga (str. 24):

»Koncept celovitih marketinških odnosov predstavlja marketing, ki se izraža skozi odnose, omrežja in interakcije, vključujoč pri tem spoznanje, da je marketing umeščen v celovito upravljanje omrežij ponudnika, trga in družbe. Usmerjen je k dolgoročnemu odnosu pozitivne vsote s potencialnim potrošnikom. Vrednost je skupno ustvarjena med udeleženci. Presega meje med posameznimi funkcijami in disciplinami. Oprijemljiv postane skozi trideset tržnih, mega in nano procesov ali 30 R.«

Avtor v nadaljevanju predstavi posamezne vrste odnosov po že omenjenih štirih skupinah. Za naš prikaz bomo izbrali le nekaj najbolj zanimivih in jih sproti tudi komentirali. Začne s klasičnimi marketinškimi odnosi, med katere uvršča odnose med porabiki in ponudniki, klasično diado torej, nato klasično triado (ponudnik, porabnik, konkurent) in na koncu še marketinško omrežje. Ob prvi skupini ne bi izgubljali veliko besed, saj so o tovrstni problematiki pisali tudi drugi avtorji. Morda kaže omeniti le razmišljanje ob konceptu triade, kjer Gummesson konkurenčno tržno ravnovesje opredeljuje skozi kompetitivni, kooperativni in institucionalni vidik. Slednjega pogosto analitiki zanemarijo, je pa odločujoč, saj so, kot navaja avtor (str. 35), po mnenju Nobelovega nagrajenca za ekonomijo iz leta 1993 Douglasa C. Northa prav regulativne institucije ključen pogonski mehanizem v družbi in so obenem tudi podstat ekonomske učinkovitosti. Petsto do šeststo let razvoja je po mnenju tega ekonomista potrebnih, da se v neki družbi vzpostavi institucionalni okvir in ustrezna kolektivna zavest ljudi. Možnost ustvarjanja »instant kapitalizma« so tako le sanje, kar dokazuje situacija v mnogih državah v razvoju.

Drugo skupino predstavljajo posebni marketinški odnosi. Tu se avtor spopade s koncepti občasnih marketinških delavcev (part-time marketers), storitvenimi razmerji in z njimi povezanimi »trenutki resnice« (moments of truth), problematiko mnogoglavega ponudnika in enakega potrošnika v medorganizacijskem kontekstu poslovanja, odnosi znotraj distribucijske verige, raziskovanjem potrošnikov, odnosi z nezadovoljnimi kupci, monopolnimi odnosi, odnosi korporativne skupnosti, elektronski odnosi, para družbenimi odnosi, nekomercialnimi odnosi, »zelenimi odnosi«, zakonodajnimi odnosi in kriminalnim omrežjem. V tej, lahko bi rekli zmedli najrazličnejših vidikov odnosov, je težko najti logičen redosled. Nenazadnje Gummesson tudi sam priznava, da so različni odnosi napaberkovani brez namere po jasnem sosledju. Zato jih je bolje analizirati posamič kot pa v obliki celote. Pri tej analizi spet izpostavljam le nekatere prebliske, ki so se mi posebej vtisnili v spomin.

Zanimivo je na primer razmišljanje o vlogi raziskovanja v sodobnem marketingu (str. 66). Gummesson namreč negira podmeno, da se je kupcu mogoče približati le z marketinškim (tržnim) raziskovanjem. Najboljši način je interakcija s potrošniki, empatično vživetje vanje, meni. Problem menedžmenta je, da sploh nima stika s potrošniki, zato tudi ne ve, kaj ti v resnici hočejo. Kot nadomestek se zato naroči raziskava, ki naj razišče stanje. Rezultati so predstavljeni s čudovitimi presojskimi in izbornimi nastopom raziskovalcev, a vse skupaj ne more zakriti dejstva, da je raziskovanje vedno obrnjeno v preteklost, da je kot voznja z avtomobilom s pogledom v zadimljeno vzratno ogledalo. Raziskovanje je kljub temu koristno za tista podjetja, katerih usoda je množični marketing širokopotrošnih izdelkov, kjer neposreden stik z vsemi potrošniki pač ni možen.

Mega odnosi so za avtorja skupek odnosov, ki se vzpostavljajo za raven nad siceršnjimi poslovnimi oz. marketinškimi odnosi in so značilnost makro okolja oz. širše družbe. Med take odnose Gummesson prišteva osebna in družbena omrežja,

mega marketing, ki deluje predvsem v mednarodnem marketingu, strateške (zlasti naddržavne) povezave oz. alianse in odnose z množičnimi mediji.

Med navedenimi izpostavljam avtorjevo razmišljanje o osebnih in družbenih razmerjih (str. 121). V mnogih državah se posel odvija predvsem med prijatelji in znanci, kar je še poseben problem za izvoznike. Ta omrežja lahko ponekod predstavljajo tudi nepremostljivo oviro. Zato je graditev svojih omrežij oz. vključevanje v že obstoječa ključnega pomena, neodvisno od racionalnih atributov kompetentnosti ponudnika. Poleg osebnih omrežij so zlasti pomembna etnična omrežja (Židje, Kitajci, Japonci itd.). Kitajsko omrežje popolne vzajemnosti (guanxi) je na primer zelo osebno, družbeni in poslovni odnosi pridejo v ospredje šele veliko pozneje. Navzven se tako kaže, da so meje med osebnim in poslovnim nedopustno zabrisane, a učinkovitost teh skupnosti ne dokazuje, da so menjave izvajane pristransko oz. ekonomsko neracionalno. Tem odnosom se v preteklosti ni dovolj posvečala pozornost, saj je bila privlačnost množičnega marketinga, kjer je vloga omrežij majhna, tako velika, da je zakrila dobršen del družbene in poslovne stvarnosti.

Zadnji sklop predstavljajo nano odnosi. Ti so povezani z notranjim delovanjem organizacij. Mednje avtor šteje vstopanje tržnih mehanizmov v sama podjetja, odnose z internimi potrošniki, kakovost kot most med marketingom in menedžmentom, interni marketing, matričnost struktur podjetij, odnos do zunanjih ponudnikov storitev in odnose z lastniki in vlagatelji. Pri slednjih gre za zanimivo predpostavko. Gummesson trdi (str. 174), da je za uspeh podjetja nujno, da ima poleg pripadnih potrošnikov tudi pripadne lastnike. Dolgoročni odnosi, temelječi na zaupanju med lastniki in vlagatelji ter upravo podjetja, so namreč ključni za celotno paletu marketinških odnosov, ki jih mora podjetje vzpostavljati s svojimi deležniki.

V nadaljevanju Gummesson odgovarja na vprašanje o ekonomičnosti marketinških odnosov. O njej vsekakor ne dvomi, ponuja pa tudi (str. 183) nov kazalnik uspešnosti, in sicer ROR (Return on Relationship). Izraz predstavlja dolgoročni neto finančni rezultat, ki je posledica vzpostavljanja in ohranjanja omrežij odnosov podjetja. Navezuje se na danes že uveljavljeni koncept vseživljenjske vrednosti potrošnika. Gummesson nato poda tudi alternativo znanemu marketinškemu kazalniku — tržnemu deležu. Namesto tega naj bi podjetja raje razmišljala o »deležu potrošnikov« (str. 189). Iz

tega predloga izhaja tudi izraz »potrošniški kapital«, ki predstavlja zaledje kupcev in vzpostavljenih odnosov z njimi. Upravljanje marketinških odnosov je po Gummessonu možno skozi »portfelj odnosov«, izraz, ki ga ponuja v zameno za marketinški splet. Portfelj odnosov je splet sestavin, katerih skupni rezultat naj bi bil večji, kot je seštevek posamičnih sestavin (str. 202). Avtor seveda predlaga svoj model 3OR kot temeljni pripomoček za oceno kakovosti posameznih odnosov v portfelju in napotek za njihovo korekcijo.

V nadaljevanju skuša Gummesson predstaviti temelje splošne teorije marketinških odnosov. Izhaja iz predpostavke o paradigmatem zasuku v marketingu in poslovanju nasploh. Danes že lahko govorimo o koncu koncepta množične proizvodnje, množične potrošnje in množičnega marketinga, saj gre za ostaline industrijske družbe. Vse bolj se uveljavljajo spoznanja o nujnosti množične proizvodnje po meri (mass customization), mikrosegmentacije in marketinških odnosov, ki pa so značilnosti postindustrijske družbe. Marketiška disciplina se dolgo časa ni primerno odzvala na spremembe v okolju. Marketinško upravljanje je postajalo vse bolj prokrustovska veda, saj se je realnost na vso silo skušala stlačiti v modele (z dodajanjem vedno novih P-jev), ki ji niso ustrezali (str. 248). Pri tem Gummesson še mimogrede obračuna s pretiranim pozitivizmom in empiricizmom v marketinški disciplini, saj zaradi poudarka na statističnosti danes ni več prostora za pravi razvoj marketinške misli. Danes pa marketing potrebuje prav to, spremembo svoje teoretične podstat.

Na koncu podajmo še oceno knjige *Total Relationship Marketing*. Gummesson je poslovno-ekonomsko izobražen avtor. To ga na neki način ovira, da bi svoje trditve obogatil še z interdisciplinarnim uvidom skozi tako imenovano mehko družboslovje: antropologijo, sociologijo, socialno psihologijo, komunikologijo itd. Prav to pa je po našem mnenju nujnost za vsakršen poskus postavitve splošne teorije marketinga, saj naj ta pojasnjuje menjalne procese ne le v poslovnem svetu, marveč tudi v širši družbi. Gummessonovo knjigo bi lahko brali tudi od zadnjega konca, pa ne bi bila nič manj zanimiva. Tisto, kar odpira, je nabor vseh vprašanj, ki se kakorkoli povezujejo s problematiko marketinških odnosov. S tem na neki način definira tudi raziskovalna polja znotraj tega koncepta in podaja glavne hipoteze. Dokončnega odgovora pa knjiga vendarle ne poda. Nova marketinška paradigma je vse preveč kompleksna; že razumeti jo je težko, kaj šele v popolnosti razložiti. Gummessonov poskus je dober korak v pravi smeri, ni pa še zadnja beseda.

RECENZENTI 4. in 5. številke Akademije MM:

red. prof. dr. Marjan Svetličič, red. prof. dr. Nada Sfiligoj,
red. prof. dr. Anuška Ferligoj, izr. prof. dr. Iča Rojšek,
izr. prof. dr. Milan Jurše, izr. prof. dr. Boris Snoj,
doc. dr. Zlatko Jančič, doc. dr. Miro Kline,
višji predavatelj mag. Janez Damjan,
višji predavatelj mag. Vlado Gabrijan,
red. prof. dr. Vekoslav Potočnik, doc. dr. Bruno Završnik,
doc. dr. Drago Dubrovski, doc. dr. Damijan Mumel.

Obvestilo sodelavcem

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

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

Prispevke pošljite na naslov:

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

Izid 5. številke Akademije MM so poleg **MZT** in **MM** omogočili še **Avto Triglav, Gral Iteo, Droga Portorož, S Team Bates Saatchi & Saatchi, Slovenijavino, Delo d.d., Delo Tiskarna, Delo Reprstudio, Goričane Tovarna papirja Medvode.**

SLOVENJAVINO



Pijača
naše
in
vaše
mladosti.

PRIHAJA *legenda.*

