

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

NUŠKA COLARIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**GLOBALNA STANDARDIZACIJA ALI LOKALNA ADAPTACIJA
TRŽENJSKEGA KOMUNICIRANJA: PRIMER PODJETJA
UNILEVER**

Ljubljana, december 2014

NUŠKA COLARIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Nuška Colarič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Globalna standardizacija ali lokalna adaptacija trženjskega komuniciranja: primer podjetja Unilever, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Barbaro Čater.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih pravicah in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE.....	4
1.1 Vloga trženjskega komuniciranja	4
1.2 Integrirano trženjsko komuniciranje.....	5
2 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE V MEDNARODNEM OKOLJU	7
2.1 Značilnosti trženjskega komuniciranja v mednarodnem okolju.....	8
2.2 Orodja trženjskega komuniciranja v mednarodnem okolju.....	11
2.2.1 Oglaševanje	12
2.2.2 Neposredno trženje.....	13
2.2.3 Odnosi z javnostmi	14
2.2.4 Osebna prodaja	14
2.2.5 Pospeševanje prodaje.....	15
2.3 Integrirano trženjsko komuniciranje v mednarodnem okolju.....	16
3 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA TRŽENJSKEGA KOMUNICIRANJA ..	17
3.1 Teorija globalne standardizacije	19
3.2 Teorija lokalne adaptacije	20
3.3 Teorija povezave med standardizacijo in adaptacijo	22
3.4 Dejavniki izbire pri odločitvi ustrezne stopnje standardizacije in adaptacije.....	23
3.4.1 Dejavniki okolja	26
3.4.2 Značilnosti trga	27
3.4.3 Značilnosti porabnika	28
3.4.4 Značilnosti konkurence.....	29
3.4.5 Dejavniki izdelka in panoge	29
3.4.6 Organizacijski dejavniki	30
3.4.7 Vodstveni dejavniki.....	31
3.5 Standardizacija in adaptacija orodij trženjskega komuniciranja.....	32
3.5.1 Oglaševanje	33
3.5.2 Neposredno trženje	34
3.5.3 Odnosi z javnostmi	35
3.5.4 Osebna prodaja	36
3.5.5 Pospeševanje prodaje.....	37
4 TREND UPORABE STADARDIZACIJE IN ADAPTACIJE PRI OBLIKOVANJU STRATEGIJE TRŽENJSKEGA KOMUNICIRANJA.....	38
4.1 Opredelitev trženjsko-komunikacijske strategije	38
4.2 Trend adaptacije in standardizacije trženjsko-komunikacijske strategije	40

5	ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA UNILEVER	43
5.1	Predstavitev podjetja.....	44
5.2	Povzetek globinskega intervjuja	45
5.3	Analiza ključnih ugotovitev	49
5.3.1	Trženjsko-komunikacijska strategija podjetja Unilever	50
5.3.2	Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje trženjsko-komunikacijske strategije... 52	
5.3.3	Trženjsko-komunikacijska orodja	53
5.3.4	Prednosti in slabosti izbrane trženjsko-komunikacijske strategije	55
5.3.5	Trend uporabe trženjsko-komunikacijske strategije.....	56
	SKLEP	58
	LITERATURA IN VIRI.....	61
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Razlogi in dejavniki, ki vplivajo na odločitev podjetja ali standardizirati ali adaptirati mednarodno strategijo trženja.....	25
Slika 2: Prikaz Axe Apollo globalnih materialov: televizijskega oglasa in spletne strani:..	52
Slika 3: Prikaz dveh televizijskih oglasov blagovne znamke Dove za različne regije.....	54
Slika 4: Kreativni tiskani oglasi za Axe Apollo kampanjo.....	56

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz klasifikacije integriranih trženjsko-komunikacijskih strategij mednarodnih podjetij.....	16
Tabela 2: Prikaz klasifikacije petih trženjskih strategij (izdelek/trženjske komunikacije) za mednarodna podjetja.....	40

UVOD

Vedno več podjetij deluje na mednarodnem področju in s sledenjem temu trendu raste tudi pomen mednarodnih trženjskih komunikacij. Trženjske komunikacije se nanašajo na vse oblike komunikacij s strani podjetij, ki informirajo, opominjajo, prepričujejo in vplivajo na odnose in nakupne odločitve porabnikov ter ostalih ljudi. Dandanes je potrebno na trženjske komunikacije gledati tudi s širše perspektive, saj lahko le-te na kompleksnem trgu omogočajo blagovnim znamkam, da izstopajo, hkrati pa pomagajo porabnikom oceniti njihove primerjalne prednosti. Podjetja imajo torej možnost, da svoje komuniciranje pripeljejo do točke, kjer vrednost njihovega sporočila predstavlja konkurenčno prednost.

Trženjsko komuniciranje je namenjeno občinstvu in uporablja pet temeljnih orodij: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi, neposredno trženje in osebno prodajo. Vsako od teh orodij ima prednosti in slabosti ter je uporabljeno na različne načine za razvoj odnosa s porabnikom. Pomembna sprememba je uporaba interneta kot trženjskega medija, katerega raba je izrazito narasla v sredini 1990 in vplivala na preoblikovanje tako trženja kot tudi na trženjsko komuniciranje v praksi (Fill, 2005, str. 32). Da doseže trženjske cilje in oblikuje strategije, se podjetje lahko odloči za uporabo enega ali več komunikacijskih orodij. Dandanes je namreč pomemben vidik povezava različnih orodij in izkoriščanje skupnih učinkov, čemur pravimo integrirano trženjsko komuniciranje. Integrirano trženjsko komuniciranje je torej potrebno obravnavati kot strateški komunikacijski proces z dodano vrednostjo, ki združuje različne strateške discipline in zagotavlja maksimalen komunikacijski učinek (Smith, 2013, str. 65). Z združevanjem različnih oblik v vzajemno podprto in okrepljeno celoto je namreč rezultat večji kot le preprosta vsota teh delov (Pickton & Broderick, 2001, str. 68). Podjetja morajo upoštevati, da v tem okviru ne gre samo za povezovanje in združevanje različnih trženjsko-komunikacijskih orodij, temveč za usklajevanje celotne komunikacije in vseh točk stika s porabnikom.

Obravnavanje trženjskega komuniciranja na mednarodnih trgih je bolj kompleksno kot na domačih tleh. Po eni strani svet postaja vedno bolj homogen, razlike med nacionalnimi trgi se zmanjšujejo in za nekatere izdelke izginjajo v celoti. To pomeni, da je trženjska komunikacija postala svetovno zajemajoča disciplina. Kot rezultat globalizacije postaja trg vedno bolj enoten. Zdi se, da za mednarodna podjetja ni več nacionalnih meja, ampak predstavlja svet eno samo tržnico. Po drugi strani pa razlike med narodi, regijami in etničnimi skupinami še zdaleč niso poenotene. Iz tega izhaja pomemben izziv mednarodnih tržnikov: ali uporabiti standardizirano trženjsko komuniciranje, z enotno strategijo trženjskega komuniciranja v vseh državah, ali prilagoditi komuniciranje posameznim lastnostim lokalnih trgov. Večina tržnikov se torej sprašuje, katere elemente v trženjskem komuniciranju naj standardizirajo ali adaptirajo, pod katerimi pogoji in do kakšne mere. Oblikovati morajo takšno komunikacijsko strategijo, ki se bo prilagodila specifičnim potrebam posameznih nacionalnih trgov in zadovoljila kupce, hkrati pa morajo biti stroški takšne strategije še vedno ekonomsko upravičeni, torej morajo biti koristi večje od stroškov.

Vprašanje standardizacije in adaptacije je deležno velike pozornosti s strani akademikov in praktikov že več kot 40 let. Zagovorniki standardizacije vidijo trge bolj homogenega in globalnega značaja ter obsega in verjemejo, da je za preživetje in rast podjetij ključnega pomena mednarodna sposobnost standardizacije. Pravijo, da se potrebe, želje in zahteve porabnikov ne razlikujejo izrazito med trgi ali narodi. Splošen argument je v tem, da si postaja svet vedno bolj podoben v smislu okoljskih dejavnikov, zahtev porabnikov in ne glede na geografsko območje imajo porabniki enako povpraševanje (Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009, str. 478). Na drugi strani se lahko podjetja odločijo za adaptacijo. Zagovorniki trdijo, da so kljub vedno večji globalizaciji razlike med državami na področju potreb porabnikov, pogojev uporabe, kupne moči, trženjske infrastrukture, kulture in tradicije ter pravnih predpisov še vedno prevelike, kar zahteva prilagoditev trženjske strategije vsakemu trgu posebej (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 142). Oba pristopa imata svoje prednosti in slabosti, vendar pa v praksi večina podjetij poišče ustrezno razmerje standardizacije in adaptacije. V tem okviru se priporoča, da podjetja pri določitvi ustreznega razmerja upoštevajo dejavnike, kot so: dejavniki okolja, značilnosti trga, dejavniki porabnika, dejavniki konkurence, dejavniki izdelka in panoge, notanji dejavniki podjetja in vodstveni dejavniki.

Namen magistrskega dela je prispevati k bazi znanja o standardizaciji in adaptaciji komunikacijske strategije, saj je to tema, ki je zelo pomembna za managerje in raziskovalce. V tem okviru želim, z analizo predvsem tuje literature ter praktičnega primera, proučiti, kako podjetja oblikujejo ustrezno mednarodno trženjsko-komunikacijsko strategijo. Glede na to, da je trženjsko komuniciranje kompleksno področje, še posebej v mednarodnem okolju, bom najprej predstavila trženjsko komuniciranje ter nato opisala standardizacijo, adaptacijo ter povezavo obeh v okviru oblikovanja trženjsko-komunikacijske strategije. Ugotoviti želim, katere dejavnike upoštevajo podjetja pri odločitvi za standardizacijo oziroma adaptacijo ter kako oba pristopa vplivata na posamezna orodja trženjskega komuniciranja. Predstaviti želim njune prednosti in slabosti ter raziskati, ali se je trend uporabe posameznega pristopa skozi leta spremenil.

Teoretična spoznanja želim nato primerjati s praktičnim primerom analize trženjskega komuniciranja globalnega podjetja. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 233) pravita, da je komuniciranje sestavina trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti, prav tako pa tudi spremembam in novostim. Predpostavljam, da gospodarska kriza, ki tanjša trženjske budgete in vse bolj enoten trg, vpliva na večjo mero uporabe standardizacije v komuniciranju. Osemnajsetletniki v Parizu imajo več skupnega z osemnajsetletniki v New Yorku kot pa s svojimi starši. Kupujejo enake izdelke, gledajo enake filme, poslušajo enako glasbo ... (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 543). Ali standardizirati ali adaptirati trženjsko komuniciranje oziroma do katere meje uporabiti posamezni pristop je vprašanje, ki muči večino mednarodnih tržnikov. Z nalogo želim vsaj kanček pripomoči k odgovoru na to

vprašanje in na praktičnem primeru podjetja Unilever prikazati značilnosti oblikovanja trženjskega komuniciranja svetovno znanih blagovnih znamk.

Cilj magistrskega dela je analizirati trženjsko komuniciranje ter ugotoviti pomen globalne standardizacije in lokalne adaptacije ter njuno vlogo pri oblikovanju strategij na mednarodnih trgih. Zanima me, kakšen je trend njune uporabe, saj želim s pomočjo pregleda sekundarnih podatkov in intervjuja v okviru študije primera potrditi ali ovreči postavljeno tezo, da dandanes mednarodna podjetja stremijo k vedno bolj standardiziranim pristopom trženjskega komuniciranja na mednarodnih trgih.

Kot praktični primer bom v magistrskem delu prikazala uspešno globalno podjetje, katerega delovanje temelji predvsem na trženju lastnih blagovnih znamk. Unilever sodi med največje svetovne oglaševalce, katerega je Effie Worldwide na tretji razglasitvi Effie Effectiveness Indexa že drugo leto zapored razglasil za najbolj učinkovitega oglaševalca (Effie, 2013). Multinacionalka deluje v 190 državah po svetu in ima skoraj 200.000 zaposlenih. Podjetje po vsem svetu trži več kot 400 lastnih blagovnih znamk, kot so Axe, Knorr, Rexona, Dove, Carte d'Or, Magnum, Rama itd., in ga zato lahko ocenim kot ustreznega za študijo primera trženjskega komuniciranja in globalne standardizacije oziroma adaptacije le-tega.

Magistrsko delo je razdeljeno v dva sklopa. Prvi sklop se nanaša na teoretično obravnavo trženjskega komuniciranja, kjer so navedena dosedanja teoretična dognanja na področju njegove adaptacije in standardizacije na mednarodnih trgih. V drugem sklopu, ki predstavlja empirični del naloge, pa je predstavljena študija primera podjetja Unilever. Na osnovi različnih sekundarnih podatkov ter globinskega intervjuja je prikazano praktično oblikovanje strategije trženjskega komuniciranja ter njegova primerjava s predhodno navedenimi teoretičnimi spoznanji.

Vsebina magistrskega dela je sestavljena iz petih glavnih poglavij, tematika pa je dodatno razdelana v podpoglavjih. V uvodnem poglavju sta predstavljena obravnavana problematika ter namen naloge. Ker je trženjsko komuniciranje široka tema, je v prvem poglavju podrobneje predstavljena njegova definicija, vloga ter dandanes vedno večji pomen integriranega trženjskega komuniciranja. Sledi drugo poglavje, ki se osredotoča na mednarodno področje trženjskih komunikacij, kjer so izpostavljene značilnosti ter posamezna orodja mednarodnega trženjskega komuniciranja ter posebnosti njihovega povezovanja v integralno trženjsko komuniciranje na tujih trgih. V tem okviru je vprašanje, ki se nanaša na razvoj ustreznih mednarodnih trženjsko-komunikacijskih strategij, ki omogočajo uspešno konkurenco na tujih trgih, še posebej pomembno. V tretjem poglavju sta zato predstavljeni standardizacija in adaptacija trženjskega komuniciranja, kjer so v posameznih podpoglavjih opisane teorija standardizacije, teorija adaptacije in teorija povezave med obema. Znotraj omenjenih podpoglavij so izpostavljene tudi njihove prednosti in slabosti. Nato sledi prikaz dejavnikov, ki jih podjetja upoštevajo pri odločitvi kakšen pristop oziroma razmerje standardizacije in adaptacije izbrati. Vpliv obeh pristopov na posamezna orodja trženjskega

komuniciranja je nato opisan v zadnjem podpoglavju. Kakšen je dandanes trend uporabe standardizacije oziroma adaptacije pri oblikovanju strategije trženjskega komuniciranja, je nato predstavljeno v četrtem poglavju. V zadnjem, petem poglavju sledi empirični del, ki se nanaša na študijo primera podjetja Unilever. V tem okviru je najprej predstavljena uporabljena metodologija, nato sledi opis podjetja ter povzetek intervjuja o izvajanju trženjskega komuniciranja ter njegove adaptacije oziroma standardizacije. Poglavje se zaključi z analizo ključnih ugotovitev, ki temelji na osnovi primerjave predhodno napisane teorije in empirično pridobljenih podatkov. Povzetek magistrskega dela je predstavljen v sklepnem poglavju.

1 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE

Trženjsko komuniciranje - promocijski P v trženjskem spletu - se nanaša na vse oblike komunikacij s strani organizacij, ki informirajo, opominjajo, prepričujejo in vplivajo na odnose in nakupne odločitve porabnikov ter ostalih ljudi. Osnovni namen trženjskega komuniciranja je predstaviti porabniku koristi in vrednosti, ki jih izdelki ali storitve nudijo (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 455). Dandanes je pomembno, da na trženjsko komuniciranje gledamo še bolj celovito, in sicer Fill (2009, str. 11) navaja širši pogled in dodaja, da se trženjsko komuniciranje lahko uporablja za dodatne namene. Trženjsko komuniciranje ne podpira samo informiranja, vplivanja, okrepitve in razlikovanja, temveč lahko služi kot sredstvo izmenjave porabniku, na primer zabave, potencialnih rešitev, izobraževanja in samopodobe. Komuniciranje na ta način vključuje prednosti, kot je na primer psihološko zadovoljstvo, ki ga dosežemo z zabavno vrednostjo televizijskega oglasa. Podjetja imajo torej možnost, da svoje komuniciranje pripeljejo do točke, kjer vrednost njihovega sporočila predstavlja konkurenčno prednost. Iz tega izhajajoč, bo v naslednjem podpoglavju predstavljena vloga trženjskega komuniciranja in njegove naloge. Nato bo sledila predstavitev integriranega trženjskega komuniciranja, katerega pomen iz dneva v dan narašča in postaja ključen za doseg maksimalnega vpliva komunikacije na porabnike, ki ga dosežemo na osnovi sinergije povezovanja trženjsko-komunikacijskih orodij oziroma različnih aktivnosti podjetja.

1.1 Vloga trženjskega komuniciranja

Kot je bilo omenjeno že uvodoma, se lahko trženjsko komuniciranje obravnava z različnih zornih kotov. Gre za kompleksno aktivnost, ki jo uporabljajo podjetja na različnih stopnjah izboljšav in uspeha. Iz tega sledi, da lahko opredelimo vlogo in nalogo trženjskega komuniciranja. Vloga trženjskega komuniciranja je vzpodbuditi sodelovanje občinstva, medtem ko se naloge nanašajo na razlikovanje, okrepitev, informiranje in vplivanje na občinstvo, da razmišlja, čuti ali se obnaša v določeni smeri (Fill, 2009, str. 18). Vloga in pomen trženjskih komunikacij sta zrastle v zadnjih letih iz več razlogov. Vedno več izdelkov in storitev si postaja podobnih in pristali so v fazi zrelosti svojega življenjskega cikla. Kot rezultat tega so posebnosti za razlikovanje blagovnih znamk, povezanih z lastnimi kvalitetai izdelka ali storitve, postale težje izpostavljive. S preseganjem teh neločljivih lastnosti lahko

trženjske komunikacije posredujejo informacije, na osnovi katerih se ustvarijo ključne razlike, ki jih drugače ne bi bilo mogoče izpostaviti. V kompleksnem trgu lahko trženjske komunikacije omogočajo blagovnim znamkam, da izstopajo in pomagajo porabnikom oceniti njihove primerjalne prednosti (Keller, 2001, str. 823).

Kot je bilo že zapisano, je zagotavljanje informacij, poslušanje, informiranje in opominjanje porabnikov le nekaj aktivnosti, ki so povezane s sodobnimi razlagami in uporabami trženjskih komunikacij. Poudarek se je premaknil iz "promocije" h "komunikaciji s fokusom". Novi trženjsko-komunikacijski splet temelji na dveh ključnih elementih. Prvi upošteva vsebino sporočila in se nanaša predvsem na njegovo predstavitev. Drugi element se nanaša na medijski splet, ki vključuje revidirano klasifikacijo neposrednih in posrednih medijev (Hughes & Fill, 2007, str. 45-46). Potrebno je namreč upoštevati, da je hiter razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije vplival na današnjega porabnika. Vprašanje ni več kako nadzorovati komunikacijo strank od ust do ust, ampak kako z zagotavljanjem najboljše kakovosti storitev sprožiti pozitivno komunikacijo med porabniki. Današnji porabnik je bolj kritičen, lahko enostavno dobi in primerja podatke na internetu in išče boljše kakovosti, nižje cene in interaktivno komunikacijo. Uporaba novih digitalnih medijev je realnost, ne samo brskanje po internetu, ampak tudi hiter razvoj družabnih omrežij. Ti trendi vplivajo na pristop vodij trženja, da so spremenili in sprejeli takšen proces komunikacije s porabniki (Fill, 2005, str. 32). Teorija trženjskega komuniciranja se je preusmerila iz prepričevanja in informiranja k preoblikovanju interpretacije porabnika. Ta pristop priznava pomen poslušanja, ki deluje in je usmerjen k odnosom s porabniki (Hughes & Fill, 2007, str. 48).

Trženjsko komuniciranje torej predstavlja glas blagovne znamke in sredstev, s katerimi podjetja vzpostavijo dialog s porabniki glede ponudbe izdelkov. Lastnosti izdelka so lahko prikazane kot prednosti in predstavljajo s tem povezano večjo vrednost. Porabnikom se lahko predstavi ali pokaže, kako in zakaj se izdelek uporablja, kateremu človeku je namenjen, se jih pouči o tem, kdo je izdelek naredil in za kaj se podjetja in blagovne znamke zavzemajo, hkrati nudi spodbudo ali nagrado za večkratno uporabo. Trženjsko komuniciranje lahko poveže znamko z določeno osebo, krajem, izkušnjo ali stvarjo. V teh in drugih pogledih trženjske komunikacije omogočajo tržnikom preseči fizično naravo izdelkov ali tehnične specifikacije storitev ter predstaviti izdelke in storitve z dodanim pomenom in vrednostjo. V tem okviru lahko trženjske komunikacije prispevajo k večjim nakupom blagovne znamke in k trajni zvestobi porabnikov (Keller, 2001, str. 823).

1.2 Integrirano trženjsko komuniciranje

Komuniciranje mora biti del funkcionalne trženjske strategije in se usklajevati z drugimi trženjskimi aktivnostmi. Podjetje lahko zapravi ogromne vsote denarja za oglaševanje ali pospeševanje prodaje, vendar pa je malo verjetnosti za uspeh, če je izdelek slabe kvalitete ter ima neprimerno ceno in distribucijo. Tržniki so že dolgo nazaj spoznali pomembnost kombiniranja elementov trženjsko-komunikacijskega spleta v integrirano trženjsko-komunikacijsko strategijo (Belch & Belch, 2004, str. 9). Ključ integriranih trženjskih

komunikacij je dejstvo, da porabnik ne vidi oglaševanja, odnosov z javnostmi, pospeševanja prodaje ali drugih orodij trženjskega komuniciranja kot samostojne in ločene komponente. Integrirano trženjsko komuniciranje ima strateško vlogo ustvarjanja enotnega glasu pri ciljnem porabniku (Zvobgo & Melewar, 2011, str. 6). Največja prednost integriranega trženjskega komuniciranja je sinergija. Z združevanjem različnih oblik trženjskega komuniciranja v vzajemno podprto in okrepljeno celoto je rezultat večji kot le preprosta vsota teh delov (Pickton & Broderick, 2001, str. 68). Integrirano trženjsko komuniciranje je torej potrebno obravnavati kot strateški komunikacijski proces z dodano vrednostjo, ki združuje različne strateške discipline in zagotavlja maksimalen komunikacijski vpliv (Smith, 2013, str. 65).

V letu 1980 je veliko podjetij sprevidelo potrebo po strateški integraciji komunikacijskih orodij. Podjetja so pričela uporabljati integrirano trženjsko komuniciranje, ki vključuje koordinacijo različnih komunikacijskih orodij in ostalih trženjskih aktivnosti komunikacije s porabniki. Podjetja, ki so podprla koncept integracije trženjskega komuniciranja, so pričela povpraševati pri svojih oglaševalskih agencijah po koordinaciji uporabe različnih komunikacijskih orodij in se niso več nanašala samo na oglaševanje, ki je imelo pred tem dominantno vlogo. Veliko agencij je reagiralo na tovrstno povpraševanje in začelo vključevati tudi ostala komunikacijska orodja, kot so odnosi z javnostmi, pospeševanje prodaje in neposredno trženje, v svojo ponudbo ter se na tej podlagi preimenovala v integrirano komunikacijske agencije, ki ponujajo vse za klientove komunikacijske potrebe (Belch & Belch, 2004, str. 9).

Integrirano trženjsko komuniciranje se je torej pojavilo v poznem dvajsetem stoletju in od takrat njegov pomen vedno bolj narašča. Zaradi vpliva informacijske tehnologije je prišlo do sprememb na področjih trženja in trženjskih komunikacij, ki so privedle do nastajanja integriranega trženjskega komuniciranja. Vedno več medijev, množičnost porabniških trgov in internet v današnji družbi so le tri izmed področij, na katera so vplivale tehnološke inovacije. Tržniki tako delujejo v zahtevnem in konkurenčnem okolju ter poskušajo izpolniti želje svojih porabnikov z razvijanjem dolgoročnih odnosov z njimi. Integrirano trženjsko komuniciranje lahko pomaga pri ustvarjanju usklajenih in doslednih sporočil preko različnih kanalov komuniciranja (Kitchen & Burgman, 2010, str. 1).

American Association of Advertising Agencies (»4A-ji«) je razvila eno od prvih definicij integriranega trženjskega komuniciranja, ki pravi, da je to koncept načrtovanja trženjskega komuniciranja, ki prepozna dodano vrednost celovitega načrta in ovrednoti strateške vloge različnih komunikacijskih orodij - kot so oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje in odnosi z javnostmi - ter kombinira ta orodja za zagotovitev jasnega, konsistentnega in maksimalnega komunikacijskega učinka (De Pelsmacker, Geuens & Van den Berg, 2004, str. 8). Preživetje v današnjem konkurenčnem okolju torej zahteva, da podjetja uporabljajo integrirani trženjsko-komunikacijski koncept, ki v podjetju pomeni usklajevanje vseh elementov trženjsko-komunikacijskega spleta za zagotavljanje konsistentnih sporočil ali

enotnih sporočil ciljnim porabnikom. Koncept integriranega trženjskega komuniciranja je nad tradicionalnimi trženjsko-komunikacijskimi cilji prepričevanja in krepitve blagovne znamke, in sicer s ciljem, da pomaga graditi odnose s strankami (Zvobko & Melevar, 2011, str. 1-2). Integrirani program vključuje usklajeno uporabo različnih trženjsko-komunikacijskih orodij na poti k enotnemu cilju in vključuje usklajevanje komunikacijskih sporočil, kanalov, publik in rezultatov. Integracija je kritičen sestavni del strateškega komuniciranja. V tem okviru si strateško komuniciranje prizadeva za izpolnjevanje zastavljenih ciljev skozi komunikacijske dejavnosti, ki vključujejo usklajevanje in povezovanje različnih dejavnosti podjetja (Smith, 2013, str. 66).

Iz tega izhajajoč, je potrebno upoštevati širši pogled na integrirano trženjsko komuniciranje, ki pravi, da je pomembno vključevati vse vire znamke ali podjetja, povezane s kupcem. Porabnikovo dožemanje podjetja in/ali različnih znamk je rezultat sinteze različnih sporočil, ki jih prejme preko oglaševanja, cene, dizajna, direktnega trženja, publicitete, pospeševanja prodaje, spletne strani, prodajnega mesta in celo od vrste prodajalne, kjer je izdelek na voljo. Torej integrirano trženjsko-komunikacijski pristop temelji na tem, da sta trženje in komunikacijska aktivnost konsistentna ter omogočata enotno podobo na trgu (Belch & Belch, 2004, str. 10). Raziskave poudarjajo potrebo po planiranju trženjskih komunikacij holistično. V okviru integriranih trženjskih komunikacij stik med porabnikom in podjetjem vpliva na premoženje blagovne znamke. Porabniki oblikujejo mnenja, ki temeljijo na svežnju sporočil, ki jih prejmejo na osnovi trženjskih komunikacij, kot tudi na osnovi stikov, ki jih imajo s podjetjem. Kot rezultat je pomembno, da se usklajuje vse komunikacije ali točke stika s porabnikom (Taylor, 2010, str. 161). Luck & Moffatt (2007, str. 311) navajata, da jih veliko misli in piše, da je integrirano trženjsko komuniciranje predvsem povezovanje oglaševalskih in promocijskih dejavnosti. Vendar v svojem članku opisujeta integrirano trženjsko komuniciranje kot širši pojem. To je več kot proces ali dejavnost v podjetju - to je prepričanje, ki je vgrajeno v kulturo podjetja in je podprto s komunikacijo, ki jo omogočata tehnologija in višje vodstvo podjetja.

2 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE V MEDNARODNEM OKOLJU

Trženjsko komuniciranje je pomemben del trženjskega programa podjetij, ki delujejo na tujih trgih. Njegova vloga v mednarodnem trženju je podobna kot na domačem trgu: komunikacija s porabniki, ki zagotavlja informacije, potrebne kupcem, da bi sprejeli odločitev o nakupu. Čeprav komunikacijski splet nudi porabniku informacije o interesu, je na koncu načrtovan tako, da prepriča kupca v nakup proizvoda - v sedanjosti ali prihodnosti (Hollensen, 2011, str. 552). Lorbek (1991, str. 14) je napisal prvo slovensko knjigo, ki obravnava trženjsko komuniciranje v mednarodnem okolju, v okviru katere je navedel, da teorija komuniciranja v mednarodnem trženju pomeni celovitost sistematično urejenih znanstvenih spoznanj, ki zadevajo pripravo, izvajanje in kontrolo komuniciranja podjetja, z namenom objektivnega, čimbolj popolnega, komunikacijsko učinkovitega in hkrati ekonomičnega informiranja kupcev in porabnikov na tujih trgih o gospodarski organizaciji in njenih izdelkih in storitvah v skladu z značilnostmi in potrebami tujega okolja ter s cilji podjetja v mednarodnem trženju.

Komuniciranje v mednarodnem trženju je sestavni del domačega in mednarodnega sistema ter družbenega komuniciranja kot celote. Kot je bilo že v prvem poglavju omenjeno, pa je dandanes potrebno na komuniciranje gledati širše, še posebej pa je to pomembno za mednarodna podjetja, ki se soočajo s številnimi izzivi in kompleksnimi zahtevami tujih trgov. Za veliko mednarodnih podjetij je trženjsko komuniciranje ključna konkurenčna prednost. Gillette in Unilever sta dve podjetji, ki vidita svojo moč in obseg oglaševanja kot konkurenčno prednost. Procter and Gamble je celo omejil svojo širitev v države, kjer oglaševalski mediji omejujejo dostop do televizijskega oglaševanja, ob predpostavki, da njihovi televizijski oglasi predstavljajo ključno konkurenčno prednost (Johansson, 2009, str. 517).

Vedno več podjetij deluje na mednarodnem področju in s sledenjem temu trendu raste tudi pomen mednarodnih trženjskih komunikacij. V prvem podpoglavju bodo zato opredeljene značilnosti mednarodnega trženjskega komuniciranja. Mednarodni trgi predstavljajo veliko izzivov in veliko nagrad. Obstaja veliko podobnosti med porabniki celega sveta, vendar obstaja tudi veliko razlik. Na mednarodnih trgih je zato potrebna še večja pozornost, saj je obstoj možnosti za napake še večji. Sistemi, procesi in ekipe morajo zato biti povezani, da vse deluje uspešno (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2004, str. 222). V drugem podpoglavju bodo nato predstavljena temeljna orodja trženjsko-komunikacijskega spleta s poudarkom na njihovi uporabi v mednarodnem okolju. V tem okviru bo opisano oglaševanje, neposredno trženje, osebna prodaja, pospeševanje prodaje in odnosi z javnostmi. Na koncu bodo opisane integrirane trženjske komunikacije na mednarodnem področju.

2.1 Značilnosti trženjskega komuniciranja v mednarodnem okolju

Kljub temu da je opredelitev mednarodnega trženjskega komuniciranja podobna kot na domačem trgu, je razlika med njima glede na vsebino velika in zato značilna. Temeljni razlog je v zelo raznolikem okolju, v katerem se opravlja komuniciranje v mednarodnem trženju. To ima za posledico, da se le-to srečuje z množico najrazličnejših problemov in z mnogo širšo pahljačo strategij, potrebnih za aktivno prilagajanje raznovrstnim tujim trgov (Lorbek, 1991, str. 15).

V nadaljevanju povzemam najbolj pomembne značilnosti, ki jih morajo upoštevati tržniki pri oblikovanju trženjsko-komunikacijskih strategij na mednarodnih trgih po navedbah Hollensena (2011, str. 586). V ta okvir sodijo: učinkovit komunikacijski proces, poznavanje jezikovnih, ekonomskih ter sociokulturnih razlik, pravnih pogojev ter značilnosti konkurence.

1. Učinkovit komunikacijski proces. Hollensen (2011, str. 586) navaja, da je ključna značilnost mednarodnih komunikacij učinkovit komunikacijski proces. De Pelsmacker et al. (2004, str. 531) dodajajo, da je na mednarodnem področju komunikacijski proces bolj zapleten in težji. Pošiljatelj in sprejemnik sporočila imata namreč drugačno ozadje, drugačne vrednote, norme, pričakovanja ter drugačen pogled na svet, zato je težje poslati sporočilo, da si ga bo prejemnik razlagal tako, kot želi pošiljatelj. Če želi podjetje delovati

v skladu s tem, mora razumeti elemente tujega tržnega okolja, lokalne porabnike in poslovne partnerje.

2. Jezikovne razlike. V okviru jezikovnih razlik Kotabe in Helsen (2004, str. 418) dodajata, da je jezik ena izmed največjih ovir, ki jih morajo premagati mednarodni tržniki. Številna promocijska prizadevanja so neučinkovita zaradi neznane, povezanih z jezikovnimi razlikami. Predlaga se, da podjetja vključijo lokalne agencije ali prevajalce v procesu razvoja promocijske kampanje. Druga rešitev pa je lahko tudi ta, da se slogan ne prevaja in se kot tak uporabi po celem svetu, kot je to primer United Colors of Benetton.
3. Ekonomske razlike. Na področju ekonomskih razlik je potrebno ugotoviti značilnosti posameznega trga, ki vplivajo na oblikovanje strategije. Hollensen (2011, str. 588) poudarja, da v nasprotju z industrijskimi državami države v razvoju uporabljajo radijske sprejemnike v večji meri kot televizijske sprejemnike. V državah z nizko pismenostjo pisna komunikacija ne bo tako učinkovita kot vizualna ali ustna. Pomembno je, da se zaradi dinamičnih sprememb ekonomskega okolja svetovnih trgov nenehno spremlja svetovna dogajanja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 30).
4. Sociokulturne razlike. Izmed vseh sestavin trženjskega spleta se kulturološka razsežnost najbolj neposredno kaže prav pri komuniciranju. Na mednarodnih trgih je komunikacija s ciljno skupino bolj kompleksna kot na domačem trgu, saj je namenjena mnogim kulturam, ki se razlikujejo glede na jezik, pismenost in ostale kulturološke faktorje. Verbalno sporočilo mora biti prevedeno, da je jasno razumljivo s strani ciljne skupine. Celotna uporaba simbolov je lahko nevarna zaradi različne interpretacije. Pozivi, vezani na humor in spolnost se morajo prav tako previdno obravnavati zaradi kulturoloških razlik in tabujev. V okviru osebnega trženjskega komuniciranja se morajo upoštevati pravila glede točnosti, razdalje med govorniki ter ostali sporni dejavniki. Kot rezultat tega mora biti veliko trženjsko-komunikacijskih sporočil prilagojenih lokalnemu trgu, da se podjetje izogne napačni razlagi s strani porabnikov (Pickton & Broderick, 2001, str. 119).

Ker je omenjeni dejavnik izredno pomemben predvsem v okviru trženjskega komuniciranja, v nadaljevanju predstavljam primer, vezan na področje sociokulturnih razlik. Eden izmed večjih Procter & Gamble oglaševalskih spodrseljajev se je zgodil na Japonskem, ko je podjetje predstavilo svoje plenice Pampers za enkratno uporabo. V tem času je podjetje predvajalo televizijski oglas v Ameriki, kjer je animirana štorčljja dostavljala plenice na dom. Ameriški managerji na Japonskem so bili mnenja, da je omenjeni oglas lahko odličen za uporabo tudi na japonskem trgu. Oglas in uporabljeni izdelek sta bila zato prilagojena v lokalni jezik, vendar se je izkazalo, da je omenjeni prikupni televizijski oglas neprimeren za Japonce. Po opravljenih porabniških raziskavah je Procter & Gamble ugotovil, da so bili japonski porabniki zmedeni glede oglasa. Ni jim bilo jasno, zakaj ptica prinaša plenice. Nasprotno kot v zahodni kulturi, kjer štorčlje prinašajo otroke, je na Japonskem značilno, da otroci priplujejo v ogromnih breskvah po

reki do svojih staršev. Dandanes podjetje uporablja bolj relevantne oglaševalske modele za promocijo blagovne znamke Pampers japonskim porabnikom (Kotabe & Helsen, 2004, str. 417-418).

5. Pravni pogoji. V skladu z navedbami Hollensen (2011, str. 588–589) in Jain (2001, str. 410) obstaja več regulativ na področju trženjskega komuniciranja v razvitih ekonomijah kot pa v razvijajočih se ekonomijah, kjer oglaševanje še ni tako razvito. Največ regulativ v okviru promocije obstaja na področju tobačnih in alkoholnih izdelkov.
6. Značilnosti konkurence. Ker se konkurenca razlikuje od države do države, tako v številu, velikosti, tipu ter uporabljenih promocijskih strategijah, mora mednarodno podjetje večinoma prilagoditi promocijsko strategijo lokalnemu okolju (Hollensen, 2011, str. 589).

De Pelsmacker et al. (2004, str. 531) povzemajo, da se mednarodne trženjske komunikacije razlikujejo od domačih predvsem zaradi demografskih, geografskih, ekonomskih, tehnoloških, političnih in pravnih pogojev. Po drugi strani pa globalizacija vpliva na vedno večjo podobnost porabnikov celega sveta. Mednarodno trženjsko komuniciranje je namreč lahko pomembna sila integracije ljudi in kultur celega sveta. Sporočila, ki uporabljajo univerzalne simbole in slogane, se razširijo in vzpostavijo skupen način komunikacije med ciljnim skupinami celega sveta. Oglaševalske kampanje, kot je Colours of Benetton, vključujejo ljudi različnih narodnosti in kultur, in tako krepijo medkulturne vrednote. Mediji, kot je MTV, ki ciljajo na svetovno ciljno skupino, povezujejo trge celega sveta. Izboljšane telekomunikacije, ki so na voljo 24 ur na dan, elektronska pošta in internet so pripomogli k lažji izvedljivosti mednarodnega poslovanja (Stone & McCall, 2004, str. 170). Posledično lahko na eni strani gledamo na mednarodno trženjsko komuniciranje kot na vnašanje sil, ki promovirajo zahodne vrednote in običaje in so lahko hkrati pomembna sila povezovanja družb in vzpostavljanja skupnih vezi, univerzalnih simbolov in kulture potrošnje med ljudmi iz različnih koncev sveta (Pickton & Broderick, 2001, str. 119). Jain (2001, str. 389) dodaja, da so pozivi povezani z željo po lepoti univerzalni, prav tako pozivi, vezani na mamo in otroka, svobodo ter zdravje, ne predstavljajo mednarodnih ovir.

Mednarodna podjetja pogosto obiščejo spletne strani, potujejo na sejme in dostopajo do drugih informacijskih kanalov, preden opravijo direkten telefonski klic ali sestanek s podjetjem. To pomeni, da so spletne strani, časopisni članki, oglaševanje in druge aktivnosti v množičnih medijskih kanalih pogosto prvi vtis iz mednarodne perspektive (Klohs, 2012, str. 29). Ravno tako je tudi na porabniških trgih, kjer porabniki s pomočjo interneta dostopajo do željenih informacij. Dandanes se torej trženje in trženjsko komuniciranje spreminjata. Novi pogledi, nova orodja, nove priložnosti in novi izzivi so prišli z vstopom v 21. stoletje. Po eni strani svet postaja vse bolj homogen, razlike med nacionalnimi trgi se zmanjšujejo in za nekatere proizvode izginjajo v celoti. To pomeni, da je trženjska komunikacija postala svetovno zajemajoča disciplina. Po drugi strani pa kulturne razlike med narodi, regijami in etničnimi skupinami še zdaleč niso poenotene in postajajo vse močnejše (Tian & Borges, 2011, str. 11). Iz tega izhaja pomemben izziv mednarodnih tržnikov: ali uporabiti standardizirano

trženjsko komuniciranje, z enotno strategijo trženjskega komuniciranja vseh državah, ali prilagoditi komuniciranje posameznim lastnostim lokalnih trgov. Na to vprašanje bom poskusila odgovoriti v okviru tega magistrskega dela. Pred tem pa še pogledjmo, v naslednjem podpoglavju, značilnosti trženjsko-komunikacijskih orodij na mednarodnem področju.

2.2 Orodja trženjskega komuniciranja v mednarodnem okolju

Trženjsko komuniciranje je namenjeno občinstvu in torej uporablja pet temeljnih orodij: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi, neposredno trženje in osebno prodajo. Vsako od teh orodij ima prednosti in slabosti ter je uporabljeno na različne načine za razvoj odnosa s porabnikom (Fill, 2005, str. 32). Trženjsko komuniciranje je le eden izmed elementov celotnega trženjskega spleta, vendar pa njegova orodja, kot so oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja in socialni mediji oziroma digitalna orodja, predstavljajo zelo pomembno vlogo za podjetja pri doseganju finačnih in nefinačnih ciljev (Shimp & Andrews, 2010, str. 1). Različni avtorji opredeljujejo še dodatna orodja, s katerimi lahko komuniciramo in vplivamo na porabnike. Smith (2002, str. 7) navaja v tem okviru še celostno podobo, embalažo, prodajno mesto, govornice od ust do ust ..., podjetje samo pa se odloči, ali bo za doseganje trženjskih ciljev in oblikovanje strategije uporabilo eno ali več komunikacijskih orodij.

Pomembna sprememba je uporaba interneta kot trženjskega medija, katerega raba je izrazito narasla v sredini 1990 in vplivala na preoblikovanje tako trženja kot tudi na trženjsko komuniciranje v praksi (Fill, 2005, str. 32). Internet je distribucijski kanal in komunikacijski medij, ki omogoča porabnikom in podjetjem komunikacijo v obe smeri. Komunikacija je torej hitra, dvosmerna in interaktivna ter dovoljuje poslovnem in posameznikom, da najdejo informacijo nemudoma (Fill, 2006, str. 18). Razvoj digitalne tehnologije je vplival na vsako od promocijskih orodij in pripomogel k nižjim stroškom, daljšemu dosegu in izboljšavi komunikacijske učinkovitosti. Le-ta omogoča ravnanje z velikimi bazami podatkov porabnikov. Poleg tega pa digitalna tehnologija danes omogoča ne le dvosmerno komunikacijo, ampak interakcijo in dialog z vrsto občinstva (Hughes & Fill, 2007, str. 48-49).

Orodja na mednarodnih trgih so enaka kot na domačih trgih, katera pa dejansko podjetje uporabi, je odvisno od trženja in trženjske strategije na tujih trgih. Oglaševanje je običajno najbolj pomembno orodje v trženjsko-komunikacijskem spletu mednarodnih tržnikov. Pospeševanje prodaje in odnosi z javnostmi lahko podprejo in okrepijo oglaševanje in se kasneje lahko uporabijo tudi za ustvarjanje in ohranjanje ugodne podobe na tujih trgih (Belch & Belch, 2004, str. 645). Trženjsko-komunikacijski splet je lahko sestavljen na različne načine za doseg različnih rezultatov, tako kognitivnih in vedenjskih (Hughes & Fill, 2007, str. 45). Vsako orodje pomaga pri dosegu različnih ciljev. Oglaševanje je boljše za grajenje zavedanja, osebna prodaja pa je bolj učinkovita v okviru promocij in nakupnega obnašanja. Omenjena orodja trženjsko-komunikacijskega spleta imajo mnogo prednosti in slabosti. Kot odgovor na šibke strani teh orodij glede stroškov in učinkovitosti je v 90-ih letih narasla

uporaba neposrednega trženja kot učinkovitega načina graditve dolgoročnega odnosa s porabniki (Fill, 2006, str. 18–19).

Kot odziv na spreminjajoče se okolje in trge so bila torej razvita nova orodja trženjskega komuniciranja. Inovativne oblike komuniciranja skozi sponzorstva, oglaševanja na tleh, video ekranih v prodajalnah, uporabo interneta in podobnih tehnologij pomenijo, da učinkovite tehnologije zahtevajo selekcijo in integracijo naraščajočih trženjsko-komunikacijskih orodij. Trženjsko-komunikacijski splet reagira na te razvojne dejavnike in predstavlja novo promocijsko oblikovanje za podjetja (Fill, 2005, str. 15). Tržniki se dandanes soočajo z vedno višjimi stroški in izzivi trženjskega komuniciranja v tradicionalnih medijih (televizija, revije ...), zato se odpirajo priložnosti na področju socialnih medijev in digitalnega trženjskega komuniciranja. Tržniki morajo uporabiti trženjsko komuniciranje, ki bo doseglo občinstvo z zanimivim in prepričljivim sporočilom, krepilo moč blagovne znamke ter pospeševalo prodajo. V skladu s temi izzivi podjetja uporabljajo integrirano trženjsko komuniciranje s kombiniranjem različnih elementov ter tako govorijo z enim glasom, dostavljajo konsistentno sporočilo in vplivajo na akcijo svojih ciljnih skupin (Shimp & Andrews, 2010, str. 1). V okviru mednarodnega delovanja sta avtorja Zvobgo in Melewar (2011, str. 2) predstavila integrirane trženjske komunikacije, tako v okviru trženjsko-komunikacijskih orodij kot tudi med državami, kar bo prikazano v poglavju 2.3. Najprej pa si v podpoglavjih, ki sledijo, pogledajmo predstavitev posameznih orodij trženjskega komuniciranja ter njihove značilnosti na mednarodnem področju.

2.2.1 Oglaševanje

Oglaševanje je pogosto najbolj pomemben del komunikacijskega spleta za porabniško blago, kjer obstaja veliko število malih porabnikov, ki se jih lahko dotaknemo preko množičnih medijev. Na večini medorganizacijskih trgov je oglaševanje manj pomembno kot osebna prodaja (Hollensen, 2011, str. 589). Keegan in Schlegelmilch (2001, str. 456) dodajata, da je oglaševanje večinoma oblikovano z namenom, da doda psihološko vrednost izdelku ali blagovni znamki, zato igra bolj pomembno vlogo na porabniških trgih. Porabniški izdelki z nizkimi stroški običajno zahtevajo močno oglaševalsko podporo, ki opozori porabnike na izdelek. Zato ni presenetljivo, da podjetja, ki ponujajo porabniške izdelke, sodijo med največje svetovne oglaševalce. Procter & Gamble, Unilever in Nestle je le nekaj podjetij, ki imajo največje globalne oglaševalske izdatke (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 456). Tudi Usunier (2009, str. 340) se strinja glede pomembnosti oglaševanja. Zaradi nižjih stroškov in konsistentnosti podobe veliko podjetij želi promovirati svoje izdelke globalno skozi standardizirano oglaševalsko kampanjo, ki uporablja enako oglaševalsko strategijo in izvedbo po celem svetu.

Uporaba globalnega oglaševanja narašča in je ena izmed najbolj prepoznavnih oblik komuniciranja. Zaradi svoje široke uporabe in omejitve kot enosmerne metode komuniciranja je oglaševanje na mednarodnih trgih predmet številnih težav (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 456). Veliko držav omejuje uporabo tujega oglaševalskega materiala z omejitvami, kot sta

na primer uporaba otrok v oglaševanju ter oglaševanje alkohola. Prav tako se razpoložljivost medijev razlikuje od države do države (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2004, str. 547).

Obstaja veliko razlogov za rast globalnega oglaševanja. Globalne kampanje potrjujejo prepričanja vodilnih, da poenotene teme ne vplivajo na prodajo le kratkoročno, temveč tudi pomagajo zgraditi dolgoročno identiteto izdelka in nudijo velike prihranke v produkcijskih stroških. Globalno oglaševanje tudi ponuja podjetjem ekonomijo obsega in oglaševanja kot tudi izboljššan dostop do distribucijskih kanalov. V primerih, ko želi podjetje premium pozicije na prodajnih mestih, mora prepričati trgovce, da raje prodajajo njihov izdelek, ne pa konkurenčnega. Blagovne znamke, podprte z globalnim oglaševanjem, so predvsem zanimive za trgovce, saj je za globalne blagovne znamke značilno, da se prej izpraznijo s polic (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 456). Tudi Jeannet in Hennessey (2004, str. 368) navajata, da je v primeru večje konkurence smiselno uporabiti oglaševanje, saj bodo v tem primeru trgovci bolj pripravljeni prodajati izdelek, če bodo porabniki po njem povpraševali.

2.2.2 Neposredno trženje

Leta 1990 se je pričel trend usmerjenosti k nižnim trženjskim aktivnostim, ki je spodbudil podjetja, da so razporedila izdatke za tradicionalne množične medije tudi na neposredno trženje. Prednosti informacijske tehnologije so pripomogle k bolj natančnejšemu identificiranju ciljnih skupin za podjetja. Spletno obvestilo in elektronska pošta, kakor tudi tiskana obvestila, časopisi in pisma so tako lahko prilagojeni osebam glede na njihovo ime in relevantne potrebe (Stone & McCall, 2004, str. 183). Uporaba neposrednega trženja zato hitro narašča v velikem delu sveta, predvsem zaradi naraščajoče uporabe računalniških podatkovnih baz, kreditnih kartic in sprememb življenjskega sloga. Le-to omogoča mednarodnim tržnikom doseg porabnikov ne glede na to, kje na svetu se nahajajo. Neposredno trženje je del trženja, ki povezuje običajno ločena orodja trženjskega spleta z namenom doseganja prodaje porabnikom ter ostalim podjetjem ter pridobitve direktnega odziva z njihove strani. Uporablja širok spekter medijev, vključujoč direktno pošto, telefon, oddaje na televiziji in radiu ter tiskane medije. Internet predstavlja širitev direktnega trženja in je izredno zmanjšal stroške dosega porabnikov po celem svetu. Ponuja dvosmerno komunikacijo direktno s porabniki, ne glede na to, v kateri državi se nahajajo (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 461).

V zadnjih letih je zaslediti porast neposrednega trženja, kar kaže na spremembo fokusa od množičnega do bolj osebnega komuniciranja. Neposredno trženje temelji na individualnih potrebah porabnikov in spodbuja podjetje, da razmišlja v smeri odnosa s porabnikom. Na tej osnovi se je razvilo trženje, s poudarkom na odnosih, in je pogosto uporabljeno s strani prodajnega osebja (Pickton & Broderick, 2001, str. 585). Buitoni, italijansko podjetje, ki ponuja testenine in je v lasti Nestle-ja, je uporabilo metodo neposrednega trženja za zgraditev baze zvestih Buitoni porabnikov. Strategija je bila v tem, da so ponudili porabnikom koristne nasvete glede italijanske kuhinje. Izgrajena je bila baza 200.000 porabnikov. Pozneje so bila

gospodinjstva, ki so bila vključena v bazo porabnikov, ponovno kontaktirana in povabljena, da se pridružijo. Članstvo je prinašalo prednosti, kot so brezplačne telefonske linije, nagradne igre, kuharske vikende ... S pomočjo govoric od ust do ust in trženjskih prizadevanj je članstvo konstantno naraščalo (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 461).

2.2.3 Odnosi z javnostmi

Preprosta definicija odnosov z javnostmi se nanaša na razvoj in ohranjanje dobrih odnosov z različnimi javnostmi. Medtem ko se trženje tradicionalno osredotoča na tri vrste javnosti, kot so porabniki, distributerji ter konkurenca, se odnosi z javnostmi posvečajo veliko širši skupini (zaposleni, vlada, lokalne skupnosti, investitorji ...). Pomembno se je zavedati, da obveščanje javnosti ne sme biti vzpostavljeno, če pred tem ni bila razvita trdna platforma verodostojnosti glede varnosti izdelkov, prijaznih storitev za porabnike, skrbne etike in družbeno odgovorne politike (Smith & Zook, 2011, str. 312–313). Odnosi z javnostmi se nanašajo na dosego zavedanja o izdelku ali podjetju, ki se doseže z omenjanjem izdelka ali organizacije v javnosti (Stone & McCall, 2004, str. 174). Gre za trženjsko komunikacijsko orodje, ki izvaja programe, namenjene javnemu razumevanju in sprejemanju. V bolj tržno orientiranem smislu je aktivnost odnosov z javnostmi usmerjena na vplivanje skozi majhne ciljne skupine, kot so uredniki, novinarji ali porabniki in delničarji. Vključuje različne metode, kot so sponzoriranje dogodkov, izjave za javnost ter najave promocijskih kampanj podjetja (Hollensen, 2011, str. 597-598).

Odnosi z javnostmi vplivajo na grajenje korporativne podobe in na ugodno obravnavanje s strani medijev. V okviru odnosov z javnostmi je kontrola sporočil omejena in odvisna od novinarjev, ki v tem okviru reagirajo neodvisno. Na mednarodnem nivoju je kontrola še mnogo težja, kar pomeni, da je potrebno doseči konsistentno in ugodno podobo na vseh ciljnih trgih. Podjetja pogosto uporabljajo agencije za odnose z javnostmi, ki promovirajo pozitivno korporativno podobo podjetja. Takšne agencije delujejo skozi osebna omrežja z uporabo komunikacijskih sposobnosti ter na tej osnovi gradijo in ohranjajo dober odnos z osebami, ki delujejo v različnih medijih. Običajno agencije usklajujejo in zagotavljajo promocijske materiale za podjetja ter jih posredujejo urednikom za objavo v medijih (Stone & McCall, 2004, str. 184).

2.2.4 Osebna prodaja

Tako kot na domačem trgu je osebna prodaja tudi v mednarodnem trženju osredotočena na realizacijo prodaje s pomočjo prodajnih kadrov (Stone & McCall, 2004, str. 173). Osebna prodaja predstavlja pomemben del trženja in trženjskega komuniciranja zaradi dosega direktnega kontakta s kupci na tujih trgih. Podjetja, ki prodajajo industrijske in visoko tehnološke izdelke, se običajno zanašajo na uporabo osebne prodaje kot osnovne metode komunikacije s svojimi kupci tako mednarodno kot tudi na domačem trgu. Podjetja, ki prodajajo porabniške izdelke, pa lahko uporabijo osebno prodajo za distributerje ter trgovce na tujih trgih (Belch & Belch, 2004, str. 648).

Oglaševanje je proces komunikacije v eno smer, ki je relativno bolj odmeven, medtem ko je osebna prodaja proces dvosmerne komunikacije s takojšnjo povratno informacijo in relativno manj "hrupa". Osebna prodaja je učinkovit način za prodajo izdelkov, vendar je draga. V okviru porabniških trgov se uporablja na primer za avtomobile in za trajno potrošno blago. V nekaterih državah so stroški dela zelo nizki, zato se tam osebna prodaja uporablja v večji meri kot v državah z visokimi stroški. V primeru, da so stroški osebne prodaje na medorganizacijskih trgih relativno visoki, pa je pomembno varčevati z osebnimi prodajnimi viri in uporabljati osebno prodajo šele ob koncu postopka nakupa. Računalniška baza podatkov (neposredna pošta itd.) se uporablja v postopku pregleda strank, kasneje pa jih prevzamejo prodajalci, katerih naloga je prepričati zainteresirane stranke v nakup (Hollensen, 2011, str. 604–605).

Fam in Merrilees (1998, str. 248) opredeljujeta, da se po ugotovitvah Hawesa in ostalih (1993) porabniki vse bolj obračajo k prodajalcem kot viru informacij in zanesljivosti. Ta trend odvisnosti je še toliko bolj izrazit pri porabniškem nakupu relativno dražjih izdelkov. Prodajalci lahko prepričajo porabnike o prednostih in lastnostih dražjih izdelkov ter opravičijo njihove premijske cene. V zameno si porabnik lahko ogleda izdelek ter pridobi dodatne informacije. Na splošno je osebna prodaja pomembno trženjsko-komunikacijsko orodje, ki lahko privede do boljšega odnosa med kupcem in prodajalcem. Zato se osebna prodaja lepo prilega sedanjemu trendu na področju vzajemnega trženja, kjer je njegova uporaba namenjena za ohranitev porabnikov in preprečitev, da bi prestopili k drugim prodajalcem.

2.2.5 Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje ima vpliv na porabnike ali trgovce, z namenom doseganja specifičnega cilja, kot je takojšen nakup ali predstavitev izdelka. Na trgih, kjer je porabnika težko doseči zaradi medijskih omejitev, je odstotek proračuna, namenjenega pospeševanju prodaje, relativno visok (Hollensen, 2011, str. 600–601).

Pospeševanje prodaje lahko okrepi in podpre osnovno oglaševanje. Bolj je usmerjeno proti porabniku in se izvaja bližje dejanskega nakupa kot oglaševanje. Potencialnega porabnika spodbudi k nakupu (npr. z darilom) ter vpliva na to, da le-ta ne poseže po izdelku konkurence. Večino oblik pospeševanja prodaje je izvedenih s strani lokalnega trga in se ne uporablja za mednarodne kampanje. Nacionalna zakonodaja ter kulturna pričakovanja preprečujejo nekatere oblike pospeševanja prodaje. Na primer, brezplačna otroška darila se v nekaterih državah lahko uporabljajo, medtem ko drugje promocija ne sme ciljati na otroke, mlajše od 12 let (Stone & McCall, 2004, str. 172).

Zelo priljubljena oblika pospeševanja prodaje na tujih trgih je sponzoriranje dogodkov. Veliko podjetij sponzorira športne dogodke, koncerte in ostale aktivnosti na tujih trgih za promocijo svojih izdelkov in okrepitev svojega korporativnega ugleda. Na primer: Pepsi in Visa sta sponzorirala svetovne koncertne turnee Michaela Jacksona, Eltona Johna in Tine Turner v številnih državah. Veliko oblik pospeševanja prodaje, ki so učinkovite v Ameriki,

kot so brezplačni vzorci, sponzorstva dogodkov, natečaji, kuponi in promocije v prodajalnah, se prav tako lahko uporabljajo na tujih trgih. Na primer: Haagen - Dazs je razdelil 5 milijonov brezplačnih vzorcev svojega sladoleda kot del uspešne strategije vstopa na evropski trg. Ker je okus pomembna prednost omenjene premium blagove znamke, je bilo vzorčenje primerna oblika pospeševanja prodaje za vstop na tuje trge (Belch & Belch, 2004, str. 645).

2.3 Integrirano trženjsko komuniciranje v mednarodnem okolju

Dandanes so agencije in njihovi klienti prepoznali pomen integriranih trženjskih komunikacij, in sicer ne samo za domači trg, vendar tudi za namene globalne uporabe. Globalno integrirani trženjsko-komunikacijski pristop gre en korak naprej. To je sistem aktivnega upravljanja komunikacij, ki strateško koordinira globalne komunikacije v vseh njenih delih, tako horizontalno (med državami) kot vertikalno (med trženjsko-komunikacijskimi orodji) (Kotabe & Helsen, 2004, str. 449).

To je v skladu z navedbami avtorjev Zvobgo in Melewar (2011, str. 2), ki navajata, da so nekateri avtorji, kot so Grein in Gould (1996) ter Gould, Lerman in Grein (1999), preučevali prakse integriranih trženjskih komunikacij, tako v okviru trženjsko-komunikacijskih orodij kot tudi med državami. V tem okviru so se sklicevali na globalno integrirane trženjske komunikacije. Pristop k svetovnemu trženjskemu komuniciranju trdi, da je potrebno usklajevanje globalnih trženjsko-komunikacijskih programov, vendar se stopnja in narava koordinacije med trženjsko-komunikacijskimi orodji in državami razlikujeta glede na vrsto osnovnih pogojev, kot so mednarodne izkušnje podjetja, edinstvenost izdelka, vrsta izdelka ter intenzivnost konkurence. Omenjena avtorja (Zvobgo & Melewar, 2011, str. 6) sta mednarodna podjetja razvrstila v štiri kategorije glede na stopnjo usklajenosti, in sicer vertikalno (tj. med trženjsko-komunikacijskimi orodji) in horizontalno (tj. med državami). Tabela 1 prikazuje omenjeno klasifikacijo.

Tabela 1: Prikaz klasifikacije integriranih trženjsko-komunikacijskih strategij mednarodnih podjetij

Usklajevanje med trženjsko-komunikacijskimi orodji	Usklajevanje med državami	
	Visoko	Nizko
Visoko	Globalno integrirana strategija	Večnacionalna integrirana strategija
Nizko	Globalno neintegrirana strategija	Večnacionalna neintegrirana strategija

Vir: M. Zvobgo & T. C. Melewar, Drivers of Globally Integrated Marketing Communications: A Review of Literature and Research Propositions, 2011, str. 6.

Podjetja z nizko stopnjo koordinacije med promocijskimi orodji in državami uporabljajo neintegrirano strategijo na večjem številu trgov. Podjetja, ki uresničujejo večnacionalno integrirano strategijo, združujejo svoja promocijska orodja v okviru ene države, vendar ne med državami. Podjetja, ki uresničujejo globalno, vendar neintegrirano strategijo, se odločijo za standardizacijo samo enega trženjsko-komunikacijskega orodja. Iz tega izhaja, da podjetja,

ki opravljajo globalno integrirano strategijo, koordinirajo trženjsko-komunikacijska orodja enako v vseh državah. Ta strategija nastane, ko so sile usklajevanja različnih orodij in držav močne, kar vodi v globalno integrirano trženjsko-komunikacijsko strategijo. Globalna strategija je mogoča, ko so želje porabnika podobne v različnih državah, zato strategija vključuje veliko več standardizacije izdelkov in integracijo orodij v državah kot v nacionalni ali večnacionalni strategiji. Integracija lahko vključuje standardizirane izdelke, enotno embalažo, enake blagovne znamke, enaka navodila na izdelkih, podobna oglaševalska sporočila ali usklajene prodajne kampanje v več državah. Globalna promocijska kampanja je zasnovana na začetku za več držav z upoštevanjem tržnih razlik in podobnosti (Zvobgo & Melewar, 2011, str. 6-7).

Integrirani trženjsko-komunikacijski proces pa je težko uporabiti globalno, saj vključuje veliko število komunikacijskih funkcij, ki morajo biti koordinirane. Prav tako se podjetje zaradi različnih ovir, kot so drugačna pravila ter predpisi, sooča z omejeno uporabo trženjsko-komunikacijskih orodij na različnih trgih. Vendar pa je integrirani trženjsko-komunikacijski koncept koristen globalno, saj prisili podjetje, da definira identiteto blagovne znamke in komuniciranje bolj jasno. Čeprav večinoma ni mogoče uporabiti popolnoma enakih orodij v različnih državah, pa je na tej osnovi lahko sporočilo enako in konsistentno (Johansson, 2009, str. 571). Kotabe in Helsen (2004, str. 449) dodajata, da podjetja lahko učinkovito izvajajo globalne integrirane trženjske komunikacije, vendar je pomembno aktivno sodelovanje agencij in njihovih klientov. Prav tako se zahteva konstantna komunikacija tako interno kot tudi med agencijami po celem svetu.

3 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA TRŽENJSKEGA KOMUNICIRANJA

Trend globalizacije trgov postaja vedno bolj pomemben v 21. stoletju. Kot posledica tega v današnjem globaliziranem svetu postaja domače gospodarstvo odvisno od rasti in uspeha na zunanjih trgih. To je privedlo do tega, da so aktivnosti mednarodnih podjetij še bolj pomembne za ekonomski razvoj narodov in predstavljajo priložnosti za rast podjetij. V tem kontekstu je vprašanje, ki se nanaša na razvoj ustreznih mednarodnih trženjskih strategij, ki omogočajo uspešno konkurenco na tujih trgih, še posebej pomembno. Ali bi morala podjetja standardizirati svoje trženjske programe ali prilagoditi svoje strategije značilnostim tujih trgov, je tema, ki je zelo pomembna za managerje in raziskovalce (Tan & Sousa, 2013, str. 711).

Tudi Theodosiou in Leonidou (2003, str. 140-141) navajata, da smo priča dramatični globalizaciji mednarodnega poslovnega prostora zaradi: večje liberalizacije trgovinskih politik, naraščanja stabilnosti denarne transakcije, ustanovitve regionalnih ekonomskih integracij, neprekinjenega pretoka blaga, relativno mirnih svetovnih razmer ter revolucionarnega napredka v prometnih, komunikacijskih in informacijskih tehnologijah. Skoraj vsak porabniški trg v velikih svetovnih gospodarstvih ima tujega konkurenta (Bartlett, Ghoshal & Beamish, 2008, str. 281). Vsi ti dejavniki so pripeljali do vzpona ostre konkurence

s sodelovanjem številnih podjetij različnih velikosti, panog in nacionalnega porekla. Kot rezultat so bila vprašanja, ki se nanašajo na oblikovanje mednarodnih trženjskih strategij za učinkovito in uspešno tekmovanje v tem poslovnem okolju, predmet obsežnih raziskav. Predvsem gre za podjetja, ki se sprašujejo, ali bi morala standardizirati ali adaptirati svojo trženjsko strategijo na mednarodnih trgih.

Razprava na to temo se je začela že leta 1961 z upoštevanjem svetovnega oglaševanja. V tem obdobju sta bila oglaševanje in potreba po mednarodni standardizaciji v središču debate. Razprava se je nato razširila na trženjsko-komunikacijski splet, sedaj pa se nanaša na celoten trženjski splet (Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009, str. 478).

V okviru trženjskega komuniciranja je temelj debate glede standardizacije vprašanje doseganja učinkovitega ravnoteženja ekonomskih koristi, pridobljenih s standardiziranimi strategijami in taktikami komuniciranja, v primerjavi z uspešnostjo, doseženo s prilagajanjem lokalnim tržnim pogojem. Raziskovalci, ki se strinjajo s standardiziranim pristopom, poudarjajo, da sta prednosti globalne komunikacije raziskovanje in ustvarjanje enotnih globalnih tržnih segmentov. Globalno enotna baza porabnikov, skupaj s tehnološko razpršenostjo, nudi tržnikom priložnost za okrepitev trženjsko-komunikacijskih programov po celem svetu, z občutnimi prihranki in večjo globalno usklajenostjo. Centralno razvita mednarodna komunikacijska kampanja z manjšimi spremembami, kot je na primer prevajanje v lokalni jezik, je učinkovita v svetu, v katerem se porabniške razlike zmanjšujejo. Vendar pa nekateri drugi raziskovalci pravijo, da če želi podjetje doseči čim večji dobiček, mora prilagoditi svoje komunikacijske kampanje potrebam specifičnega mednarodnega trga (Griffith, Chandra & Ryands, 2003, str. 30-31).

Vprašanje standardizacije in adaptacije trženjskega komuniciranja je deležno velike pozornosti s strani akademikov in praktikov, kar je deloma posledica komunikacijske revolucije v procesu globalizacije. Vendar pa odločitev za standardizacijo trženjske komunikacije ni enotna odločitev, ampak gre za serijo odločitev, povezanih s posameznimi trženjsko-komunikacijskimi orodji. Z managerske perspektive je razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na posamezna trženjsko-komunikacijska orodja, zelo pomembno in jih je potrebno upoštevati zaradi možnih posledic strategije (Griffith et al., 2003, str. 31).

Standardizacija in adaptacija torej ni vse ali nič predlog, vendar vprašanje stopnje. Bilo je ugotovljeno, da ogromni stroški, namenjeni adaptacijskemu pristopu, skupaj z željami mednarodnih podjetij, da izkoristijo prednosti standardizacije, ne dovolijo uporabe adaptacije v absolutnem smislu. Podobno, organizacijske razlike, heterogenost med različnimi državami, makro- in mikrookoljski dejavniki, kot tudi želja podjetja zadovoljiti različne potrebe porabnika, ne omogočajo prekomerne uporabe standardizacije v praksi. Zato je pomembno, da mednarodna podjetja v okviru trženjske strategije vključijo sestavine obeh pristopov, ki temeljijo na jasnem razumevanju dinamike trgov (Vrontis et al., 2009, str. 490). Schilke, Reimann in Thomas (2009, str. 25) so opredelili standardizacijo kot stopnjo, do katere

podjetja uporabljajo skupne spremenljivke trženjskega spleta med nacionalnimi trgi. Nasprotno pa adaptacija poudarja razlike med trgi držav in govori v prid prilagajanju trženjskih prizadevanj podjetja. V podpoglavjih, ki sledijo, bodo opisane značilnosti posameznih pristopov, kot so globalna standardizacija, lokalna adaptacija ter povezava med standardizacijo in adaptacijo. V tem okviru se bom osredotočila predvsem na glavne posebnosti in prednosti, ki jih prinašajo. Nato bodo predstavljeni dejavniki, ki jih morajo mednarodna podjetja upoštevati v okviru izbire posameznega pristopa. Na koncu bo sledil opis posameznih orodij trženjskega komuniciranja in vpliv standardizacije oziroma adaptacije nanje.

3.1 Teorija globalne standardizacije

Standardizacija je lahko definirana na različne načine, vendar jo Hussain in Khan (2013, str. 354) v skladu z avtorjema Medino in Duffyjem (1998) definirata kot proces širitve in učinkovite uporabe domačih, ciljno ter tržno določenih standardov izdelka ter njegovih opredmetenih in/ali neopredmetenih lastnosti na tujih trgih. Medtem ko je globalizacija opredeljena po Cherunilamu (2009) kot proces integracije ekonomije po celem svetu s čezmejnimi pretokom dejavnikov, izdelkov in informacij.

Zagovorniki standardizacije vidijo trge izredno homogenega in globalnega značaja ter obsega in verjamejo, da je ključ za preživetje in rast sposobnost mednarodnih podjetij, da standardizirajo izdelke in storitve. Navajajo, da se potrebe porabnikov, želje in zahteve ne razlikujejo bistveno med trgi in narodi. Splošen konceptualni argument je, da si svet postaja vedno bolj podoben v smislu okoljskih dejavnikov in zahtev porabnikov ter da imajo, ne glede na geografske lokacije, porabniki enako povpraševanje. Standardizirano globalno trženje je v bistvu podobno množičnemu trženju (nediferencirano ciljno trženje) v eni sami državi, in vključuje ustvarjanje istega trženjskega spleta za širok množični trg potencialnih porabnikov (Vrontis et al., 2009, str. 481-490). Uporaba globalne standardizacije na taktični ravni je bistvenega pomena, saj smo po mnenju Levitta (1983) priča globalizaciji. Trdi, da globalne korporacije, ki delujejo s konsistentno nespremenljivostjo in nizkimi relativnimi stroški, lahko cel svet obravnavajo kot en subjekt in povsod prodajajo enake stvari na enak način. S pojavom in rastjo teh novih svetovnih subjektov so staromodne mednarodno prilagodljive strategije, kjer se prilagodijo izdelki za posamezna tržišča po vsem svetu, skoraj izumrle (Vrontis & Kitchen, 2005, str. 89–90).

Zagovorniki trdijo tudi, da je standardizacija še dodatno olajšana zaradi rasti mednarodnih komunikacijskih kanalov, pojava svetovnih tržnih segmentov in interneta. V tem okviru lahko takšna strategija ponuja številne prednosti (Theodosiou & Leonidou, 2002, str. 141): (a) pomembne ekonomije obsega, zlasti na področju raziskav in razvoja, proizvodnje ter trženja. V tem okviru Hussain in Khan (2013, str. 355) dodajata, da standardizacija pomaga k hitrejšemu učenju na osnovi izkušenj in tako pripomore k zmanjševanju inventarnih stroškov, hkrati pomaga podjetjem k pridobitvi konkurenčne prednosti; (b) predstavitev konsistentne podobe podjetja/blagovne znamke v vseh državah, še posebej zaradi povečanega potovanja

porabnikov po vsem svetu; in (c) zmanjšanje managerske kompleksnosti zaradi boljše usklajenosti in nadzora mednarodnih operacij. Tan in Sousa (2013, str. 716) navajata še prednosti zmanjšane trenja med centralo in podružnicami ter preprostejše odločanje. Na osnovi konsistente podobe je zmanjšana zmedenost porabnikov, ki potujejo, hkrati pa lahko podjetja razvijejo samo en taktičen pristop delovanja na tujih trgih (Vrontis & Kitchen, 2005, str. 89). Šuštar in Šuštar (2005, str. 302) navajata, da slovenski managerji gledajo na standardizacijo predvsem z vidika stroškovne učinkovitosti.

Tan in Sousa (2013, str. 716) dodajata, da v večini raziskav uporabljajo mednarodno uspešnost kot posledico standardizacije. Le-ta naj bi imela pozitiven vpliv na uspešnost podjetja, vključujoč profitabilnost (Ozsomer & Simonin, 2004), volumen prodaje (Melewar & Saunders, 1998) in rast prodaje (Chung, 2009), čeprav to ni bilo potrjeno v okviru vseh raziskav. Čeprav je dejavnik uspešnosti podjetja eden izmed najbolj pomembnih v okviru strateških odločitev glede standardizacije oziroma adaptacije, pa so rezultati empiričnih raziskav standardizacije protislovni (Katsikeas, Samiee & Theodosiou, 2006, str. 867). Zato povezava med standardizacijo in adaptacijo mednarodne strategije trženja in uspešnostjo podjetja ostaja še vedno aktualen predmet znanstvenih raziskav (Virvilaite, Seinauskiene & Sestokiene, 2011, str. 106).

Izvedljivost standardizacije trženjskega komuniciranja temelji na obstoju homogenih tržnih segmentov med državami. Če segment hkratnost ali "strateško enakovredni segment" obstaja, porabniki v mednarodnih tržnih segmentih delijo skupne vedenjske vzorce odzivanja in strukturo preferenc ter reagirajo podobno na trženjske dražljaje. V nasprotju, če želi podjetje nastopiti na dveh zelo različnih tržnih segmentih z istim oglasnim sporočilom in pakiranjem, bi razlike v osnovnih porabniških preferencah in vzorcih odzivanja vplivale na neučinkovito delovanje, saj oglaševalsko sporočilo in pakiranje ne bi ustrezala potrebam trga (Griffith et al., 2003, str. 31).

3.2 Teorija lokalne adaptacije

V okviru definicije adaptacije nekateri avtorji (Medina & Duffy, 1998) ločijo tudi kostumizacijo. Po njihovem mnenju je adaptacija obvezna sprememba domačih, ciljno ter tržno določenih standardov izdelka ter njegovih opredmetenih in/ali neopredmetenih lastnosti, da so primerni za tuje pogoje okolja. Kostumizacija pa je definirana kot neobvezna sprememba domačih, ciljno ter tržno določenih standardov izdelka ter njegovih opredmetenih in/ali neopredmetenih lastnosti, da so gospodarsko in kulturno primerni za tuje porabnike. Osnovna razlika med obema izrazoma je ta, da je eden obvezen, medtem ko je drugi neobvezen (Hussain & Khan, 2013, str. 354). V okviru magistrskega dela bo zajeta adaptacija kot širši pojem, vključujoč kostumizacijo.

Zagovorniki adaptacije opozarjajo na težave pri uporabi standardiziranega pristopa in podpirajo tržno prilagajanje oziroma adaptacijo, ki ustreza "edinstvenim dimenzijam" različnih mednarodnih trgov. Natančneje, podporniki mednarodne adaptacije trdijo, da

obstajajo nepremostljive razlike med državami in celo med regijami v isti državi. Trg je predmet številnih vplivnih dejavnikov, kot so podnebje, rasa, topografija, poklici, okusi, pravo, kultura, tehnologija in sociala družbe. Ta seznam je bil nato še razširjen na okus porabnikov, razpoložljive dohodke, obdavčenje, nacionalizem, stroške dela, pismenost in raven izobrazbe. Pripadniki te šole določajo, da morajo mednarodna podjetja ugotoviti kako prilagoditi svojo trženjsko strategijo ter orodja trženjskega spleta, da bi ustrezali zahtevam trga ter porabnika (Vrontis et al., 2009, str. 478-479). Dodajajo, da je globalna standardizacija možna le pod določenimi pogoji, kot so obstoj globalnega porabnika, možne prihodnje koristi, ki izhajajo iz standardizacije, ter ustrezna komunikacijska in transportna infrastruktura, ki omogoča dobavo ciljnim porabnikom po vsem svetu (Zou, Andrus & Norvell, 1997, str. 109).

Poenostavitev in konceptualizacija standardizacije je v nasprotju z zagovorniki mednarodnega pristopa adaptacije, ki reagirajo neposredno na argument Levitta glede homogenosti trgov. Zagovorniki adaptacije pravijo, da so predpostavke, ki poudarjajo globalno filozofijo standardizacije, v nasprotju z dejstvi in da je "standardizacija v najboljšem primeru težka, v najslabšem primeru pa nepraktična" (Jain, 1989, str. 71). Vrontis in Kitchen (2005, str. 90) navajata, da je standardizacija po ugotovitvah avtorjev Ruigrok in van Tulder (1995) precenjena, saj je ideologija ter da je povsod nemogoče učinkovito tržiti z uporabo enakih trženjskih metod in strategij trženja. Tako zagovorniki mednarodne adaptacije trdijo, da je prilagajanje trženjskega spleta bistveno in ključnega pomena pri zadovoljevanju potreb in želja ciljnih trgov. Po njihovem trženjskega spleta ni mogoče standardizirati, ker je na mednarodnih trgih razlika v makro- in mikrookoljskih dejavnikih, omejitvah in konfliktih (Vrontis & Kitchen, 2005, str. 90).

Temeljna prednost standardizacije, ki se nanaša na doseganje ekonomije obsega, dandanes ni več tako pomembna. Tehnološki napredek namreč ustvarja fleksibilne proizvodne sisteme, ki omogočajo lažjo proizvodnjo izdelkov po meri porabnikov (Theodosiou & Katsikeas, 2001, str. 4). Izvajanje mednarodnega trženja je za podjetje več kot izvoz in podjetje postane veliko bolj neposredno vključeno v lokalno tržno okolje v posamezni državi ali trgu. Mednarodni tržniki imajo pogosto podružnice in razvijajo nove tržne taktike in strategije za tuje trge. Na tej točki postane potrebna adaptacija domače trženjske strategije za podjetja glavna skrb (Vrontis et al., 2009, str. 482).

Adaptacija trženjskega spleta za posamezni mednarodni ciljni trg zahteva več stroškov, vendar upa na večji tržni delež in vrnitev investicije (Hussain & Khan, 2013, str. 355). Theodosiou in Katsikeas (2001, str. 4-5) dodajata, da adaptacija trženjskega spleta torej zahteva več stroškov, vendar omogoča globlji prodor na tuje trge in tako večji tržni delež ter večji obseg realizirane prodaje, večjo motivacijo in pomen lokalnih vodij ter analiziranje, razumevanje in nadzor razvoja tujih trgov, kar omogoča hitro odzivanje na spremembe porabnikov ter posledično boljše zadovoljevanje njihovih potreb.

V okviru odločitve za adaptacijski pristop med trženjskimi orodji je cena prvo orodje, ki bi jo bilo potrebno prilagoditi, sledijo trženjsko komuniciranje, proizvod ter distribucija (Yap & Yazdanifard, 2014, str. 250). V okviru trženjskega komuniciranja lahko podjetje doseže večje ekonomske koristi z dobavo dodane vrednosti na osnovi prilagajanja željam in potrebam lokalnih trgov. Raziskovalci pravijo, da porabniki z različnih trgov zahtevajo edinstvene odločitve glede prilagoditve trženjskega komuniciranja, kot so tema, slogan, posebnosti govora, simboli, barve, uporabljeni mediji in pakiranje (Griffith et al., 2003, str. 31). Chung (2006, str. 159) dodaja, da sta dejavnika kulture in porabnika najbolj pozitivno povezana z adaptacijo trženjsko-komunikacijske strategije. Vinicius et al. (2011, str. 271) pa so še zapisali, da je stopnja adaptacije proizvoda in trženjskega komuniciranja zelo odvisna od značilnosti podjetja, izdelka ter panoge, a tudi od značilnosti tujega trga.

3.3 Teorija povezave med standardizacijo in adaptacijo

Obe ekstremni šoli standardizacije in adaptacije sta bili zavrjnjeni s strani številnih avtorjev. Le-ti navajajo, da sta popolna pristopa v praksi težko izvedljiva in poudarjajo pomen uporabe obeh pristopov hkrati (Vrontis & Kitchen, 2005, str. 90). Odločitev ali standardizirati ali adaptirati se ne šteje kot dihotomno eno. Na primer, nekateri akademiki pravijo, da je potrebna standardizacija nekaterih taktik in adaptacija drugih v različnih tržnih pogojih. Za te avtorje standardizacija in adaptacija ni vse ali nič predlog, vendar je stvar stopnje. Heterogenost med različnimi državami ne omogoča popolne standardizacije. Po drugi strani pa visoki stroški, povezani z adaptacijo, in koristi standardizacije ne smejo dovoliti adaptacije v veliki meri (Vrontis et al., 2009, str. 482).

Tako standardizacija kot tudi adaptacija imata svoje prednosti in slabosti. Nekatera orodja trženjskega spleta se lahko bolj standardizirajo, medtem ko se druga manj. Izdelek naj bi bil standardiziran zaradi dosega ekonomije obsega, blagovna znamka in sporočilo blagovne znamke sta lahko prav tako enaka, medtem ko naj bi embalaža, cena, trženjsko komuniciranje in tržne poti bili prilagojeni posameznim trgov. Na kratko torej lahko rečemo, da morajo podjetja za dosego uspeha na tujih trgih doseči balans med standardizacijo in adaptacijo (Hussain & Khan, 2013, str. 354).

Dolga razprava v mednarodnem trženju, ali naj podjetja standardizirajo ali adaptirajo svoje mednarodne trženjske pristope in metode vstopa na trg, je še vedno predmet raziskave v akademski literaturi. Prav tako je to bistvena in nenehna skrb za vsako mednarodno podjetje in tržnika. Za podjetja je iracionalno, da poskušajo popolno poenotiti trženjski splet, razen na podlagi jasno opredeljenih sklopov okoliščin in nekaterih kategorij izdelkov. Vendar pa je tudi res, da svetovni trg postaja vse bolj homogen, in sicer v tolikšni meri, da v resnici lahko multinacionalna podjetja tržijo svoje izdelke in storitve na enak način po vsem svetu z uporabo enakih strategij ter s sočasno nižjimi stroški in koristmi višje marže, in na ta način dosegajo večjo dobičkonosnost. Cilji za zmanjšanje stroškov in kompleksnosti trga vodijo vodstvo podjetja k upoštevanju standardizacije, medtem ko usmerjenost h kupcem vodi k adaptaciji izdelka (Vrontis et al., 2009, str. 482). Griffith et al. (2002, str. 31) dodajajo, da se v

okviru trženjskih komunikacij razprava o standardizaciji torej nanaša na uravnoteženje nasprotujočih zahtev globalne usklajenosti in ekonomije obsega z lokalno prožnostjo in dobavo dodane vrednosti.

Viswanathan in Dickson (2007, str. 52) se osredotočata na tri dejavnike preučevanja standardizacijskega/adaptacijskega vedenja: homogenost odziva kupcev na trženjski splet, prenosljivost konkurenčne prednosti in podobnost v stopnji gospodarske svobode. Ugotavljata, da obstajajo tudi v državah, ki imajo podobne kulture (npr. po vsej Evropski uniji), razlike v potrebah in zahtevah kupcev. Poleg tega trdita, da bo standardizacija uspešna, če sta homogenost odziva kupcev in stopnja podobnosti gospodarske svobode visoki ter konkurenčne prednosti lahko prenosljive.

Vrontis et al. (2009, str. 491), v skladu z empiričnimi in statističnimi podatki svoje raziskave, svetujejo podjetjem, da standardizirajo tam, kjer je to mogoče in prilagodijo le, kadar je to potrebno. To se razlikuje od izraza glocalizacija (glocalizacija se nanaša tako na strategije in taktike), ki se nanaša na organizacijo, ki je pripravljena in sposobna razmišljati globalno (standardizirati na strateški ravni) in delovati lokalno (adaptacija na taktični ravni) za izpolnitev zahtev različnih narodov in kultur. Čeprav je logično standardizirati tam, kjer je mogoče, pa se je neupravičenemu posploševanju od enega tržnega stanja do drugega potrebno izogniti, saj se vsak trg in porabnik lahko razlikujeta. Tržniki bi morali razumeti, da obstaja tanka črta med koristmi uporabe standardiziranega pristopa, če je ta mogoč in zaželen, ter tveganji pri iskanju stopnje homogenizacije povpraševanja. Mednarodna podjetja se morajo prizadevati, da bi našla in ohranila pravično ravnotežje. To ni preprosto, še posebej če se soočajo z zelo majavimi okoljskimi, konkurenčnimi in tržnimi silami. Tako odločanje o "ravnotežju" med standardizacijo in adaptacijo je težko doseči in je zahteven izziv. Kljub prihrankom ekonomije obsega kulturne in socialno-ekonomske razlike med državami ovirajo strategijo standardizacije in včasih zahtevajo prilagoditve na trgu ter s tem dodatne stroške, ki upravičujejo odločitev za adaptacijo v okviru standardizacije (Vinicius et al., 2011, str. 270).

Najboljši primer učinkovitega mednarodnega podjetja, ki je sprejelo celosten pristop standardizacije in adaptacije trženja, je McDonalds. Podjetje je mednarodno razširjeno po vsem svetu z enotno blagovno znamko in se hkrati prilagaja lokalnemu okusu (Vignali, 2001, str. 110). V nadaljevanju sledi predstavitev posameznih dejavnikov, ki jih podjetja upoštevajo v okviru odločanja glede strategije adaptacije in standardizacije. Nato sledi še podpoglavje, kjer so opisana posamezna orodja trženjskega komuniciranja ter vpliv adaptacije oziroma standardizacije nanje.

3.4 Dejavniki izbire pri odločitvi ustrezne stopnje standardizacije in adaptacije

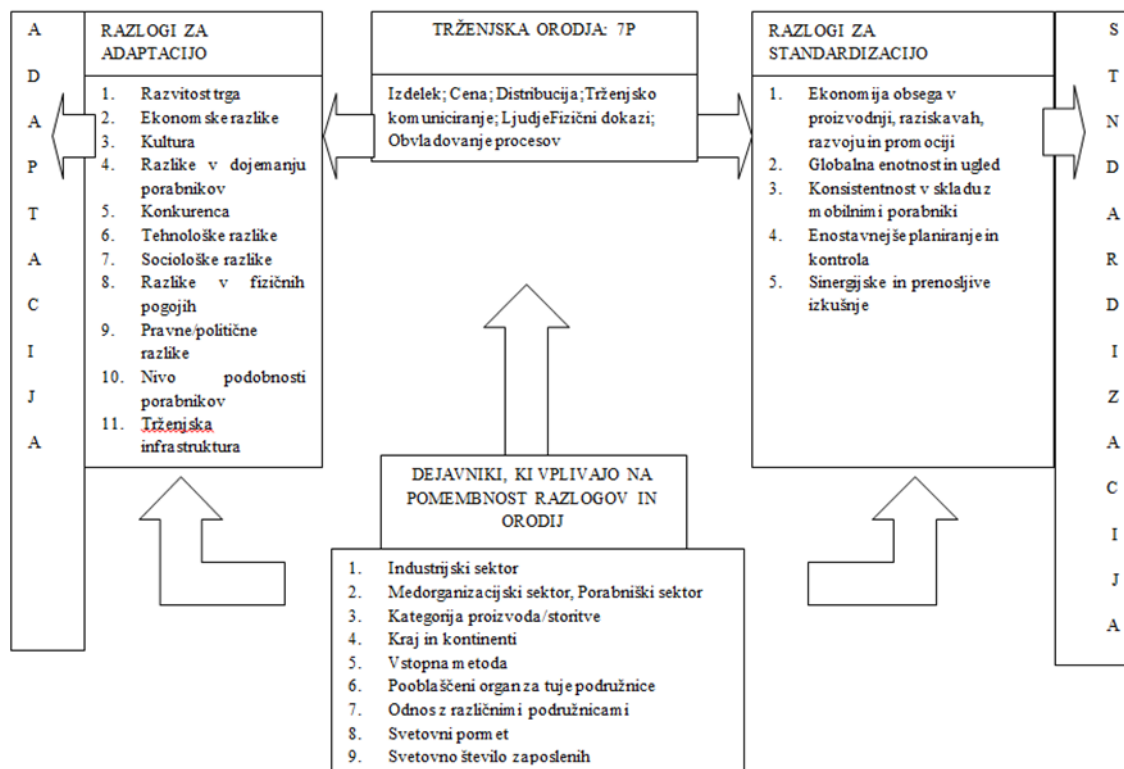
Na področju standardizacije in adaptacije mednarodnega trženja ter mednarodnega poslovanja je bilo opravljenih veliko raziskav. V zadnjih 50-ih letih je bilo na to temo objavljenih več kot 300 člankov. Čeprav je bilo vprašanje standardizacije in adaptacije mednarodnega trženja obširno raziskano v zadnjih desetletjih, je obstoječi pregled literature in metaanaliz na tem

področju vzbudil dvome o dosežkih predhodnih raziskav. V svoji analizi literature Theodosiou in Leonidou (2003, str. 141) povzemata, da so raziskave na tem področju neznačilne, protislovne in do neke mere ponujajo zmedene ugotovitve, ki jih pripisujeta neprimerni konceptualizaciji, neustreznim modelom raziskav in slabim analitskim tehnikam. Zlasti Theodosiou in Leonidou (2003, str. 167-168), Ryans in ostali (2003, str. 593-599) ter Birnik in Bowman (2007, str. 316) navajajo, da ustrezne spremenljivke in njihovi odnosi pogosto niso ustrezno zajeti v predhodnih raziskovalnih modelih in da obstoječe raziskave, predvsem opisne, ne vodijo k teoretično potrjenim priporočilom za managerje. Predlagali so, da je v prihodnosti potrebna bolj dosledna in konceptualna osnova za analiziranje obravnavane teme (Schmid & Katula, 2011, str. 491).

Theodosiou in Leonidou (2003, str. 142-143) navajata, da če želimo rešiti omenjeno polarizacijo standardizacije in adaptacije, je potrebno izhajati iz naslednjih predpostavk: (a) standardizacije in adaptacije ne bi smeli obravnavati ločeno, ampak na dveh koncih istega kontinuuma, kjer se lahko stopnja trženjske strategije standardizacije ali adaptacije v podjetju giblje med njima; (b) odločitev za standardiziranje ali adaptiranje strategije trženja je situacijsko specifična, zato bi morala biti rezultat temeljite analize in ocene ustreznih nepredvidljivih dejavnikov, ki prevladujejo na določenem trgu v določenem času; in (c) ustreznost izbrane stopnje strategije standardizacije in adaptacije je potrebno oceniti na podlagi njenih vplivov na uspešnost podjetja na mednarodnih trgih. Zato je izziv za mednarodno podjetje določiti, katere elemente strategije je izvedljivo in zaželeno, da se standardizirajo ali adaptirajo, pod kakšnimi pogoji ter v kolikšni meri.

Dejavniki se nanašajo na vse sile iz ozadja, ki vplivajo na odločitev podjetja ali standardizirati ali prilagoditi mednarodno strategijo trženja. S strani raziskovalcev je bilo predlaganih veliko število dejavnikov, ki naj bi vplivali na strategijo trženja, vendar je le majhen del njih bil empirično preverjen. Vrontis in Kitchen (2005, str. 91) trdita, da so odločitve o mednarodnih taktikah trženja odvisne od številnih vplivov, ki so razvrščeni v razloge in dejavnike. Razlogi so tisti vedenjski vidiki, ki "vlečejo" mednarodno taktično obnašanje v eno ali drugo stran kontinuuma, medtem ko dejavniki vplivajo na vedenje in pomembnost. Na sliki 1 lahko vidimo prikazane razloge za adaptacijo oziroma standardizacijo orodij trženja, kamor sodi tudi trženjsko komuniciranje. Hkrati so na sliki prikazani tudi dejavniki, ki vplivajo na vedenje ter na pomembnost razlogov ter orodij trženja. Nadalje je treba opozoriti, da je prikazan razširjen trženjski splet sedmih P-jev, saj se omenjeni dejavniki nanašajo tudi na podjetja, ki spadajo v storitveni sektor in / ali imajo močne elemente storitev (Vrontis et al., 2009, str. 482).

Slika 1: Razlogi in dejavniki, ki vplivajo na odločitev podjetja ali standardizirati ali adaptirati mednarodno strategijo trženja



Vir: D. Vrontis, & P. J. Kitchen, *Entry Methods and International Marketing Decision Making: An Empirical Investigation*, 2005, str. 92.

V nadaljevanju bom predstavila in bolj podrobno opisala dejavnike, ki so po mnenju avtorjev Theodosiou in Leonidou (2003, str. 142) pomembni pri načrtovanju trženjsko-komunikacijskih strategij. Za svojo raziskavo sta avtorja razvila širšo klasifikacijsko shemo dejavnikov, ki je bila za namene njune raziskave strnjena v dejavnike okolja, trga, kupca, konkurence, proizvoda/panoge ter organizacijske in vodstvene dejavnike.

Tan in Sauosa (2013, str. 734) dodajata, da je v okviru oblikovanja strategij potrebno upoštevati, da tukaj ne gre za ločeno odločitev, temveč je potrebno pregledati tudi zgodovino uporabljenih strategij in predvsem ostalih obstoječih strategij (generično strategijo, strategijo pozicioniranja, strategijo agregacije). Manj izbire torej ostane za managerje, ko se odločajo v okviru mednarodne trženjske strategije med adaptacijo in standardizacijo zaradi potrebe po skupni sinergiji in dopolnjevanju.

Raziskave na področju standardizacije mednarodnega trženja torej niso nove in jim je namenjeno veliko pozornosti. Literatura navaja pomembnost področij teh raziskav. Izraz trženjski program se nanaša na različne elemente trženjskega spleta (izdelek, cena, trženjsko komuniciranje in tržne poti), medtem ko se izraz trženjski proces nanaša na orodja, ki razvijajo in izvajajo trženjski program (Chung, 2006, str. 145). V okviru magistrskega dela se

bom osredotočila na trženjski program, natančneje na posamezno orodje: trženjsko komuniciranje.

3.4.1 Dejavniki okolja

Okoljski dejavniki so sestavljeni iz širokega spektra ekonomskih, družbeno-kulturnih, političnih, pravnih in fizičnih sil, ki vplivajo, bodisi neposredno ali posredno, na mednarodno poslovanje. V bistvu lahko ti dejavniki močno omejujejo zmožnosti podjetja za razvoj in izvajanje standardizirane strategije tudi v primerih, ko se le-ta šteje za zaželeno (Theodosiou & Leonidou, 2002, str. 149). Tan in Sousa (2013, str. 714) sta jih razdelila na makro in mikro dejavnike, kjer sta v okvir mikro dejavnikov vključila tudi intenzivnost konkurence, ki pa jo bom predstavila v poglavju 3.4.4. Avtorji navajajo, da so politično-pravni in ekonomski dejavniki prejeli največ pozornosti na področju raziskav (Theodosiou & Leonidou, 2002, str. 154).

Pretekle študije so pokazale, da je obseg standardizacije močno povezan z obsegom podobnosti med domačimi in tujimi okolji. Predvsem so pretekle študije opredelile, da so podobni trženjsko-okoljski dejavniki, kot so politični, pravni ter ekonomski dejavniki, ključni za izbiro standardizirane trženjske strategije. Ta podobnost se nanaša tudi na tržno infrastrukturo, družbeno-kulturne dejavnike in sorodne porabniške značilnosti (Chung, 2006, str. 148), ki pa bodo opisane v poglavjih, ki sledijo.

V preteklosti so razlike med narodi usmerjale mednarodna podjetja, da oblikujejo načrte trženja na osnovi posamezne države (torej kot lokalni problem trženja). Vendar pa Buzzell in ostali (v Vrontis et al., 2009, str. 491) opominjajo, da se je situacija spremenila in izkušnje vedno večjega števila mednarodnih podjetij kažejo, da obstajajo potencialne koristi, ki se lahko pridobijo s standardizacijo trženjskih praks. Nadalje Vrontis in ostali (2009, str. 491) ugotavljajo, da večina empiričnih študij, kamor sodijo tudi rezultati avtorjev, kot so Jain (1989), Chung (2009) ter Sousa in Bradley (2009), potrjujejo, da okoljska podobnost pozitivno vpliva na sprejetje standardizirane trženjske strategije. Podobnost okolja kaže na homogeno povpraševanja med domačimi in gostujočimi trgi, s čimer se poveča možnost standardizacije trženja (Tan & Sousa, 2013, str. 714). Okoljske razlike so zelo pomembne pri določanju izvedljivosti in ustreznosti mednarodnih trženjskih strategij, predvsem za blagovno znamko in ceno (Theodosiou & Leonidou, 2002, str. 154).

Jain (1989, str. 75) navaja, da bi politično okolje na tujem trgu lahko prisililo tuja podjetja, da spremenijo svoje delovanje, politiko in strategijo v tej državi. Politična intervencija v tujih državah pogosto povzroča težave pri izvajanju standardiziranih programov. Prejšnje študije so pokazale tudi, da je razlika v vladnih uredbah med domačimi in gostujočimi državami ovira za izbiro strategije standardizacije in da se pogosto zahteva od podjetij, da adaptirajo svojo strategijo trženja za tuji trg zaradi različnih predpisov glede proizvodnih standardov, patentov in tarif (Chung, 2006, str. 148). Prav tako lahko fizične značilnosti določene države (klima, topografija, viri ...) vplivajo na standardizacijo na različne načine. Na trgih z vročim

podnebjem je potrebno prilagoditi klimatske sposobnosti avtomobilov. Prav tako je potrebno na trgih z različno velikostjo domov porabnikov prilagoditi pohišstvo (Jain, 1989, str. 75).

Tan in Sousa (2013, str. 714) dodajata v sklop dejavnikov okolja tudi psihično razdaljo, ki se nanaša na dojetje posameznika o razlikah med domovino in tujino. Pričakuje se, da psihična razdalja negativno vpliva na stopnjo standardizacije trženja, saj managerji bolj verjetno prilagodijo svojo strategijo trženja značilnostim tujih trgov, kadar zaznajo velike razlike med domačim in tujim trgom.

3.4.2 Značilnosti trga

Značilnosti trga se nanašajo na tiste dejavnike, ki določajo stopnjo razvitosti in razvoja posameznega tujega trga, vključno z njegovo tržno infrastrukturo, medijsko razpoložljivostjo, distribucijsko strukturo in velikostjo trga. Medtem ko slednji določa potencial povpraševanja na tujem trgu, druge značilnosti trga vplivajo na zmožnost podjetja, da okrepi in zadovolji povpraševanje (Theodosiou & Leonidou, 2002, str. 154).

Čeprav Theodosiou in Leonidou (2002, str. 154) na osnovi teoretičnih predpostavk (Chhabra, 1996) navajata, da ima od vseh navedenih velikost trga največji vpliv na strategijo trženja. Večji kot je trg, več adaptacije je potrebne, še posebej v okviru komunikacije. To je zato, ker večja prodaja z velikih trgov bolj verjetno omogoča kritje dodatnih stroškov prilagoditve. Birnik in Bowman (2007, str. 309) dodajata, da so rezultati glede omenjene povezave nedoločeni, saj je ugotovljeno, da se pričakuje višja stopnja standardizacije na večjih trgih zaradi večje prepletenosti le-teh.

Kot je bilo že omenjeno, je osnova za tržno standardizacijo primerjava delovanja domačega trga z delovanjem tujega trga. Potrebno je opredeliti dejavnike, povezane z obsegom standardizacije na tujem trgu. Izpostavlja se pomen interakcij adaptacije v primerjavi s standardizacijo, ki pomaga prepoznati posreden vpliv dejavnikov pri izbiri strategij in taktik za standardizacijo (Vrontis et al., 2009, str. 479). V številnih prejšnjih študijah so navedli, da razlike v stopnjah gospodarskega razvoja med domačimi in gostujočimi državami pogosto vplivajo na izbiro strategij trženja (Theodosiou & Leonidou, 2002, str. 154). Razvoj trga se nanaša na celoten življenjski standard pogojev s strani gospodarskega razvoja (države v razvoju ali razvite države) in stopnje izobrazbe. Ugotovljeno je, da negativno vplivajo na sprejetje standardizirane trženjske strategije zaradi bolj intenzivne konkurence in višje stopnje zahtev na bolj razvitih trgih. Ta negativni vpliv je empirično potrjen, razen ene študije, ki so jo opravili Vrontis in ostali leta 2009 (Tan & Sousa, 2013, str. 714).

Raziskave so prav tako pokazale, da so mednarodne trženjske odločitve pod vplivom tržne infrastrukture v državi gostiteljici. Strategija standardizacije je bolj verjetno, da uspe, ko je tržna infrastruktura podobna v domačih in gostujočih državah (Jain, 1989, str. 75). Theodosiou in Leonidou (2002, str. 154) dodajata, da čeprav bi pričakovali večjo standardizacijo zaradi podobnosti v razpoložljivosti, učinkovitosti in stroških infrastrukture

trženja, oglaševanja in distribucije med domačimi in tujimi trgi, je bilo to le delno potrjeno v študijah.

3.4.3 Značilnosti porabnika

Značilnosti porabnikov se osredotočajo na njihove lastnosti, obnašanje, okuse, preference in način uporabe na mednarodnih trgih. V bistvu je uspeh ali neuspeh podjetja v tujini v veliki meri odvisen od njegove sposobnosti, da zadovolji potrebe svojih ciljnih porabnikov bolje od konkurence. Kljub svoji pomembnosti je bila ta skupina dejavnikov s strani raziskovalcev presenetljivo najmanj preučena. Kljub temu empirične ugotovitve nakazujejo, da imajo značilnosti porabnikov precej pomemben vpliv na trženjsko strategijo standardizacije in adaptacije, to pa velja tudi za skoraj vse strateške elemente. Zlasti je bilo ugotovljeno, da bolj kot so si podobni profili porabnikov po državah, večja je standardizacija trženjske strategije, in obratno (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 154). Chung (2006, str. 163) dodaja, da kultura nima glavnega vpliva na izdelek, ceno, kraj in proces. Namesto tega ima glavni vpliv na trženjsko-komunikacijska prizadevanja, kar pomeni, da morajo podjetja uporabiti adaptiran trženjsko-komunikacijski pristop pri vnosu v drugačno kulturno okolje. S tem se strinjajo tudi avtorji novejših člankov in raziskav, kot so Hartmann in Apaolaza-Ibanez (2013) ter Yap in Yazdanifard (2014, str. 252).

Vodilni managerji v mednarodnih podjetjih torej včasih zanemarijo pomen nevidnih ovir kulturnih razlik pri ustvarjanju trženjskega komuniciranja. Kulturni dejavniki igrajo pomembno vlogo in delujejo kot nevidne ovire. Razumevanje kulturnih razlik je ena od najbolj pomembnih veščin za podjetja pri ustvarjanju konkurenčne prednosti v mednarodnem poslovanju. Čeprav postaja svet globaliziran, je veliko narodov izrazilo zahtevo do svoje kulture v mednarodnem poslovanju. Napoveduje se, da bo nacionalna kultura ključni dejavnik vplivanja na gospodarski razvoj, demografsko vedenje in na splošno poslovanje po vsem svetu. Takšne trditve na makro ravni bodo pomembno vplivale na oblikovanje politike trgovanja, varstva pravic intelektualne lastnine ter ustvarjanja virov za nacionalne koristi. Na mikro ravni bi te trditve lahko bile nevidne ovire za podjetja, ki delujejo ali želijo vstopiti na mednarodne trge (Tian & Borges, 2011, str. 110).

S kulturo povezani dejavniki so pomemben element pri izbiri strategije standardiziranega trženja. Družbeno-kulturni dejavniki, kot so pismenost porabnikov, stopnja izobrazbe, socialno-kulturni običaji in tabuji ter jezik, pogosto silijo podjetja, da spremenijo ponudbo za tuje trge. Na osnovi raziskav o potencialnem vplivu kulture na standardizacijo oglaševanja ni sprejetega generalnega zaključka (Harris, 1994, str. 14). Več študij pa je pokazalo, da podjetja bolj verjetno uporabijo strategijo standardizacije, če so si značilnosti in obnašanje porabnikov v domačih in gostujočih državah podobni (Chung, 2006, str. 149). Opazovanja, izkušnje in mnenja drugih avtorjev so nas že zgodaj pripeljale do sklepov, da tudi v okvirih EU obstajajo pomembne razlike v komuniciranju in sporazumevanju. Nemci in Danci naj bi dajali prednost neposrednim in eksplicitnim navedbam, ki so karseda stvarne. Italijani dajejo prednost prijetnemu komuniciranju (izjema je Benetton). Francozi tudi v komuniciranju izražajo

dvome. Zato je pristop do njih manj neposreden in bolj prefinjen, pri tem pa zavračajo vtis, da je nanje sploh mogoče vplivati (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 237).

Ljudje, ki živijo v različnih kulturah, se razlikujejo glede na svoja prepričanja, predhodne izkušnje, obnašanje in vrednote. Vrednote so zakoreninjene globoko v zgodovino in se težko spreminjajo. Drugačne vrednote lahko vodijo do drugačnih vedenj. Kulturne dimenzije poimenovane po Hofsedu (v De Pelsmacker et al., 2004, str. 549) povečujejo razlago razlik na področju porabniškega obnašanja posamezne države. Na primer: v bolj moško orientiranih državah se proda več dragih ur in nakita kot v ženskih državah. Tudi v primerih, kadar so potrebe porabnikov homogene, to še ne pomeni, da želijo ljudje te potrebe zadovoljevati na enak način. Nescafé punuja več kot 100 različic kave, saj porabniki iz različnih držav povprašujejo po različnih okusih in oblikah. Po drugi strani pa so zagovorniki standardizacije mnenja, da je komunikacijska revolucija tako zblížala porabnike iz različnih držav, da se kultura ne more več obravnavati kot ovira pri mednarodni standardizaciji oglaševanja.

3.4.4 Značilnosti konkurence

Značilnosti konkurence vključujejo dejavnike, ki se nanašajo na strukturo (tj. monopolno in oligopolno), naravo (tj. cenovno in necenovno) ter intenzivnost (tj. blago in ostro) konkurence na tujih ciljnih trgih. V večini primerov struktura in narava konkurence nista imeli večjega vpliva na odločitev glede standardizacije in adaptacije različnih trženjskih elementov. To je v nasprotju z namenom, da bi morala podjetja v okviru mednarodne strategije trženja upoštevati število, izvor in pristop glavnih konkurentov na vsakem trgu, kakor tudi svoje stališče (vodja, izzivalec, sledilec) v odnosu do vsakega tekmeca (Buzzell, 1968; Jain, 1989 & Rosen, 1990). Dejavniki intenzivnosti konkurence pa je bil značilno in pozitivno povezan z adaptacijo izdelka in trženjske komunikacije, kar kaže, da lahko konkurenčni pritiski vplivajo na strategijo adaptacije, le-ta pa je potrebna za pridobitev prednosti pred tekmeci (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 154-155). Obstaja torej veliko raziskav, ki navajajo, da višja intenzivnost konkurence na trgih vpliva na večjo potrebo po adaptaciji (Birnik & Bowman, 2007, str. 309).

Konkurenčna intenzivnost je stopnja konkurence, s katero se podjetja soočajo na tujih trgih. Splošno je torej sprejeto, da ima negativen vpliv na standardizacijo trženjske strategije zaradi velikega pritiska konkurentov, zaradi česar podjetja prilagodijo trženjsko strategijo značilnostim trga (Tan & Sousa, 2013, str. 714).

3.4.5 Dejavniki izdelka in panoge

Dejavniki izdelka in panoge se nanašajo na vrsto izdelka (tj. za porabniški ali medorganizacijski trg), tehnološko usmeritev panoge (tj. tehnološko intenzivna ali tradicionalna) in fazo življenjskega cikla izdelka (tj. zgodnja ali zrela faza) (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 155). Tan in Sousa (2013, str. 715) dodajata še pozicioniranje izdelka, čeprav menita, da sta predvsem vrsta izdelka in edinstvenost le-tega privlačila največ pozornosti s strani raziskovalcev. Edinstvenost izdelka je definirana kot obseg, v okviru

katerega lahko izdelek zadovolji posebne potrebe in služi posebnim namenom ter tako negativno vpliva na standardizacijo trženja. V tem primeru mora biti trženjska aktivnost oblikovana v skladu z edinstvenimi potrebami tujega trga.

Kljub trditvam, da v nasprotju s porabniškimi izdelki industrijsko blago zahteva bolj standardiziran pristop, zaradi dejstva, da so odločitve o nakupu racionalne in ne čustvene, je to le delno potrjeno z empiričnimi raziskavami (npr. Akaah, 1991; Ozsomer, Bodur & Cavusgil, 1991; Cavusgil, Zou & Naidu, 1993...) (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 155). Birnik in Bowman (2007, str. 308-309) dodajata, da če na to pogledamo kot na celoto in povzamemo rezultate vseh raziskav, lahko rečemo, da imajo industrijski izdelki večji potencial za standardizacijo kot pa porabniški. V primeru visokotehnoloških izdelkov, izdelkov, ki se dojemajo kot bistveni in premium izdelkov luksuznih blagovnih znamk je nivo standardizacije višji. Veliko lažje je standardizirati osnovne prednosti izdelka (podoba, funkcionalnost ...) kot pa storitve, ki ga podpirajo (dostava, garancije ...), saj morajo biti večinoma le-te prilagojene poslovni kulturi in včasih tudi posameznim porabnikom (Hollensen, 2011, str. 460).

Poleg tega predhodne študije (npr. Patterson & Cicil, 1995) priznavajo, da je storitve bolj verjetno potrebno adaptirati. Storitve pogosto zahtevajo višjo raven stika ponudnika z naročnikom in interakcijo v okviru dobave storitev. Prilagojene storitve za porabnika so pogosto ključnega pomena pri trženju storitev. Ponudniki storitev morajo pogosto adaptirati trženjski program za tuji trg, saj so storitve bolj občutljive na razlike lokalnega okolja. Nekatere raziskave so nadalje ugotovile, da v primerjavi z opredmetenimi izdelki storitev pogosto ni mogoče zaščititi s patentom in so zato bolj občutljive na razlike tujih okoljskih trgov (Chung, 2006, str. 149).

Theodosiou & Leonidou (2003, str. 155) pravita, da tehnološka usmerjenost vpliva na standardizacijo trženjske strategije, še posebej pri izdelku, zaradi potrebe po alokaciji obsežnih stroškov raziskav in razvoja na dolgih proizvodnih serijah. Faza življenjskega cikla izdelka bistveno vpliva na skoraj vse razsežnosti strategije trženja, dejansko pa je bilo potrjeno, da standardizirana strategija trženja najbolje deluje na trgih, kjer je izdelek v isti fazi njegovega življenjskega cikla.

Birnik in Bowman (2007, str. 307) dodajata, da sta blagovna znamka in izdelek najbolj standardizirana v okviru mednarodnega trženja. Adaptacije izdelka so običajno rezultat pravnih in tehničnih zahtev določene države in se večinoma nanašajo na elemente izdelka, ki niso osnovnega pomena (npr. označevanje).

3.4.6 Organizacijski dejavniki

Theodosiou & Leonidous (2003, str. 154) navajata, da se organizacijski dejavniki osredotočajo na notranje značilnosti podjetja in so sestavljeni iz štirih postavk: (a) država porekla podjetja: v okviru katere rezultati kažejo, da čeprav so nekateri vidiki izdelka in

oglaševanja pod vplivom centrale, le-ta ne vpliva na druge elemente; (b) lastništvo podjetja: stoodstotno lastništvo ali bistveno nadzorovane hčerinske družbe imajo višji nivo trženjske standardizacije (Birnik & Bowman, 2007, str. 309); (c) mednarodne izkušnje podjetja: ki se večinoma nanašajo na pozitivno povezavo z adaptacijo izdelkov in trženjskimi komunikacijami. Mednarodne izkušnje običajno vplivajo na uporabo adaptirane trženjske strategije, saj imajo vodilni boljše znanje o tujih trgih in so tako bolj motivirani, da razmislijo o drugih strategijah. Vendar pa empirične študije razkrivajo mešane vplive mednarodnih izkušenj na standardizacijo mednarodnih programov trženja (Tan & Sousa, 2011, str.715) in (d) tržni delež v tujini: v okviru katerega ni bilo ugotovljenega učinka na strategijo adaptacije oziroma standardizacije trženja.

Velikost podjetja je v pozitivnem odnosu s standardizacijo trženja, saj lahko večja podjetja v večji meri izkoristijo ekonomijo obsega ter so hkrati zaradi strukture manj prožna za učinkovito prilagajanje (Tan & Sousa, 2011, str. 715). Prav tako je način posrednega (licenciranje, franšizing ...) vstopa na trg povezan z večjo stopnjo standardizacije kot pa neposredne oblike (Birnik & Bowman, 2007, str. 309).

Tan in Sousa (2013, str. 715) dodajata v ta okvir še dejavnik pokritosti tujih trgov, ki se nanaša na število tujih trgov, na katerih deluje podjetje in je pozitivno povezano s standardizirano strategijo trženja zaradi privlačnosti ekonomije obsega. Prav tako dodajata še dejavnik predhodne uspešnosti podjetja, ki ga ignorira večina pregledanih študij, bi pa moral imeti pozitiven vpliv na stopnjo standardizacije, saj dobri rezultati v preteklem letu motivirajo managerje, da sprejmejo relativno manj zahtevno strategijo standardizacije. Vendar pa je bilo to predlagano razmerje deležno le malo pozornosti s strani raziskovalcev.

3.4.7 Vodstveni dejavniki

Zadnji sklop dejavnikov se nanaša na odnos vodstva do mednarodnih operacij in vključuje stopnjo centralizacije odločanja (tj. centralizirano in decentralizirano) in usmerjenost gospodarskih družb (tj. obseg pripravljenosti poslovodstva za upoštevanje tujih pogledov) (Theodosiou & Leonidous, 2003, str. 154).

Centralizacija se nanaša na obseg, v okviru katerega upravni odbor nadzoruje hčerinske družbe v smislu strateškega odločanja. Običajno je centralizacija pozitivno povezana s strategijo standardizacije, saj imajo upravjalci večji nadzor kot pa v primeru adaptacije. Z nekaj izjemami (npr. Myers, 1999; Özsoy & Simonin, 2004) vse empirične študije potrjujejo pozitiven učinek centralizacije na vsako komponento mednarodne standardizacije trženjskega programa (Tan & Sousa, 2013, str. 715). V okviru usmerjenosti podjetij je bilo ugotovljeno, da ta dejavnik znatno vpliva na obseg standardizacije elementov, povezanih s trženjskimi komunikacijami, vendar ni imel vpliva na strategijo standardizacije izdelka, oblikovanja cen ter distribucije. Poleg tega kulturološko usmerjeni managerji adaptirajo oglaševanje v večjem obsegu kot nekulturološko občutljivo vodstvo (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 154).

Trendi globalizacije so spodbudili managerje k večji centralizaciji trženjskih odločitev predvsem zaradi kontrole (Solberg, 2001, str. 2). Centralizirani pristop odločanja vodi k bolj negativnim reakcijam s strani posrednikov. V nasprotju pa v podjetjih, ki imajo bolj odprt pogled na vprašanje in izvedbo standardizacije trženjskih odločitev in le-to prepuščajo lokalnim predstavnikom, to vodi k boljšim odnosom (Solberg, 2001, str. 1). Ne obstaja univerzalna rešitev glede popolnega profila mednarodnega managerja. Proučili so obnašanje nacionalnih managerjev v različnih državah in prišli do zaključka, da so v rastočih državah potrebni nacionalni managerji, transnacionalni managerji pa so ustrežnejši za stabilne in nasičene trge (npr. Zahodna Evropa) (Hollensen, 2011, str. 690).

3.5 Standardizacija in adaptacija orodij trženjskega komuniciranja

V okviru razvijanja mednarodne trženjske strategije je pomembna odločitev, katere elemente trženjskega spleta in njegove podelemente standardizirati oziramo adaptirati in do katere stopnje. Standardizacija je prožna in se lahko uporablja na različne načine in na različnih stopnjah. Čeprav se standardizacija pogosto omenja kot celota, se tržniki soočajo s številnimi kritičnimi odločitvami, ki se nanašajo na standardizacijo in adaptacijo trženjsko-komunikacijskih orodij. Za vodje trženja se vprašanje standardizacije trženjskega komuniciranja vrti okoli tega, katera orodja komunikacijske kampanje se lahko standardizirajo in kateri dejavniki vplivajo na stopnjo standardizacije vsakega orodja (Harris, 1994, str. 13). Veliko raziskav je poročalo o določenih stopnjah standardizacije za različne elemente trženjskega spleta. Terminologija in stopnje se razlikujejo med raziskavami, prav tako tudi vzorci (Birnik & Bowman, 2007, str. 307).

Theodosiou & Leonidous (2003, str. 162) sta v okviru svoje raziskave navedla stopnje adaptacije oziroma standardizacije posameznih orodij trženjskega komuniciranja, čeprav je potrebno še enkrat poudariti, da se rezultati različnih avtorjev razlikujejo, kar je odvisno od vzorca podjetij, uporabljenega v raziskavi, geografskega področja ter ostalih dejavnikov. Po mnenju zgoraj navedenih avtorjev je najbolj raziskano orodje v okviru strategije trženja trženjsko komuniciranje. Le-to ima nekoliko višjo stopnjo adaptacije na tujih trgih v primerjavi z ostalimi orodji trženjskega spleta. V zvezi z oglaševanjem so jezikovne razlike, dostopnost medijev, vladni predpisi, gospodarske razlike in dejanja konkurentov pogosto navajali kot razlog za adaptacijo oglaševanja. V bistvu so ti dejavniki odgovorni za prilagoditev oglasnega sporočila, njegovo izvedbo sloga in uporabljenega medija. Prav tako imajo velik vpliv tudi na načrtovanje oglaševanja in proračuna za trženjsko komuniciranje.

Pospeševanje prodaje je predmet povprečne stopnje adaptacije, kar pogosto pripisujejo razlikam v zakonskih omejitvah, kulturnih značilnostih, konkurenci in zmogljivosti trgovcev na tujih trgih. Opazili so tudi povprečno stopnjo adaptacije v primeru odnosov z javnostmi, kar je predvsem posledica razlik v stopnji vključenosti podjetja, narave in pomena javnosti ter razpoložljivosti agencij za odnose z javnostmi v tujini. Na porabniških mednarodnih trgih predstavlja osebna prodaja blago stopnjo prilagoditve, zlasti glede zaposlovanja, usposabljanja, motivacije in nadzora prodajnega osebja. V primeru medorganizacijskega trga

je osebna prodaja bolj pomembna in dosega visok nivo adaptacije. V nadaljevanju sledi podrobnejši pregled standardizacije oziroma adaptacije posameznih orodij trženjskega komuniciranja, in sicer z vidika različnih avtorjev.

3.5.1 Oglaševanje

Študije nakazujejo različne rezultate glede standardizacije oglaševanja, vendar je težnja predvsem k srednji stopnji standardizacije. Prav tako pa obstaja kar nekaj raziskav, ki navajajo višjo stopnjo standardizacije (Birnik & Bowman, 2007, str. 308).

Osrednji motiv mednarodnih podjetij za uporabo strategije standardizacije oglaševanja je želja po ustvarjanju bolj enotne podobe podjetja in njegove blagovne znamke na večjem številu trgov. Splošno prepričanje je, da lahko enotna podoba blagovne znamke na trgih izboljša vrednost globalne blagovne znamke. V tem okviru se kot prednosti standardizacije poudarjajo potencialne gospodarske koristi, povezane s prihranki in sposobnostjo izvajanja usklajene strategije ter pozivanja različnih tržnih segmentov. Tako akademiki kot tudi praktiki so posvečali veliko pozornosti kompromisu med temi prednostmi standardizacije oglaševanja ter prilagajanjem lokalnim okusom, željam in pogojem uporabe na tujih trgih (Taylor & Okazaki, 2005, str. 98).

Vprašanje globalnih tržnikov je torej, ali naj bosta specifično oglaševalsko sporočilo in medijska strategija spremenjena od regije do regije ali od države do države. Zagovorniki »en svet, en glas« pristopa h globalnemu oglaševanju verjamejo, da se era globalne vasi hitro približuje in da se okusi ter preference zblížujejo v svetovnem vidiku. V skladu z argumenti standardizacije, v okviru katere ljudje iz vsepovsod želijo enake izdelke z istim razlogom, lahko podjetja dosežejo ekonomijo obsega z enotnim oglaševanjem po celem svetu (Keegan, 2001, str. 458). Eden izmed večjih problemov v okviru analize standardizacije oglaševanja je ta, da standardizacija ni samo ena opcija in da se mednarodna podjetja soočajo s kompleksno izbiro oblik in obsegov standardizacije. Primeri standardizacije teksta ali podobe se lahko razlikujejo in v skladu s tem je lahko en element oglaševanja standardiziran in drugi ne (Harris, 1994, str. 13). Čeprav obstajajo možnosti za standardizacijo mednarodnega oglaševanja, predvsem na regionalni ravni, je adaptacija izvedbenih elementov v mednarodni oglaševalski kampanji neizogibna (Solberg, 2001, str. 1).

V okviru globalnega trženjskega komuniciranja poznamo štiri osnovne oblike strategij: centralizirano strategijo in proizvodnjo (oglaševanje je kontrolirano in proizvedeno s strani matične uprave (ali njegove agencije)), decentralizirano strategijo in proizvodnjo (oglaševanje je kontrolirano in proizvedeno s strani lokalnih podružnic in njihovih agencij posebej za lokalni trg - drag pristop, ki lahko uniči konsistentnost, vendar omogoča več kreativnosti in prilagajanja lokalnim potrebam), centralizirano strategijo in lokalno proizvodnjo (patentirano oglaševanje omogoča enotnost, vendar dopušča lokalno proizvodnjo v skladu s centralnimi smernicami) in centralizirano strategijo s hkratno centralno in lokalno produkcijo (gre za centralno proizvedene neverbalne oglaševalske materiale, ki jih lokalna produkcija dopolni)

(Smith & Zook, 2011, str. 217-218). Zgoraj navedene možnosti nam kažejo, da se mednarodna podjetja soočajo s kompleksnimi odločitvami glede standardizacije oglaševanja. Prej kot preprosta odločitev ali oglaševanje standardizirati ali adaptirati je obstoj veliko vmesnih oblik ter stopenj standardizacije (Birnik & Bowman, 2007, str. 308).

Chung (2006, str. 148) navaja, da lahko različni oglasi iz različnih držav povzročijo zmedo med porabniki, zato lahko standardizirani oglasi to preprečijo. Po drugi strani Jae et al. (2002) razlikujejo med transformacijskimi in informativnimi oglašnimi stili. Trdijo, da transformacijska sporočila povezujejo blagovno znamko z edinstvenim nizom psiholoških značilnosti, zato so univerzalna. Nasprotno so informativni oglasi pogosteje lokalizirani, saj se osredotočajo na praktične in funkcionalne potrebe porabnikov s poudarjanjem lastnosti in koristi izdelka (Vrontis et al., 2009, str. 479). Ti podatki so navedeni tudi v novejših člankih, katerih avtorji so Hartmann in Apaolaza-Ibanez (2013) ter Yap in Yazdanifard (2014, str. 252).

Kljub temu pa se tržniki pri oglaševanju soočajo z omejitvami, ki jih določa nacionalna zakonodaja. Na primer na Kitajskem vlada strogo regulira uporabo medijev, pogostost oglaševanja in vsebino sporočila. Vsebina sporočila je certificirana s strani Kitajskega združenja za oglaševanje. Kitajski mediji pogosto zavrnejo vsebino sporočila, ki ni bilo potrjeno s strani združenja. Lahko se zgodi, da sporočilo, ki je bilo ustrezno za ameriški trg, ni primerno za kitajski trg (Griffith et al., 2002, str. 34).

Standardizirana strategija oglaševanja zato mogoče ne bo uspešna zaradi vladnih in tržno infrastrukturnih razlik. Kar je potrebno storiti, je opredeliti gibalna dojemanja standardizacije ter oblikovati kampanjo, ki izpolnjuje njihove omejitve. Zagovorniki standardizacije so ugotovili, da je komunikacijska revolucija tako zblížala potrošnike iz različnih držav, da se kultura ne more več obravnavati kot ovira pri mednarodni standardizaciji oglaševanja. Nasprotniki trdijo drugače in pravijo, da kultura in lokalne razmere trga vplivajo na to, da je adaptacija bolj uspešna. Kot je bilo omenjeno že predhodno, je bilo narejenih veliko raziskav o potencialnem vplivu kulture na standardizacijo oglaševanja, vendar ni generalnega zaključka (Harris, 1994, str. 14). Keegan (2001, str. 458) dodaja, da je izziv za oglaševalce, da najdejo oglas, ki bo deloval v različnih državah in kulturah. Istočasno z rastjo globalnega pomena narašča tudi lokalna jakost. Postaja izredno pomembno, da poznamo zahteve obeh (Keegan, 2001, str. 458).

V okviru pregleda literature s strani akademikov in praktikov glede standardizacije oglaševanja med letoma 1950 in 1980 je bilo razvidno, da akademiki preferirajo višji nivo adaptacije, medtem ko praktiki višji nivo standardizacije (Birnik & Bowman, 2007, str. 308).

3.5.2 Neposredno trženje

Neposredno trženje je običajno nacionalna disciplina, čeprav nekatera podjetja, kot sta American Express in Readers Digest Association, izvajajo mednarodne programe, še posebej

neposredno pošto, za prodajo svojih izdelkov in storitev po celem svetu. Podjetja sprintajo kopije promocijskih brošur v različnih jezikih in jih pošljejo iz držav z nizkimi poštnimi stroški v ostale države. Direktna pošta je nekaj običajnega v večini držav, v Čilu je določena kot učinkovit medij, ker pošiljatelj plača samo del poštna pristojbine, kurir pa nato kasneje zbere dodatne poštna stroške za vsako dostavljeno pošiljko. Prav tako v jugovzhodnih azijskih državah, kjer se tiskani mediji redkeje uporabljajo, se neposredno trženje obravnava kot eno izmed najbolj učinkovitih orodij za doseg odgovornih pri prodaji industrijskih izdelkov, čeprav je primeren seznam naslovnikov težko pridobiti (Stone & McCall, 2004, str. 183-184).

Uporaba neposredne pošte, ki je najbolj popularna oblika neposrednega trženja, se razlikuje po svetu glede na stopnjo pismenosti, raven sprejemanja, infrastrukturo in kulturo. V državah z nizko stopnjo pismenosti je medij, ki zahteva branje, neučinkovit. V drugih državah, kjer je stopnja pismenosti visoka, pa lahko obstaja možnost obstoja neznanja o neposredni pošti, kjer so porabniki sumničavi glede izdelkov, ki jih ne vidijo. Infrastruktura države mora biti dovolj razvita, da se neposredna pošta lahko uporablja. Poštni sistem mora dostaviti pošto pravočasno ter razpolagati z ustrežno bazo podatkov. Kultura prav tako igra pomembno vlogo pri odločitvi uporabe neposredne pošte. Veliko razvitih držav ne upošteva neposredne pošte v nastajajočih trgih, čeprav ima lahko veliko potenciala. Mehičani, na primer, prejema malo tovrstne pošte, čeprav je ne obravnavajo kot porabniki v Ameriki in Evropi, kjer je neposredna pošta »junk mail« (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 461-463).

Na primer: neposredna pošta se manj pogosto uporablja v Hongkongu kot v Avstraliji, kar je delno posledica prevlade visokih stanovanjskih stavb v Hongkongu, zaradi česar so določene oblike neposredne pošte okorne in neučinkovite. Drugi pomemben razlog za trgovce v Hongkongu, da dajejo manj poudarka temu orodju, je želja številnih azijskih porabnikov, da se blaga dotaknejo in ga občutijo, preden opravijo nakup (Fam & Merrilees, 1998, str. 253).

Z razvojem tehnologije in predvsem interneta so se slabosti tiskanih oblik neposrednega trženja na mednarodnem področju izboljšale, predvsem zaradi možnosti pošiljanja elektronskih sporočil. Podatkovne baze so pripomogle k večji personalizaciji sporočil. V okviru tehnologije je tako mogoče razčleniti različne baze porabnikov glede na geografske, demografske in ostale značilnosti (Smith & Zook, 2011, str. 380). Zaradi učinkovitega poštnega sistema, rastočega telekomunikacijskega omrežja v vseh državah po svetu, globalizacije kreditnih plačilnih kartic ter globalizacije hitrih dostavnih služb se neposredno trženje globalizira in vedno bolj pogosto uporablja. Rast pokritosti globalnih komunikacijskih orodij pomeni, ne le da je porabnika mogoče doseči kjerkoli na svetu, temveč tudi da je tržnik lahko lociran kjerkoli (Johansson, 2009, str. 558).

3.5.3 Odnosi z javnostmi

Na področju odnosov z javnostmi spremembe okolja, ki jih prinaša globalizacija, pomenijo priložnosti in izzive na praktičnem in teoretičnem področju. Dejstvo, da morajo zaposleni na področju odnosov z javnostmi komunicirati z mednarodno ali svetovno javnostjo, je postalo

resničnost za bodisi majhne ali velike organizacije. Zaradi tega je odnose z javnostmi potrebno obravnavati kot sestavni del globalno trženjskega prizadevanja. Cilja skupina je mnogo širša v okviru odnosov z javnostmi kot pri ostalih trženjsko-komunikacijskih orodjih. Ciljne skupine vključujejo glavne interesne skupine zaposlenih, porabnikov, članov tržnih poti in delničarjev. Za podjetja, ki delujejo na mednarodnih trgih, pomeni to zelo širok spekter komunikacijskih nalog, saj gre za ljudi iz različnih držav, z različnimi kulturnimi vrednotami. Kar nekaj jih misli, da to preprosto pomeni prevajanje sporočil v več jezikov ali pošiljanje sporočil za javnost - pravzaprav, to je daleč od področja mednarodnih odnosov z javnostmi (Lee, 2005, str. 14). Lorbek (1991, str. 190) navaja, da je potrebno v okviru strategije mednarodne podobe podjetja ohranjati osnovne informacije o podjetju enotne za vse države in tudi za vse segmente javnosti, saj lahko le tako kreiramo enotno podobo. Glede na razlike med tujimi trgi pa se v delu vsebine sporočil moramo prilagajati in nuditi posebne informacije, ki imajo za posamezne segmente javnosti poseben pomen.

Na mednarodnem nivoju je izziv odnosov z javnostmi večji zaradi večjega števila vključenih oseb. Običajno se uporabljajo posebne agencije v vsaki državi, ker je njihovo osebje bližje z lokalnimi mediji. Posebno pozornost je potrebno posvečati temu, da se širijo enaki korporativni cilji. Incident na enem koncu sveta ima lahko hude posledice za celotno organizacijo. V takih primerih bolj mednarodno standardizirani odnosi z javnostmi vplivajo na zmanjšanje negativnih rezultatov takšnih situacij (Stone & McCall, 2004, str. 184). Poleg tega je potrebno v okviru obvestila upoštevati tudi lokalne običaje in občutljivosti. V bistvu ne gre za nič drugega kot za diplomacijo, taktnost in razumevanje lokalnega okolja.

3.5.4 Osebna prodaja

Ker osebna prodaja vključuje osebni kontakt in komunikacijo, je običajno celo bolj vezana na kulturo kot oglaševanje. Zato večina podjetij uporablja lokalno prodajno osebje in adaptira aktivnosti osebne prodaje ter prodajne programe posameznemu trgu (Belch & Belch, 2004, str. 648). Po mnenju Lorbka (1991, str. 207) je osebna prodaja tisto orodje trženjskega komuniciranja, ki mora biti najbolj prilagojeno posebnostim tujih trgov. Prodajalec mora prilagajati ne le vsebino in obliko svojega prodajnega govora, temveč tudi svoje obnašanje. Management prodajnega osebja je običajno decentraliziran na lokalne podružnice, čeprav mednarodni tržnik postavi generalno politiko prodaje in svetuje tujim tržnikom glede načina in razvoja osebne prodaje (Belch & Belch, 2004, str. 648).

Vodstvo lahko izbira med tremi možnostmi pri izbiri prodajalcev v posamezni državi: izseljenci, lokalni prodajalci ali prodajalci, ki so zaposleni v podjetju in prihajajo iz drugih držav. Večina podjetij uporablja lokalne prebivalce, ker poznajo lokalno poslovanje in delujejo v skladu s tem (Hollensen, 2011, str. 604-605).

Na mednarodnem nivoju je osebna prodaja bolj kompleksna in občutljiva na kulturo in pričakovanja potencialnih kupcev. Prodajni pristop, uporabljen v eni državi, ni vedno primeren tudi v drugih državah in obratno. V Ameriki je na primer običajna praksa prodaja

knjig od vrat do vrat, medtem ko je v nekaterih državah ta pristop nepraktičen in nesprejemljiv. Knjige se prodajajo v prodajalnah z uporabo prodajnih asistentov za vzpodbudo prodaje. Z razvojem internetne prodaje je narasla tudi prodaja knjig preko spleta (www.amazon.com.uk), brez pomoči osebne prodaje. Zaradi teh razlogov, čeprav se prodaja enak izdelek, je vloga osebne prodaje drugačna glede na okoliščine prodaje in ciljnih kupcev. Običajno mednarodna prodaja vključuje podporo večjega števila posrednikov kot pri domačem poslovanju. Z razvojem interneta in e-prodaje je povezava s tradicionalnimi prodajnimi potmi boljša in prinaša več prednosti (Stone & McCall, 2004, str. 173).

Na osnovi empirične raziskave je bilo ugotovljeno, da kolektivistična nagnjenost v posamezni državi daje večji poudarek osebni prodaji kot orodju za promocijo. V kolektivističnih kulturah je večji poudarek na skrbi za interakcijo s strankami, kar se odražala v dojemanju večjega pomena osebne prodaje (Fam & Merrilees, 1998, str. 253).

3.5.5 Pospeševanje prodaje

Uspeh pospeševanja prodaje je odvisen predvsem od lokalne prilagoditve. Obstajajo lokalni zakoni in omejitve, ki se kaznujejo. Nekateri državni zakoni nadzorujejo količino popustov na maloprodajni ravni; drugi zahtevajo dovoljenja za izvajanje promocije. Ker je nemogoče poznati specifične zakone vsake države, se morajo mednarodni tržniki posvetovati z lokalnimi odvetniki in organi pred začetkom promocijske kampanje (Hollensen, 2011, str. 600-601).

Taktika pospeševanja prodaje in konkretna uporaba metod sta neposredno odvisni od ciljnih skupin, upoštevanih v strategiji, in posebnosti njihovega okolja na določenem trgu. Ker je večina metod pospeševanja prodaje uporabnih tako na domačem kakor tudi na tujem trgu, pa vseeno obstajajo lokalni problemi in omejitve, ki jih je potrebno upoštevati (Lorbek, 1991, str. 220). Pomembne razlike med državami, ki jih tržniki morajo upoštevati v okviru razvoja pospeševanja prodaje, so stopnja ekonomskega razvoja, zrelost trga, porabnikovo dožemanje promocijskih orodij, trgovska struktura, zakonska omejitve in predpisi. V okviru ekonomskega razvoja lahko tržniki v zelo razvitih državah, kot so Amerika, Kanada, Japonska in Zahodna Evropa, izbirajo širok spekter oblik pospeševanja prodaje. V razvijajočih se državah pa je potrebno biti pazljiv, da se ne uporabi premium pakiranja, ki lahko poviša ceno izdelka nad porabnikovo kupno močjo. Brezplačni vzorci in promocije so široko uporabljena in učinkovita oblika pospeševanja prodaje v razvijajočih se državah. Kuponi, ki so na voljo v časopisih in revijah, so neučinkoviti v državah, kjer je pismenost nizka. V tem primeru so le-ti večinoma dostavljeni na dom, v prodajalne ali so na voljo na embalaži izdelka.

Oblike pospeševanja prodaje se torej razlikujejo od trga do trga. Na primer: na Japonskem ženske redkeje izkoristijo prednosti, ki jih nudijo kuponi, kot ženske v Ameriki. Premium ponudbe morajo biti adaptirane in prilagojene okusu porabnikov različnih državah. Na področjih, kjer je trgovska struktura visoko koncentrirana, je pritisk predvsem na izvajanju cenovnih promocij in promocij v prodajalnah (Belch & Belch, 2004, str. 645-647). Keegan in

Schlegelmilch (2001, str. 456) dodajata, da se za predstavitev izdelka na razvijajočem se tujem trgu uporabljajo promocije, usmerjene h kupcem, kot je vzorčenje ter kuponi visoke vrednosti. Zaradi večje konkurence na bolj razvitih trgih pa so promocije namenjene porabnikom za ohranjanje njihove zvestobe, kot so bonus pakiranja, znižane cene ali kuponi.

Pospeševanje prodaje v mednarodnih podjetjih je tradicionalno v rokah lokalnih akterjev. Managerji, predvsem vodje blagovnih znamk, imajo velik manevrski prostor pri oblikovanju in izvajanju programov promocije na svojih trgih. Čeprav je globalno trženje vplivalo na tradicionalno odločanje na področjih, kot so linije izdelkov, blagovne znamke, oblikovanje cen in oglaševanje, je le malo vplivalo na pospeševanje prodaje. Vendar moramo pri tem upoštevati, da je stopnja koordinacije pospeševanja prodaje med državami odvisna tudi od tega, ali se nanaša na globalno, regionalno ali lokalno blagovno znamko. Bolj kot je blagovna znamka lokalna, večja je uporaba lokalnega odločanja glede pospeševanja prodaje in obratno (Kashani & Quelch, 1990, str. 37).

4 TREND UPORABE STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE PRI OBLIKOVANJU STRATEGIJE TRŽENJSKEGA KOMUNICIRANJA

Za podjetja je ključnega pomena razumevanje trženjskih strategij, ki so potrebne za širitev na tuje trge. V tem okviru se morajo podjetja odločiti o dveh pomembnih trženjsko-strateških vprašanjih: obsegu njihove ponudbe izdelkov in standardizaciji strategij trženja v različnih državah. Trženjska literatura navaja, da sta ti strategiji ključnega pomena za uspeh podjetij, ki konkurirajo na trgu in se širijo na mednarodna področja (Gabrielsson, Gabrielsson & Seppala, 2012, str. 25-26).

Za večino podjetij je planiranje trženjsko-komunikacijske strategije del celostne trženjske strategije. Planerji trženjsko-komunikacijske strategije morajo poznati pravila oglaševanja in ostala orodja. Plan je razvit podobno kot trženjski plan in se pogosto nanaša na bolj podrobne informacije, ki so pomembne za trženjsko-komunikacijsko strategijo (Belch & Belch, 2004, str. 25). Kot omenjeno, je potrebno upoštevati veliko dejavnikov, ki vplivajo na odločitev glede uporabljene strategije. V tem okviru mora vsako podjetje postaviti lastno diagnozo in izbrati mero standardizacije in adaptacije, ki mu bo najbolj ustrezala ter ustvarjala in ohranjala tržno moč.

4.1 Opredelitev trženjsko-komunikacijske strategije

Hussain in Khan (2013, str. 354) navajata, da je v skladu z Bennetom (2008) strategija lahko definirana kot aktivnost managerjev za doseg ciljev podjetja. Izbira primerne trženjske strategije na nacionalni ravni, kot tudi na mednarodnem področju, je ključ do uspeha. Podjetja, ki konkurirajo na mednarodnem področju, se običajno soočajo z dvema konkurenčnima pritiskoma: a) pritiskom zmanjševanja stroškov in b) pritiskom lokalne odzivnosti. V tem okviru je pomemben pregled standardizacije in adaptacije trženjskih

strategij, njihovih prednosti in slabosti ter dejavnikov, ki vplivajo na izbiro podjetij standardizirane ali adaptirane strategije.

Kot je bilo omenjeno že uvodoma, obstajajo različne strategije v okviru trženjskega komuniciranja, ki jih lahko podjetje uporabi na mednarodnem območju. Stone in McCall (2004, str. 186) opredeljujeta šest generalnih pristopov po Mooiju (1997) za izvajanje mednarodnih trženjskih komunikacij: 1. Popolna standardizacija: en izdelek ali blagovna znamka, enaka izvedba in nobene diferenciacije izdelka. Oglaševanje prikazuje izdelek s primerno glasbeno podlago, z malo ali nič besedila, v enem jeziku; 2. Polovična standardizacija: ena blagovna znamka, en oglaševalski format s standardno izvedbo. Vizuali so središče oglasa. V nekaterih državah se uporablja originalni jezik (običajno angleščina), v ostalih je potrebna lokalna prilagoditev; 3. Ena blagovna znamka: en oglaševalski format, ki se nanaša na različne metode izvajanja; 4. Eden ali več različnih nazivov blagovnih znamk: en oglaševalski format z različnimi izvedbami; 5. Eden ali več različnih nazivov blagovnih znamk: ena platforma z različnimi izvedbami in 6. Večlokalen pristop: deluj globalno in razmišljaj lokalno.

Keegan in Schlegelmilch (2001) sta opredelila pet trženjskih (izdelek/trženjske komunikacije) strategij za mednarodna podjetja. Le-te so bile določene na osnovi stanja na različnih mednarodnih trgih, če: 1) je potreba (ali funkcija izdelka) enaka kot na ostalih trgih, 2) so pogoji uporabe izdelka enaki kot na ostalih trgih in 3) ima porabnik možnost kupiti izdelek. Prva strategija se nanaša na enak izdelek/enaka komunikacija, kjer sta potreba in uporaba enaki kot na domačem trgu (na primer Coca-Cola s centralno proizvedenimi oglasi, ki vključujejo lokalne razlike in jezik). Druga strategija je opredeljena na enak izdelek/drugačna komunikacija, kjer se potreba in funkcija izdelka razlikujeta, vendar so pogoji uporabe enaki (kolesa v Evropi - rekreacija in v Afriki - transport). Tretja strategija se nanaša na drugačen izdelek/enaka komunikacija, ki vključuje trge z enako funkcijo izdelka ali potrebe, vendar z različnimi pogoji uporabe izdelka (na primer različna formulacija čistil, z uporabo enake oglaševalske podobe). Nato sledi četrta strategija, ki se nanaša na različen izdelek/različna komunikacija. V tem okviru se trgi razlikujejo z različnimi potrebami in z različnim načinom uporabe. Peta strategija opredeljuje nov izdelek (inovacijo) z novo komunikacijo (Smith & Zook, 2011, str. 216).

Kotabe in Helsen (2004, str. 328) sta na osnovi Keeganovega članka (1969) še bolj podrobno razčlenila omenjeno klasifikacijo petih trženjskih strategij glede na izdelek in trženjske komunikacije. V tabeli 2 lahko vidimo omenjeno razčlenitev.

Tabela 2: Prikaz klasifikacije petih trženjskih strategij (izdelek/trženjske komunikacije) za mednarodna podjetja

Strategija	Funkcija izdelka ali zadovoljitev potrebe	Pogoji uporabe	Sposobnost kupiti izdelek	Priporočena strategija izdelka	Priporočena strategija komuniciranja	Rangiranje od najmanj do najbolj drage strategije	Primer izdelka
1	Enaka	Enaki	Da	Razširitev	Razširitev	1	Brezalkoholne pijače
2	Različna	Enaki	Da	Razširitev	Prilagoditev	2	Kolesa, motorni skuterji
3	Enaka	Različni	Da	Prilagoditev	Razširitev	3	Bencin, čistila
4	Različna	Različni	Da	Prilagoditev	Prilagoditev	4	Oblačila, voščilnice
5	Enaka	/	Ne	Inoviranje	Nova	5	Ročni pralni stroj

Vir: M. Kotabe & K. Helsen, Global marketing management, 2004, str. 328.

Različni avtorji torej navajajo raznolike razčlenitve. Kot je že bilo omenjeno v poglavju 3.5.1, poznamo tudi štiri osnovne strategije v okviru globalnega trženjskega komuniciranja, kot so: centralizirana strategija in proizvodnja, decentralizirana strategija in proizvodnja, centralizirana strategija in lokalna proizvodnja in centralizirana strategija s hkratno centralno in lokalno produkcijo (Smith & Zook, 2011, str. 217-218).

4.2 Trend adaptacije in standardizacije trženjsko-komunikacijske strategije

Melewar in Vemmernik (2004) sta v okviru opisa zgodovine standardizacije in adaptacije navedla, da so podjetja pričela uporabljati adaptacijski pristop v letu 1950, ki se je nato spremnil v standardizacijo leta 1960 in nato leta 1970 spet nazaj v adaptacijo. V letu 1980 so podjetja pričela s standardizacijo, in sicer zaradi vzpona mednarodnih oglaševalskih strategij, ki so dovoljevale managerjem usklajevanje globalne strategije (Nordstrand & Ohman, 2005, str. 9).

Velike prednosti, ki jih prinašata globalna znamka in globalna komunikacijska strategija, pa so trenutno rezervirane za relativno malo število podjetij. Ti elitni nosilci blagovnih znamk prepoznajo prave razmere ter na osnovi raziskav in planiranja globalno razširijo svojo blagovno znamko. Čeprav je Rein Rijkens (1993) navedel trend internacionalizacije in centralizacije, je potrebno poudariti, da enotna komunikacijska strategija (vključujoč blagovno znamko in vsa komunikacijska orodja) zelo redko deluje pri podjetjih, ki poslujejo na mednarodnih trgih. Želja po harmonizaciji globalne priložnosti je nekaj običajnega, saj mednarodni trgi nudijo velike nagrade. Hkrati pa le-ti predstavljajo zapletene probleme, zato je potrebna natančna analiza kulture in raziskave trga, ki se ne usmerja samo v prodajne rezultate. Podobne nakupne navade ne pomenijo nujno enotnega trga z enotnimi potrebami, enotnimi komunikacijskimi kanali in enotnimi razlogi za nakup (Smith & Zook, 2011, str. 209).

Glede na predhodno zapisano, imajo podjetja na voljo štiri možne pozicije v odnosu na standardizacijo, in sicer: standardizacijo, regionalizacijo, srednjo pot med adaptacijo in

standardizacijo ter adaptacijo. Strategija regionalizacije stremi k standardizaciji trženjskega spleta v znatnem obsegu med skupinami podobnih trgov (Birnik & Bowman, 2007, str. 307). V literaturi obstaja tudi skupina zagovornikov standardizacije, ki se osredotoča na Triado (ZDA, Evropska unija in Japonska). Porabniki teh držav imajo namreč podobno izobrazbo, dohodke, življenjski stil ter na precej podoben način preživljajo prosti čas in imajo podobne ambicije (Theodosiou & Katsikeas, 2001, str. 3). Dandanes je torej za podjetja zanimiv pristop regionalizacije, kjer podjetja prilagodijo svoje izdelke, oglaševanje, pospeševanje prodaje in osebne prodaje potrebam in okusom posameznih regij, mest ali celo okolitev (Kotler, 2004, str. 722). Vedno več podjetij se odloča za regionalni pristop, kar je v svojem članku opisal tudi Schuh (2000, str. 133). Študija je pokazala, da je regionalizacija priljubljena med zahodnimi družbami, ki vstopajo na trge Srednje in Vzhodne Evrope.

Jasno je, da so nekatere razlike v regulaciji oglaševanja prisotne v okviru Evropske unije, vendar je dokumentirano, da se vedno več podjetij odloča v smeri izvajanja standardizacije trženjskih praks v Evropski uniji. Vzporedno s prihodom na enoten evropski trg so potrebo po enotni strategiji trženja po vsej celini že dolgo zagovarjali tako poslovneži kot tudi akademiki, kot so Dibb, Russell in Simkin (1997) ter Whitelock, Roberts in Blakeley (1995). Optimizem v zvezi s sprejetjem standardiziranih strategij po vsej Evropi je bil utemeljen s koristmi približno 400 milijonov porabnikov. Zlasti je bilo ugotovljeno, da je prisoten trend k uporabi "vseevropskega" oglaševanja med več državami, ki delujejo v EU (Taylor & Okazaki, 2005, str. 101).

Medtem ko bi lahko ekonomska logika globalizacije vzpodbudila svetovne tržnike poiskati ekonomije obsega in druge teoretične prednosti standardizacije, so izkušnje z realnostjo jezikovnih in drugih kulturnih razlik vplivale v smer "glokalizacije" trženjskih akcij na področju posameznih regij. S preučitvijo tržnih strategij Coca-Cola, McDonalds in Procter & Gamble v zadnjem desetletju iščejo praktičen kompromis s strateško regionalizacijo, kjer se kampanje ne glokalizirajo nič bolj, kot je nujno potrebno (Sinclair & Wilken, 2009, str. 147).

Razvoj tehnologije, internet, globalizacija, svetovna gospodarska kriza, v okviru katere je večina podjetij zmanjšala predvsem trženjske proračune, ter novo vedenje porabnikov so dejavniki, ki so vplivali na razvoj tovrstnih trendov. Opaziti je upadanje vložkov v oglaševanje, vendar pa podjetja izkoriščajo nove tehnološke možnosti, predvsem uporabo interneta v komunikacijske namene (Petrov, 2008). Prvi in najbolj tipičen odziv managementa v času krize je namreč zmanjšanje proračuna za trženjsko komuniciranje. Med krizo porabniki znižujejo svoje prioritete in posledično zmanjšujejo svoje nakupe. To podjetja občutijo na upadu prodaje, zato stroške nepremišljeno in po najkrajši možni poti zmanjšujejo. Proračune velikokrat krčijo nesorazmerno, izdatke za trženjsko komuniciranje pa v primerjavi z drugimi izdatki v podjetju (na primer z izdatki za produkcijske dejavnosti) znižajo najhitreje (Quelch & Jocz, 2009, str. 54-55).

Dandanes mednarodni tržniki glede na razmere na trgu razmišljajo globalno, delujejo lokalno in ravnajo regionalno. V praksi se pokaže, da v bistvu ni veliko resnično globalnih podjetij. Dokazi kažejo, da Coca-Cola deluje na medkulturnih "regijah" združljivosti porabnikov in da se oglaševanje na lokalni ravni ne proizvaja, ampak je samo lokalno prilagojeno iz nabora globalnih materialov. Kljub temu pa Coca-Cola v okviru svojega pristopa v zadnjih desetih letih poskuša odgovoriti na različne kulturne razlike in kompleksnosti, saj je regionalizem del globalne strategije trženja.

Obstaja vedno več zapisov v zadnjem desetletju, da je McDonalds vse bolj usmerjen v prilagajanje standardiziranih trženjskih sporočil na regionalni ravni kot pa na lokalni. Opaziti je stremenje McDonaldsa v smeri konstantnega ohranjanja nekaterih elementov svoje globalne operacije, medtem ko se nekateri elementi prilagajajo, kadar je to potrebno. Vignali (2001, str. 104) dodaja, da McDonalds včasih uporabi globalno strategijo za različne trge. To je bi bilo v primeru sodelovanja z Walt Disneyjem, kjer so ponujali pri obrokih za otroke igrače iz različnih filmov. V tem primeru ni bilo potrebe po lokalnem prilagajanju, saj ima Walt Disney svetoven ugled. Ključnega pomena za razvoj P&G v zadnjih desetih letih na organizacijski ravni je reorganiziranje poslovanja za doseg večje sinergije med globalnimi kategorijami znamk in njegovimi regionalno usmerjenimi tržno-razvojnimi organizacijami. Vsa tri globalna podjetja so torej "glokal" v orientaciji, pri znamkah, izdelkih in komunikacijah, ki so v večini razvite centralno in nato prilagojene posameznim regijam oziroma trgov (Sinclair & Wilken, 2009, str. 150-155).

V tem okviru podjetja adaptirajo predvsem le nestrateške elemente in le-ti so pogosto na minimumu, predvsem vsebina označevanja izdelka, dizajn embalaže in imena porabniških izdelkov, da izpolnjujejo zakonske zahteve. Navodila izdelka se prevaja v lokalni jezik. Portfolio izdelkov, ki je na voljo na nacionalnem trgu, je prilagojen lokalnemu trgu na podlagi izbora. Lokalni in regionalni managerji izberejo iz celotnega portfolia tiste izdelke, ki so primerni za nacionalni trg. To načelo izbire se precej uporablja tudi na področju trženjskih komunikacij. V tem primeru skupina, sestavljena iz lokalnih in regionalnih managerjev ter predstavnikov agencij za oglaševanje, izbere tiste televizijske oglase ali promocijske materiale iz centralno proizvedenega portfolia, ki najbolje ustrezajo trgu ali posamezni državi. Lahko pa upoštevajo vzorec oglaševanja, v okviru katerega kreativna ideja in osnovno sporočilo ostajata enaka, le izvajanje se prilagodi različnim stopnjam zavedanja blagovne znamke, obnašanja porabnikov, vzorcev uporabe in kulturnih ter pravnih omejitev. Regionalni managerski centri so privlačni organizacijski pripomoček za preoblikovanje globalne strategije regijskim značilnostim. Ti omogočajo združevanje sredstev, boljšo izrabo tržnih podobnosti in zagotavljajo podporo in strokovno znanje lokalnim pisarnam (Schuh, 2000, str. 142-143).

Teorija globalne strategije trženja trdi, da podjetja bolj verjetno sledijo tej strategiji, če okolje nudi ustrezne pogoje, ki spodbujajo njeno uporabo. Iz tega izhaja, da bi večje zблиževanje trgov EU vodilo k večji standardizaciji oglaševanja. Ugotovitve kažejo, da mednarodna

podjetja še vedno vidijo nekaj ovir za standardizacijo v EU. Skladno s teorijo globalne strategije trženja je splošna stopnja standardizacije oglaševanja zmerna (Taylor & Okazaki, 2005, str. 98).

5 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA UNILEVER

V okviru empiričnega dela bom predstavila kvalitativno študijo primera podjetja Unilever, s pomočjo katere bo prikazan vpogled v značilnosti oblikovanja trženjskega komuniciranja ter njegove adaptacije oziroma standardizacije. Namen je, da prikažem na praktičnem primeru predhodno teoretično opisano tematiko. Po mnenju Bregar, Ograjenšek & Bavdaž (2005, str. 167) je temeljni okvir analize kvalitativnih podatkov v ekonomiji in poslovnih vedah študija primera. Z njeno pomočjo preučujemo aktualne ekonomske in poslovno-organizacijske pojave v njihovem realnem kontekstu. Študija primera je po Yinu (2003, str. 13) empirična raziskava določenega sodobnega pojava znotraj realnih vsakdanjih okoliščin, ki skuša pojasniti nejasne meje med pojavom in določenimi okoliščinami. Znotraj študije primera sem izhajala iz sekundarnih podatkov in podatkov, pridobljenih z delno strukturiranim intervjujem. Poleg poglobljenega teoretičnega pregleda strokovne literature ter raziskav in člankov, predvsem tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme, sem s pomočjo intervjuja pridobila primarne podatke, vezane na praktični primer obravnavanega podjetja.

Yin (2003, str. 89) opisuje intervju kot najpomembnejši vir informacij v primeru izvedbe študije primera. S tem se strinjajo tudi Bavdaž, Gregar & Ograjenšek (2005, str. 87), ki menijo, da zaradi visoke stopnje komunikacije in interakcije običajno velja, da z njim dobimo najbolj kakovostne podatke. V okviru delno strukturiranega individualnega intervjuja sem imela vnaprej sestavljen spisek tem in vprašanj, vendar pa je bila njihova konkretna izvedba prilagojena situaciji. Takšna oblika mi je namreč dopuščala podrobno raziskovanje problematike in kreiranje določenih sprotih vprašanj, ki so se mi porodila med samim intervjujem. Pri pripravi vprašanj mi je bila v oporo celotna teoretična podlaga, ki sem jo predstavila v prvem delu magistrskega dela in v okviru katere sem se omejila na značilnosti porabniškega trga.

V Zagrebu, dne 08. 08. 2014, sem z neposrednim srečanjem in preko osebnega pogovora v hrvaškem jeziku z direktorjem marketinga Unilever Adria za izdelke za osebno nego in čiščenje doma, Hrvojem Filipčičem, izvedla individualni intervju. Pogovor je trajal eno uro. Intervju sem snemala in ga kasneje prepisala ter prevedla, kajti pri sami obdelavi podatkov mi je bil posnetek v veliko oporo. Relevantnost informacij sem poskušala zagotoviti z izborom ustreznega udeleženca poglobljenega pogovora globinskega intervjuja, vendar se zavedam, da v kolikor bi želela spoznanja prenesti na vse enote Unileverja ali ostala mednarodna podjetja, bi potrebovala reprezentativen vzorec udeležencev. Rezultati intervjuja kažejo le ilustrativne značilnosti obravnavane problematike. V nadaljevanju sledi predstavitev podjetja Unilever, nato pa povzetek globinskega intervjuja. Celotno poglavje bo zaključeno z analizo ključnih ugotovitev primerjave praktičnih podatkov podjetja s teoretičnimi spoznanji. V tem okviru

izhajam iz podatkov, pridobljenih na bazi intervjuja ter iz sekundarnih podatkov, ki sem jih pridobila tako interno v podjetju kot tudi v javno dostopnih virih.

5.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Unilever je britansko-nizozemski proizvajalec porabniškega blaga, ki v svojem asortimanu ponuja več kot 400 blagovnih znamk ter 50.000 različnih izdelkov in ima prihodke, ki presegajo 50 milijard evrov. Unilever je torej eno najvidnejših multinacionalnih podjetij, katerega izdelke dnevno uporablja več kot dve milijardi porabnikov po vsem svetu. Asortiman podjetja je sestavljen iz široke palete živilskih izdelkov, izdelkov za osebno nego in za gospodinjstvo. S ponudbo tako velikega števila blagovnih znamk, ki se osredotočajo na zdravje in dobro počutje, se le redki dotaknejo tako velikega števila življenj ljudi na toliko različnih načinov. Asortiman sega vse od prehransko uravnoteženih živil do sladolediv, cenovno dostopnih mil, šamponov in vsakodnevno uporabljenih gospodinjskih izdelkov za čiščenje doma. Podjetje izdeluje vodilne svetovne blagovne znamke, kot so čaji Lipton, prehrabeni izdelki Knorr in Hellmanns, ter izdelke za osebno nego, kot sta Dove in Axe. Hkrati ponuja tudi zaupanja vredna lokalna imena, kot so Blue Band, Pureit in Suave. Mnoge od teh znamk imajo dolgoletne, močne socialne misije, kot je na primer tudi v Sloveniji dobro poznana kampanja Dove za resnično lepoto. O prepoznavnosti blagovnih znamk in uspehu podjetja govori v prid tudi dejstvo, da štirinajst najbolj prodajnih blagovnih znamk podjetja Unilever ustvarja letni prihodek od prodaje, ki presega eno milijardo evrov.

Unilever je prisoten v več kot 190 državah in, kot je bilo že omenjeno, vsak dan dve milijardi ljudi uporablja Unilever izdelke, da izgleda dobro, se počuti dobro in zaužije več od življenja. Podjetje po bruto vrednosti oglaševanja sodi med največje svetovne oglaševalce. Na letošnjem Cannes Lions mednarodnem festivalu ustvarjalnosti je prejelo več nagrad kot kateri koli drug oglaševalec. Že drugo leto zapored je bilo podjetje največkrat nagrajeno med oglaševalci. Unilever je bil imenovan tudi za najbolj učinkovitega tržnika glede na Effie indeks, ta naslov pa je prejel že tretje leto zapored. Njegove blagovne znamke, kot so Magnum, Axe in Dove, so prejele skupaj kar 26 nagrad; 8 zlatih, 5 srebrnih in 12 bronastih. Skupno je bilo kar 21 kampanj podjetja Unilever uvrščenih v ožji izbor za nagrade na omenjenem največjem svetovnem dogodku za strokovnjake v ustvarjalni trženjsko-komunikacijski panogi (Unilever, 2014).

V Sloveniji deluje Unilever podružnica pod okriljem madžarske centrale in v sklopu Unilever Adria skupine, kamor sodita tudi Bosna in Hercegovina ter Hrvaška. Podjetje skrbi za oblikovanje in izvajanje trženjskih aktivnosti več kot petnajstih blagovnih znamk na področju prehrane, osebne nege in izdelkov za čiščenje doma. Odgovorno je za trženje lastnih blagovnih znamk, medtem ko je distribucija v rokah zunanjega partnerja. V letu 2014 je distribucijo blagovnih znamk podjetja Unilever za široko potrošnjo v Sloveniji in na Hrvaškem prevzela Skupina Atlantic. Na spletni strani revije Instore (2013) je zapisano, da je Harm Goossens, izvršni podpredsednik Unileverja za srednjo in vzhodno Evropo, dejal, da so ti trgi za podjetje zelo pomembni, s sodelovanjem pa želijo prisotnost še okrepiti. Z vodilnim

distributerjem v regiji želijo okrepiti poslovanje in rasti še hitreje, predvsem pa želijo porabnikom omogočiti kvalitetnejše storitve.

Večina blagovnih znamk ima visoko prepoznavnost med slovenskimi porabniki, za kar so zaslužni predvsem kakovostni proizvodi ter ustrezna trženjska podpora, kamor sodi tudi dobro načrtovano izvajanje trženjskega komuniciranja. Večina nas pozna blagovno znamko Knorr, ki je na policah slovenskih prodajalnih prisotna že več kot 40 let, pa tudi margarine Rama, Becel, sladolede CarteDor ter mila Dove in dezodorante Axe. Izdelki dosegajo visoke tržne deleže in so del življenja velikega števila slovenskih porabnikov.

5.2 Povzetek globinskega intervjuja

Kot je bilo omenjeno že uvodoma, je bil osebni intervju opravljen z direktorjem marketinga Unilever Adria za izdelke za osebno nego in čiščenje doma Hrvojem Filipčičem. Izveden je bil s pomočjo vprašalnika, oblikovanega na osnovi teoretičnega dela in v skladu s teoretično obdelanimi tematikami. Vprašalnik je vseboval 17 vprašanj, ki so bila usmerjena v reševanje problematike in teze, ki sem jo postavila na začetku magistrskega dela. Vprašanja so bila postavljena na način, da obdelujejo oziroma zajemajo glavne teme magistrskega dela in omogočajo razkritje ozadij posameznih področij. Ugotoviti sem želela, kakšen pristop trženjskega komuniciranja uporablja podjetje Unilever, kakšen je v tem okviru pomen globalne standardizacije in lokalne adaptacije ter kje sogovornik vidi prednosti oziroma slabosti izbranega pristopa. Zanimalo me je, katere dejavnike upošteva podjetje pri odločitvi za pristop standardizacije oziroma adaptacije ter kako oba pristopa vplivata na posamezna orodja trženjskega komuniciranja. Hkrati sem želela izvedeti, kakšen je po njegovem mnenju trend uporabe standardizacije oziroma adaptacije na področju trženjskega komuniciranja.

Na začetku pogovora sem postavila vprašanje, kakšna je sedanja trženjsko-komunikacijska strategija, ki jo podjetje Unilever izvaja na mednarodnih trgih oziroma na Adria območju, kamor sodijo Bosna in Hercegovina, Hrvaška in Slovenija. Sogovornik mi je podal odgovor, da se Unilever tako kot večina ostalih velikih korporacij vse bolj pomika v smeri centralizacije oziroma standardizacije ključnih trženjskih strategij in projektov. V okviru podjetja Unilever obstaja oddelek za razvijanje blagovnih znamk, ki se nahaja v Rotterdamu. Le-ta se ukvarja z grajenjem blagovnih znamk, kot sta snovanje inovacij ter ustvarjanje novih projektov in trženjskih komunikacij za celoten evropski trg. Po drugi strani pa se prav tako zelo veliko pozornosti namenja pomenu lokalnih trgov in lokalnim porabnikom posameznega trga. To se odraža v letnem procesu načrtovanja, v okviru katerega lokalni trgi posredujejo oddelku za razvoj blagovnih znamk lokalno pomembne prispevke, povezane s trgom in porabnikom, lokalnimi potrebami in priložnostmi. Na ta način lokalna tržišča s svojimi informacijami pomagajo pri kreiranju končnih projektov in trženjskih komunikacij ter so odgovorna za lokalizacijo prejetih projektov bližje lokalnim porabnikom.

Uporaba standardizacijskega pristopa v večji meri velja predvsem za vse primere globalnih blagovnih znamk, medtem ko se za lokalne blagovne znamke podpora razvija lokalno. Dober

primer za to je vodilna blagovna znamka v segmentu nege telesa - Baba v sosednji Madžarski. Sogovornik je mnenja, da delovanje podjetja predvsem v smeri standardizacije prinaša različne prednosti. Takšen pristop zagotavlja enako sporočilo porabnikom v našem globalno-lokalnem svetu, kar je zelo pomembno pri ustvarjanju podobe samega podjetja in njegovih blagovnih znamk. Poleg tega na globalni ravni omogoča pomemben prihranek na stroškovni strani. Seveda pa takšen pristop zahteva več časa, tako da se počasnejše reagiranje na nekaterih lokalnih trgih lahko šteje kot velika pomanjkljivost.

Nadalje me je zanimalo, kateri dejavniki vplivajo na oblikovanje trženjsko-komunikacijske strategije, ki jo podjetje Unilever Adria uporabi na posameznem trgu. Izvedela sem, da na sam razvoj in tudi na odločitev, katero komunikacijsko strategijo uporabiti, vplivajo številni elementi. Verjetno najpomembnejši dejavnik je stopnja razvoja trga ali blagovne znamke na posameznem trgu, kar je prav tako tesno povezano z navadami lokalnih porabnikov in konkurence. Na primer: za razliko od hrvaškega porabnika slovenski porabnik dojema drugače koncept razkuževanja doma, kar ima na splošno neposreden vpliv na položaj Domestos kot razkužila in na njegovo komunikacijsko strategijo, ki jo uporabljajo v teh dveh državah. Poleg tega pa je pomembna tudi velikost posameznega trga, predvsem s strani prodaje, od česar je odvisen tudi trženjski proračun. Le-ta omogoča izvajanje projektov v širšem ali ožjem smislu ter vpliva na uporabo trženjskih orodij za njihovo podporo.

Glede na to, da Unilever trži različne izdelke, sem želela še dodatno preveriti svoje predvidevanje, da hrana zahteva več posluha lokalnim potrebam kot pa kozmetični proizvodi. Sogovornik se je strinjal, da imajo v primeru hrane navade in preference porabnikov glede okusa, kombiniranja hrane ter trendov veliko večji vpliv na prilagajanje strategije trženjskega komuniciranja lokalnemu trgu. Na primer: blagovna znamka Becel, ki se nanaša na margarino, ki pomaga zniževati holesterol, je zelo dobro sprejeta s strani slovenskih porabnikov, saj je za nas značilno, da dajemo velik poudarek zdravi prehrani. Ko gre za kozmetične ali gospodinjske proizvode za čiščenje doma, pa so razlike med trgi manjše. Kljub temu pa se je potrebno zavedati, da le-te obstajajo in jih je potrebno upoštevati. Poleg že omenjenega primera blagovne znamke Domestos je zanimivo tudi, da dezodoranti v obliki roll-ona predstavljajo v Sloveniji kar 40 % trga, medtem ko na Hrvaškem le 12 %.

Podjetje v okviru svojega trženjskega komuniciranja poleg klasičnega oglaševanja v tradicionalnih medijih, ter dandanes vedno več v digitalnih medijih, izreden pomen namenja tudi odnosom z javnostmi, ki so sestavni del vsake Unilever komunikacijske strategije. Takšen pristop se seveda izvaja tudi v Adria regiji, kamor sodijo Slovenija, Hrvaška ter Bosna in Hercegovina. Od višine proračuna za posamezne projekte v posamezni državi pa je nato odvisno, katera orodja se uporabijo in v kolikšni meri. Glede uporabljenih trženjsko-komunikacijskih orodij je sogovornik poudaril, da je na začetku dobro postavljena strategija ključnega pomena za vse nadaljnje korake. Strategija sama in komunikacijska orodja so prilagojena posameznim trgov. Glede na stopnjo razvoja ter pozicije, ki jih zasedajo na trgih, se izbere najboljše strategija in projekti za posamezne blagovne znamke. Pomembno je, da se

izbere tisto, kar najbolj ustreza lokalnim potrebam in hkrati ambicijam podjetja. Glede na to, da Adria države delujejo pod okriljem madžarske centrale, se strategija skupaj definira v okviru letnega načrtovanja.

Komunikacija za posamezne blagovne znamke se razvija v centralnem oddelku za razvoj blagovne znamke za vse države, nato pa se lokalizira, tj. prilagodi za lokalne trge, od jezika nadalje. Tradicionalni televizijski oglaševalski elementi so podrobno opredeljeni in se zato na lokalni ravni večinoma uporabljajo globalni materiali. V okviru novih medijev - predvsem digitalnega prostora, pa so možnosti veliko širše. Vse, kar se dogaja na prodajnih mestih, različni promocijski materiali za aktivacije ter nagradne igre, pa je povsem v rokah lokalnih ekip in rezultat lokalnega razvoja.

Izhajajoč iz tega, da Unilever sodi med največje svetovne oglaševalce, me je zanimalo, kakšen pomen ima oglaševanje in kakšno strategijo oglaševanja uporabljajo za posamezna tržišča. Sogovornik je dejal, da je grajenje blagovne znamke preko oglaševanja še vedno najpomembnejša in največja postavka trženjskega proračuna. Glede na navade lokalnih porabnikov ter njihove značilnosti uporabe nekaterih medijev komuniciranja se pristop spreminja. Na primer: zaradi pomembnosti digitalnega medija in izjemno visoke penetracije interneta v Sloveniji so poskušali v čim večji meri preklopiti aktivnosti na ta medij.

Nadalje so me zanimala še ostala orodja trženjskega komuniciranja in njihova uporaba v omenjenem podjetju. Glede odnosov z javnostmi je sogovornik odgovoril, da Unilever veliko pozornosti namenja izgradnji svoje korporativne podobe in se lahko ponosno predstavi s številnimi projekti, ki podpirajo širšo skupnost. Ena od prednostnih nalog v zvezi s tem je prav gotovo skrb za okolje in zmanjševanje negativnih vplivov: od proizvodnega procesa, končnih proizvodov do posebnih izobraževalnih kampanj. Odnosi z javnostmi imajo ključno vlogo pri spodbujanju tovrstnih projektov, ki obstajajo tako na globalni kot tudi na lokalni ravni in se izvajajo v skladu z globalnimi smernicami in lokalnim pristopom.

Pospeševanje prodaje, kot orodje trženjskega komuniciranja, predstavlja pomemben del poslovanja podjetja Unilever. Pristop se razlikuje in je odvisen od trga in načina distribucije na posameznem trgu: lastna neposredna prodaja ali prodaja preko distributerjev, kot je to primer v naši regiji. Krepitev trgovcev na regionalnem in na globalnem nivoju se spreminja in dandanes se pristopa k večjim regionalnim igralcem za doseganje regionalnih sporazumov. Na samem mestu prodaje vsako leto poskuša podjetje izboljšati vidnost lastnih izdelkov, s pomočjo različnih promocijsko-komunikacijskih materialov v prodajalnah, ter na ta način ponuditi dodano vrednost tako porabnikom kot tudi trgovcem. V podjetju Unilever se izvajajo različni izobraževalni programi, na osnovi katerih se pridobivajo nova znanja za izboljšanje delovanja pospeševanja prodaje na različnih stopnjah. Kot je bilo že predhodno omenjeno, so aktivnosti pospeševanja prodaje predvsem v rokah lokalnih tržnikov.

Predvsem zaradi narave proizvodov, saj podjetje ponuja proizvode široke potrošnje, pa se orodje osebne prodaje in njen pristop večinoma ne izvajata. V naši regiji je to orodje prepuščeno distributerju, saj le-to igra pomembno vlogo na porabniških trgih predvsem v okviru komunikacije s prodajalci na debelo in trgovci, ki ponujajo proizvode končnim porabnikom. Čeprav ne komunicirajo s končnimi porabniki, pa pomembno prispevajo k trženjsko-komunikacijskim naporom, s pridobivanjem novih prodajalnih za izdelke, pozicije in prostor na policah, z obveščanjem trgovcev glede oglaševanja in ostalih trženjsko-komunikacijskih aktivnosti.

Na področju neposrednega trženja so odnosi s porabniki za Unilever izredno pomembni, zato deluje podjetje predvsem v smeri partnerstva: pravočasna izmenjava vseh ustreznih informacij, oblikovanje skupnih programov ter podobno, in to s ciljem, da bi dosegli boljše in bolj dolgoročne odnose.

Po mnenju sogovornika je zagotovo najlažje standardizirati oglaševanje, medtem ko druga orodja zahtevajo večjo stopnjo prilagajanja lokalnim potrebam. V okviru predstavitve treh praktičnih primerov trženjskega komuniciranja podjetja Unilever, ki se nanašajo na globalno standardizacijo, lokalno adaptacijo in povezavo obeh, je sogovornik izpostavil dobro poznano blagovno znamko dezodorantov za moške - Axe. Vsako leto Axe prinaša novo različico privlačnega vonja, s posebno komunikacijsko podporo. Komunikacija na televiziji, ki so jo uporabili v letošnjem letu, je enaka kot v vseh drugih državah, in v tem primeru gre za globalno standardiziran pristop. Popolnoma lokalno so razvili različne aktivnosti na prodajnih mestih, kot je na primer sodelovanje s trgovcem Tuš. V tem okviru so izvršili lokalno oblikovano nagradno igro in dodatno komunikacijo, ki je služila podpori nagradne igre. V primeru digitalne podpore pa so uporabili globalno razvite materiale, ki so jih dodatno nadgradili ter prilagodili lokalnim razmeram, z namenom večjega približevanja porabnikom na slovenskem trgu.

Za konec je sogovornik poudaril, da je po njegovem mnenju trend vsekakor v smeri regionalizacije in globalizacije trženjsko-komunikacijskih materialov, da bi se čim bolj izkoristile prednosti, o katerih smo že govorili. Poleg tega trenutna stopnja in nadaljnji razvoj tehnologije preprosto zahtevata večjo doslednost, podoben oziroma popolnoma identičen ter hkraten pristop. Porabnik lahko dandanes enostavno preko interneta vidi, kaj se dogaja v bližnjem in daljnem okolju ter tudi sam podobno pričakuje. Na vprašanje, kaj sogovornik pričakuje v okviru nadaljnjega razvoja mednarodnega trženjskega komuniciranja v prihodnosti, le-ta pričakuje nadaljnji razvoj globalizacije in s tem potrebne standardizacije. Z razvojem tehnologije se vse odvija hitreje, bližje in hkrati postaja vse bolj dostopno, kar pomeni, da postaja enak pristop potreben. Poleg tega sta razvoj socialnih omrežij ter neposredna komunikacija s porabniki del današnjega vsakdana in zagotovo se bo to še bolj okrepilo v prihodnosti. Meni, da bosta pomen družbene odgovornosti podjetij ter delovanje podjetij v smeri dobrobiti domačega in tujega okolja naraščala, kar bo predstavljajo vedno

bolj pomembno vlogo in pomen za končnega porabnika. Unilever je dandanes vodilni na tem področju in prepričan je, da bo še naprej tako.

5.3 Analiza ključnih ugotovitev

V nadaljevanju predstavljam sklepe in ugotovitve primerjave praktičnih podatkov podjetja Unilever s teoretičnimi spoznanji. Osnova interpretacije podatkov so torej teoretična spoznanja, predstavljena v prvem delu magistrskega dela. Izhajajoč iz tega, da sem magistrsko delo pričela z opisom trženjskega komuniciranja, bom najprej poudarila, da Unilever daje zelo velik pomen trženjskemu komuniciranju. Podjetje ima v večini držav, kjer ponuja izdelke, svoje lokalno poslovne oziroma trženjske enote z namenom čimbolj kakovostnega izvajanja trženjskih aktivnosti. V Sloveniji deluje podružnica Unilever, ki se ukvarja predvsem s trženjem lastnih blagovnih znamk. Poudarek je predvsem na trženjsko-komunikacijskih aktivnostih, ki jih izvaja v sodelovanju s centralo ter agencijami.

V skladu s teorijo, kot je že omenil Johansson (2009, str. 517), sodi Unilever med mednarodna podjetja, ki uvrščajo trženjsko komuniciranje med ključne konkurenčne prednosti. Podjetje se torej zaveda, da lahko z ustrezno trženjsko komunikacijo doseže konkurenčno prednost na dandanes zasičenem mednarodnem trgu. Sogovornik je v intervjuju dodal, da v okviru merjenja uspešnosti trženjsko-komunikacijske strategije, poleg rezultatov prodaje in tržnega deleža, upoštevajo tudi porabnika. Uspeh posameznih trženjsko-komunikacijskih orodij je merjen z različnimi testi s porabniki, kjer želijo preučiti opaznost in ustreznost ključnih sporočil, ki so jih želeli posredovati. Ugotavljam, da podjetje stremi k uporabi trženjskega komuniciranja, ki dosega občinstvo z zanimivim in prepričevalnim sporočilom, ki krepí moč blagovne znamke in pospešuje prodajo. V skladu s teorijo (Keller, 2001, str. 823) to omogoča blagovnim znamkam, da izstopajo in pomagajo porabnikom oceniti njihove primerjalne prednosti. Kot primer lahko izpostavim blagovno znamko Axe, ki s svojimi kreativnimi trženjsko-komunikacijskimi idejami dosega ciljno skupino mlajših moških.

Večinoma se v podjetju oglaševanje določene blagovne znamke poveže z aktivnostmi pospeševanja prodaje na prodajnem mestu, aktivnostmi na internetu ter ostalimi orodji. Kot navajata Belch in Belch (2004, str. 10) integrirano trženjski komunikacijski pristop temelji na tem, da sta trženje in komunikacijska aktivnost konsistentna ter omogočata enotno podobo na trgu. Z dobro planiranimi trženjsko-komunikacijskimi kampanjami, kjer podjetje Unilever povezuje različna orodja, dosega njegove blagovne znamke visoko prepoznavnost in prodajo. Ob lansiranju blagovne znamke Dove Men v Sloveniji je podjetje uporabilo znano lokalno osebnost, s pomočjo katere so adaptirali kreativen globalen televizijski oglas ter hkrati to prepoznavno osebnost uporabili za predstavitev proizvodov medijem, nagradno igro v prodajalnah za povečanje prodaje ter nagradno igro na spletni strani. Kot rezultat je blagovna znamka dosegla visok tržni delež ob lansiranju. Podjetje torej izvaja integrirano trženjsko komuniciranje, ki predstavlja strateški komunikacijski proces z dodano vrednostjo in zagotavlja maksimalen komunikacijski učinek (Smith, 2013, str. 65). Od proračuna pa je

odvisno, katera orodja in v kolikšni meri dejansko uporabi v določeni državi ali med državami.

5.3.1 Trženjsko-komunikacijska strategija podjetja Unilever

Kot je bilo že navedeno, je Unilever multinacionalno podjetje, ki deluje v 190 državah. V skladu z ugotovitvami avtorjev, kot sta Tan in Sousa (2013, str. 712), je za mednarodna podjetja eno izmed najbolj pomembnih strateških vprašanj odločitev, do katere stopnje slediti globalni trženjski strategiji. Standardizirana kampanja je lahko definirana kot kampanja, ki se izvaja v različnih državah ter uporablja enak koncept. Adaptacijski pristop pa se nanaša na to, da so elementi trženjsko-komunikacijske strategije prilagojeni lokalnim razmeram. Na osnovi intervjuja sem izvedela, da je sedanja trženjsko-komunikacijska strategija podjetja Unilever na mednarodnih trgih usmerjena predvsem v smer centralizacije oziroma standardizacije ključnih trženjskih strategij in projektov. Oddelek v Rotterdamu skrbi za grajenje blagovnih znamk, kamor sodi tudi načrtovanje trženjskih komunikacij za celoten evropski trg, v skladu z globalnimi smernicami. Na podlagi ugotovitev avtorjev Sinclair in Wilken (2009, str. 150) sklepam, da podjetje podobno kot ostale velike korporacije, kot so Coca-Cola, P & G ter McDonalds, deluje v smeri regionalizacije, v okviru katere tržniki razmišljajo globalno, delujejo lokalno in ravnajo regionalno. Centralnemu oddelku v procesu planiranja namreč pomagajo tudi lokalni tržniki, ki prispevajo oddelku koristne informacije glede lokalnih trgov ter so odgovorni za izvršitev in potrebno prilagoditev pridobljenih načrtov. V skladu s klasifikacijo avtorjev Smith in Zook (2011, str. 217-218) ugotavljam, da podjetje uporablja predvsem centralizirano strategijo s hkratno centralno in lokalno produkcijo. Tukaj gre predvsem za centralno pridobljene materiale, ki se jih lokalno adaptira oziroma dopolni, z namenom čimvečjega čustvenega vpletanja lokalnega porabnika in njegovega hitrejšega odzivanja.

Kot navajata Birnik in Bowman (2007, str. 308), se večina mednarodnih podjetj sooča s kompleksnimi odločitvami glede standardizacije. Prej kot preprosta odločitev za standardizacijo ali adaptacijo je obstoj veliko vmesnih oblik ter stopenj standardizacije. Ugotavljam, da se podjetje Unilever zaradi velikega števila različnih blagovnih znamk in uporabljenih orodij v okviru trženjsko-komunikacijske strategije prav tako sooča z različnimi nivoji obeh pristopov. Bolj ko je blagovna znamka globalno prepoznavna, večja je možnost uporabe globalne standardizacije. V primeru lokalnih blagovnih znamk, kot je sogovornik izpostavil izdelke za nego telesa Baba, pa je oblikovanje trženjsko-komunikacijske strategije prepuščeno lokalni ekipi. V tem primeru torej podjetje uporablja decentralizirano strategijo in proizvodnjo, v skladu s klasifikacijo avtorjev Smith in Zook (2011, str. 217-218), kjer je trženjsko komuniciranje kontrolirano in proizvedeno s strani lokalnih podružnic in njihovih agencij posebej za lokalni trg.

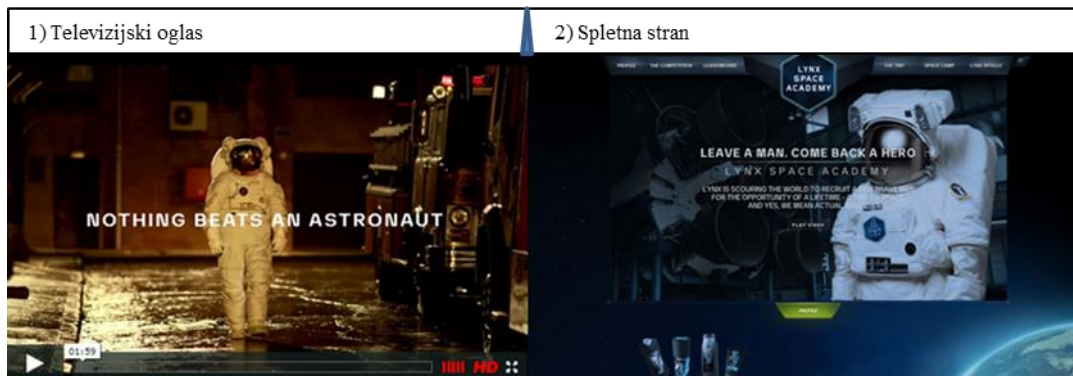
Podjetje Unilever tako, kot navajajo akademiki (Vrontis & Kitchen, 2005, str. 90, Vrontis et al., 2009, str. 482 & Griffith et al., 2002, str. 31), poišče ustrezno razmerje, kar pa je zahteven izziv. Heterogenost med različnimi državami ne omogoča popolne standardizacije. Po drugi

strani pa visoki stroški, povezani z adaptacijo, in koristi standardizacije ne smejo dovoliti adaptacije v veliki meri (Vrontis et al., 2009, str. 482). Glede na predstavljeno teorijo, tudi za omenjeno podjetje velja, da uporablja v okviru svojega trženjsko-komunikacijskega pristopa povezavo med standardizacijo in adaptacijo, čeprav stremi k vedno večji uporabi standardizacije.

Ne glede na to vse trženjsko-komunikacijske kampanje podjetja upoštevajo lokalnega porabnika. V podjetju Unilever globalne smernice predstavljajo okvir, v okviru katerega je potrebno lokalno delovati in se prilagajati. Povzemam, da pri določanju razmerja med standardizacijo in adaptacijo trženjskega komuniciranja podjetja Unilever sledijo mednarodni trženjski strategiji v tolikšni meri, da se zagotovi enotnost podobe in sporočila ter ekonomija obsega, vendar se zavedajo pomena adaptacije, ki zagotavlja posredovanje sporočila v lokalnem jeziku ter omogoča jasen in privlačen apel za porabnika. To je v skladu z Vinicius et al. (2011, str. 270), ki poudarjajo, da kljub prihrankom ekonomije obsega kulturne in socialno-ekonomske razlike med državami ovirajo strategijo standardizacije in včasih zahtevajo prilagoditve na trgu ter s tem dodatne stroške, ki upravičujejo odločitev za adaptacijo v okviru standardizacije. Kot primer bi izpostavila blagovno znamko Knorr, ki se je letos na osnovi raziskave Trusted Brand uvrstila med 40 najbolj zaupanja vrednih blagovnih znamk med Slovenci (Marketing magazine, 2014).

Kot navajata Smith in Zook (2011, str. 209), tudi za obravnavano podjetje velja, da popolnoma enotna komunikacijska strategija blagovne znamke in vseh komunikacijskih orodij na mednarodnem področju zelo redko deluje. Kot približek izpostavljam uspešno izvedeno globalno kampanjo blagovne znamke Axe v Sloveniji leta 2013. V okviru globalne nagradne igre je sodelovalo kar 60 držav in 22 srečnežem je bila ponujena zanimiva nagrada - polet v vesolje. Enkratna življenjska priložnost je bila vrhunec celoletne kampanje, v kateri je sodeloval en milijon udeležencev iz celega sveta, z namenom, da bi sledili svojim sanjam in postali astronauti. V okviru omenjene kampanje Axe Apollo so bili po celem svetu uporabljeni enaki globalni materiali ter skupna spletna stran, kjer so bile lokalne prilagoditve minimalne ter vezane predvsem na prevod teksta. Na sliki 2 lahko vidimo uporabljene globalne materiale: televizijski oglas in spletno stran, kjer se je odvijala nagradna igra. Področje pospeševanja prodaje na prodajnih mestih pa je bilo prepuščeno lokalni ekipi.

Slika 2: Prikaz Axe Apollo globalnih materialov: televizijskega oglasa in spletne strani



Vir: Axe Apollo, 2014

5.3.2 Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje trženjsko-komunikacijske strategije

V primeru podjetja Unilever se pri določitvi ustreznega razmerja standardizacije in adaptacije upošteva različne dejavnike. Z managerske perspektive je razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na posamezna trženjsko-komunikacijska orodja, zelo pomembno in jih je potrebno upoštevati zaradi možnih posledic strategije (Griffith et al. 2003, str. 31). V teoretičnem delu sem navedla sedem dejavnikov v skladu s klasifikacijo avtorjev Theodosiou in Leonidou (2003, str. 142), ki jih podjetje lahko upošteva v okviru oblikovanja trženjsko-komunikacijske strategije. V ta okvir sodijo dejavniki okolja, trga, kupca, konkurence, izdelka/panoge ter organizacijski in vodstveni dejavniki. V nadaljevanju pa bom izpostavila le najpomembneše za podjetje Unilever.

Kot je bilo že napisano, je izbrani pristop trženjskega komuniciranja odvisen od izdelka oziroma od kategorije izdelka, ki ga podjetje trži. To je v skladu z ugotovitvami Smith in Zook (2011, str. 216) ter Kotabe in Helsen (2004, str. 328), ki so na osnovi klasifikacije Keegana (1969) opredelili pet mednarodnih trženjskih strategij, povezanih z izdelkom in trženjsko komunikacijo. Po mnenju sogovornika so razlike med trgi v primeru hrane bistveno večje kot pri kozmetiki. S tem se je strinjal tudi direktor Unileverja Hrvaške, Slovenije ter Bosne in Hercegovine Peter Szabo, ki je v intervjuju za hrvaški časopis Progressive (Progressive, 2014) navedel, da je za Unilever vsekakor pomembno, da služi lokalnim porabnikom na najboljši možni način. Podjetje zato sprejema odločitve znotraj posameznih kategorij. Razlike v paleti izdelkov so največje v kategorijah hrane, na primer pri margarinah ter Knorr proizvodih. Po drugi strani pa raziskave, ki potekajo po celem svetu glede navad pri uporabi izdelkov za dom in osebno nego, kažejo, da so vse manjše razlike v željah in potrebah, na primer med francoskimi porabniki in porabniki na Hrvaškem ali v Sloveniji. Tudi avtorja Keegan in Schlegelmilch (2001, str. 543) navajata, da imajo dandanes osemnajsetletniki v Parizu več skupnega z osemnajsetletniki v New Yorku kot pa s svojimi starši. Vendar v intervjuju Peter Szabo (Progressive, 2014) dodaja, da, ne glede na to, vse trženjsko-komunikacijske kampanje podjetja Unilever upoštevajo lokalnega porabnika. Po mnenju mojega sogovornika je verjetno najpomembnejši dejavnik pri oblikovanju strategije

trženjskega komuniciranja podjetja Unilever stopnja razvoja trga ali blagovne znamke na posameznem trgu, kar je prav tako tesno povezano z navadami lokalnih porabnikov in konkurence. V okviru teorije (Theodosiou & Leonidou, 2002, str. 154) je opisano, da se značilnosti trga nanašajo na stopnjo razvitosti in razvoja posameznega tujega trga, vključno z njegovo tržno infrastrukturo, medijsko razpoložljivostjo, distribucijsko strukturo in velikostjo trga. Medtem ko slednji določa potencialne povpraševanja na tujem trgu, druge značilnosti trga vplivajo na zmožnost podjetja, da okrepi in zadovolji povpraševanje. Pri določitvi trženjsko-komunikacijske strategije podjetja Unilever igra pomembno vlogo velikost posameznega trga, predvsem s strani prodaje, od česar je odvisen tudi trženjski proračun. Ta vpliva na izvajanje projektov in na uporabljena trženjsko-komunikacijska orodja. V primeru vodilnih blagovnih znamk na trgu, kot je na primer margarina Rama v Sloveniji, podjetje v večji meri izvaja lokalno načrtovane BTL aktivnosti. Tukaj se lahko izpostavi tradicionalna vsakoletna izdaja Rama knjižic z recepti, ki je rezultat dela slovenske trženjske ekipe.

Podjetje upošteva tudi intenzivnost konkurence ter, kot sem že omenila, navade lokalnih porabnikov. Unilever se na porabniškem trgu sooča z intenzivno konkurenco, kar vpliva na večjo mero uporabe adaptacijskega pristopa. To je v skladu s teorijo, kjer avtorji, kot so Tan in Sousa (2013, str. 714), Birnik & Bowman (2007, str. 309) ter Theodosiou & Leonidou (2003, str. 154-155) navajajo, da je splošno sprejeto, da zaradi velikega pritiska konkurentov podjetja prilagodijo trženjsko strategijo značilnostim trga. Upoštevanje dejavnika kupca je zelo pomembno za Unilever. Več študij je pokazalo, da podjetja bolj verjetno uporabijo strategijo standardizacije, če so si značilnosti in obnašanje porabnikov v domačih in gostujočih državah podobni (Chung, 2006, str. 149). V skladu s tem deluje tudi podjetje Unilever. Uporaba Dove trdega mila je bistveno večja na bosanskem trgu kot na ostalih dveh trgih, kar vpliva na to, da je izvajanje trženjsko-komunikacijskih aktivnosti za to kategorijo tam bolj intenzivno in prilagojeno lokalnim navadam umivanja.

5.3.3 Trženjsko-komunikacijska orodja

V podjetju Unilever v skladu s teorijo, kot jo navaja Harris (1994, str. 13), na izbiro standardizacijskega oziroma adaptacijskega pristopa vpliva tudi to, kakšno trženjsko-komunikacijsko orodje uporabljamo. Oglaševanje je po mnenju sogovornika najlažje standardizirati. Teoretične študije nakazujejo različne rezultate glede standardizacije oglaševanja, vendar je težnja predvsem k srednji oziroma višji stopnji standardizacije (Birnik & Bowman, 2007, str. 308). Povzemam, da je oglaševanje kot najbolj vidna oblika tudi najbolj podrejeno standardizaciji. Podjetje Unilever ima običajno na voljo večji nabor oglasov, izmed katerih izbere najbolj primerne za lokalni trg ter jih adaptira oziroma prevede v lokalni jezik ter tako sledi enotnemu sporočilu. To je v skladu z ugotovitvami Schuha (2000, str. 142), ki navaja, da dandanes mednarodna podjetja uporabljajo načelo izbire, kjer lokalni in regionalni managerji izberejo iz celotnega portfolia tiste materiale, ki so primerni za nacionalni trg. Večinoma podjetje Unilever prilagodi tekst ter izdelek v oglasu, v določenih primerih pa so na voljo tudi različni nastopajoči modeli, ki ustrezajo lastnostim populacije v določeni regiji. To nam prikazuje slika 3, kjer na osnovi izrezov dveh televizijskih oglasov

blagovne znamke Dove za različne regije vidimo, da je oglas enak, vendar prilagojen z ustreznim izdelkom, tekstom ter ženskim modelom.

Slika 3: Prikaz dveh televizijskih oglasov blagovne znamke Dove za različne regije



Vir: Dove Go Fresh commercials, 2014

V primeru ostalih orodij pa imajo lokalni tržniki podjetja Unilever bolj proste roke, predvsem to velja za pospeševanje prodaje. Tudi teorija navaja, da je pospeševanje prodaje v mednarodnih podjetjih tradicionalno v rokah lokalnih akterjev (Kashani & Quelch, 1990, str. 37). V tem primeru je potrebno prodajne akcije prilagoditi lokalni skupnosti in lokalnim prodajnim mestom, trgovcem in njihovim zahtevam. Sklepam, da čimvečja je potreba po interakciji komuniciranja na relaciji prodajalec - kupec, tem manj je možnosti za standardizacijo. Kot je bilo že omenjeno, v procesu razvoja trženjsko-komunikacijske strategije podjetje kombinira trženjsko-komunikacijska orodja z namenom balansiranja slabosti in prednosti vsakega posameznega orodja, da izoblikuje učinkovito trženjsko-komunikacijsko kampanjo.

Za podjetje Unilever predstavlja oglaševanje najpomembnejše orodje trženjske komunikacije. Hollensen (2011, str. 589) navaja, da je oglaševanje pogosto najbolj pomemben del komunikacijskega spleta za porabniško blago, kjer obstaja veliko število malih porabnikov, ki se jih lahko dotaknemo preko množičnih medijev. Prav tako dandanes z razvojem interneta postajajo aktivnosti v okviru tega medija vedno bolj pomembne za Unilever. V okviru pregleda javno dostopnih virov je namreč opaziti, da ima večina blagovnih znamk svoje facebook strani. Dove globalna facebook stran ima več kot 23 milijonov oboževalcev, katerim se vsakodnevno ponujajo sporočila, povezana z resnično lepoto. Blagovna znamka Axe pa je leta 2010 lansirala uradno facebook stran, ki ima danes že več kot 25 milijonov oboževalcev. Kot nam nakazujejo podatki, večina facebook strani deluje v smeri in pod okriljem globalnih facebook strani, vendar so vsebine prilagojene lokalnim trgovcem.

Na področju neposrednega trženja ima podjetje na razpolago baze podatkov, ki jih lokalni tržniki lahko koristijo za informiranje porabnikov in grajenje medsebojnih odnosov. Blagovna znamka Knorr je ustanovila Knorr klub z namenom vzpostavitve dolgoročnega in tesnejšega

stika z uporabniki svojih izdelkov. Člani kluba tako prejemajo obvestila glede novosti ter nagradnih igrar, anketne vprašalnike ter vzorce novih izdelkov (Knorr, 2014). Podatkovne baze so tako pripomogle k večji personalizaciji sporočil. V okviru tehnologije je tako mogoče razčleniti različne baze porabnikov glede na geografske, demografske in ostale značilnosti (Smith & Zook, 2011, str. 380). V primeru podjetja Unilever gre predvsem za lokalne aktivacije, ki se po potrebi kombinirajo z uporabo centralno razpoložljivih materialov.

Na odnose z javnostmi v Unileverju gledajo kot na izjemno pomemben del trženjskega komuniciranja. Podobno kot pri samem oglaševanju tudi na tem področju obstaja tesna povezanost s strategijo, ki je posredovana s strani centrale. V skladu s teorijo, kot jo navajata Stone in McCall (2004, str. 184), je torej posebno pozornost potrebno posvečati temu, da se širijo enaki korporativni cilji. Komuniciranje z različnimi javnostmi je v podjetju izredno pomembno, predvsem z vidika razvijanja zavesti, kaj Unilever predstavlja ter kakšne so njegove vrednote. Unilever je mnenja, da ima kot podjetje odgovornost do svojih porabnikov in do skupnosti, v katerih je prisoten. Preko poslovanja in blagovnih znamk podjetje izvaja različne programe za spodbujanje higiene, zdrave prehrane in okoljske ozaveščenosti. V bolj tržno orientiranem smislu je aktivnost odnosov z javnostmi usmerjena na vplivanje skozi majhne cilje skupine, kot so uredniki, novinarji (Hollensen, 2011, str. 597).

5.3.4 Prednosti in slabosti izbrane trženjsko-komunikacijske strategije

Oba pristopa imata svoje prednosti in slabosti, vendar pa v praksi večina podjetij poišče ustrezno razmerje standardizacije in adaptacije (Hussain & Khan, 2013, str. 354). Podjetje Unilever v okviru svoje trženjsko-komunikacijske strategije sledi standardizaciji, čeprav so potrebe in značilnosti lokalnih porabnikov vedno upoštevane v okviru kreiranja končnih načrtov. Teorija nam ponuja različne prednosti izvajanja standardizacijskega pristopa, kar je podrobneje opisano v poglavju 3.1. Sogovornik je poleg ekonomskih koristi, izpostavil predvsem enako sporočilo porabnikom, kar je zelo pomembno pri ustvarjanju podobe samega podjetja in njegovih blagovnih znamk. Taylor in Okazaki (2005, str. 89) navajata, da je osrednji motiv mednarodnih podjetij za uporabo strategije standardizacije oglaševanja želja po ustvarjanju bolj enotne podobe podjetja in njegove blagovne znamke na večjem številu trgov. Skleпам, da je potrebno slediti enakemu sporočilu ter da večjih odstopanj predvsem pri medijskem oglaševanju ne sme biti. Pomembno je namreč upoštevati vedno večjo uporabo globalnih medijev ter porabnika, ki postaja svetovljan, zato bi neenotna komunikacija lahko privedla do zmede. To je v skladu z ugotovitvami Chunga (2006, str. 148), ki navaja, da lahko različni oglasi iz različnih držav povzročijo zmedo med porabniki, zato lahko standardizirani oglasi to preprečijo.

Zagovorniki standardizacije trdijo, da je standardizacija olajšana zaradi rasti mednarodnih komunikacijskih kanalov, pojava svetovnih tržnih segmentov in interneta (Theodosiou & Leonidou, 2002, str. 141). Če bi podjetje lokalno prilagajalo in razvijalo oglas, se pojavi vprašanje stroškov, kvalitete in ohranjanja enotnosti sporočila. Uporaba centralno razpoložljivih materialov namreč omogoča pomemben prihranek na stroškovni strani. Teorija

poudarja predvsem prednost ekonomije obsega, zlasti na področju raziskav in razvoja, proizvodnje in trženja (Theodosiou & Leonidou, 2002, str. 141). Hkrati pa podjetje Unilever na globalni ravni sodeluje s kreativnimi agencijami, ki razvijajo inovativne materiale ter ima tako možnost izkoriščanja dobrih idej. Kot je bilo že omenjeno je podjetje na letošnjem Cannes Lions mednarodnem festivalu ustvarjalnosti prejelo več nagrad kot kateri koli drug oglaševalec (Unilever, 2014). Kot primer lahko izpostavimo oglase blagovne znamke Axe, ki vsako leto presenetijo občinstvo s svojo kreativnostjo in zanimivostjo, kot je prikazano tudi na sliki 4. Na spletni strani BBH agencije, ki je odgovorna za kreiranje Axe trženjsko-komunikacijskih materialov, sta na voljo prikazana tiskana oglasa Axe Apollo kampanje iz leta 2013. Z njima se sporoča ciljni skupini, da ne more nič premagati astronavta. Kot smo že omenili v podpoglavju 5.3.1, je to sporočilo povezano s celotno globalno kampanjo, katere glavna nagrada je bil polet v vesolje.

Slika 4: Kreativni tiskani oglasi za Axe Apollo kampanjo



Vir: Axe Apollo, 2014

Kot največjo pomanjkljivost standardizacije pa je sogovornik poudaril počasnejše reagiranje na lokalnih trgih, saj sledenje postavljenim standardom zahteva več časa. To je v skladu z ugotovitvami avtorjev Theodosiou in Katsikeas (2001, str. 4-5), ki med prednostmi adaptacije navajata tudi možnost hitrejšega odzivanja na spremembe porabnikov, kot pa je to mogoče v primeru uporabe standardizacijskega pristopa.

5.3.5 Trend uporabe trženjsko-komunikacijske strategije

V skladu s teorijo, ki jo navajata Smith in Zook (2011, str. 209) se tudi sogovornik strinja, da je trend vsekakor v smeri regionalizacije in globalizacije trženjsko-komunikacijskih materialov. Kot posledico globalizacije torej sogovornik v prihodnosti vidi nadaljnji razvoj uporabe standardizacije. Jain (2001, str. 390) navaja, da obstaja očitna tendenca k standardizaciji. Številna podjetja, kamor sodi tudi Nike, dajejo prednost pristopu standardizacije v okviru svojih trženjsko-komunikacijskih strategij. Kot pa ugotavljata avtorja

Smith in Zook (2011, str. 209), so primeri popolne standardizacije celotnega trženjskega komuniciranja zelo redki. S tem se strinjata tudi avtorja Kotabe in Helsen (2004, str. 425). Večinoma podjetja dandanes stremijo k čim večji uporabi standardizacijskega pristopa, da bi se izkoristile prednosti, o katerih smo že pisali. Tukaj bi izpostavila predvsem stroškovne prihranke, ki jih ponuja standardizacija. Šuštar in Šuštar (2005, str. 302) navajata, da slovenski managerji gledajo na standardizacijo predvsem z vidika stroškovne učinkovitosti. Kot je bilo že omenjeno, se v času krize podjetja soočajo s krčenjem trženjskih proračunov, ki se običajno krčijo najhitreje, kar posredno vpliva tudi na to, da morajo tržniki bolj racionalno oblikovati trženjsko strategijo. Po navedbah avtorice Petrov (2008) v članku *Financ podjetja v času krize izkoriščajo nove tehnološke možnosti*, predvsem uporabo interneta v komunikacijske namene.

Razvoj tehnologije omogoča ter hkrati zahteva, da podjetje uporabi enoten pristop. Kot je že omenil sogovornik, je dandanes porabnik veliko bolj informiran in poučen. Preko interneta je izpostavljen informacijam glede svetovnega in lokalnega dogajanja ter na tej osnovi tudi sam pričakuje enako sporočilo in kvaliteto. Teorija (Hughes & Fill, 2007, str. 48) navaja, da ti trendi vplivajo na pristop vodij trženja, da so spremenili in sprejeli takšen proces komunikacije s porabniki, ki priznava pomen poslušanja in deluje ter je usmerjen k odnosom s porabniki. Z razvojem interneta namreč postajajo pomembna tudi socialna omrežja ter interakcija s porabniki.

V tem kontekstu sogovornik izpostavlja tudi vedno večji pomen značilnosti delovanja podjetja za porabnika. To je v skladu s širšo definicijo integriranih trženjskih komunikacij, kjer Taylor (2010, str. 161) navaja, da porabniki oblikujejo mnenja, ki temeljijo na svežnju sporočil, ki jih prejmejo na osnovi trženjskih komunikacij, kot tudi na osnovi stikov, ki jih imajo s podjetjem. Kot rezultat je pomembno, da se usklajuje vse komunikacije ali točke stika s porabnikom. S tem se je strinjal tudi direktor Unileverja Hrvaške, Slovenije ter Bosne in Hercegovine Peter Szabo, ki je v intervjuju za hrvaški časopis *Progressive* (2014) navedel, da Unilever skrbi za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost. V novembru 2010 so pričeli z Unileverjevim načrtom trajnostnega razvoja, z namenom uresničevanja rasti.

Načrt se razlikuje od drugih po tem, da se nanaša na prevzemanje odgovornosti Unileverja v okviru celotne vrednostne verige, torej ne samo za njihove neposredne operacije, ampak tudi za poslovanje dobaviteljev, distributerjev in, kar je ključnega pomena, za to, kako porabniki uporabljajo njihove blagovne znamke. Na globalni spletni strani podjetja Unilever (2014) je navedeno, da je trajnostni razvoj sestavni del poslovanja. S 7 milijardami ljudi na našem planetu so močno izkoriščeni zemeljski viri. To pomeni, da je trajnostna rast edini sprejemljiv model rasti za poslovanje podjetja Unilever. Trajnostni načrt določa, da je rast odvisna od vpliva na okolje in povečanja pozitivnega družbenega vpliva. Iz tega izhajajoč, ima načrt tri velike cilje, ki bodo do leta 2020 omogočili, da Unilever:

- pomaga več kot milijardi ljudi, da izboljšajo svoje zdravje in dobro počutje,
- prepolovi okoljski vpliv svojih izdelkov ter
- omogoča 100 % izvor kmetijskih surovin trajnostno in tako izboljša življenje ljudi v celotni vrednostni verigi.

SKLEP

Procesi globalizacije in integracije imajo velik vpliv na razvoj mednarodnega poslovanja, kar pomeni, da so za podjetja, ki delujejo v globalno poslovnem okolju, pomembne mednarodne trženjske rešitve za njihovo preživetje in razvoj (Virvilaite et al., 2011, str. 106). Na dandanes globaliziranem trgu podjetja vidijo internacionalizacijo svojih dejavnosti kot način, da ostanejo konkurenčna. Vedno več podjetij torej deluje na mednarodnem področju in s sledenjem tem trendu raste tudi pomen mednarodnih trženjskih komunikacij. Te omogočajo preseči fizično naravo izdelkov ali tehnične specifikacije storitev ter predstaviti izdelke in storitve z dodanim pomenom in vrednostjo (Keller, 2001, str. 823). Na mednarodnih trgih je pri oblikovanju trženjsko-komunikacijskega pristopa potrebna še večja pozornost, saj je obstoj možnosti za napake še večji. Mednarodni trgi so dinamični ter predstavljajo veliko izzivov in veliko nagrad. Obstaja veliko podobnosti med porabniki s celega sveta, vendar obstaja tudi veliko razlik. V tem okviru je zato zelo pomembno oblikovanje ustrezne strategije trženjskega komuniciranja, saj gre v tem primeru za trženjsko-komunikacijsko orodje, ki je najbolj izpostavljeno javnosti ter spremembam.

Z vstopom na tuje trge morajo podjetja oblikovati trženjsko-komunikacijsko strategijo, ki jim bo omogočala razširitev globalne prepoznavnosti in obstoja. Podjetje se lahko odloči za uporabo standardizacijskega ali adaptacijskega pristopa. V okviru standardizacije podjetje uporabi enotno strategijo za vse države, medtem ko pri adaptaciji prilagodi orodja značilnostim posameznega trga. Standardizirani komunikacijski splet prinaša različne prednosti, kot so doseganje ekonomije obsega, enotne podobe, preprostejše načrtovanje in kontrola ter učinkovita izraba dobrih idej. Kljub temu pa, kot rečeno, obstajajo razlike med zahtevami trgov ter njihovimi porabniki. Tržniki zato zavračajo ekstremno uporabo samo ene ali druge strategije. Namesto tega se poudarja hkratna uporaba obeh pristopov, kjer je stopnja standardizacije ali adaptacije odvisna od različnih notranjih in zunanjih dejavnikov. V tem pogledu je vsako podjetje zgodba zase, ki deluje skozi sito številnih spremenljivk. To pomeni, da je popolno posploševanje razmerja zaradi različnih okoliščin nesmiselno.

Namen magistrskega dela je bil prispevati k bazi znanja o standardizaciji in adaptaciji trženjsko-komunikacijske strategije na mednarodnem področju. Predstaviti sem želela mednarodno trženjsko komuniciranje ter značilnosti njegove standardizacije oziroma adaptacije. V tem okviru sem želela izpostaviti prednosti ter slabosti posameznega pristopa, dejavnike izbire, vpliv posameznega pristopa na orodja trženjskega komuniciranja ter trend njune uporabe. Teoretična spoznanja sem nato primerjala z empirično zbranimi podatki na primeru podjetja Unilever. Predvsem me je zanimalo, ali bom potrdila ali ovrgla postavljeno

tezo, da dandanes mednarodna podjetja stremijo k vedno bolj standardiziranemu pristopu trženjskega komuniciranja na mednarodnih trgih.

V okviru študije primera sem predstavila podjetje Unilever. Gre za eno najvidnejših multinacionalnih podjetij, z več kot 400 blagovnimi znamkami, ki jih dnevno uporabljata več kot dve milijardi porabnikov po vsem svetu. Asortiman podjetja je sestavljen iz široke palete živilskih izdelkov, izdelkov za osebno nego in za gospodinjstvo. Podjetje po bruto vrednosti oglaševanja sodi med največje svetovne oglaševalce, hkrati pa je bilo letos že tretje leto zapored imenovano za najbolj učinkovitega tržnika glede na Effie indeks. Na osnovi pridobljenih podatkov sem ga ocenila kot ustreznega za študijo primera trženjskega komuniciranja in njegove globalne standardizacije oziroma adaptacije.

Študija primera je pokazala, da podjetje Unilever dandanes, tako kot večina velikih korporacij, deluje predvsem v smeri standardizacije, v okviru katere upošteva tudi lokalnega porabnika. Ugotavljam, da se podjetje zaradi velikega števila različnih blagovnih znamk in uporabljenih orodij v okviru trženjsko-komunikacijske strategije sooča z različnimi stopnjami standardizacije oziroma adaptacije. Bolj ko je blagovna znamka globalno prepoznavna, večja je možnost uporabe standardizacije. V primeru lokalnih blagovnih znamk pa je oblikovanje trženjsko-komunikacijske strategije prepuščeno lokalni ekipi. Zgoraj navedene možnosti kažejo, da se mednarodno podjetje sooča s kompleksnimi odločitvami glede standardizacije in adaptacije. Iz tega izhaja dejstvo, da mora vsako podjetje določiti svoje stanje in na podlagi tega izbrati pravo strategijo, ki mu bo najbolj ustrezala in ustvarjala konkurenčno moč.

V skladu s teorijo tudi za obravnavano podjetje velja, da popolnoma enotna komunikacijska strategija blagovne znamke in vseh komunikacijskih orodij na mednarodnem področju zelo redko deluje. V pomoč so različni dejavniki, ki pripomorejo k boljšemu razumevanju uporabe obeh pristopov in določitvi njunega razmerja. Zanimivo je, da imajo v primeru hrane navade in preference porabnikov glede okusa, kombiniranja hrane ter trendov veliko večji vpliv na prilagajanje strategije trženjskega komuniciranja lokalnemu trgu kot pri izdelkih za nego telesa in čiščenje doma. V primeru trženjsko-komunikacijskih orodij je oglaševanje kot najbolj vidna oblika tudi najbolj podrejeno standardizaciji. V primeru ostalih orodij pa imajo lokalni tržniki bolj proste roke, predvsem to velja za pospeševanje prodaje ter osebno prodajo. Sklepam, da čimvečja je potreba po interakciji komuniciranja na relaciji prodajalec in kupec, tem manj je možnosti za standardizacijo. Ugotavljam, da pri določanju razmerja med standardizacijo in adaptacijo trženjskega komuniciranja podjetja Unilever sledijo mednarodni trženjski strategiji v tolikšni meri, da se zagotovi enotnost podobe in sporočila ter ekonomija obsega, vendar se zavedajo pomena adaptacije, ki zagotavlja posredovanje sporočila v lokalnem jeziku ter omogoča jasn in privlačen apel za porabnika.

Glede na pridobljene teoretične in praktične podatke povzemam, da smo dandanes priča vedno večji uporabi regionalne oziroma globalne standardizacije v trženjskem komuniciranju, kar lahko pričakujemo tudi v prihodnosti. Z razvojem tehnologije se vse odvija hitreje, bližje

in hkrati postaja vse bolj dostopno, kar pomeni, da postaja enak pristop potreben. Podjetja večinoma stremijo k vedno večjemu zmanjševanju stroškov, kar se je v času krize še povečalo. Hkrati pa globalno in lokalno ostajata, podjetja se tega zavedajo in jih večina zato standardizira tam, kjer lahko in adaptira tam, kjer je potrebno.

Na podlagi teoretičnih ugotovitev in rezultatov študije primera bi za konec želela izpostaviti, da se dandanes večina tržnikov odloči za kompromis, ki stremi predvsem k uporabi standardiziranega pristopa, v okviru katerega obstajajo nianse prilagajanja lokalnim značilnostim. Podjetja torej stremijo k vedno večji uporabi standardizacije trženjskega komuniciranja, kar pomeni, da lahko na začetku postavljeno tezo potrdim. Hkrati se strinjam tudi z Vinicius et al. (2011, str. 271), ki menijo, da dandanes osnovno vprašanje tržnikov ni ali standardizirati ali adaptirati trženjsko strategijo, temveč v kolikšni meri standardizacijo adaptirati.

LITERATURA IN VIRI

1. *Axe Apollo*. Najdeno 03. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.bartleoglehegarty.com/london/work/axe-apollo/>
2. Bartlett, C., Ghoshal, S., & Beamish, P.W. (2008). *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*. New York. McGraw-Hill/Irwin.
3. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2004). *Advertising and Promotion – An Integrated Marketing Communications Perspective*. New York (Boston): McGraw-Hill.
4. Birnik, A., & Bowman, C. (2007). Marketing Mix Standardization in Multinational Corporations: A Review of the Evidence. *International Journal of Management*, 9(4), 303-324.
5. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
6. Chung H., F. L. (2003). International standardization Strategies: The Experiences of Australian and New Zealand Firms Operating in the Greater China Markets. *Journal of International Marketing*, 11(3), 48-82.
7. Chung H., F. L. (2007). International marketing standardisation strategies analysis: A cross-national investigation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19(2), 145-167.
8. Clow, K. E., & Baack, D. (2004). *Integrated Advertising, Promotion, & Marketing Communications*. Upper Saddle River. Pearson Prentice Hall.
9. De Pelsmacker, P. Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2004). *Marketing communications: a European perspective*. Harlow. Financial Times. Prentice Hall.
10. *Dove Go fresh commercials*. Najdeno 03. novembra 2014 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=qR3XxxujU6M> in <https://www.youtube.com/watch?v=iO5LeywC1XA>
11. Duman, T., & Poturak, M. (2014). Marketing Mix Standardization/Adaptation and Export Performance. *European Researcher*, 69(2), 324-333.
12. Fam, S. K., & Merrilees B. (1998). Cultural values and personal selling. A comparison of Australian and Hong Kong retailers' promotion preferences. *International Marketing Review*, 15(4), 246-256.
13. Fill, C. (2005). *Marketing communications engagement, strategies and practice*. Harlow. Prentice Hall / Financial Times.
14. Fill, C. (2006). *Simply marketing communication*. Harlow. Prentice Hall/Financial Times.
15. Fill, C. (2009). *Marketing communications: interactivity, communities and content*. Harlow. Prentice Hall/Financial Times.
16. Gabrielsson, P., Gabrielsson, M., & Seppala, T. (2012). Marketing Strategies for Foreign Expansion of Companies Originating in Small and Open Economies: The Consequences of Strategic Fit and Performance. *Journal of International Marketing – American Marketing Association*, 20(2), 25-48.
17. Griffith, A. D., Chandra, A., & K. Ryans, J. (2003). Examining the Intricacies of Promotion Standardization: Factors Influencing Advertising Message and Packaging. *Journal of International Marketing*, 11(3), 30–47.

18. Harris, G. (1994). International Advertising Standardization: What Do the Multinationals Actually Standardize? *Journal of International Marketing*, 2(4), 13-30.
19. Hartmann, P., & Apaolaza-Ibanez, V. (2013). Desert or rain: Standardisation of green advertising versus adaptation to the target audience's natural environment. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 917-933.
20. Herbig, P. (1997). International promotion: standardization or adaptation. Najdeno 02. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.oocities.org/athens/delphi/9158/paper49.html>
21. Hollensen, S. (2011). *Global marketing. A decision-oriented approach*. London. Prentice Hall.
22. *Hrvaška/Slovenija: Skupina Atlantic prevzema distribucijo Unileverja*. Najdeno 02. junija 2014 na spletnem naslovu [http://www.instore.si/newsarticle/newsarticle/Skupina-Atlantic-prevzema-distribucijo Unileverja](http://www.instore.si/newsarticle/newsarticle/Skupina-Atlantic-prevzema-distribucijo-Unileverja)
23. Hughes, G., & Fill, C. (2007). Redefining the nature and format of the marketing communications mix. *The Marketing Review*, 7(1), 45-57.
24. Hussain, A., & Khan, S. (2013). International Marketing Strategy: Standardization versus Adaptation. *Academy of Business & Scientific Research - Management and Administrative Sciences Review*, 2(4), 353-359.
25. Jain, S. C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), 70-79.
26. Jain, S. C. (2001). *International marketing*. West Group.
27. Jeannet, J. P., & Hennessey, H. D. (2004). *Global marketing strategies*. Boston. Houghton Mifflin.
28. Johansson, J. K. (2009). *Global marketing. Foreign Entry, Local Marketing & Global Management*. New York. Mc Graw- Hill/Irwin.
29. Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou M. (2006). Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), 867-900.
30. Kashani, K., & Quelch, A. J. (1990). Can Sales Promotion Go Global? *Business Horizons*, 37-43.
31. Keegan, W.J., & Schlegelmilch, B.B. (2001). *Global marketing management – a european perspective*. Harlow. Financial Times. Prentice Hall.
32. Keller, K.L. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 819-847.
33. Kitchen, F. J., & Burgman I. (2010). Integrated marketing communication. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*, 1-23.
34. Klohs, B.M. Going global. (2012). *Economic Development Journal*, 11(3), 27-34.
35. *Knorr*. (2014). www.knorr.si
36. Kosor, M. (2014). Gradimo robne marke za održivi razvoj. *Progressive*. Najdeno 02. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.progressive.com.hr/intervju/5122-peter-szabo-direktor-tvrtke-unilever-za-hrvatsku-sloveniju-i-bih.html>

37. Kotabe, M., & Helsen, K. (2004). *Global marketing management*. Danvers. John Wiley & Sons, Inc.
38. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. 11. izdaja. Posušje: Mate, Ljubljana: GV založba.
39. Lee, S. (2005). The Emergence of Global Public and International Public Relations. *Academic journal*, 50(2), 14-16.
40. Lorbek, F. (1991). *Komuniciranje v mednarodnem trženju*. Ljubljana. Tangram.
41. Luck, E., & Moffatt, J. (2009). IMC: Has anything really changed? A new perspective on an old definition. *Journal of Marketing Communications*, 15(5), 311-325.
42. Makovec B., M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
43. *Najbolj učinkoviti so Unilever, Coca-Cola, WPP, Ogilvy & Mather in Banda, slovenska agencija Pristop tretja najboljša neodvisna agencija na svetu*. Najdeno 13. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.effie.si/aktualno/2013-effie-effectiveness-index-najbolj-ucinkoviti-so-unilever-coca-cola-wpp-ogilvy-mather-in-banda-s/>
44. Nanda, K.V., & Dickson, R.P. (2007). The fundamentals of standardizing global marketing strategy. *International Marketing Review*, 24(1), 46-63.
45. Nordstrand, T., & Ohman, M. (2005, Maj). *Standardization vs. Adaptation of the marketing program for the international markets – case study of Liko*. Najdeno 02. junija 2014 na spletnem naslovu <http://epubl.ltu.se/1404-5508/2005/120/LTU-SHU-EX-05120-SE.pdf>
46. Petrov, S. (2008). Čedalje skromnejša rast oglaševanja. *Finance*. Najdeno 02. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/230747/Cedalje-skromnejša-rast-oglaševanja>
47. Pickton, D., & Broderick, A. (2001). *Integrated marketing communications*. London. Financial Times.
48. Quelch, J. A., & Jocz, K. E. (2009). How to market in a downturn. *Harvard Business Review*, 87(4), 52-62.
49. Schilke, O., Reimann, M., & S. Thomas, J. (2009). When Does International Marketing Standardization Matter to Firm Performance? *Journal of International Marketing*, 17(4), str. 24-46.
50. Schmid, S., & Katulla, T. (2011). 50 years of research on international standardization and adaptation - From a systematic literature analysis to a theoretical framework. *International business review*, 20, 491-507.
51. Schuh, A. (2000). Global standardization as a success formula for marketing in Central Eastern Europe? *Journal of World Business*, 35(2), 133-148.
52. Shimp, A. T., & Andrews C. J. (2010). *Advertising Promotion and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*. Cengage learning.
53. Sinclair, J., & Wilken, R. (2009). Strategic regionalization in marketing campaigns: Beyond the standardization/glocalization debate. *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, 23(2), 147-157.

54. Smith B. G. (2013). The Internal Forces on Communication Integration: Co-Created Meaning, Interaction, and Postmodernism in Strategic Integrated Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 7, 65-79.
55. Smith, P.R., & Taylor, J. (2002). *Marketing communications – an integrated approach*. London, Kogan page.
56. Smith, P. R., & Zook, Z. (2011). *Marketing communications: integrating offline and online with social media*. Philadelphia. Kogan Page.
57. Solberg, C.A. (2002). The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: organizational contingencies and performance. *Journal of International marketing*, 10(3), 1-21.
58. Stone, M. A., & McCall, J. B. (2004). *International strategic marketing: an European perspective*. London. Routledge.
59. Šuštar, B., & Šuštar R. (2005). Marketing standardization in a global context. *The journal of american academy of business*, 17(1), 302-309.
60. Tan, Q., & Sousa, C. M. P. (2013). International Marketing Standardization A Meta-Analytic Estimation of Its Antecedents and Consequences. *Management International Review*, 53(5), 711-739.
61. Taylor, C.R., & Okazaki, S. (2006). Who Standardizes Advertising More Frequently, and Why Do They Do So? A Comparison of U.S. and Japanese Subsidiaries' Advertising Practices in the European Union. *Journal of International Marketing*, 14(1), 98–120.
62. Taylor, C. R. (2010). Integrated Marketing Communications in 2010 and Beyond. *International Journal of Advertising*, 29(2), 161-164.
63. Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of Empirical Research. *International Business Review*, 12(2), 141-171.
64. Theodosiou, M., & Katsikeas, C. S. (2001). Factors Influencing the Degree of International Pricing Strategy Standardization of Multinational Corporations. *Journal of International Marketing*, 9(3), 1-18.
65. Tian, K., & Borges, L. (2011). Cross-Cultural Issues in Marketing Communications: An Anthropological Perspective of International Business. *International Journal of China marketing*, 2(1) 2011.
66. *Trusted brand 2014: Slovenske novice, Pop TV in Val 202 so najbolj zaupanja vredne medijske znamke*. Najdeno 02. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.marketingmagazin.si/novice/mmediji/10556/trusted-brand-2014-slovenske-pop-tv-in-val-202-so-najbol-zaupanja-vredne-medijske-znamke>
67. *Unilever* (2014). Najdeno 15. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.unilever.com>.
68. Usunier, J.C., & Lee, J.A. (2009). *Marketing across cultures*. Harlow: Financial Times - Prentice Hall.
69. Yap, S. P. W., & Yazdanifard R. (2014). Comparison on the Impact of Standardization and Adaptation on International Marketing. *Journal of research in marketing*, 3(1), 250-259.
70. Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks. Sage publications.

71. Vignali, C. (2001). McDonald's: "think global, act local" – the marketing mix. *British Food Journal*, 103(2), 97-111.
72. Vinicius, A. B., Davila L., Luis, F. C., & Engels, J. (2011). The influence of adaptation and standardization of the marketing mix on performance: A meta-analysis. *Brazilian Administration Review*, 8(3), 266-287.
73. Virvilaite, R., Seinauskiene, B., & Sestokiene, G. (2011). The Link between Standardization/Adaptation of International Marketing Strategy and Company Performance. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22(1), 106-117.
74. Viswanathan, N. K., & Dickson, P. R. (2007). The fundamentals of standardizing global marketing strategy. *International Marketing Review*, 24(1), 46-63.
75. Vrontis, D., & Kitchen, P. J. (2005). Entry Methods and International Marketing Decision Making: An Empirical Investigation. *International Journal of Business Studies, Perth*, 13(1), 87-110.
76. Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4), 477-500.
77. Zvobgo, M., & Melewar, T.C. (2011). Drivers of Globally Integrated Marketing Communications: A Review of Literature and Research Propositions. *Journal of Promotion Management*, 17(1), 20.
78. Zou, S., Andrus, D. M., & Norvell, D.W. (1997). Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *International marketing review*, 4(2), 107-129.

PRILOGA

Priloga 1: Okvirna struktura vprašanj za nestrukturiran globinski intervju

1. Kakšna je sedanja trženjsko-komunikacijska strategija podjetja Unilever na mednarodnih trgih oziroma na Adria območju, kamor sodijo Bosna, Hrvaška in Slovenija? Katera orodja trženjskega komuniciranja uporabljate in kakšna je njihova povezava?
2. Kje so po vašem mnenju slabosti in kje prednosti takšne strategije?
3. Kateri dejavniki vpivajo na oblikovanje komunikacijske strategije za posamezna tržišča?
4. Kako je pomembna trženjsko-komunikacijska strategija, ko podjetje deluje na različnih tržiščih? Se posameznim tržiščem prilagajate ali uporabljate enako strategijo za vsa tržišča?
5. Koliko svobode imate pri oblikovanju trženjsko-komunikacijske strategije za Adria države, glede na to, da delujete pod okriljem madžarske centrale?
6. Unilever sodi med največje oglaševalce, zato me zanima, kakšen pomen ima oglaševanje in kakšno strategijo oglaševanja imate za posamezna tržišča? Kaj upoštevate glede oglasov ter izbora medijev?
7. Imate skupno strategijo odnosov z javnostmi za vse trge ali jo prilagajate vsakemu trgu posebej?
8. Na kakšen način pospešujete prodajo? Se orodja za posamezna tržišča razlikujejo ali uporabljate enake načine? Nam lahko predstavite kakšen primer.
9. Eden izmed elementov tržnega komuniciranja je tudi osebna prodaja – ali je le-ta pomembna za vas in za oblikovanje komunikacijske strategije?
10. Se poslužujete neposrednega trženja? Na kakšen način dostopate do kupcev najpogosteje in zakaj?
11. Katero orodje tržnega komuniciranja (oglaševanje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja, neposredno trženje) je po vašem mnenju lažje standardizirati in katero zahteva več lokalne adaptacije?
12. Nam lahko predstavite tri praktične primere trženjskega komuniciranja podjetja Unilever, ki se nanašajo na globalno standardizacijo, lokalno adaptacijo in povezavo obeh. Katerega od omenjenih treh pristopov najpogosteje izvajate?
13. Kje vi vidite prednosti in slabosti, ki jih prinašata globalna standardizacija oz. lokalna adaptacija?
14. Ali ima produkt, ki ga tržimo, velik vpliv na to, ali se bomo odločili za standarden oziroma prilagojen pristop? Predvidevam, da hrana zahteva več posluha lokalnim potrebam kot pa kozmetični izdelki ... Kakšne so vaše izkušnje?
15. Na kakšen način merite uspešnost trženjsko-komunikacijske strategije komuniciranja na tujih trgih?
16. Se je po vašem mnenju v zadnjih letih spremenil trend standardizacije oziroma adaptacije tržnega komuniciranja? Ima kriza vpliv na to, kako se podjetja odločajo glede komuniciranja?
17. Kako vidite razvoj mednarodnega trženjskega komuniciranja v prihodnosti?