

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

UROŠ STANIĆ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

MERJENJE DOLGOROČNE MARKETINŠKE USPEŠNOSTI

Ljubljana, september 2006

UROŠ STANIĆ

IZJAVA

Študent Uroš Stanić izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12. septembra 2006

Podpis:

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2 NAMEN IN CILJI DELA	3
1.3 METODA IN SESTAVA DELA	5
2 MARKETING, USPEŠNOST IN MERJENJE	5
2.1 POJMOVANJE MARKETINGA	6
2.2 OPREDELITEV MARKETINŠKE USPEŠNOSTI	8
2.3 MERJENJE IN OCENJEVANJE USPEŠNOSTI	11
3 KONCEPTUALIZACIJA MERJENJA MARKETINŠKE USPEŠNOSTI	12
3.1 IZHODIŠČA ZA KONCEPTUALIZACIJO MERJENJA MARKETINŠKE USPEŠNOSTI	12
3.1.1 POTREBA PO MERJENJU MARKETINŠKE USPEŠNOSTI	12
3.1.2 ZGODOVINSKI TRENDI	15
3.1.3 DEJAVNIKI MARKETINŠKEGA OKOLJA	16
3.1.4 KONTROLA MARKETINGA	19
3.1.5 »ZLATO MERILO« ALI NABOR MERIL?	20
3.2 KONCEPT MERJENJA MARKETINŠKE USPEŠNOSTI	22
3.2.1 VERIGA MARKETINŠKIH UČINKOV	23
3.2.2 FINANČNI IN NEFINANČNI KAZALCI	26
3.2.2.1 FINANČNI KAZALCI	26
3.2.2.2 NEFINANČNI KAZALCI	30
3.2.3 MARKETINŠKA UČINKOVITOST IN USPEŠNOST PRI DOSEGANJU MARKETINŠKIH CILJEV	32
3.2.3.1 ANALIZA MARKETINŠKE UČINKOVITOSTI	34
3.2.3.2 USPEŠNOST PRI DOSEGANJU MARKETINŠKIH CILJEV	36
3.2.3.3 INTEGRIRANI VIDIK OCENJEVANJA UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI PRI DOSEGANJU CILJEV	41
3.2.4 KRATKOROČNA MARKETINŠKA USPEŠNOST PROTI DOLGOROČNI	43
4 MERJENJE MARKETINŠKO POGOJENIH NEOPREDMETENIH SREDSTEV	46
4.1 KONCEPT PREMOŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE	47
4.2 MARKETINŠKO-FINANČNE METODE MERJENJA PREMOŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE	52
4.2.1 INTERBRAND METODA	55
4.2.2 MODELI DRUGIH MARKETINŠKIH AGENCIJ	59
4.2.3 ZEMLJEVID PREMOŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE	61
4.3 MARKETINŠKA MERILA PREMOŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE	62
4.4 MERJENJE PREMOŽENJA V KUPCIH	72
5 SKLEP	77
6 LITERATURA	81
7 VIRI	85

PRILOGA

SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Čeprav naj bi bil marketing¹ v obdobju, ko z zmanjševanjem stroškov ni več mogoče dosegati rasti dobičkov, osrednje gonilo poslovne uspešnosti, se skupaj z vsemi, ki se z njim na profesionalni ali akademski ravni ukvarjamo, sooča s perečimi problemi. Med bolj izpostavljene probleme, povezane z marketingom, gotovo spadata nizek ugled marketinške funkcije med kolegi v gospodarstvu ter ne vključevanje te funkcije v odločanje na najvišji ravni v podjetju. Raziskava Chartered Institute of Marketing v Veliki Britaniji je pokazala, da je za 97 % intervjuvanih tržnikov ugled marketinške funkcije odvisen od merjenja njenih dosežkov, za skoraj polovico od teh celo izključno (Shaw, McDonald in White, 2001). Po ameriški raziskavi pa 80 % intervjuvanih tržnikov meni, da se je v zadnjem obdobju povečal pritisk nanje, naj dokažejo uspešnost svojega dela (ICSB-Intellisurvey, 2001). Verjetno se v tem tudi skriva razlog, zakaj direktorji marketinga v največjih ameriških družbah preživijo na svojem položaju v povprečju dvakrat manj časa od izvršnih direktorjev (Philips, 2005, str. 1).

V marketinško zelo razviti Veliki Britaniji so tržniki prisotni v vrhovnem poslovodstvu manj kot 20 % podjetij in več kot tri četrtine vrhovnih menedžerjev ocenjuje delo direktorja marketinga kot taktično in nestratesko (Shaw, McDonald in White, 2001). Iz tega lahko sklepamo, zakaj so v obdobjih upočasnjene ekonomske rasti vlaganja na področju marketinga med prvimi na udaru. Iz podatkov Marketing Leadership Council (Rust et al., 2004, str. 76) sledi, da se vlaganja v oglaševanje zmanjšujejo v 70 % ameriških podjetij, medtem ko so se investicije v človeške vire, informacijsko tehnologijo in splošno svetovanje znižale za manj kot 50 %. Res pa je tudi, da uprave podjetij od tržnikov ne dobijo otipljivih rezultatov vlaganj v marketinške programe ter dokazov, da slednji zares delujejo in pozitivno vplivajo na postavke, ki v njihovem, ponavadi finančnem jeziku, izkazujejo uspešnost. Mogoče k temu pripomore dejstvo, da se v povprečju le 1 % marketinškega proračuna namenja merjenju marketinške uspešnosti (Ambler in Roberts, 2005, str. 3), pa čeprav marketinški menedžerji ocenjujejo, da je zaradi nedorečenosti pri vrednotenju

¹ Med sopomenkama marketing in trženje se praviloma odločam za uporabo izraza marketing in njegovih izpeljank. Izjeme delam pri izpeljankah (na primer tržnik), za katere menim, da ni primernih alternativ.

dosežkov na področju marketinga njihovo delo podcenjeno in večkrat prenizko ovrednoteno.

Samo 9 % intervjuvanih tržnikov, včlanjenih v ameriško oglaševalsko združenje ANA, je zadovoljnih s sposobnostjo svojega podjetja, da optimizira porabo marketinškega proračuna (Nardone in See, 2005, str. 5). V obdobju zelo hitrih sprememb v zunanjem marketinškem okolju postajajo načrtovalni cikli v marketinških oddelkih občutno predolgi, odsotnost zanesljivih in uporabnih meril uspešnosti marketinških dejavnosti pa tržnikom onemogoča, da bi sproti prerazporejali finančne in druge vire k dobičkonosnejšim programom.

Najverjetneje se v opisani problematiki skriva razlog, da je prav merjenje marketinške uspešnosti v svetu ena najaktualnejših raziskovalnih tem na področju marketinga. Tako se je l. 1999 končal obsežen triletni projekt o merilih v marketingu, ki so ga sponzorirala najuglednejša britanska združenja iz stroke. Istega leta je raziskava vplivnega ameriškega inštituta Marketing Science Institute ugotovila, da so merila marketinške uspešnosti raziskovalna prioriteta v ZDA. Tako je svojim članom za obdobje 2000–2002 postavil to kot eno od dveh pglavitnih tem raziskovanja, kasneje, za obdobje 2002–2004, kot raziskovalno prioriteto številka ena, za obdobji 2004–2006 in 2006–2008 pa zopet kot eno izmed več raziskovalnih prioritet (Marketing Science Institute, 2001, 2003, 2004 in 2006). V prvi polovici 90-ih let je bilo v najpomembnejših marketinških revijah tej temi posvečenih 150 člankov (Ambler in Kokkinaki, 1997, str. 672), Journal of Marketing Menedžment pa ji je l. 1999 posvetil celo številko (št. 15/8), ki je sledila uspešnemu seminarju v organizaciji že omenjanega Chartered Institute of Marketing. Med letoma 2002–2004 sta na to temo moči združili najpomembnejši ameriški marketinški instituciji, American Marketing Association in že omenjeni Marketing Science Institute, plod sodelovanja pa je bila specialna sekcija v 68. številki Journal of Marketing na temo povezovanja marketinga s finančno uspešnostjo in vrednostjo podjetja.

Kljub omenjeni popularnosti in večanju raziskovalne vneme, je merjenje marketinške uspešnosti še vedno zapletena, neenotno raziskana, celo nedorečena tema. Morgan, Clark in Gooner (2002, str. 372) trdijo celo, da v zadnjih dvajsetih letih ni bilo pomembnejše raziskave na akademskem nivoju, ki bi bistveno prispevala k razumevanju in uporabnosti ocenjevanja dosežkov na področju marketinga. To pomanjkanje po njihovem zelo negativno vpliva na zaupanje v strateško marketinško raziskovanje. Za ponazoritev stanja na tem področju bi uporabil še zelo rigorozen citat Bonome in Clarka (1988, str. 1): »V kratki marketinški zgodovini se verjetno noben drugi koncept ni izkazal za tako odpornega proti konceptualiziranju,

definiranju in apliciranju kot ravno marketinška uspešnost.«

Dosežke na področju marketinga se v različnih državah, dejavnostih in podjetjih meri različno. Čeprav je vedno več raziskovalnih poskusov v tej smeri, pa zaenkrat ni enotnega niza meril, ki bi tržnikom omogočil lažje ocenjevanje uspešnosti lastnih projektov, primerjanje z aktivnostmi konkurentov in ugotavljanje, kje so na poti doseganja namenov in ciljev marketinga v podjetju. Za ponazoritev lahko navedem, da se v svetovnem merilu število pomembnejših meril marketinške uspešnosti v praktični uporabi giblje okrog številke 50, manj splošno uporabnih oziroma bolj specifičnih za posamezna podjetja ali trge pa naj bi bilo na stotine (Ambler, 2000; Davidson, 1999).

Rust et al. (2004) v vodilnem članku že omenjene 68. številke *Journal of Marketing* med izzivi sodobnega merjenja marketinške uspešnosti na prvo mesto postavljajo povezavo med marketinškimi dejavnostmi in njihovimi dolgoročnimi učinki. Strokovna javnost je vse enotnejša, da se le manjši del marketinških aktivnosti hitro odrazi v povečani prodaji, večji del učinkov pa se »shrani« v glavah kupcev in drugih ciljnih deležnikov v obliki njihovih misli in čustev, ki vplivajo na njihovo vedenje na dolgi rok. Skupek teh misli in čustev, ki vplivajo na večjo prodajo in višje cene, predstavlja srž premoženja blagovne znamke², ki je pravzaprav marketinško pogojeno neopredmeteno sredstvo podjetja. V slednjem gre iskati poglobitni razlog, zakaj so tržne vrednosti podjetij v povprečju nekajkrat višje od knjižnih, pri čemer igra glavno vlogo prav premoženje blagovne znamke. In kar je pri tem bistveno, to marketinško pogojeno sredstvo je merljivo ne samo za finančno-računovodske namene, temveč tudi na marketinški način, ki nam pravzaprav še največ pove o dolgoročni marketinški uspešnosti.

1.2 NAMEN IN CILJI DELA

V magistrskem delu želim povezati nekatere problematike marketinga kot poslovne funkcije in vede, na primer njegov ugled in status, z merjenjem dosežkov na področju marketinga. Na začetku nameravam na temelju empiričnih raziskav iz tujih člankov utemeljiti potrebo po merjenju marketinške uspešnosti in izpostaviti njegove

² Oziroma premoženje v kupcih; k razlikam v pojmovanju neopredmetenih marketinških sredstev se bom vrnil v 4. poglavju.

poglavitne koristi. Osnovni namen je poglobljeno proučiti, predvsem pa razumljivo povezati sicer neenotna spoznanja iz tuje znanstvene in strokovne literature s področja merjenja marketinške uspešnosti. V okviru osnovnega namena želim primarno ustvariti doumljiv okvir, v katerem bom povezal tri različne vidike dvodimenzionalnosti koncepta merjenja marketinške uspešnosti. Temeljna raziskovalna domneva tega dela je, da je v zvezi z merjenjem marketinške uspešnosti najpomembnejši časovni vidik, zato nameravam prikazati, kako so dolgoročni učinki naložb v marketing merljivi tudi na marketinški način. V poglobljeno analizo koncepta premoženja blagovne znamke nameravam umestiti nekatere uspešnejše metode merjenja marketinško pogojenih neopredmetenih sredstev in predlagati poglavitne marketinške kazalce marketinške uspešnosti, ki pridejo v poštev ne samo v konceptualne namene, ampak predvsem za praktično uporabo tudi v slovenskih gospodarskih razmerah.

Iz opisanega namena dela in temeljne raziskovalne hipoteze izhajajo cilji, ki bi jih lahko strnil v naslednjih petih alinejah:

- utemeljiti potrebo po merjenju marketinške uspešnosti in njegovo vlogo pri reševanju nekaterih perečih marketinških problematik,
- uporabiti in prilagoditi obstoječe koncepte, ki so povezani z merjenjem dosežkov na področju marketinga, za celovito razlago kompleksnega koncepta merjenja marketinške uspešnosti,
- uokviriti merjenje marketinške uspešnosti glede na časovni vidik in utemeljiti dolgoročnost posledic marketinških dejavnosti prek analize osnovnih marketinško pogojenih neopredmetenih sredstev ter marketinških meril, ki jih določajo,
- prispevati h kar najširšemu razumevanju koncepta merjenja dolgoročne marketinške uspešnosti v slovenski strokovni in poslovni javnosti, k širjenju uporabe metod in meril merjenja dolgoročne marketinške uspešnosti ter posredno k večanju kredibilnosti marketinške funkcije pri nas,
- postaviti temelje empiričnem raziskovanju na tem področju za čas, ko bo stanje glede marketinga in merjenja njegovih dolgoročnih učinkov v slovenskem gospodarstvu za kaj takega dovolj zrelo.

1.3 METODA IN SESTAVA DELA

Metoda magistrskega dela bo v osnovi deskriptijska in bo temeljila na razlagi teoretičnih okvirjev in analizi empiričnih raziskav iz strokovne in znanstvene literature s področja merjenja marketinške uspešnosti. Glede na to, da na to temo ni opaznih prispevkov slovenskih avtorjev, bo pozornosti deležna predvsem literatura iz tujih dežel, predvsem anglosaksonskih. Neenotna spoznanja bom skušal s kompilacijsko metodo kreativno združiti v razmeroma nov koncept, ki celovito povzame različne razsežnosti merjenja marketinške uspešnosti in izpostavi pomen dolgoročnega pogleda na to tematiko. Na koncu bom z izkustveno metodo izpostavil in obravnaval kazalce, ki so nujni, zadostni, nedvoumni in napovedni ter kot taki potencialno primerni za praktično merjenje dolgoročne marketinške uspešnosti tudi v slovenski gospodarski realnosti.

To delo uvodoma osvetli izredno aktualnost tematike in skuša argumentirano razložiti potrebe po merjenju marketinške uspešnosti. V nadaljevanju sledi opredelitev nekaterih ključnih osnovnih pojmov, tretje, osrednje poglavje pa poda ozadje in izhodišča za kasnejše oblikovanje in definicijo nekaterih konceptov, v slovenski literaturi neobravnavanih, v tuji pa neenotno obravnavanih, ki so povezani z različnimi razsežnostmi celovitega merjenja marketinške uspešnosti. Četrto poglavje je namenjeno utemeljitvi potrebe po daljšanju časovnih razsežnosti merjenja dosežkov na področju marketinga s podrobno obravnavo in razlago pomena marketinško pogojenih neopredmetenih sredstev. V tem sklopu so pojasnjene bistvene metode vrednotenja in konkretna marketinška merila, ki so nujna tako za kontrolo kot za napovedovanje dolgoročne marketinške uspešnosti. Sklepno, peto poglavje poda zaključke in predloge za nadaljnje, empirično raziskovanje v slovenskem prostoru.

2 MARKETING, USPEŠNOST IN MERJENJE

Merjenje, dolgoročnost, marketing in uspešnost so štirje pojmi, ki določajo naslov tega magistrskega dela. Preden se lahko spopadem s konceptualizacijo kompleksnega koncepta merjenja dolgoročne marketinške uspešnosti, se je nujno opredeliti v zvezi s širino pojmovanja marketinga samega, od česar bodo zelo odvisni

objekt, načini in nameni merjenja njegove uspešnosti. Tudi uspešnost, še posebej marketinška, je relativen pojem, torej je zopet nujno opredeliti, na kaj se nanaša. Glede merjenja se ni moč izogniti opredelitvi pojmov, kot so merila, kazalci in kazalniki, manj prostora pa bom posvetil praktičnemu procesu merjenja, ker ne sodi med namene tega dela. K dolgoročnosti se bom vrnil šele pri obravnavi marketinško pogojenih neopredmetenih sredstev, ki pa so med samim pisanjem dela³ med akademsko skupnostjo v povezavi z merjenjem marketinške uspešnosti toliko pridobila na veljavi, da so postala eno od osrednjih področij obravnave tega dela.

2.1 POJMOVANJE MARKETINGA

Sprejeti koncept marketinga, njegovo razumevanje pa tudi terminologija, ki jo sprejemo v organizacijah, so zelo različni, hkrati pa bistveni, saj odločilno vplivajo na merjenje marketinške uspešnosti. Čeprav celo podjetje, zavestno ali ne, deluje v smislu dobičkonosnega zadovoljevanja potreb svojih strank, je marketing kot poslovna veda v poslovni javnosti pojmovan na različne načine, ki bi jih poenostavljeno lahko razdelili na tri ravni (Ambler, 2000). Prva raven razumevanja je povezana s proračunom, ki se porabi za marketinške aktivnosti, na primer za posamezne oglaševalske akcije ali promocijski material. Na drugi ravni, povezani s funkcijskim oddelkom in ljudmi, ki se v podjetju v ožjem pomenu ukvarjajo z marketingom, je pojmovanje marketinga kot procesa upravljanja in alokacije resursov. Tretja raven razumevanja pa opisuje marketing kot filozofski pristop k poslovanju, ki v središče postavlja porabnika ter ugotavljanje, predvidevanje in zadovoljevanje njegovih potreb in želja. Ta filozofija je celostna in usmerjena k dobičkonosnosti, ker predvideva delovanje vseh v podjetju na tem, da bi čim več porabnikov čim pogosteje kupovalo čim več izdelkov, ki prinašajo čim večji zaslužek.

Iz zgoraj povedanega sledi, da beseda »marketing« lahko označuje kulturo in tržno naravnost, skupino funkcijskih specialistov ali pa zgolj njihove taktične dejavnosti. Niso pa samo netržniki tisti, ki ne poznajo pravega pomena, temveč se tudi tržniki sami ne morejo poenotiti glede skupnih definicij. Kljub temu lahko opazimo, da je denimo v slovenski poslovni javnosti pojmovanje marketinga kot prej opredeljene filozofije prej izjema kot pravilo in ji je najbližje razumevanje, ki marketing

³ Pisanje tega magistrskega dela je iz subjektivnih, a tudi iz objektivnih razlogov, saj je tema v svetu postala raziskovalna prioriteta šele po letu 2000, trajalo več let.

opredeljuje s tem, kar počne marketinška poslovna funkcija v podjetjih in omejuje s tem, kar gre iz proračuna podjetij za oglaševanje, raziskave trga, pospeševanje prodaje, direktni marketing, odnose z javnostmi, sponzorstva in interaktivni marketing. Na tem mestu je mogoče smiselno poudariti, da se v tem delu ne nameravam spuščati v praktično merjenje učinkovitosti posameznih taktičnih dejavnosti, ki se jih povezuje z elementi tržnokomunikacijskega spleta.

Ameriško marketinško združenje (American Marketing Association, 2006) marketing opredeljuje: »Marketing je poslovna funkcija in niz procesov oblikovanja, komuniciranja in dobave vrednosti kupcem ter upravljanja odnosov s kupci na način, ki koristi tako organizaciji kot delničarjem.« Britanski Chartered Institute of Marketing (Chartered Institute of Marketing, 2006) pa pravi: »Marketing je proces upravljanja, ki je odgovoren za donosno odkrivanje, predvidevanje in zadovoljevanje potreb kupcev.« Ti dve definiciji najbolj reprezentativnih marketinških združenj sem navedel zato, ker je iz njiju razvidna razlika med ameriškim pojmovanjem, ki v ospredje vedno bolj postavlja lastnike, in evropskim, ki je naravnano predvsem h kupcem.

Od tega, h katerim deležnikom podjetja je usmerjeno poslovanje podjetja, je seveda odvisno tudi merjenje dosežkov na področju marketinga in predvsem izbira kazalcev. Precej splošno sprejeto pojmovanje je, da je marketing odgovoren za kupce. V zadnjem času, kot sem ugotavljal že v uvodu, pa se večajo zahteve po povezovanju marketinških dejavnosti z vrednostjo premoženja lastnikov. Tako bom v tem delu obravnaval marketing, ki ima za osnovni namen ustvarjanje tako kratkoročnih dobičkov kakor dolgoročne vrednosti za lastnike, predvsem v smislu grajenja dolgoročnih marketinško pogojenih neopredmetenih sredstev, kot je premoženje blagovne znamke. Ugotavljanje in zadovoljevanje potreb kupcev je pri tem pravzaprav vključeno, ker bi le-ti v nasprotnem primeru kupovali drugje in bi jih podjetje izgubilo, s tem pa bi se posredno manjšala tudi vrednost za lastnike. Podobno razmišljanje velja tudi za zaposlene, vendar bom, da ne bi preveč razširil okvirov tega dela, zavestno zanemaril odkrivanje in zadovoljevanje njihovih interesov ter tudi interesov drugih deležnikov podjetja. Istočasno se bom izognil tudi obravnavi nepridobitnega marketinga.

Marketinško uspešnost skušam obravnavati celovito, zato ne nameravam povsem privzeti ne ene ne druge definicije ali se strogo držati bolj ali manj širokega pojmovanja marketinga. Še posebej ne zato, ker se dogaja, da celo znotraj posameznih podjetij na različnih ravneh obstajajo različna pojmovanja marketinških dosežkov in se temu primerno prilagaja njihovo merjenje. Marketinga sicer prav

gotovo ne bom omejil samo na dejavnosti marketinške funkcije, katere pristojnosti se precej razlikujejo od podjetja do podjetja. Nekje so denimo tržniki odgovorni za cenovno politiko ali celo razvoj izdelkov, drugje zgolj in samo za tržno komuniciranje. Obstaja tudi neizpodbitno dejstvo, da je nemogoče popolnoma ločiti učinke marketinških dejavnosti od učinkov dejavnosti, ki jih neposredno ne povezujemo z marketinškimi specialisti in investicijami. Menim pa, da so za ocenjevanje najprimernejši marketinški programi, ki izhajajo iz strategij, manj pa politike ali vizije na višji ravni ali posamezne taktične dejavnosti na nižji ravni. Na koncu ne mislim zanemariti dejstva, da tudi podjetja brez specifičnega marketinškega proračuna in zaposlenih tržnikov delajo v smeri dobičkonosne pridobitve in obdržanja kupcev ter večanja vrednosti premoženja lastnikov.

Na koncu razdelka bi se ustavil še pri novem pogledu na marketing, ki ga je v 90-ih letih prejšnjega tisočletja t. i. nordijska šola razvila v pravo paradigmo z imenom marketing, ki temelji na odnosih. Tudi upravljanje mreže povezav in dolgoročnih interakcij, ki naj bi zamenjalo klasičen pogled, temelječ na upravljanju izdelka, cene, prodajnih poti in tržnih komunikacij, ima določen pomen za merjenje marketinga, predvsem v smislu prehoda od kratkoročnih kazalcev k dolgoročnim. Nova paradigma je pomembna predvsem pri uveljavitvi marketinško pogojenega sredstva v obliki premoženja v kupcih, ki se postopoma uveljavlja kot pomembno merilo dolgoročne marketinške uspešnosti.

2.2 OPREDELITEV MARKETINŠKE USPEŠNOSTI

Druga opredelitev, za namen tega dela temeljna, zadeva marketinško uspešnost. Na začetku je verjetno nujno določiti, kaj razumemo s pojmom uspešnost (ang. performance). V tem delu bo bolj poudarek na statičnemu pogledu na uspešnost kot na končne rezultate. Če se kar takoj navežem na prejšnje poglavje, je opredelitev marketinške uspešnosti odvisna tudi od tega, ali na marketing gledamo bolj s strateškega vidika ali bolj s taktičnega. V primeru celostne opredelitve je pojmovanje marketinške uspešnosti širše. V primeru, ko je poudarek zgolj na marketinškem proračunu in delu funkcijskih tržnikov, pa je pojmovanje marketinških ciljev, ki določajo marketinško uspešnost, ožje.

⁴ Ang. 'performance' lahko pomeni tudi izvajanje strategij oziroma nabor dejavnosti, ki vodijo k doseganju končnih rezultatov (Antončič in Ramanujam, 2000, str. 6).

Koncept marketinške uspešnosti je iz več razlogov povezan s konceptom splošne poslovne uspešnosti. Slednjo določa namen ustanovitve in poslovanja podjetja, ki posredno zelo vpliva na pojmovanje marketinške uspešnosti. Kot že rečeno, učinke marketinških aktivnosti je težko ločiti od vpliva dejavnosti drugih funkcij v podjetju. Obstaja pa že tudi širok konsenz, da je poslovna uspešnost večdimenzionalni koncept, ki zadeva uspešnost z vidika različnih deležnikov podjetja. Najpopularnejši pristop v tej smeri je Kaplan-Nortonov (1992) sistem uravnoteženih kazalcev. Že v uvodu sem izpostavil njegovo vlogo pri večanju pomena merjenja marketinške uspešnosti s tem, ko kot enega od štirih osnovnih vidikov uspešnosti vključuje tudi vidik kupcev in ker poudari pomen nefinančnih kazalcev uspešnosti.

Najpomembnejše je torej, vidik katerih deležnikov podjetja izpostavimo. V anglosaksonskem svetu, zadnje čase pa tudi drugje, vključno s Slovenijo, na pomenu vedno bolj pridobiva vidik lastnikov podjetja. To pomeni, da je za razumevanje marketinške uspešnosti zelo pomembno doumeti, kako marketinške dejavnosti prispevajo k večanju vrednosti podjetja za lastnike. To povezavo so pokazali Srivastava, Fahey in Shervani (2001).

Slika 2.1: Povezava marketinških dejavnosti z vrednostjo premoženja lastnikov

Marketinško pogojena sredstva	Uspešnost na trgu	Vrednost premoženja lastnikov
Premoženje blagovne znamke	Hitrejša tržna prodornost	Hitrejši denarni tokovi
Premoženje v porabnikih	Višje cene Večji tržni delež	Večji denarni tokovi
Premoženje v prodajnih poteh	Razširitve blagovne znamke Nižji stroški prodaje in storitev Večja zvestoba/ obdržanje kupcev	Manjša občutljivost denarnih tokov Višja vrednost prostih denarnih tokov

Vir: Srivastava, Fahey in Shervani, 2001, str. 5

Marketinške naložbe, denimo v marketinške komunikacije, vplivajo na to, kaj kupci mislijo in čutijo ter kako se na koncu vedejo. To pomeni, da marketinške naložbe na dolgi rok ustvarjajo marketinško pogojena neopredmetena sredstva v obliki premoženja blagovne znamke, premoženja v kupcih in premoženja v prodajnih poteh. Uspešno ravnanje s temi sredstvi pomeni boljši položaj na trgu, hitrejše osvajanje tržnega deleža, višje cene, možnost razširitve blagovne znamke v druge kategorije itd. Finančna posledica sta večja hitrost in višina dotoka denarja ter obenem manjša občutljivost in spremenljivost teh denarnih tokov, torej večja vrednost premoženja lastnikov. Iz tega sledi, da bo za nas marketinško uspešno tisto podjetje, ki je uspešno pri ustvarjanju in ravnanju z marketinško pogojenimi neopredmetenimi sredstvi.

Obenem bi bilo napačno zanemariti osnovno marketinško učinkovitost, vendar je najprej treba ločiti med osnovnima pojmomoma, t. j. med učinkovitostjo (ang. efficiency) in uspešnostjo v ožjem pomenu besede oziroma uspešnostjo pri doseganju marketinških ciljev (ang. effectiveness). V prvi vrsti je za marketinško uspešnost nujna učinkovitost pri izvajanju marketinških procesov, kot so denimo zbiranje informacij, razvijanje strategij, uvajanje inovacij, grajenje blagovne znamke in prodaja, s katerimi pretvarjamo vložke v obliki denarja, informacij, znanja in časa v dosežke v obliki novih izdelkov ali storitev, komunikacij, pričakovanih porabnikov in razlike v ceni. Pri uspešnosti v ožjem pomenu besede pa gre z marketinškega vidika v prvi vrsti za to, ali z udejanjanjem marketinškega koncepta in najboljše, lastnemu okolju prilagojene marketinške prakse, dosegamo tržno naravnost (Connor and Tynan, 1999, str. 746) in prek te strateške cilje, ki so postavljeni navzven oziroma v razmerju do konkurence. Tudi Kotlerjev model kontrole marketinga (Kotler, 1998, str. 742) se namreč začne z vprašanjem »Kaj želimo doseči?« Torej z določanjem ciljev.

Kot rečeno, cilji lahko določajo marketinško uspešnost na dva načina, in sicer v luči ciljev, ki so postavljeni znotraj organizacije, ali pa ciljev, določenih glede na dosežke konkurence. Pri tem pa moramo vedno upoštevati vse izvedljive možnosti, kajti kljub dobrim rezultatom se lahko zgodi, da obstajajo še učinkovitejše ali uspešnejše alternative. Uspešnost glede na cilje je torej relativna. Odvisna je od tega, s čim dosežke primerjamo in vedno obstajajo slabosti, ki jih je treba upoštevati. V primeru notranje usmerjenih ciljev je marketinška uspešnost določena subjektivno, saj cilje, pa čeprav v skladu s splošnimi cilji organizacije, postavlja tisti, katerega uspešnost se meri, obstaja pa tudi nevarnost, da se po merjenju uspešnosti cilje prilagaja

Podrobneje bom te koncepte, predvsem prva dva, opredelil v 4. poglavju.

dejanskim rezultatom. V drugem primeru, ko se preveč oziramo na cilje konkurentov, pa se lahko zgodi, da merila niso prilagojena namenom samega podjetja.

Ne glede na omenjene slabosti bom marketinško uspešnost pojmoval kot operativno učinkovitost in uspešnost glede na notranje zastavljene plane in cilje, ki upoštevajo vse izvedljive možnosti, ter zunanje cilje, ki se ozirajo na uspešnost konkurence. Glede na to, da privzemam vizijo Amblerja (2000), da je osnovni cilj marketinga zagotavljati lastnikom zdrav donos z ustvarjanjem in upravljanjem marketinško pogojenih neopredmetenih sredstev, bo imelo stanje slednjih predvsem v obliki premoženja blagovne znamke večjo težo kot merilo za presojo marketinške uspešnosti. Če to povem še v preprostejšem jeziku, je podjetje marketinško uspešno, če:

- načrtuje ustrezne marketinške strategije in strateške marketinške cilje,
- zastavljene marketinške cilje doseže ali celo preseže,
- izbere ustrezne marketinške dejavnosti za izvajanje načrtovanih strategij in dosego ciljev,
- marketinške dejavnosti izvaja učinkovito,
- ustvari in ohranja ali celo poveča premoženje v marketinško pogojenih neopredmetenih sredstvih,
- je na marketinškem področju boljše od konkurentov.

2.3 MERJENJE IN OCENJEVANJE USPEŠNOSTI

V ekonomskih vedah je že ustaljena pregovorna resnica, da s tistim, česar ne moreš meriti, ne moreš ravnati. Tako tretja in obenem zadnja temeljna opredelitev zadeva merjenje in ocenjevanje uspešnosti, pri kateri pa bom kratek, saj praktična uporaba metod in kazalcev marketinške uspešnosti ne sodi med osnovne namene tega dela. V prejšnjem poglavju sem navedel, kdaj je podjetje lahko marketinško uspešno. Da to lahko ugotovi, mora seveda uspešnost spremljati, to pomeni, da jo mora meriti (ang. measure) in ocenjevati (ang. evaluate oz. asses). Razliko med izrazoma Rejčeva (2005, str. 4) pojasnjuje tako, da o merjenju govorimo, ko imamo enoto mere in orodje, s katerim merimo, natančno določeno. V nasprotnem primeru govorimo o ocenjevanju. Ko sem že pri izrazih, se je nujno opredeliti tudi do izrazov merilo in kazalec. Predvsem je v povezavi z merjenjem marketinške uspešnosti v

modi angleški izraz »metric«, ki bo v tem delu preveden kot merilo⁶ in ga v tozadevni literaturi opredeljujejo značilnosti, kot so zanesljivost, veljavnost, objektivnost, hitrost, odzivnost, ekonomičnost, jasnost in uravnoteženost. Merilo mora torej dajati možnost konsistentne uporabe v podjetju, meriti mora tisto, za kar je namenjeno, biti mora razumljivo in uporabno v dovolj kratkem času, koristi merjenja pa morajo biti večje od njegovih stroškov. V delu uporabljam tudi izraz kazalec, ki ga razumem nekoliko ožje od merila, in sicer le kot številsko ali opisno izraženo informacijo, za katero pa, v nasprotju z merilom, ni nujno, da pride do vrhovnega menedžmenta.

Na tem mestu se je mogoče smiselno ustaviti še pri namenu merjenja kot takega. Merimo lahko samo zato, da presoјamo o pretekli uspešnosti, torej iz kontrolnih namenov, lahko pa je merjenje sredstvo za boljše doseganje ciljev v prihodnosti in motivacijo. To delo izpostavlja dolgoročnost, torej v prihodnost usmerjen pogled. Čeprav merjenje ne more vplivati na že storjena dejanja, pa se lahko z oceno bodočih učinkov sedanjih dejanj izognemo neustreznim dejavnostim in omejimo slabe dosežke na področju marketinga.

3 KONCEPTUALIZACIJA MERJENJA MARKETINŠKE USPEŠNOSTI

3.1 IZHODIŠČA ZA KONCEPTUALIZACIJO MERJENJA MARKETINŠKE USPEŠNOSTI

3.1.1 POTREBA PO MERJENJU MARKETINŠKE USPEŠNOSTI

Že ko sem v uvodu tega dela očrtal problematiko preučevanja, sem ugotavljal, da je v svetu ugled marketinga kot poslovne funkcije na razmeroma nizki ravni. Za 97 % intervjuvanih tržnikov v raziskavi Chartered Institute of Marketing v Veliki Britaniji (Shaw, McDonald in White, 2001) je ugled marketinške funkcije odvisen od merjenja njenih dosežkov, za skoraj polovico od teh celo izključno. Čeprav je marketing prek

Rejčeva (2005, str. 4) izraz merilo uporablja bolj za opredeljevanje pojma kriterij.

porabnikov poglavitni vir denarja, ki priteka v podjetje, in čeprav pri podjetjih, ki delujejo na trgu porabniških dobrin, oglaševanje predstavlja tretji največji strošek, takoj za surovinami in delovno silo, je preredko na dnevnem redu vrhovnega posloводства. To pa gre večinoma pripisati (ne)vzpostavitvi merskega sistema, ki bi moral izhajati prav iz posloводства. V slednjem pogosto ni direktorja marketinga, ki se v kriznih obdobjih tudi težko zoperstavlja zmanjševanju marketinških naložb.

Znano je namreč, da so v obdobjih upočasnjene ekonomske rasti vlaganja na področju marketinga na udaru med prvimi. Da bi lahko svoje nasprotovanje zmanjšanju marketinškega proračuna lažje podkrepili z oprijemljivimi argumenti, tržniki težijo k dejanjem, kot so denimo manjša vlaganja v oglaševanje, ki kratkoročno pozitivno vplivajo na določene kazalce, kot je na primer dobiček. Žal pa ti kazalci niso vedno pravi pokazatelji marketinške uspešnosti, ki je izražena v dolgoročni naklonjenosti porabnikov, večjih bodočih denarnih tokovih in večjih donosih. Pri marketingu gre predvsem za dolgoročne učinke, kar pomeni, da se bodo zmanjšane tekoče marketinške aktivnosti sicer pozitivno odrazile v kratkoročnih kazalcih uspešnosti, na dolgi rok pa bodo imela negativne učinke, ki se kažejo v nižjih marketinško pogojenih neopredmetenih sredstvih, kot je premoženje blagovne znamke. Da bi se izognili dejanjem, ki so dolgoročno škodljiva za blagovno znamko, je bistvenega pomena, da podjetja merijo dolgoročno marketinško uspešnost prek ovrednotenja sprememb v marketinško pogojenih neopredmetenih sredstvih.

Potem ko je Kaplan-Nortonov sistem uravnoveženih kazalcev uspešnosti (v originalu Balanced Scorecard, Kaplan in Norton, 1992) postal eden najpopularnejših modelov za presojanje splošne uspešnosti poslovanja v svetu ter ga, tako za ocenjevanje kot za dejavnik uspešnosti, uporablja že več kot tretjina podjetij na pomembnejših svetovnih trgih (Rejc, 2005a, str. 8), je pomen merjenja marketinške uspešnosti pritegnil še večjo pozornost. Uvedel je namreč potrebo po nefinančnih merilih uspešnosti poslovanja, ki poleg finančnega vidika poslovanja pokrivajo tudi druge, bolj ali manj neotipljive, med katerimi izstopa vidik porabnikov podjetja. Torej slednji med drugim zahteva presojo stanja v marketingu oziroma merjenje marketinške uspešnosti in predstavitev ustreznih nefinančnih meril, ki uravnovežijo finančne kazalce. Uspešna uporaba sistema uravnoveženih kazalcev uspešnosti brez merjenja dosežkov na področju marketinga torej ni mogoča.

Deležniki podjetja od podjetja pričakujejo relevantne informacije o poslovanju. V zadnjem obdobju se povečuje povpraševanje predvsem analitikov in zunanjih vlagateljev po kakovostnih informacijah o marketinški uspešnosti, o katerih se že po tradiciji pomanjkljivo poroča. Metode komuniciranja so sicer številne, med

najpomembnejše pa gotovo spadajo letna poročila. Toda neotipljiva sredstva, med katerimi po pomenu izstopa premoženje blagovne znamke, praviloma niso zajeta v bilanci stanja, čeprav pri največjih marketinško naravnanih podjetjih predstavljajo večino njihove tržne vrednosti (Davidson, 1999). Ker je premoženje blagovne znamke poglavitni napovednik denarnega toka v bodočnosti in je kot tako izrednega pomena predvsem za borzne analitike, jo je zelo pomembno meriti in, podobno kot tudi druge marketinške informacije, njeno stanje predstaviti v letnem poročilu. S tem podjetje predvsem uskladi informacije o kratkoročni uspešnosti z dolgoročnejšimi pričakovanji. Možno pa je celo, da bo podjetje več vlagalo v marketinške dejavnosti, ki vplivajo na dolgoročne dosežke, če so le-ti merjeni in v letnem poročilu predstavljeni potencialnim investitorjem (Ambler, Barwise in Higson, 2001, str. 53).

Poglavitne prednosti in koristi vrednotenja dosežkov na področju marketinga so povezane z zgoraj opisano problematiko in bi jih lahko strnil v naslednjih vrsticah:

- izboljšuje status marketinške funkcije znotraj podjetja,
- povečuje ugled marketinške funkcije v širši poslovni javnosti,
- omogoča poštenjše nagrajevanje tržnikov v podjetjih,
- povečuje motivacijo tržnikom,
- preprečuje neutemeljeno zmanjševanje marketinških proračunov,
- omogoča hitrejše in zanesljivejše marketinško načrtovanje,
- omogoča prerazporeditev sredstev v dobičkonosnejše marketinške programe in sploh optimizacijo marketinškega spleta,
- izboljšuje kontrolo porabe marketinškega proračuna,
- olajša doseganje strateških ciljev,
- povečuje učinkovitost in dobičkonosnost marketinških aktivnosti,
- omogoča zanesljivejše predvidevanje oziroma napovedovanje bodoče marketinške in splošne poslovne uspešnosti,
- omogoča zgodnje zaznavanje problemov, ki bi lahko ogrozili bodočo uspešnost,
- olajša sporočanje marketinških prioritet in želenih rezultatov menedžerjem in drugim zaposlenim,
- omogoča kakovostnejše poročanje o dosežkih na področju marketinga v letnih poročilih podjetja in s tem potencialnim investitorjem vpogled v kakovost marketinških dejavnosti podjetja,
- pomeni konkurenčno prednost,
- vpliva na večjo marketinško uspešnost ⁷.

Na to nakazujejo izsledki nekaterih raziskav, denimo v Ambler in Riley (2000), ni pa empirično dokazano.

3.1.2 ZGODOVINSKI TRENDI

Iz zgodovine merjenja učinkovitosti, uspešnosti in dosežkov na področju marketinga lahko izluščim nekaj razmeroma doslednih trendov. V prvem obdobju, gre za prvo polovico prejšnjega stoletja, so menedžerji in raziskovalci v zvezi z merjenjem dosežkov v marketingu posvečali pozornost predvsem stroškovni plati marketinške storilnosti in to v zelo tesni povezavi s storilnostjo v proizvodnji. Inputi, katerih stroškovno učinkovitost so obravnavali, so bili predvsem ure dela v marketingu ali število zaposlenih v marketingu. Na strani outputov sta večinoma samevali količinska in vrednostna prodaja.

Šele nekje v drugi polovici 60-ih let prejšnjega stoletja ter izraziteje v 70-ih se na strani outputov poudarek s prodaje preusmeri k dobičku in različnim kazalcem, ki izražajo dobičkonosnost, temu pa sledi značilen in izrazit prehod od uporabe finančnih kazalcev marketinške uspešnosti k nefinančnim. Finančnim merilom donosnosti marketinških aktivnosti se je v 80-ih pridružil tržni delež, 90-a pa so poleg slednjega zaznamovala še druga nefinančna merila, kot na primer zadovoljstvo in zvestoba porabnikov ter premoženje blagovne znamke. Ta trend je hkrati edini, ki je po splošnem mnenju prinesel nove časovne, predvsem pa kakovostne razsežnosti merjenju marketinga.

Pomen naslednjih dveh zgodovinskih trendov, prehoda od meril, ki merijo inpute, k tistim, ki merijo outpute, ter od enodimenzionalnih k večdimenzionalnim merilom, ni niti približno tako velik kot pomen, ki se ga pripisuje že omenjeni uveljavitvi nefinančnih meril. Tržna naravnost kot poglavitno merilo marketinških inputov in revizija marketinga kot večdimenzionalno merilo sta torej ostali bolj na raziskovalni ravni kot pa na praktični, njune povezave z marketinškimi dosežki pa so vse prej kot enostavne in lahko razumljive.

V zadnjem obdobju, ki prav gotovo še traja, smo v širši poslovni javnosti priča poskusom uveljavljanja modelov in metod merjenja marketinške uspešnosti, ki povezujejo marketinške aktivnosti z dolgoročnimi učinki in so ob upoštevanju potreb, značilnih za posamezne dejavnosti, tudi na praktični ravni uporabni za učinkovito merjenje dosežkov na področju marketinga. Vedno bolj se skuša ločevati učinke marketinških aktivnosti od učinkov drugih dejavnosti, uveljavlja pa se tudi uporaba poenotenega, manjšega števila razmeroma splošno priznanih nefinančnih meril. Končni cilj bo verjetno čim bolj razumljivo prikazati, kako in koliko vlaganja v marketing doprinesejo lastnikom družb v smislu povečevanja vrednosti.

3.1.3 DEJAVNIKI MARKETINŠKEGA OKOLJA

Eno od osnovnih izhodišč za pravilno razumevanje merjenja marketinške uspešnosti je, da ni ne univerzalnih načinov ne absolutno uporabnih meril marketinške uspešnosti. Na izbiro meril in način njihove uporabe vplivajo različni dejavniki, ki so odvisni od okolja, v katerem posluje podjetje, in jih bom zato imenoval dejavniki marketinškega okolja. Zunanje in notranje okolje, torej konkurenčna situacija, značilnosti dejavnosti in posameznih blagovnih znamk ter druge značilnosti, v okviru katerih se odvija poslovanje, bistveno vplivajo na način in uspešnost snovanja in izvajanja marketinških programov.

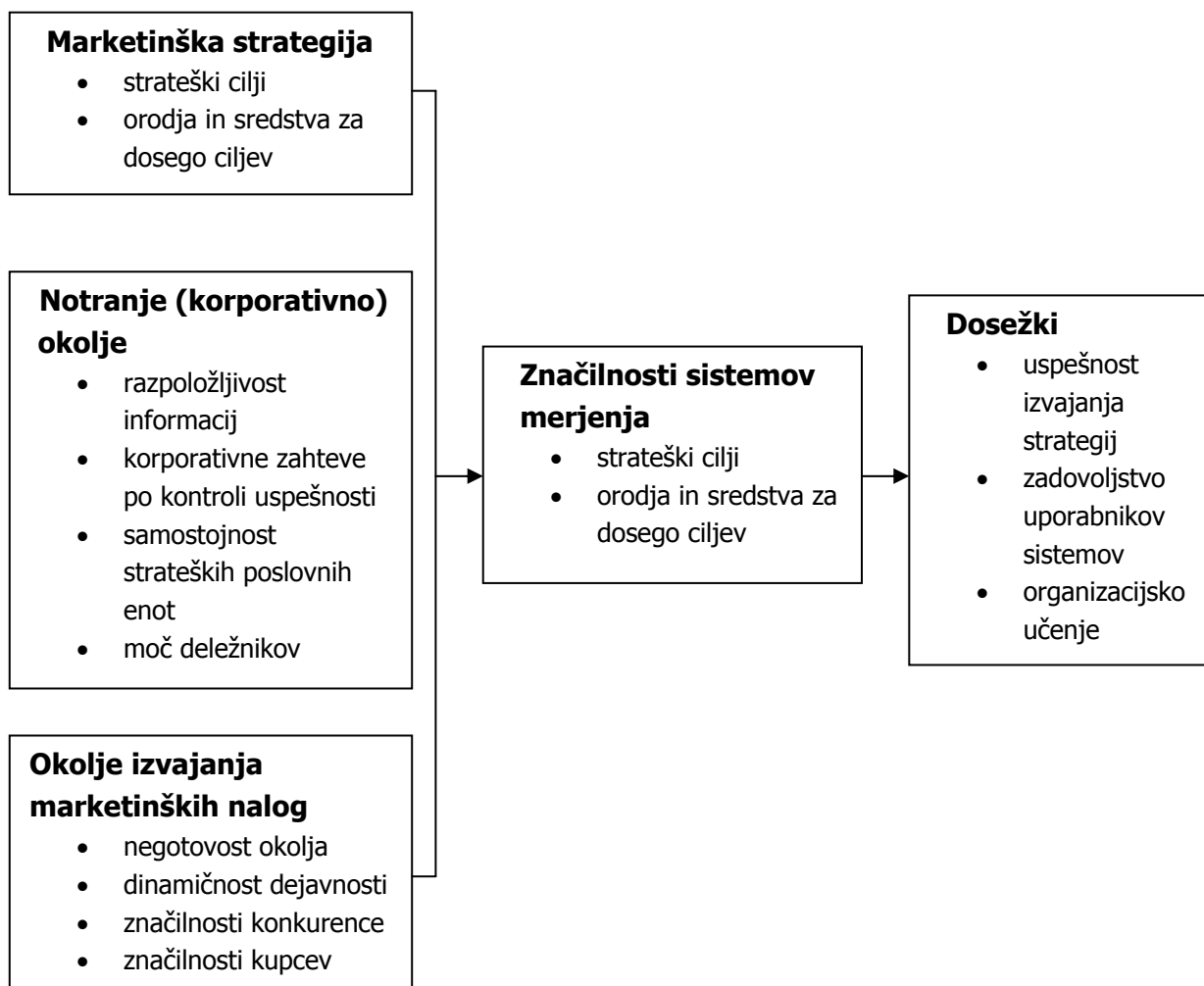
Rust et al. (2004, str. 80) so ključne spremenljivke združili v dve skupini, ki so ju poimenovali okolje in konkurenca. V zvezi z okoljem, ki se v tem primeru očitno nanaša na notranje marketinško okolje, omenjajo predvsem tržno naravnost in njene povezave z uspešnostjo, ki sta jih dokazovala Narver in Slater (1990). Pri konkurenci pa se osredotočijo predvsem na konkurenčne prednosti, kot so na primer manjša cenovna občutljivost ali večja odzivnost na komunikacije, ki izhajajo iz marketinških vlaganj v premoženje blagovne znamke.

Posamična spremenljivka, ki gotovo najbolj vpliva na način merjenja marketinške uspešnosti in izbiro kazalcev, je vrsta trga oziroma dejavnost, v kateri podjetje deluje skupaj z vsemi svojimi značilnostmi. Podjetja, ki delujejo na porabniškem trgu, vključno z maloprodajnimi verigami, uporabljajo neprimerno več marketinških kazalcev od podjetij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. Raziskave kažejo (Ambler et al, 2001, str. 32), da to še bolj kot za fizične izdelke velja za medorganizacijski trg storitev. Značilna je manjša uporaba kazalcev s področja marketinga na splošno, še najbolj pa so razlike očitne pri kazalcih, ki so povezani z oglaševanjem in pospeševanjem prodaje.

Drugače pa se v literaturi (na primer Sheth in Sisodia, 1995, 2002) kot druge pomembnejše posamične dejavnike omenja še velikost podjetja, starost oziroma zrelost blagovne znamke, stopnjo zrelosti trga ter sprejete strategije in cilje. Če skušamo pojasniti vpliv teh spremenljivk na merjenje marketinških dosežkov, lahko na primer ugotovimo, da večje gospodarske družbe bolj konsistentno merijo marketinško uspešnost in uporabljajo več dolgoročnih kazalcev uspešnosti kot manjše ter da tržno usmerjene družbe uporabljajo več informacij o svojih kupcih in rezultatih k njim usmerjenih aktivnosti. Nazorno se spremenljivke, ki določajo marketinško uspešnost, razlikujejo še glede na to, ali gre za novo ali zrelo blagovno

znamko. Pri prvi je na primer pomembnejše večanje tržnega deleža, torej neselektivno pridobivanje novih porabnikov, pri drugi pa zadovoljstvo in stopnja zvestobe obstoječih, dobičkonosnih porabnikov.

Slika 3.1: Sistem merjenja marketinških dosežkov na osnovi okoljskih določljivk



Vir: Morgan, Clark in Gooner, 2002, str. 368

S slike 3.1 je razvidno, kako so dejavnike marketinškega okolja v odnosu do merjenja marketinške uspešnosti celovito obravnavali in predstavili Morgan, Clark in Gooner (2002, str. 368). Marketinško okolje so sicer definirali ožje kot jaz v tem delu, pomembno pa se zdi, da so izpostavili marketinško strategijo kot dejavnik izbire sistemov merjenja marketinških dosežkov. Četudi ugotavljajo, da je empirična podlaga na tem področju pičla, so spoznanja iz literature združili v tri pregledne skupine spremenljivk, ki določajo značilnosti sistemov merjenja dosežkov na področju marketinga, ti pa pogojujejo uspešnost merjenja marketinške uspešnosti.

Glede na sliko 3.1. se bom v povezavi s temo tega razdelka osredotočil na skupine dejavnikov okolja, ki pogojujejo izdelavo in uporabo sistemov merjenja marketinške uspešnosti.

a) Marketinška strategija

Zelo pomembni spremenljivki, ki sestavljata to skupino, so cilji marketinške strategije ter orodja in sredstva za doseg te ciljev. Če merila pri ocenjevanju marketinških dosežkov niso usklajena s cilji ter orodji in sredstvi na razpolago, to lahko vodi k dvema težavama: po eni strani k uporabi napačnih kazalcev oziroma merjenju aktivnosti, ki ne prispevajo k uspešnemu izvajanju strategije, po drugi pa k izpustitvi pravih meril, ki merijo pomembne marketinške aktivnosti.

b) Notranje (korporativno) okolje

V tej skupini so kot pomembne predlagane štiri spremenljivke. Prva je razpoložljivost informacij, saj težavnost dostopa do relevantnih podatkov lahko odločilno vpliva na sistem ocenjevanja. Sistemi ocenjevanja dosežkov na nivoju marketinške funkcije se morajo prilagoditi tudi zahtevam po kontroli poslovne uspešnosti na nivoju korporacije. Tretja spremenljivka je stopnja samostojnosti strateških poslovnih enot družbe ali, z drugimi besedami, koliko se morajo menedžerji na nivoju strateških poslovnih enot prilagajati zahtevam o poročanju na korporativnem nivoju. Zadnji dejavnik v tej skupini je moč posameznih skupin deležnikov družbe, na primer delničarjev, zaposlenih ali kupcev. Največkrat se domneva, da so delničarji najpomembnejša skupina in kot taki izbirajo usmerjajo h kratkoročnim finančnim kazalcem, vendar so glede deležnikov in njihovega vpliva med podjetji seveda razlike in zato o moči deležnikov tudi govorimo kot o spremenljivki.

c) Poslovno okolje izvajanja marketinških nalog

Tudi v to skupino so združili štiri spremenljivke, ki vplivajo na način ocenjevanja marketinških dosežkov. Prva spremenljivka je negotovost okolja, v katerem menedžerji sprejemajo odločitve. V negotovih okoljih so sistemi kontrole natančnejši in s tem stroški ocenjevanja večji, bolj pa se tudi zanaša na gole računovodske podatke. Druga je dinamičnost dejavnosti, ki se nanaša na dolžino časovnih zamikov med marketinškimi dejavnostmi in rezultati, ki jim sledijo. Preostali spremenljivki iz te skupine sta značilnosti in vedenje konkurentov ter značilnosti in vedenje porabnikov. Visoka koncentracija konkurence, torej manjše število konkurentov v dejavnosti, bo na primer pogojevala sisteme z veliko kazalci o interakcijah s temi

konkurenti. Podobno bo tudi visoka koncentracija odjemalcev pogojevala manj formalne, bolj osebne sisteme ocenjevanja marketinške uspešnosti.

3.1.4 KONTROLA MARKETINGA

Obstajajo različne teorije, zakaj meriti marketinško uspešnost. Ena od osnovnih je teorija kontrole, po kateri menedžment s kontrolo zagotavlja večjo verjetnost, da bodo načrtovane marketinške dejavnosti pripeljale do želenih dosežkov. S kontrolo menedžment vpliva predvsem na zaposlene, da se vedejo na način, ki vodi k doseganju načrtovanih in jasno določenih marketinških ciljev.

Zaznana marketinška uspešnost je v praksi tesno povezana s kontrolnimi modeli, s katerimi v podjetju spremljajo načrtovane marketinške dejavnosti. Vodje marketinga se namreč lahko naučijo, kako biti uspešnejši s tem, ko vplivajo na bistvene spremenljivke v kontrolnih modelih. Slednji so lahko neformalni, pri čemer gre za kontrolne mehanizme, ki jih sprožijo znotraj posameznih enot in vplivajo na vedenje zaposlenih. Praviloma pa v podjetju obstajajo formalni, zapisani mehanizmi kontrole marketinga, ki prihajajo iz menedžmenta. Taki mehanizmi predvidevajo metodologije, merila in kazalce, ki so eksplicitni in so lahko usmerjeni bolj h končnim dosežkom, lahko pa tudi k samemu izvajanju marketinških dejavnosti. Seveda se tudi slednje skuša čim bolj povezati z rezultati.

Proces načrtovanja marketinga kot zadnjo fazo predvideva kontrolo dosežkov. Če to ponazorim s potovanjem, bi bil cilj kraj, kamor želimo priti, načrt plan poti, torej kako tja pridemo, kontrola pa nam pove, ali smo na pravi poti oziroma ali smo prišli tja, kamor smo namenjeni. Kontrola pozna štiri standardne faze. Na začetku je treba določiti standarde, čemur sledi zbiranje podatkov o dejanski izvedbi ter primerjava prvih in drugih. Če odgovorni za kontrolo v marketinškem oddelku ugotovi odstopanja, sledijo korektivni ukrepi in nadaljnje ugotavljanje, zakaj je do razlik prišlo.

Kotler v poglavju Vrednotenje in kontrola trženja svoje uspešnice Menedžment trženja (1998, str. 743) precej celovito razdeli kontrolo marketinga na štiri vrste. Na prvem mestu je kontrola letnega načrta, pri kateri najvišje in srednje vodstvo z analizo prodaje, tržnega deleža, razmerja med prodajo in stroški ter zadovoljstva kupcev ugotavlja, ali podjetje dosega načrtovane marketinške cilje. Sledi kontrola

dobičkonosnosti, s katero nadzornik marketinga proučuje dobičkonosnost glede na izdelke, območja, kupce, segmente, prodajne poti, velikosti naročil in ugotavlja, pri katerih poslih podjetje zasluži ali izgublja. Pri kontroli učinkovitosti linijsko in štabno vodstvo ocenjuje učinkovitost prodajne službe, oglaševanja, pospeševanja prodaje, distribucije in ugotavlja, ali je možno izboljšati učinkovitost in vpliv izdatkov za trženje. Vrste kontrole Kotler zaključuje s strateško kontrolo, kjer najvišje vodstvo ali celo revizor marketinga s kritično oceno učinkovitosti marketinških instrumentov, revizijo marketinga, pregledom marketinške odličnosti ter etične in družbene odgovornosti proučuje, ali je podjetje izkoristilo vse možnosti glede trgov, izdelkov in prodajnih poti.

3.1.5 »ZLATO MERILO« ALI NABOR MERIL?

Naslednje osnovno izhodišče pri merjenju marketinške uspešnosti je, da bližnjica oziroma neko zlato merilo, ki bi bilo zadostno in univerzalno uporabno, ne obstaja. Čeprav bi taka rešitev vrhovnemu menedžmentu verjetno ugajala, pa za celovito merjenje marketinške uspešnosti eno merilo ali morebiti dve ne bosta dovolj. Marketinška uspešnost je večdimenzionalen koncept in nekatere dimenzije uspešnosti, kot je na primer dolgoročna marketinška uspešnost, zahtevajo kar precej meril za vsaj približno zanesljivo oceno. To še bolj velja za uspešnost pri doseganju marketinških ciljev, saj je jasno, da imajo podjetja različne cilje ali pa podobne cilje dosegajo na različne načine. Za vsakega od teh ciljev je potrebno neko merilo, ki tržnikom pove, kje so na poti doseganja marketinških ciljev. Te razlike, kakor tudi razlike v poslovnih modelih, vrsti podjetja ali marketinškem okolju, gotovo zahtevajo tudi razlike v merjenju. Nenazadnje tudi raznovrstnost deležnikov podjetja narekuje več meril, ki so lahko usmerjena k lastnikom, kupcem, dobaviteljem ali morebiti merijo družbeno odgovornost podjetja. Tudi pri najpogostejše uporabljenih kazalcih moramo upoštevati različne dejavnike, ki lahko vplivajo na posamezne spremenljivke. Če vzamem za primer samo dva najpopularnejša, kot sta prodaja in tržni delež, lahko ugotovim, da porast prodaje lahko odraža tudi samo splošno gospodarsko rast, tržni delež pa se lahko poveča že zaradi stečaja konkurenta.

Zaenkrat splošnega soglasja o najprimernejših kazalcih, niti za posamezne panoge oziroma dejavnosti, v glavnem ni. Tržniki v praksi, ko merijo marketinške dosežke, posegajo po kazalcih, ki so večinoma specifični za posamezno podjetje. V poslovni in akademski praksi je v uporabi na desetine kazalcev, marketinške publikacije jih

omenjajo več kot 50 (Ambler in Kokkinaki, 1997), v zvezi z njihovim optimalnim številom pa so mnenja deljena in gredo od predloga za uporabo štirih meril (Clark, 1999), prek številke deset (Davidson, 1999) pa do nabora devetnajstih, ki je rezultat raziskave o uporabi marketinških kazalcev v Veliki Britaniji (Ambler in Riley, 2001). In pri vseh teh številkah ne upoštevamo indeksov, ki se nanašajo na pretekle ali načrtovane vrednosti oziroma rezultate, ki jih dosega konkurenca.

Ne glede na potrebo po več merilih in večjem številu kazalcev, so si v anglosaksonski raziskovalni sferi, ki se ukvarja z merjenjem marketinških dosežkov, edini, da je izraz marketinško merilo (ang. marketing metric) treba uporabljati samo za tista marketinška merila, ki so tako nujna kot nedvoumna, pridejo do vrhovnega posloводства in so po možnosti tudi napovedna. Uporaba prevelikega števila kazalcev lahko precej zaplete ocenjevanje, ga neupravičeno podraži in celo zavede menedžerje, saj je zmožnost istočasnega upoštevanja različnih informacij omejena. To še posebej velja, če kazalci niso povezani v neki smiselni sistem. Zaradi tega se v literaturi dosledno ponavlja ugotovitev, da bi k izboljšanju stanja v zvezi z ocenjevanjem marketinga veliko pripomogel kar se da skrčen nabor meril, ki bi bil tržnikom izhodiščna točka pri vrednotenju marketinške uspešnosti v lastnem podjetju. Raziskovalci skušajo priti do nabora meril, ki bi zaobsegel vse relevantne dimenzije marketinške uspešnosti in bi bil predvsem dovolj skrčen za praktično uporabo, z različnimi metodami in upoštevanjem nekaterih pravil. Med več merili, ki sovpadajo, se izbere najprimernejše, opusti se tista, pri katerih je pridobivanje podatkov dražje od predvidenih koristi, izogiba pa merilom, katerih analiza je časovno potratna v primerjavi s predvidenimi izboljšavami itn.

V zadnjem času so nekateri avtorji (na primer Srivastava in Reibstein, 2005; Ambler in Roberts, 2005) uvedli celo metaforo armaturne plošče (ang. dashboard), na kateri mora biti, tako kot v avtomobilu, omejeno število bistvenih kazalcev marketinške uspešnosti. Tako število kazalcev so marketinški menedžerji, tako kot vozniki, še sposobni istočasno dojemati in upoštevati ter tako sproti ugotavljati, ali so na pravi poti. Tak nabor kazalcev mora biti zaradi primerljivosti v času relativno neobčutljiv na spremembe, kar obenem omogoča lažje interno komuniciranje jasnega nabora marketinških ciljev podjetja.

3.2 KONCEPT MERJENJA MARKETINŠKE USPEŠNOSTI

Postaviti merjenje marketinške uspešnosti v kolikor toliko razumljiv in uporaben okvir, je glede na prej omenjena izhodiščna dejstva in razlike pri pojmovanju osnovnih konceptov, predvsem tistih, ki so nujni za daljšanje časovnega razpona pri merjenju dosežkov na področju marketinga, izredno težko. S konceptualizacijo merjenja marketinške uspešnosti se je povsem celovito spopadlo relativno malo avtorjev in še to, z izjemo Amblerja (na primer 1996, 1996a, 2000), šele v zadnjem obdobju, potem ko je ameriški Marketing Science Institute to temo postavil za raziskovalno prioriteto (Marketing Science Institute, 2000). Treba pa je izpostaviti, da so Marketing Science Institute in posledično tudi raziskovalci dali izrazit poudarek na povezovanje marketinga s ključnimi finančnimi kazalci, kar določenih vidikov uspešnosti na področju marketinga seveda ne zajema. Najvidnejši rezultat te raziskovalne vneme je bila že omenjena posebna rubrika v 68. številki *Journal of Marketing*, iz katere velja izpostaviti prav vodilni članek Rusta, Amblerja, Kumarja, Carpenterja in Srivastave (2004), ki združuje obstoječe znanje na področju merjenja marketinške uspešnosti in podaja smernice za nadaljnje raziskovanje. V nadaljevanju se bom tako podrobneje posvetil njihovi verigi marketinških učinkov, ki je zasnovana na osnovi povezav od marketinških strategij pa do končne vrednosti podjetja.

Osrednji del tretjega poglavja pa bo posvečen integraciji treh različnih dvodimenzionalnih pojmovanj koncepta merjenja marketinške uspešnosti. V večini literature se namreč avtorji tako ali drugače lotevajo merjenja marketinške uspešnosti tako, da se osredotočijo na največ dve dimenziji, ki določata ta koncept. Te pristope bom skušal povezati in pri tem obravnavati vse vidike, tako da bom nasproti postavil finančne in nefinančne kazalce marketinške uspešnosti, marketinško učinkovitost in uspešnost pri doseganju marketinških ciljev ter kratkoročno in dolgoročno marketinško uspešnost. Prav konceptualizacija s pomočjo časovnega vidika merjenja po mojem mnenju najboljše postavi merila marketinške uspešnosti v okvirje, ki so smiselni, razumljivi, relevantni in imajo največ možnosti, da bodo z nadaljnjim raziskovanjem postali širše privzeti s strani akademske in poslovne marketinške sfere. Iz teh razlogov bom temu pristopu namenil osrednje in najobširnejše mesto, v sklop njegove obravnave pa bom skušal smiselno umestiti in obdelati tudi najpomembnejše marketinške metode, modele, merila in kazalce dosežkov na področju marketinga, ki jih tako delo ne bi smelo prezreti.

Povsem prezreti pa ne želim niti nekaterih manj celovitih pristopov k obravnavi merjenja marketinške uspešnosti, z omembo katerih bom lažje predstavil, k čemu

stremim. Tako bi kot prvega izmed takih poskusov konceptualizacije merjenja marketinške uspešnosti želel izpostaviti Shawovih pet vidikov merjenja (Shaw, 1998), ki precej spominjajo na Kaplan-Nortonove uravnotežene kazalce (1992). Slednja predlagata merjenje štirih strateških razsežnosti uspešnosti, poleg finančnega še vidik internih procesov, inovacij ter zadovoljstva in zvestobe. Shaw obdrži zadnji dve razsežnosti, prvi dve pa nadomesti z vrednostjo, kakovostjo in informacijsko tehnologijo. Za vsakega od petih razsežnosti predlaga od štiri do deset marketinških orodij⁸, ki jih operacionalizira z različnimi, konkretnimi kazalci. Nekaterim od teh se bom podrobneje posvetil v poglavju o marketinških merilih premoženja blagovne znamke; splošen vtis, ki ga daje Shawov niz kazalcev, pa je, da gre le za razvrstitev v pet bolj ali manj smiselno zaokroženih sklopov, ki jih v osnovi srečamo že pri Kaplanu in Nortonu.

Zelo razumljiv, a mogoče preveč poenostavljen, je Clarkov (1999) pogled na merjenje marketinške uspešnosti. Predlaga določitev nekaj vodilnih kazalcev, ki bi lahko postali standard zanesljivega merjenja. Bistveno za izbiro je razumevanje odnosov med posameznimi merili, ki naj bi pripomoglo k zmanjšanju števila kazalcev ob zadržanju zanesljivosti merjenja. Tako pride Clark do štirih meril, in sicer prodaje, dobička, zadovoljstva porabnikov in njihove zvestobe, od katerih sta prva dva nujna za kontrolo sedanje uspešnosti, druga dva pa za napoved bodoče. V želji, da bi merjenje približal menedžerski praksi, je Clark nekoliko podcenil dolgoročno marketinško uspešnost, saj zgolj dve marketinški dimenziji premoženja blagovne znamke, to sta zadovoljstvo in zvestoba porabnikov, ki ju on predlaga, gotovo ne določata tega marketinškega sredstva v celoti. Še nekateri drugi avtorji, na primer de Chernatony (2002), pa vrednotijo dosežke marketinga ali blagovne znamke glede na svoje modele upravljanja, in sicer tako, da opisno ocenjujejo posamezne stopnje v procesu upravljanja in z internimi vprašalniki presojujejo njegovo uspešnost.

3.2.1 VERIGA MARKETINŠKIH UČINKOV⁹

68. številko Journal of Marketing in posebno rubriko z naslovom Povezovanje marketinga s finančno uspešnostjo in vrednostjo podjetja sem omenjal že dvakrat;

⁸ V angleškem izvirniku *tools*.

⁹ Čeprav avtorji uporabljajo pojem produktivnost (angl. *productivity*), pa se le-ta v slovenskem jeziku ponavadi uporablja v povezavi z živim delom, zato v tem poglavju koncept *the chain of marketing productivity* prevajam z verigo učinkov, *productivity* v drugih besednih zvezah pa kot uspešnost

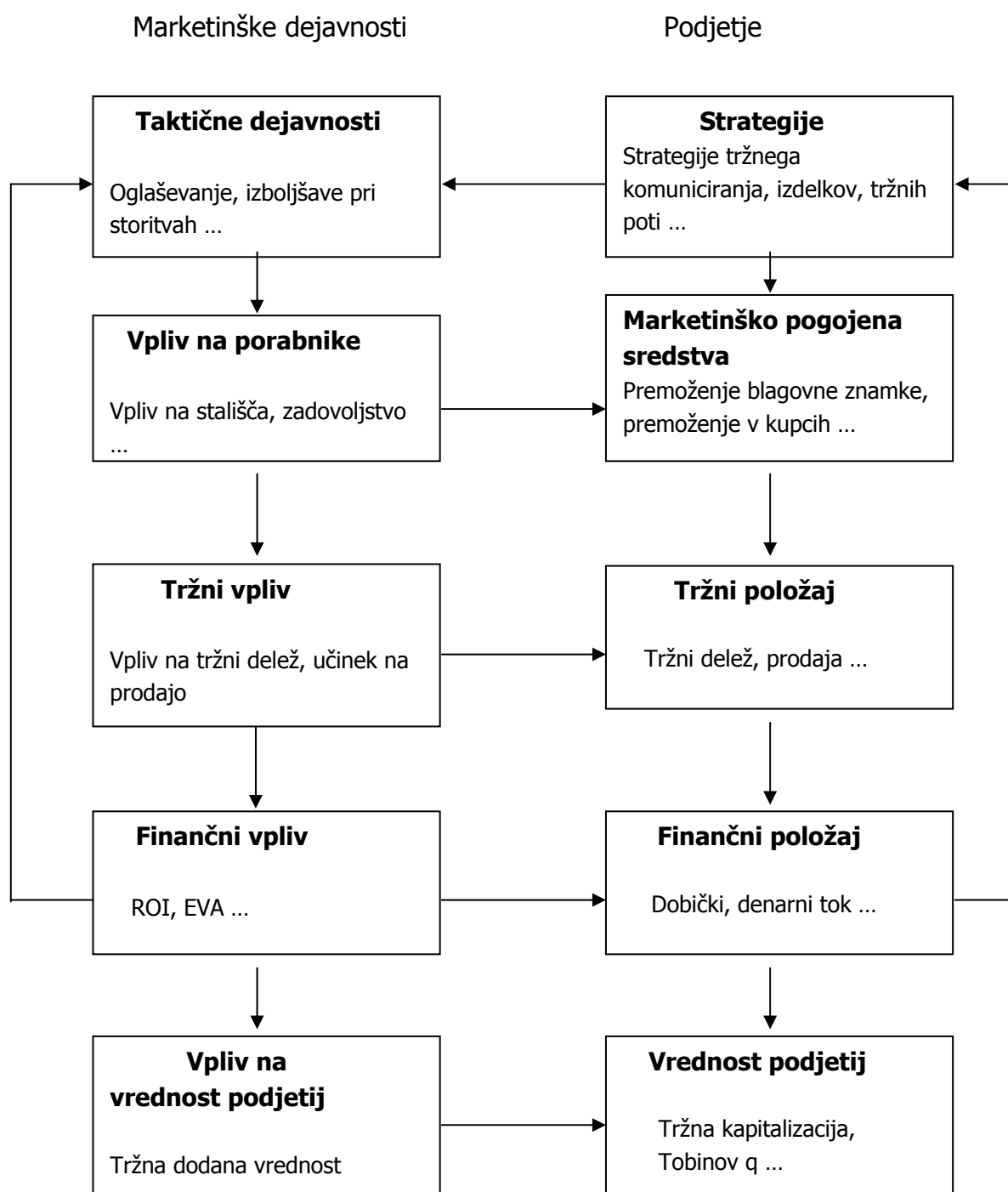
najprej v uvodu, ko sem predstavljal aktualnost teme dela. Zelo pomemben prispevek rubrike je, da k sodelovanju pripravi pet izmed pomembnejših akademikov, ki uspejo v enem članku (Rust et al., 2004) nekako poenotiti v določenih pogledih sicer precej različna mnenja. Rezultat tega kompromisa je v prvi vrsti veriga marketinških učinkov (slika 3.2), ki povezuje marketinške dejavnosti s finančnim stanjem in vrednostjo podjetja in je kot taka uporabna kot konceptualni okvir za merjenje marketinške uspešnosti.

Slika 3.2 prikazuje model, zasnovan na verigi učinkov, ki vodi od marketinških dejavnosti pa do vrednosti podjetja. Marketinške strategije, na primer tržne komunikacije ali strategije tržnih poti, igrajo ključno vlogo pri pridobivanju kupcev, razvijanju konkurenčnih prednosti in nenazadnje pri finančnih dosežkih. Na njihovi osnovi se na taktičnem nivoju izvajajo dejavnosti, na primer oglaševanje ali programi zvestobe, ki lahko vplivajo na zadovoljstvo porabnikov, njihova stališča in zvestobo ter druga vedenja in/ali se shranijo v marketinško pogojenih neopredmetenih sredstvih, premoženju blagovne znamke ali premoženju v kupcih. Stališča in vedenje porabnikov ter posledične spremembe v marketinško pogojenih neopredmetenih sredstvih se sprva odražajo v položaju na trgu, denimo v tržnem deležu ali prodaji, ki imajo končno tudi finančne učinke, merjene na primer z donosnostjo marketinških investicij ali ekonomsko dodano vrednostjo. Tržni položaj se prek finančnih učinkov kaže v finančnem položaju podjetja, denarnih tokovih, dobičku in drugih kazalcih finančnega stanja podjetja. Naposled pridemo do vrednosti podjetja za delničarje oziroma lastnike, ki odraža predvsem stabilnost finančnega položaja in potenciala za bodoče dobičke, večinoma shranjene v neotipljivih, tudi marketinško pogojenih neopredmetenih sredstvih.

Prikazani model je gotovo lahko osnova za konceptualizacijo merjenja dosežkov na področju marketinga. Veriga marketinških učinkov namreč zajema večino vidikov njenega merjenja: finančni položaj je merljiv s kratkoročnimi finančnimi kazalci, dolgoročni finančni kazalci zadevajo marketinško pogojena neopredmetena sredstva, kazalci marketinške učinkovitosti pokrivajo taktične dejavnosti in finančne učinke, nefinančni kazalci in kazalci dolgoročne marketinške uspešnosti pa zadevajo učinke na porabnike in učinke marketinško pogojenih neopredmetenih sredstev.

Tobinov q (glej sliko 3.1) je poenostavljeno razmerje med tržno in knjižno vrednostjo podjetja.

Slika 3.2: Veriga marketinških učinkov



Vir: Rust et al., 2004, str. 77

Po eni strani se temu modelu predvsem pri opisu posameznih elementov verige pozna, da gre za kompromisne razlage stališč avtorjev z različnimi pogledi. Obenem se ne dotakne enega od v literaturi večkrat izpostavljenih vidikov marketinške uspešnosti, t. j. uspešnosti pri doseganju marketinških ciljev. Po drugi strani pa je

tak model na osnovi verige učinkov razumljiv in dokaj nazorno prikazuje povezave od marketinških strategij do končnih marketinških dosežkov in ga je brez večjih zadržkov možno izbrati za okvir, znotraj katerega se celovito postavi merjenje marketinške uspešnosti.

3.2.2 FINANČNI IN NEFINANČNI KAZALCI

V poglavju 3.1.2 sem že omenjal možnost delitve meril marketinške uspešnosti na enodimenzionalne (na primer prodaja) in večdimenzionalne (revizija marketinga) ter na merila inputov (tržna naravnost) in merila outputov (dobiček). Clark (1999, str. 720) ugotavlja, da sta omenjeni delitvi ostali zgolj na raziskovalni ravni in njun pomen ni primerljiv z uveljavljeno delitvijo kazalcev na finančne in nefinančne. Pravzaprav je v zvezi z merili dosežkov na področju marketinga zadnja desetletja prejšnjega stoletja najbolj zaznamovala vedno večja uporaba nefinančnih kazalcev, predvsem tržnega deleža ter zvestobe in zadovoljstva porabnikov. Ta trend je bil odraz splošnega nezadovoljstva z v preteklost naravnanimi kazalci, tako da je precej raziskovalcev (na primer Kaplan in Norton, 1992) odsvetovalo obravnavanje linearnih finančnih kazalcev kot osnove merjenja uspešnosti, temveč le kot enega od njenih vidikov. To danes še ne pomeni, da nefinančni kazalci postajajo pomembnejši od finančnih, saj je prevlada drugih v poslovnem svetu še vedno očitna, gre pa vedno bolj za medsebojno dopolnjevanje, pri katerem nefinančni kazalci počasi prevzemajo vodilno vlogo predvsem pri merjenju neopredmetenih sredstev, ki jih ustvarjajo marketinške naložbe.

3.2.2.1 FINANČNI KAZALCI

Prevlada finančnih kazalcev nad nefinančnimi, ki je sicer očitna že na prvi pogled, je bila tudi empirično dokazana. Kokkinaki in Ambler (1999) ter Ambler in Riley (2000) so z raziskavami o uporabi kazalcev marketinške uspešnosti med podjetji v Veliki Britaniji ugotovili, da se na prvih treh mestih med ključnimi kazalci pojavljajo dobiček oziroma dobičkonosnost, prodaja (vrednostno in količinsko) in razlika v ceni. To pa ne velja samo za poslovno sfero, temveč tudi za akademsko, saj sta Ambler in Kokkinaki (1997, str. 672) v raziskavi člankov največjih marketinških revij prišla do spoznanja, da se tudi raziskovalci, ki uporabljajo uspešnost kot odvisno

spremenljivko, poleg tržnega deleža najbolj opirajo na prodajo in dobiček.

Osnovna razlika, ki že na zunaj loči finančne kazalce od nefinančnih, je, da so prvi izraženi v denarnih enotah. Če zaenkrat odmislim metode in rezultate finančnega vrednotenja blagovne znamke, so finančni kazalci marketinške uspešnosti v osnovi tisti, ki izhajajo iz temeljnih računovodskih izkazov: prodaja, dobiček in denarni tok, veljalo pa bi omeniti še nekatere manj popularne, na primer porabo marketinškega proračuna ter povprečno razliko v ceni in povprečno stopnjo odobrenih popustov. Čeprav omenjene finančne kazalce kot enostavne, vsem razumljive, lahko primerljive in praktično obvezne uporabljajo in o njih poročajo tako rekoč v vseh podjetjih¹¹, imajo kar nekaj slabosti. Predvsem so kratkoročni in usmerjeni v preteklo dogajanje, ne povedo pa nam veliko o dolgoročni naklonjenosti porabnikov in marketinških aktivnostih, ki so do nje pripeljale. Kljub temu je treba priznati, da so v praksi finančni kazalci dosežkov na področju marketinga še vedno tisti, ki imajo največ možnosti, da pridejo do vrhovnega menedžmenta in torej najbolj vplivajo na določanje strateških ciljev, nenazadnje pa tudi na nagrajevanje tržnikov.

V zadnjih desetih letih so se v povezavi z merjenjem marketinške uspešnosti uveljavila kompleksnejša finančna merila, ki skušajo bolje dokazati povezavo med marketinškimi naložbami in finančnimi rezultati. Predvsem stopnja donosnosti naložb in ekonomska dodana vrednost sta dovolj popularni finančni merili, da se jima na tem mestu ni treba posvetiti podrobno, temveč samo osvetliti njuno povezavo z merjenjem dosežkov na področju marketinga. Merjenju vrednosti premoženja delničarjev kot merila marketinške uspešnosti je bilo pri nas posvečeno magistrsko delo (Kovačič, 2005), zato bom tudi to merilo predstavil le na kratko.

Merjenje donosnosti marketinških naložb

Stopnja donosnosti naložb je kot razmerje med dobičkom in naložbami postala zelo popularen kazalnik že v začetku 20. stoletja, predvsem v povezavi z merjenjem uspešnosti posameznih poslovnih enot. V zadnjem času je ta kazalnik predvsem v poslovni javnosti postal zelo popularen v povezavi z marketinškimi naložbami, in sicer kot stopnja donosnosti marketinških naložb (v nadaljevanju ROMI iz ang. return on marketing investment). Seveda je nujna takojšnja ugotovitev, da marketinški izdatki z računovodskega vidika niso naložbe, ki bi imele svoje mesto v bilanci stanja. Pravzaprav so marketinški proračuni, kljub zavedanju o dolgoročnih učinkih,

¹¹ Raziskava v Veliki Britaniji (Ambler, 2001) poroča sicer o rezultatih le okrog 90 % glede uporabe finančnih meril, vendar verjetno zaradi tega, ker nekateri respondenti menijo, da do vrhovnega menedžmenta ne pridejo finančna merila za vsako posamezno blagovno znamko nekega podjetja.

usmerjeni v tekoče leto. V marketingu so naložbe tudi bolj kontinuirane, kar pomeni, da iz leta v leto podpirajo blagovno znamko, medtem ko gre drugje bolj za enkratne naložbe, pri katerih se pričakuje večletno donosnost.

ROMI ima kot kazalnik poleg omenjene konceptualne nejasnosti še vsaj dve bistveni slabosti, zaradi katerih ni primeren za merjenje marketinške uspešnosti. Prva je precej splošna, saj spodbuja h kratkoročni uspešnosti, ko menedžerji zmanjšujejo naložbe v neopredmetena sredstva, na primer intelektualni kapital ali premoženje blagovne znamke, kar kratkoročno vodi k večjemu dobičku in s tem višji stopnji donosnosti, dolgoročni učinki pa so ponavadi negativni. Druga je bolj tehnične narave in izhaja iz enostavne enačbe za izračun ROMI:

$$\text{ROMI} = \text{DOBIČEK} / \text{MARKETINŠKE NALOŽBE}$$

Enačba predvideva, da se dobiček deli z izdatki marketinških dejavnosti. Ambler in Roberts (2005, str. 10) z nazornim primerom dokažeta, da če kot merilo upoštevamo ROMI, v določenih primerih lahko izberemo raven marketinških izdatkov, ki prinaša sicer višji ROMI, a nižji dobiček. Tako se izkaže, da so druga finančna merila, kot na primer ekonomska dodana vrednost, kjer se izdatki odštejejo od dobička (ali denarnih tokov), primernejša.

Ekonomska dodana vrednost

Ekonomska dodana vrednost (ang. Economic Value Added, v nadaljevanju EVA) je v osnovi merilo finančne uspešnosti, ki izraža ustvarjeno dodano vrednost. Bistvo pri tem merilu je ugotoviti strošek investiranega kapitala in določiti njegov donos. EVA je ustvarjena, ko je dobiček iz poslovanja večji od vseh stroškov investiranega kapitala. Kljub njegovi popularnosti pa gre pri merilu EVA pravzaprav za prilagojeno uporabo že znanih finančnih dejavnikov, kot sta povprečni strošek kapitala in neto sedanja vrednost. Žal ima uporaba merila EVA z marketinškega vidika pomembno slabost – še vedno je preveč kratkoročno usmerjena in predvsem ne upošteva marketinško pogojenih neopredmetenih sredstev. To slabost so njeni kritiki, na primer Srivastava, Fahey in Shervani (2001) ali Doyle (2001), skušali odpraviti z uporabo vrednosti premoženja delničarjev kot poglavitnega merila marketinške uspešnosti.

Vrednost premoženja delničarjev

V nekaterih gospodarstvih, kot je ameriško, so lastniki daleč najpomembnejša

skupina deležnikov podjetja in temu se približujejo tudi druge države in kulture po svetu, ne nazadnje tudi naša. V takih razmerah, ko so si k lastnikom usmerjeni cilji poslovanja vedno bolj podobni, pridobivajo na pomenu k lastnikom usmerjena merila uspešnosti. To se je odrazilo tudi pri raziskovalnih prioritetah na marketinškem področju; najboljši rezultat je povezava marketinških dejavnosti s premoženjem lastnikov, ki so jo predstavili Srivastava, Shervani in Fahey (2001) ter Doylov (2001) koncept ovrednotenega trženja. S pomočjo obeh se kot končno finančno merilo marketinške uspešnosti uveljavi vrednost premoženja delničarjev (ang. Shareholder value).

Za podjetja, ki kotirajo na borzi, je stvar relativno preprosta. Premoženje delničarjev predstavlja tržna cena njihovih delnic, ki je merilo bodočih zaslužkov podjetja, upoštevajoč vse ekonomsko relevantne informacije glede trenutnega in bodočega poslovanja, ki jih dobijo finančni trgi. Žal pa večina podjetij ne kotira na borzi, tako da se računovodje in analitiki poslužujejo različnih načinov izračuna vrednosti premoženja delničarjev, na primer primerjave s tržno vrednostjo kapitala pri primerljivem podjetju, ocene vrednosti sredstev podjetja ali kapitalizacije dolgoročnih dobičkov. Prej omenjeni avtorji in večina drugih s področja merjenja marketinške uspešnosti pa se pri ugotavljanju, ali podjetje povečuje vrednost premoženja delničarjev, opira na model sedanje vrednosti denarnih tokov (ang. Discounted Cash Flow), ki je matematično podoben že obravnavanemu modelu EVA. V tem modelu podjetje povečuje svojo vrednost, ko je donos na investirani kapital večji od povprečnih stroškov kapitala, pri čemer je donos na investirani kapital razmerje med dobičkom iz poslovanja in investiranim kapitalom.

Če zgornje finančne izraze prevedemo v tržnikom razumljivejši jezik, so marketinški dejavniki vrednosti premoženja delničarjev pravzaprav trije; večji, hitrejši in manj tvegan pritok denarja, ki izhaja iz marketinško pogojenih neopredmetenih sredstev. Sedanja vrednost denarnih tokov je torej večja, če so ti tokovi hitrejši, kar pomeni, da nastanejo prej, in manj tvegani, kar pomeni, da je diskontna stopnja, ki izhaja iz stroškov kapitala, nižja. Sama velikost denarnih tokov je odvisna od cene, ki jo dosegajo izdelki neke blagovne znamke, njene rasti ter z njo povezanih stroškov in investicij. Izdelki z velikim premoženjem blagovne znamke dosegajo višje cene in hitrejšo rast ob nižjih stroških in manjših stopnjah investiranega kapitala. Prav tako je pri takih blagovnih znamkah odzivnost trga na marketinške dejavnosti hitrejša, kar pomeni hitrejša denarne tokove in s tem njihovo večjo sedanjo vrednost. Močne blagovne znamke imajo zvestejše kupce in so manj občutljive na dejavnosti

¹² Kot delničarje razumemo vse lastnike, torej tudi tiste v podjetjih, ki niso organizirana kot delniške družbe.

konkurentov, zaradi česar investitorji prihodnje denarne tokove zaznavajo kot manj tvegane. S tem je diskontna stopnja nižja ter sedanja vrednost denarnih tokov in posledično vrednost premoženja delničarjev večja.

3.2.2.2 NEFINANČNI KAZALCI

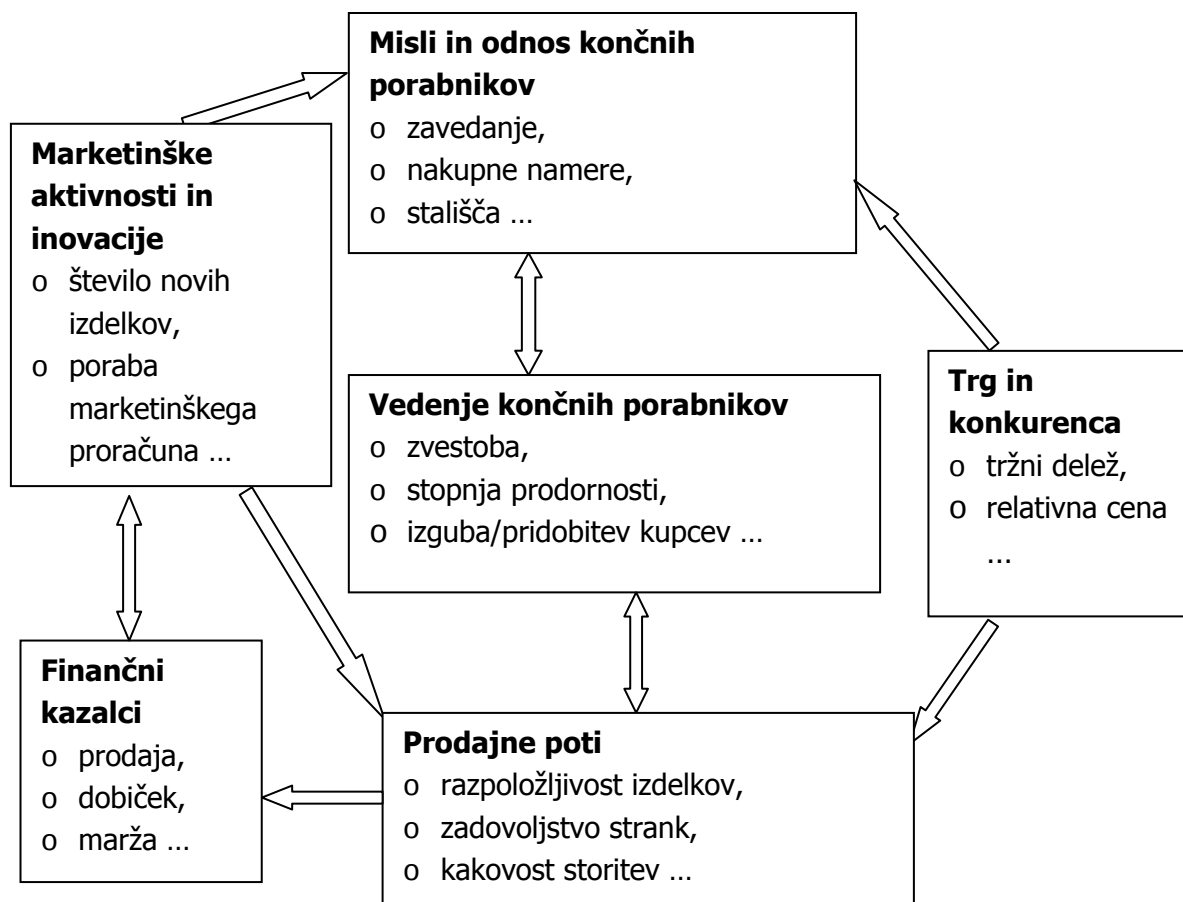
Kot smo že omenili, pa se stanje vseeno spreminja in vloga nefinančnih kazalcev je pri odpravljanju pomanjkljivosti tradicionalnega merjenja marketinške uspešnosti vse očitnejša. Nefinančni kazalci namreč omogočajo merjenje marketinško pogojenih neopredmetenih sredstev in pravočasno odkrivanje težav, še preden se te pojavijo v finančnih rezultatih. Da se potreba po nefinančnih kazalcih večja, je razvidno tudi iz podatka ameriškega računovodskega inštituta (Kokkinaki in Ambler, 1999, str. 5); že med letoma 1992 in 1996 se je število tamkajšnjih družb, ki uporabljajo nefinančne kazalce, povečalo s polovice na prek dve tretjini. 90 % družb pa je pričakovalo nadaljevanje tega trenda, čeprav je, v nasprotju s finančnimi kazalci, ki jih podjetja pridobivajo iz notranjih virov, v glavnem iz lastnega računovodstva, pot do nefinančnih kazalcev bolj zapletena in vodi predvsem prek tržnih raziskav.

Če je primarni cilj marketinga dobičkonosno zadovoljevati potrebe porabnikov, je jasno, da zgolj kazalci lastnega finančnega stanja podjetju ne morejo zadostovati. Podjetja potrebujejo poleg odgovora na vprašanje »Kaj se je zgodilo?« tudi odgovore na »Zakaj se je zgodilo?« in »Kaj je najverjetneje, da se bo zgodilo v prihodnosti?« Dobijo jih lahko z nefinančnimi kazalci, od katerih bom, zaradi njihove povezave z dolgoročno uspešnostjo, večino podrobno predstavil v poglavju o marketinških merilih premoženja blagovne znamke.

Na tem mestu (slika 3.3) za lažjo predstavo podajam skrčen seznam nekaterih nefinančnih kazalcev, ki sta jih s kvalitativno raziskavo pridobila Kokkinaki in Ambler (1999) in ju razvrstila v pet kategorij:

- kazalci, ki so neposredno povezani z marketinškimi dejavnostmi,
- kazalci, ki so povezani z mislimi in odnosom končnih porabnikov,
- kazalci, ki so povezani z vedenjem končnih porabnikov,
- kazalci, ki so povezani s prodajnimi potmi,
- kazalci, ki so povezani s trgom in konkurenco na njem.

Slika 3.3: Model na osnovi nefinančnih meril



Vir: Kokkinaki in Ambler, 1999, str. 14

Slika 3.3 ima, poleg tega, da prikazuje kategorije nefinančnih kazalcev in posamezne kazalce znotraj le-teh, tudi obliko poslovnega modela, ki je oblikovan na osnovi meril marketinške uspešnosti. V tem modelu so sedanji in pričakovani bodoči finančni rezultati vir sredstev za marketinške aktivnosti, te pa vplivajo, denimo prek oglaševanja ali odnosov z javnostmi, na misli in odnose končnih porabnikov ter prek cenovne politike ali prodajnih aktivnosti na neposredne kupce, t. j. distributerje, trgovce na drobno in druge člene prodajne poti. Nekatere dejavnosti (na primer finančne storitve, maloprodaja) ne poznajo posrednikov med ponudnikom in končnimi porabniki, povsod drugje pa prodajne poti poznajo vmesne člene, ki s svojimi aktivnostmi ter ob hkratnem vplivu misli in odnosa porabnikov vplivajo na vedenje porabnikov in obratno. Obenem na vedenje porabnikov in trgovce vplivajo tudi konkurenti. Čeprav na finančne rezultate povsem neposredno vpliva le prodaja neposrednim kupcem, ki so v večini dejavnosti trgovci, ponekod pa tudi že končni porabniki, pa je iz zgornjih razmerij razviden posredni ocenjevalni in napovedni

pomen nefinančnih kazalcev marketinške uspešnosti.

V sorodni, vendar kvantitativni britanski raziskavi (Ambler et al., 2001), so avtorji raziskovali uporabo kazalcev marketinške uspešnosti in med drugim ugotavljali, katere nefinančne kazalce marketinške uspešnosti marketinški in finančni direktorji največ uporabljajo in katere imajo za najpomembnejše, pri čemer igra veliko vlogo dejstvo, ali kazalec pride do vrhovnega menedžmenta ali ne. Tako pri redni uporabi kot pri pomenu so na vrhu tržni delež, relativna cena, zavedanje blagovne znamke, zadovoljstvo kupcev, zaznana kakovost blagovne znamke in zvestoba kupcev, ki so pomembne determinante premoženja blagovne znamke in se jim bom, kot rečeno, podrobneje posvetil v četrtem poglavju.

3.2.3 MARKETINŠKA UČINKOVITOST IN USPEŠNOST PRI DOSEGANJU MARKETINŠKIH CILJEV

Precejšen del literature (na primer Morgan, Clark in Gooner, 2002, Connor in Tynan, 1999, Bonoma in Clark, 1988), posvečene merjenju dosežkov na področju marketinga, konceptualizira marketinško uspešnost tako, da eno nasproti drugi postavi marketinško učinkovitost in uspešnost pri doseganju marketinških ciljev, torej zopet dva vidika oziroma dimenziji marketinške uspešnosti. Če na začetku skušam to dvodimenzionalnost predstaviti s poenostavitvijo, ki jo lahko pogosto zasledimo v literaturi, je prva dimenzija marketinške uspešnosti ta, da počnemo stvari na pravi način, druga pa, da počnemo prave stvari. Čeprav iz te znane poenostavitve lahko izhaja, da gre za precej lahko razumljiv pristop, bo za začetek, prej kot se vsaki dimenziji posebej ter obema skupaj posvetim, vseeno najbolje podati še nekatera pojasnila, ki so povezana s terminologijo.

Sheth in Sisodia v uvodu svojega dela (2002, str. 349), posvečenega marketinški učinkovitosti, ugotavljata, da je osnovni problem marketinga njegova nizka produktivnost (angl. productivity), pri čemer se pojem ne nanaša le na nizko delovno storilnost, temveč na neučinkovitost marketinške funkcije in kasneje tudi na neuspešnost pri doseganju zastavljenih marketinških ciljev. Podobno široko rabo pojma produktivnost v povezavi z marketingom zasledim tudi pri članku Rusta et al. (2004) o merjenju marketinške produktivnosti. Po drugi strani precej avtorjev (na primer Morgan, Clark in Gooner, 2002 ali Bonoma in Clark, 1988) s pojmom marketinška produktivnost pokrivajo samo vidik marketinške učinkovitosti (angl.

efficiency), kar tudi zveni bližje temu, kar na drugih področjih, denimo v proizvodnji, pojmujemo kot produktivnost, pa čeprav tu ne govorimo le o delovni storilnosti. V skladu s tem bom dimenzijo produktivnosti pri pretvarjanju marketinških inputov v outpute tudi sam pojmoval kot marketinško učinkovitost.

Glede druge dimenzije marketinške uspešnosti, ki jo v tem magistrskem delu poimenujem kot uspešnost pri doseganju marketinških ciljev, je nekaj več nejasnosti. V anglosaksonski akademski in poslovni javnosti je sicer koncept »marketing effectiveness« širši, pogosto pa različno ali celo zavajajoče definiran, največkrat kar kot prej pojasnjena marketinška učinkovitost (Connor in Tynan, 1999). Kljub tej raznolikosti v pojmovanju se je še največ avtorjev (na primer Ambler, 2000, Connor in Tynan, 1999, Bonoma in Clark, 1988) poenotilo, da gre pri tem konceptu za doseganje zastavljenih ciljev, ki omogočajo delovanje v želeni, pravi smeri in uspešno izvajanje strategij, zato bo tako tudi moje pojmovanje.

Da bi bilo podjetje marketinško uspešno, mora torej biti uspešno v obeh omenjenih dimenzijah. Prizadevati si mora za doseganje svojih strateških ciljev, za kar mora v prvi vrsti izvajati k temu usmerjene marketinške programe in aktivnosti. Za izpolnjevanje druge dimenzije uspešnosti morajo biti ti programi in aktivnosti učinkoviti, kar pomeni, da s čim manj vložki dosežejo čim boljše rezultate. Čeprav je marketinška učinkovitost lažje razumljiva in zato v literaturi tudi obširneje obravnavana, pa je prav, da doseganje marketinških ciljev postavimo pred njo. Početi učinkovito napačne stvari je namreč nesmiselno. Treba pa je priznati, da precej literature, ki se omejuje samo na dimenzijo učinkovitosti, premikanje podjetja v zastavljeni smeri jemlje za samoumevno. To pa je kar precejšnja poenostavitev.

Pri tovrstni dvodimenzionalni konceptualizaciji se poraja tudi vprašanje o združljivosti obeh dimenzij. Kakor Sheth in Sisodia (1995, 2002) definirata marketinško uspešnost, je to dodana vrednost marketinške funkcije glede na njene stroške, kjer dodana vrednost izhaja iz uspešnosti pri pridobivanju novih strank in obdržanju že obstoječih. Uspešnost pri slednjem je odvisna od zadovoljstva strank, ki pa je ponavadi v nasprotju s težnjo po zmanjševanju marketinških stroškov. Razmerje med marketinško učinkovitostjo in zadovoljstvom strank so tako raziskali na primer Anderson, Fornell in Rust (1997). Predvidevali so, da bo nezdružljivost med obema večja v gospodarskih dejavnostih, ki zahtevajo večjo stopnjo prilagajanja izdelkov posameznim segmentom porabnikov. Raziskava je potem empirično potrdila večjo nezdružljivost med učinkovitostjo in zadovoljstvom samo v storitvenih dejavnostih, ne pa tudi v proizvodnih. Niti v tistih proizvodnih dejavnostih ne, kjer imajo storitve, denimo poprodajne, večji delež in pomen.

3.2.3.1 ANALIZA MARKETINŠKE UČINKOVITOSTI

Analiza učinkovitosti marketinga je bila sploh prvi vidik merjenja marketinške uspešnosti, s katerim so se začeli ukvarjati raziskovalci, in sicer sprva še pogosteje v računovodski sferi kakor v marketinški. Na začetku je šlo pravzaprav zgolj za analize stroškov marketinških dejavnosti, v glavnem distribucije. Izhodiščna točka je bila zelo podobna tisti pri učinkovitosti proizvodnje, enostavno razmerje med outputi in inputi, kar pomeni, da se je povečanje prvih in/ali zmanjšanje drugih povezovalo z večjo učinkovitostjo. To seveda še vedno drži, s tem da je treba upoštevati vrsto značilnosti marketinške funkcije, zaradi česar je ta težko primerljiva s proizvodno. Med drugim je marketinško okolje veliko kompleksnejše, dejavnosti se ne tako in toliko ponavljajo in njihovi rezultati so večinoma kvalitativni.

Marketinška učinkovitost je torej učinkovitost pri procesu pretvorbe marketinških inputov v marketinške outpute, pri čemer je treba poudariti, da gre pri analizi marketinške učinkovitosti nujno za delno merilo, saj upošteva le del možnih inputov, transformacijskih procesov in outputov v organizaciji. Ker gre pri inputih in outputih pogosto za različne merske enote, merjenje marketinške učinkovitosti zahteva pretvorbo obojih v neko skupno mersko enoto, najpogosteje denarno. Kadar je za output izbrana katerakoli oblika dobička, govorimo o dobičkonosnosti teh marketinških dejavnosti.

Kot v svoji analizi merjenja marketinške učinkovitosti ugotavljata Bonoma in Clark (1988), je največji prispevek tega pristopa k merjenju marketinške uspešnosti gotovo prepoznavanje imenovalca formule, torej inputov v obliki marketinških stroškov ali investicij. Zgodnji avtorji na tem področju se osredotočajo na stroškovno plat marketinške učinkovitosti oziroma ekonomičnost marketinga na ravni gospodarske dejavnosti, v drugi polovici prejšnjega stoletja pa večina literature obravnava učinkovitost z mikroekonomskega vidika, kar pomeni, da se pozornost preusmeri k posameznim združbam in celo k marketinški funkciji znotraj njih. Med inputi, ki spadajo v imenovalac razmerja, so bili v zgodnjih obdobjih marketinga tudi delovne ure in število zaposlenih, zdaj pa govorimo največkrat le o dveh osnovnih skupinah, t. j. o marketinških izdatkih in marketinških investicijah.

Podobno kot v marketingu na splošno, kjer marketinški akademiki kritizirajo menedžerje zaradi obravnavanja marketinškega proračuna kot stroška namesto investicije v marketinško pogojena neopredmetena sredstva, je tudi pri analizah marketinške učinkovitosti razlika med marketinškimi stroški in investicijami v

glavnem v pojmovanju. Če bi moral najti neko bistveno razliko, lahko ugotovim, da se o investicijah in stopnji donosnosti investicij govori predvsem v primeru opredmetenih sredstev, povezanih z naložbami v določen tržni segment. V vseh ostalih primerih gre za izdatke, večinoma povezane s stroški dela, distribucije, tržnih komunikacij in pospeševanja prodaje.

V zvezi s stroški marketinških programov je jasno, da so za analize njihove učinkovitosti z gotovostjo relevantni stroški, ki jih lahko neposredno pripišemo marketinškim aktivnostim, več nesoglasij pa je glede splošnih stroškov. Za določene avtorje (na primer Kotler, 1998) je zaradi težje kontrole bolj smiselno neupoštevanje splošnih stroškov. Hkrati pa se vedno bolj uveljavlja metoda obračuna stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (ang. activity based costing oziroma ABC), po kateri je ključno vprašanje, na katerega morajo menedžerji odgovoriti in ki jim omogoča večjo stroškovno učinkovitost, ali bi kupci plačali za določeno aktivnost, če bi vedeli, da jo izvajamo. ABC metoda skuša čim več stalnih stroškov spremeniti v neposredno razporeditvene stroške, ki jih menedžerji lažje pripišejo posameznim marketinškim dejavnostim, pa tudi izdelkom, prodajnim potem in kupcem, da lahko potem bolje razumejo in učinkovitejše porabijo razpoložljive vire.

Na strani outputov, torej v števcu razmerja, ki meri marketinško učinkovitost, je raznovrstnost še nekoliko manjša. Raziskovalci so se veliko več posvečali stroškovni plati učinkovitosti, ker so se zavedali, da marketing večino proizvaja neotipljive outpute, ki so veliko težje merljivi in o katerih podrobneje pišem v naslednjih poglavjih. Pravzaprav pri klasičnih merilih učinkovitosti, o katerih je govora v tem poglavju, med outputi najdemo le dobiček in prodajo. Čeprav se slednja, sicer redkeje, pojavlja tudi količinsko, je praviloma, podobno kot dobiček, prikazana predvsem v denarni obliki, zaradi česar so potem tudi inputi ponavadi prevedeni v denarne izdatke ali investicije.

Čeprav je spremljanje učinkovitosti v marketingu zelo intuitivno in razmeroma pogosto, pa obstajajo pri teh analizah bistvene slabosti in pomanjkljivosti, zaradi katerih v svojem delu tega načina merjenja marketinške uspešnosti ne postavljam na osrednje mesto. Merila učinkovitosti predvsem zanemarjajo neotipljive rezultate marketinških dejavnosti, na primer premoženje blagovne znamke, za katere v naslednjih poglavjih ugotavljam, da predstavljajo večji del marketinških outputov. Nadalje je vprašljiva časovna stabilnost meril, saj računovodske spremembe, na primer porazdelitve stroškov, lahko bistveno vplivajo na dobljene rezultate. V zvezi s časovnim vidikom pa obstaja še ena zelo pomembna slabost meril učinkovitosti, in sicer, da ne upoštevajo časovnega zamika med inputi in njihovim učinkom na

outpute. Poleg omenjenih slabosti pa Morgan, Clark in Gooner (2002) ter Bonoma in Clark (1988) izpostavljajo še eno, nič manj pomembno konceptualno omejitev. Merila učinkovitosti namreč temeljijo na razmerju med inputi in outputi, medtem ko je o marketinškem procesu pretvarjanja enih v druge pravzaprav znanega bore malo. Avtorji zgolj omenjajo vrsto dejavnikov, ki bolj ali manj neposredno vplivajo na to razmerje, med katerimi prevladujejo značilnosti trga, izdelka in porabnikov, vendar ti dejavniki v kazalce praviloma niso vgrajeni.

Kljub naštetim pomanjkljivostim bo učinkovitost v marketingu merjena še naprej, predvsem zato, ker je razumljiva vrhovnem vodstvu, razmeroma oprijemljiva za druge povezane funkcije v podjetju, kot je denimo finančna, in zaradi njene vloge pri kontroli dosežkov marketinga. Sheth in Sisodia (2002, str. 352) zato predlagata prenos oziroma uporabo nekaterih praks iz proizvodnje in računovodstva, kot so nadaljnje krajšanje časovnih ciklov s pomočjo informacijske tehnologije, še bolj formalna kontrola v marketinškem procesu in predvsem jasno postavljena merila in standardi, ki definirajo merjenje marketinške učinkovitosti.

3.2.3.2 USPEŠNOST PRI DOSEGANJU MARKETINŠKIH CILJEV

Že v uvodu v poglavje 3.2.3 sem se pomudil pri terminologiji, ki zadeva obe ključni dimenziji konceptualizacije tega poglavja, in ugotovil, da je veliko težje tako poimenovati kot tudi opredeliti drugo dimenzijo, ki jo v anglosaksonskem svetu imenujejo »marketing effectiveness«. Za poimenovanje sem izbral uspešnost pri doseganju marketinških ciljev, kar obenem to dimenzijo že tudi nekako opredeljuje in predvsem ne zveni tako poenostavljeno, kot če jo definiramo kot »početi prave stvari«, s čimer anglosaksonski avtorji najraje opredeljujejo »effectiveness«, v nasprotju s »početi stvari prav«, kar naj bi poenostavljeno opredeljevalo učinkovitost oziroma »efficiency«.

V marketingu početi prave stvari ne pomeni pravilno izvajati katerekoli programe, temveč zasnovati prave marketinške programe, s katerimi se pomikamo k doseganju strateško zastavljenih ciljev. Pri tem je pomembno upoštevanje marketinškega okolja, torej v kakšni situaciji se podjetje nahaja, ter izbira meril, ki so primerna glede na marketinške cilje. Smiselna razlika med biti uspešen pri doseganju ciljev in biti učinkovit lahko zveni razumljiveje, če jo ponazorim s primerom. Biti maksimalno stroškovno učinkovit, ko je strateški cilj hitro osvajanje tržnega deleža, ne pomeni biti marketinško uspešen. V tem primeru se, čeprav kratkoročno dosegamo

maksimalni dobiček, ne premikamo k strateško zastavljenemu cilju hitre tržne prodornosti.

Revizija marketinga

Prejšnja odstavka nakazujeta kompleksnost te dimenzije marketinške uspešnosti, kar je najbrž tudi eden najpomembnejših razlogov, zakaj ji je posvečenih manj strokovnih zapisov. Poleg tega sem tudi že omenil nedoslednost pri poimenovanju in opredeljevanju. Vseeno pa se precej pogosto in dosledno kot metodo merjenja uspešnosti pri doseganju marketinških ciljev izpostavlja Kotlerjevo revizijo marketinga (Kotler 1977, 1998), čeprav jo avtor sam predlaga za strateško kontrolo, za oceno doseganja ciljev pa bolj kontrolo letnega načrta. Revizija marketinga je sicer precej kompleksna metoda in v svoji osnovi delno pokriva tudi dimenzijo učinkovitosti. Zaradi tega jo denimo Bonoma in Clark (1988) obravnavata kot metodo, ki predstavlja prehod iz merjenja učinkovitosti k merjenju splošne marketinške uspešnosti, Connor in Tynanova (1999) pa kar kot celotno metodo merjenja marketinške uspešnosti na funkcijski in filozofski ravni.

Connor in Tynanova (1999, str. 746) obravnavata revizijo marketinga kot del marketinškega procesa, ki meri, ali podjetje uspešno izvaja marketinški koncept v smislu doseganja tržne naravnosti, obenem pa v svojem delu ugotavljata, da verjeti v marketing in biti marketinško usmerjen še ne zagotavlja pravilnega merjenja marketinške uspešnosti. Kotlerjev (1977) izvirni instrument za revizijo marketinga označujejo štiri značilnosti: celovitost, sistematičnost, neodvisnost in periodičnost. Connor in Tynan sta ga kasneje prečistila in izvirnih pet (Kotler, 1977) oziroma šest (Kotler, 1998) dimenzij, ki zadevajo presojo stanja na področju marketinga, strnila v štiri: organizacijska učinkovitost, strateški vidik, sposobnost procesiranja marketinških informacij in filozofija usmeritve h kupcem. Vsako od teh dimenzij sestavlja ena ali več sestavin za podrobno presojo marketinške uspešnosti:

1. Organizacijska učinkovitost:

- notranje okolje – izvajanje marketinške usmeritve,
- notranje komuniciranje marketinške usmeritve,
- sposobnost hitrega odziva na spremembe,
- zmožnost biti neprestano učeča se organizacija,
- nadzor marketinške funkcije,
- prodaja ali dobiček v posameznem tržnem segmentu,
- učinkovita uporaba marketinških virov oziroma marketinškega proračuna.

2. Strateški vidik:

- segmentacija oziroma prilagajanje izdelkov in marketinških načrtov različnim segmentom,
- obseg formalnega marketinškega načrtovanja,
- kakovost, t. j. jasnost in inovativnost strategije, podprte s podatki,
- kultura podjetja, ki odraža vrednote in zavezanost marketinškemu konceptu,
- upoštevanje celostnega marketinškega sistema, ki vključuje dobavitelje, prodajne poti, konkurente, kupce in okolje,
- vplivi naključnih sprememb v zunanjem okolju.

3. Sposobnost procesiranja marketinških informacij:

- delujoč sistem razvoja novih izdelkov,
- zbiranje informacij o trenutni dobičkonosnosti in potencialu različnih izdelkov, tržnih segmentov, prodajnih poti in posameznih naročil,
- merjenje stroškovne učinkovitosti porabe različnih marketinških izdatkov.

4. Filozofija usmeritve k strankam, ki je strnjena v samo en element, in sicer v oblikovanje podjetja za zadovoljevanje različnih potreb in želja kupcev oziroma izbranih trgov, ki so izbrani glede na njihov dolgoročni potencial.

Čeprav je revizija marketinga zaenkrat edino pravo merilo oziroma instrument za merjenje uspešnosti doseganja marketinških ciljev, pa v praksi žal ni najbolj zaživel (Morgan, Clark in Gooner, 2002). Najverjetnejši vzroki za to so pomanjkanje kvalificiranih revizorjev, nesodelovanje vodstva in nedostopnost informacij. Še večji problem predstavljajo konceptualne omejitve, kot so ločenost od celovitega sistema kontrole v podjetju, univerzalnost namesto prilagojenosti in periodičnost namesto kontinuitete.

Benchmarking

Revizija marketinga pa je lahko zelo pomemben del t. i. benchmarkinga¹³, le da se, v nasprotju s slednjim, ukvarja bolj z marketinškim okoljem, strategijami in informacijskim sistemom, manj pa z marketinškimi procesi kot takimi. Prav ocenjevanju slednjih je bilo v primerjavi z merjenjem inputov in outputov posvečene

¹³ 'Benchmarking' – koncept, razvit na Japonskem in prvotno uporabljen v proizvodnji, ki pomeni primerjavo z najboljšo prakso v neki dejavnosti, ponavadi med posameznimi podjetji ali celo panogami (Woodburn, 1999, str. 780).

relativno malo pozornosti, čeprav Bonoma in Clark (1988) ugotavljata, da so marketinški procesi pogostejše vzrok za organizacijske probleme kot pa denimo strukture ali strategije.

Tudi s presojo in primerjavo načinov, na katere podjetje pretvarja inpute, kot so denar, informacije, čas idr., v outpute, kot so izdelki, komunikacije, razlike v ceni idr., lahko merimo uspešnost doseganja marketinških ciljev, kadar so slednji povezani z doseganjem priznanih standardov najboljše marketinške prakse. Benchmarking se je sicer sčasoma iz primerjav in zaupnih izmenjav dognanj pri procesih preselil tudi k merjenju končnih dosežkov, vendar pa pri tem v ničemer ne presega drugih standardnih meril outputov. Zato bomo nekaj besed namenili samo sistemu ocenjevanja marketinških procesov na osnovi benchmarkinga – CIMBA¹⁴, ki ga je razvil Chartered Institute of Marketing in v svojem članku predstavila Woodburnova (1999).

Eden od bistvenih prispevkov omenjenega sistema za merjenje marketinške uspešnosti je, da jasno izpostavi dvanajst marketinških procesov, ki jih znotraj svojih okvirjev delovanja lahko prepozna večina podjetij, pa čeprav se nekateri od teh procesov ne odvijajo nujno znotraj marketinške funkcije. Čeprav večina organizacij zaznava svoj položaj, denimo zaradi narave dejavnosti, v kateri deluje, ali kulture v podjetju, kot edinstven, je možno izpostaviti naslednje štiri splošne skupine s skupno dvanajstimi marketinškimi procesi:

Strateški nivo

- Poslovna strategija
- Marketinška strategija

Marketinške aktivnosti

- Zbiranje marketinških informacij
- Upravljanje z izdelki in inovacije
- Grajenje blagovne znamke in marketinške komunikacije
- Razvoj tržnih segmentov
- Prodaja

Chartered Institute of Marketing Benchmarking Assessment.

Povezava marketinga z osnovno funkcijo, na primer proizvodnjo

- Upravljanje s ključnimi inputi
- Dejavnosti proizvodnje ali izvajanja storitve
- Ravnanje z rutinskimi odnosi s kupci
- Podpora kupcem in druge storitve po prodaji

Podpora marketingu

- Zagotavljanje virov

Pri vseh naštetih marketinških procesih je ključno oceniti njihov vpliv na doseganje tistih ključnih konkurenčnih prednosti, ki lahko vodijo k tržnemu vodstvu, če je le-to možno doseči. Takšni procesi so ključni dejavniki uspešnosti in CIMBA sistem ocenjuje prispevek vsakega od njih. Postopek ocenjevanja predvideva, da se vsak proces na treh ravneh dodatno razdeli. Na prvi ravni je delitev na posamezne sestavine; pri procesu ravnanja z izdelki so to denimo ravnanje s portfeljem, razvoj novih izdelkov, nenehne izboljšave in opustitev neuspešnih izdelkov. Na drugi ravni se te sestavine razdeli na simptome (ang. diagnostics), kot so pri ravnanju s portfeljem denimo podpiranje portfeljskih strategij z metodološkimi raziskavami, razumevanje teh strategij v celem podjetju, izvajanje portfeljskih strategij, načrtovanje strateških ciljev v zvezi z ravnanjem s portfelji izdelkov in doseganje načrtovanih rezultatov. Na zadnji ravni so nato še merila doslednosti, s katerimi se zagotavlja transparentnost in zmanjšuje subjektivnost neodvisnih zunanjih ocenjevalcev, ki prek intervjujev zaposlenih objektivno presojujejo in vnašajo vrednosti, ki jih v podjetju dosegajo pri posameznih procesih in na vseh podravneh. Z računalniškim programom se primerjajo dosežki med različnimi sodelujočimi podjetji s sorodnimi značilnostmi. Sodelujoča podjetja so sicer znana, niso pa možne primerjave s posameznimi podjetji, ki jih je moč identificirati, temveč le s povprečjem sodelujočih. Kar sledi kot rezultat tega benchmarkinga je profil marketinške uspešnosti podjetja, ki izpostavi tako dobre dosežke kot tiste podpovprečne, pri katerih so potrebne izboljšave. Med slabostmi sistema se mogoče lahko izpostavi dejstvo, da ni primeren za manjša podjetja, pri katerih se večine omenjenih marketinških procesov formalno ne izvaja oziroma se jih težje izpostavi v obliki, ki omogoča primerjavo s procesi v drugih podjetjih.

3.2.3.3 INTEGRIRANI VIDIK OCENJEVANJA UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI PRI DOSEGANJU CILJEV

Tudi glede konceptualizacije marketinške uspešnosti iz poglavja 3.2.2 zasledim v literaturi dober poskus integracije obeh dimenzij¹⁵, ki ga je vredno predstaviti. Gre za sistem ocenjevanja marketinške uspešnosti, ki torej združuje merjenje marketinške učinkovitosti in ocenjevanja uspešnosti pri doseganju marketinških ciljev. Ta sistem predstavlja neke vrste napredek v širšem razumevanju resursov podjetja, njegove splošne organizacijske uspešnosti in konkurenčnih prednosti. Osnovna ugotovitev Morgana, Clarka in Goonerja (2002), s katero med drugim tudi potrjujejo usmeritev osrednjega dela te magistrske naloge, pa je, da je marketinška uspešnost večrazsežnostni in dinamičen proces. Ta dinamičnost procesa marketinške uspešnosti se kaže v petih fazah¹⁶, ki so razvidne tudi na sliki 3.4:

1. Viri konkurenčnih prednosti

Zadevajo fizične vire, kot so proizvodni obrati, ugled in moč blagovne znamke, človeške vire, kot so število in sposobnost zaposlenih, organizacijske vire, kot je kultura, finančne vire, kot je marketinški proračun, informacijske vire, kot so tržni podatki, odnose, kot so število in kakovost odnosov s kupci, prodajnimi potmi in dobavitelji ter pravne vire, kot so patenti in zaščitene znamke.

2. Sposobnosti

Gre za zmožnosti podjetja, da v prvi točki omenjene vire s koordinacijo in integracijo znanj in veščin z marketinškimi strategijami pretvori v koristne outpute. To se lahko dogaja na več ravneh. Prva raven so posameznikove sposobnosti, kot je denimo njegova kreativna ideja v oglaševalski akciji; na drugi ravni so sposobnosti pri posameznih nalogah, kot je to lahko, če ostanem pri oglaševanju, medijsko načrtovanje; naslednja raven so specializirane sposobnosti, kot je ravnanje z integriranimi marketinškimi komunikacijami; nato sledijo funkcijske sposobnosti, kot je marketing v celoti in na koncu organizacijske, kot je denimo razvoj novih izdelkov.

¹⁵ Avtorji v predlaganem sistemu sicer dodajajo še tretjo dimenzijo, prilagodljivost (ang. adaptiveness), ki je lahko za ohranitev dvodimenzionalne konceptualizacije brez prevelikih posledic ne obravnavamo posebej, je pa predstavljena v sliki 3.4.

¹⁶ Avtorji števila in značilnosti faz niso dokazali empirično, temveč samo teoretično.

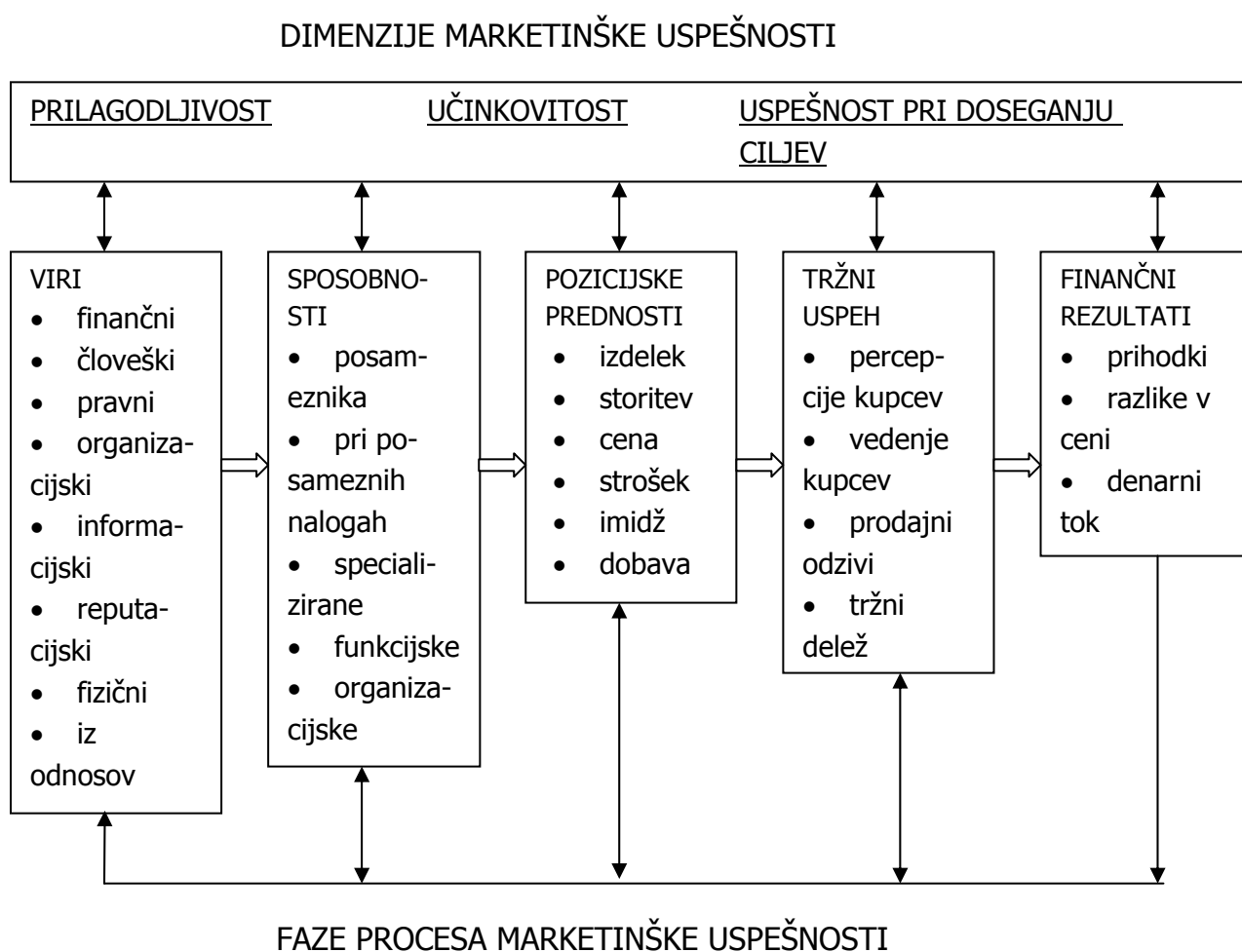
3. Pozicijske prednosti

So položaji, ki jih podjetje zasede do konkurentov na ciljnih trgih in so prvi rezultat marketinških strategij podjetja. Pozicijske prednosti se navadno nanašajo na izdelke, imidž, prodajne poti, stroške in cene.

4. Tržni uspeh

Odraža se v odzivih kupcev in konkurentov na realizirane pozicijske prednosti iz prejšnje alineje. Z vidika kupcev gre v prvi vrsti za zaznavanje blagovne znamke in zaznano kakovost ter posledično za njihovo vedenje, kot so odločitve o nakupu. Z notranje usmerjenega vidika se tržni uspeh odraža v količinski in vrednostni prodaji, z zunanjega, vidika konkurence, pa v merilih, kot je tržni delež.

Slika 3.4 Integrirani sistem ocenjevanja marketinške uspešnosti



Vir: Morgan, Clark in Gooner, 2002, str. 367

5. Finančni rezultati

Prodajni rezultati in z njimi povezani stroški, ki izhajajo iz dosežene stopnje tržnega uspeha iz tretje alineje, določajo prihodke, denarni tok in dobičkonosnost.

3.2.4 KRATKOROČNA MARKETINŠKA USPEŠNOST PROTI DOLGOROČNI

Že na začetku se je smiselno vprašati, kaj je v marketingu kratki rok in kaj dolgi. Gupta, Lehmann in Stuart (2001) nudijo razlago, da je dolgoročno tisto, kar traja dlje od enega leta. Krajša obdobja so kratkoročna. Seveda pa tudi opredelitev dolgega roka podlega vplivu različnih dejavnikov. Kar je dolgoročno na počasi spreminjajočih se trgih porabniških dobrin, mogoče ni tako dolgoročno na visoko tehnoloških trgih in obratno. Pri tem igra pomembno vlogo predvsem trajanje življenjskega cikla izdelkov.

Konceptualizacija merjenja marketinške uspešnosti na podlagi časovne razmejitve predstavlja osrednji del tega magistrskega dela. Med vsemi, ki delujemo v marketingu, namreč ni nobenega dvoma, da imajo tekoče marketinške dejavnosti, poleg kratkoročnih posledic, prek premoženja, akumuliranega v marketinško pogojenih neopredmetenih sredstvih, velik vpliv tudi na bodoče rezultate. Temeljna raziskovalna domneva tega dela je, da so ti dolgoročni rezultati merljivi, in sicer tudi na marketinški način.

Čeprav so v nekaterih dejavnostih, kot je denimo farmacevtska, že ugotovili, da so denimo dolgoročni učinki oglaševanja štiri do petkrat večji od kratkoročnih (Lehmann, 2004, str. 75), pa je omenjeni vpliv vseeno težko določiti, zato ostaja poglavitni problem merjenja marketinške uspešnosti povezati marketinške aktivnosti z njihovimi dolgoročnimi učinki. Rust et al (2004) na prvo mesto med izzivi sodobnega merjenja marketinške uspešnosti postavljajo prav to povezavo. Tistega, kar se bo zgodilo v prihodnosti, sicer ne moremo z zanesljivostjo meriti, lahko pa to ocenimo oziroma napovemo. Kar še lahko zanesljivo storimo, je zavedanje, da tudi marketing gradi neopredmetena sredstva, predvsem v obliki premoženja blagovne znamke in premoženja v kupcih, ki jih izkoriščamo skozi različna časovna obdobja in so merljiva.

Za preprostejše razumevanje merjenja marketinške uspešnosti, upoštevajoč časovno razmejitev, nam je lahko v pomoč preprosta simbolična enačba (Ambler, 1996a, str. 4):

Marketinška uspešnost = dobiček + spremembe v vrednosti blagovne znamke

Če bi tako enačbo lahko upoštevali brez zadržkov, bi marketinško uspešnost v nekem obdobju lahko ponazorili z eno konkretno številko, s tem ko bi k dobičku prišteli (oziroma od njega odšteli) spremembo v vrednosti blagovne znamke¹⁷, pridobljeno z eno od metod finančnega vrednotenja, h katerim se bom vrnil v poglavju 4.2. Žal pa obstajajo vsaj tri temeljne omejitve. Kolikor lahko taka edinstvena rešitev deluje prikladna in potencialno zanimiva za vrhovni menedžment, pa kratkoročne in dolgoročne uspešnosti ne moremo kar tako združevati ali prosto zamenjevati. Ne glede na to, kako močno si želimo biti dolgoročno uspešni, je kratkoročni dobiček lahko v nasprotju z dolgoročnim, a nujen za preživetje. Nadalje, premoženje blagovne znamke je, kot bomo spoznali, kompleksnejši in predvsem marketinški koncept, ki ga za namene merjenja marketinške uspešnosti ne moremo opredeliti zgolj s finančnim vrednotenjem pridobljeno številko. Ta namreč ne pove dovolj o odnosu med blagovno znamko in porabnikom, prav tako pa tudi z vidika kontrole marketinških aktivnosti in bodoče marketinške uspešnosti nima prave vrednosti. Da bi vsaj približno določili premoženje blagovne znamke, je potrebnih kar nekaj marketinških meril in tudi najnovejši trendi pri merjenju marketinške uspešnosti gredo v smeri iskanja nabora kazalcev, ki bi najbolje zajel vse dimenzije tega marketinško pogojenega neopredmetenega sredstva. Tretja omejitev je konceptualne narave, saj obstaja kar nekaj argumentov v prid uporabi premoženja v kupcih kot merila za dolgoročno marketinško uspešnost, k čemer se bom vrnil v poglavju 4.4.

Čeprav zgoraj predstavljena enačba ne bo imela tako enoznačnega rezultata, jo lahko vseeno ohranim kot vodilo za konceptualizacijo merjenja marketinške uspešnosti na podlagi časovnega vidika. Ostaja namreč dejstvo, da sta tako premoženje blagovne znamke kot premoženje v kupcih merljiva, kot bom prikazal v poglavjih 4.3 in 4.4. Z uporabo istih kazalcev pri merjenju omenjenih marketinško pogojenih neopredmetenih sredstev na začetku in koncu nekega obdobja, denimo enoletnega, pa že lahko ugotovimo, ali se je to marketinško sredstvo spremenilo in za koliko ter to spremembo nato upoštevamo skupaj z izbranim kazalcem

¹⁷ V tem primeru gre za delno poenostavitev, ker skladno z Amblerjevo enačbo kot neopredmeteno marketinško pogojeno sredstvo upoštevam samo premoženje blagovne znamke, ne pa tudi premoženja v kupcih. S to poenostavitvijo se v nadaljevanju še srečamo, ker je premoženje v kupcih relativno nov koncept.

kratkoročne marketinške uspešnosti.

V zvezi s kazalci kratkoročne marketinške uspešnosti ni neusklajenih ali celo nasprotujočih si stališč. Koncept kratkoročne marketinške uspešnosti je namreč tesno povezan s finančnimi kazalci marketinške uspešnosti in učinkovitosti, ki sem ju obravnaval v prejšnjih poglavjih. Učinkovitost se namreč pokaže že v kratkoročnem obdobju in je v obliki kratkoročnih finančnih kazalcev tudi izražena v računovodskem izkazu uspeha. Gre za finančni izraz kratkoročne uspešnosti, s katerim se ukvarjata tudi in predvsem računovodska in finančna funkcija. V različnih dejavnostih in podjetjih ga merijo in izražajo različno, od najbolj osnovnih oblik, kot sta prodaja in dobiček, ki ju zaradi zakonskih zahtev merijo povsod, do kompleksnejših izrazov uspešnosti, kot je na primer ekonomska dodana vrednost.

Poglavitna slabost kratkoročnih kazalcev je, da so obrnjeni v preteklost in nimajo prave napovedne vrednosti z vidika bodoče marketinške uspešnosti. Direktorji marketinga s kratkoročnimi kazalci ne dobijo informacije o tem, ali mogoče ne obirajo le sadov dela svojih predhodnikov. Dodatna slabost kratkoročnih kazalcev je, da lahko vodijo k dejavnostim s hitrim in otipljivim rezultatom, ki pa so dolgoročno gledano škodljive. Taka so denimo zmanjšanja vlaganj v oglaševanje za hitro povečevanje dobička, pa čeprav kazalci kratkoročne uspešnosti praviloma ne pritegnejo velike pozornosti kapitalskih trgov in se v glavnem ne odražajo v cenah delnic.

Čeprav je razlika med marketinško in splošno poslovno uspešnostjo relativna in predvsem odvisna od pojmovanja različnih konceptov, pa lahko za konec tega in kot uvod v naslednje poglavje vseeno naredim nazorno primerjavo med obema. Če bi pri marketinški uspešnosti zanemarili marketinško pogojena neopredmetena sredstva in upoštevali samo kratkoročne kazalce, denimo dobiček ali druge finančne kazalce, ki so neposredno povezani z njim, je to podobno, kot če bi pri splošni poslovni uspešnosti upoštevali samo denarni tok, ne glede na spremembe v ostalih sredstvih podjetja. Te pa, v nasprotju z marketinško pogojenimi sredstvi, imajo svoje mesto v računovodskih izkazih, natančneje v bilanci stanja.

4 MERJENJE MARKETINŠKO POGOJENIH NEOPREDMETENIH SREDSTEV

Znanje in sposobnosti, kultura in vrednote, tehnologije, podatki in sistemi ter marketinško pogojena sredstva so neopredmetena sredstva, ki v vedno večjem številu sodobnih gospodarskih družb hitro pridobivajo na pomenu. Neopredmetena sredstva so ponavadi glavni vzrok, zakaj tržna vrednost nekega podjetja krepko presega njegovo knjigovodsko vrednost in obstaja prepričanje, da delež neopredmetenih sredstev v razmerju do opredmetenih še vedno raste. To velja predvsem za marketinško pogojena neopredmetena sredstva, kot so premoženje blagovne znamke, premoženje v kupcih in premoženje v prodajnih poteh¹⁸. Za primer, devet desetih tržne vrednosti Coca-Cole, ki je po Interbrandovi raziskavi (Berner in Kiley, 2005, str. 90) največ vredna blagovna znamka na svetu, predstavljajo neopredmetena sredstva, večino teh premoženje njenih blagovnih znamk. Tudi nekateri slavni prevzemi, denimo, ko je že l. 1988 Philip Morris za prevzem Krafta plačal več kot štirikratno knjigovodsko vrednost slednjega in je po ocenah premoženje Kraftovih blagovnih znamk predstavljalo vsaj 90 % plačane cene (BBDO, 2001, str. 10), potrjujejo pomen neopredmetenih sredstev, v dveh zgornjih primerih predvsem marketinško pogojenih.

Tabela 4.1: Relativni pomen premoženja blagovnih znamk ter drugih neopredmetenih in opredmetenih sredstev

Dejavnost	Opredmetena sredstva %	Premoženje blagovnih znamk	Druga neopredmetena sredstva %
Industrijski izdelki	70	5	25
Farmacija	40	10	50
Trgovina na drobno	70	15	15
Informacijska	30	20	50
Avtomobili	50	30	20
Finančne storitve	20	30	50
Živila	40	55	5
Luksuzni izdelki	25	70	5

Vir: Doyle, 2001, str. 24

¹⁸ V nasprotju s prvima dvema, ki jima v tem in naslednjem poglavju posvečam podrobno obravnavo, koncept premoženja v prodajnih poteh ne v tem delu ne v obstoječi literaturi še nima pomembnejšega mesta.

¹⁹ Kot industrijski izdelki so mišljeni predvsem materiali, polizdelki in drugi, ki se jih uporablja pri izdelavi končnih izdelkov.

Interbrandova tabela (Doyle, 2001, str. 24) nazorno kaže, kakšno je ocenjeno razmerje med opredmetenimi in neopredmetenimi sredstvi in kakšen je ocenjen pomen premoženja blagovnih znamk v določenih dejavnostih.

4.1 KONCEPT PREMOŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE

Premoženje blagovne znamke je razmeroma nov koncept, ki se je prvič pojavil v oglaševalski dejavnosti v začetku 80-ih let 20. stoletja, med akademiki pa dosledneje šele v začetku 90-ih. Od leta 1988, ko je ameriški Marketing Science Institute priredil večji seminar na to temo, pa do danes se pomen, priznavanje in popularnost premoženja blagovne znamke nenehno večajo. Z njim povezani koncepti, kot sta imidž in vrednost blagovne znamke, so obstajali že prej, saj so v oglaševalskih agencijah poskušali dokazati dolgoročnejše rezultate svojega dela, ko akcije niso imele kratkoročnih učinkov na prodajo ali tržni položaj izdelka. Šele ko so se začeli pogosteje pojavljati prevzemi podjetij, so tudi najbolj skeptični uspeli zaznati konkretno vrednost blagovnih znamk, ki so bile drago plačane, ta sprememba v razmišljanju pa je tudi pripeljala do opredelitve novega koncepta – premoženja blagovne znamke.

Njegova poglobljena značilnost pa je žal še vedno ta, da je zelo neenotno določen, saj v literaturi najdemo nešteto bolj ali manj nepovezanih študij, ki imajo za rezultat precej različne konceptualizacije. Še najmanj problematično je dejstvo, da se še vedno pojavlja pod različnimi imeni: poleg premoženja še moč, bogastvo, vrednost ali celo zdravje blagovne znamke, ki pa vsa označujejo isto, čeprav različno pojmovano marketinško pogojeno neopredmeteno sredstvo, s katerim naj bi bolje kontrolirali uspešnost preteklih marketinških aktivnosti ter lažje napovedovali rezultate in izbirali med alternativnimi bodočimi aktivnostmi na področju marketinga.

V smislu merjenja marketinške uspešnosti gre torej za bistven koncept, saj uspešen marketing lastniku blagovne znamke zagotavlja poleg kratkoročnih koristi tudi dolgoročne. Premoženje blagovne znamke kot skupek teh bodočih, nerealiziranih koristi merimo, da bi postavili protiutež kratkoročni usmeritvi na sedanji ali bližnji dobiček. Kljub temu je v preteklosti kar nekaj avtorjev zelo kritično pristopilo k obravnavi premoženja blagovne znamke. Barwise (1993) je skušal dokazati njegovo nesmiselnost ali vsaj popolnoma zgrešeno konceptualizacijo, Ehrenberg (1993) pa, da je koncept tržnega deleža zadosten pri obravnavi zadev, ki jih drugi avtorji

povezujejo s premoženjem blagovne znamke. Obenem ta koncept zaenkrat še vedno uporablja bolj akademska javnost kot poslovna, kar sta med drugim dokazali tudi raziskavi med britanskimi in ameriškimi podjetji. Le slaba tretjina britanskih podjetij, ki se pri merjenju marketinške uspešnosti opirajo na marketinško pogojena neopredmetena sredstva, teh je 62 % vseh raziskanih, navaja premoženje blagovne znamke (Ambler et al, 2001, str. 24); niti ena od 22. družb, ki so l. 2000 predstavljale tretjino članic ameriškega Marketing Science Instituta²⁰, pa ga ne omenja kot merilo uspešnosti njihovih blagovnih znamk (Debruyne in Hubbard, 2000, str. 3)²¹.

Kot sem že omenil, prihaja pri pojmovanju koncepta do določenih razlik. Najpomembnejša razlika zadeva širino pojmovanja koncepta. Nekateri avtorji (na primer Rust, Lemon in Zeithaml, 2001) se nagibajo k ožji opredelitvi, ki premoženje blagovne znamke omejuje v glavnem na zavedanje porabnikov in njihova stališča, v nasprotju z večinskim mnenjem (Aaker, 1991 in 1996, Keller, 1993, Ambler, 1996, 1996a in 2000), ki konceptu dodaja širše razsežnosti, vključujoč zaznano kakovost in asociacije v povezavi z blagovno znamko. Omenjena skupina avtorjev, ki se nagiba k ožji opredelitvi, konceptu očita usmerjenost k izdelku namesto porabniku in zato uvaja koncept premoženja v kupcih, pri katerem je premoženje blagovne znamke le eden od dejavnikov premoženja v kupcih. O konceptu premoženja v kupcih bom podrobneje pisal v poglavju 4.4, na tem mestu pa samo podajam opažanje, da pravzaprav oba koncepta izhajata iz kupcev, razlika pa je v tem, kaj postavimo v središče, blagovno znamko ali njene kupce.

Premoženje blagovne znamke je predvsem strateška spremenljivka, ki jo je treba graditi in s tem ustvarjati vrednost tako za kupca kot za podjetje. Doyle (2001) in Srivastava, Fahey in Shervani (2001) prikazujejo, kako marketinški programi gradijo prepoznavnost, imidž, naklonjenost, zvestobo in druge razsežnosti premoženja blagovne znamke, da bi izboljšali njen položaj na trgu. To pomeni:

- povečati dobičkonosnost prek zmanjšanja cenovne občutljivosti porabnikov in posledične možnosti zaračunavanja višjih cen,
- povečati dobičkonosnost prek večanja tržnega deleža,
- zmanjšati zaznano tveganje pri kupcih,
- prihraniti porabnikom stroške iskanja in procesiranja informacij o izdelkih,
- omogočiti razširitev blagovne znamke na bolj ali manj sorodne izdelke,

Vzorec ni reprezentativen.

Avtorji raziskave menijo, da ga sicer merijo, a le za podjetje kot celoto in ne za posamezne blagovne znamke.

- omogočiti razširitev blagovne znamke na druge geografske trge,
- povečati pogajalsko moč do distributerjev in trgovcev na drobno,
- zmanjšati ranljivost do cenovne konkurence in postaviti vstopne ovire potencialnim bodočim konkurentom,
- povečati zvestobo kupcev.

Izboljššan položaj na trgu potem vodi k večjemu, hitrejšemu in manj tveganeemu pritoku denarja, kar pomeni večjo vrednost premoženja za lastnike.

Koncept premoženja blagovne znamke je možno ponazoriti tudi prek razlage učinkovanja oglaševanja (Ambler, 1996, str. 11). Prvi, nezanemarljivi del oglaševanja nikoli ne doseže svojega namena. Drugi, manjši del direktno kratkoročno vpliva na povečanje prodaje, ko odziv porabnikov hitro sledi oglaševanju. Vse ostalo oglaševanje gradi premoženje blagovne znamke, saj se »shrani« v spominu in čustvih porabnikov do naslednje nakupne situacije, ki je časovno lahko precej oddaljena od trenutka zaznave oglasa. V spominu je v glavnem shranjeno zavedanje, v čustvih pa naklonjenost blagovni znamki.

Zadnji dve, zavedanje in naklonjenost blagovni znamki, sicer v nekoliko drugačni obliki, najdemo med osnovnimi dimenzijami premoženja blagovne znamke po enem od največkrat citiranih avtorjev na tem področju, Davidu Aakerju (1991 in 1996). Predvsem zato, ker se nanje sklicuje tudi večina drugih avtorjev, podrobneje predstavljam Aakerjeve štiri dimenzije oziroma marketinške vire premoženja blagovne znamke:

a) Zavedanje blagovne znamke²²

Aaker zavedanje blagovne znamke opredeljuje kot možnost identifikacije blagovne znamke v zvezi s kategorijo izdelkov. Če pride blagovna znamka porabnikom prva na misel v povezavi s kategorijo izdelkov, to nedvoumno govori o njenem pomenu in ker so te povezave ponavadi kar trajne, so zato še toliko pomembnejše. Zavedanje je bilo od vedno eden najbolj zaželenih rezultatov marketinških aktivnosti, saj je pomemben korak k naklonjenosti blagovni znamki. Dokazano je namreč, da porabniki pripisujejo boljše lastnosti izdelkom, ki so jim domači.

²² Načinom merjenja te dimenzije in tudi naslednjih treh se podrobno posvečam v poglavju 4.3 o marketinških merilih premoženja blagovne znamke.

b) Zaznana kakovost

Za Aakerja je zaznana kakovost ena od posebnih asociacij, ki jo definira kot superiornost izdelka glede na namen njegove uporabe in druge izdelke na trgu. Posebnost zaznane kakovosti leži v tem, da pri kupcih ni nujno povezana s poznavanjem podrobnih značilnosti blagovne znamke, pomembno pa vpliva na druge asociacije, nakupne namere, zvestobo in tako na dobičkonosnost. Bistvena je tržna definicija kakovosti, torej ugotovitev, kako jo zaznavajo porabniki, na kar lahko vpliva več dejavnikov: cena, ime blagovne znamke in trgovine, država porekla, fizične značilnosti izdelka ali storitve ipd.

c) Asociacije v zvezi z blagovno znamko

Za Aakerja gre pri asociacijah za karkoli, kar povezuje kupca z blagovno znamko. Asociacije ali povezave so predvsem dejavnik diferenciacije in vplivajo na ustvarjanje pozitivnih stališč in čustev ter na procesiranje informacij v zvezi z blagovno znamko. Za predstavo naj navedem samo nekaj takih asociacij: uporabniki blagovne znamke, relativne cene, koristi za porabnika, simboli, slavne osebnosti, konkurenti in druge. Velik del upravljanja s premoženjem blagovne znamke zajema prav določanje pravih asociacij in ustvarjanje programov, ki asociacije povezujejo z blagovno znamko.

d) Zvestoba blagovni znamki

Zvestoba je osrednja dimenzija premoženja blagovne znamke, ki vodi k številnim prednostim, kot so nižji marketinški stroški (veliko ceneje je namreč obdržati stare kupce kot pridobivati nove) ali krajši odzivni čas na dejanja konkurence. Aaker navaja pet različnih ravni zvestobe, ki gredo v osnovi od nezainteresiranih do zavezanih porabnikov; bolj kot raven pa je pomembna razdelitev na t. i. zvestobo na ravni stališč in vedenjsko zvestobo. Pri prvi gre za neki mentalni odnos do blagovne znamke oziroma (ne)naklonjenost le-tej, ki je lahko povsem čustvene narave. Druga se nanaša na nakupno vedenje, torej koliko kupci izdelke neke blagovne znamke kupujejo in kako pogosto. Za večanje zvestobe je bistveno vplivati na zadovoljstvo porabnikov in postaviti izstopne ovire, za kar so lep primer nagrade z zbiranjem točk. Baza zvestih porabnikov je tudi precejšnja konkurenčna ovira, saj se konkurenti večinoma ne odločajo za velika vlaganja, ki so potrebna za prevzem že zadovoljnih porabnikov. Tako imajo lahko tudi blagovne znamke z manjšim številom zelo zvestih porabnikov kar precejšnje premoženje blagovne znamke.

Poleg Aakerja si omembo v zvezi s konceptom zaslužita tudi vira premoženja blagovne znamke, ki ju navajata Park in Srinivasan (1994), in sicer okrepljeno zaznavanje posameznih lastnosti blagovne znamke in naklonjenost blagovni znamki, ki ni povezana s fizičnimi lastnostmi izdelka določene blagovne znamke. Prvo ustvarjajo asociacije v zvezi z blagovno znamko, ki vodijo k pozitivnem zaznavanju njenih fizičnih lastnosti. Drugo pa ustvarjajo tiste asociacije, ki ne zadevajo otipljivih lastnosti blagovne znamke, temveč imidža, identitete ipd. Srinivasan, Park in Chang (2001) kasneje dodajo še tretji vir, in sicer povečano zavedanje blagovne znamke. Kellerjeva (2001) piramida premoženja blagovne znamke pa je sestavljena iz šestih elementov, ki jih sam poimenuje »zidaki«: relevantnost blagovne znamke, podoba blagovne znamke, uspešnost blagovne znamke, čustva porabnikov, sodbe porabnikov ter resonance med blagovno znamko in porabnikom. Od omenjenih virov velja predvsem izpostaviti zadnjega, po Kellerjevem mnenju najpomembnejšega, in sicer resonanco. Ko je vzpostavljena med blagovno znamko in porabnikom, to pomeni visoko raven zvestobe slednjih, saj aktivno iščejo načine za interakcijo z blagovno znamko in deljenje svojih pozitivnih izkušenj z drugimi porabniki.

Kljub vsem dobrim poskusom operacionalizacije, kot so zgoraj opisani, ostaja dejstvo, da je premoženje blagovne znamke širok, abstrakten in razmeroma težko določljiv koncept. V skladu s tem je tudi pričakovano, da obstajajo zelo različne definicije in šele pred kratkim se je začelo glasno izpostavljati potrebe po poenotenju. Manj formalno bi premoženje blagovne znamke lahko opredelil kot zavedanje, naklonjenost, asociacije, spomine in navade, ki povzročajo, da ljudje izbirajo neko blagovno znamko pogosteje, v večjih količinah in so zanjo pripravljeni plačati višjo ceno. Zelo popularna in preprosta je definicija, ki premoženje blagovne znamke opredeljuje kot vrednost, ki jo blagovna znamka doda izdelku. Med priznane, strnjene definicije spada tudi Kellerjeva (1993, str. 8), da je premoženje blagovne znamke razlikovalni učinek zavedanja in imidža blagovne znamke na to, kako se porabniki odzivajo na marketinške aktivnosti v zvezi s to blagovno znamko.

Meni mogoče najbližjo formalno definicijo povzemam po Amblerju (1996, str. 11): Premoženje blagovne znamke je nabor misli in čustev končnih porabnikov, kupcev na prodajnih poteh in zaposlenih, ki izdelku določene blagovne znamke omogočajo večjo prodajo in z višjo razliko v ceni kot brez nje ter mu s tem prinašajo močne in dolgoročne razlikovalne prednosti.

Omenjena definicija nakazuje, da premoženje blagovne znamke ne zadeva samo

končnih porabnikov in kupcev, ki so člani prodajne poti²³, čeprav se v večjem delu obstoječe literature avtorji pri obravnavi omenjenega koncepta večinoma osredotočijo le na končne porabnike in neposredne odjemalce ter zgolj na njihovo zavedanje, naklonjenost, asociacije in nakupne navade. Dejstvo pa je, da je treba upoštevati, da premoženje blagovne znamke zadeva tudi misli in čustva zaposlenih, dobaviteljev ter drugih udeležencev na trgu, na primer analitikov ali mnenjskih vodij, kot so specializirani novinarji. Tako lahko premoženje blagovne znamke shranjuje bodoče prednosti ne samo na porabniškem ali medorganizacijskem trgu, temveč tudi na trgu delovne sile, kapitala in nabavnem trgu. Vsekakor je v tem delu poudarek na deležnikih, ki najbolj neposredno vplivajo na dejavnike marketinške uspešnosti – končnih porabnikov in posrednikov na prodajnih poteh, tako da v skladu s splošno tendenco na tem raziskovalnem področju povečini zavestno zanemarjam druge interesne skupine.

Za konec razdelka naj še enkrat poudarim, da zgornje ugotovitve veljajo tako za podjetja na porabniškem trgu kot za tista, ki delujejo na medorganizacijskem trgu. Ne glede na to, da veliko podjetij na medorganizacijskem trgu ne uporablja izraza blagovna znamka v povezavi s svojim ugledom, pa v tem delu s konceptom premoženja blagovne znamke pokrivam tako neopredmeteno marketinško sredstvo, ki izhaja iz zavedanj in vedenja končnih porabnikov, kot tisto, ki izvira iz ugleda, ki ga ima pri svojih odjemalcih podjetje, delujoče na medorganizacijskem trgu.

4.2 MARKETINŠKO-FINANČNE METODE MERJENJA PREMOŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE

Nedoločenost in neenotnost, ki smo ju v zvezi s konceptualizacijo omenili v prejšnjem poglavju, veljata enako ali celo še bolj tudi za merjenje premoženja blagovne znamke. Povedano drugače, zaenkrat ni univerzalno sprejete metode merjenja premoženja blagovne znamke (Maio Mackay, 2001), niti tihega soglasja v zvezi z najprimernejšim načinom merjenja. Kljub temu bom izhajal iz osnovne raziskovalne domneve tega dela in skušal prikazati, da so dolgoročni učinki naložb v marketing merljivi, in sicer ne samo v finančni obliki, ampak tudi v marketinški. Vendar se je prej marketinškimi merili dolgoročne uspešnosti nujno pomuditi tudi pri

²³ Pri členih prodajne poti mislim na kupce, denimo trgovce na drobno, ki so za večino podjetij na večini porabniških trgov edini neposredni kupci.

finančnem vrednotenju blagovne znamke, ki je zgodovinsko gledano sledilo obdobju brez merjenja in se nato uveljavilo prej kot marketinško.

Pri finančnem vrednotenju je glede terminologije potrebno pojasnilo, da bom v tem delu skladno z uveljavljeno prakso govoril o vrednosti in ne o premoženju blagovne znamke, ki je marketinški pojem. Kljub temu pa lahko takoj na začetku ugotovim, da je finančno vrednotenje lahko koristno tudi za marketinške namene, recimo za kontrolo marketinških izdatkov ali primerjave napovedanih rezultatov, kot v nadaljevanju izhaja iz namenov merjenja.

Poglavitne razlike med marketinškim in finančnim vidikom merjenja torej izhajajo iz naslednjih štirih osnovnih namenov merjenja premoženja blagovne znamke:

- kontrolni namen – ocenjevanje pretekle marketinške uspešnosti,
- napovedni namen – napoved bodoče uspešnosti in ocenjevanje alternativnih možnosti prihodnjih marketinških aktivnosti,
- cenovni namen – določitev cene blagovni znamki, ki se prodaja,
- računovodski namen – ovrednotenje marketinško pogojenega neopredmetenega sredstva za njegovo vključitev v bilanco stanja²⁴.

Zadnja dva namena sta izključna domena finančnega vrednotenja blagovne znamke, nekoliko pa je finančno vrednotenje uporabljeno tudi za določanje cene pri licenčnih ali franšiznih poslih ter za poročila investicijskih analitikov. Prvo je ugotavljanje vrednosti blagovne znamke za potrebe trga vrednostnih papirjev in določitev prevzemne cene podjetja pri združevanjih in prevzemih. Popularnost prevzemov iz prejšnjega desetletja se nadaljuje in veliko blagovnih znamk zamenja lastnike za cene nekajkrat višje od knjigovodskih vrednosti prevzetih podjetij. Kljub temu pa so nakupi podjetij premalo pogosti, da bi analitiki imeli dovolj izkušenj za objektivno ocenjevanje. Potenciali in s tem prevzemna cena blagovne znamke so zelo odvisni od tega, kdo koga kupuje, ali bodo nastale sinergije in ali obstajajo konkurenčni kupci.

Vrednotenje za računovodske potrebe je aktualno predvsem v Veliki Britaniji, kjer so se potrebe po ovrednotenju blagovne znamke povečale l. 1997 z objavo računovodskih standardov FRS 10 in 11, ki sta omogočila vključevanje vrednosti blagovne znamke v bilanco stanja, vendar to velja le za kupljene blagovne znamke

²⁴ Samo v primerih, ko računovodski standardi vključitev vrednosti blagovne znamke v bilanco stanja dovoljujejo, denimo za kupljene blagovne znamke.

in vrednost, ki ne presega njene prvotne cene. Temu sta sledila mednarodna računovodska standarda 36 in 38, mednarodni standard računovodskega poročanja 3 in standard št. 141 ameriškega Financial Accounting Standards Board. Ti blagovne znamke prav tako priznavajo kot neopredmetena sredstva z neskončno življenjsko dobo, ki jih sicer ni treba amortizirati, vendar je treba letno preverjati, če se njihova vrednost morda ni zmanjšala, in jo popraviti. Ostaja torej problem povečevanja vrednosti blagovnih znamk in predvsem nezmožnosti vključevanja notranje razvitih blagovnih znamk. Ne glede na te zakonske omejitve pa podjetja merijo vrednost blagovnih znamk tudi in predvsem zato, da bi okrepila svoje bilance stanja v smislu povečanja svojega dolžniškega potenciala in zmanjšala tveganja za podcenjene, predatorske poskuse prevzemov.

Kontrolni in napovedni namen merjenja premoženja blagovne znamke, ki sta za to magistrsko delo, torej za merjenje marketinške uspešnosti, precej bistvenejša, lahko poskušamo doseči z različnimi pristopi, finančnim, marketinškim ali z integracijo obeh. Kot sem že omenil, lahko s finančnimi metodami omogočimo boljšo kontrolo izdatkov za marketinške aktivnosti, s tem da omogočimo njihovo primerjavo s prihodki, ki so in bodo realizirani v prihodnjih obdobjih. Prav tako so te metode lahko koristne za primerjave bodočih rezultatov med različnimi možnimi marketinškimi aktivnostmi.

Da je za finančno ocenjevanje blagovne znamke povečano zanimanje, dokazuje veliko število razvitih metod, med katerimi so ene bolj uporabljene druge manj, nobena pa ni toliko uveljavljena, da bi jo brez zadržkov uporabljali tako v akademskem svetu kot v poklicnem. Vrednost blagovne znamke se ponavadi določa za utemeljevanje razlik med knjigovodsko in tržno vrednostjo podjetja, nanjo pa se v glavnem gleda kot na diskontirane bodoče denarne tokove, ki bodo izhajali iz blagovne znamke, v nasprotju z denarnimi tokovi pri izdelkih, pri katerih se v grajenje blagovne znamke minimalno vlaga. Včasih se kot osnovo jemlje tudi vse stroške grajenja blagovne znamke oziroma seštevke vseh naložb v blagovno znamko, vendar je problem upoštevanje neuspešnih naložb in upoštevanje naložb, ki so privedle do kratkoročno že realiziranih koristi. Dobro analizo najbolj uveljavljenih metod finančnega vrednotenja blagovne znamke sta sicer naredila Ambler in Styles (1995), ker pa klasične finančne metode za namene tega magistrskega dela niso bistvene, jih, v nasprotju z integriranimi marketinško-finančnimi metodami, ne bom podrobneje predstavil. Mogoče bi izpostavil le, da je vsako vrednotenje boljše od neupoštevanja dolgoročnih učinkov marketinških aktivnosti, ki so tako ali drugače akumulirani v marketinško pogojenih neopredmetenih sredstvih.

Marketinški vidik merjenja se, v nasprotju s finančnim, bolj kot z golimi rezultati, torej posledicami, ukvarja z ugotavljanjem virov in procesov grajenja premoženja blagovne znamke, torej z vzroki, ki so pripeljali do nekega stanja in katerih merjenje ima zanesljivejši značaj, tako kontrolnega kot napovednega. Visoka stopnja zvestobe ali zaznane kakovosti porabnikov denimo precej zanesljivo govorita o uspešnosti preteklih dejanj marketinga in napovedujeta dobre, tudi finančne rezultate v prihodnosti.

Dandanes most med neotipljivimi percepcijami blagovne znamke in pripadajočimi prihodki žal še ni povsem vzpostavljen, je pa vedno več akademskih poskusov integracije merjenja premoženja blagovne znamke z marketinškega in finančnega vidika. Ideja izvira iz potrebe po metodi, ki bi združila prednosti obeh pristopov in bila tako bolj univerzalno uporabna pri merjenju dolgoročne marketinške uspešnosti. V literaturi je mogoče najti več takih metod merjenja premoženja blagovne znamke, od katerih je večina plod raziskovalnega dela v največjih verigah marketinških in oglaševalskih agencij. V nadaljevanju se bom najpodrobneje posvetil v literaturi največkrat citirani Interbrand metodi, krajše bom predstavil še dve od najpopularnejših metod, ki so nastale v drugih svetovnih marketinških agencijah, na koncu poglavja pa še zelo uporaben zemljevid premoženja blagovne znamke.

4.2.1 INTERBRAND METODA

Interbrand metoda (Berner in Kiley, 2005; Haigh, 1994) je v osnovi metoda diskontiranih bodočih denarnih tokov, ki je skrajšano ime dobila po mednarodnem koncernu Interbrand Group. Ta jo je prvič odmevno uporabil l. 1988 skupaj z britanskim podjetjem Rank Hovis McDougal, kateremu je z vrednotenjem njegovih živilskih blagovnih znamk, ki jih je to podjetje potem umestilo v svoje bilance, pomagal pri ubranitvi pred sovražnim prevzemom. Kasneje je Interbrand svojo metodo razvil do potankosti in jo uporabil za vrednotenje več kot 2.500-ih blagovnih znamk po celem svetu.

Metoda izhaja iz koncepta, podobnega ekonomski dodani vrednosti in blagovno znamko vrednoti podobno, kot se vrednoti opredmetena sredstva, torej na osnovi tega, kar nam bo blagovna znamka prinašala v prihodnosti. V svojem razvoju se je metoda tudi spremenila. Prvotno so jo imeli bolj kot ne za finančno metodo, kasneje pa je druga komponenta, moč blagovne znamke, vedno bolj pridobivala na pomenu,

kar Interbrand metodo pravzaprav tudi najbolj loči od klasičnih finančnih metod. Tako jo zdaj uvrščamo med integrirane marketinško-finančne metode merjenja premoženja blagovne znamke.

Sprva (Haigh, 1994) je Interbrand metoda, odvisno od primera, dopuščala dva različna načina izračuna vrednosti blagovne znamke. Pri prvem je ocenjena moč blagovne znamke določala multiplikator, s katerim se je pomnožilo ustrezno tehtane povprečne pretekle dobičke. Pri drugi možnosti, ki je trenutno tudi bolj v uporabi (Berner in Kiley, 2005, str. 90), pa ocenjena moč blagovne znamke določa diskontno stopnjo, s katero se izračuna neto sedanje vrednosti napovedanih bodočih dobičkov. Oba načina sta predstavljena v sliki 4.1. Pri obeh je skupno, da je prvi korak izračun dobičkov po obdavčitvi, ki jih pripisujemo blagovni znamki. Za kolikor toliko natančno napoved relevantnih dobičkov, ki se jih lahko pripiše premoženju blagovne znamke in ne drugim opredmetenim ali neopredmetenim sredstvom, je potrebna precejšnja previdnost. Interbrand skuša zato tudi ugotoviti, kakšni so bili dobički primerljivih, na primer trgovskih blagovnih znamk. To mu pravzaprav pove, kakšen je pri dobičkih lahko denimo delež distribucije ali menedžmenta, ki ju seveda ne sme upoštevati. Na sliki 4.1 je odšteta cena kapitala v višini 5 %, kar naj bi bil približen donos na vloženi kapital pri trgovskih znamkah, ni pa prikazano, da je s tržnimi raziskavami in intervjuji z menedžerji treba ločiti tudi delež dobičkov, ki pripadajo premoženju blagovne znamke, od deležev, ki odpadejo na druga neopredmetena sredstva.

Druga, bistvena komponenta metode, ki je skupna obema načinoma, je analiza moči blagovne znamke, ki pri prvem načinu določi multiplikator, s katerim se pomnoži tehtano povprečje preteklih dobičkov, pri drugem pa diskontno stopnjo, s katero se diskontira napovedane bodoče dobičke in tako izračuna njihove neto sedanje vrednosti. Po Interbrand metodi na to, kako tvegana je napoved bodoče dobičkonosnosti blagovne znamke, vpliva naslednjih sedem dejavnikov:

- tržni položaj – vodilne blagovne znamke so praviloma več vredne od tistih z nižjim tržnim deležem, ki imajo manjši vpliv na cene, prodajne poti in se težje branijo pred dejanji konkurence,
- stabilnost – uveljavljene blagovne znamke, ki so dlje na trgu in imajo zveste kupce, dobijo višjo oceno moči blagovne znamke,
- tržni potencial – bolje se vrednoti blagovne znamke, ki delujejo na velikih in stabilnih trgih, kot so denimo živila, v nasprotju z bolj dinamičnimi trgi, kot je denimo modni tekstil,
- možnost širitve blagovne znamke in njene internacionalizacije – bolje se vrednoti blagovne znamke, ki jim je uspelo prečkati geografske, kulturne in

- druge ovire,
- časovna prilagojenost – velik pomen se pripisuje sposobnosti blagovne znamke, da ostaja v koraku s časom in vedno relevantna za svoje kupce,
- podpora blagovni znamki – gre za višino ter predvsem kakovost in neprekinjenost naložb v blagovno znamko,
- pravna zaščita.

Blagovna znamka v primeru iz slike 4.1 je precej močna, vodilna mednarodna blagovna znamka na stabilnem trgu. Njen rezultat 72 določa visok multiplikator (16,36) in nizko diskontno stopnjo (6,11 %). Multiplikator praviloma ne more biti višji od 20 in diskontna stopnja nižja od 5 %, saj tudi zrele blagovne znamke dosežejo neko točko, ko stopnja pridobivanja na moči ne more več rasti. Kot nam prikazuje slika 4.1, pridemo z obema načinoma izračuna do primerljive končne vrednosti blagovne znamke – 4.204.000 \$ z uporabo multiplikatorja in 4.374.000 \$ z uporabo diskontne stopnje. To gre pripisati prav velikemu pomenu, ki ga ima marketinška komponenta, t. j. moč blagovne znamke, v Interbrand metodi.

Interbrand metoda žal združuje nekaj slabosti, ki so sicer značilne za klasične finančne metode vrednotenja blagovne znamke. V prvi vrsti je izredno občutljiva na multiplikator in diskontno stopnjo, saj že malenkostne spremembe pri prvem ali drugi pomenijo bistveno drugačen končni rezultat. Nadalje je vprašljiva subjektivnost pri ocenah bodočih dobičkov podjetja in vloge blagovne znamke pri teh dobičkih. Z marketinškega vidika ocenjevanja uspešnosti je lahko problematično predvsem dejstvo, da je težko oceniti, kakšen del bodočih denarnih tokov izhaja iz preteklih marketinških aktivnosti in kakšen iz bodočih. Precejšnja poenostavitev je tudi predpostavka, da se bo v prihodnosti dogajalo isto ali podobno, kot se je v preteklosti. Glede na to, da metoda temelji na napovedih, je vprašljivo tudi to, čigave napovedi so upoštevane, ocenjevalčeve ali napovedi ocenjevanega. Hkrati pa se omenjene slabosti lahko omili s predhodnimi popravki in na koncu ostane pomembnejše to, da metoda omogoča primerljivost med vrednotenji različnih blagovnih znamk po celem svetu in v različnih časovnih točkah.

Slika 4.1: Primer vrednotenja blagovne znamke po Interbrand metodi

	Leto -2	Leto -1	Leto 0	Leto 1	Leto 2	Leto 3	...	Leto 10
Dobiček iz poslovanja	750	795	850	925	985	1050	...	1150
Dobiček drugih izdelkov	-275	-275	-250	-300	-300	-300	...	-300
Dobiček bz iz poslovanja	475	520	600	625	685	750	...	850
Vloženi kapital	3500	3600	3700	4000	5500	5600	...	6250
Cena kapitala (5 %)	-175	-180	-185	-200	-275	-280	...	-313
Neobdavčen dobiček bl. z.	300	340	415	425	410	470	...	538
Davek (33 %)	-99	-112	-137	-140	-125	-155	...	-177
Dobiček blagovne znamke	201	228	278	285	275	315	...	360
Inflacija	8 %	5 %	4 %	3 %	3 %	3 %	...	3 %
Denarni tokovi bl. znamke	228	239	278	277	259	288	...	268

Dobički blagovne znamke	228	239	278
Obtežitve	1	2	3
Tehtano povprečje			257
Pridržek za upad			0
Tehtani dobiček bl. znamke			257

Rezultat merjenja moči	Moč	Multip.	000 \$
blagovne znamke /	72	16,36	4.204
Multiplikator	56	11,86	3.048
	44	8,13	2.089
	35	5,46	1.403

DISKONTIRANI DENARNI TOKOVI

Denarni tokovi bl. znamke		277	259	288	...	268
Diskont. stopnja (moč 72)		6,11%	6,11%	6,11%	...	6,11%
Diskontni faktor	1,000	1,061	1,126	1,195	...	1,810
Diskont. denarni tokovi		261	230	241	...	148

000 \$

Neto sed. vrednost den. tokov do leta 10	2.091
Neto sed. vrednost den. tokov po letu 10	2.283
Neto sedanja vrednost denar. tokov skupaj	4.374

Rezultat merjenja moči	Moč	Stopnja	000 \$
blagovne znamke /	72	6,11 %	4.374
Diskontna stopnja	56	8,42 %	3.186
	44	12,30 %	2.198
	35	18,32 %	1.492

Vir: Haigh, 1994, str. 201

4.2.2 MODELI DRUGIH MARKETINŠKIH AGENCIJ

Večina največjih svetovnih svetovalnih, tržnoraziskovalnih in oglaševalskih agencij (na primer BBDO, DDB Needham, Millward Brown, Young & Rubicam, Yankelovich & partners idr.) ima razvite lastne modele za merjenje premoženja blagovne znamke, ki so, v nasprotju z nekaterimi akademskimi predlogi, lahko precej bolj naravnani h konkretni uporabi v podjetjih. V literaturi največkrat zasledimo omembo dveh nefinančnih metod, Young & Rubicamovega Ocenjevalca premoženja blagovne znamke in sistem Dinamika blagovne znamke, ki je nastal v Millward Brownu, kjer so ga v zadnjem desetletju dodelali do potankosti.

Dinamika blagovne znamke (Dyson, Farr in Hollis, 1996, Millward Brown, 2006) je model, zasnovan na modelu premoženja v kupcih²⁵ in piramidi njihove zvestobe. Za izhodišče vzame točko, kjer se stikata premoženje blagovne znamke in njegova finančna oblika, torej transakcije na trgu, katerih pogostost in obseg napoveduje z anketnimi raziskavami in panelnimi podatki. S slednjimi skuša oceniti premoženje blagovne znamke pri posameznem porabniku, s tem da oceni delež njegove porabe na merjeno blagovno znamko in višino njegove porabe v posamezni kategoriji izdelkov oziroma na posameznem trgu. Seštevek teh posameznih vrednosti za vse posameznike nam da skupni tržni delež, ki je razmeroma zanesljiv napovednik bodočih dobičkov.

Gre pa ta metoda še nekoliko dlje, saj zvestobo, ki jo predstavlja izmerjeni delež posameznikove porabe blagovne znamke v kategoriji, kateri pripada ta blagovna znamka, dodatno meri z nizom meril, ki ga avtorji poimenujejo kot Piramida blagovne znamke™. Z anketnimi raziskavami zavedanja, naklonjenosti in asociacij v zvezi z blagovno znamko uvrstijo porabnike na piramido glede na različne stopnje izmerjene zvestobe.

Piramida je sestavljena iz petih stopenj odnosa porabnik-blagovna znamka, ki v naraščajočem zaporedju predstavljajo raven zvestobe porabnikov. Na prvi stopnji, ki jo poimenujejo prisotnost, gre za preprosto zavedanje blagovne znamke. Druga stopnja, relevantnost, pomeni, da tem porabnikom blagovna znamka ponuja nekaj, kar jih zanima. Sledi uspešnost, torej ali blagovna znamka izpolnjuje pričakovanja. Porabniki na četrti stopnji, ki je poimenovana prednost, imajo pozitivne izkušnje z blagovno znamko in slednja jim ponuja prednosti v primerjavi s konkurenčnimi.

²⁵ Za te avtorje koncept premoženja blagovne znamke vključuje premoženje v kupcih.

Najvišja stopnja zvestobe je zavezanost blagovni znamki, katera je z vidika porabnikov nepremagljiva za konkurenčne blagovne znamke. Za ponazoritev: pri neki povprečni blagovni znamki porabniki, ki spadajo na prvo stopnjo njene piramide, za tako blagovno znamko v povprečju porabijo 16 % svoje porabe v kategoriji hipotetične blagovne znamke, tisti na peti stopnji pa 40 % in ne 100 %, ker so lahko zavezani več blagovnim znamkam. Model Dinamika blagovne znamke tako ni uporaben le za diagnozo stanja premoženja blagovne znamke, temveč tudi kot napovednik učinkov bodočih marketinških aktivnosti.

V oglaševalski agenciji Young & Rubicam (2001) so razvili originalno metodo za merjenje premoženja blagovne znamke pod imenom **Ocenjevalec premoženja blagovne znamke™**, ki je vzbudila zanimanje tudi v akademski sferi, čeprav je bolj kot na celotno marketinško uspešnost usmerjena na uspešnost oglaševanja. Premoženje blagovne znamke je zasnovano na štirih stebrih ali dimenzijah – diferenciaciji, relevantnosti, cenjenosti in poznavanju blagovne znamke, katerih merjenje napoveduje uspešnost blagovne znamke v odnosu do vseh drugih blagovnih znamk, ki so v bazi podatkov agencije (20.000 blagovnih znamk v 44 državah) in ne samo do konkurenčnih znamk v isti kategoriji izdelkov. Kategorije so namreč način, kako svet blagovnih znamk vidijo tržniki, ne porabniki.

Prvi dve dimenziji, diferenciacija in relevantnost, skupaj tvorita moč blagovne znamke, drugi dve pa njen položaj. Prednost Ocenjevalca premoženja blagovne znamke pred drugimi metodami naj bi bila prav ta, da je največji poudarek na diferenciaciji, ki, v nasprotju s cenjenostjo in znanjem, ne odraža pretekle uspešnosti blagovne znamke, temveč napoveduje bodočo. Razlikovalne prednosti v primerjavi s konkurenco so namreč bistvena dimenzija premoženja blagovne znamke ob njenem nastajanju, ki pa ohranja svoj pomen tudi v kasnejših fazah. Relevantnost, z drugimi besedami pomen in primernost blagovne znamke za porabnike, omogoča njeno prodornost in je ponavadi skupaj z diferenciacijo dobra osnova za višje razlike v ceni. Cenjenost odraža zaznano kakovost in popularnost, torej kakšne so lastne izkušnje porabnikov z blagovno znamko in kaj mislijo o izkušnjah drugih s to blagovno znamko. Poznavanje, zadnja dimenzija, povzema zavedanje in razumevanje identitete blagovne znamke. Preveliko poznavanje je ob pomanjkanju cenjenosti in diferenciacije lahko zelo nevarno, saj napoveduje manjšo dobičkonosnost. Najuspešnejše blagovne znamke imajo visoke relativne vrednosti pri vseh dimenzijah, za vse ostale pa je pozitivno že, če imajo krivuljo štirih dimenzij usmerjeno navzdol. Če imamo na y osi položaj in na x osi moč blagovne znamke, usmerjenost navzdol pomeni večjo moč blagovne znamke in napoveduje njeno bodočo uspešnost.

4.2.3 ZEMLJEVID PREMOŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE

Zemljevid premoženja blagovne znamke (v originalu Equitymap, Srinivasan, Park in Chang, 2001) je metoda za merjenje, analizo in napoved premoženja blagovne znamke, zasnovana na anketni raziskavi porabnikov. Izhaja iz definicije premoženja blagovne znamke; avtorji ga opredeljujejo kot dodaten dobiček, ki ga blagovna znamka prinese izdelku v primerjavi z drugim izdelkom s primerljivimi funkcionalnimi lastnostmi in ceno, v katerega pa se z vidika grajenja blagovne znamke minimalno vlaga. Ta dodaten dobiček je povezan z večjo verjetnostjo, da bodo kupci izbrali merjeno blagovno znamko proti primerljivi blagovni znamki ali natančneje: premoženje blagovne znamke je zmnožek povečane verjetnosti izbire (v odstotkih) s številom porabnikov v tržnem segmentu in nato še z razliko v ceni izdelka, kar se lahko ponazori z naslednjo enačbo:

$$e_{ij} = q_i \Delta p_{ij} g_j$$

e_{ij} = premoženje blagovne znamke j (denarna enota/leto) na porabnika i ,

q_i = skupna količina, ki jo porabnik i kupi na tržnem segmentu izdelkov, na katerem merimo premoženje blagovne znamke j (količinska enota/leto),

Δp_{ij} = večja verjetnost izbire blagovne znamke j s strani porabnika i v primerjavi s primerljivim izdelkom, v katerega se z vidika grajenja blagovne znamke minimalno vlaga,

g_j = razlika v ceni za blagovno znamko j (denarna enota).

Premoženje blagovne znamke j na določenem tržnem segmentu dobimo s seštevkom dobljenih vrednosti za celotni reprezentativni vzorec porabnikov blagovne znamke j in kasneje ta seštevke pomnožimo z razmerjem med količinsko velikostjo celega tržnega segmenta in količino vseh izdelkov, ki jih porabniki iz vzorca kupijo v tem tržnem segmentu. Če bi govorili denimo o fotoaparatih, bi z zgornjo enačbo izračunali premoženje blagovne znamke Sony za določenega porabnika, nato izračun ponovili na reprezentativnem vzorcu in končno s pomočjo tega ter prej opisanih računskih operacij dobili premoženje blagovne znamke Sony na trgu denimo zrcalno refleksnih digitalnih fotoaparatorov.

Marketinški pristop te metode k merjenju premoženja blagovne znamke je nakazan s prikazi virov premoženja blagovne znamke, ki vplivajo na večjo verjetnost nakupa merjene blagovne znamke v primerjavi z neko blagovno znamko, v katero se minimalno vlaga. Ti viri so povečano zavedanje blagovne znamke, okrepljeno dožemanje njenih posameznih funkcionalnih lastnosti ter naklonjenost njeni

osebnosti in imidžu. Zemljevid premoženja blagovne znamke predvsem z anketnimi raziskavami in internetnimi podatki ocenjuje relativni prispevek vsakega od teh treh virov k večji verjetnosti izbire blagovne znamke. Z analizo učinkov različnih možnih marketinških dejavnosti na posamezen vir premoženja blagovne znamke in prek tega na verjetnost nakupa pa zemljevid prispeva k lažji izbiri pravih aktivnosti v prihodnosti.

Dodaten prispevek te metode je, da ne meri le vpliva virov premoženja blagovne znamke na povečano povpraševanje porabnikov, temveč skuša oceniti tudi, kakšen je vpliv teh virov na večjo razpoložljivost blagovne znamke na prodajnih policah. Ima pa metoda tudi svoje pomanjkljivosti. Z marketinškega vidika so to neupoštevanje učinka pospeševanja prodaje, neupoštevanje razširljivosti blagovne znamke na druge, sorodne produktne kategorije in ločena obravnava pojma blagovna znamka od izdelka, na katerega se nanaša. S finančnega vidika pa manjka predvsem multiplikator, ki bi upošteval število let, v katerih se bo izkoriščalo sedanje premoženje blagovne znamke, skupaj z diskontno stopnjo, ki bi spremenila tok dodatnih dobičkov na letni ravni v neto sedanjo vrednost premoženja blagovne znamke.

4.3 MARKETINŠKA MERILA PREMOŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE

Zdaj je torej že jasno, da je z marketinškega vidika bistveno ugotoviti, katere so poglavitne dimenzije premoženja blagovne znamke, ki bodo imele vpliv na bodoče dobičke, in izbrati prava merila teh dimenzij. Vseeno pa biti razumljiv, ko se govori o merjenju marketinške uspešnosti v povezavi s konceptom premoženja blagovne znamke, ni enostavno. Na prvi pogled bi torej vključitev kompleksnih matematičnih ali fizičnih pojmov, kot je denimo vektor, delovala kot dodatno zapletanje zapletenega. V resnici pa se želim po namigu (Ambler, 1996a), ki sicer kasneje ni bil razvit naprej, s praktičnega vidika spopasti z bistvom tega dela: marketinškimi merili uspešnosti. Precej teh marketinških meril, ki se jim posvečam v nadaljevanju, so tržniki in raziskovalci uporabljali že pred pojavom koncepta premoženja blagovne znamke, šele s pojavom slednjega pa je postalo jasno, da marketinška merila pravzaprav določajo to marketinško pogojeno neopredmeteno sredstvo. Tako jih

lahko enostavno združim v neki večdimenzionalni vektor²⁶, katerega urejena zbirka elementov ali dimenzij, ki ga določajo, so marketinška merila marketinške uspešnosti, ki so obenem merila premoženja blagovne znamke.

Ostaja pa vprašanje, koliko in katera merila so potrebna za merjenje premoženja blagovne znamke ali, povedano drugače, koliko dimenzij naj ima vektor. Glede na trend zmanjševanja meril pri merjenju marketinške uspešnosti, ki sem ga omenil v poglavju 3.1.5, obstaja osnovna težnja k čim manjšemu številu meril, kar bi nenazadnje pomenilo tudi finančni prihranek pri merjenju. Na tem mestu idejo o večdimenzionalnosti podpiram s primerjavo s Kaplan-Nortonovim (1992) sistemom uravnoteženih kazalcev, ki so pravzaprav kazalci celotne poslovne uspešnosti, organizirani glede na različne dimenzije uspešnosti, predvsem nefinančne. Še poljudnejša je primerjava z zdravstvom, kjer mora zdravnik pri postavitvi diagnoze prav tako meriti različne parametre pacientovega zdravja, denimo krvni pritisk, telesno temperaturo ali telesno težo.

Nekateri avtorji (na primer Ehrenberg, 1993) menijo, da je za merjenje marketinškega sredstva dovolj samo ena dimenzija ali merilo – tržni delež. Drugi tržnemu deležu dodajajo relativno ceno (Park in Srinivasan, 1994) ali kot zadostni merili predlagajo relativno ceno in zvestobo blagovni znamki (Baumwoll) – torej bi bil vektor lahko le dvodimenzionalen. Uporabo dveh marketinških meril, zadovoljstva in zvestobe, poleg kratkoročnih finančnih kazalcev, dobička in prodaje, predlaga tudi Clark (1999)²⁷. Nadalje, de Chernatony in Harris (2001) predlagata merjenje treh dimenzij uspešnosti blagovne znamke: zvestobe blagovni znamki, zadovoljstva porabnikov in ugleda blagovne znamke; prav tako se pri treh dimenzijah – zavedanju blagovne znamke, dojemanju funkcionalnih lastnosti blagovne znamke ter naklonjenosti imidžu blagovne znamke – ustavijo Srinivasan, Park in Chang (2001).

Agarwal in Rao (1996) predlagata uporabo desetih meril, s katerimi operacionalizirata zavedanje, stališča, naklonjenost in nakupne namere. Tudi Aaker (1996) za merjenje štirih dimenzij premoženja blagovne znamke, ki smo jih v tem delu že predstavili, prav tako uporablja 10 meril. Feldwick (1996) se pri dimenzijah, ki jih je treba meriti, sklicuje na Aakerja, in sicer predlaga štiri merila za njihovo merjenje ter ločeno še cenovne premije. V raziskavah, ki so imele za namen merjenje splošne marketinške uspešnosti in ne samo marketinškega sredstva, sta

Pri vseh omenjenih avtorjih gre za zbirko marketinških meril, ki pa jih delno le Ambler uokviri kot vektor, katerega dimenzije so marketinška merila.

Clark jih sicer ne obravnava kot merila dimenzij premoženja blagovne znamke, temveč tudi slednje pojmuje kot merilo.

Ambler in Riley (2001) prišla do predloga 19 meril, Davidson pa v zvezi s poročanjem o marketinški uspešnosti do 47 meril, ki jih nato skrči na 10.

V zvezi z naštetimi modeli in predlogi za uporabo marketinških meril premoženja blagovne znamke lahko podam naslednje ugotovitve. Osnovna in že večkrat nakazana je, da ni splošno sprejete metode za merjenje premoženja blagovne znamke (Maio Mackay, 2001 ter Ambler in Riley, 2001). Jasno je tudi, da je ključni dejavnik pri izbiri meril dejavnost, v kateri podjetje deluje oziroma tista, ki se jo raziskuje. Tako vsi omenjeni raziskovalci dokazujejo uporabnost svojih metod v določenih dejavnostih in predlagajo nadaljnje raziskovanje v zvezi z uporabo v drugih dejavnostih.

Če se skušam omejiti na vedenje porabnikov, potem je na stabilnih trgih tržni delež skupaj z relativno ceno zelo dober približek premoženja blagovne znamke, prav tako se na takih trgih za povsem uporabna izkažejo merila vedenjske zvestobe porabnikov. Pri vseh teh gre za posredna merila premoženja blagovne znamke, ki privedejo do sklepov glede na vedenje in rezultate sprememb v vedenju porabnikov. Toda tržnike in raziskovalce vseeno zanima, kaj vpliva na vedenje porabnikov, kaj je v njihovih glavah in kaj čutijo, zaradi česar se spekter potencialnih marketinških meril, ki jih moramo upoštevati, razširi tudi na neposredna merila, torej na tista, ki merijo čustven in razumski odnos oziroma zavedanje in stališča porabnikov do blagovne znamke.

V skladu z določenimi kriteriji bom v nadaljevanju predstavil marketinška merila, med katerimi podjetja v praksi izbirajo glede na svojo velikost, dejavnost, značilnosti trga in namene merjenja. Začel bom s tržnim deležem in relativno ceno, ki sta glavna pokazatelja, kolikšnemu številu ljudi določena blagovna znamka kaj pomeni in koliko ter ju mnogi avtorji (na primer Agarwal in Rao, 1996, Feldwick, 1996, Park in Srinivasan, 1994) v svojih modelih merjenja premoženja blagovne znamke obravnavajo kot rezultat oziroma končni pokazatelj uspešnosti. Nato bom obravnaval merila, za katere Agarwal in Rao (1996) ter Maio Mackay (2001) dokazujejo, da so konvergentni pri napovedovanju tržnega deleža. Sledili pa bodo še merila, ki jih Ambler in Riley (2001) povezujejo z uspešnejšimi podjetji, ter tista, ki so v njuni raziskavi ocenjena kot najpomembnejša in najpogostejše uporabljena.

Skupina predstavljenih meril bo tako tudi zajemala večino od desetih meril, ki jih predlaga Aaker (1996), in pokrila vse štiri njegove dimenzije premoženja blagovne znamke, zajemala pa bo tudi merila, ki ju predlagata Clark (1999) in Davidson (1999). Pri tem bom izpustil sestavljena merila, kot je denimo oglaševanje kot

odstotek prodaje, trende, kot je denimo povečanje prodaje glede na lansko leto, in analize sprememb, kot je denimo prodaja glede na posamezni distribucijski kanal. Absolutnih in relativnih meril, denimo zadovoljstva in relativnega zadovoljstva, ki je zadovoljstvo porabnikov z neko blagovno znamko v primerjavi z zadovoljstvom s konkurenco, ne bom obravnaval posebej, temveč že na tem mestu poudarjam, da so relativna merila praviloma uporabnejša, a nekoliko težje dostopna, ker za njihovo merjenje potrebujemo podatke o konkurenci. Predstavitev marketinških meril začnjam in nadaljujem glede na stopnjo in neposrednost njihove povezave s končnimi finančnimi merili.

Tržni delež

Tržni delež je pglavitni pokazatelj konkurenčne moči podjetja, s tem ko odraža konkurenčnost blagovne znamke in raven njene tržne prodornosti. Lahko ga izražamo količinsko ali vrednostno, kar pomeni, da lahko prodajo blagovne znamke v števcu in skupno prodajo na trgu v imenovalcu prikažemo v količinskih ali denarnih enotah. Ko govorimo o relativnem tržnem deležu, ponavadi v imenovalcu upoštevamo prodajo samo enega ali nekaj glavnih konkurentov, kar je navadno bolje od primerjave s povprečno prodajo na trgu. Podatke za imenovalec lahko dobimo iz javnih publikacij, lastnih raziskav ali jih naročimo pri specializiranih raziskovalnih agencijah.

Največji problem, ki se lahko pojavi pri merjenju tržnega deleža, je napačna opredelitev celotnega trga ali njegovega segmenta oziroma ciljnega trga. Manjši problem so tudi nihanja zaradi pospeševanja prodaje, ki pa jih lahko izničimo, če poleg tržnega deleža upoštevamo tudi ceno. Z istim namenom lahko uporabljamo tudi količnik količinskega in vrednostnega tržnega deleža. Raziskava o merjenju marketinške uspešnosti v Veliki Britaniji (Ambler in Riley, 2001) potrjuje domnevo, da tržni delež meri večina²⁸ podjetij, poznati pa bi ga želela tudi večina tržnih analitikov.

Glede na to, da je pridobivanje konkurenčnih prednosti v osrčju poslovnih strategij in je poleg pretekle uspešnosti prav uspešnost konkurentov glavni kriterij lastne uspešnosti, moramo prodajo meriti v odnosu do določenega niza konkurentov. Tako je za kontrolne namene marketinškega merjenja tržni delež brez dvoma ključno merilo. Toliko bolj, če upoštevamo, da tudi veliko mehkejših meril, kot so zavedanje ali zvestoba, izkazuje precejšnjo korelacijo z njim ter da obstaja pozitivna povezava

²⁸ 78 % britanskih podjetij v omenjeni raziskavi.

med tržnim deležem in dobičkonosnostjo.

Ker so nakupni vzorci večinoma posledice navad, je današnje vedenje eden najboljših pokazateljev jutrišnjega, iz česar lahko sklepamo, da ima tržni delež tudi določen napovedni značaj. To še posebej velja, če upoštevamo, da je večina trgov stabilnih. Nekateri avtorji (Agarwal in Rao, 1996, Maio Mackay, 2001) pri merjenju premoženja blagovne znamke, ki temelji na kupcih, celo enačijo tržni delež s premoženjem blagovne znamke oziroma predpostavljajo, da je tržni delež njegov strnjeni pokazatelj. Ne smemo pa pozabiti, da pridobivanja tržnega deleža vendarle ne gre enačiti z marketinško uspešnostjo. Znižanje cene skoraj gotovo vodi h kratkoročnemu večanju tržnega deleža, a je lahko zavajajoče. Prenizek dobiček iz poslovanja pri izdelku, katerega razvoj in izdelava sta zahtevala velike naložbe kapitala, namreč prav lahko vodi k znižanju ekonomske vrednosti za podjetje.

Relativna cena/cenovna premija

Preprosta ugotovitev je, da je blagovna znamka močnejša, če so ljudje pripravljeni zanj plačevati več. Relativno ceno izražamo kot količnik povprečne maloprodajne cene blagovne znamke in povprečne maloprodajne cene konkurenčnih blagovnih znamk oziroma povprečne cene kategorije izdelkov. Pri tem se lahko pojavi podoben problem z opredelitvijo in obtežitvijo relevantnih konkurentov kot pri merjenju tržnega deleža.

Visoka relativna cena (nad 1,0) odraža, da kupci zaznavajo vrednost blagovne znamke kot večjo v primerjavi s konkurenčnimi izdelki in so pripravljeni plačevati višjo ceno. Njena višina je odvisna od tega, kot koliko superiorna je zaznana blagovna znamka in kakšno je zaznano tveganje pri nakupu drugih izdelkov. Podatke za merjenje relativne cene ponavadi dobimo pri specializiranih tržno-raziskovalnih agencijah. Uporaba relativne cene pri merjenju premoženja blagovne znamke odpravi nekatere pomanjkljivosti merjenja zgolj tržnega deleža, ki izhajajo iz pospeševanja prodaje in z njimi povezanimi kratkoročnimi nihanjem, hkrati pa tudi preusmeri pozornost od samih količin, ki so nezadosten pokazatelj uspešnosti.

Tako tržni delež kot relativna cena, še najbolje pa oboje skupaj, se upošteva kot strnjeno merilo premoženja blagovne znamke, saj sta višja cena ob enakem tržnem deležu ali višji tržni delež ob nespremenjeni ceni nedvomno pokazatelja večjega premoženja blagovne znamke. Nenazadnje nam to nakazuje preprosta krivulja povpraševanja na grafu, katerega ena os je tržni delež, druga pa relativna cena. Premik krivulje v desno ali njen večji naklon, ki ponazarja manjšo cenovno

elastičnost, se gotovo odražata v večjem premoženju blagovne znamke. Pri nekaterih raziskovalnih pristopih (na primer Feldwick, 1996) izračunajo relativno ceno, pri kateri imajo različne blagovne znamke enak tržni delež, in ta relativna cena je potem merilo premoženja posamezne blagovne znamke. Relativna cena ima s tržnim deležem še eno podobnost, in sicer ima tudi ta pri merjenju marketinške uspešnosti večji kontrolni značaj od napovednega.

Zvestoba porabnikov

Grajenje in vzdrževanje zvestobe porabnikov je eden bistvenih elementov marketinškega koncepta. Lahko jo definiramo kot trajno nagnjenost porabnikov h kupovanju blagovne znamke oziroma obseg njihovih ponovljenih nakupov. 5-odstotno povečanje zadržanja porabnikov se odraža v 25- do 95-odstotnem povečanju dobička (de Chernatony in Harris, 2001, str. 8), odvisno od dejavnosti. Ta povezava izhaja iz naslednjih dejstev:

- stroški obdržanja obstoječih porabnikov in stroški storitev le-tem so neprimerno manjši od stroškov pridobitve in stroškov storitev novim porabnikom,
- zvesti kupci se manj odzivajo na konkurenčne ponudbe,
- zvesti kupci se manj posvečajo iskanju alternativnih ponudb,
- zvesti kupci so vir oglaševanja od ust do ust,
- zvesti kupci so sprejemljivejši za razširitve blagovne znamke na sorodne kategorije in testiranja novih izdelkov.

Navzven se porabniki s pojmom zvestobe srečujemo prek programov zvestobe, ki so v devetdesetih letih prejšnjega stoletja postali eno ključnih marketinških orodij. Njihova posebnost je, da nudijo vrednost tako organizaciji, ki jih izvaja, kot porabnikom. Izraz zvestoba porabnikov ima sicer lahko več pomenov, ki izhajajo iz njenih posameznih faz. Prva, kognitivna faza, nima večjega pomena, drugi dve, afektivna in konativna, pa sta vir osnovne razdelitve zvestobe na zvestobo stališč in vedenjsko zvestobo.

Prvi pomen zvestobe porabnikov, vedenjska zvestoba, je sicer ožji, a veliko bolj razširjen, saj je nakupno vedenje porabnikov med drugim lažje presojati, v osnovi pa se tudi predpostavlja, da je preteklo vedenje lahko napoved bodočega. Vedenjsko zvestobo lahko merimo kot delež 100 % zvestih porabnikov ali kot delež porabnikov, katerim je določena blagovna znamka na prvem mestu. Veliko boljša in bolj uveljavljena pa so merila, kot je delež povpraševanja v kategoriji ali delež

povpraševanja (ang. Share of category requirements ali Share of requirements), ki v celoti upoštevajo konkurenco. Delež povpraševanja je izražen kot količinski delež nakupa blagovne znamke glede na celotne nakupe blagovnih znamk v kategoriji izdelkov s strani porabnikov, ki kupujejo blagovno znamko, katere delež povpraševanja merimo. Tako je delež povpraševanja za denimo instant kavo Nescaffe, katere kupci so količinsko 55 % od vse kupljene instant kave kupovali Nescaffe, 0.55. Večji kot je ta delež, zvestejši so kupci Nescaffeja. V sektorju porabniških dobrin velja za pokazatelja visoke zvestobe porabnikov delež povpraševanja, ki je višji od 0.6 (Feldwick, 1996). Za kategorije izdelkov, kjer so nakupi manj pogosti, denimo avtomobili ali kreditne kartice, je delež povpraševanja kot merilo manj primeren.

Vedenjska zvestoba ne upošteva dejstev, da so nekateri nakupi opravljeni zgolj zaradi trenutne ugodne ponudbe, nezmožnosti izbire, iz navade ali zato, ker gre za novost. Tržnike vsekakor zanima, kaj lahko spremeni določeno vedenje porabnikov, saj le na to lahko vplivajo, pa čeprav bodo na stabilnih trgih učinki relativno majhni. Tu nastopi zvestoba, temelječa na stališčih, ki ponazarja, koliko so kupci čustveno zavezani blagovni znamki. Ambler (1996a) sicer ugotavlja, da je korelacija med stališči in vedenjem nizka, Ehrenberg (1993) pa, da je vzročna povezava obratna in naklonjenost bolj odraža preteklo vedenje, kot pa napoveduje bodoče. Slednji tudi povezuje zvestobo s tržnim deležem prek t. i. koncepta dvojne ogroženosti (ang. »double jeopardy«), po katerem imajo blagovne znamke z manjšim tržnim deležem tudi neproporcionalno manj zveste kupce in tako ves pomen pripisuje tržnemu deležu. Po drugi strani med zvestobo, temelječo na stališčih oziroma zavezanosti blagovni znamki in tržnim deležem ne najdemo povezav (Richards, 1998).

Tudi večina zgoraj naštetih virov dobičkonosnosti izhaja iz večje psihološke zavezanosti porabnikov, ki je merilo verjetnosti bodočega vedenja oziroma zvestobe. Stališča, na katerih temelji zavezanost blagovni znamki, merimo z anketami, ki vsebujejo vprašanja o navezanosti, naklonjenosti in nakupnih namerah. Pri tem je potrebna previdnost, da ne postavljamo vprašanj, ki merijo število naklonjenih namesto stopnje njihove naklonjenosti. Zavezanost blagovni znamki izhaja iz zadovoljstva porabnikov (de Chernatony in Harris, 2001), ki ima torej direkten pozitiven učinek na zvestobo, čeprav se slednji precej razlikuje glede na dejavnost in je močnejši v tistih, ki so bolj konkurenčne (Clark, 1999). Kljub tej povezavi bi bila napačna predpostavka, da je zadovoljstvo vključeno znotraj zvestobe, saj se dimenziji ne gibljeta sinhronizirano (de Chernatony in Harris, 2001). Za popolnejše razumevanje premoženja blagovne znamke, ki temelji na kupcih, moramo njihovo zadovoljstvo z blagovno znamko meriti ločeno.

Zadovoljstvo porabnikov

Zadovoljstvo porabnikov je merilo marketinške uspešnosti, ki se mu v raziskovalnih in poslovnih krogih posveča zelo veliko pozornost, še posebej v zvezi s trženjem storitev. Dominantna paradigma sloni na prednakupnih pričakovanjih porabnikov in njihovi izpolnitvi oziroma neizpolnitvi. Porabniki so zadovoljni z blagovno znamko, če so pričakovanja presežena, nezadovoljni pa, če niso izpolnjena. Pomen zadovoljstva porabnikov za marketinško uspešnost izhaja iz omenjene povezave z zvestobo. Xerox je v 80-ih letih prejšnjega stoletja v svoji raziskavi ugotovil, da obstaja pri zelo zadovoljnih kupcih šestkrat večja verjetnost ponovnega nakupa kot pri zgolj zadovoljnih (Cranfield School of Management, 2005). Splošno je sprejeto tudi mišljenje, da so zadovoljni porabniki bolj pripravljeni plačevati višje cene in bolj nagnjeni k priporočanju blagovne znamke prijateljem in znancem.

Zadovoljstvo porabnikov se v glavnem meri z anketnimi raziskavami zadovoljstva, v katerih se porabnike precej neposredno sprašuje o stopnji njihovega zadovoljstva s posameznimi dejavniki, kot so cena izdelka, njegova kakovost, ponakupne storitve, vrednost za porabljen denar, odzivnost in pravočasnost dobave. Rezultat ankete je ponavadi neki odstotek ali indeks, ki odraža stopnjo zadovoljstva v primerjavi s preteklimi rezultati, predvsem pa je priporočljivo meriti relativno zadovoljstvo porabnikov, t. j. zadovoljstvo v odnosu do zadovoljstva s konkurenčnimi blagovnimi znamkami, in tako dobiti vpogled tudi v to dimenzijo svoje konkurenčnosti.

Žal je v praksi povezava med zadovoljstvom in zvestobo ter posledično večjimi prihodki in manjšimi stroški v številnih dejavnostih blažja, kot bi pričakovali. Razloge za to je treba iskati v pomanjkljivostih in omejitvah merjenja zadovoljstva porabnikov, kot je ta, da se povečini meri le zadovoljstvo sedanjih porabnikov, čeprav bi bilo pomembno poznati tudi stopnje zadovoljstva porabnikov konkurenčnih blagovnih znamk in svojih nekdanjih porabnikov. Problematično je lahko tudi samo izvajanje programov merjenja zadovoljstva, denimo zaradi notranjih manipulacij, ko se osebje v času merjenja vede drugače kot ponavadi. Nenazadnje predstavlja problem tudi dejstvo, da so vsaj v razvitih gospodarstvih porabniki povečini zadovoljni, tako da visoke stopnje zadovoljstva ne izražajo tudi konkurenčne prednosti.

Zaznana kakovost

Tako kot med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov obstaja pozitivna povezava tudi

med zvestobo porabnikov in zaznano kakovostjo blagovne znamke, čeprav med obema pozitivnima povezavama obstaja nekaj pomembnih razlik. Kakovost se zaznava tudi brez direktne izkušnje z izdelkom, osredotočena je na manj dejavnikov in je dolgoročnejša. Podobnost je tudi v tem, da tako zadovoljstvo kakor zaznano kakovost merimo z anketnimi raziskavami porabnikov. Kakovost lahko merimo kot dejansko ali kot zaznano. Prva se nanaša na ustreznost izdelka specifikacijam, ki je klasična dimenzija kakovosti, ter na kakovost glede na vrsto drugih nič manj pomembnih dimenzij, pri čemer je poudarek na tistih dimenzijah, ki jih imajo za najpomembnejše porabniki. Tu se še posebej izkaže pomen zaznane kakovosti, saj je po splošnem prepričanju in v skladu z marketinškim konceptom kakovost, kot jo zaznavajo porabniki, pomembnejša od kakovosti, kot jo pojmujejo v organizaciji sami. Tudi raziskave dokazujejo pozitivno povezavo med zaznano kakovostjo in dobičkonosnostjo.

Zaznana kakovost je ena od centralnih asociacij, ki jih imamo v zvezi z blagovno znamko in se oblikuje kot mešanica znanih dejstev iz lastnih izkušenj in izkušenj znancev, oglaševanja in embalaže ter porabniških testov. Med podatki, ki jih skušamo za merjenje zaznane kakovosti pridobiti z anketami porabnikov, lahko izpostavimo podatke o pričakovani in idealni kakovosti, konsistentni in nekonsistentni kakovosti, povprečni in odlični kakovosti ter najvišji in najnižji kakovosti v kategoriji. Vsekakor je tudi tu bolj kot absolutne številke pomembna relativna zaznana kakovost glede na konkurenco.

Imidž blagovne znamke

Pomen blagovne znamke je sestavljen iz dveh kategorij asociacij z blagovno znamko, ki obstajajo v glavah porabnikov. Prva se nanaša bolj na funkcionalne značilnosti, kot so zanesljivost, trajnost, učinkovitost, dizajn in cena, ki jih precej pokrivamo z merjenjem zaznane kakovosti in zadovoljstva. Druga kategorija, ki nas na tem mestu bolj zanima, pa se nanaša na abstraktnejše asociacije in percepcije, ki so povezane z načinom zadovoljevanja psiholoških in socialnih potreb porabnikov. Med slednjimi, bolj neotipljivimi aspekti, bi lahko izpostavili profil uporabnikov blagovne znamke, nakupne situacije, osebnost in vrednote.

Obstaja več tehnik merjenja lastnosti blagovne znamke in asociacij, ki jih imajo porabniki z blagovno znamko, ena od takih je izdelava pozicijskih zemljevidov. Najpomembnejše pa je te opisne podatke povezati z dimenzijami vedenjske zvestobe in zvestobe, ki temelji na stališčih, za kar obstajata dva pristopa. Prvi upošteva korelacije med posamezniki v vzorcu tako, da če imajo najbolj naklonjeni

porabniki visoke vrednosti pri določeni lastnosti blagovne znamke, to pomeni, da asociacije s to lastnostjo vodijo k naklonjenosti. Drugi pristop zahteva podobne opisne podatke, merjene daljše časovno obdobje; če denimo nenaden padec pri vrednostih za določeno lastnost sovpada s padcem splošne naklonjenosti blagovni znamki, potem se to lastnost smatra za dejavnik premoženja blagovne znamke. Dejavniki pa so praviloma tiste lastnosti oziroma asociacije, ki so močne, edinstvene in izražajo naklonjenost. Pri merjenju imidža blagovne znamke so dobri rezultati pri teh treh dimenzijah vodilo k intenzivni in aktivni zvestobi porabnikov, ki je osnova za premoženje blagovne znamke.

Zavedanje blagovne znamke

Zavedanje blagovne znamke je že od nekdaj eden od zaželenih rezultatov marketinških aktivnosti, lep primer tega je model oglaševalske učinkovitosti AIDA z začetka prejšnjega stoletja. Po raziskavi v Veliki Britaniji (Ambler et al, 2001, str. 30) je zavedanje blagovne znamke po uporabi takoj za finančnimi merili, z enakim deležem podjetij, ki ga merijo (78 %), kot velja za tržni delež. Aaker (1991, str. 72) ga definira kot zmožnost identifikacije blagovne znamke v povezavi z določeno kategorijo izdelkov, lahko bi dodal dovolj, da vpliva na nakup.

Zavedanje je potencialno relevantnejše merilo za tiste, ki nimajo izkušenj z blagovno znamko, saj jim je to lahko ovira za nakup. Na večini trgov se poznavanje blagovne znamke šteje za prvi korak k sprejemanju in naklonjenosti, ker lahko vpliva na percepcije in stališča ter posledično na zvestobo blagovni znamki. Marketinško gledano je zavedanje več od golega poznavanja imena blagovne znamke. Predvideva namreč povezovanje blagovne znamke s potrebami, ki jih le-ta zadovoljuje, celotno kategorijo, v kateri konkurira in drugimi izdelki, ki se prodajajo pod isto blagovno znamko.

Obstajata dve ravni, osnovni merili zavedanja, ki ju moramo upoštevati. Prvi je priklic, drugi pa prepoznavanje blagovne znamke. Priklic blagovne znamke je pogosto merilo učinkovitosti oglaševanja in meri zmožnost potencialnih kupcev določene kategorije izdelkov, da prikličejo določeno blagovno znamko kot primer v kategoriji. Tipično vprašanje je: »Katere blagovne znamke zobnih past vam pridejo na pamet?« Zelo pomembna je prva blagovna znamka, ki pride porabnikom na pamet (ang. »top of mind«), še posebej pri nepodprtem priklicu, saj je to lahko znak, da si blagovna znamka »lasti« kategorijo izdelkov. Take asociacije so ponavadi kar trajne. O podprtem priklicu govorimo, ko porabnikom naštejemo blagovne znamke v kategoriji, med katerimi lahko izbirajo.

Prepoznavanje meri zmožnost blagovne znamke, da s svojimi zaznavnimi značilnostmi vodi k prepoznavanju potrebe po določeni kategoriji izdelkov. Eno od tipičnih vprašanj tukaj je: »Ste že slišali za Colgate Total?« Na mestu nakupa je prepoznavanje pomembnejše od priklica, kar se najznačilneje pokaže pri t. i. impulznih nakupih. Za približno 2/3 nakupov dobrin hitre porabe velja, da kupci prepoznajo blagovno znamko na policah in v roku nekaj sekund ugotovijo, da potrebujejo izdelek iz te kategorije ter opravijo nakup (Shaw, 1998, str. 173). Za ostalo tretjino dobrin hitre porabe velja, da so nakupi načrtovani vnaprej in je pri tem pomembnejši priklic. Prepoznavanje blagovne znamke je bolj slušni in vizualni proces, medtem ko je priklic verbalni.

Naslednja raven zavedanja je zmožnost razširitve blagovne znamke v smislu zavedanja blagovne znamke na sorodnih trgih, kjer sploh še ni prisotna. Keller (2001) tudi loči med globino zavedanja, ki jo predstavljata priklic in prepoznavanje, ter med širino zavedanja, ki se nanaša na obseg nakupnih in porabniških situacij, v katerih nam blagovna znamka pride na misel. Na stabilnih trgih z izrazitimi tržnimi vodji podatki o zavedanju blagovnih znamk včasih izražajo samo njihovo velikost in ne tudi njihove moči, pri čemer so večje blagovne znamke zopet privilegirane. Dizajn raziskav o zavedanju blagovnih znamk je namreč kompleksnejša zadeva, kot se zdi na prvi pogled. Treba je upoštevati nivo podpore pri priklicu in kako je porabnikom opisana kategorija izdelkov. Pomembno je ugotoviti, ali porabniki kupujejo blagovno znamko in izdelke v njeni kategoriji nasploh ter ali so to počeli v bližnji preteklosti, denimo zadnje pol leta. Nenazadnje je potrebna tudi previdnost pri ločevanju zaznavanja oglaševanja in zaznavanja blagovne znamke, ker je možno, da porabniki zaznavajo oglase, ne pa tudi oglaševane blagovne znamke.

4.4 MERJENJE PREMOŽENJA V KUPCIH

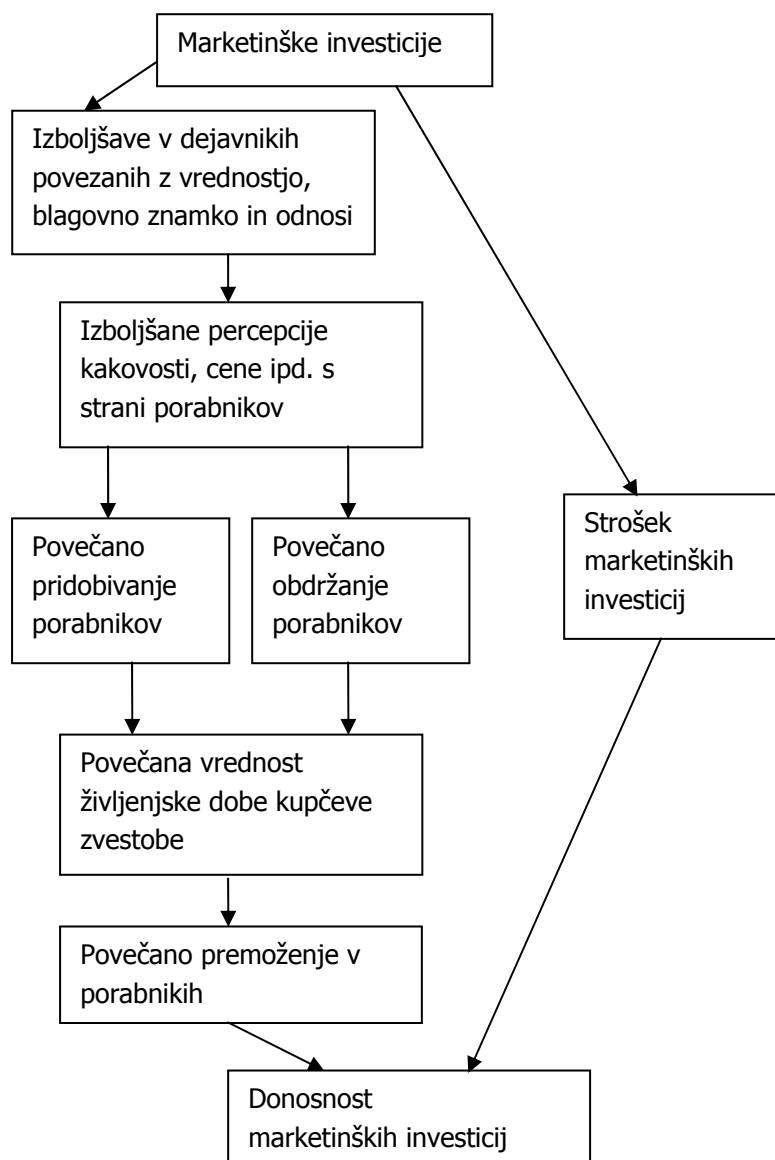
Skozi celotno 4. poglavje ugotavljam, da so marketinško pogojena neopredmetena sredstva bistvena za merjenje dolgoročne marketinške uspešnosti. Do tu je bil poudarek na enem samem, premoženju blagovne znamke. Pa vendar je raziskovalna hiša Market Facts z raziskavo (Wreden, 2005) o 48. vodilnih parih blagovnih znamk v 51. kategorijah izdelkov ugotovila, da si vodilne blagovne znamke postajajo med seboj vedno podobnejše in s tem blagovna znamka izgublja na pomenu. V sedanjem obdobju, ko storitvena dejavnost pridobiva prevlado nad proizvodno in so dolgoročni odnosi postali pomembnejši od kratkoročnih transakcij, so za podjetje kupci

obstojejši element od njegovih blagovnih znamk. Današnje napredne tehnologije, kot sta internet in poslovanje s plačilnimi karticami, pa omogočajo podjetjem, da vzpostavijo zelo neposreden stik s porabniki. Vsi ti izsledki in dejstva vodijo k sklepu, da premoženje blagovne znamke, ki je že tako predvsem za manjša podjetja težko merljivo, mogoče ni več najprimernejši pokazatelj dolgoročne marketinške uspešnosti.

Že leta 1996 sta Blattberg in Deighton v svojem članku (1996) trdila, da bi morali tržniki poudarek z blagovnih znamk preusmeriti na kupce in uvedla nov koncept premoženja v kupcih. Kot k uporabniku usmerjen koncept se je uveljavil predvsem v tistih dejavnostih, kot so denimo zavarovalništvo, kataloška prodaja ali telekomunikacije, kjer z upravljanjem dostopnih baz podatkov o kupcih že dolgo udeležujejo paradigmo marketinga, ki temelji na odnosih. Tam porabniki, četudi le posamezniki ali zelo majhni segmenti, povečini že dolgo niso več anonimni in značilna je intenzivna uporaba orodij direktnega marketinga ter pospeševanja prodaje, ki temeljijo na zabeleženih preteklih transakcijah. Ko se je razvoj v posamezne kupce usmerjenega marketinga dotaknil še drugih dejavnosti, kot so finančne storitve, letalski prevoz, hotelirstvo in celo maloprodajne verige, je tudi koncept sam sčasoma prerasel v pravo paradigmo, ki gleda na kupce kot na katerokoli drugo finančno premoženje.

Paradigma upravljanja premoženja v kupcih je za to delo še toliko pomembnejša, ker temelji ravno na merjenju donosnosti marketinških dosežkov, čemur je sledila tudi specifična literatura (Berger in Nasr, 1998; Gupta, Lehmann in Stuart, 2002, Rust, Lemon in Zeithaml 2001 in 2004). Z enim od modelov, ki so si med drugim dokaj podobni, lahko zajamemo njene osnovne sestavine, kot prikazuje slika 5.1. Iz nje je razvidno, da se na marketinške izdatke gleda kot na naložbe, ki vplivajo na izboljšave v vsaj enem od dejavnikov premoženja v kupcih, ki so povezani z vrednostjo, blagovno znamko ali odnosi, h katerim se bom vrnil v nadaljevanju. To vodi pri kupcih k izboljšanim percepcijam kakovosti, vrednosti za plačano ceno, oglasov, etike, družbene odgovornosti podjetja in drugih poddejavnikov premoženja v kupcih, katerih posledica sta večji stopnji pridobivanja novih kupcev in obdržanja obstoječih. Rezultat tega je večja vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe, ki, kot bomo prav tako videli v nadaljevanju, pogojuje večje premoženje v kupcih in ob upoštevanju stroškov posledično večjo donosnost marketinga.

Slika 5.1: Donosnost marketinga



Vir: Rust, Lemon in Zeithaml, 2004, str. 112

Premoženje v kupcih je v glavnem (Blattberg in Deighton, 1996, Rust, Lemon in Zeithaml, 2004) definirano kot vsota diskontiranih vrednosti življenjskih dob zvestobe vseh kupcev²⁹. Torej osrednje mesto v konceptu premoženja v kupcih pripada konceptu vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe (VŽDKZ), ki je bil v

Blattberg in Deighton (1996) sta uvedla definicijo, kjer upoštevajo samo obstoječe kupce, medtem ko denimo Rust et al. upoštevajo tudi potencialne bodoče kupce.

zadnjih dveh desetletjih deležen precejšnje akademske pozornosti. Večina že omenjenih tradicionalnih pristopov (Berger in Nasr, 1998; Gupta, Lehmann in Stuart, 2002; Rust, Lemon in Zeithaml, 2001 in 2004) kot njegove osnovne komponente upošteva prihodke in stroške povezane s porabniki, stopnjo obdržanja porabnikov in diskontno stopnjo podjetja. Osnovna formula, ki se ponuja za njegov izračun, pa je naslednja:

$$V\check{D}KZ = \sum m \cdot r / 1 + i$$

m = marža ali prispevek porabnika k dobičku,

r = je stopnja obdržanja,

i = diskontna stopnja.

Debata v literaturi poteka predvsem okoli tega, kakšna je življenjska doba kupca in kako določiti stopnjo obdržanja. Slednja predstavlja verjetnost, da bo porabnik ostal zvest podjetju in skozi čas upada. V dejavnostih, kjer je razmerje med podjetjem in porabnikom pogodbeno, je pogosta predpostavka, da je izgubljen porabnik izgubljen za vedno, pa čeprav gre za močno poenostavitev, saj se porabnik vedno lahko vrne. Za dejavnosti, kjer se porabnike težje identificira, se uporablja matrike menjavanja blagovnih znamk, kjer porabniki razdelijo svojo porabo med različne blagovne znamke. V tem primeru govorimo o stopnji obdržanja kot o dinamičnem dejavniku. Glede življenjske dobe kupca pa se zaradi poenostavitve zdi najbolj na mestu predlog Gupte et al. (2002, str. 7), da se upošteva neskončen čas, saj stopnja zadržanja in diskontna stopnja skupaj poskrbita, da prispevek k dobičku za posameznega porabnika skozi čas strmo upada.

Merjenje vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe in s tem premoženja v kupcih nam pove veliko o dolgoročni marketinški uspešnosti, obenem pa ima še druge sorodne in zelo uporabne prvine. Rust, Lemon in Zeithaml (2001) so denimo razvili model, ki omogoča napoved dolgoročnih finančnih učinkov različnih marketinških aktivnosti. Premoženje v kupcih je v tem primeru podlaga za strateške marketinške odločitve, denimo o tem, ali več vlagati v programe zvestobe ali v poprodajne storitve. In kako je mogoče projicirati rezultate aktivnosti, kot je denimo oglaševanje, ki spadajo med tradicionalno težavne glede izračuna donosnosti?

Rust, Lemon in Zeithaml (2001) konceptualizirajo premoženje v kupcih na podlagi treh dejavnikov. Prvi dejavnik je že poznano premoženje blagovne znamke, ki ga definirajo kot subjektivne percepcije blagovne znamke. Drugi je premoženje na podlagi funkcije vrednosti, ki ga definirajo kot objektivno zavedanje blagovne

znamke. Kot tretji dejavnik sledi premoženje v odnosih, definirano kot moč odnosov z blagovno znamko, ki je nad subjektivno in objektivno vrednostjo zajeto v prvih dveh dejavnikih. Omenjeni trije dejavniki namreč povzemajo tri širša področja, ki najbistvenejše vplivajo na porabnikove odločitve o nakupu in ponovnem nakupu izdelkov podjetja. Za vsakim od teh dejavnikov stoji več poddejavnikov, na katere v prvi vrsti vplivajo marketinški napori. Oglaševanje denimo vpliva na poddejavnik zavedanje blagovne znamke, ta pa na dejavnik premoženje blagovne znamke.

Tudi Rust, Lemon in Zeithaml (2001) nato uporabijo matrike menjav blagovne znamke in ankete, vendar slednje na verjetnostnem vzorcu vseh porabnikov, ne samo kupcev merjene blagovne znamke. Podatki, ki se jih pridobi z anketo, so zadnji nakup blagovne znamke, verjetnost ponovnega nakupa in ocene za vse tri dejavnike premoženja v kupcih za blagovno znamko, ki je bila kupljena zadnja. Pridobljene podatke se uporabi skupaj z notranjimi podatki o diskontni stopnji podjetja, maržah, številu porabnikov in velikosti trga. Tako se ugotovi, kateri so za podjetje ključni dejavniki uspeha in celo oceni, kolikšen bo dolgoročni učinek vložka v posamezni dejavnik. Ker ni nujno, da so investicije v enega od treh dejavnikov premoženja porabnikov vedno dobičkonosne, je potrebna tudi uporaba modelov izračuna donosnosti investicij, ki pa so poznani iz že obravnavanih finančnih modelov merjenja marketinške uspešnosti. Raziskava Rust, Lemon in Zeithaml (2001), ki je zajela pet različnih dejavnosti, pa je prinesla še zanimivo, a predvidljivo ugotovitev avtorjev, da je premoženje na podlagi funkcije vrednosti najpomembnejši dejavnik za podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, premoženje blagovne znamke pa za podjetja, ki delujejo na porabniških trgih.

Merjenje premoženja v kupcih pa pozna kar nekaj ovir, ki bi jim lahko rekel bistvene. Kot rečeno, je relativno lažje izvedljivo v dejavnostih, kjer podjetja za izpolnitev naročil lahko ali celo morajo pridobiti podatke o porabniku. To velja predvsem pri kataloški in elektronski prodaji, naročniških razmerjih, finančnih storitvah ter prodaji izdelkov z garancijo in servisom. V drugih dejavnostih, kjer gre za prodajo prek maloprodajnih verig in povsod tam, kjer so možnosti ponovljenega nakupa manjše, je učinek marketinških aktivnosti na premoženje v kupcih veliko težje merljiv. Na splošno modeli merjenja premoženja v kupcih zahtevajo še vedno razmeroma težko dostopne longitudinalne podatke o porabnikih in njihovih reakcijah na marketinške napore podjetja. Veliko oviro predstavljajo tudi vedno večje omejitve v zvezi z varovanjem osebnih podatkov in vedno manjša pripravljenost porabnikov za njihovo razkritje v nedomačih okoljih velikih prodajaln.

Pred kratkim so računovodski standardi v ZDA, podobno kot prej v Veliki Britaniji,

podprli koncept premoženja blagovne znamke kot neopredmetenega sredstva, nič pa ne daje slutiti, da bi se podobno lahko kmalu zgodilo s konceptom premoženja v kupcih. Tudi menedžerska in akademska praksa se pri uporabi dolgoročnih marketinških meril še vedno precej pogosteje in dosledneje zateketa k blagovni znamki usmerjenemu konceptu, obenem pa se že pojavljajo novi, z marketinško pogojenimi neopredmetenimi sredstvi povezani koncepti, kot je premoženje v prodajnih poteh (ang. channel equity), in celo potrebe po združitvi le-teh v enoten, splošen koncept tržnega premoženja (ang. market equity).

5 SKLEP

Nizek ugled, neprisotnost na najvišjih ravneh odločanja, povečan pritisk za vse hitrejše doseganje otipljivih rezultatov, zniževanje sredstev za marketinške naložbe in neprimerno nagrajevanje so samo nekateri izmed problemov, s katerimi se srečujeta marketinška funkcija v podjetjih in marketing kot veda na splošno. Večji del omenjene problematike ima skupni imenovalac – zapleteno in nedorečeno merjenje marketinških dosežkov. Rezultat tega je, da je merjenje marketinške uspešnosti ena izmed najaktualnejših raziskovalnih tem na področju marketinga in koncept merjenja marketinške uspešnosti eden od osrednjih marketinških konceptov, za katerega celostno razumevanje pa pri nas doslej ni bilo veliko zapisov. Manjkal je predvsem celovit pristop in s tem delom sem želel zapolniti to vrzel. Ker gre za zelo kompleksen koncept, ga s svojim pristopom k njegovi obravnavi verjetno nisem uspel poenostaviti oziroma tega za ceno površnosti niti nisem želel.

V drugem poglavju, ki sledi uvodnim opredelitvam problema, namenu, ciljem in metodam, sem se tako na kratko posvetil vsem osnovnim pojmom, ki opredeljujejo tudi naslov tega magistrskega dela. Kako široko pojmuje marketing in ali je marketing bolj usmerjen k lastnikom ali h kupcem, bistveno vpliva na merjenje njegove uspešnosti. Sam sem skušal marketing pojmovati širše od okvirjev, ki jih postavlja marketinška funkcija in širše od ciljev, ki jih narekujejo posamezni deležniki podjetja. V zvezi z merjenjem pa sem se usmeril k marketinškim programom, ki so za merjenje bolj primerni od strategij na višji ravni ali taktičnih dejavnosti na nižji ravni.

Tudi pri opredelitvi uspešnosti sem skušal zmanjšati vpliv, ki ga ima vidik posameznih deležnikov podjetja. Tako je zame marketinško uspešno tisto podjetje,

ki načrtuje in nato doseže ali preseže ustrezne cilje, ki učinkovito izvaja ustrezne marketinške dejavnosti, ki večja premoženje v marketinško pogojenih neopredmetenih sredstvih in je pri vsem tem uspešnejše od konkurentov. Da lahko to ugotovi, mora podjetje marketinško uspešnost seveda meriti in ocenjevati, za kar potrebuje ustrezna merila. Taka merila morajo dati možnost konsistentne uporabe v podjetju, meriti morajo tisto, za kar so namenjena, biti morajo razumljiva in uporabna v dovolj kratkem času, koristi merjenja pa morajo biti večje od njegovih stroškov.

Eden od izzivov pri pisanju tega dela je bila prav gotovo ugotovitev (Bonoma in Clark, 1988, str. 1), da je koncept merjenja marketinške uspešnosti verjetno eden najodpornjših proti konceptualizaciji, kar nenazadnje dokazujejo tudi izredno neenotna spoznanja iz tuje znanstvene in strokovne literature s tega področja. Zato sem si za en od dveh osnovnih ciljev tega dela postavil čim bolj prispevati h kar najširšemu razumevanju koncepta merjenja marketinške uspešnosti v slovenski strokovni in poslovni javnosti. To sem v tretjem poglavju poskusil doseči z izvirno integracijo treh različnih dvodimenzionalnih pojmovanj merjenja dosežkov na področju marketinga. V izhodiščih za tovrstno dvodimenzionalno konceptualizacijo sem opredelil potrebo po merjenju marketinške uspešnosti, zgodovinske trende na tem področju, dejavnike okolja, kontrolo marketinga in potrebo po naboru več meril marketinške uspešnosti. Najbistvenejše od omenjenih izhodišč je gotovo marketinško okolje, pri čemer igra najbolj vidno vlogo vrsta trga oziroma dejavnost, v kateri podjetje deluje. Pomembno pa je tudi vedeti, da zaradi večdimenzionalnosti koncepta marketinške uspešnosti pri njenem merjenju ni bližnjic, ne univerzalnih meril. Potreben je nek nabor meril, ki bo zaobsegel vse relevantne dimenzije marketinške uspešnosti, a bo dovolj skrčen tudi za praktično uporabo v podjetjih.

Koncept merjenja marketinške uspešnosti torej določata dve dimenziji. Z integracijo različnih pristopov sem nasproti postavil finančna in nefinančna merila marketinške uspešnosti, marketinško učinkovitost in uspešnost pri doseganju marketinških ciljev ter kratkoročno in dolgoročno marketinško uspešnost. Finančna in kratkoročna merila marketinške uspešnosti se v veliki meri prekrivajo, predvsem zaradi usmerjenosti v preteklost in neupoštevanja dolgoročnih posledic marketinških dejavnosti pa jim nisem namenil pretirane pozornosti. Tudi merjenju marketinške učinkovitosti nisem namenil osrednjega mesta, obravnavo pa si, podobno kot kratkoročna finančna merila, zasluži zaradi razumljivosti vrhovnemu vodstvu, oprijemljivosti za finančno funkcijo in zaradi vloge pri kontroli dosežkov marketinga. Nasprotno pa bi si še večjo pozornost zaslužilo merjenje uspešnosti pri doseganju strateško zastavljenih marketinških ciljev. Žal pa je to področje še razmeroma

neraziskano in z izjemo mogoče revizije marketinga in benchmarkinga ne obstajajo ustrezna orodja za merjenje.

Za največji izziv sodobnega merjenja marketinške uspešnosti velja povezava med marketinškimi dejavnostmi in njihovimi dolgoročnimi učinki. Tako sem kot najpomembnejšega želel izpostaviti časovni vidik merjenja marketinške uspešnosti in v skladu s tem kot temeljno postavil raziskovalno domnevo, da so dolgoročni učinki naložb v marketing merljivi tudi na marketinški način. Pri tem sem se oprl na vsaj pri nas relativno malo obravnavan koncept marketinško pogojenih neopredmetenih sredstev, v prvi vrsti na premoženje blagovne znamke in manj na premoženje v kupcih. Premoženje blagovne znamke namreč predstavlja skupek bodočih, nerealiziranih koristi, ki jih uspešen marketing zagotavlja lastniku blagovne znamke in z merjenjem katerih postavimo protiutež kratkoročni usmeritvi na sedanji ali bližnji dobiček. V začetku četrtega poglavja sem koncept zato podrobno definiral in opredelil njegove marketinške vire.

V poglobljeno analizo premoženja blagovne znamke sem umestil tudi poglavitne marketinško in marketinško-finančne metode merjenja le-tega, ki se razlikujejo predvsem glede na namene merjenja. Poglavitna namena, kontrolni in napovedni, lahko najbolj dosežemo z uporabo Interbrand metode, kateri je uspelo postaviti most med neotipljivimi percepcijami blagovne znamke in pripadajočimi prihodki. Eden od bolj praktičnih prispevkov magistrskega dela v četrtem poglavju je, da glede na kriterije, zbrane iz najrazličnejše strokovne literature, iz množice marketinških meril izlušči tista, ki so nepogrešljiva in pridejo v poštev ne samo za konceptualne namene, ampak predvsem za praktično uporabo. Sedem različnih meril dolgoročne marketinške uspešnosti, od tržnega deleža do zavedanja blagovne znamke, je razvrščenih stopnjo in neposrednost njihove povezave s končnimi finančnimi merili.

Četrto poglavje zaključuje merjenje premoženja v kupcih, ki ponuja rešitev za obdobje, ko kupci postajajo obstojnejše premoženje kot blagovna znamka. Osrednje mesto pri tem marketinško pogojenem neopredmetenem sredstvu pripada konceptu vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe in znotraj njega stopnji obdržanja kupcev. Premoženje blagovne znamke je le eden od dejavnikov premoženja v kupcih, a najpomembnejši za podjetja, ki delujejo na porabniških trgih. Na medorganizacijskih trgih je to premoženje na podlagi funkcije vrednosti. Tretji in zadnji dejavnik je premoženje v odnosih. Menedžerska in akademska praksa se pri uporabi dolgoročnih marketinških meril še vedno precej pogosteje in dosledneje zateketa k blagovni znamki usmerjenemu konceptu, torej premoženju blagovne znamke.

Na koncu glede na kompleksnost obravnavanih konceptov in predvideno stanje v zvezi z merjenjem dolgoročne marketinške uspešnosti v Sloveniji menim, da je v tem trenutku mogoče edino smiselno še s pomočjo poglobljenega študijskega primera prikazati, kako je možno v praksi uokviriti merila marketinške uspešnosti v celovit sistem. Upam pa, da bo v vseeno ne tako daljni prihodnosti to delo lahko dobra teoretična osnova za empirično raziskovanje merjenja dolgoročne marketinške uspešnosti v slovenskih gospodarskih družbah.

6 LITERATURA

1. Aaker David Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, 1991. 299 str.
2. Aaker David: Building Strong Brands. New York: The Free Press, 1996. 400 str.
3. Agarwal K. Manoj in Rao R. Vithala: An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. Nowel (MA): Marketing Letters, vol. 7, št. 3, 1996, str. 237–47.
4. Ambler Tim, Styles Chris: Brand Equity: Towards Measures That Matter. London: London Business School, PAN'AGRA Working Paper, št. 95–902, 1995. 35 str.
5. Ambler Tim: Measuring Marketing Performance. London: London Business School, PAN'AGRA Working Paper, št. 96–904, 1996. 35 str.
6. Ambler Tim: How Much of Brand Equity is Explained by Trust? London: London Business School, PAN'AGRA Working Paper, št. 96–905, 1996a. 34 str.
7. Ambler Tim, Kokkinnaki Flora: Measures of Marketing Success. Helensburgh (VB): Journal of Marketing Management , št. 13, 1997, str. 665–678.
8. Ambler Tim: Marketing and the Bottom Line. London: Financial Times Prentice Hall, 2000. 178 str.
9. Ambler Tim, Riley Debra: Marketing Metrics: A Review of Performance Measures in use in the UK and Spain. London: London Business School, Draft Paper, 2000. 26 str.
10. Ambler Tim , Barwise Patrick in Higson Chris: Market Metrics: What Should we Tell the Shareholders? London: London Business School, Institute of Chartered Accountants of England and Wales and Centre for Business Performance report, 2001. 76 str.
11. Ambler Tim, Kokkinnaki Flora, Puntoni Stefano in Riley Debra: Assessing Marketing Performance: The Current State of Metrics. London: London Business School, Centre for Marketing Working Paper, št. 01–903, 2001. 68 str.
12. Ambler Tim, Roberts John: Choosing Dashboard Metrics. London: London Business School, Centre for Marketing Working Paper, št. 05–709, 2005. 20 str.
13. Anderson W. Eugene, Fornell Claes, Rust T. Roland: Customer Satisfaction, Productivity and Profitability: Differences between Goods and Services. Gainesville (FL): Marketing Science, vol. 16, št. 2, 1997, str. 129–145.
14. Antončič Boštjan in Ramanujam Vasudevan: Premišljevanje o poslovni uspešnosti podjetja: od merjenja rezultatov do sistema rezultatov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 34. str.
15. Barwise Patrick: Brand equity: snark or boojum. Amsterdam: International

- Journal of Research in Marketing, vol. 10, št. 1, 1993, str. 93–104.
16. Baumwoll Joel: Food for Thought - Defining and Measuring Brand Equity. [<http://www.branddoctors.com/f3.html>], 1.10.2005.
 17. Berger, Paul D. in Nasr Nada I.: Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. Hoboken (NJ): Journal of Interactive Marketing, vol. 12, št.1, 1998, str. 17–30.
 18. Berner Robert in Kiley David: Global Brands. Business Week, New York, 1. avgust 2005, str. 86–94.
 19. Blattberg Robert C., Deighton John: Managing Marketing by the Customer Equity Test. Boston (MA): Harvard Business Review, št. 74, 1996, str. 136–144.
 20. Bonoma Thomas V., Clark Bruce H.: Marketing Performance Assesment. Cambridge (MA): Harvard Business School Press, 1988, 202 str.
 21. Clark Bruce H.: Marketing Performance Measures: History and Relationships. Helensburgh (VB): Journal of Marketing Management, št. 8, 1999, str. 711–732.
 - Connor Paul, Tynan Caroline: In Sickness and in Health: Exploring and Redeveloping a Measure of Marketing Effectiveness. Helensburgh (VB): Journal of Marketing Management, št. 8, 1999, str. 733–756.
 23. Davidson Hugh J.: Transforming the Value of Company Reports through Marketing Measurement. Helensburgh (VB): Journal of Marketing Management, št. 8, 1999, str. 757–778.
 24. De Chernatony Leslie, Harris Fiona J.: Measuring the consumer-based equity of financial services brands. Draft Paper, Birmingham: Birmingham University Business School, 2001, 25 str.
 25. De Chernatony Leslie: Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja – strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk. Ljubljana: GV založba, 2002. 318 str.
 26. Debruyne Marion in Hubbard Katrina: Marketing Metrics – conference summary. Cambridge: Marketing Science Institute, Report št. 00–119, 2000. 39 str.
 27. Doyle Peter: Shareholder-Value-Based Brand Strategies. Henry Stewart Publications: Brand Management, vol. 9, št. 1, 2001, str. 20–30.
 28. Dyson Paul, Farr Andy in Hollis Nigel: Understanding, measuring and using brand equity. New York: Journal of Advertising Research, št. 11–12, 1996.
 29. Ehrenberg Andrew: If you're so strong, why aren't you bigger? Making the case against brand equity. Henley on Thames (VB): Admap, št. 10, 1993, str. 13–14.
 30. Feldwick Paul: What is Brand Equity Anyway, and How Do You Measure It. London: Journal of the Market Research Society, vol. 38, št. 2, 1996, str. 85–104.
 31. Gupta Sunil, Lehmann R. Donald in Stuart A. Jennifer: Valuing Customers.

- Cambridge: Marketing Science Institute Report št. 01-119, 2001. 34 str.
32. Haigh David: Strategic Control of Marketing Finance. London: Pitman, 1994. 342 str.
 33. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Boston (MA): Harvard Business Review, vol. 70, št. 1, 1992, str. 71–79.
 34. Keller Kevin Lane: Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. New York: Journal of Marketing, vol. 57, januar 1993, str. 1–22.
 35. Keller Kevin Lane: Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. Cambridge: Marketing Science Institute, Working Paper št. 01–107, 2001. 31 str.
 36. Kokkinnaki Flora, Ambler Tim: Marketing Performance Assessment: An Exploratory Investigation into Current Practice and the Role of Firm Orientation. London: London Business School, Pan'Agra Working Paper, št. 99–901, 1999. 39 str.
 37. Kotler Phillip: From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. Boston (MA): Harvard Business Review, vol. 55, št. 6, 1977, str. 67–75.
 38. Kotler Phillip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje - analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998, 832 str.
 39. Kovačič Anita: Trženje in vrednosti premoženja slovenskih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 84 str.
 40. Lehmann R. Donald, Ailawadi Kusum in Neslin Scott: A Product-Market-Based Measure of Brand Equity. Cambridge: Marketing Science Institute Report št. 02-102, 2002. 33 str.
 41. Lehmann R. Donald: Metrics for Making Marketing Matter. New York: Journal of Marketing, št. 68, 2004, str. 73–75.
 42. Maio Mackay Marisa: Evaluation of brand equity measures: further empirical results. Bradford: Journal of Product & Brand Management, vol. 10, št. 1, 2001, str. 38–51.
 43. Morgan A. Neil, Clark H. Bruce, Gooner Rich: Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives. Amsterdam: Journal of Business Research, št. 55, 2002, str. 363–375.
 44. Motameni Reza, Shahrokhi Manuchehr: Brand equity valuation: a global perspective. Bradford: Journal of Product & Brand Management, vol. 7, št. 4, 1998, str. 275–290.
 45. Nardone John in See Ed: The path to marketing accountability: A foundational study. Wilton: Marketing Management Analytics, 2005. 28 str.
 46. Narver C. John, Slater F. Stanley: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. New York: Journal of Marketing, št. 54, 1990, str. 20–35.
 47. Park Chan Su in Srinivasan V. Seenu: A Survey-Based Method for Measuring

- and Understanding Brand Equity and Its Extendibility. New York: Journal of Marketing Research, št. 31, 1994, str. 271–288.
48. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalcev pri sodobnem spremljanju uspešnosti poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta - gradivo pri predmetu Kontrola in revizija trženja, 2005. 11 str.
 49. Rejc Adriana: Performance Measurement in Central and Eastern Europe, Western Europe and North America: A Comparison of Research and Company Practices. Monterey Peninsula, Northern California: 2nd AIMA World conference on management accounting research, new methodologies and paradigms. 12.-13. maj 2005. 2005a. 52 str.
 50. Rust T. Roland, Lemon N. Katherine in Zeithaml A. Valarie: Driving Customer Equity: Linking Customer Lifetime Value to Strategic Marketing Decisions. Cambridge: Marketing Science Institute, Working Paper št. 01-108, 2001. 55 str.
 51. Rust T. Roland, Lemon N. Katherine in Zeithaml A. Valarie: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. New York: Journal of Marketing, št. 68 – januar 2004, str. 109–127.
 52. Rust T. Roland, Ambler Tim, Carpenter S. Gregory, Kumar V. In Srivastava K. Rajendra: Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. New York: Journal of Marketing, št. 68 – oktober 2004, str. 76–89.
 53. Shaw Robert: Improving Marketing Effectiveness. London: The Economist Books, 1998. 244 str.
 54. Shaw Robert, Mc Donald Malcolm in White Carolyn: Light into marketing's black hole. Berkshire: Chartered Institute of Marketing. [<http://www.marketingportal.cim.co.uk/html/MarkMeasure/default.htm>]. 17.11.2001.
 55. Sheth N. Jagdish, Sisodia S. Rajendra: Feeling the Heat. Chicago (IL): Marketing Management, vol. 4, št. 2, 1995, str. 8–23.
 56. Sheth N. Jagdish, Sisodia S. Rajendra: Feeling the Heat – Part 2, Marketing Management, vol. 4, št. 3, 1995a, str. 19–33.
 57. Sheth N. Jagdish, Sisodia S. Rajendra: Marketing productivity: Issues and analysis. Amsterdam: Journal of Business Research, št. 55, 2002, str. 349–362.
 58. Srinivasan V. Seenu, Park Chang Su, Chang Dae Ryun: Equitymap: Measurement, Analysis and Prediction of Brand Equity and its Sources. Stanford: Graduate School of Business, Stanford University, Research Paper št. 1685, 2001. 48 str.
 59. Srivastava Rajendra K., Fahey Liam, Shervani Tass: Building and Leveraging Market-Based Assets to Drive Marketplace Performance and Value. Working Paper. [www.crmproject.com/wp/srivastava.html], 27.01.2001.
 60. Srivastava Rajendra K., Ribstein David J.: Metrics for Linking Marketing to Financial Performance. Cambridge: Marketing Science Institute Special

- Report, 2005, str. 85–109.
61. Wilson M.S. Richard: Accounting for Marketing: London: International Thomson Business Press, 1999. 167 str.
 62. Woodburn Diana: Benchmarking Marketing Processes for Performance Improvement: A New Approach from the Chartered Institute of Marketing. Helensburgh (VB): Journal of Marketing Management, št. 8, 1999, str. 857–880.

7 VIRI

1. American Marketing Association: Definition of Marketing. [<http://www.marketingpower.com/content4620.php>], 19.10.2005.
2. Chartered Institute of Marketing: Knowledge Hub – Quick Help Resources – Marketing Glossary: Marketing. [<http://www.cim.co.uk/cim/ser/html/infQuiGlo.cfm?letter=M>], 20.10.2006.
3. Cranfield School of Management - Centre for Business Performance: The Measures Catalogue. [<http://www.cranfield.ac.co.uk/som/cbp>], 11.11.2004.
4. ICSB-Intellisurvey: Marketing Waste Is a Big Problem. [www.marketingperformance.nl/sites/mperformance/artikelen/reports.htm], 02.03.2002.
5. Marketing Science Institute: 2000-2002 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures. [www.msi.org/msi/rp0002.cfm], 03.03.2001.
6. Marketing Science Institute: 2002-2004 Research Priorities. [www.msi.org/rp0204.cfm], 29.3.2003.
7. Marketing Science Institute: 2004-2006 Research Priorities. [www.msi.org/rp0406.cfm], 08.11.2004.
8. Marketing Science Institute: 2006-2008 Research Priorities. [www.msi.org/rp0406.cfm], 09.06.2006.
9. Millward Brown: BrandDynamics. [<http://www.millwardbrown.com/html/solutions/pdf/BrandDynamicsA4.pdf>], 27.01.2006.
10. [www.yr.com/knowledge/bav.php], 16.08.2001.

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

assessment	ocenjevanje
balanced scorecard	sistem uravnoteženih kazalcev uspešnosti
benchmarking.....	primerjava procesov z najboljšo prakso v dejavnosti oz. s procesi pri konkurenci
brand equity	premoženje blagovne znamke
brand value	vrednost blagovne znamke
channel equity	premoženje v prodajnih poteh
customer equity	premoženje v kupcih
customer lifetime value	vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe
economic value added.....	ekonomska dodana vrednost
effectiveness	uspešnost pri doseganju ciljev
efficiency.....	učinkovitost
evaluation	ocenjevanje oz. vrednotenje
intangible (asset)	neopredmeteno sredstvo
market equity	tržno premoženje
marketing asset	marketinško pogojeno neopredmeteno sredstvo
marketing audit	revizija marketinga
marketing performance	marketinška uspešnost oz. dosežki na področju marketinga
measure	kazalec
measurement	merjenje
metric	merilo
performance	uspešnost oz. dosežek
productivity	produktivnost
reputation	ugled
return on marketing investment.....	stopnja donosnosti marketinških naložb
share of requirements	delež povpraševanja
shareholder value	vrednost premoženja lastnikov
success	uspeh
top of mind brand	blagovna znamka, ki jo porabniki priključijo prvo
valuation	vrednotenje