

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA V MEDNARODNEM  
TRŽENJSKEM KOMUNICIRANJU: PRIMERI SLOVENSКИH  
PREDELOVALNIH PODJETIJ**

**Ljubljana, oktober 2006**

**SAŠA UŠAJ**

## **IZJAVA**

Študentka Saša Ušaj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Maje Makovec Brenčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA V MEDNARODNEM TRŽENJU .....</b>	<b>2</b>
2.1 TEORIJA STANDARDIZACIJE.....	3
2.2 TEORIJA ADAPTACIJE .....	4
2.3 TEORIJA SREDNJE POTI MED STANDARDIZACIJO IN ADAPTACIJO.....	5
2.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ODLOČITEV MED STANDARDIZACIJO IN ADAPTACIJO .....	6
2.4.1 DEJAVNIKI OKOLJA .....	7
2.4.2 ZNAČILNOSTI TRGA.....	7
2.4.3 DEJAVNIKI, OSREDOTOČENI NA PORABNIKA .....	8
2.4.4 DEJAVNIKI, POVEZANI S KONKURENCO.....	8
2.4.5 DEJAVNIKI, POVEZANI Z IZDELKOM IN DEJAVNOSTJO, V KATERI DELUJE PODJETJE .....	8
2.4.6 NOTRANJI DEJAVNIKI PODJETJA.....	9
2.4.7 VODSTVENI DEJAVNIKI .....	9
<b>3 TRŽNO KOMUNICIRANJE V MEDORGANIZACIJSKEM TRŽENJU .....</b>	<b>10</b>
3.1 OGLAŠEVANJE.....	11
3.2 POSPEŠEVANJE PRODAJE.....	11
3.2.1 SEJMI.....	12
3.2.2 KATALOGI IN PROSPEKTI.....	12
3.3 ODNOSI Z JAVNOSTMI .....	12
3.4 OSEBNA PRODAJA .....	13
3.5 NEPOSREDNO TRŽENJE.....	14
3.5.1 NEPOSREDNA POŠTA .....	15
3.5.2 TRŽENJE PO TELEFONU .....	15
3.5.3 ELEKTRONSKO TRŽENJE .....	15
<b>4 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA .....</b>	<b>15</b>
4.1 OGLAŠEVANJE.....	16
4.2 POSPEŠEVANJE PRODAJE.....	16
4.3 ODNOSI Z JAVNOSTMI .....	17
4.4 OSEBNA PRODAJA .....	18
4.5 NEPOSREDNO TRŽENJE.....	18
4.6 SKUPNE UGOTOVITVE STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA .....	19
<b>5 KVALITATIVNA RAZISKAVA .....</b>	<b>20</b>
5.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE.....	20

<b>5.2 METODOLOGIJA .....</b>	<b>20</b>
<b>5.3 IZBOR PRIMEROV.....</b>	<b>21</b>
<b>5.4 POTEK RAZISKAVE.....</b>	<b>21</b>
<b>5.5 ANALIZA PODATKOV .....</b>	<b>22</b>
5.5.1 SMART INDUSTRIES D.O.O. ....	22
5.5.1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	22
5.5.1.2 TRŽNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU SMART INDUSTRIES D.O.O. ....	22
5.5.1.3 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU SMART INDUSTRIES D.O.O. ....	23
5.5.2 ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D. ....	24
5.5.2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	24
5.5.2.2 TRŽNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D. ....	25
5.5.2.3 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D. ....	26
5.5.3 AET D.O.O. ....	27
5.5.3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	27
5.5.3.2 TRŽNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU AET D.O.O. ....	28
5.5.3.3 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU AET D.O.O. ....	29
5.5.4 MEBLO VATA D.O.O. ....	30
5.5.4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	30
5.5.4.2 TRŽNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU MEBLO VATA D.O.O. ....	30
5.5.4.3 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU MEBLO VATA D.O.O. ....	32
5.5.5 KOLEKTOR GROUP D.O.O. ....	32
5.5.5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	32
5.5.5.2 TRŽNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU KOLEKTOR GROUP D.O.O. ....	33
5.5.5.3 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU KOLEKTOR GROUP D.O.O. ....	35
<b>5.6 SKUPNE UGOTOVITVE STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE MEDNARODNEGA TRŽNEGA     KOMUNICIRANJA NA PRIMERU IZBRANIH SLOVENSКИH PREDELOVALNIH PODJETIJ .....</b>	<b>36</b>
5.6.1 OMEJITVE RAZISKAVE.....	36
5.6.2 REZULTATI RAZISKAVE .....	37
5.6.3 TEMELJNO NAČELO ODLOČITVE MED STANDARDIZACIJO IN ADAPTACIJO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH.....	40
<b>6 SKLEP.....</b>	<b>41</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>43</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>44</b>
<b>PRILOGE</b>	

# 1 UVOD

Pri vprašanju internacionalizacije naša podjetja pravzaprav nimajo velike izbire. Slovenski trg je za večino podjetij premajhen za preživetje in razvoj. Zato je edini pravi izziv za rastoča in ambiciozna slovenska podjetja; kako prodreti na tuje trge. Uspešnost slovenskih podjetij na mednarodnih trgih pa je odvisna tudi od njihove trženjske strategije. Podjetja morajo izdelati takšno strategijo, ki se bo prilagodila specifičnim potrebam posameznih nacionalnih trgov in zadovoljila kupce, hkrati pa morajo biti stroški takšne strategije še vedno ekonomsko upravičeni, torej morajo biti koristi večje od stroškov.

Tehnološki, ekonomski in družbeni elementi spreminjajo svet v vse bolj enoten trg. O globalizaciji govorimo, ko postaja pomembno, da podjetje deluje mednarodno, da se torej internacionalizira, in da poslovanje poteka po enotnih načelih. Globalna podjetja morajo pozabiti na specifične razlike med državami in se osredotočiti na to, da bodo zadovoljila vsesplošne potrebe. Teorija globalizacije trdi, da si ljudje po vsem svetu želijo podobnih stvari, ki jim olajšajo življenje, podaljšajo njihov prosti čas in omogočijo večjo kupno moč. Takšna podobnost osnovnih potreb je ustvarila globalnega potrošnika in z njim globalni trg, na katerem podjetja uporabljajo standardiziran trženjski splet. Globalna podjetja torej tržijo vsem kupcem enak izdelek na enak način. Standardizacija proizvodnje, tržnih poti, oglaševanja in drugih sestavin trženjskega spleta je povezana z nizkimi stroški, saj ne zahteva uvajanja večjih sprememb. Podjetja pa lahko svojo učinkovitost osredotočijo na oblikovanje kakovostnih in cenovno ugodnih izdelkov, ki so zanimivi zlasti za današnje cenovno občutljive kupce (Kotler, 2004, str. 394).

Vendar pa deluje tudi protitrend, lokalizem, ki poudarja vse večji pomen nacionalnih oziroma lokalnih posebnosti. Namen tega pristopa je predvsem približati in prilagoditi se potrebam in zahtevam lokalnega trga, izkoristiti lokalne prednosti ali si pridobiti lokalno naklonjenost. Tako podjetja računajo na večjo odzivnost tržnih segmentov. Na ta način skušajo ustvariti konkurenčne prednosti pred svojimi tekmeci in izboljšati poslovanje na tujih trgih. Prilagojeni trženjski splet, kjer proizvajalec prilagodi sestavine trženjskega spleta vsakemu trgu posebej, stane več, a obljublja večji tržni delež in večji dobiček.

Globalizacija zagovarja standardizacijo, lokalizem pa adaptacijo trženjske strategije. Med tema dvema ekstrema pa obstajajo številne možnosti. Dejansko se torej mednarodna podjetja odločajo o stopnji standardizacije oziroma adaptacije trženjske strategije specifičnim potrebam tujih trgov. V diplomskem delu se bom usmerila v standardizacijo in adaptacijo komunikacijskega spleta slovenskih podjetij predelovalne industrije, delujočih na medorganizacijskih trgih, ki prispevajo velik del k neto dodani vrednosti slovenskega gospodarstva. Tržno komuniciranje je namreč najvidnejša sestavina trženjske strategije in tako najbolj izpostavljena javnosti, prav tako pa tudi spremembam in novostim. Namen diplomskega dela je s teoretičnega vidika spoznati prednosti in slabosti standardizacije ter adaptacije, dejavnike, ki določajo njuno razmerje pri oblikovanju

komunikacijske strategije ter tako zbrane teoretične ugotovitve primerjati s prakso izbranih slovenskih podjetij.

V prvem delu se osredotočam na značilnosti standardizacije in adaptacije na mednarodnih trgih in njune prednosti ter slabosti. Večji poudarek namenjam tudi dejavnikom, ki jih morajo podjetja upoštevati, ko določajo njuno razmerje v trženjski strategiji. Te odločitve se zrcalijo tudi na področju komunikacijske strategije s tujimi trgi, kjer se pojavljajo podobne dileme.

Osrednji del diplomske naloge posvečam značilnostim mednarodnega medorganizacijskega tržnega komuniciranja. Zanimajo me predvsem značilnosti uporabe različnih orodij komunikacijskega spleta na tujih trgih in možnosti njihove standardizacije in adaptacije.

Zadnji del diplomskega dela vključuje empirično raziskavo med nekaterimi slovenskimi izvoznimi podjetji v predelovalni industriji. Vprašanje standardizacije in adaptacije mednarodnega tržnega komuniciranja je med slovenskimi podjetji še razmeroma neraziskano. Namen tega dela je zato bolje spoznati komunikacijske strategije naših izvoznikov in na tej podlagi podati nekaj značilnosti pri iskanju ustreznega razmerja med standardizacijo in adaptacijo komunikacijskega spleta.

Obravnavana tematika je zelo kompleksna, torej lahko predpostavljam, da enostavnega in vsem podjetjem enotnega recepta za določitev ravnovesja med standardizacijo in adaptacijo ni. Zato želim proučiti predvsem osnove, ki jih podjetja ne smejo spregledati, ko oblikujejo svoje strategije komuniciranja s tujimi trgi.

## **2 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA V MEDNARODNEM TRŽENJU**

Stopnja podobnosti med tujimi trgi nekega mednarodno delujočega podjetja v veliki meri določa obseg, do katerega so trženjske aktivnosti lahko iste ali podobne po državah, to je do katere mere so lahko standardizirane. Standardizacija je lahko v trženjskih programih ali v trženjskih procesih (Mühlbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 62). Standardizacija z vidika trženjskega programa se ukvarja z vprašanjem, do katere mere je mogoče poenotiti elemente trženjskega spleta, standardizacija z vidika procesov trženja pa z vprašanjem, do katere mere je mogoče poenotiti proces odločanja oziroma odnose (Virant, 2004, str. 174). V diplomskem delu se bom omejila na vprašanje standardizacije in adaptacije trženjskega programa, natančneje na sestavine tržnega komuniciranja.

## 2.1 TEORIJA STANDARDIZACIJE

Argumenti v prid standardizacije trženjskega programa so vzvodi, ki izhajajo iz samega okolja in prednosti, ki jih standardizacija nudi. Vzvodi predstavljajo tehnološke dosežke v mednarodnem poslovnem okolju, zaradi katerih je standardizacija sploh izvedljiva ali celo neizbežna strategija podjetja (Theodosiou, Katsikeas, 2001, str. 2-3).

Tehnološki razvoj in dosežki na področju komunikacijske in transportne infrastrukture ter naraščajoče število mednarodnih potovanj turistov in poslovnežev so najpomembnejši vzvodi, ki jih prinaša današnje okolje in ustvarjajo globalni trg (Theodosiou, Katsikeas, 2001, str. 3). Pomemben zagovornik standardizacije je Theodore Levitt, ki je leta 1983 predstavil članek »The Globalization of Markets«, v katerem podaja temelje teorije standardizacije. Levitt trdi, da je tehnološki napredek na področju komuniciranja in transporta poenotil trge po vsem svetu. Kot rezultat teh trendov postajajo potrebe in želje ljudi vse bolj podobne. Levitt tako vpelje predpostavko obstoja globalnega potrošnika, ki zahteva visokokvalitetne izdelke po nizkih cenah. Te spremembe na svetovnih trgih se kažejo tudi v konkurenčni dinamiki med podjetji. Ključna konkurenčna prednost mednarodnih podjetij postane sposobnost proizvajati kakovostne izdelke ob čim nižjih stroških. Prav standardizacija trženjskega spleta omogoča mednarodnim podjetjem realizacijo ekonomije obsega tako na področju proizvodnje kot tudi trženja. Zato si morajo vsa podjetja prizadevati za standardizacijo trženjskega spleta, če želijo biti uspešna na globalnem trgu (Zou, Adrus, Norvell, 1997, str. 109).

Druga skupina zagovornikov standardizacije se osredotoča na Triado (ZDA, Evropsko Unijo in Japonsko). Potrošniki teh držav imajo namreč podobno izobrazbo, dohodke, življenjski stil, na precej podoben način preživljajo prosti čas in imajo podobne ambicije. Kot rezultat tega ima presenetljivo homogene potrebe in želje približno 600 milijonov potrošnikov (Theodosiou, Katsikeas, 2001, str. 3). Navidezna heterogenost kulture in ekonomije ter različni politični sistemi držav ne smejo zavesti mednarodnih podjetij. Ta morajo iskati priložnosti racionalizacije svojega poslovanja in obravnavati svet kot en sam globalni trg (Zou, Adrus, Norvell, 1997, str. 109).

Drugi vzvodi, ki jih obravnavajo avtorji v teoriji standardizacije, so še regionalno gospodarsko povezovanje in rast mednarodnih tržnih segmentov s podobnimi potrebami in željami (Theodosiou, Katsikeas, 2001, str. 3).

Najpomembnejše prednosti, ki jih ponuja strategija standardizacije, so (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 142 in Theodosiou, Katsikeas, 2001, str. 3):

- ekonomija oziroma prihranki obsega, predvsem na področju raziskav in razvoja, proizvodnje in trženja,
- konsistentnost celostne podobe podjetja in blagovne znamke v vseh državah,
- boljša koordinacija in nadzor izvajanja mednarodnih operacij,
- hitro uvajanje novih izdelkov na mednarodnih trgih in

- možnost izkoriščanja novih in inovativnih idej po vsem svetu.

## 2.2 TEORIJA ADAPTACIJE

Teorija adaptacije nastane kot reakcija na argumente, ki govorijo v prid standardizacije. Zagovorniki adaptacije ugotavljajo, da je globalna standardizacija izvedljiva le pod določenimi pogoji. To so obstoj globalnega potrošnika, možne prihodnje koristi, ki izhajajo iz standardizacije in ustrezna komunikacijska ter transportna infrastruktura, ki omogoča dobavo ponudbe podjetja ciljnim kupcem po vsem svetu (Zou, Adrus, Norvell, 1997, str. 109).

Številni avtorji so kritizirali Levittovo tezo o nastanku globalnega potrošnika. Po njihovem mnenju ni nobenega oprijemljivega dokaza, ki bi podprl to tezo. Očitajo mu odsotnost raziskave, s katero bi lahko potrdil svojo hipotezo. Ti avtorji, kot na primer Boddewyn, Soehl in Picard (1986), so izvedli empirične raziskave različnih kultur, ki so pokazale razlike v lastnostih, željah in nakupnem obnašanju kupcev v različnih državah (Theodosiou, Katsikeas, 2001, str. 4).

Ena izmed slabosti standardizacije je po njihovem mnenju tudi ta, da predstavlja neko novo vrsto tržne kratkovidnosti, saj predstavlja preveliko poenostavljanje realnosti in je v nasprotju s tržnim konceptom. Standardizacija namreč usmerja podjetje v izdelek in ne v kupca in konkurenco (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 142). Podjetje, ki se osredotoča le na nižanja stroškov izdelka in je slepo za specifične potrebe svojih kupcev ter preference posameznih trgov, postane lahka tarča za napade konkurence (Zou, Adrus, Norvell, 1997, str. 110).

Zagovorniki adaptacije poudarjajo tudi dejstvo, da končni cilj podjetja ni zmanjšanje stroškov s pomočjo standardizacije, temveč doseganje dolgoročne donosnosti z večjo prodajo in večanjem tržnih deležev. To pa je predvsem rezultat boljšega zadovoljevanja različnih potreb potrošnikov, ki ga omogoča prav adaptacija (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 142).

Pod drobnogled je bila postavljena tudi temeljna prednost standardizacije, to je možnost doseganja ekonomije obsega oziroma prihrankov. Danes namreč tehnološki napredek ustvarja fleksibilne proizvodne sisteme, ki omogočajo lažjo proizvodnjo izdelkov po želji kupcev. Takšno prilagajanje pa nima večjega vpliva na nivo stroškov, obenem pa zmanjšuje minimalni obseg učinkovite proizvodnje. Velja tudi, da imajo prihranki na področju proizvodnje, raziskav in razvoja manjšo vlogo v nekaterih dejavnostih. V določenih primerih zato doseženi prihranki niso tako pomembni, saj večji delež celotne cene določajo tisti dejavniki, na katere standardizacija ne vpliva, kot so na primer stroški surovin in dela. Po mnenju kritikov standardizacije tudi nimamo nobenega dokaza o cenovni občutljivosti kupcev. Strategija nizkih cen je po mnenju zagovornikov adaptacije zelo ranljiva in ne ustvarja trajne konkurenčne prednosti (Theodosiou, Katsikeas, 2001, str. 4).

Obstajajo tudi trije temeljni argumenti trženjske usmeritve, ki govorijo v prid adaptacije trženjske strategije. Prvi argument predstavlja segmentacija in pozicioniranje, ki sta temeljni



trženjski orodji za oblikovanje uspešne strategije za zadovoljitev potreb ciljnega kupca. Rezultat segmentacije je večja adaptacija trženjskih strategij, ki podjetju omogoči boljše pozicioniranje na trgih. Drugi argument je ohranjanje strateške fleksibilnosti na trgih, ki ustvarja konkurenčno prednost pred ostalimi tekmeci. Fleksibilnost je posledica nastalih tržnih sprememb in zahteva ustrezno mero adaptacije podjetja. Zadnji argument, ki zagovarja adaptacijo v mednarodnem trženju, so odnosi med matičnim podjetjem in njenimi lokalnimi podružnicami ter predstavniki. Adaptacija je povezana z večjo vpletenostjo v odločitvah in motivacijo lokalnih vodij, ki je potrebna, da ostane trženjski program prilagojen trenutnim lokalnim razmeram (Virant, 2004, str. 11).

Zagovorniki adaptacije poudarjajo naslednje koristi, ki izhajajo iz prilagajanja trženjskih programov lokalnim trgov (Theodosiou, Katsikeas, 2001, str. 4-5):

- globlji prodor na tuje trge in tako večji tržni delež ter večji obseg realizirane prodaje za podjetje,
- večjo motivacijo in pomen lokalnih vodij,
- analiziranje in razumevanje ter nadzor razvoja tujih trgov, ki omogoča hitro odzivanje na spremembe kupčevih želja.

### **2.3 TEORIJA SREDNJE POTI MED STANDARDIZACIJO IN ADAPTACIJO**

Novejši avtorji s področja mednarodnega tržnega komuniciranja pa zavračajo zgoraj opredeljeni teoriji popolne standardizacije in adaptacije. Opozarjajo na težave pri njihovem prenosu v prakso in poudarjajo pomen in potrebo, da se standardizacija in adaptacija uporabljata istočasno.

Podjetje se namreč pri mednarodnem trženju ne ukvarja samo z izvozom, temveč se veliko bolj neposredno vključuje v lokalno okolje posameznega trga. Hkrati pa podjetja sodelujejo pri oblikovanju in razvijanju ustreznih taktik in strategij trženja za posamezne trge tudi s svojimi lokalnimi podružnicami (Vrontis, Kitchen, 2005, str. 90). Tako je odločitev med standardizacijo in adaptacijo v mednarodnem trženju odvisna od določenih zunanjih in notranjih dejavnikov podjetja, ki omejuje standardizacijo in zahtevajo adaptacijo.

Danes odločitev med standardizacijo in adaptacijo torej ni več dihotomna, temveč gre za iskanje nekega kompromisa. Heterogenost med različnimi trgi ne omogoča popolne standardizacije. Na drugi strani pa visoki stroški, ki so povezani z adaptacijo, in prednosti, ki jih nudi standardizacija, onemogočajo popolno adaptacijo. Če želi biti mednarodno podjetje uspešno, mora združiti elemente obeh pristopov. Podjetje mora torej določene elemente trženjskega spleta standardizirati, adaptacija pa je primernejša, ko želimo zadovoljiti specifične potrebe trga. Cilj zniževanja stroškov in kompleksnosti trgov vodi podjetja k uporabi standardizacije. Usmeritev k potrošniku pa podjetja usmeri k večji adaptaciji (Vrontis, Kitchen, 2005, str. 91).

Temeljni argumenti skupine avtorjev, ki zagovarja srednjo pot med standardizacijo in adaptacijo, so naslednji (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 142):

- standardizacije in adaptacije ne smemo obravnavati ločeno, ampak kot dva konca istega kontinuuma, kjer je strategija trženja določenega podjetja lahko nekje med standardizacijo in adaptacijo,
- odločitev glede standardizacije ali adaptacije trženjske strategije je odvisna od vsake specifične situacije in je rezultat temeljite analize in ocene dejavnikov, značilnih za posamezni trg v danem obdobju,
- primernost izbrane stopnje standardizacije/adaptacije mora podjetje oceniti glede na njen vpliv na uspešnost mednarodnega poslovanja podjetja.

Mednarodni tržniki stojijo danes pred izzivom, katere elemente v trženjskem spletu naj standardizirajo ali adaptirajo, pod katerimi pogoji in do kakšne mere. Da bodo pri tem uspešni, morajo najprej spoznati dejavnike, ki določajo ustrezno stopnjo standardizacije trženjskega spleta. Ugotoviti morajo tudi, na katere elemente trženjskega spleta in v kolikšni meri ti dejavniki vplivajo. V nadaljevanju predstavljam temeljne skupine dejavnikov in njihov vpliv na odločitev med standardizacijo in adaptacijo.

## **2.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ODLOČITEV MED STANDARDIZACIJO IN ADAPTACIJO**

Dejavniki se nanašajo na vse tiste sile, ki vplivajo na odločitev tržnikov, ali bodo svojo mednarodno trženjsko strategijo standardizirali ali adaptirali. Številni avtorji, kot na primer Jain (1989), Mühlbacher, Dahringer in Leihls (1999), Chung (2003) ter Theodosiou in Leonidou (2003), so poskušali razvrstiti različne dejavnike v skupine, ki bi tržnikom pomagale pri sprejemanju ustreznih odločitev. Med temi poskusi se mi zdi najuporabnejša opredelitev skupin dejavnikov po Theodosiou in Leonidou (2003, str. 149-156), ki opredelita šest skupin dejavnikov na podlagi analiziranih predhodnih prispevkov različnih avtorjev s področja standardizacije in adaptacije. Te skupine so:

- dejavniki okolja,
- značilnosti trga,
- dejavniki, osredotočeni na porabnika,
- dejavniki, povezani s konkurenco, z izdelkom in panogo,
- notranji dejavniki podjetja in
- vodstveni dejavniki.

V nadaljevanju podrobneje analiziram posamezne skupine dejavnikov in njihov vpliv na elemente trženjskega spleta.

#### **2.4.1 DEJAVNIKI OKOLJA**

Dejavniki okolja predstavljajo širok spekter ekonomskih, socio-kulturnih, politično-pravnih in fizičnih vplivov okolja, ki posredno in neposredno vplivajo na mednarodno poslovanje podjetja. Ti dejavniki omejujejo standardizacijo tudi takrat, ko je ta zaželen (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 149). Številni raziskovalci so preučevali predvsem vpliv politično-pravnih in ekonomskih dejavnikov na stopnjo standardizacije. Mednarodna podjetja morajo poznati zakonodajo vsakega izbranega trga oziroma zakonodajo, ki jo privzema in izvaja. Razlike v zakonodaji zahtevajo prilagajanje trženjskega programa (Chung, 2003, str. 53). Vladni sistem, politična stabilnost in kontinuiteta, ideološka naravnost, poseganje vlade v poslovanje podjetij in komunikacije, odnos do tujih podjetij in investicij določajo politično okolje na izbranem trgu (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 65). Mednarodno delujoča podjetja se pri svojem poslovanju srečujejo z različnimi nacionalnimi pravnimi sistemi, kar zahteva ustrezno stopnjo adaptacije (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 45). Razumevanje koncepta kulture v mednarodnem poslovanju je zelo široko in kompleksno. Tržniki se morajo zavedati in zaznati različne kulture v tujih državah, da preživijo in so uspešni na tujih trgih. Standardiziran pristop je možen samo na tistih trgih, kjer se kulture ne razlikujejo veliko (Chung, 2003, str. 45-55). Čeprav je bil v literaturi velikokrat poudarjen pomen dejavnikov okolja pri določanju stopnje standardizacije, pa imajo ti dejavniki le manjši vpliv. Osnovna predpostavka, povezana z dejavniki okolja in določitvijo primerne stopnje standardizacije, pravi, da čim bolj so si okolja različnih trgov podobna, tem večja je verjetnost uspešne standardizacije trženjske strategije, in obratno. Rezultati kažejo, da ta predpostavka velja predvsem na področju izdelka in določanja cene (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 154).

#### **2.4.2 ZNAČILNOSTI TRGA**

Značilnosti trga se nanašajo na tiste dejavnike, ki določajo stopnjo razvitosti in razvoj posameznega tujega trga, vključno z njegovo tržno infrastrukturo, razpoložljivostjo medijev, transportno infrastrukturo in velikostjo trga. Medtem ko velikost trga določa potencialno povpraševanje na tujem trgu, pa ostale značilnosti trga vplivajo na sposobnost podjetja, da povpraševanje okrepi in zadovolji (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 154). Tržna infrastruktura vključuje institucije in aktivnosti, ki so potrebne za ustvarjanje, razvoj in zadovoljevanje potrošnikovega povpraševanja. Razvitost in kakovost transportnih komunikacij, razpoložljivost medijev in delovanje institucij trženjskih organizacij in podjetij, ki se ukvarjajo z različnimi področji trženja, vplivajo na stopnjo standardizacije (Jain, 1989, str. 75). Izmed te skupine dejavnikov kaže največji vpliv na trženjsko strategijo velikost trga. Čim večji je trg, tem bolj mogoča je adaptacija predvsem na področju komuniciranja. Ta predpostavka temelji na dejstvu, da večji obseg prodaje, ki jo je mogoče realizirati na večjih trgih, pokrije višje stroške, povezane z adaptacijo (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 154).

### ***2.4.3 DEJAVNIKI, OSREDOTOČENI NA PORABNIKA***

Ta skupina dejavnikov je osredotočena na značilnosti, obnašanje, okuse, želje in navade porabnikov na tujih trgih. Uspeh podjetja na tujem trgu je v veliki meri odvisen od njegove sposobnosti, da zadovolji potrebe svojih ciljnih kupcev bolje kot konkurenca. Ti elementi močno vplivajo na določitev stopnje standardizacije ali adaptacije vseh sestavin trženjskega spleta. Kljub temu pa so bili med vsemi dejavniki ti deležni najmanjše pozornosti (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 154). Velja pa, da večja podobnost porabnikov na trgih omogoča večjo standardizacijo trženjske strategije, in obratno (Chung, 2003, str. 56).

### ***2.4.4 DEJAVNIKI, POVEZANI S KONKURENCO***

Ti dejavniki zajemajo naravo (cenovna ali necenovna konkurenca) in intenzivnost konkurence (mila ali ostra konkurenca) na tujih trgih. Narava konkurence nima večjega vpliva na odločitev za standardizacijo ali adaptacijo posameznih elementov trženjske strategije. Pomembnejša je intenzivnost konkurence, ki je močno povezana z adaptacijo predvsem izdelka in tržnega komuniciranja (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 154). Povečana konkurenca običajno spodbuja podjetja k večjemu prilagajanju lokalnim željam s ciljem doseganja konkurenčnih prednosti. Če je konkurenčni položaj na izbranih tujih trgih podoben, uporablja podjetje standardizirano trženjsko strategijo (Jain, 1989, str. 74). Če je za konkurenčna podjetja značilna adaptacija trženjskega programa posebnostim tujih trgov, lahko to omeji standardiziran pristop podjetja. To kaže na dejstvo, da je pri konkurenčnih pritiskih potrebna prilagoditev trženjske strategije specifičnim potrebam tujega trga za ustvarjanje dolgoročne konkurenčne prednosti (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 155).

### ***2.4.5 DEJAVNIKI, POVEZANI Z IZDELKOM IN DEJAVNOSTJO, V KATERI DELUJE PODJETJE***

Ta skupina dejavnikov se nanaša na vrsto izdelka, tehnološko usmeritev dejavnosti in fazo življenjskega cikla izdelka (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 155). Standardizirani trženjski splet je primernejši za izdelke, namenjene medorganizacijskemu trgu, kot pa za izdelke, namenjene končnemu potrošniku. Med izdelki, namenjenimi širši uporabi, nudijo večje možnosti za standardizacijo trajni proizvodi. Netrajne dobrine so namreč pod močnim vplivom lokalnih okusov in navad. Standardizacija je učinkovita tudi pri oblikovanju trženjskega spleta visokotehnoloških izdelkov (Jain, 1989, str. 74). Kljub trditvam, da izdelki medorganizacijskega trga omogočajo večjo standardizacijo trženjske strategije, ker temeljijo njihove nakupne odločitve na razumskih in ne na čustvenih kriterijih, pa to le delno drži. Theodosiou in Leonidou (2003, str. 155) namreč ugotavljata, da ima tehnološka usmeritev velik vpliv na določitev primerne stopnje standardizacije predvsem izdelka zaradi potrebe po razporeditvi visokih raziskovalnih in razvojnih stroškov na velike serije. Večja standardizacija vseh sestavin trženjskega spleta na tujih trgih je tudi možna, ko je izdelek v isti fazi življenjskega cikla na tujih trgih. Ko se življenjski cikli izdelka razlikujejo med posameznimi trgi, mora podjetje oblikovati različne

strategije. Posamezne stopnje življenjskega cikla izdelka opredeljujejo namreč specifična stanja na trgih, ki so osnova za adaptacijo trženjske strategije (Mühlbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 66). Vsaka stopnja življenjskega cikla izdelka zahteva torej svojo strategijo (Kotler, 2004, str. 328).

#### **2.4.6 NOTRANJI DEJAVNIKI PODJETJA**

Notranji dejavniki podjetja so notranje značilnosti podjetja, med katere sodijo poreklo matičnega podjetja, vrsta lastništva in mednarodne izkušnje podjetja. Poreklo (nacionalnost) matičnega podjetja vpliva zlasti na stopnjo standardizacije izdelka in tržnega komuniciranja. Večji obseg standardizacije trženjske strategije je značilen za tuje podružnice, ki so v stodstotni lasti matičnega podjetja, kot pa za lastniško mešana podjetja (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 155). Določena stopnja standardizacije izhaja namreč iz odvisnosti od matičnega podjetja (primer multinacionalk) (Jain, 1989, str. 75). Mednarodne izkušnje pozitivno vplivajo na adaptacijo izdelka in komuniciranja s tujimi trgi. Mednarodne izkušnje managerjev so namreč povezane z večjo stopnjo fleksibilnosti in sprejemljivostjo sprememb, kar se zrcali v večji adaptaciji trženjskega programa (Mühlbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 68-69).

#### **2.4.7 VODSTVENI DEJAVNIKI**

Ta skupina dejavnikov se nanaša na odnos vodstva do mednarodnega poslovanja in vključuje stopnjo centralizacije sprejemanja odločitev ter usmeritev podjetja. Centraliziran način sprejemanja odločitev je pozitivno povezan z večjo standardizacijo trženjske strategije (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 155). Poznamo tri različne usmeritve in pristope k mednarodnemu trženju; etnocentrično, policentrično in geocentrično. Pri etnocentrični usmeritvi podjetje prenaša strategije z domačega na tuje trge. Prilagoditve trženjskega spleta so minimalne, če sploh so. Policentrična usmerjenost obravnava tuje trge ločeno in se jim prilagaja s trženjsko strategijo. Splet je prilagojen posameznemu trgu. Podjetje, za katero je značilna policentrična usmeritev, ne išče podobnosti med elementi trženjskega spleta, ki bi lahko zadoščale za standardizacijo. Geocentrična usmerjenost podjetja ustvarja trženjsko strategijo za svetovni trg, ki izhaja iz podobnosti trgov. Trženjski splet je standardiziran. Velja torej, da je standardizacija značilna in primerna za etnocentrično ali geocentrično usmeritev (Jain, 1989, str. 75). Usmeritev podjetja se nanaša torej na pripravljenost podjetja prilagajati se tujemu načinu razmišljanja in je posledično pozitivno povezana z adaptacijo trženjske strategije. Predvsem zanimanje podjetja za kulturo trga, na katerem deluje, vpliva na večjo adaptacijo komuniciranja.

Kljub trendu globalizacije še vedno obstajajo nepremostljive razlike med posameznimi trgi, ki se nanašajo na različne porabnikove potrebe, kupno moč, infrastrukturo tržnih poti, kulturo, navade, zakone, predpise in tehnološki razvoj, kar zahteva prilagoditev trženjske strategije specifičnim lastnostim vsakega posameznega tujega trga (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 142).

### 3 TRŽNO KOMUNICIRANJE V MEDORGANIZACIJSKEM TRŽENJU

Komuniciranje je interaktivni proces, ki poteka med podjetjem in njegovimi kupci na stopnjah predprodaje, prodaje, porabe in po porabi. Je najvidnejša sestavina trženjske strategije in tako najbolj izpostavljena javnosti, spremembam in novostim. Kotler (2004, str. 563) opredeli pet poglobitnih načinov oziroma orodij komuniciranja, ki sestavljajo tržno komunikacijski splet. To so:

- oglaševanje, ki vključuje vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, izdelkov ali storitev s strani znanega naročnika,
- pospeševanje prodaje, ki zajema vse kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov oziroma storitev,
- odnosi z javnostmi, kot so programi za promocijo ali ohranjanje podobe podjetja ali njegovih izdelkov,
- osebna prodaja, s katero razumemo osebni stik z enim ali več morebitnimi kupci z namenom opraviti predstavitev, odgovoriti na vprašanja in pridobiti naročilo,
- neposredno trženje in interaktivno trženje, ki vključuje uporabo telefona, telefaksa, elektronske pošte ali interneta za neposredno komuniciranje ali pridobivanje odziva oziroma dialoga določenih sedanjih in mogočih kupcev.

V zadnji izdaji knjige »Marketing Management« Kotler doda, kot samostojno sestavino tržno komunikacijskega spleta, še dogodke, ki vključujejo sponzorirane aktivnosti in programe z namenom predstavitve blagovne znamke. Odnose z javnostmi pa opredeli kot ostale aktivnosti, povezane s promoviranjem podobe podjetja ali posameznega izdelka (Kotler, Keller, 2006, str. 536).

Vsa orodja komunikacijskega spleta imajo pomembno, hkrati pa tudi edinstveno vlogo. Najpomembnejše orodje v komunikacijski strategiji podjetja, ki deluje na medorganizacijskih trgih, je osebna prodaja, zaradi tehnične zapletenosti mnogih proizvodov in zaradi obsežnega procesa pogajanja. Vendar pa v razvoju komunikacijske strategije odigrajo odločilno vlogo tudi ostala orodja komuniciranja, ki morajo biti koordinirana z osebno prodajo, kar povečuje učinkovitost komunikacijske strategije (Hutt, Speh, 2001, str. 409). Oglaševanje se uporablja kot osnova za prodajo, saj zagotavlja informacije o podjetju in njegovih izdelkih in doseže drugače nedosegljive subjekte, ki vplivajo na nakup. Pospeševanje prodaje v obliki poslovnih sejmov, katalogov, prospektov prav tako dopolnjuje prizadevanja za prodajo. Namen poslovnih sejmov ni samo ozaveščati in ustvarjati prodajne prednosti, ampak z njihovo pomočjo tudi zmanjšati potrebno neposredno trženje za sklenitev prodajnega posla. Odnosi z javnostmi pa so zaradi visoke kredibilnosti eden najpomembnejših virov informacij, ki jih medorganizacijski kupci uporabljajo pri svojih odločitvah o nakupih. Oglaševanje, pospeševanje prodaje in odnosi z javnostmi se v glavnem uporabljajo za ozaveščanje, povečevanje ugleda podjetja, širjenje informacij o izdelkih ali ustvarjanje podpore za prodajno osebje (Reeder, 1991, str. 440). Tudi dogodki so vse bolj pomembni v medorganizacijskem trženju oziroma komunikaciji (na primer prezentacije izdelkov za tržne niše in podobno).

V nadaljevanju predstavljam temeljne značilnosti uporabe posameznih orodij komuniciranja na medorganizacijskih trgih.

### **3.1 OGLAŠEVANJE**

Oblikovanje oglaševalskega programa na medorganizacijskih trgih temelji na določitvi oglaševalskih ciljev, opredelitvi ciljnega občinstva, določitvi proračuna, oblikovanju sporočila, izbiri medijev in oceni rezultatov oglaševanja (Hutt, Speh, 2001, str. 413).

Oglaševalski cilji so povezani z odločitvami o ciljnem trgu, tržnem pozicioniranju in trženjskem spletu (Kotler, 2004, str. 590). Oglaševanje omogoča široko podporo v komunikacijskem načrtu (Clow, Baack, 2004, str. 165), saj dosega veliko število subjektov. Oblikovanje sporočila je zelo kompleksno. Podjetje mora pri tem upoštevati številne dejavnike tujega okolja (Belch, Belch, 2004, str. 682), da bo pritegnilo pozornost in doseglo želeno interpretacijo. Ciljno občinstvo medorganizacijskega oglaševanja so usposobljeni in strokovni kupci, zato je delež racionalnih sestavin znatno večji kot v potrošnem oglaševanju. Racionalna nakupna odločitev se izvede na podlagi tehničnih lastnosti in konkurenčnih prednosti izdelkov, ki jih poudarja večji del medorganizacijskih oglasov (Hutt, Speh, 2001, str. 417). Oglaševanje na medorganizacijskih trgih poteka predvsem preko strokovnih publikacij. Hutt in Speh (2001, str. 417) delita strokovne publikacije na horizontalne ali vertikalne. Horizontalne publikacije oglašujejo izdelke, ki se uporabljajo v specifičnem procesu podjetja ne glede na panogo. Vertikalne publikacije pa so namenjene oglaševanju izdelkov, ki se uporabljajo le v določeni panogi.

Oglaševanje ima na medorganizacijskih trgih podporno vlogo pri prepoznavanju, zagotavljanju informacij in povečevanju učinkovitosti osebne prodaje (Hutt, Speh, 2001, str. 412).

### **3.2 POSPEŠEVANJE PRODAJE**

Najpomembnejša naloga različnih orodij pospeševanja prodaje na medorganizacijskih trgih je podrobneje predstaviti izdelek ciljni skupini kupcev in tako zmanjšati potrebno neposredno trženje za sklenitev posla. Najpogostejše oblike pospeševanja prodaje v medorganizacijskem trženju so sejmi, katalogi, prospekti, posebno oglaševanje<sup>1</sup>, predstavitve izdelkov in izobraževanja kupcev. Nekatera orodja pospeševanja prodaje omogočajo tudi osebni stik med ponudnikom in kupcem, zaradi česar so še posebej priljubljena v medorganizacijskem trženju (Benko, 1997, str. 14). V nadaljevanju predstavljam značilnosti najpomembnejših oblik pospeševanja prodaje, to so sejmi, katalogi in prospekti.

---

<sup>1</sup> Posebno oglaševanje vključuje podarjanje uporabnih, nedragih predmetov z imenom podjetja, naslovom in včasih tudi oglasnim sporočilom morebitnim in obstoječim kupcem s strani prodajalcev. Ponavadi gre za kemične svinčnike, koledarje, obeske za ključke, beležke,... (Kotler, 2004, str. 614).

### **3.2.1 SEJMI**

Glavno orodje pospeševanja prodaje v medorganizacijskem trženju je prav sejem. Podjetja medorganizacijskih trgov nastopajo na specializiranih sejmih, katerih obisk je omejen le na strokovne obiskovalce (Benko, 1997, str. 7). Temeljna značilnost sejemske prireditve je ta, da omogoča neposredni stik s potencialnimi kupci, hkrati pa je podjetje tako v vlogi razstavljalca kot tudi obiskovalca (Clow, Baack, 2004, str. 318).

Podjetja predstavljajo na sejmih nove izdelke in tehnološke izboljšave obstoječih. Kupci pa si lahko izdelke ogledajo in preverijo njihovo delovanje. Neposredni stik s kupci in tekmeci, ki so prav tako prisotni na sejmih, omogoča podjetju pridobiti razne koristne informacije. Prisotnost na sejmih služi tudi za promoviranje podobe podjetja in blagovne znamke. Sejem, kot orodje komuniciranja, je povezan z visokimi stroški. Zato se morajo podjetja na tem področju racionalno odločati, kar vključuje skrbno planiranje sejma, določitev pričakovanih ciljev, izbiro najprimernejšega sejma za nastop, natančno organizacijo sejmskega nastopa in oceno doseženih rezultatov (Hutt, Speh, 2001, str. 427).

### **3.2.2 KATALOGI IN PROSPEKTI**

Katalogi in prospekti podajajo tehnične podatke o izdelkih, zmogljivostih in cenah. Kupci medorganizacijskih trgov uporabljajo kataloge in prospekte pri analiziranju ponudb oziroma iskanju ustreznega dobavitelja. Zagotavljajo potrebne informacije in razpoznavnost proizvodnega programa podjetja (Reeder, 1991, str. 449). Kataloge in prospekte morajo podjetja ažurirati glede na spremembe proizvodnega programa. Glede na specifične zahteve posameznih tujih trgov lahko podjetja oblikujejo tudi kataloge, namenjene le določenim trgov.

## **3.3 ODNOSI Z JAVNOSTMI**

Odnosi z javnostmi so nameren, načrtovan in trajajoč napor za vzpostavitev in vzdrževanje medsebojnega razumevanja in naklonjenosti med organizacijo in njenimi javnostmi. Vključujejo dejavnosti, kot so (Kotler, 2004, str. 618):

- odnosi z mediji, s katerimi odgovorni posredujejo pozitivne novice in informacije o podjetju,
- publiciteta izdelka, ki seznani javnost z določenim izdelkom,
- korporativno komuniciranje, ki vključuje komuniciranje z notranjimi in zunanjimi javnostmi, da bi se povečalo razumevanje o podjetju,
- lobiranje, s katerim razumemo delovanje z zakonodajalci in vladnimi uradniki za sprejetje ali odpravo določenega zakona ali odredbe in
- svetovanje managementu o javnih vprašanjih, položaju in podobi podjetja v dobrih časih in kriznih obdobjih.



Meje med odnosi z javnostmi in tržnim komuniciranjem podjetja so nejasne. Nekateri avtorji menijo, da so odnosi z javnostmi zgolj podrejeno orodje tržnega komuniciranja. Drugi so mnenja, da sta področji odnosov z javnostmi in tržnega komuniciranja strateški funkciji, ki morata biti popolnoma ločeni, če hočeta biti učinkoviti (Clow, Baack, 2004, str. 403). Belch in Belch (2004, str. 564) ugotavljata, da so odnosi z javnostmi funkcija širšega vodstva podjetja. Odgovorni za odnose z javnostmi namenijo večino pozornosti različnim notranjim (zaposlenim) in zunanjim javnostim (medijem, vladnim organizacijam, lokalnim skupnostim in deležnikom). Tržniki pa se veliko bolj osredotočajo na kupce in ostale člene na poti do teh (prodajno osebje, distributerje) (Clow, Baack, 2004, str. 403). Aktivnosti odnosov z javnostmi, usmerjene v doseganje trženjskih ciljev, imenujemo trženjski odnosi z javnostmi (Belch, Belch, 2004, str. 566). Trženjski odnosi z javnostmi podpirajo torej trženjski oddelek pri komuniciranju o podjetju in izdelkih ter graditvi podobe podjetja (Kotler, 2004, str. 618). V diplomskem delu se bom tudi sama osredotočila na možnosti standardizacije in adaptacije predvsem trženjskih odnosov z javnostmi.

Glavna orodja trženjskih odnosov z javnostmi, ki jih uporabljajo tudi podjetja medorganizacijskih trgov, so (Kotler, 2004, str. 618):

- publikacije, ki vključujejo letna poročila, brošure, članke, informativna glasila, revije in avdiovizualno gradivo,
- dogodki, kot so tiskovne konference, seminarji, izleti, poslovni seminarji, razstave in obletnice,
- sponzorstva športnih in kulturnih dogodkov in posebej cenjenih dobrih namenov,
- ustvarjanje ugodnih novic o podjetju, njegovih izdelkih in ljudeh,
- govori na poslovnih in prodajnih srečanjih in odgovarjanje na vprašanja medijev,
- dejavnosti za javno dobro, ki vključujejo denarne prispevke in čas, ki ga podjetje uporabi v dobre namene in
- mediji za ustvarjanje celostne podobe, kot so logotipi, pisarniški papir, brošure, znaki, poslovni obrazci, vizitke, zgradbe, uniforme in pravila oblačenja.

Poglavitne odločitve pri uporabi trženjskih odnosov z javnostmi so opredelitev trženjskih ciljev, izbira sporočila in nosilcev, skrbna izpeljava načrta in ocena rezultatov (Kotler, 2004, str. 617). Temeljne prednosti tega orodja komuniciranja so nižji stroški kot pri oglaševanju in visoka verodostojnost (Belch, Belch, 2004, str. 576).

### **3.4 OSEBNA PRODAJA**

V medorganizacijskem trženju je osebna prodaja najpomembnejše orodje komunikacijskega spleta, zaradi majhnega števila pomembnih kupcev. Osebno prodajo izvajajo prodajni predstavniki, ki predstavljajo neposreden stik s ciljnim kupcem in podjetju posredujejo potrebne informacije o kupcih (Hutt, Speh, 2001, str. 433). Izvajanje osebne prodaje temelji na skrbnem oblikovanju in ravnanju s prodajnim osebjem, ki mora imeti poleg prodajnih sposobnosti tudi tehnično znanje. Enoten prodajni pristop, ki bi bil uporaben v vseh okoljih, ne obstaja. Večina

avtorjev pa se strinja, da sestoji prodajanje iz iskanja in opredelitve mogočih kupcev, priprave na obisk, začetka pogovora, predstavitev in prikaza, premagovanja ugovorov, sklenitve posla, ponakupnega spremljanja in ohranjanja odnosov (Kotler, 2004, str. 661).

Osebna prodaja na medorganizacijskih trgih poteka med prodajnim centrom ponudnika in nabavnim centrom kupca. Primarni cilji prodajnega centra so pridobivanje in obdelava ustreznih informacij v zvezi s trženjem in izvajanje prodajnih strategij. Poleg zunanjih pogajanj je medorganizacijski prodajni predstavnik pogosto vključen v notranja pogajanja z drugimi področji, kot so proizvodnja, raziskave in razvoj, da zagotovi uspešen odnos s posameznim kupcem. Iz tega izhaja, da so odnosi med kupcem in prodajalcem na medorganizacijskem trgu zelo kompleksni (Hutt, Speh, 2001, str. 437).

Večje tveganje povezano z nakupi tehnološko zapletenih izdelkov na medorganizacijskih trgih, večja globalna konkurenca, prizadevanje za boljšo kakovost, hitro spreminjajoča se tehnologija in vedno večje prevzemanje filozofije »just-in-time« postopkov uveljavljajo trend tesnih vezi ali celo strateških partnerstev med proizvajalci in njihovimi dobavitelji (Hutt, Speh, 2001, str. 437), kar predstavlja osnovo trženja na podlagi osebnih odnosov. Pri tem prodajni predstavnik prodaja tako rekoč dolgoročno partnerstvo, v katerem obe strani sodelujeta pri opredeljevanju potreb in razvijanju, vzdrževanju in posodabljanju izdelkov ter storitev, ki so prilagojeni, da zadovoljijo te potrebe (Kotler, 2004, str. 648).

### **3.5 NEPOSREDNO TRŽENJE**

Neposredno trženje se je hitro in uspešno uveljavilo v medorganizacijskem trženju kot odgovor na visoke stroške, povezane z osebno prodajo (Tavčar, 2000, str. 109). Z neposrednim trženjem se povečuje število stikov s kupci v obsegu, ki ga osebna prodaja zaradi visokih stroškov in potrebnega časa ne bi uspela doseči. Neposredna tržna komunikacija je danes pomembnejša, kot so tradicionalni stiki preko medijev (Mühlbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 780). Temeljna prednost za medorganizacijske kupce je v tem, da se lahko seznanijo z velikim številom izdelkov in storitev, ne da bi izgubljali čas za sestanke s prodajnim osebjem (Kotler, 2004, str. 621). Neposredno trženje omogoča selekcioniran pristop k točno določenim kupcem v poljubnem trenutku, hkrati pa omogoča interaktiven odnos s ciljnimi občinstvom, kar ustvarja tesne odnose med ponudnikom in kupcem.

Učinkovito neposredno trženje zahteva določitev ciljev, ciljnih trgov, potencialnih sestavin ponudbe, cen, načinov preizkušanja akcij in meril uspešnosti akcij (Kotler, 2004, str. 624). Orodja neposrednega trženja je treba oblikovati na podlagi baz podatkov o kupcih, ki jih morajo tržniki neprestano dopolnjevati in ažurirati (Clow, Baack, 2004, str. 381). V nadaljevanju predstavljam le najpomembnejša orodja neposrednega trženja, ki jih uporabljajo podjetja na medorganizacijskih trgih, to so neposredna pošta, trženje po telefonu in elektronsko trženje.

### **3.5.1 NEPOSREDNA POŠTA**

Temeljne oblike neposredne pošte medorganizacijskih ponudnikov so poslovno dopisovanje, katalogi in ostala informativna literatura. Neposredna pošta je predvsem priljubljen medij, saj omogoča visoko stopnjo selektivnosti ciljnega trga, je lahko posebljena, prožna in dovoljuje zgodnje preverjanje in merjenje odziva (Kotler, 2004, str. 623).

### **3.5.2 TRŽENJE PO TELEFONU**

Trženje po telefonu je komunikacijsko orodje, ki služi za izvajanje trženjskih in prodajnih aktivnosti. Zaradi naraščajočih stroškov osebne prodaje je komuniciranje po telefonu močno prisotno na medorganizacijskih trgih (Kotler, 2004, str. 628), predvsem kot dopolnilo osebni prodaji, saj povečuje pogostost stikov s kupci.

### **3.5.3 ELEKTRONSKO TRŽENJE**

Najnovejše poti za neposredno trženje so elektronske (Kotler, 2004, str. 629). Uporaba interneta na medorganizacijskih trgih je danes že neizbežna predvsem zaradi relativno nizkih stroškov, dobrega dosega ciljnega občinstva na globalnem trgu in hitrega spreminjanja in prilagajanja e-oglasov pričakovanjem ciljnega občinstva. Hkrati igra internet tudi vlogo »virtualnega skladišča«, saj omogoča potencialnim kupcem ogled izdelkov in pregled njihovih lastnosti in cen (Hutt, Speh, 2001, str. 422).

## **4 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA**

Pri snovanju komunikacijskega spleta se mora mednarodni tržnik odločiti, ali bo posamezne sestavine prilagodil, ali pa jih bo le razširil za tuje trge. Vsaka sestavina komunikacijskega spleta mora biti skladna z okusi, željami in stališči ciljnih skupin kupcev na posameznih tujih trgih. Čeprav se osnovne potrebe in želje med kupci različnih trgov med seboj ne razlikujejo, pa vendar obstajajo različna pričakovanja in načini zadovoljevanja potreb. Razumevanje in zavedanje razlik, ki izhajajo iz tujega okolja, je zelo pomembno pri oblikovanju učinkovitega komunikacijskega spleta. Lahko torej trdimo, da se mora podjetje, ki deluje na mednarodnih trgih, prilagajati svojim ciljnim potrošnikom in okolju, če želi, da bo uspešno pri komuniciranju. Podjetja se v takšnih okoliščinah najpogosteje odločijo za kompromis, ki odraža splošno standardiziran pristop, znotraj katerega obstaja območje prilagajanja lokalnim tržnim pogojem (Jurše, 1997, str. 443).

Velja torej splošno spoznanje, da je standardizacija mednarodnega komuniciranja zelo težka. Izmed vseh sestavin trženjskega spleta se kulturološka razsežnost najbolj neposredno kaže prav

pri komuniciranju. Tudi v prihodnje je kaj malo verjetna popolna standardizacija sporočil, ki bi bila sicer tehnično možna, na primer slikovna, vendar bi bila trženjsko neodmevna in zato nesprejemljiva (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 237).

Na podlagi predhodno opisanih značilnosti posameznih sestavin komunikacijskega spleta podjetij medorganizacijskega trga v nadaljevanju predstavljam možnosti njihove standardizacije in adaptacije na tujih trgih.

## **4.1 OGLAŠEVANJE**

Izmed vseh sestavin tržno komunikacijskega spleta je bilo prav oglaševanje najbolj izpostavljeno razpravam o standardizaciji in adaptaciji. Številni avtorji so preučevali povezanost standardizacije z različnimi dejavniki. Rezultati vseh empiričnih raziskav pa kažejo, da je za mednarodna podjetja značilna adaptacija oglaševanja, ki je na medorganizacijskih trgih manjša kot na porabniških trgih.

Različen jezik, razpoložljivost medijev, gospodarske razlike in obstoječa konkurenca na posameznih trgih so dejavniki, zaradi katerih je adaptacija nujna. Podjetja morajo ustrezno s temi dejavniki prilagajati oglaševalsko sporočilo, slog le-tega ter medijsko strategijo (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 162). Vsebino in slog sporočila lahko podjetja prilagajajo tujemu okolju in specifikam ciljnega občinstva bolj aktivno, medtem ko so pri izbiri medijev odvisna od obstoječih in razpoložljivih medijev na trgu in so zato v tem primeru bolj pasivna (Lorbek, 1991, str. 125). Ker so nabavni motivi na medorganizacijskih trgih racionalni in zelo podobni, je za podjetja bolj smiselno standardizirati oziroma kreirati enotno vsebino sporočila. Slog sporočila igra pomembno vlogo, če želijo podjetja pritegniti pozornost ciljnega občinstva (Hutt, Speh, 2001, str. 416-417). Ljudje, ki se na medorganizacijskih trgih racionalno odločajo o nabavi, pa imajo tudi določene občutke, ko se srečajo s slogom oziroma obliko oglasa. Zato morajo podjetja ustvariti slog, ki bo pozitivno vplival na ciljno skupino. Pri tem je pomembno predvsem poznavanje in razumevanje kulturnih dejavnikov, med njimi zlasti estetike (Lorbek, 1991, str. 142-143). Za oblikovanje učinkovitega oglaševalskega sporočila je torej smiselna adaptacija sloga oziroma oblike oglasa. Izbira medijev je odvisna od obstoječe razpoložljivosti specializiranih revij in zahteva popolno prilagajanje podjetja.

## **4.2 POSPEŠEVANJE PRODAJE**

Različna orodja pospeševanja prodaje, ki jih medorganizacijska podjetja uporabljajo na tujih trgih, nudijo različne možnosti standardizacije in adaptacije. Ugotovili smo že, da so ciljno občinstvo na specializiranih sejmih strokovni kupci z enakimi oziroma precej podobnimi nabavnimi motivi. Torej so tudi tehnični podatki, ki jih podjetja iščejo in vrednotijo v nabavnem procesu, precej podobni. Iz tega vzroka je smiselna standardizacija promocijskega materiala, ki ga podjetja uporabljajo na sejmih za predstavitev svojih izdelkov, blagovne znamke in samega sebe (Hutt, Speh, 2001, str. 428). Na sejmih prihaja do interakcije z različnimi skupinami

kupcev: tistimi, ki že aktivno sodelujejo s podjetjem, in tistimi, ki podjetja še ne poznajo (Belch, Belch, 2004, str. 551). Seveda je poznavanje podjetja in proizvodnega programa teh skupin kupcev različno, kar narekuje prilagojen pristop prodajnega osebja na sejnih (Hutt, Speh, 2001, str. 428). Prostor sejmšča je pri tem sekundarnega pomena, kar govori v prid standardizacije. Na ta naain podjetje tudi bistveno zniža stroške uporabe tega orodja komuniciranja.

Podobno kot velja za tehniini material, ki ga podjetje uporablja na sejnih, je smiselna tudi standardizacija katalogov in prospektov. Podjetja morajo pri tem paziti le na pravilno izbiro in uporabo jezika.

Določena mera adaptacije je potrebna tudi pri posebnem oglaševanju, da bo skladno s kulturnimi dejavniki tujega trga. Darila morajo biti privlačna in v skladu z običaji in poslovnimi navadami v posameznih tujih okoljih (Clow, Baack, 2004, str. 330). Adaptacija je značilna tudi pri predstavitvi delovanja izdelkov in izobraževanju kupcev. Neposreden odnos med kupcem in ponudnikom zahteva komuniciranje prilagojeno specifiinim potrebam kupca in celo individualnim značilnostim njegovega predstavnika (Belch, Belch, 2004, str. 551).

### **4.3 ODNOSI Z JAVNOSTMI**

O primerni stopnji standardizacije odnosov z javnostmi se podjetja odloajajo na podlagi vrednotenja razliinih dejavnikov tujega okolja in značilnosti tega orodja komuniciranja. Glede na povezanost med tržnim oddelkom in odnosi z javnostmi me zanimajo predvsem možnosti standardizacije in adaptacije trženjskih odnosov z javnostmi. S trženjskimi odnosi z javnostmi želi podjetje na mednarodnih trgih zagotoviti enotno podobo izdelkov in samega sebe, saj si je zaupanje možno pridobiti le z enim obrazom, s kreiranjem mednarodne identitete podjetja (Lorbek, 1991, str. 189), kar zagovarja popolno standardizacijo medijev za ustvarjanje celostne podobe. Enotno mednarodno podobo bodo podjetja dosegla s posredovanjem enotnih informacij o poslovanju in nadaljnjem razvoju na tujih trgih, zaradi česar je tudi smiselna standardizacija na področju publikacij in novic. Pri izbiri in pridobitvi medijev za posredovanje novic za javnost pa se mora podjetje prilagoditi razpoložljivim medijem na posameznih tujih trgih (Lorbek, 1991, str. 202).

Veaja adaptacija orodij trženjskih odnosov z javnostmi je potrebna, ko prihaja do neposrednega odnosa med podjetjem in ciljnimi javnostmi, to je v primeru dogodkov in govorov (Lorbek, 1991, str. 195). Vodilni v podjetju ali lokalni vodje, ki zastopajo podjetje na raznih dogodkih in govorih, morajo upoštevati neke osnovne smernice, ki ustvarjajo enotno podobo podjetja in izdelkov. Hkrati pa je potrebna tudi neka mera adaptacije, saj prihajajo v stik z različnimi skupinami javnosti. Te se namreč spreminjajo glede na proizvod in državo trženja, prav tako pa se spreminjajo njihova pričakovanja v zvezi z obnašanjem in rezultati podjetja (Mühlbacher, Dahringer, Leih, 1999, str. 757).

Sponsorstva in dejavnosti za javno dobro so glede na njihovo naravo še najbolj potrebna adaptacije okolju, predvsem pa pričakovanjem in željam potencialnega kupca (Clow, Baack, 2004, str. 425). Zelo pogosto se zgodi, da medorganizacijska podjetja sponzorirajo aktivnosti in programe ali donirajo denarne prispevke za dobrodelne namene, ki jih pomembni lokalni kupci preferirajo in tako ustvarijo pozitivno podobo podjetja in izdelkov v očeh ciljnega kupca.

#### **4.4 OSEBNA PRODAJA**

Neposredni stik s kupcem zahteva od prodajnega osebja popolno adaptacijo, ki temelji na posebnostih tujih trgov in celo posameznih kupcev (Belch, Belch, 2004, str. 694). Prodajno osebje mora tako znati konstruktivno svetovati in predlagati prilagoditev izdelkov ali storitev kupčevim specifičnim potrebam (Hutt, Speh, 2001, str. 434). Podjetje bo doseglo optimalne rezultate, če bo prodajno osebje v komuniciranju s tujimi kupci prilagajalo ne le vsebino in obliko svojega govora, temveč skoraj celotno svoje obnašanje. Na osebno prodajo v mednarodnem trženju ima poleg tržnega okolja največji vpliv splošno in poslovno kulturno okolje. Prodajalec mora torej dobro poznati ne le trg v širšem smislu, ampak tudi kupca, izdelke in vse prodajne pogoje podjetja (Lorbek, 1991, str. 207). Podjetje mora tudi prodajne centre angažirati v različnih kombinacijah glede na lastnosti ciljnih skupin kupcev. Vsaka povratna informacija, ki izhaja iz neposrednega odziva kupca, zahteva od ponudnika tudi nadaljnjo adaptacijo, ki gradi kakovostne in dolgoročne odnose s kupci.

Lahko torej trdimo, da ne gre za vprašanje med standardizacijo in adaptacijo osebne prodaje na tujih trgih, temveč za zahtevo po popolni adaptaciji vsakemu posameznemu kupcu (Hutt, Speh, 2001, str. 454). Prav zato je osebna prodaja tudi tisto orodje komuniciranja s kupci, ki je najbolj primerno za adaptacijo. Le tako bodo podjetja medorganizacijskih trgov resnično uspešna na posameznih tujih trgih.

#### **4.5 NEPOSREDNO TRŽENJE**

V predhodnem poglavju nanizane značilnosti neposrednega trženja kažejo na visoko stopnjo adaptacije ciljnim skupinam kupcev oziroma individualnemu kupcu. Temelj te adaptacije so skrbno ažurirane baze podatkov o kupcih (Clow, Baack, 2004, str. 383). Neposredni odziv kupca je prav tako pomemben vir podatkov, ki medorganizacijskemu ponudniku omogočajo vzpostaviti kakovostnejši in bolj prilagojen odnos ob prihodnji ponudbi.

Selektivnost, ki je značilna za neposredno komunikacijo s kupcem (po pošti in telefonu), zahteva in omogoča popolno adaptacijo specifičnim potrebam ciljnih kupcev (Belch, Belch, 2004, str. 480). Tako mora ponudnik za učinkovito in uspešno komunikacijo po pošti in telefonu prilagoditi vsebino dopisa in govora individualnim potrebam in željam sogovornika. Večja standardizacija pa je možna pri pošiljanju katalogov s celotnim ali delnim proizvodnim programom potencialnim in obstoječim kupcem. Potrebna je le pravilna izbira jezika (Clow,

Baack, 2004, str. 388). Tudi internet ponuja tržnikom in porabnikom priložnosti za kakovostno interakcijo in individualizacijo. Podjetjem omogoča pošiljanje posebljenih vsebin, ki jih porabniki še naprej lahko individualizirajo (Kotler, 2004, str. 629). Te lastnosti uporabe interneta kot komunikacijskega orodja s kupci zagovarjajo adaptacijo. Prav interaktivnost s potencialnimi in obstoječimi kupci podjetja narekuje prilagojene informacije željam posameznih skupin in celo individualnih posameznikov (Clow, Baack, 2004, str. 456). To pa ne pomeni, da tudi pri internetu ni možna določena stopnja standardizacije, predvsem na področju spletne predstavitve.

#### **4.6 SKUPNE UGOTOVITVE STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA**

Predhodno opisane možnosti standardizacije in adaptacije tržnega komuniciranja pri prehodu na tuje trge kažejo, da je za optimalno odločitev resnično potrebno dobro poznavanje in razumevanje vseh dejavnikov okolja, trga in notranjih dejavnikov podjetja samega. Tržniki na podlagi teh dejavnikov in lastnosti komunikacijskih orodij vrednotijo različne možnosti in se odločijo za najprimernejšo.

Na osnovi analiziranih možnosti standardizacije in adaptacije lahko predpostavimo, da je adaptacija nujno potrebna in tudi možna, ko prihaja do neposredne interakcije med ponudnikom in kupcem, ko govorimo torej o osebnih komunikacijskih poteh. Osebne komunikacijske poti, ki se zelo pogosto uporabljajo na medorganizacijskih trgih, so uspešne prav zaradi možnosti individualizirane predstavitve in povratne informacije (Kotler, 2004, str. 574), kar zahteva popolno adaptacijo. Hkrati pa velja izpostaviti tudi trditev, gledano iz nasprotnega zornega kota, ki pravi, da so prav osebne komunikacijske poti najbolj primerne za adaptacijo. Sama adaptacija namreč ni enako možna pri uporabi vseh orodij komuniciranja s ciljnim kupci. Medtem ko omogočajo osebne komunikacijske poti takojšnjo prilagoditev tržnika zahtevam in pričakovanjam kupca, pa so neosebne poti bolj toge (Belch, Belch, 2004, str. 187). Zato je njihovo prilagajanje težje, povezano z višjimi stroški in posledično manj uspešno pri komuniciranju s tujimi kupci. Za neosebne komunikacijske poti je torej bolj značilen standardiziran pristop z določenimi sestavinami nujno adaptiranimi tujemu okolju, kot sta na primer jezik in slog sporočila.

Majhno število pomembnih kupcev in tesni odnosi med ponudnikom in kupcem, ki so značilni na medorganizacijskih trgih, kažejo na adaptacijo osebnih komunikacijskih poti ne le posameznim tujim trgov, temveč celo potrebam in željam individualnih kupcev (Hutt, Speh, 2001, str. 433-434).

## **5 KVALITATIVNA RAZISKAVA**

### **5.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE**

Slovenski trg je, kot že uvodoma rečeno, za preživetje in razvoj naših podjetij premajhen. Vstop na tuje trge je torej za rastoča in ambiciozna podjetja neizbežen. Naša podjetja so šele pred leti zaživela v tržnem gospodarstvu, kot so ga zahodnoevropske države poznale že vrsto desetletij. Da so bili naši izvozniki lahko konkurenčni na mednarodnih trgih, so morali hitro osvojiti koncept trženja. Razne tržne aktivnosti, ki jih danes izvajajo slovenski izvozniki, prispevajo k vse večji prepoznavnosti na tujih trgih. Slovenija je v letu 2004 postala polnopravna članica Evropske Unije, kar je pripeljalo do večje liberalizacije teh trgov. Nove tržne razmere pomenijo nadaljnjo internacionalizacijo trženja, zaradi česar je vprašanje standardizacije in adaptacije še posebej zanimivo in aktualno. Zato sem se odločila za empirično raziskavo med nekaterimi slovenskimi izvozniki, ki bi mi pokazala stališča naših izvoznikov do obravnavane problematike.

S pomočjo raziskave želim analizirati komunikacijske pristope naših izvoznih podjetij s tujimi kupci, dejavnike, ki jih upoštevajo, in njihovo vlogo pri oblikovanju komunikacijske strategije s tujimi kupci. Ciljno populacijo moje raziskave predstavljajo različna podjetja predelovalne industrije z izdelki, namenjenimi medorganizacijskim trgov. Takšen izbor izhaja iz dejstva, da predstavljajo podjetja predelovalne dejavnosti pomemben delež v celotnem slovenskem izvozu. V raziskavi, ki je potekala v drugi polovici septembra 2005, je sodelovalo pet podjetij, in sicer: Iskra Avtoelektrika d.d., AET d.o.o., Kolektor Group d.o.o., Meblo Vata d.o.o. in Smart industries d.o.o.. Družbe Iskra Avtoelektrika d.d., AET d.o.o. in Kolektor Group d.o.o. tržijo tehnološko zahtevnejše izdelke, ki potrebujejo specifičen način ravnanja z njimi. Na drugi strani pa sta družbi Meblo Vata d.o.o. in Smart industries d.o.o., proizvajalca tekstilnih in lesenih izdelkov, ki sodijo med izdelke nižje tehnološke vrednosti. Razlika med anketiranimi podjetji je tudi v velikosti in razpoložljivih sredstvih za komuniciranje s tujimi trgi. Iz tega izhaja, da rezultatov raziskave ni možno posplošiti. Obenem pa temelji raziskava na študijah primerov izbranih predelovalnih podjetij in ne na vzorcu, ki bi predstavljal ali omogočal ustrezno posplošitev na populacijo. Zato kažejo rezultati študij izbranih primerov le ilustrativne značilnosti preučevane problematike standardizacije in adaptacije v mednarodnem tržnem komuniciranju slovenskih predelovalnih podjetij.

### **5.2 METODOLOGIJA**

Ker je področje mednarodnega medorganizacijskega komuniciranja v slovenskem raziskovanju relativno malo obravnavano, sem se odločila za kvalitativno raziskavo. Cilj kvalitativne raziskave je ugotoviti, kaj menijo odgovorni glede preučevanega problema, in razkriti vidike, ki so najpomembnejši za obravnavano področje. Treba pa je poudariti, da je takšen pristop možen le na majhnih vzorcih (Strgar, 2005, str. 55).



Med različnimi metodami kvalitativnega raziskovanja sem se odločila za uporabo globinskega intervjuja. Da bi bili rezultati raziskave uporabni, sem še posebej skrbno izbrala sogovornike, ki imajo ustrezno znanje o preučevani problematiki (Rojšek, 1996, str. 43). Tovrstno raziskovanje zahteva precejšnje sposobnosti in izkušnje tistega, ki intervju vodi. Prav neizkušenost vodenja globinskega intervjuja predstavlja temeljno slabost in omejitev raziskave, kar je potrebno tudi ustrezno upoštevati pri analizi in interpretaciji rezultatov. Pogovore sem za namene kasnejše analize snemala, kar mi je poenostavilo analizo.

### **5.3 IZBOR PRIMEROV**

Osnovna populacija moje raziskave so bila vsa slovenska izvozna podjetja predelovalne dejavnosti, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. Predelovalna dejavnost je mehanično, fizično ali kemično preoblikovanje surovin, polizdelkov, delov ali drugih materialov v nove izdelke. To so lahko izdelki za končno uporabo ali pa polizdelki, ki se kot vhodni material predelujejo v drugih oddelkih predelovalnih dejavnosti. Predelovalne dejavnosti so razvrščene glede na materiale in končne izdelke. Bistveno spreminjanje, prenova ali rekonstrukcija izdelkov praviloma spada v predelovalne dejavnosti (Standardna klasifikacija dejavnosti, 2006). Končni izbor podjetij, ki sestavljajo moj vzorec raziskovanja, sem opravila na podlagi naslednjih kriterijev:

- podjetje ustvarja večji delež svojih prihodkov na tujih trgih,
- na teh trgih je prisotno že daljše obdobje (vstop na nove trge zahteva namreč specifične prijeme),
- podjetje deluje na medorganizacijskem trgu in
- je geografsko lahko dostopno.

Končni vzorec sestavlja pet podjetij, in sicer; Iskra Avtoelektrika d.d., AET d.o.o., Kolektor Group d.o.o., Meblo Vata d.o.o. in Smart industries d.o.o.. Majhno število vzorčnih enot predstavlja omejitev raziskave, ki jo je potrebno ustrezno upoštevati pri analizi in interpretaciji rezultatov.

### **5.4 POTEK RAZISKAVE**

V prvi polovici septembra 2005 sem izbranim predelovalnim podjetjem, ki delujejo na mednarodnih trgih, po pošti oziroma elektronski pošti poslala dopis s prošnjo za sodelovanje v raziskavi mojega diplomskega dela (Priloga 1). Dopisu sem priložila tudi izhodiščna vprašanja (Priloga 2). Tako so se lahko predstavniki podjetij pripravili na intervju, hkrati pa sem želela s pomočjo izhodiščnih vprašanj opredeliti okvir pogovorov o omenjeni problematiki. Podjetja oziroma odgovorne v podjetjih sem pred samim intervjujem še poklicala.

Globinske intervjuje v izbranih podjetjih sem opravila v obdobju od 15. do 30. septembra 2005. Prvi intervju sem opravila v podjetju Smart industries d.o.o. z gospodom Petrom Jazbecem,

direktorjem podjetja. S tem intervjujem sem vzporedno tudi testirala vprašalnik. Preizkus vprašalnika mi je pokazal nekaj pomanjkljivosti, povezanih s formiranjem vprašanj. Določena vprašanja so bila nejasna, druga pa niso bila pravilno razvrščena glede na celotni vprašalnik. Na podlagi teh ugotovitev sem izvedla ustrezne popravke. Moj naslednji sogovornik je bil gospod Boris Leban, vodja področja marketing v Iskri Avtoelektriki d.d.. Sledil je intervju z gospo Renato Vončina, vodjo komercialne v podjetju Meblo Vata d.o.o.. Zadnji intervju sem opravila 30.9.2005 z gospodom Rokom Vodnikom, izvršnim direktorjem za komercialno v podjetju Kolektor Group d.o.o.. Iz podjetja AET d.o.o. pa mi je gospa Darja Volarič, vodja komercialne za PC diesel program, odgovore na izhodiščna vprašanja posredovala kar po elektronski pošti. Po opravljenih intervjujih sem zbrane odgovore analizirala.

## **5.5 ANALIZA PODATKOV**

### **5.5.1 SMART INDUSTRIES D.O.O.**

#### **5.5.1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Podjetje Smart industries d.o.o. je bilo vpisano v sodni register pri Temeljnem sodišču v Novi Gorici 26. 2. 1992 kot družba z omejeno odgovornostjo. Sedež podjetja je na mednarodnem mejnem prehodu Vrtojba v občini Šempeter-Vrtojba in je od ustanovitve do danes ostal nespremenjen. Podjetje Smart industries d.o.o. deluje na področju lesne industrije (glavna dejavnost: 36.110 - proizvodnja sedežnega pohištva). Proizvodni program podjetja predstavljajo lesni polproizvodi, namenjeni pohištveni in lesno-gradbeni panogi. Glavni delež proizvodnega programa predstavljajo masivni leseni sedeži stolov, finalizirane mizne plošče, mizni in stolni elementi, različni okvirji, posteljni elementi ter masivne lepljene plošče. Proizvajajo tudi jelove in smrekove deske za gradnjo streh in izdelavo pohištva ter bukove deske, namenjene predelavi v elemente za pohištvo.

Kot večina slovenskih podjetij, ki delujejo na medorganizacijskem trgu, je tudi Smart industries izvozno usmerjeno. Najpomembnejši trgi, s katerimi posluje, so: Nemčija, Belgija, Španija, Grčija, Švedska, Italija, Japonska in Avstralija (Priloga 3). Kljub nižji donosnosti si podjetje prizadeva tržiti svoje izdelke tudi na domačem trgu zaradi možnosti širitve poslovanja.

#### **5.5.1.2 TRŽNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU SMART INDUSTRIES D.O.O.**

Trendi v lesni industriji kažejo, da ta izgublja v boju z vedno bolj prevladujočimi umetnimi materiali, kot sta plastika in kovina. Te tendence se odražajo v strategiji poslovanja podjetja ter posledično v samem tržnem komuniciranju. Temeljni komunikacijski cilj je ohranjanje dobrih odnosov z že obstoječimi kupci. **Strategije komuniciranja**, s katerimi Smart industries d.o.o. zasleduje omenjeni cilj, se med posameznimi trgi razlikujejo. Vsaka država, včasih celo različne regije znotraj ene države zahtevajo svojo specifično strategijo. Takšen primer sta flamska in

valonska regija v Belgiji. Pri oblikovanju ustrezne strategije komuniciranja v podjetju upoštevajo različne dejavnike, kot na primer splošne gospodarske razmere, tehnološko, politično in kulturno okolje države, značilnosti porabnikov ter prisotnost konkurentov.

S prodajnimi predstavniki podjetja sodelujejo tudi agenti, ki jih ima podjetje na večini področij svoje prodaje. Agenti omogočajo predvsem v določenih okoliščinah boljše storitve s svojimi kontakti, izkušnjami in specializiranim znanjem o kvaliteti lesa in drugih tehničnih značilnostih. Podjetje vzporedno dopolnjuje prodajne aktivnosti tudi s svojimi prodajalci. Bistvene prednosti takšne prodaje so predvsem poznavanje tamkajšnje kulture in poslovnih običajev. Iz izkušenj podjetja velja omeniti, da je vloga agentov v tujini še večja pri vzpostavljanju prvih kontaktov na novih trgih zaradi večje stopnje zaupanja potencialnih kupcev (Jazbec, 2001, str. 20). **Osebna prodaja** je skoncentrirana predvsem na vodstvo podjetja. Osebni obiski s posameznimi kupci potekajo le občasno. Poleg ozkega vodstva opravljajo delo prodajalcev tudi drugi zaposleni. Podjetje namreč nima specializiranih delovnih mest s strogo razmejenimi nalogami oziroma funkcijami, zato je za zaposlene značilna multifunkcionalnost in prilagodljivost, kar jim v določenih okoliščinah pomaga pri sprejemanju odločitev. Delo prodajalcev je tudi dnevno kontaktiranje s kupci preko telefonov, elektronske in včasih tudi hitre pošte. Neposredno trženje deluje v podjetju kot alternativa osebni prodaji.

Smart industries d.o.o. ima **ostala orodja tržnega komuniciranja** nekoliko slabše razvita. Med orodji pospeševanja prodaje podjetje uporablja predvsem kataloge, spletno stran in ostala gradiva, ki služijo za predstavitev podjetja in njegovega proizvodnega programa. Smart industries d.o.o. je v preteklosti nastopalo na Ljubljanskem pohištvenem sejmu, ki pa ni prinesel zelenih rezultatov, predvsem zaradi splošne narave sejma. Podjetje se danes sicer udeležuje različnih sejmov, vendar samo v vlogi obiskovalca. Obstoječa spletna stran podjetja vsebuje le najosnovnejše podatke, namenjene izključno novim kupcem. Končni cilj na področju odnosov z javnostmi v mednarodnem trženju je ustvarjanje ugodne podobe podjetja. Ta cilj skuša podjetje doseči preko sodelovanja s tujimi gospodarskimi zbornicami na izbranih trgih. Smart industries d.o.o. ugotavlja uspešnost strategije komuniciranja preko zadovoljstva svojih kupcev (Jazbec, 2005).

### ***5.5.1.3 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU SMART INDUSTRIES D.O.O.***

Konkurenčna prednost najuspešnejših podjetij v lesno-pohištveni industriji je, po besedah gospoda Petra Jazbeca, prilagajanje specifičnim zahtevam kupcev ob konkurenčnih cenah. Tudi prihodnost mednarodnega tržnega komuniciranja je v smeri prilagajanja specifičnim potrebam kupcev. Podjetje že sedaj pristopa z veliko prilagodljivostjo k individualnim naročilom s specifičnimi zahtevami svojih kupcev.

Najpomembnejše orodje komuniciranja podjetja Smart industries d.o.o. je osebna prodaja, ki je popolnoma adaptirana potrebam individualnih kupcev. Podjetje sodeluje z agenti, ki poznajo in razumejo trge, na katerih podjetje nastopa, lastno prodajno osebje pa razpolaga z boljšim

tehničnim znanjem, kar omogoča kakovostnejšo adaptacijo osebne prodaje. Dnevno kontaktiranje je vir različnih zahtev kupcev po prilagajanju. Vsi oddelki sodelujejo pri vrednotenju zahtev kupcev in sprejemanju ustrezne odločitve o prilagajanju. Zaradi visokih stroškov osebne prodaje imajo pomembno vlogo tudi orodja neposrednega trženja, ki osebno prodajo dopolnjujejo in podpirajo. Tudi ta orodja so večinoma adaptirana potrebam individualnih kupcev. Oseben stik s kupcem, ki je značilen tako za osebno prodajo kot tudi za neposredno trženje, zahteva od podjetja popolno adaptacijo. Gospod Peter Jazbec pravi, da je podjetje s prodorom na različne tuje trge spoznalo vlogo kulturoloških razlik poslovnih navad. Prepoznavanje drugačnosti, usklajevanje navad in velika mera fleksibilnosti v odnosih z različnimi tujimi segmenti kupcev so pomembne sestavine pri oblikovanju učinkovitega komuniciranja s posameznim trgom. Obenem pa je uporaba adaptacije v osebni prodaji in neposrednem trženju tudi najbolj primerna in sploh mogoča. Pospeševanje prodaje je v podjetju popolnoma standardizirano. Mislim, da bi podjetje doseglo večjo učinkovitost orodij pospeševanja prodaje z nujnimi prilagoditvami posameznim trgom, vsaj na jezikovnem področju. Vsekakor informacije, ki jih ponujajo katalogi in spletna stran podjetja, ne dosežejo želenih rezultatov, če jih ciljni kupci ne razumejo. Ciljno občinstvo odnosov s tujimi javnostmi so tuje gospodarske zbornice. Podjetje se ciljnemu občinstvu ustrezno prilagaja, saj pri svojem komuniciranju upošteva predvsem zakonodajno okolje posameznega trga (Jazbec, 2005).

## **5.5.2 ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D.**

### **5.5.2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Iskra Avtoelektrika d.d., s sedežem v Šempetru pri Gorici, je bila ustanovljena leta 1960, ko se je začela prva proizvodnja avtoelektričnih delov. Temu je sledilo obdobje hitre rasti zaradi naraščajočih potreb domače avtomobilske industrije in vstopa podjetja na tuje trge. Danes je podjetje priznani evropski proizvajalec avtoelektričnih izdelkov. Iskra Avtoelektrika d.d. ni toliko prisotna v klasični avtomobilski industriji, ampak bolj v industriji komercialnih vozil, traktorjev, tovornjakov in avtobusov (glavna dejavnost: 31.610 – proizvodnja električne opreme za stroje, vozila). Iskra Avtoelektrika trži na razvitih trgih zaganjalnike, alternatorje, enosmerne motorje, pogonske sisteme, stikala, krmilja, vžigalne tuljave, hladno oblikovane dele, navitja, plastične dele in aluminijaste ulitke iz tlačnega litja, orodja za kovinskopredelovalno industrijo ter posebno proizvodno in kontrolno opremo. Proizvodni program je mogoče razdeliti na prvo vgradnjo ali industrijsko vgradnjo, to so izdelki za potrebe proizvajalcev motornih vozil, in drugo vgradnjo, to pa so rezervni deli lastnih izdelkov ali za potrebe servisiranja in za zamenjavo izdelkov tekmecev (Spletna stran podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 2005). Podjetje realizira približno 99 odstotkov svoje prodaje na tujih trgih, kar ga uvršča med največje slovenske izvoznike (Priloga 4).

Iskra Avtoelektrika d.d. je matično podjetje skupine Iskra Avtoelektrika. V celotni skupini so združena proizvodna in pridružena proizvodna podjetja doma in po svetu ter trgovska podjetja v okviru lastne distribucijske mreže. Vsa odvisna podjetja so v večinski lasti obvladujočega

podjetja, kar pomeni, da Iskra Avtoelektrika d.d. samostojno upravlja z njimi. Proizvodna podjetja, ustanovljena v tujini, proizvajajo zaganjalnike, alternatorje in komponente, ki temeljijo na know-howu, in tržijo druge izdelke, ki jih proizvaja koncern. Prodajna podjetja v tujini pa sestavljajo distribucijsko mrežo, v katero so vključeni distributerji. Čeprav je njihova glavna dejavnost trženje izdelkov Iskre Avtoelektrike na področju druge vgradnje, se vse bolj razvijajo v logistične centre in podpirajo trženje do prvo vgradnih kupcev. V intervjuju z gospodom Borisom Lebanom, vodjo področja marketing, sem se osredotočila na tržno komuniciranje Iskre Avtoelektrike d.d., čeprav je to tesno povezano s komuniciranjem celotne skupine.

#### **5.5.2.2 TRŽNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D.**

**Strategija komuniciranja** s tujimi trgi na področju prve vgradnje je v Iskri Avtoelektriki podrejena strategiji podjetja kot celote ter tesno povezana z življenjskim ciklom izdelka. Pri oblikovanju strategije komuniciranja z izbranimi tujimi trgi v podjetju upoštevajo tudi zunanje (značilnosti povpraševanja, že obstoječa konkurenca in ekonomski pogoji na izbranem trgu) in notranje faktorje podjetja (finančni viri, kadri, mednarodne izkušnje).

**Klasičnega oglaševanja** na tujih trgih je v Iskri Avtoelektriki malo. Podjetje objavlja oglase splošnega tipa v specializiranih globalnih revijah. Na lokalni ravni posameznih tujih trgov pa občasno sodeluje tudi z lastno mrežo, ki sprejema odločitve o oglaševanju v lokalnih medijih. Klasično oglaševanje prek množičnih medijev omogoča podjetju komuniciranje s celotnim trgom in ne le s posameznim segmentom. Iskra Avtoelektrika d.d. želi s strategijo oglaševanja ustvariti zanimanje pri potencialnem kupcu in ga spodbuditi k iskanju podrobnejših, zanj potrebnih informacij. Podobno je v podjetju poskrbljeno tudi za **odnose s tujimi javnostmi**. Iskra Avtoelektrika d.d. skrbi za objavljane člankov in odnose z mediji na globalni ravni, na lokalni ravni pa sodeluje s podjetji, ki sestavljajo lastno mrežo družbe. **Pospeševanje prodaje** na tujih trgih vključuje sejme, kataloge, promocijski material, predstavitev delovanja izdelkov, izdelčne garancije, nižje cene, ki se odražajo v količinskih in kumulativnih rabatih, posebne ugodnosti in nizkoobrestna posojila. Med vsemi orodji so najpomembnejši sejmi. Iskra Avtoelektrika d.d. nastopa na specializiranih internacionalnih in lokalnih sejmih. Lokalni sejmi potekajo v okviru lastne mreže in pooblaščenih distributerjev. Odločitev za razstavljanje na določenem sejmu poteka glede na kakovost obiskanosti sejma, prisotnost konkurentov, prisotnost in permanentnost na izbranem trgu. Prisotnost na sejmih je glede na njihovo usmerjenost na tuje trge neizbežna. Služba za marketing ob koncu vsakega leta sprejme plan sejmov za naslednje leto. Pri organizaciji sejmov podjetje sodeluje z zunanjimi postavljalci, s katerimi se dogovori o obliki stojnice, obsejmskih dejavnostih, določi design in grafično opremo stojnice. Postavljalec tako poskrbi za pripravo stojnice v celoti. Glede na specifičnosti posameznih trgov se določijo razne obsejmske dejavnosti, kot so konference, predstavitve, pogostitve,... V sodelovanju s komercialisti oddelek za marketing pošlje kupcem vabila za obisk sejemске prireditve.

**Osebna prodaja** poteka iz prodajne službe posamezne strateške poslovne enote. Dejavnosti osebne prodaje so pridobivanje novih kupcev, vzdrževanje odnosov z obstoječimi in ponovno

pridobivanje izgubljenih kupcev. Delo na področju prve vgradnje obsega tako majhne kupce kot velike korporacije, ki imajo svoje enote razporejene po celem svetu. Prav zaradi tega je obvladovanje kupcev urejeno tako, da prodajalec sledi kupcu kot celoti (vsem lokacijam in divizijam, ki jih ima kupec po svetu). Naloga prodajnega osebja je dnevno komuniciranje s kupci in nudenje vse potrebne podpore pri zadovoljevanju njihovih potreb. Prodajno osebje je vedno prvi kontakt, na katerega kupci naslovijo vsa svoja vprašanja (povpraševanja, reklamacije, tehnična vprašanja,...). Vprašanja, ki niso komercialne narave, prodajalec usmeri na odgovorne in potem kupcu posreduje odgovor. Od svojega prodajnega osebja zahteva podjetje dobro poznavanje izdelkov, saj so ti tehnično zahtevni, kupci pa visoko usposobljeni. V podjetju imajo izoblikovane baze podatkov o svojih kupcih, ki jih stalno obnavljajo. Področje osebne prodaje v Iskri Avtoelektriki d.d. je tesno povezano s trženjskim pristopom CRM (angl. customer relationship management). CRM je poslovna strategija, ki usmerja celotno poslovanje podjetja k celovitemu upravljanju odnosov s kupci. **Neposredno trženje** poteka le kot podpora osebne prodaje. Iskra Avtoelektrika d.d. uporablja kot sredstvo komuniciranja s svojimi kupci tudi internet. Podjetje ima oblikovano svojo spletno stran, ki služi kot sredstvo predstavitve in komuniciranja s kupci. Spletna stran podjetja nudi splošne informacije, ki so namenjene širši javnosti, še posebej novim kupcem, medtem ko so te za že obstoječe kupce nekoliko pomanjkljive.

Učinkovitost komuniciranja v Iskri Avtoelektriki d.d. merijo posredno preko ugotavljanja zadovoljstva in izpolnjevanja zahtev svojih kupcev. V podjetju so mnenja, da bo prihodnost mednarodnega tržnega komuniciranja zaznamovana predvsem s tesnimi in prilagojenimi odnosi do kupca. Kljub temu, da bodo elektronske tehnologije vedno bolj pridobivale na pomenu tudi na področju mednarodnega tržnega komuniciranja, pa osebni odnos med podjetjem in kupcem ne bo izključen (Leban, 2005).

### ***5.5.2.3 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D.***

V Iskri Avtoelektriki d.d. skušajo vsa orodja komuniciranja maksimalno adaptirati tujim kupcem, da lahko uspešno zadovoljijo njihove želje in potrebe po informiranosti. Obstajajo številne in različne kategorije zahtev kupcev. Iskra Avtoelektrika d.d. upošteva pomembnost teh zahtev in na takšni osnovi izvaja upravičeno adaptacijo. V podjetju se zavedajo, da je v današnjem času močne konkurence pomembna tako strategija nizkih stroškov kot diferenciacija, ki zahteva tudi prilagajanje komuniciranja različnim segmentom kupcev.

Oglaševanje v Iskri Avtoelektriki d.d. služi za pretok splošnih informacij do ciljnih kupcev, zato je tu možna standardizirana uporaba tega orodja. Različna orodja odnosov z javnostmi nudijo različne možnosti standardizacije in adaptacije. Za objavljane splošnih člankov o rezultatih poslovanja, o nadaljnjem razvoju in rasti podjetja ter o proizvodnem programu v internacionalnih revijah je značilna standardizacija. Na področju odnosov s tujimi javnostmi sodeluje podjetje tudi s svojimi tujimi podružnicami, kar omogoča uspešnejšo adaptacijo lokalnim javnostim. Iskra Avtoelektrika d.d. uporablja različna orodja pospeševanja prodaje. Najbolj kompleksno orodje

pospeševanja prodaje je sejem, ki zahteva kombinacijo adaptacije in standardizacije. Iskra Avtoelektrika d.d. za vsak sejem posebej usposobi prodajno osebje, pripravi predstavitev in obsejemske dejavnosti. Design in grafično podobo pa spreminja le vsakih nekaj let. Naloga osebne prodaje in neposrednega trženja, ki delo prodajalcev podpira in dopolnjuje, je kontaktiranje s kupci in nudenje podpore pri zadovoljevanju njihovih potreb. Iskra Avtoelektrika d.d. veliko vlaga v tesne in dolgoročne odnose s svojimi kupci. Prav zato sta osebna prodaja in neposredno trženje še posebej pomembni orodji komuniciranja in je njuna adaptacija potrebam in željam individualnih kupcev nujna (Leban, 2005).

### **5.5.3 AET D.O.O.**

Iz družbe AET d.o.o. so mi odgovore na zastavljena vprašanja posredovali preko elektronske pošte.

#### **5.5.3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

AET d.o.o. je hčerinsko podjetje slovenske korporacije Hidria iz Spodje Idrije<sup>2</sup>. Podjetje proizvaja vžigne komponente, ki se vgrajujejo v različne vrste motorjev, pa tudi izdelke tehnične keramike za industrijsko in domačo uporabo (glavna dejavnost: 31.610 – proizvodnja električne opreme za stroje, vozila). Ustanovljeno je bila leta 1955 z namenom razvijanja in izdelovanja avtomobilskih svečk, skozi zgodovino pa so se zaposleni specializirali za osnovne štiri proizvodne programe:

- proizvodnjo magnetnih vžigalnikov za male bencinske motorje,
- proizvodnjo komponent za hladen zagon diesel motorjev,
- proizvodnjo tehnične keramike in
- proizvodnjo vžignih sistemov za olje in plin.

Blagovna znamka AET je usmerjena na globalni trg in je danes poznana v 38-ih državah po vsem svetu ter uveljavljena na francoskem, italijanskem, britanskem, nemškem in ameriškem trgu (Priloga 5). Izdelki treh proizvodnih programov: diesel programa, magnetnega vžigalnika in tehnične keramike so poznani tudi na trgih bivše Jugoslavije, Češkem in Finskem ter v Turčiji, Litvi, Iranu in Alžiriji (Spletna stran podjetja AET d.o.o., 2005).

---

<sup>2</sup> Slovenska globalna korporacija Hidria združuje 30 podjetij iz Slovenije in drugih trgov po svetu. Pet ključnih podjetij deluje v Sloveniji: AET, Hidria Perles, IMP Klima, Rotomatika in Tomos, s proizvodnimi lokacijami v Tolminu, Kranju, Godoviču, Idriji, Spodnji Idriji, Kopru in na Jesenicah ter mestih Epe na Nizozemskem in Quito v Ekvadorju. Hidrijina mreža trgovsko-distribucijskih centrov je razpeta od ZDA, Ekvadorja, Kolumbije, Peruja, Avstralije, Hong Konga, do Velike Britanije, Portugalske, Nizozemske, Poljske, Nemčije, Švice, Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine (Spletna stran Skupine Hidria, 2005).

### 5.5.3.2 TRŽNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU AET D.O.O.

V podjetju AET d.o.o. **cilje komuniciranja** prilagajajo posameznim ciljnim segmentom kupcev, ki jih je potrebno najprej identificirati. Tako določijo komu in kaj bodo sporočali. Cilji komuniciranja, ki jih v podjetju zasledujejo na tujih trgih, so predvsem naslednji:

- prepričati kupce o ugledu in kakovosti podjetja,
- opisati razpoložljive storitve, ki jih podjetje nudi svojim odjemalcem,
- informirati potencialne porabnike o novem izdelku,
- prepričati kupce, da je njihov izdelek boljši od konkurenčnega ali
- izboljšati potrošnikovo predstavo o njihovem izdelku.

Poleg značilnosti, ki veljajo za posamezen segment kupcev, upoštevajo v podjetju tudi dejavnike, kot so vrsta trga in naravne ter socio-kulturne značilnosti trga, življenjski cikel izdelka in kupčevo poznavanje izdelkov. V tržnem komuniciranju obstajajo specifične glede na to ali nastopajo na avtomobilskem trgu, trgu bele tehnike, trgu prve vgradnje ali trgu rezervnih delov. Geografska lega, kultura in jezik neke države so prav tako pomembni pri sprejemanju odločitev o komuniciranju s tujimi trgi. Življenjski cikel izdelka na izbranem trgu določa, ali je izdelek za trg popolnoma nov ali pa je ta že v fazi umiranja, kar ima pomemben vpliv tudi na komuniciranje z omenjenim trgom. Seveda bo tudi obstoječe poznavanje kupca z izdelkom vplivalo na oblikovanje ustreznega komuniciranja s trgom, saj se bodo informacije, ki jih bodo potrebovali porabniki v teh primerih, bistveno razlikovale. Vsi ti dejavniki, ki jih v podjetju upoštevajo pri komuniciranju s trgi, vsekakor ne opravičujejo uporabe popolnoma standardiziranega komuniciranja za vse trge.

Lastnosti medorganizacijskega trga, na katerem podjetje AET d.o.o. nastopa, so vzrok, da orodja **klasičnega oglaševanja** preko različnih medijev ne pridejo v poštev. Kupci, ki so v tem primeru podjetja, pričakujejo predvsem visoko raven osebnega stika s svojim dobaviteljem. Večjega pomena so **orodja pospeševanja prodaje**. Sejemske predstavitve ponujajo veliko možnosti navezovanja poslovnih stikov ter seznanjanja z najnovejšimi trendi. Kupci ob koncu leta prejmejo razna poslovna darila. Kupci rezervnih delov so deležni določenih popustov, ki pa so vezani tudi na leta podjetju. Pomembno orodje pospeševanja prodaje so tudi katalogi, ki jih imajo v družbi v tiskani obliki in na CD-jih, prospekti s tehničnimi podatki in predstavitvijo podjetja. Omenjena orodja so standardna za vse trge. Prilagoditve obstajajo le na jezikovnem področju. Katalogi in prospekti so v treh jezikih, in sicer angleškem, nemškem in francoskem. Strategijo **odnosov z domačimi kot tudi tujimi javnostmi** (obveščanje širše javnosti o podjetju in njegovem delovanju, interno glasilo, odnosi z zunanjimi javnostmi) razvija in oblikuje matično podjetje Hidria in je skupna za vse trge.

**Osebno prodajo** izvajajo direktor, vodje prodajnih centrov in komercialisti. Orodja, ki se jih najpogosteje poslužujejo pri osebni prodaji, so prodajne predstavitve na sejnih ali neposredno v podjetjih, prodajna srečanja, priprava vzorcev in njihova predstavitev in nenazadnje organizacija razstavnih in sejmskih prireditev. Osebna prodaja vključuje komuniciranje s kupci, ki poteka neposredno iz pisarne, obiskovanje kupcev na terenu ter obdelavo trga in pripravo poslov.



Prodajalci so izključno zaposleni v samem podjetju. Vsekakor mora prodajalec dobro poznati tehnične značilnosti izdelka in konkurenco. Zelo pomembno vlogo pri osebni prodaji ima tudi prodajalčev zunanji zgled in njegove osebne značilnosti. Osebna prodaja velikokrat zahteva sposobnost prodajalca, da v trenutku sprejme odločitev glede na zmožnosti prilagajanja željam kupca. Pri pomembnejših poslih, ki so na primer povezani z večjimi količinami ali novimi izdelki, se komercialist odloča v sodelovanju z vodjo oziroma direktorjem prodajnega centra. Pri poslih manjšega obsega pa ima prodajalec že vnaprej izoblikovane kriterije, na osnovi katerih sprejema ustrezne odločitve. V podjetju imajo izoblikovano bazo podatkov o svojih kupcih.

Osebna prodaja poteka ob podpori **neposrednega trženja** po telefonu, pošti, preko interneta in elektronske pošte. Po pošti pošiljajo posamezne ponudbe z namenom vzpodbuditi interes in pomoč potrošniku pri nakupu. Preko lastne spletne strani imajo potencialni kupci možnost »brskati« po spletnem katalogu in neposredno naročiti izdelek. Potencialnim kupcem pošiljajo tudi predstavitve izdelkov po elektronski pošti. Specialne kataloge pa pošiljajo po navadni pošti.

Uspešnost komuniciranja ugotavljajo glede na dosežen obseg prodaje po kupcih, izdelkih, geografskih območjih, glede na realizirano število naročil, pridobljene nove kupce in obiskanost razstavljenih sejmov. V prihodnosti bodo po mnenju gospe Darje Volarič večjo pozornost zahtevale različne oblike neposrednega trženja, predvsem trženje preko elektronske pošte in interneta. Osebna prodaja pa bo vsekakor še vedno odločilna pri sklepanju velikih poslov (Volarič, 2005).

### **5.5.3.3 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU AET D.O.O.**

V podjetju AET d.o.o. so mnenja, da številni dejavniki onemogočajo uporabo povsem standardizirane komunikacije s tujimi trgi, prav tako težka oziroma nemogoča pa je tudi popolna adaptacija komuniciranja na vsakem trgu in segmentu kupcev posebej. Komuniciranje sproti prilagajajo potrebam vsakega segmenta trga, ki je opredeljen tako po dejavnosti kot po geografski legi. Odločitev med standardizacijo in adaptacijo tržne komunikacije je prepuščena komercialistom, ki imajo največ izkušenj s tujimi trgi. Ko gre za nek popolnoma nov trg, sodelujejo tudi s posredniki, ki jih ima matično podjetje na tem območju, saj le-ti poznajo tako jezik kot splošno kulturo, predvsem pa poslovno kulturo trga in kupcev.

Glede na strategijo komuniciranja s tujimi trgi, ki jo uporabljajo v družbi AET d.o.o., je adaptacija primernejša pri osebni prodaji in neposrednem trženju, standardizacija pa pri oglaševanju in odnosih s tujimi javnostmi. Za pospeševanje prodaje je značilna kombinacija obeh pristopov. Iz zbranih izkušenj na tujih trgih podjetja velja, da osebni stik, ki nastane pri osebni prodaji med kupcem in dobaviteljem, zahteva prilagajanje komuniciranja posebnostim posameznega potrošnika. Prilagajanje je vezano na lastnosti prodajnega osebja, kot so ustrežljivost, odprtost, prijaznost, zavzetost... Z vidika prilagodljivosti pričakanjem kupcev so, po besedah gospe Darje Volarič, pomembne tudi demografske in druge vizualne značilnosti prodajnih oseb (videz, starost, spol, ipd.). V podjetju so mnenja, da oblike neposrednega trženja

zahtevajo od prodajalca, ki stopa v stik s kupcem, manjšo prilagodljivost kot pa klasična oblika osebne prodaje. Odnosi z javnostmi imajo kot orodje komuniciranja nalogo obveščanja javnosti o delovanju podjetja in so lahko skupni za vse tuje trge. Za podjetje AET d.o.o. odnose z javnostmi izvaja matično podjetje, kar kaže na zelo visoko stopnjo standardizacije tega orodja. Prednosti, ki jih prinašajo tako standardizirani odnosi z javnostmi, se kažejo predvsem v lažjem načrtovanju in kontroli izvajanja.

Podjetja, ki nastopajo na svetovnem trgu, imajo samo dve možnosti: ali se izgubijo v povprečju ali pa s svojo izvirnostjo razburkajo valove v morju konkurenčnih podjetij. AET d.o.o. želi ustvarjati konkurenčno prednost preko večje adaptacije komuniciranja željam in potrebam posameznih kupcev in posledično zgraditi večjo prepoznavnost svoje blagovne znamke (Volarič, 2005).

#### **5.5.4 MEBLO VATA D.O.O.**

O komuniciranju s tujimi trgi sem se v podjetju Meblo Vata d.o.o. pogovarjala z gospo Renato Vončina, vodjo komerciale.

##### **5.5.4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Meblo Vata d.o.o., s sedežem v Mirnu, deluje na področju tekstilne industrije in sodi med mala podjetja. Njihov proizvodni program vključuje polnila za vzmetnice, oblazinjeno pohištvo ter težko konfekcijo (glavna dejavnost: 17.530 - proizvodnja netkanih tekstilij brez oblačil). Podjetje je izvozno usmerjeno, saj velik del svojih prihodkov realizira s prodajo na tujih trgih. Najpomembnejši izvozni trgi so Avstrija, Italija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina ter Srbija, torej trgi EU in bivše Jugoslavije (Priloga 6). Razlog za takšno izvozno usmerjenost prodaje je v naravi njihovih izdelkov. Repromaterial, ki ga proizvajajo, je voluminozen in povezan z visokimi stroški prevoza, kar jim onemogoča prodajo na bolj oddaljenih trgih.

Dejavnost, v kateri deluje Meblo Vata d.o.o., je v fazi zrelosti. Konkurenca je močna, kar se pozna tako na področju cen kot na značilnosti izdelkov. Povečanje tržnega deleža za zrelo panogo je zelo težko doseči. Zato je podjetje usmerjeno predvsem na ohranjanje svojega konkurenčnega položaja. Kakovost proizvodov in spremljajočih storitev, ki jih podjetje nudi svojim kupcem, mora biti na visoki ravni. Za zrelo dejavnost je značilno tudi padanje stopnje izkoriščanja kapacitet. Temeljni cilj podjetja je zapolnitev svojih proizvodnih kapacitet. Načini, kako realizirati zastavljene cilje, se med trgi razlikujejo. Vsak trg oziroma segment kupcev na trgih ima namreč svoje zahteve in potrebe.

##### **5.5.4.2 TRŽNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU MEBLO VATA D.O.O.**

Komuniciranje s tujimi trgi je po besedah gospe Renate Vončina odvisno od značilnosti okolja ciljnega trga, narave obstoječih konkurentov in značilnosti, ki se nanašajo na samega kupca. V

podjetju obravnavajo vsak trg kot trg zase. Včasih pa to ni dovolj in je potrebno celo prilagajanje komuniciranja specifičnim potrebam določenega kupca. Komunikacija je odvisna tudi od preteklih izkušenj na tujem trgu oziroma s posameznim kupcem. V podjetju imajo v ta namen izoblikovano bazo podatkov o svojih kupcih, ki jim pomaga pri vzpostavljanju dolgoročnih odnosov. Podatke tudi redno ažurirajo.

**Osebna prodaja** v Meblu Vata d.o.o. poteka preko zaposlenih in tujih agentov. Skoraj na vseh tujih trgih imajo prodajnega agenta, preko katerega vzpostavljajo stike s tamkajšnjimi kupci. Prednost tujih agentov je v poznavanju poslovne kulture izbrane države, izkušenosti in specializiranosti. Le na trgih bivše Jugoslavije poslujejo brez posredovanja agentov. Prodajalec sprejema nekatere odločitve sam. Odločitve, povezane z večjimi zahtevami, pa potekajo po ustaljenem vzorcu. V podjetju imajo namreč obrazec, ki ga komercialist izpolni, ko potencialni kupec nanj naslovi svoje želje in zahteve. Izpolnjen obrazec izroči vodji komerciale. Na sestanku vodstva, kjer se zberejo vodja komerciale, vodja proizvodnje in tehnolog, se kupčevo povpraševanje ovrednoti. Na takšni podlagi komercialist lahko izdela ponudbo in sprejme ustrezno odločitev. Razne oblike **neposrednega trženja**, kot so trženje prek telefona, pošte, hitre pošte in interneta, uporabljajo kot komplementarno orodje osebne prodaje.

**Klasičnega oglaševanja** na tujih trgih ne izvajajo. Razlog je sama narava izdelka, ki ga podjetje proizvaja in trži, ter omejena sredstva, ki jih ima podjetje na razpolago za svoj tržno komunikacijski program. Pomembnejšo vlogo ima zato **pospeševanje prodaje** s tujimi trgi. Podjetje je pred leti nastopalo na sejmu pohištvenikov v Ljubljani, danes pa se promovirajo predvsem preko drugih razstavljalcev. V tovrstne sejme so morali vlagati veliko časa in denarja, vendar zelenega rezultata ni bilo. V podjetju so ugotovili, da so se na sejmih, na katerih so razstavljali, pojavljali že znani kupci, kar je bila posledica splošne narave sejmov. Razstavljanje na večjih mednarodnih sejmih se jim zdi nesmiselno zaradi narave izdelkov, ki niso primerni za prodajo na bolj oddaljenih trgih. V podjetju se poslužujejo tudi poslovnih daril, zlasti v novoletnem obdobju. Po novem letu pa svojim kupcem pošljejo tudi anketo o zadovoljstvu s proizvodi in spremljajočimi storitvami podjetja. Strategija odnosov s tujimi javnostmi zajema le strategijo ustvarjanja enotne podobe podjetja na vseh trgih.

Gospa Renata Vončina je mnenja, da značilnosti, ki izhajajo iz tujega trga, pomembno vplivajo na oblikovanje strategije komuniciranja. Cena je v boju z ostalimi konkurenti vsekakor pomemben faktor, vendar samo ta ne ustvari zadovoljenega kupca, ki bo dolgoročno sodeloval s podjetjem. Prihodnost mednarodnega tržnega komuniciranja bodo vsekakor zaznamovali novi načini komuniciranja, ki jih bo s seboj prinesla sodobna tehnologija. Kljub temu pa bosta v osnovi vsakega komuniciranja še vedno prodajalec in kupec, zato bo vloga osebnega stika v komuniciranju še vedno zelo pomembna (Vončina, 2005).

### **5.5.4.3 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU MEBLO VATA D.O.O.**

V komuniciranju podjetja Meblo Vata d.o.o. imajo pomembno in prevladujočo vlogo osebne komunikacijske poti. Osebni stik, ki nastane pri osebni prodaji med prodajalcem in kupcem, zahteva prilagodljivost, fleksibilnost in hitro odzivnost s strani podjetja. Adaptacija je po besedah gospe Vončina nujno potrebna. Tudi v primeru neposrednega trženja je potrebna adaptacija potrebam in željam kupcev. Pri trženju prek telefona se mora prodajalec prilagajati celo razpoloženju svojega sogovornika, kar je seveda veliko lažje, ko ima opravka z že znanim kupcem. Seveda je takšno prilagajanje manjše kot v primeru dejanskega osebnega stika. Vsekakor pa vse oblike prodaje zahtevajo prilagodljivost prodajnega osebja različnim načinom in stilom prodaje na posameznih trgih. Izmed orodij pospeševanja prodaje podjetje uporablja le darila, ki so v glavnem standardizirane za vse trge in kupce. Popolna standardizacija je značilna tudi na področju oblikovanja in uporabe odnosov s tujimi javnostmi. Kot že omenjeno pa podjetje ne uporablja klasičnega oglaševanja na tujih trgih.

Gospa Renata Vončina je mnenja, da so zaradi lastnosti tujih trgov nekatera orodja tržnega komuniciranja, kot na primer oglaševanje, pospeševanje prodaje in odnosi s tujimi javnostmi, precej podobna oziroma standardizirana za različne trge. Osebna prodaja ter neposredno trženje, ki sta na trgu repromateriala v tesni povezanosti, zahtevata adaptacijo prodajnega osebja posameznim trgov in celo posameznim kupcem na določenih trgih (Vončina, 2005).

### **5.5.5 KOLEKTOR GROUP D.O.O.**

O načinih komuniciranja družbe in skupine Kolektor na tujih trgih sem se pogovarjala z gospodom Rokom Vodnikom, izvršnim direktorjem komerciale.

#### **5.5.5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Kolektor Group d.o.o. je krovno podjetje skupine Kolektor. Skupina Kolektor deluje na globalnem trgu s široko razvejano mrežo podjetij in podružnic v Evropi, Ameriki in Aziji. Strateški položaj sedeža skupine v centru Evrope omogoča prisotnost na vseh pomembnih trgih, kjer oskrbujejo kupce s takojšnjimi in odgovornimi rešitvami. Jedro njihovega poslovanja predstavlja razvoj, proizvodnja in trženje komutatorjev, kjer so se ustalili kot vodilna globalna skupina. Poleg proizvodnje komutatorjev širijo proizvodni program tudi na področje elektronike, feritnih jeder in navitij ter plastičnih komponent (dejavnost: elektronika in bela tehnika<sup>3</sup>). Prodaja komutatorjev prevladuje v treh dejavnostih, in sicer avtomobilski industriji (67%), industriji gospodinjskih aparatov (15%), industriji električnih ročnih orodij (15%), na ostale specializirane industrije pa odpade 3%. Pridobljeno znanje, izkušnje zaposlenih in obstoječo opremo pa s pridom izkoriščajo za razvoj izdelkov za prihodnost. Kljub širokemu proizvodnemu

---

<sup>3</sup> To je glavna dejavnost skupine, medtem ko je glavna dejavnost družbe Kolektor Group d.o.o. 74.150 – dejavnost holdingov.

programu delujejo kot celota z unikatnim razvojem, tehnologijo in programi. Podjetja v skupini so ključnega pomena, saj prispevajo k uspešnemu poslovanju celotne skupine (Spletna stran podjetja Kolektor Group d.o.o., 2005).

Z letom 2004 je Kolektor vpeljal koncernski način vodenja<sup>4</sup>. Pod streho skupine Kolektor je danes več kot 20 podjetij, katerih dejavnost posega na področja financ in bančništva, obveščanja in oglaševanja, trgovine, proizvodnje in razvoja izdelkov za prihodnost. Kolektor Group d.o.o. kot krovno podjetje skupine Kolektor je ohranilo strateške naloge za vsa podjetja v koncernu, to je prodajo in nabavo, finance, računovodstvo, informatiko in sistem vodenja kakovosti kot tudi razvijanje novih proizvodnih programov v sodelovanju z lastno strojogradnjo (Spletna stran podjetja Kolektor Group d.o.o., 2005). Prodaja in trženje je torej koordinirano in vodeno centralno preko strateške prodaje Kolektor Group, izvajanje prodajnih aktivnosti pa podprto preko podjetij koncerna Kolektor Group in prodajnih predstavništev, organiziranih preko predstavništev trgovskih podjetij oziroma mreže Comtrade. Skupina Kolektor nastopa na trgu Evrope, Amerike in Azije (Priloga 7).

#### **5.5.5.2 TRŽNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU KOLEKTOR GROUP D.O.O.**

Prodajni cilji, ki jih v podjetju zasledujejo, so odvisni od značilnosti trga. Za rastoče trge, kot so azijski, so najpomembnejši prodajni cilji rast prodaje in pridobivanje novih kupcev ter projektov. Na že zrelih trgih oziroma trgih stagniranja je prodajni cilj ohranitev obstoječega tržnega deleža. Tako določeni prodajni cilji definirajo, kakšno bo nadaljnje **komuniciranje s tujimi trgi**.

**Klasično oglaševanje** predstavlja le majhen delež v celotnem komunikacijskem programu. Skupina oglašuje svoje proizvode v specializiranih revijah avtomobilske industrije, ročnih orodij in gospodinjskih aparatov, ki so globalnega dosega. Oglas, ki ga uporabljajo v ta namen, temelji na predstavitvi podjetja, s poudarkom na proizvodnem programu. Oglašujejo predvsem pred večjimi nastopi na sejnih. Vse pomembnejši posrednik komuniciranja s potencialnimi kupci, obstoječimi partnerji, novinarji, lokalno in strokovno javnostjo postaja **internet**. Enotni grafični elementi nakazujejo sorodnost in povezanost podjetij skupine Kolektor, kljub temu pa posamezne predstavitve ne izgubljajo svoje identitete. Spletna mesta ne komunicirajo enosmerno, saj v veliki meri uporabljajo možnost interaktivnosti in dvosmerne komunikacije, ki jo ponuja internet. Cilj je uporabiti internet za poglobljeno predstavitev in pridobivanje konkretnih povpraševanj, stikov in odzivov kupcev. Zavedajo se, da še tako sodobna spletna predstavitev ne bo izpodrinila prednosti osebne stika in dobrih poslovnih običajev. Internet ima največ priložnosti na področju hitrosti, poglobljenosti informacij in dvosmerne komunikacije. Skupina nastopa kot razstavljalca na treh do štirih **internacionalnih sejmih** letno, in sicer v Evropi, Ameriki in na Kitajskem. Odločitev o izbiri primerne sejmice za razstavljanje je dokaj enostavna, saj je le malo aktualnih sejmice s področja elektromotorjev. Na teh sejmih razstavlja vsi dobavitelji komponent elektromotorjev in vsi proizvajalci opreme za

---

<sup>4</sup> Koncern je združenje pravno samostojnih podjetij v gospodarsko enoto s skupnim vodstvom in upravo na podlagi proizvodno-tehničnih, finančnih ali organizacijskih razlogov. Običajno je koncern združenje podjetij, ki ga sestavljata eno krovno podjetje in vsaj eno hčerinsko odvisno podjetje, pri tem je krovno podjetje lahko udeleženo v proizvodnji ali le v kapitalu odvisnega podjetja.

elektromotorje. Pred odločitvijo o nastopu na nekem sejmu, sejem predhodno obišejo. Predstavniki skupine se udeležujejo številnih tujih sejmov tudi v vlogi obiskovalcev. **Katalogi**, ki jih uporabljajo pri komuniciranju s kupci, so standardni za vse trge. V začetku marca 2005 je zaživel tudi spletni katalog izdelkov. Tako so izdelki na preprost način hitro dosegljivi vsem zunanjim uporabnikom pa tudi uporabnikom v okviru koncernovih podjetij. Uporabniki se morajo za uporabo kataloga registrirati. Med številnimi izdelki najdejo pravega s pomočjo zmogljivega iskalnika. Ena najpomembnejših prednosti novega spletnega kataloga je njegova aktualnost, saj uredniki lahko podatke kadarkoli osvežijo z novimi podatki iz Kolektorjevega informacijskega sistema. Takšna oblika kataloga pa je pomembna pridobitev tudi za Kolektorjev prodajni oddelek. Ker morajo uporabniki ob prvi prijavi zaupati svoje podatke, lahko statistični modul precej natančno zazna, kdo se prijavlja v katalogu in kaj ga zanima. Orodja pospeševanja prodaje s tujimi trgi vključujejo tudi koordiniranje aktivnosti in tržni pregled možnih potencialov za pridobivanje novih projektov. V ta namen organizirajo prodajno konferenco, kjer sodelujejo prodajalci iz vsega sveta, ter strateško konferenco, ki deluje predvsem na korporativni ravni. Stiki s tujimi javnostmi se vodijo centralno iz Idrije. Cela skupina ima enotno podobo. Orodja **komuniciranja s tujimi javnostmi** so tudi sponzorstva, donacije in posebni dogodki. Tako na primer družba Black&Decker organizira prireditev »Charity event« v Ameriki, namenjeno boju proti raku, ki se ga skupina Kolektor kot partner udeleži.

Skupina ima organizirano **osebno prodajo** preko svoje centralne prodajne službe, prodajalcev po ostalih trgih, preko svoje zastopniške mreže in zunanjih prodajalcev. Od svojih prodajalcev zahtevajo zaradi specifik izdelka ustrezna ekonomska in tehnična znanja. Potrebno je tudi znanje tujih jezikov in uspešnega komuniciranja ter pogajanja. Prodajalci morajo vzpostaviti stik oziroma odnos s kupci, ki mora biti kar se da dolgoročen. V skupini imajo definirane nivoje, do katerih se prodajalec odloča samostojno. V skupini oblikujejo baze podatkov o svojih kupcih. Podatki, ki so vključeni v te baze, so pridobljeni iz vprašalnikov o zadovoljstvu kupcev in tržnih analiz, ki jih izvajajo v skupini. **Neposredno trženje** prek telefona in pošte, pa osebno prodajo dopolnjuje in podpira.

V skupini nimajo direktnega orodja, s katerim bi merili učinkovitost tržnega komuniciranja. Dobro merilo je primerjava med planiranimi prodajnimi cilji in dejanskimi dosežki, pri čemer pa velja, da uspešnost skupine pri doseganju zastavljenih ciljev ni odvisna samo od komuniciranja. Posredno merilo uspešnosti komuniciranja s tujimi trgi je tudi analiza zadovoljstva kupcev. Redno spremljanje zadovoljstva kupcev je nujno in hkrati koristno, saj je eden izmed načinov za podrobnejše spoznavanje kupčevih pričakovanj in za pridobitev natančnejših podatkov o tem, s čim je kupec zadovoljen in kaj ga moti. Poleg tega je analiza zadovoljstva kupcev učinkovita, če temu sledijo ustrezni korektivni ukrepi za povečanje njihovega zadovoljstva, tudi na področju komuniciranja. V skupini skušajo strategijo komuniciranja stalno izboljševati in prilagajati kupčevim pričakovanjem.

V skupini Kolektor so mnenja, da je v svetu vedno številnejših tekmecev potrebna prilagodljivost posebnostim trga in cenovna konkurenčnost. Govorimo o strategiji nizkih stroškov in strategiji diferenciacije, ki sta primerni za različne segmente kupcev. Strategijo

nizkih stroškov skušajo dosegati s pomočjo večje avtomatizacije, z zmanjševanjem fiksnih stroškov in s prenašanjem proizvodnje v dežele z nižjo ceno delovne sile. Na segmentu, ki je tehnološko zahtevnejši, nastopajo s strategijo diferenciacije. Prihodnost na mednarodnem tržnem komuniciranju je po besedah gospoda Roka Vodnika povezana s svetovno globalizacijo, zato postajajo tudi načini komuniciranja vedno bolj standardizirani oziroma podobni. Obstajajo kulturološke razlike med Ameriko in Japonsko, ki pa se z globalizacijo počasi podirajo. Vsi trgi postajajo bolj odprti in med seboj podobni. Še vedno pa bodo morala biti podjetja lokalno prisotna. Potrebni bodo ljudje, ki bodo blizu partnerja. Na daljši rok gredo proizvodi v smer diferenciacije in prednost postaja visok nivo podpornih storitev, ki naredi nakupno izkušnjo boljše kot pri konkurentu (Vodnik, 2005).

### ***5.5.5.3 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU KOLEKTOR GROUP D.O.O.***

Kolektor Group uporablja na vseh medorganizacijskih trgih enaka orodja, na primer promocijski material, sejme, direktni obisk kupcev in oglaševanje v specializiranih revijah. Specifične značilnosti posameznega trga pa se kažejo predvsem v načinu komuniciranja s tujimi trgi. Glede na specifične značilnosti posameznega trga se v podjetju odločajo o standardizaciji oziroma adaptaciji. Amerika je na primer precej odprt trg, medtem ko je za delovanje na Japonskem nujen lokalni zastopnik in ustrezna adaptacija specifikam trga.

Kot za ostala analizirana podjetja je tudi za Kolektor Group značilna standardizacija oglaševanja. Oglaševanje velikih medorganizacijskih podjetij v internacionalnih specializiranih revijah zahteva, hkrati pa tudi omogoča, popolno standardizacijo. Možnosti standardizacije in adaptacije, ki jih ponujajo orodja pospeševanja prodaje, pa so različna. Kolektor Group nastopa na internacionalnih sejmih, za katere je značilna standardizacija grafične podobe. Adaptacija pa se nanaša na sejemske prireditve, saj je značilno, da mora prodajno osebje, ki prihaja v stik z občinstvom, prilagoditi komuniciranje željam in potrebam posameznih kupcev. Kolektor Group uporablja standardizirane kataloge in prospekte, ki pa jih izdaja v različnih jezikih. Tudi odnosi s tujimi javnostmi nudijo različne možnosti standardizacije in adaptacije. Orodja odnosov z javnostmi, s katerimi gradijo enotno celostno podobo podjetja in skupine na vseh trgih, so standardizirana. Posebne dogodke, sponzorstva in donatorstva pa Kolektor Group prilagaja željam svojih kupcev. Udeležuje se dogodkov, ki jih prirejajo kupci in jih finančno podpira. O popolni adaptaciji lahko govorimo v primeru osebne prodaje in neposrednega trženja, ko prihaja do dvosmerne interakcije med podjetjem in kupci.

Standardizirana orodja, ki jih v skupini uporabljajo za proces komuniciranja s tujimi kupci, so enoten promocijski material, enotna predstavitev na sejmih, enotno oglaševanje in odnosi s tujimi javnostmi za ustvarjanje enotne celostne podobe. Direktno komuniciranje in vzpostavljanje osebnih stikov s kupci zahteva veliko mero prilagajanja s strani celotne skupine. Po besedah gospoda Vodnika je odločitev med standardizacijo in adaptacijo povezana tudi z izvajanjem strategije diferenciacije in tesnih ter dolgoročnih odnosov s kupci. Diferenciacija, ki se kaže tudi v komunikacijskem spletu, je potrebna za zadovoljevanje tehnološko zahtevnejšega

segmenta kupcev. Zadovoljevanje tega segmenta kupcev pa bo uspešno samo takrat, ko bo podjetje z njimi vzpostavilo kakovostne in dolgoročne odnose, kar zahteva veliko mero prilagajanja posameznemu kupcu in njegovim potrebam (Vodnik, 2005).

## **5.6 SKUPNE UGOTOVITVE STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE MEDNARODNEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA NA PRIMERU IZBRANIH SLOVENSКИH PREDELOVALNIH PODJETIJ**

V nadaljevanju analiziram rezultate preiskovalne raziskave glede na zastavljene cilje in namen raziskave.

### **5.6.1 OMEJITVE RAZISKAVE**

Pri izvedbi raziskave sem imela predvsem v manjših podjetjih, kot sta Smart industries d.o.o. in Meblo Vata d.o.o., težave z razumevanjem trženjskega koncepta. Skozi pogovor sem zaznala, da omenjeni podjetji še vedno vodita svoje trženjske aktivnosti po prodajnem konceptu. Temeljna ločnica med njima je ta, da se prodaja osredotoča na potrebe prodajalcev, trženje pa na potrebe kupcev. Prodajni koncept je usmerjen od znotraj navzven. Začne se pri tovarni, se osredotoči na že obstoječe izdelke, pričakuje intenzivno prodajo in tržno komuniciranje, da bi na koncu prinesel dobiček. Perspektiva tržnega koncepta pa je od zunaj navznoter. Začne se z dobro opredeljenim trgom, osredotoči se na potrebe kupcev, uskladi vse aktivnosti v zvezi s kupci in ustvari dobiček ob zadovoljnim kupcu. Podjetja uporabljajo prodajni koncept, ko imajo presežne zmogljivosti. Njihov cilj je prodati tisto, kar izdelajo, in ne izdelati tistega, kar trg želi (Kotler, 2004, str. 18-19). Prav podjetja s presežnimi zmogljivostmi, ki so rezultat zrelih in prenasičenih dejavnosti, bi morala spoznati in razumeti potrebe in pričakovanja svojih kupcev.

Težave sem imela tudi pri opredelitvi neposrednega trženja. Večina sodelujočih v raziskavi je neposredno trženje enačila s prodajo prek telefona ali pošte, kar seveda na medorganizacijskih trgih ne drži.

Vsekakor velja omeniti razliko med izbranimi majhnimi in velikimi podjetji oziroma skupinami. V Sloveniji je namreč čedalje več skupin podjetij, ki včasih združujejo tudi po deset in več družb. Tako so Iskra Avtoelektrika d.d., Kolektor Group d.o.o. in AET d.o.o. podjetja treh pomembnih izvoznih skupin v slovenskem merilu, in sicer, skupine Iskra Avtoelektrika, skupine Kolektor in skupine Hidria. Smart industries d.o.o. in Meblo Vata d.o.o. sta manjši lokalni podjetji, ki večji del prihodkov ustvarjata na mednarodnih trgih. Iz opravljenih globinskih intervjujev velja izpostaviti dejstvo, da se tržno komuniciranje razlikuje med velikimi in manjšimi izvozniki. Medtem ko imajo velika izvozna podjetja jasno opredeljeno strategijo tržnega komuniciranja in orodja za uresničevanje le-te, pa tega ne moremo trditi za manjša izvozna podjetja. Pri teh ni povsem jasno, do kod sega osebna prodaja in kje se prične neposredno trženje, kaj sodi k oglaševanju in kaj k pospeševanju prodaje ter kakšna je sploh vloga odnosov z javnostmi. To je vsekakor posledica nejasno opredeljenih delovnih nalog



posameznikov v manjših podjetjih in omejenih finančnih sredstev, namenjenih tržnemu komuniciranju. Iskra Avtoelektrika d.d., Kolektor Group d.o.o. in AET d.o.o. so proizvajalci visoko tehnoloških izdelkov. Ti ponudniki se srečujejo predvsem s hitrimi tehnološkimi spremembami, kratkimi življenjskimi cikli izdelkov, visokimi stroški raziskav in razvoja ter izrazito globalno konkurenco.

Ker je število podjetij, zajetih v raziskavo, majhno, hkrati pa se ta med seboj močno razlikujejo glede na dejavnost in poslovno okolje, v katerem delujejo, je pomembno, da rezultatov ne posplošujemo v celoti, pač pa jih upoštevamo glede na značilnosti posameznih primerov.

## **5.6.2 REZULTATI RAZISKAVE**

Bistvena posebnost mednarodnega trženja je, da imamo opraviti z različnimi okolji, ki na različne načine določajo komuniciranje z njimi. Zunanji dejavniki so za podjetje pomembni, ker so zanj dani, družba na te značilnosti okolja nima vpliva, pač pa se jim mora prilagoditi. Notranji faktorji pa določajo sposobnosti in možnosti podjetja pri lastnem poslovanju. V splošnem velja pravilo, da čimbolj so si dejavniki trgov, s katerimi družba sodeluje, med seboj homogeni, tem primernejša je standardizacija komuniciranja. Vsa podjetja, vključena v raziskavo, so izpostavila pomen poznavanja in prilagajanja strategije komuniciranja lokalni kulturi. Opazna je interakcija med kulturo in trženjem. Podjetja se morajo torej zmerno prilagajati, ko vstopajo na tuje trge. Iz tega izhaja tudi spoznanje, da standardizirana strategija tržnega komuniciranja ne bo privlačna za vse trge. Da bodo podjetja poznala vse relevantne dejavnike okolja, morajo opraviti ustrezne raziskave. Po mnenju anketiranih samo dobro opravljena tržna raziskava omogoča oblikovanje ustrezne strategije komuniciranja. Praviloma je toliko različnih strategij komuniciranja, kolikor je različnih tujih trgov.

Zaradi značilnosti medorganizacijskih trgov predstavlja klasično oglaševanje le majhen delež v celotnem komunikacijskem kolaču. Od anketiranih podjetij samo Iskra Avtoelektrika d.d. in Kolektor Group d.o.o. uporabljata oglaševanje kot orodje komuniciranja s tujimi trgi. Glede na pridobljene odgovore se oglaševanje v medorganizacijskih trgih uporablja kot podpora osebne prodaje, saj zagotavlja informacije o podjetju in njegovih izdelkih ter doseže neznane ali težko dosegljive subjekte, ki vplivajo na nakup. Glede na vlogo oglaševanja in racionalnosti, ki je značilna za medorganizacijske kupce, je smiselna standardizacija tega orodja komuniciranja. Takšna je tudi praksa anketiranih podjetij. Anketirana podjetja standardizirajo vsebino in slog sporočil. Za učinkovito strategijo oglaševanja pa je vendarle potrebna minimalna adaptacija, ki se nanaša na prilagajanje oglasov lokalnemu jeziku. Izbira ustreznih medijev pa je popolnoma odvisna od obstoječe razpoložljivosti specializiranih publikacij na posameznem tujem trgu in zahteva popolno adaptacijo s strani podjetij.

Pospeševanje prodaje anketiranih podjetij vključuje uporabo različnih orodij, na primer katalogov, prospektov, sejmov, predstavitev delovanja izdelkov, izobraževanje kupcev in poslovna darila. Prav tako se razlikujejo po standardizaciji ali adaptaciji. Lahko celo trdimo, da

nudijo posamezna orodja pospeševanja prodaje različne možnosti standardizacije in adaptacije. Anketirana podjetja prilagajajo sejemske predstavitve, demonstracije delovanja izdelkov in izobraževanja specifičnim potrebam kupcev. Večjo uporabo standardizacije pa omogočajo katalogi, prospekti in poslovna darila. Iz rezultatov opravljenih razgovorov lahko sklepamo, da orodja pospeševanja prodaje, ki omogočajo osebni stik med ponudnikom in kupcem, zahtevajo adaptacijo željam in potrebam posameznega kupca. Neosebne poti pospeševanja prodaje omogočajo in zahtevajo večjo standardizacijo.

Iskra Avtoelektrika d.d., Kolektor Group d.o.o. in podjetje AET d.o.o. imajo oddelke odnosov z javnostmi in trženja ločene. Moji sogovorniki so bili predstavniki trženjskih oddelkov, zato sem pogovor preusmerila na trženjske odnose z javnostmi. Rezultati raziskave kažejo, da imajo programi trženjskih odnosov z javnostmi skupne strateške elemente, čeprav se njihove strategije v različnih državah različno izvajajo. Podjetja namreč v svojih mednarodnih trženjskih odnosih z javnostmi standardizirajo sporočila in politike, ki jih kombinirajo z lokalnimi strategijami in prilagajanjem nacionalnim jezikom, lokalnim navadam ter politikam.

V podjetju Smart industries d.o.o. in Meblo Vata d.o.o. sta oddelka odnosov z javnostmi in trženja skupna. To je značilno predvsem za majhna podjetja, kjer velja, da cilji programov odnosov z javnostmi in cilji trženja niso tako natančno določeni, da bi lahko ena od obeh dejavnosti nastopala sama ali prevladovala nad drugo. Iz razgovorov s predstavnikoma omenjenih podjetij lahko sklepamo, da velja popolna standardizacija njunih orodij mednarodnih odnosov z javnostmi, namenjenih ustvarjanju celotne podobe, medtem ko so odnosi s posameznimi interesnimi skupinami ustrezno prilagojeni lokalnim zahtevam. Velja torej, da imajo odnosi z javnostmi, ki potekajo v mednarodnem podjetju, več interesnih skupin, njihovo okolje pa je bolj kompleksno, kar zahteva ustrezno stopnjo adaptacije. Podobna ugotovitev velja tudi za trženjske odnose z javnostmi.

Rezultati opravljenih intervjujev kažejo, da je adaptacija komuniciranja individualnim potrebam kupcev nujno potrebna, ko govorimo o neposrednem trženju in osebni prodaji. Zaradi tehnične zapletenosti izdelkov in obsežnega procesa pogajanja igra osebna prodaja odločilno vlogo v komuniciranju medorganizacijskih podjetij. Visoki stroški osebne prodaje opravičujejo uporabo neposrednega trženja, ki osebno prodajo dopolnjuje in podpira. Neposredni stik, ki nastane med ponudnikom in kupcem, tako pri osebni prodaji kot tudi pri neposrednem trženju, omogoča recipročno komuniciranje, ki gradi kakovostne individualne odnose s kupci. Razvijanje in vzdrževanje takšnih dolgoročnih odnosov s kupci je glavni cilj medorganizacijskih podjetij in zahteva popolno adaptacijo individualnim kupcem. Trženje na podlagi odnosov, ki je značilno za medorganizacijske trge, zahteva torej adaptacijo ne le posameznemu tujemu trgu temveč vsakemu posameznemu kupcu.

Na podlagi zbranih in analiziranih podatkov iz sodelujočih podjetij sem sestavila preglednico orodij komuniciranja, ovrednotenih glede na možnosti standardizacije in adaptacije.

Tabela 1: Preglednica orodij komuniciranja, ovrednotenih glede možnosti standardizacije in adaptacije

		<b>Družba</b>				
		<b>Smart industries d.o.o.</b>	<b>Iskra Avtoelektrika d.d.</b>	<b>AET d.o.o.</b>	<b>Meblo Vata d.o.o.</b>	<b>Kolektor Group d.o.o.</b>
<b>Orodja tržno komunikacijskega spleta:</b>	<b>Osebná prodaja</b>					
	- standardizacija	-	-	-	-	-
	- adaptacija	✓	✓	✓	✓	✓
	- kombinacija	-	-	-	-	-
	<b>Neposredno trženje</b>					
	- standardizacija	-	-	-	-	-
	- adaptacija	✓	✓	✓	✓	✓
	- kombinacija	-	-	-	-	-
	<b>Oglaševanje</b>					
	- standardizacija	-	✓	-	-	✓
	- adaptacija	-	-	-	-	-
	- kombinacija	-	-	-	-	-
	<b>Pospeševanje prodaje</b>					
	- standardizacija	✓	-	-	✓	-
	- adaptacija	-	-	-	-	-
- kombinacija	-	✓	✓	-	✓	
<b>Odnosi s tujimi javnostmi</b>						
- standardizacija	-	-	-	✓	-	
- adaptacija	-	-	-	-	-	
- kombinacija	✓	✓	✓	-	✓	

Vir: Opravljena raziskava, september 2005.

Kot je razvidno iz zgornje tabele, je adaptacija značilna za osebno prodajo in neposredno trženje, pri katerih prihaja do recipročnega komuniciranja med ponudnikom in kupcem. Vsi analizirani podatki kažejo, da je za izbrana slovenska podjetja uporaba standardizirane strategije komuniciranja primerna, ko poteka komunikacija med ponudnikom in potencialnim potrošnikom preko neosebnihi komunikacijskih poti. Pri tem poteka posredovanje sporočil brez osebnega stika, običajno po specializiranih prenašalcihi. Potencialni kupci, katerim je sporočilo namenjeno, pridejo v stik le z materializiranim sporočilom, ki je objavljeno v ustreznem nosilcu sporočila. Čeprav je standardizacija pri uporabi neosebnihi komunikacijskih poti najprimernejša, obstajajo še vedno lokalne specifike na izbranihi tujih trgih. Podjetja sama se morajo odločiti, ali in do kakšne mere se bodo prilagodila tem potrebam. Običajno pa je ta odločitev odvisna predvsem od finančnih sredstev, namenjenih tržnemu komuniciranju. Takšno kombinacijo standardizacije in adaptacije komuniciranja sem označila kot kombinirano strategijo komuniciranja.

### **5.6.3 TEMELJNO NAČELO ODLOČITVE MED STANDARDIZACIJO IN ADAPTACIJO TRŽNEGA KOMUNICIRANJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH**

Na podlagi teoretičnih ugotovitev in opravljene raziskave lahko predpostavimo, da je adaptacija nujno potrebna, ko prihaja do neposredne interakcije med sporočevalcem in sprejemalcem sporočila, torej ko govorimo o osebnih komunikacijskih poteh. To so poti, ki omogočajo ponudniku neposredno komuniciranje s potencialnim kupcem. Sporočilo se prenaša brez posredovanja, obenem pa sporočevalec po isti poti prejme odgovor. Osebno komuniciranje omogoča najbolj pristno, se pravi pravo komuniciranje med subjekti trga, saj omogoča osebni stik v večini primerov interakcij, dvosmerni tok informacij med sporočevalcem in sprejemalcem, ta pa konstruktivno izmenjavo mnenj o predmetu komuniciranja med njima (Lorbek, 1991, str. 31). Interakcija med kupcem in prodajalcem, do katere prihaja na mednarodnih trgih, igra odločilno vlogo pri izbiri med standardizacijo in adaptacijo (Chung, 2003, str. 72).

Tudi uporaba orodij odnosov z javnostmi in pospeševanje prodaje vključuje osebno komuniciranje, in sicer povsod tam in pri tistih metodah ali oblikah, ki temeljijo na osebnem stiku med ponudnikom-sporočevalcem in kupcem-sprejemalcem. Pri odnosih s tujimi javnostmi naletimo na osebne stike pri metodah, kot so: govori predstavnikov podjetja na javnih mestih v tujini, pogovori o podjetju ob priliki ekskurzij tujcev pri nas ali v našem podjetju v tujini, pogovori predstavnikov našega podjetja s predstavniki tujega podjetja o medsebojnem sodelovanju,... Pri pospeševanju prodaje je osebni stik nujna osnova pri predstavitvah delovanja izdelkov, saj je takrat prodajalec navzoč in s svojo razlago in demonstracijo uporabe izdelka aktivno vpliva na potencialne kupce in potrošnike. Osebni stik pa je tudi zelo pomemben pri razstavljanju izdelkov na mednarodnih sejmih (Lorbek, 1991, str. 32). V vseh naštetih primerih nam interakcija med udeleženci komunikacijskega procesa narekuje prilagajanje oziroma adaptacijo specifičnim potrebam sogovornika.

Temeljno načelo pri določanju razmerja med standardizacijo in adaptacijo komuniciranja še vedno ostaja »min-max načelo«, ki narekuje toliko standardizacije, kolikor je možno in toliko adaptacije, kolikor je potrebno. Uspešnost uresničevanja tega načela pa je vsekakor odvisna od dobrega poznavanja ciljnih trgov in jasno definirane poslovne strategije podjetja. Izkušnje podjetij nam kažejo, da enotnega recepta ni, saj vsak trg, včasih celo posamezni kupec, zahteva svojo specifično mero prilagajanja. Na podlagi značilnosti, ki veljajo za medorganizacijske trge, velja, da je adaptacija komuniciranja nujno potrebna, ko govorimo o osebnih komunikacijskih poteh. Neosebne poti komuniciranja nudijo medorganizacijskim podjetjem večjo možnost uporabe standardiziranih orodij komuniciranja na tujih trgih. Medorganizacijska podjetja lahko standardizirajo skupne strateške elemente neosebnih programov komuniciranja s kupci, kot sta politika in sporočilo, to pa morajo tudi ustrezno kombinirati z lokalnimi strategijami in vsaj nujno adaptacijo lokalnemu jeziku, navadam in lokalnim politikam. Menim, da bo takšna kombinacija standardizacije in adaptacije medorganizacijskega komuniciranja na tujih trgih dolgoročno uspešna in učinkovita pri zasledovanju zastavljenih ciljev komuniciranja.

Navedeni sklepi raziskave ne morejo biti splošno veljavni, saj gre zgolj za analizo tržnega komuniciranja petih primerov predelovalnih podjetij in ne za reprezentativni vzorec populacije. Kljub temu pa pridobljeni rezultati opravljene raziskave nakazujejo določene smernice v tržnem komuniciranju na tujih trgih z vidika standardizacije in adaptacije.

## **6 SKLEP**

Mednarodna podjetja, ki vstopajo na tuje trge, morajo oblikovati komunikacijski splet, ki bo za posamezni trg najprimernejši. Standardiziran komunikacijski splet prinaša različne prednosti, kot so ekonomija obsega, predstavitev enotne podobe in blagovne znamke podjetja, preprostejše načrtovanje in kontrola ter učinkovita izraba dobrih idej. Kljub temu pa med trgi obstajajo razlike, zaradi katerih je vsak trg edinstven. Prav razumevanje in zavedanje teh razlik igra pomembno vlogo pri oblikovanju učinkovite komunikacije, ki bo skladna z okusi, željami in stališči ciljnih potrošnikov na posameznih trgih. Podjetja se v takšnih okoliščinah najpogosteje odločajo za kompromis, ki odraža splošno standardiziran pristop, znotraj katerega obstajajo nianse prilagajanja lokalnim pogojem. Pomembno je torej, da uporabijo pravo mero standardizacije in adaptacije. Meje pri tem jim določa spremljanje uspeha tako vlaganj v standardizirano komuniciranje, kot tudi dodatnih vlaganj v prilagojeno komuniciranje. Zaradi različnih okoliščin, v katerih se nahaja vsako posamezno podjetje, je popolno posploševanje pri določitvi razmerja med standardizacijo in adaptacijo v mednarodnem tržnem komuniciranju nesmiselno.

Namen diplomskega dela je bil najprej s teoretičnega vidika spoznati splošne prednosti in slabosti, ki jih prinašata standardizacija in adaptacija v mednarodnem trženju, ter dejavnike, ki določajo njuno razmerje. Na podlagi teh splošnih spoznanj sem se nato usmerila v standardizacijo in adaptacijo mednarodnega tržnega komuniciranja podjetij medorganizacijskega trga. Zbrane ugotovitve sem nato primerjala s prijemi komuniciranja izbranih slovenskih podjetij, ki nastopajo na mednarodnih medorganizacijskih trgih.

Temeljna značilnost podjetij medorganizacijskega trga je, da imajo opravka z majhnim številom tehnično usposobljenih strokovnih kupcev, ki skrbno vrednotijo konkurenčne ponudbe. Podjetja skušajo s kupci vzpostaviti dolgoročne partnerske odnose. Te lastnosti medorganizacijskega trga se zrcalijo tudi v tržnem komuniciranju, ki je posledično veliko bolj osebno kot komuniciranje na trgih končnih potrošnikov. Tudi razvojna naravnost podjetij, ki izhaja iz tržnih razmer, zahteva najkrajšo in najbolj učinkovito komunikacijsko pot med prodajalcem, proizvajalcem in kupcem, torej recipročno komuniciranje, ki je značilno za osebne komunikacijske poti. Tako so temelj komuniciranja na medorganizacijskih trgih orodja, ki omogočajo osebni stik s kupci, medtem ko ostala orodja te predvsem podpirajo.

Empirična raziskava med izbranimi podjetji kaže, da je komunikacijski splet intenzivno razvojno naravnanih podjetij bolj kompleksen. Ta se namreč poslužujejo številnih instrumentov komuniciranja s ciljnim trgi, ki jih po lastni presoji ustrezno standardizirajo oziroma adaptirajo.

Zanimivo je bilo preučevanje komuniciranja večjih podjetij, ki imajo na razpolago več finančnih sredstev in bolj specializiran kadrovski potencial. Ta podjetja se posledično pogosteje poslužujejo tudi nekaterih finančno zahtevnejših oblik komuniciranja, kot so sejmi. Manjša podjetja iz zrelih panog, ki so sodelovala v raziskavi, razpolagajo z bolj omejenimi sredstvi, zato se poslužujejo le nekaterih pomembnejših oblik komuniciranja s kupci. Raziskava med izbranimi podjetji kaže, da se vsa zavedajo obstoja različnih orodij komuniciranja s ciljnim trgi in jih tudi uporabljajo. Standardizacija pa zaradi ne takoj zaznane odzivnosti ni dovolj za propulzivna, razvojno naravnana predelovalna podjetja medorganizacijskih trgov, kjer je še toliko bolj pomembna hitra adaptacija.

Splošna spoznanja o standardizaciji in adaptaciji, značilnosti tržnega komuniciranja medorganizacijskih podjetij in praksa anketiranih podjetij kažejo, da je interakcija komuniciranja med kupcem in prodajalcem odločilna pri določanju stopnje standardizacije oziroma adaptacije posameznih orodij komunikacijskega spleta. Recipročnost komuniciranja je značilna za osebne komunikacijske poti, med katere sodijo osebna prodaja, neposredno trženje in nekatera orodja odnosov z javnostmi ter pospeševanja prodaje. Orodja tržnega komuniciranja, ki omogočajo neposredni stik med ponudnikom in kupcem, so na medorganizacijskih trgih zelo priljubljena predvsem zaradi doseganja večje individualizacije komuniciranja s kupci in povratne informacije, ki gradi in vzdržuje kakovostne odnose s kupci. Navedene značilnosti osebnih komunikacijskih poti zahtevajo popolno adaptacijo komuniciranja individualnim kupcem. Velja pa izpostaviti tudi nasprotno trditev, da sama narava osebnih komunikacijskih poti omogoča takojšnje prilagajanje tržnika specifičnim potrebam in željam ciljnih kupcev. Čim večja je torej potreba interakcije komuniciranja na relaciji prodajalec kupec, tem manj je možnosti, da bi standardizacija zadovoljivo vzpostavljala dolgoročne tržne odnose. Standardizirani prijemi komuniciranja so v tem delu le splošni okvir tržnega nastopa.

Večja standardizacija je značilna za komuniciranje preko neosebne komunikacijske poti. Kljub temu pa obstajajo tudi na tem področju določene posebnosti na posameznih tujih trgih. Podjetje samo se mora odločiti, ali in do kakšne mere se bo prilagodilo tem potrebam. Običajno je adaptacija togih neosebne komunikacijske poti povezana z visokimi stroški in zato odvisna predvsem od finančnih sposobnosti podjetja.

Podjetja bodo torej zaradi možnosti realiziranja prihrankov vedno težila k standardizaciji komuniciranja. Kljub temu pa je na medorganizacijskih trgih za doseg uspeha nepogrešljiva adaptacija. Vzpostavitev prodornih in pristnih odnosov s kupci je možna samo na osebni ravni, ki zahteva adaptacijo komuniciranja. Za podjetja, ki nastopajo na medorganizacijskih trgih, ne moremo predpisati nekega vnaprej danega razmerja med standardizacijo in adaptacijo. Ta odločitev je v rokah tržnikov posameznih podjetij, ki najbolje poznajo razmere na trgih, ciljne kupce in značilnosti posameznih orodij komuniciranja. Pri tem pa ne gre spregledati tudi finančnih in kadrovske možnosti podjetja. Na podlagi teoretičnih ugotovitev in rezultatov opravljene raziskave pa lahko trdimo, da ima za preučevano skupino podjetij pomembnejšo vlogo adaptacija mednarodnega tržnega komuniciranja.

## LITERATURA

1. Benko Dušan: Razstave, sejmi: priročnik za stratege in izvajalce sejmskih predstavitev. Ljubljana : Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj, Urad za gospodarsko promocijo in tuje investicije, Gospodarska zbornica Slovenije, 1997. 62 str.
2. Belch George E., Belch Michael A.: Advertising and Promotion – An Integrated Marketing Communications Perspective. 6. izdaja. New York (Boston) : McGraw-Hill, 2004. 779 str., 4 str. pril.
3. Boddewyn J.J., Soehl Robin, Picard Jacques: Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right?. Business Horizons, Bloomington, 29 (1986), 12, str. 69-75.
4. Chung Henry F. L.: International standardization Strategies: The Experiences of Australian and New Zealand Firms Operating in the Greater China Markets. Journal of International Marketing, Chicago, 11 (2003), 3, str. 48-82.
5. Clow Kennet E., Baack Donald: Integrated Advertising, Promotion, & Marketing Communications. 2. izdaja. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, 2004. 538 str.
6. Hutt D. Michael, Speh W. Thomas: Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets. 7. izdaja. Fort Worth (etc.) : Harcourt College Publisher, 2001. 716 str.
7. Jain C. Subhash: Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. Journal of Marketing, New York, 53 (1989), 1, str. 70-79.
8. Jazbec Adela: Poslovna tveganja pri prehodu poslovanja podjetja od polproizvodov na končne proizvode (lesno-pohištvena industrija). Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 41 str.
9. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997. 535 str.
10. Kotler Philip: Management trženja. 11. izdaja. Posušje : Mate, Ljubljana : GV založba, 2004. 706 str., 39 str. pril.
11. Kotler Philip in Keller Kevin Lane: Marketing Management. 12. izdaja. Upper Saddle River (New Jersey) : Pearson/Prentice Hall, 2006. 729 str., 45 str. pril.
12. Levitt Theodore: The Globalization of Markets. Harvard Business Review, Boston, 61 (1983), 3, 92-102 str.
13. Lorbek Franc: Komuniciranje v mednarodnem trženju. Ljubljana : Tangram, 1991. 248 str.
14. Makovec Brenčič Maja in Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2003. 483 str.
15. Mühlbacher Hans, Dahringer Lee, Leihs Helmuth: International Marketing: A Global Perspective. 2. izdaja. London : International Thomson Business Press, 1999. 983 str.

16. Reeder Robert R.: *Industrial Marketing: Analysis, Planning, and Control*. 2. izdaja. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall, 1991. 670 str.
17. Rojšek Iča: *Metode trženjskega raziskovanja. Vodič po predmetu*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 85 str.
18. Strgar Veronika: *Partnersko povezovanje blagovnih znamk (co-branding) kot trženjska strategija mednarodnega podjetja*. Magistrsko Delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 101 str., 4 str. pril.
19. Tavčar I. Mitja: *Strategija trženja*. 2., predelana izdaja. Koper : Visoka šola za management v Kopru, 2000. 205 str.
20. Theodosiou Marios in Katsikeas S. Constantine: *Factors influencing the Degree of International Pricing Strategy. Standardization of Multinational Corporations*. *Journal of international marketing*, Chicago, 9 (2001), 3, str. 1-18.
21. Theodosiou Marios in Leonidou Leonidas C.: *Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of Empirical Research*. *International Business Review*, Oxford, 12 (2003), 2, str. 141-171.
22. Virant Vesna: *The Impact of Standardization versus Adaptation of Management Processes and Managerial Characteristics on International Performance of Slovenian Companies*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 189 str.
23. Vrontis Demetris in Kitchen Philip J.: *Entry Methods and International Marketing Decision Making: An Empirical Investigation*. *International Journal of Business Studies*, Perth, 13 (2005), 1, str. 87-110.
24. Zou Shaoming, Andrus David M., Norvell D. Wayne: *Standardization of International Marketing Strategy by Firms from a Developing Country*. *International Marketing Review*, London, 4 (1997), 2, str. 107-129.

## **VIRI**

1. Interni podatki podjetja Smart industries d.o.o., 2006.
2. Interna gradiva in podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 2006.
3. Interni podatki podjetja AET d.o.o., 2006.
4. Interni podatki podjetja Meblo Vata d.o.o., 2006.
5. Interna gradiva in podatki podjetja Kolektor Group d.o.o., 2006.
6. Jazbec Peter: Intervju z direktorjem podjetja Smart industries d.o.o., 20.9.2005.
7. Leban Boris: Intervju z vodjo področja marketing v Iskri Avtoelektriki d.d., 27.9.2005.
8. Letno poročilo družbe Smart Industries d.o.o. za poslovno leto 2004. 24 str.
9. Letno poročilo Iskre Avtoelektrika d.d. za poslovno leto 2004. 32 str.
10. Letno poročilo družbe AET d.o.o. za poslovno leto 2004. 57 str.
11. Letno poročilo družbe Kolektor Group d.o.o. za leto 2004. 65 str.
12. Spletna stran podjetja Smart industries d.o.o. [URL: <http://www.wlw.si/smart>], 30.9.2005.



13. Spletna stran podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. [URL: <http://www.iskra-ae.com>], 5.10.2005.
14. Spletna stran podjetja AET d.o.o. [URL: <http://www.aet.si>], 10.10.2005.
15. Spletna stran skupine Hidria. [URL: <http://www.hidria.si>], 10.10.2005.
16. Spletna stran podjetja Meblo Vata d.o.o. [URL: <http://www.meblovata.si>], 25.10.2005.
17. Spletna stran podjetja Kolektor Group d.o.o. [URL: <http://www.kolektorgroup.com>], 7.11.2005.
18. Standardna klasifikacija dejavnosti. [URL: [http://www.stat.si/doc/klasif/SKD\\_pojasnila.doc](http://www.stat.si/doc/klasif/SKD_pojasnila.doc)], 3.5.2006.
19. Vodnik Rok: Intervju z izvršnim direktorjem za komercialo v podjetju Kolektor Group d.o.o., 30.9.2005.
20. Volarič Darja: Posredovani odgovori na izhodiščna vprašanja vodje komerciale za PC diesel program, v podjetju AET d.o.o., 27.9.2005.
21. Vončina Renata: Intervju z vodjo komerciale v podjetju Meblo Vata d.o.o., 28.9.2005.



## **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

<b>PRILOGA 1: DOPIS .....</b>	<b>1</b>
<b>PRILOGA 2: IZHODIŠČNA VPRAŠANJA ZA GLOBINSKE INTERVJUJE.....</b>	<b>2</b>
<b>PRILOGA 3: MEDNARODNO POSLOVANJE PODJETJA SMART INDUSTRIES D.O.O. ....</b>	<b>3</b>
<b>PRILOGA 4: MEDNARODNO POSLOVANJE PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D.....</b>	<b>4</b>
<b>PRILOGA 5: MEDNARODNO POSLOVANJE PODJETJA AET D.O.O. ....</b>	<b>5</b>
<b>PRILOGA 6: MEDNARODNO POSLOVANJE PODJETJA MEBLO VATA D.O.O.....</b>	<b>6</b>
<b>PRILOGA 7: MEDNARODNO POSLOVANJE SKUPINE KOLEKTOR .....</b>	<b>7</b>

## **PRILOGA 1: DOPIS**

Saša Ušaj  
Žnidarčičeva 7  
5290 Šempeter pri Gorici  
email: sasa.usaj@siol.net  
GSM: 041 415 872

Ime podjetja  
Ime odgovorne osebe  
Naslov

Zadeva: Prošnja za sodelovanje

Spoštovani gospod/gospa!

Sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in pod mentorstvom doc. dr. Maje Makovec Brenčič pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Standardizacija in adaptacija v mednarodnem trženjskem komuniciranju: primeri slovenskih predelovalnih podjetij. Vprašanje standardizacije in adaptacije mednarodnega trženjskega komuniciranja je aktualno, a obenem še razmeroma neraziskano. S pomočjo Vas, ki se v slovenskih podjetjih ukvarjate z oblikovanjem strategije trženjskega komuniciranja s tujimi trgi, želim ugotoviti prednosti in slabosti obeh pojavov, dejavnike, ki določajo njuno razmerje v strategiji komuniciranja, in proces oblikovanja takšne strategije.

Za izvedbo raziskave sem izbrala podjetja, ki bi mi omogočala pridobitev dovolj kakovostnih rezultatov, med katera sodi tudi vaše podjetje. Vse informacije bodo dragocen prispevek k razvoju mojega diplomskega dela, zato iskreno upam na vaše sodelovanje. S tem namenom vas bom poklicala po telefonu ter vas prosila za sodelovanje in uskladitev datumov za intervju. Pogovor bo predvidoma potekal eno uro. Zavedam se, da to predstavlja veliko vašega časa, zato vaše sodelovanje še bolj cenim.

Vnaprej se vam lepo zahvaljujem za sodelovanje. Želim vam lep in uspešen dan.

Šempeter pri Gorici, 12.9.2005

Saša Ušaj

## **PRILOGA 2: IZHODIŠČNA VPRAŠANJA ZA GLOBINSKE INTERVJUJE**

1. Kakšna je Vaša trenutna strategija komuniciranja na mednarodnih trgih? Kako bi opredelili cilje, prednosti in slabosti takšne strategije komuniciranja s tujimi trgi?
2. Kateri dejavniki vplivajo na oblikovanje komuniciranja z izbranimi trgi?
3. Ali je po Vašem mnenju možna popolnoma enaka strategija komuniciranja za vse trge? Kaj pa komuniciranje, ki bi ga prilagodili vsakemu trgu posebej?
4. Kakšna je vaša strategija oglaševanja na izbranih tujih trgih? Katere dejavnike upoštevate pri oblikovanju oglasov in katere pri izbiri medijev na tujih trgih?
5. Katera orodja pospeševanja prodaje uporabljate? Ali se ta razlikujejo za posamezne tuje trge in zakaj?
6. Kako oblikujete strategijo odnosov z javnostmi za tuje trge? Ali je ta skupna za vse trge ali jo prilagajate vsakemu trgu posebej?
7. Katere so po Vašem mnenju glavne značilnosti in kako poteka Vaša osebna prodaja? Kakšen je profil Vaših prodajalcev? So to izključno zaposleni v podjetju ali imate tudi tuje prodajalce?
8. Ali bi lahko trdili, da osebni stik prodajalec-kupec zahteva večjo prilagodljivost s strani prodajalca? Na kakšen način poteka prilagajanje? Imate izoblikovano bazo podatkov o kupcih? Ali prodajalec sam sprejema odločitve ali ima že vnaprej izoblikovane določene kriterije?
9. Uporabljate tudi druge oblike neposrednega komuniciranja (po telefonu, po pošti, prek interneta, s pomočjo elektronske pošte, katalogov)? Kdaj te oblike uporabljate? Ali po Vašem mnenju takšne oblike komuniciranja zahtevajo od prodajalca večjo ali manjšo prilagodljivost željam kupcev kot klasična oblika prodaje?
10. Katero izmed naštetih orodij komuniciranja zahteva visoko stopnjo prilagajanja posameznemu tujemu trgu in katero je tisto, ki je lahko skupno za vse trge oziroma ne zahteva skoraj nikakršnega prilagajanja? Zakaj?
11. Predstavljajo v današnjem času hude konkurence večjo prednost nizki stroški, ki jih lahko dosežemo z uporabo enake strategije komuniciranja na vseh trgih, ali večja prilagodljivost komuniciranja željam in potrebam posameznih skupin potrošnikov?
12. Ali ugotavljate uspešnost Vaše strategije komuniciranja na tujih trgih in kako?
13. Nameravate v prihodnosti spremeniti vašo strategijo komuniciranja?
14. Kakšna je po vašem mnenju prihodnost na področju mednarodnega trženjskega komuniciranja?

## **PRILOGA 3: MEDNARODNO POSLOVANJE PODJETJA SMART INDUSTRIES D.O.O.**

### **Poslovno leto 2004**

Družba Smart industries d.o.o. je v letu 2004 ustvarila:

- 72% prihodkov na tujih trgih in
- 28% prihodkov na domačem trgu.

Od tega znaša:

- 93% prodaje na medorganizacijskih trgih in
- 7% prodaje finaliziranega blaga.

### **Poslovno leto 2005**

Družba Smart industries d.o.o. je v letu 2005 ustvarila:

- 82% prihodkov na tujih trgih in
- 18% prihodkov na domačem trgu.

Od tega znaša:

- 87% prodaje na medorganizacijskih trgih in
- 13% prodaje finaliziranega blaga.

Vir: Interni podatki podjetja Smart industries d.o.o., 2006.

Tabela 1: Struktura izvoza v podjetju Smart industries d.o.o. v letu 2005

<b>Država</b>	<b>% prodaje</b>
Nemčija	21,50
Belgija	16,50
Španija	14,00
Grčija	9,50
Švedska	12,60
Italija	14,40
države bivše Jugoslavije	5,70
Avstralija	3,40
Japonska	1,90
Kitajska	0,50
<b>Skupaj</b>	<b>100,00</b>

Vir: Interni podatki podjetja Smart industries d.o.o., 2006.

**PRILOGA 4: MEDNARODNO POSLOVANJE PODJETJA ISKRA  
AVTOELEKTRIKA D.D.**

Tabela 2: Struktura prodaje v podjetju Iskra Avtoelektrika d.d. v letu 2004 in 2005

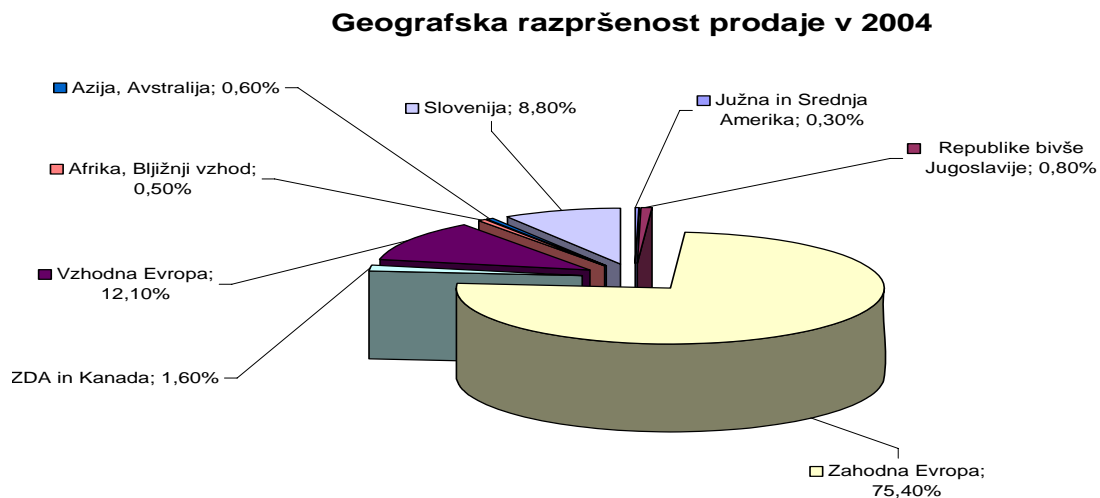
	<b>LETO</b>	
	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Država</b>	<b>% prodaje</b>	<b>% prodaje</b>
Nemčija	22,28	25,44
ZDA	13,63	16,05
Italija	11,37	13,30
Francija	11,04	10,51
Vel. Britanija	5,63	7,33
Iran	7,33	3,96
Finska	2,44	2,51
Nizozemska	2,49	2,22
Belorusija	1,64	1,67
Madžarska	1,78	0,93
Ostalo	18,02	11,25
<b>SKUPAJ</b>	<b>97,65</b>	<b>95,17</b>
<b>Slovenija</b>	2,35	4,83
<b>VSE SKUPAJ</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Vir: Interni podatki podjetja Iskra Avtoelektrika d.d., 2006.



## PRILOGA 5: MEDNARODNO POSLOVANJE PODJETJA AET D.O.O.

Slika 1: Struktura prodaje podjetja AET d.o.o. v letu 2004



Vir: Letno poročilo družbe AET d.o.o. za poslovno leto 2004.

Tabela 3: Struktura prodaje podjetja AET d.o.o. v letu 2005

Država	% prodaje
Francija	29,29
Italija	17,57
Velika Britanija	14,26
Nemčija	8,95
Turčija	4,02
ZDA	3,62
Češka	1,69
Finska	1,56
Poljska	1,56
Madžarska	1,14
Belorusija	1,06
Ostali trgi	6,23
<b>Skupaj</b>	<b>90,95</b>
<i>Slovenija</i>	<i>9,05</i>
<b>Skupaj</b>	<b>100,00</b>

Vir: Interni podatki podjetja AET d.o.o., 2006.

## **PRILOGA 6: MEDNARODNO POSLOVANJE PODJETJA MEBLO VATA D.O.O.**

### **Poslovno leto 2004**

Podjetje Meblo Vata d.o.o. je v 2004 ustvarilo:

- 44,1% prihodkov na domačem trgu in
- 55,9% prihodkov na tujih trgih.

### **Poslovno leto 2005**

Podjetje Meblo Vata d.o.o. je v 2005 ustvarilo:

- 50,4% prihodkov na domačem trgu in
- 49,6% prihodkov na tujih trgih.

Vir: Interni podatki podjetja Meblo Vata d.o.o., 2006.

Tabela 4: Struktura izvoza podjetja Meblo Vata d.o.o. v letu 2005

<b>Država</b>	<b>% prodaje</b>
Avstrija	29,6
Hrvaška	34,7
BIH	1,2
Italija	4,6
Poljska	27,8
Srbija	2,1
<b>Skupaj</b>	<b>100,0</b>

Vir: Interni podatki podjetja Meblo Vata d.o.o., 2006.

## PRILOGA 7: MEDNARODNO POSLOVANJE SKUPINE KOLEKTOR

Tabela 5: Gibanje prodaje skupine Kolektor po trgih

Trg	Leto		
	2004	2005	plan 2006
Slovenija	15,6	16,5	17,1
Evropa	60,2	54,6	53,4
Amerika	11,9	14,7	15,8
Azija	12,3	14,2	13,7

Vir: Letno poročilo družbe Kolektor Group d.o.o. za leto 2004 in Spletna stran podjetja Kolektor Group d.o.o., 2005.

Tabela 6: Struktura prodaje skupine Kolektor v letu 2005

Država	% prodaje
Nemčija	37,50%
Francija	12,00%
Italija	5,50%
USA	4,90%
Mehika	4,70%
Češka	3,50%
Slovaška	3,40%
Južna Koreja	2,30%
Kitajska	2,20%
Braziliya	2,10%
Ostali trgi	13,40%
<b>Skupaj</b>	<b>91,50%</b>
<i>Slovenija</i>	<i>8,50%</i>
<b>Skupaj</b>	<b>100,00%</b>

Vir: Interni podatki podjetja Kolektor Group d.o.o., 2006.