

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Barbara Jeran

**Kompetence mednarodnih tržnikov:
Primer tržnikov blaga široke potrošnje**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Barbara Jeran

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Kompetence mednarodnih tržnikov:
Primer tržnikov blaga široke potrošnje**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Za pomoč in nasvete pri izdelavi magistrske naloge se zahvaljujem mentorju, doc. dr. Andreju Kohontu ter vsem domačim, ki so mi ves čas stali ob strani in verjeli vame.

Niko in Julija, predvsem pa hvala vama. Vidva sta bila moj neizčrpen vir moči.

Kompetence mednarodnih tržnikov: primer tržnikov blaga široke potrošnje

Kompetence so danes ključni pojem tako za posameznike, kot za organizacije. Sodobne organizacije morajo imeti kompetentne zaposlene, saj drugače izgubijo tekmo z vse številčnejšo konkurenco. Mednarodna arena je v tem pogledu še prav poseben izziv, saj je tam konkurenca najmočnejša. Mednarodni tržniki, kot vezni člen med podjetjem in njegovimi strankami, pa so pri tem v prvih bojnih vrstah.

Magistrska naloga se osredotoča na okolje, v katerem delujejo mednarodni tržniki blaga široke potrošnje, in na kompetence, ki so pomembne za uspešno opravljanje njihovega dela. Pri tem se zastavljajo tri vprašanja in sicer:

1. Katere so po mnenju anketiranih mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje tiste kompetence, ki so najpomembnejše za uspešno opravljanje njihovega dela?
2. So za uspeh pri delu mednarodnega tržnika blaga široke potrošnje pomembnejše delovno specifične ali ključne kompetence posameznika?
3. Ali se kompetence mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje razlikujejo po regijah?

Teoretski del vsebuje pregled kompetenc posameznika, od temeljnih, ključnih, generičnih pa do delovno, oziroma področno specifičnih. Posebej izpostavljene so prodajne kompetence, saj so, poleg splošnejših ključnih kompetenc, tudi podlaga za raziskavo o kompetencah mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje. Predstavljeni so tudi pojmi mednarodno trženje, trženje na podlagi odnosov in upravljanje odnosov s strankami, ker so pomembni za razumevanje vlog in nalog mednarodnih tržnikov. V poglavju o mednarodnem trženju, je poleg njegove splošne definicije precejšen poudarek tudi na kulturi in mednarodnih pogajanjih. Kultura je osrednji element, ki ločuje domače trženje od mednarodnega, zato je sposobnost medkulturne komunikacije in pogajanj ena izmed najpomembnejših kompetenc, ki jo mora imeti mednarodni tržnik. Medkulturna pogajanja so sploh pomemben del poklica mednarodnega tržnika in v praksi eden izmed njegovih največjih izzivov. Trženje na podlagi odnosov je trend, ki prevladuje v trženju zadnjih petnajst let. Definicije in pregled njegovega razvoja dopolnjuje še upravljanje odnosov s strankami, ki ga imajo mnogi teoretiki za del širšega okvirja trženja na podlagi odnosov.

Razvoj poklica mednarodnega tržnika, od njegovih začetkov v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja do danes, nam kaže, da le-ta postaja z globalizacijo in razvojem novih informacijsko-komunikacijskih tehnologij vse bolj zahteven. To se odraža tudi v pojavu multikulturno usposobljenih tržnikov, ki v podjetju sodelujejo tudi pri procesih oblikovanja, implementacije, odločanja in ocenjevanja.

KLJUČNE BESEDE: kompetence posameznika, mednarodno trženje, trženje na podlagi odnosov, kompetence mednarodnih tržnikov.

Competencies of international marketers: case of FMCG marketers

Competencies are the key concept for today's individuals as well as for the organizations. Modern organizations need competent employees otherwise they will lose the race with numerous competitors. From this point of view, international arena is an outstanding challenge, where the competition is the most severe. International marketers, as link between companies and their customers, are on the front line in this battle.

This master's thesis is focusing on the environment in which international marketers of Fast Moving Consumer Goods operate and on the competencies, important for their job performance. At this point three questions are being asked:

1. Which are the most important competencies for a good job performance, from the interviewed international FMCG marketers' point of view?
2. Are for a good job performance of international FMCG marketers more important job specific competencies or key competencies of the individual?
3. Do the international FMCG marketers' competencies differ by region?

Theoretical part of the thesis contains a review of individuals' competencies, from threshold competencies, key and generic competencies to job specific and domain-specific competencies. The emphasis is on sales competencies, as they, besides key competencies of the individual, represent the basis for competencies of the international FMCG marketers' research. Terms such as international marketing, relationship marketing and customer relationship management are also being defined. Understanding those issues is crucial for the understanding of international marketers' tasks and roles. In the chapter on international marketing, besides its definition, the emphasis is also on definition of the culture and international negotiations. Culture is the key element which separates domestic marketing from the international one. That's why the ability of intercultural communication and negotiation is one of the most important competencies that international marketer needs to possess. Especially intercultural negotiations are the important part of international marketer's profession and one of his biggest challenges at all. Relationship marketing is the marketing trend that prevails for the last fifteen years. Its overview is concluded with customer relationship management, which is by many theorists considered as part of a wider conceptual framework of relationship marketing.

Development of international marketer's profession from the early sixties until today is showing the increase in its complexity level. Along with the globalization and development of new information and communication technologies a new generation of multiculturally trained marketers has emerged. They've become a key member of the decision making teams dealing with strategic planning, evaluation and implementation of decisions.

KEY WORDS: Competencies of the individual, international marketing, relationship marketing, competencies of international marketers.

KAZALO

UVOD	8
1. KOMPETENCE POSAMEZNIKA	10
1.1 Definicije kompetenc posameznika	10
1.2 Karakteristike kompetenc	13
1.3 Kompetenčni modeli	14
1.4 Delitev kompetenc posameznika	18
1.4.1 Temeljne (vstopne) in razlikovalne kompetence	18
1.4.2 Delovno specifične, splošne menedžerske in organizacijsko specifične kompetence...	18
1.4.3 Ključne/generične in področno specifične kompetence	19
1.4.4 Dejanske, potencialne in pričakovane kompetence	21
1.5 Pregled prodajnih kompetenc	21
2. MEDNARODNO TRŽENJE	25
2.1 Definicija trženja	25
2.2 Definicija mednarodnega trženja - razlike in posebnosti v primerjavi z domačim trženjem	27
2.3 Vpliv kulture na mednarodno trženje	28
2.3.1 Definicija in elementi kulture	30
2.3.2 Nacionalne kulture in njihov vpliv na poslovanje	32
2.3.3 Medkulturna komunikacija.....	37
2.3.4 Medkulturna pogajanja.....	40
2.3.5 Nacionalni pogajalski slogi	45
3. TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV (<i>RELATIONSHIP MARKETING</i>)	53
3.1 Definicija trženja na podlagi odnosov	53
3.2 Razvoj trženja na podlagi odnosov	55
3.3 Teoretski pristopi k trženju na podlagi odnosov	56
3.3.1 Nordijska šola trženjskega razmišljanja	56
3.3.2 Pristop desetih partnerstev.....	58
3.3.3 Model šestih trgov	59
3.3.4 Model 30 R.....	60
3.4 Kritike trženja na podlagi odnosov	62
3.5 Upravljanje odnosov s strankami (CRM)	62
3.5.1 Definicije upravljanja odnosov s strankami	64

3.5.2	Dva nivoja upravljanja odnosov s strankami.....	65
3.5.3	CRM v trženju	67
3.6	»e-odnosi«	70
4.	MEDNARODNI TRŽNIKI	72
4.1	Opredelitev in vloga mednarodnih tržnikov	72
4.2	Naloge mednarodnih tržnikov	74
4.2.1	Analiza okolij mednarodnega trženja	74
4.2.2	Izbor tujih trgov	78
4.2.3	Določanje cen in prodajnih pogojev	79
4.2.4	Komuniciranje	80
4.2.5	Vzpostavljanje medsebojnih odnosov s strankami - pridobivanje novih strank in ohranjanje obstoječih.....	82
5.	KOMPETENCE MEDNARODNIH TRŽNIKOV BLAGA ŠIROKE POTROŠNJE: TEORETSKA IZHODIŠČA IN RAZISKAVA	85
5.1	Blago široke potrošnje - FMCG (<i>Fast Moving Consumer Goods</i>)	86
5.2	Ključne kompetence in delovno specifične kompetence mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje	86
5.3	Predstavitev raziskave	92
5.3.1	Potek raziskave in predstavitev vprašalnika	92
5.3.2	Raziskovalna vprašanja (hipoteze)	94
5.3.3	Prikaz statističnih značilnosti vzorca.....	95
5.4	Predstavitev rezultatov raziskave in preverjanje hipotez	96
5.4.1	Ocena pomembnosti posameznih kompetenc za uspešno opravljanje dela mednarodnega tržnika blaga široke potrošnje	96
5.4.2	Preverjanje hipotez	101
6.	SKLEP	111
7.	LITERATURA	115
PRILOGE	121
Priloga A: vprašalnik	121
Priloga B: sumaren prikaz rezultatov ankete	123
Priloga C: Bonferroni test	126

UVOD

Za današnja podjetja, ki so vse bolj usmerjena na mednarodne trge, je izjemnega pomena, da imajo kompetentne zaposlene, ki obvladajo svoje delovne naloge in se brez težav prilagajajo hitrim spremembam na različnih trgih. Še posebej pomembna skupina zaposlenih v podjetjih, ki svoje izdelke ali storitve prodajajo na mednarodnih trgih, so njihovi tržniki.

Tržniki so ključna povezava med podjetjem in njegovimi strankami. Na eni strani zastopajo podjetje in strankam predstavljajo izdelke, oziroma storitve, ki jih podjetje ponuja, odgovarjajo na zastavljena vprašanja ter se dogovarjajo za cene in pogoje prodaje. Po drugi strani pa so znotraj podjetja tudi nekakšni zastopniki kupcev, saj poznajo njihove potrebe in želje (Kotler in Armstrong 2004, 528).

Mednarodni tržniki morajo za dobro opravljanje svojega dela imeti določene kompetence, ki jih bom poskusila definirati in izpostaviti najprej skozi teoretski pregled kompetenc posameznika v prvem poglavju naloge, nato pa še v četrtem, v katerem bom tudi opredelila vloge in naloge mednarodni tržnikov. Pomembnost nekaterih izmed ključnih in pa delovno specifičnih kompetenc mednarodnih tržnikov za uspešno opravljanje njihovega dela bom na koncu preverila tudi s pomočjo empirične raziskave, izvedene med približno 50 tržniki iz različnih držav, ki delujejo na mednarodnem trgu v precej specifičnem prodajnem segmentu - blago široke potrošnje, bolj znanem po angleški kratici FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*). Z raziskavo želim ugotoviti sledeče:

1. Katere so po mnenju anketiranih mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje tiste kompetence, ki so najpomembnejše za uspešno opravljanje njihovega dela?
2. So za uspeh pri delu mednarodnega tržnika blaga široke potrošnje pomembnejše delovno specifične ali ključne kompetence posameznika?
3. Ali se kompetence mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje razlikujejo po regijah?

Drugo poglavje naloge se nanaša na mednarodno trženje. Definicije trženja, ki jih je mogoče zaslediti v literaturi, so prav tako številne, vendar pa vseeno precej bolj homogene, kot definicije pojma kompetence, zato bom povzela samo nekatere izmed njih. Ker je mednarodno trženje izjemno širok pojem, se bom osredotočila na osrednji dejavnik, ki razlikuje domače trženje od mednarodnega – vpliv različnih kultur. Kultura je element, ki ga

mora dobro poznati vsak mednarodni tržnik. Čeprav je globalizacija tudi v tem pogledu prinesla mnogo sprememb, medkulturne razlike še vedno obstajajo in lahko močno vplivajo na poslovne navade in prakse ter način komunikacije in pogajanj. Prav pogajanja so osrednji koncept, ki danes zaznamuje delo mednarodnega tržnika, saj so prisotna pri večini izmed njegovih delovnih nalog, pa naj gre za uvajanje novih izdelkov ali storitev, vstopanje na nove trge, razvoj novih prodajnih kanalov ali pa za določanje cene in prodajnih pogojev.

Tržniki morajo svoje delovanje prilagajati kulturnim zahtevam na različnih trgih, vendar se morajo hkrati zavedati, da tudi sami delujejo kot akterji kulturnih sprememb, kadarkoli uspejo na določen trg lansirati inovativen izdelek ali idejo (Cateora in drugi 2002, 106).

Trženje na podlagi odnosov je nov trend v sodobnem trženju, ki v zadnjih letih dodobra zaposluje teoretike trženja. Osvobojeni spon klasičnega 4P trženjskega spleta so razvili nove teorije trženja, ki namesto na izdelku temeljijo na odnosih. Pri tem spet stopijo v ospredje tržniki, saj brez osebne note ni mogoče vzpostaviti dobrega odnosa s kupci in poslovnimi partnerji. Tržniki so tisti, ki so prvi v stiku s stranko in ki lahko na podlagi svojih opažanj o strankinih željah in potrebah pripravijo ustrezno ponudbo in začnejo graditi dolgoročen vzajemni odnos. Njihovo delovanje je podprto z dosežki informacijske tehnologije, ki so gibalo še enega novejšega koncepta znotraj trženja na podlagi odnosov in to je upravljanje odnosov s strankami ali v izvorniku CRM (*Customer Relationship Management*).

1. KOMPETENCE POSAMEZNIKA

V grobem lahko kompetence razdelimo na kompetence organizacij in kompetence posameznika. Kompetenca organizacije je definirana kot »preplet sposobnosti in tehnologij organizacije. Predstavlja vsoto učenja med sposobnostmi posameznikov in posameznimi organizacijskimi enotami« (Hamel in Prahalad 1996, 223). »Kompetence organizacij so pogosto opisane kot znanje, strokovnost in sposobnosti, ki so plod kolektivnega učenja organizacije in ki omogočajo, da se produkti posamezne organizacije razlikujejo od konkurenčnih« (New 1996, 44). V nadaljevanju tega poglavja pa bom izpostavila predvsem kompetence posameznika, ki jih razumemo kot »aktivacijo, uporabo in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki posamezniku v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v organizaciji kot v družbi nasploh, omogoča uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov« (Kohont 2011, 64). Te so namreč z vidika moje raziskave o kompetencah mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje tudi najpomembnejše.

1.1 Definicije kompetenc posameznika

Ker se pojem kompetenca uporablja v množici različnih ved (od prava, sociologije, psihologije, jezikoslovja, filozofije...), ima temu sorazmerno tudi veliko različnih definicij (Kohont 2011, 55). Ena izmed širše sprejetih definicij kompetenc je tista, ki jo navaja Klemp (v Boyatzis 1982, 21): »temeljne karakteristike posameznika, ki so vzročno povezane z uspešnim in/ali superiornim opravljanjem dela«.

Podrobnejša definicija, ki je rezultat predlogov, podanih s strani več sto kadrovskih izvedencev na konferenci o kompetencah v Johannesburgu leta 1995, opredeli kompetence kot »skupek medsebojno povezanih znanj, veščin in odnosov, ki vplivajo na posameznikovo delo (vlogo ali odgovornost), ki so povezani z uspešnostjo na delovnem mestu, ki jih lahko merimo glede na sprejete standarde in ki jih je mogoče izboljšati skozi proces usposabljanja in razvoja« (Parry v Lucia in Lepsinger 1999, 5).

»Kompetence posameznika predstavljajo posameznikove sposobnosti, ki jih le-ta uporablja pri svojem delu. Kadar zahteve delovnega mesta po doseganju zaželenega rezultata terjajo določene ukrepe, posameznik črpa iz svojih sposobnosti, da se ustrezno odzove nanje«

(Boyatzis 1982, 12). Boyatzis (1982, 23) definira kompetence kot »tiste karakteristike, ki razlikujejo vrhunsko izvedbo od povprečne«. Opozori pa še na dejstvo, da kompetence same nujno ne pomenijo, da bo oseba delo opravila učinkovito. Kompetence, pravi, so nujne, ne pa tudi zadostne za učinkovitost. Kompetence posameznika nam povedo, kaj bi bil posameznik sposoben narediti, ni pa nujno, da to tudi dela.

Dubois in Rothwell (2004, 18) opišeta kompetence kot »orodje, ki ga na različne načine uporabljajo delavci, da bi uspešno dokončali delovne naloge«. Flannery, Hofricten in Platten (v Dubois in Rothwell 2004, 18) pa ugotavljajo, da kompetence »dodajajo vrednost in pomagajo napovedati uspeh«.

DeSeCo¹ (2002, 8) podaja naslednjo definicijo kompetenc: »Kompetenca je sposobnost uspešnega izpolnjevanja individualnih ter družbenih zahtev ali uspešnega opravljanja del ali nalog.«

Več različnih teoretičnih pristopov, ki razlagajo pomen kompetenc, najdemo tudi v psihologiji. Sistematično jih navaja Weinert (2001, 46–56), ki jih razdeli na:

- Splošne kognitivne kompetence: To so splošne intelektualne sposobnosti posameznika, ki nudijo kognitivne predispozicije za ciljno usmerjeno delovanje, ustrezno razmišljanje, uspešno učenje in učinkovito interakcijo z okoljem. Na splošne kompetence se osredotočajo psihometrični pristop, informacijsko procesni model in Piagetov pristop.
- Posebne kognitivne kompetence: Pri teh gre za sklope kognitivnih predispozicij, pomembnih za posameznikovo delovanje na specifičnih področjih (npr. šahovska kompetenca ali diagnostične kompetence v medicini). Posebne kognitivne kompetence »zahtevajo dolgotrajno učenje, široke izkušnje, zelo dobro razumevanje področja in rutine, ki jih mora posameznik kontrolirati na visokem nivoju zavedanja« (Patel in drugi v Weinert 2001, 47);
- Model kompetentnega delovanja: Model izhaja iz pristopa razlikovanja med kompetencami in delovanjem, ki ga je uporabil lingvist Chomsky (v Weinert 2001, 47). Gre za sistem lingvističnih principov, abstraktnih pravil in osnovnih kognitivnih elementov (kompetence), ki v kombinaciji s specifičnim načinom učenja omogoča

¹ Definition and Selection of Competences – skupina za opredelitev in izbor kompetenc, ki deluje v okviru OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development).

vsakemu posamezniku osvojiti materni jezik (delovanje). Lingvistična kompetenca zajema kreativno, na pravih temelječe učenje in pa uporabo jezika.

- Modifikacija modela kompetentnega delovanja: Chomskyev model je povzelo in dopolnilo več avtorjev. Overton (v Weinert 2001, 48) ga razširi v model kompetenca–moderator–dosežek, saj pravi, da na razmerje med kompetenco in delovanjem vplivajo še nekateri drugi dejavniki. Veliko pozornosti pa vzbudi tudi razdelitev kompetence na tri komponente: konceptualna kompetenca, proceduralna kompetenca in kompetenca delovanja (Gelman in Meck v Weinert 2001, 49).
- Kognitivne kompetence in motivacija: Povezavo med motivacijo in kognitivnimi kompetencami med prvimi zazna White (v Weinert 2001, 49), ki kompetenco definira kot »uspešno interakcijo z okoljem« in hkrati izpostavi pomen motivacije za uspešno delovanje v okolju.
- Objektivne in subjektivne kompetence: Delitev na objektivne in subjektivne kompetence izvede Sembill (v Weinert 2001, 50). Objektivne kompetence opredeli kot delovanje oziroma predispozicije delovanja, ki so merljive s standardiziranimi merskimi instrumenti, subjektivne kompetence pa so subjektivna ocena o posedovanju pomembnih sposobnosti, potrebnih za opravljanje določenih nalog ali reševanje problemov.
- Akcijske kompetence: Te »vključujejo vse tiste kognitivne, motivacijske in socialne predpogoje, ki so potrebni in/ali na voljo za uspešno učenje in delovanje« (Weinert 2001, 51). Modeli akcijskih kompetenc vsebujejo elemente, kot so sposobnost reševanja problemov, sposobnost kritičnega mišljenja, splošno in specifično poznavanje področja, samozaupanje in socialne kompetence.
- Metakompetence: Pri teh gre za »znanja o znanju« oziroma zavedanje in sposobnost oceniti lastne zmožnosti, sposobnosti in znanje, pri čemer nas lastna presoja naših kompetenc usmerja pri delovanju. Sternberg (v Weinert 2001, 55) jih razdeli na deklarativne in proceduralne. Deklarativne metakompetence sestavljajo izkušnje in znanje o lastnih sposobnostih, prednostih in pomanjkljivostih, o stopnji težavnosti določenih nalog, o učenju, pomnjenju, reševanju problemov s pomočjo razpoložljivih kognitivnih kompetenc ter o tehnikah kompenziranja manjkajočega znanja in postavljanja realnih ciljev. Proceduralne metakompetence pa so nujne za optimizacijo ciljno usmerjenega vedenja in vsebujejo vse strategije, ki omogočajo boljše organiziranje nalog in problemov, ki jih potem tudi lažje rešimo.

1.2 Karakteristike kompetenc

Izhajajoč iz Klempeve definicije kompetenc², Spencer in Spencer (1993, 9–12) navajata pet sklopov, oziroma pet tipov karakteristik kompetenc:

- **Motivi** so tisto, kar posameznika žene, usmerja in spodbuja h gibanju in delovanju v smeri zelenega cilja. »Motivacijski procesi zajemajo vse silnice in gibalna našega delovanja (potrebe, nagoni, želje, motivi, cilji, vrednote, ideali, interesi, volja). Lahko bi dejali, da gre pri motivaciji za vse tiste dejavnike, ki bodisi spodbujajo ali pa usmerjajo naše obnašanje« (Musek in Pečjak 1992, 56).
- **Lastnosti** so mišljene kot fizične lastnosti posameznika, ki mu omogočajo opravljanje določenega dela ali naloge (dober vid je na primer fizična lastnost, pomembna za kompetenčnost pilotov) ali pa osebnostne lastnosti.
Osebnostne lastnosti posameznika so od vseh najtežje merljiva komponenta kompetenc. To so lahko nadarjenost, prirojeni talenti ali nagnjenja, ki nakazujejo potencial za pridobivanje določenih sposobnosti ali znanja. Smisel za matematiko, na primer, nam pove, da ima posameznik potencial za pridobitev računovodskih sposobnosti. Sem spadajo tudi osebnostne lastnosti, ki kažejo, na kakšen način se bo posameznik odzival na zunanje okolje. Samozavest, samozadostnost ali čustvena stabilnost lahko kažejo na to, kako se bo posameznik znašel v določeni situaciji in kako bo opravljal določene naloge ali funkcije. Osebnostne lastnosti so seveda v veliki meri posamezniku prirojene (Lucia in Lepsinger 1999, 7).
- **Samopojmovanje** sestavljajo posameznikova stališča, vrednote in samopodoba (Spencer in Spencer 1993, 11).
Samopodoba je posameznikova predstava o samemu sebi, ki oblikuje in določa njegovo vedenje (Rogers v Kohont 2011, 69). Posameznikova samoocena izvira iz primerjave med seboj in ostalimi posamezniki v njegovem okolju (Pettigrew v Boyatzis 1982, 29).
»Vrednote so pojmovanje ali prepričanje o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja in pojavov ter so urejene glede na relativno pomembnost« (Musek v Kohont 2011, 69).

² Glej stran 10

- **Znanje** »so informacije, ki jih ima posameznik o specifičnem vsebinskem področju« (Spencer in Spencer 1993, 10). Takšno je konstruktivistično pojmovanje znanja – znanje je v kontekst postavljena informacija, medtem ko objektivisti menijo, da je znanje »od človeka ločen in prepoznaven artefakt, s katerim je mogoče upravljati, ga posredovati, itd.« (Svetlik in Pavlin 2004, 202). Tudi znanje je v nekaterih primerih lahko zelo konkretno in merljivo – kakšen mora biti tlak v fazi mešanja polizdelka? – ali pa veliko bolj kompleksno – poznavanje delovanja finančnega trga v Braziliji in vpliv globalnega razvoja nanj (Lucia in Lepsinger 1999, 6). Boyatzis (1982, 26) ga imenuje »specifično znanje« in definira kot »sklop uporabnih dejstev in konceptov, ki pa so lahko nepomembni pri opravljanju kakšnega drugega dela«.
- **Sposobnosti** so »človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti« (Lipičnik 1998, 26). Lahko variirajo od zelo konkretnih in merljivih sposobnosti posameznika, kot je poznavanje dela z določenim strojem, pa vse do veliko manj oprijemljivih, na primer sposobnost strateškega razmišljanja in sposobnost vplivanja na druge (Lucia in Lepsinger 1999, 6).

1.3 Kompetenčni modeli

»Kompetenčni model opisuje posebno kombinacijo znanj, veščin in lastnosti, potrebnih za učinkovitost na delovnem mestu in je uporabljan kot orodje kadrovskega strokovnjakov pri selekciji, izobraževanju in razvoju, ocenjevanju ter planiranju kadrov« (Lucia in Lepsinger 1999, 5). Identifikacija potrebnih kompetenc in izdelava kompetenčnega modela sta lahko začetek strateških razvojnih planov, povezanih z organizacijskimi ali individualnimi potrebami (Dubois in Rothwell 2004, 23).

Kompetenčni modeli so v rabi že več kot tri desetletja. V zadnjem času pa je zanimanje zanje močno naraslo, kar gre pripisati trem ključnim, med seboj povezanim trendom – močna konkurenca, zniževanje stroškov in zmanjševanje obsega (*downsizing*). Podjetja v nenehnem boju z naraščajočo konkurenco iščejo vedno nove načine, kako z manj stroški doseči več dobička. V časih, ko se število zaposlenih v podjetjih znižuje na najnižjo možno raven, je izrednega pomena, da imajo zaposleni, ki v podjetju ostanejo, ustrezne kompetence za uspešno opravljanje svojega dela. Na tej točki nastopijo kompetenčni modeli, kot orodja

kadrovskih menedžerjev in oddelčnih vodij. Pomagajo jim pri selekciji kadrov, planiranju, razvoju, izobraževanju in učinkovitem razporejanju kadrov na posamezna delovna mesta.

Za pionirja v razvoju kompetenčnih modelov velja harvardski profesor psihologije David McClelland. McClelland (1973) je kritiziral uporabo inteligenčnih testov pri zaposlitvenih intervjujih, saj se je pokazalo, da dobri rezultati pri tovrstnih testih ne pomenijo vedno tudi dobrih rezultatov na delovnem mestu. Namesto nekritične uporabe inteligenčnih testov, ki so velikokrat diskriminatorni do manjšin in depriviligiranih družbenih slojev, je podjetjem svetoval, naj pri potencialnih kandidatih za zaposlitev raje ugotavljajo njihove kompetence za opravljanje določenega dela.

Njegova agencija *McBer and Company* je v zgodnjih sedemdesetih letih na prošnjo ameriškega State Departmenta, na podlagi psiholoških testiranj in intervjujev, izdelala kompetenčni model uradnikov FSIO³. Za testiranje je izbral je skupino zaposlenih, za katere so njihovi nadrejeni menili, da so pri svojem delu izjemno uspešni, in skupino zaposlenih, ki so bili pri svojem delu povprečni. Da bi odkril, kje so razlike med skupinama, je McClelland izpeljal serijo intervjujev, v katerih je zaposlenim postavljaj vprašanja o njihovem delu. Uporabil je metodo vedenjskega intervjuja dogodka (*Behaviour Event Interview*), pri katerem so morali opisati tri dogodke, pri katerih so imeli občutek, da so situacijo rešili nadpovprečno dobro, in pa tri druge dogodke, o katerih so bili mnenja, da jim je spodletelo. Detajlna analiza dogodkov je McClellandu razkrila vzorec za določitev kompetenc, ki so jih nadpovprečno uspešni zaposleni imeli, ostali pa ne (McClelland 1993).

Lucia in Lepsinger (1999, 7) poudarjata, da mora vsak kompetenčni model vsebovati tako prirojene kot tudi pridobljene sposobnosti. Gre za kompetenčno piramido (glej sliko 1.1), ki temelji na prirojenih talentih in lastnostih, z nadgradnjo pridobljenih, naučenih in iz izkušenj izvirajočih znanj in sposobnosti. Vrh piramide predstavlja specifičen način vedenja, ki je manifestacija vseh omenjenih komponent.

Kako se bodo navedene posameznikove sposobnosti odražale v njegovem vedenju, je pomembno iz dveh razlogov. Če hočemo, da je kompetenčni model uporaben kot orodje pri kadrovanju, ni dovolj, da zgolj definira, katere kompetence so nujne za opravljanje določenega dela, temveč mora tudi na primerih prikazati, kako se določene kompetence odražajo skozi vedenje posameznika na delovnem mestu. Drugi razlog pa je, da se je mogoče,

³ Foreign Service Information Officers

kljub temu, da neke osebnostne lastnosti, ki je prirojena, nimamo, naučiti določenega vedenjskega vzorca, ki po navadi izhaja iz te lastnosti. Tudi če posameznik ne premore empatije, se skozi proces usposabljanja lahko nauči in razvije empatično vedenje, na primer da zna poslušati stranko in prepozna njene potrebe (Lucia in Lepsinger 1999, 7).

Slika 1.1: Kompetenčna piramida



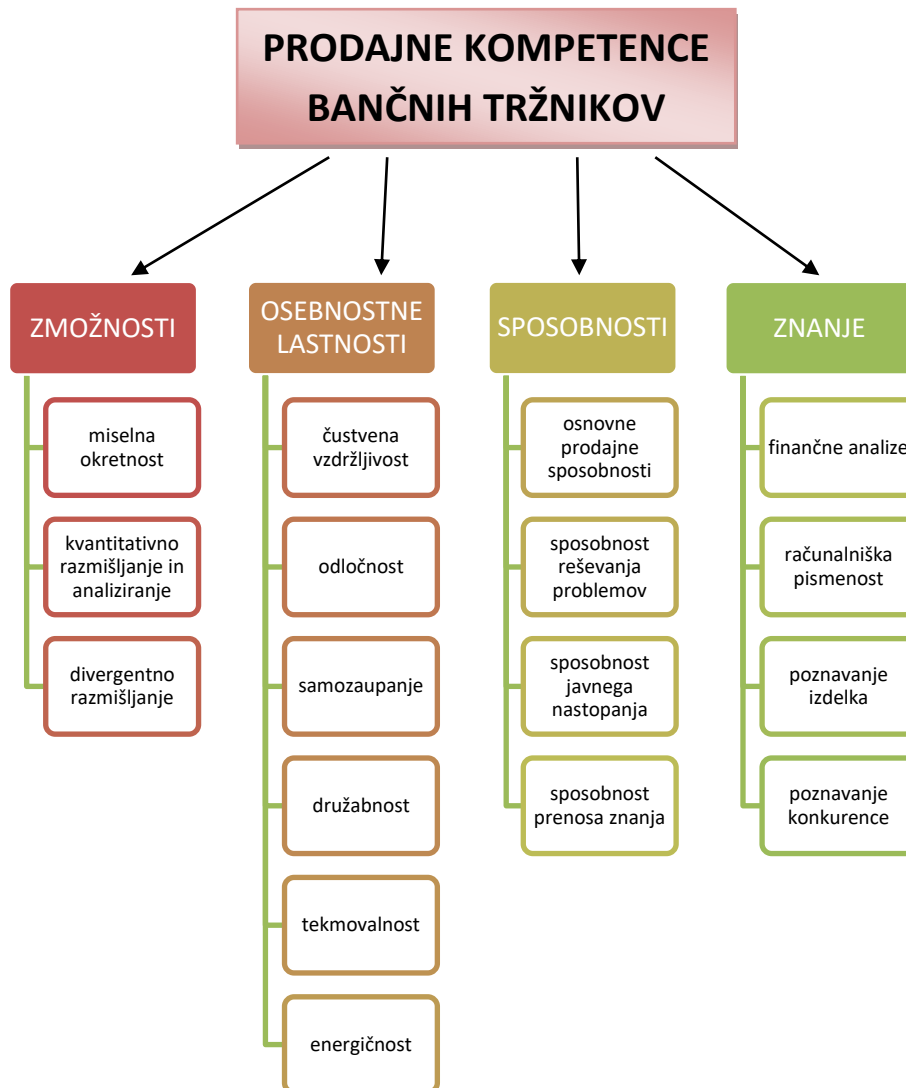
Vir: Lucia in Lepsinger (1999, 7).

Kompetenčni modeli se med seboj razlikujejo tudi po namenu uporabe in obširnosti. Nekateri modeli so zasnovani za preverjanje točno določenih kompetenc – na primer za učinkovitost na določenem delovnem mestu ali v delovni enoti - drugi za določanje ključnih kompetenc v organizaciji, tisti najbolj sofisticirani pa upoštevajo tako posebnosti zunanjega in notranjega okolja, v katerem deluje posameznik, profil strank, s katerimi ima zaposleni opravka in ostale delovno specifične dejavnike, ki zahtevajo poseben nabor kompetenc za učinkovitost na določenem delovnem mestu (Lucia in Lepsinger 1999, 8).

Določene generične kompetence, ki so za neko delovno mesto enake tudi v različnih organizacijah, pa se ne odražajo povsod tudi v enakem vedenju zaposlenih na tem delovnem mestu. Prodajalec avtomobilov bo na primer razvil drugačen način vedenja kot prodajalec farmacevtskih izdelkov, čeprav imata lahko oba podobne sposobnosti in osebne lastnosti. Zato je kompetenčni model najbolj učinkovit, če je izdelan za točno določeno delovno mesto v točno določeni organizaciji.

Kompetenčni model mora v praksi odgovoriti na dve vprašanji, in sicer katere sposobnosti, znanje in lastnosti so nujne za opravljanje dela in kakšno vedenje ima najbolj neposreden vpliv na uspešnost pri delu (Lucia in Lepsinger 1999, 9).

Slika 1.2: Model prodajnih kompetenc tržnikov v hipotekarni banki



Vir: povzeto po Lucia in Lepsinger (1999, 3–4).

Eden izmed zanimivih primerov je vsekakor model prodajnih kompetenc (glej sliko 1.2), ki je bil razvit za eno izmed hipotekarnih bank, da bi ta dobila jasen pregled nad lastnostmi, potrebnimi za uspeh, na delovnem mestu tržnika. Model je bil uporaben v dveh pogledih. Kot prvo je bil vključen v sistem selekcije kadrov v podjetju, saj je bilo ugotovljeno, da so regijski managerji tržnike pred tem zaposlovali po kriteriju izkušenj na prejšnjih delovnih mestih ali pa celo na podlagi svoje intuicije, da »ima kandidat tisto nekaj, kar je potrebno za uspeh pri tem delu«. Po drugi strani pa je omenjeni model zagotavljal, da je usposabljanje in

izobraževanje tržnikov na delovnem mestu potekalo v pravi smeri, da je bil poudarek na vedenju in sposobnostih, pri katerih se je pokazala najmočnejša korelacija z uspehom na tem delovnem mestu (Lucia in Lepsinger 1999, 2).

1.4 Delitev kompetenc posameznika

1.4.1 Temeljne (vstopne) in razlikovalne kompetence

Spencer in Spencer (1993, 15) navajata delitev kompetenc, pomembnih za opravljanje dela. Ločita jih na temeljne oziroma vstopne kompetence (*threshold competencies*) in razlikovalne kompetence (*differentiating competencies*).

Temeljne kompetence so bistvene značilnosti, ki jih vsak posameznik potrebuje za opravljanje svojega dela, da bi bil pri tem vsaj minimalno učinkovit. Tovrstne kompetence pa ne zadostujejo za nadpovprečno uspešnost pri delu. Temeljni kompetenci za prodajnike sta na primer poznavanje izdelka in sposobnost pisanja računov.

Boyatzis (1982, 23) temeljne kompetence posameznika definira kot »posameznikovo generično znanje, motive, lastnosti, samopodobo, družbeno vlogo ali sposobnosti, ki so bistvene za opravljanje dela, vendar pa ne pomenijo nujno tudi, da bo pri delu nadpovprečno uspešen«.

Razlikovalne kompetence so tiste, ki razlikujejo povprečne od nadpovprečno uspešnih pri delu. Če zopet pogledamo primer prodajnikov, je tovrstna kompetenca usmerjenost k dosežkom, ki se na primer odraža v tem, da si posameznik pri svojem delu zastavi cilje, ki so višji od zahtevanih s strani podjetja.

1.4.2 Delovno specifične, splošne menedžerske in organizacijsko specifične kompetence

New (1996) razdeli kompetence na delovno specifične, menedžerske in organizacijsko specifične. »Delovno specifične kompetence so vidiki delovanja v določeni delovni vlogi ali na določeni poziciji, povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi ali na tej poziciji. So lastnosti, ki so potrebne za uspešno izvedbo določenega dela ali naloge« (New 1996, 46).

Primer delovno specifične kompetence je znanje, ki ga potrebuje pek, da lahko oceni, kdaj bo kruh pečen. Če se bo zaposlil kot zidar, mu to znanje pri novem poklicu ne bo kaj dosti koristilo. Tovrstne kompetence so torej skupne posameznim poklicnim skupinam in vezane na podobna opravila. Mnogokrat so neprenosljive in še ne pomenijo delovne uspešnosti na kateremkoli drugem delovnem mestu ali funkciji.

Splošne menedžerske kompetence označujejo način, na katerega posameznik sodeluje z drugimi ljudmi v organizaciji. Skoraj pri vsakem delu se zahteva sodelovanje med zaposlenimi znotraj organizacije, ne glede na vrsto organizacije ali nivo posameznika v organizacijski hierarhiji, zato so splošne menedžerske kompetence nujen pogoj za katerokoli delovno mesto. New (1996, 46) razdeli splošne menedžerske kompetence na osem skupin in sicer: upravljanje dejanj, upravljanje sprememb, koordinacijo, kreativnost, vodenje, motivacijo, organizacijo in načrtovanje.

»Organizacijsko specifične kompetence so sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja organizacijski kulturi, ne glede na vlogo, ki jo ima znotraj organizacije« (New, 1996, 47). Organizacijsko specifične kompetence vplivajo na uspešnost posameznika znotraj organizacije in so odvisne od ujemanja kompetenc posameznika z organizacijsko kulturo.

1.4.3 Ključne/generične in področno specifične kompetence

»Glede na specifičnost oziroma podobnost delovnih in življenjskih kontekstov pa lahko razlikujemo med bolj ali manj specifičnimi oziroma enkratnimi ter splošnimi kompetencami. Splošnim kompetencam posvečajo večjo pozornost, ker so lažje prepoznavne in tudi uporabljive v več situacijah. Opredeljujejo jih kot ključne in generične kompetence. Med obema opredelitvama ni bistvenih vsebinskih razlik« (Svetlik 2005, 21).

S ključnimi kompetencami posameznika, sta se v zadnjem času ukvarjali dve večji raziskavi, in sicer:

- Eurydice: *Key competencies: a developing concept in general compulsory education* (2002) in pa
- DeSeCo: *Definition and Selection of Competences* (2002)

Eurydice (2002, 13–15) ključne kompetence opredeljuje kot tiste, ki jih potrebuje vsak posameznik in so koristne za celotno družbo. Pomembne morajo biti za celotno populacijo, ne glede na spol, razred, raso, kulturo, družinske korenine ali materni jezik in skladne z etičnimi, gospodarskimi in kulturnimi vrednotami ter normami posamezne družbe. Posamezniku omogočajo uspešno vključevanje v različna družbena omrežja. Ključne kompetence mu prav tako omogočajo stalno posodabljanje znanja in sledenje novostim ter samostojnost in osebno učinkovitost v znanih, pa tudi novih in nepredvidljivih kontekstih. Mednje prištevajo pismenost, matematične sposobnosti in računanje, osebne kompetence (radovednost, motiviranost, ustvarjalnost, poštenost, skepticizem, entuziazem, samopodoba, zanesljivost, odgovornost, iniciativnost in vztrajnost), družbene kompetence, sposobnost uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije, znanje tujih jezikov, obvladovanje osnov znanosti in tehnologije ter generične kompetence. Generične kompetence (komunikacija, reševanje problemov, presojanje, vodenje, timsko delo, sposobnost učenja...) so definirane kot kompetence, prenosljive v različne kontekste in neodvisne od področja delovanja.

DeSeCo (2002, 10) definira ključne kompetence posameznika kot tiste, ki so »pomembne na različnih področjih življenja in ki prispevajo k uspešnosti v življenju in k dobremu delovanju družbe«. Razdeli jih na tri kategorije, in sicer:

- Avtonomno delovanje: to je sposobnost posameznika, da zagovarja lastne pravice, interese, odgovornost, omejitve in potrebe; oblikovanje in izpolnjevanje življenjskih načrtov in osebnih projektov ter sposobnost delovanja v širšem kontekstu.
- Interaktivna uporaba orodij: gre za sposobnost interaktivne uporabe jezika, simbolov in besedil; sposobnost interaktivne uporabe informacij in znanja ter sposobnost interaktivne uporabe (nove) tehnologije.
- Delovanje v socialno heterogenih skupinah: se nanaša na sposobnost ustvarjanja dobrih odnosov z drugimi, sposobnost sodelovanja ter sposobnost upravljanja in reševanja sporov.

»Področno specifične kompetence so tiste, ki niso uporabne na različnih področjih življenja, niso nujno potrebne vsakomur, oziroma so nepomembne za izboljšanje posameznikovega življenja. Tovrstne kompetence so lahko pomembne za uspeh posameznika na posameznem področju v življenju (na primer na delovnem mestu), vendar zaradi svoje specifičnosti niso potrebne vsakomur in na vseh področjih življenja« (DeSeCo 2002, 10).

Definicija področno specifičnih kompetenc je torej sorodna definiciji delovno specifičnih kompetenc, ki jo podaja New⁴. Weinert (2001) pravi, da imajo specifične sposobnosti in znanja posameznika, najpomembnejšo vlogo pri reševanju zahtevnih problemov, pri čemer jih ključne kompetence ne morejo popolnoma nadomestiti.

1.4.4 Dejanske, potencialne in pričakovane kompetence

Kalika (v Eurydice 2002, 19) kompetence deli na dejanske in potencialne. Meriti je mogoče samo dejanske kompetence, medtem ko pri potencialnih lahko le bolj ali manj natančno napovemo možnost njihovega razvoja.

Razlikujemo pa lahko tudi med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami. Pričakovane kompetence so tiste, ki jih od posameznika pričakuje družba, ali pa kompetence, ki jih za uspešno opravljanje vlog in nalog pričakuje organizacija (Kohont 2011, 77). Dejanske kompetence pa so tiste, ki jih posameznik v resnici poseduje. Dejanske kompetence so lahko večje od pričakovanih, lahko pa je stopnja dosežene kompetence nižja od pričakovane (Allen in drugi 2011).

1.5 Pregled prodajnih kompetenc

S kompetencami prodajnikov se ukvarja kar nekaj avtorjev. Nekateri zgolj naštevajo generične prodajne kompetence, drugi so razvili prodajne kompetenčne modele, bodisi generične, bodisi specifične, razvite za točno določeno podjetje. Ker sem prodajne kompetence, ki jih navaja literatura, v veliki meri uporabila tudi pri svoji raziskavi, bom to poglavje posvetila njihovem pregledu.

Boyatzis (v Kohont 2006) podaja generični kompetenčni profil komercialistov, ki vsebuje sledeče kompetence: vplivanje, usmerjenost k ciljem, iniciativnost, komunikativnost in razumevanje drugih, usmerjenost h kupcem in storitvam, samozaupanje, empatičnost in ustvarjanje odnosov z drugimi, analitično in konceptualno razmišljanje, pridobivanje informacij, poznavanje poslovnega okolja, strokovnost.

⁴ Glej poglavje 1.4.2

Lucia in Lepsinger (1999, 117–118) sta predstavila model prodajnih kompetenc, razvit za podjetja, ki se večinoma ukvarjajo z B2B (*business-to-business*) prodajo. Kompetence, ki jih v njem navajata, so razdeljene v štiri skupine, in sicer na sposobnosti, znanje, zmožnosti in osebnostne lastnosti:

a) Sposobnosti:

- osnovne prodajne sposobnosti (pisanje poročil, ugotavljanje potreb kupca, predstavljane prednosti izdelkov, reševanje reklamacij);
- strateške prodajne sposobnosti (sposobnost, videti dlje od zgolj kupčeve potrebe po izdelku in vzpostavitev vizije odnosa med kupcem in dobaviteljem, ki je v skladu s strategijo obeh podjetij);
- sposobnost svetovanja;
- sposobnost reševanja problemov.

b) Znanje:

- finančne analize;
- analize trga (razumevanje tržnih trendov in njihovih vplivov na industrijo, kupce, trge in konkurenco);
- poslovno načrtovanje (razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na potencialno profitabilnost, rast dejavnosti in konkurenčnost podjetja ter sposobnost strateških usmeritev in izdelave letnega poslovnega načrta);
- računalniška pismenost;
- izboljšanje poslovnih procesov (razumevanje poslovnih procesov in uporaba tega znanja za izboljšave in odpravljanje problemov);
- poznavanje izdelkov podjetja.

c) Zmožnosti:

- miselna okretnost (sposobnost reševanja več zadev hkrati, ohranjanje pozornosti in sposobnost učenja);
- kritično razmišljanje (induktivno in deduktivno razmišljanje, sposobnost potegniti zaključke iz omejenih ali med seboj povezanih delčkov informacij);
- kvantitativna presoja (sposobnost ugotavljanja, analiziranja in presojanja podatkov v obliki števil);
- divergentno razmišljanje (razmišljanje preko očitnega in sposobnost oblikovanja izvirnih rešitev).

d) Osebnostne lastnosti:

- Vzdržljivost,
- potreba po dosežkih,
- reflektivnost,
- potreba po pripadnosti,
- odločnost,
- samokontrola.

Spencer in Spencer (1993, 173) pa predstavita generični model kompetenc prodajnikov. Kompetence, ki bi jih po njunem morali imeti prodajniki, so sledeče:

- vplivanje – zbujanje vtisa verodostojnosti, predvidevanje vpliva svojih besed in dejanj, zanimanje za probleme in skrbi stranke;
- usmerjenost k dosežkom - postavljanje visokih ciljev, ki pomenijo izziv;
- iniciativa – vztrajnost, prepoznavanje dobrih poslovnih priložnosti;
- medosebno razumevanje – razumevanje neverbalne komunikacije in pomenov, predvidevanje odzivov drugih;
- usmerjenost k strankam - razumevanje kupčevih želja in potreb, reševanje problemov in pritožb;
- samozavest – prepričanost o lastnih sposobnostih, optimizem, sprejemanje izzivov;
- gradnja odnosov – ohranjanje dobrih poslovnih odnosov, ki mejijo že na prijateljstvo, mreženje;
- analitično razmišljanje – sposobnost razčlenjevanja in razlage situacije;
- konceptualno razmišljanje – sposobnost povezovanja informacij in prepoznavanje vzorca;
- iskanje informacij – pridobivanje informacij iz več virov;
- organizacijsko zavedanje – razumevanje delovanja strankine organizacije;
- tehnično znanje – poznavanje tehnologije oziroma izdelka.

Julija 2014, so pri ATD (*Association for Talent Development*) pričeli z obširno raziskavo, da bi obnovili in nadgradili svoj model prodajnih kompetenc - *World-Class Sales Competency Model (WCSCM)* iz leta 2008. Novi model sestavljajo štirje sklopi kompetenc, ki naj bi bile skupne vsem prodajnim strokovnjakom:

- Sodelovanje: v ta sklop sodijo kompetence, ki posameznikom omogočajo sodelovanje in interakcijo z drugimi. Primer je gradnja odnosov, zavezništev, strateških partnerstev in timsko delo.
- Vpogled: te kompetence prodajnim strokovnjakom omogočajo, da razumejo potrebe in želje svojih strank, saj jim tako lahko ustrezno svetujejo. S tem jim olajšajo poslovne odločitve in jih usmerjajo k želenim ciljem.
- Rešitev: tovrstne kompetence omogočajo razvoj strategij za prepoznavanje ustreznih rešitev kompleksnih problemov strank.
- Učinkovitost: te kompetence prodajnim strokovnjakom omogočajo, da se uspešno spopadajo s pospešenimi spremembami in dinamično naravo prodajnega okolja, ter pri tem ohranjajo osebno in poklicno učinkovitost ter odgovornost. Gre za kompetence kot so globalno zavedanje, upravljanje raznolikosti, razumevanje prodajnih procesov, učinkovita uporaba tehnologije in odločanje (Sisakhti 2015b).

2. MEDNARODNO TRŽENJE

»Odkar je želja po učinkovitosti, produktivnosti in odprtem, nereguliranem trgu preplavila svet, je na pohodu globalna ekonomska ekspanzija. Če posamezno podjetje želi direktno sodelovati v mednarodnem poslovanju ali pa ne, ne more več ubežati vedno večji konkurenci s strani mednarodnih podjetij. Prihajamo v položaj, v katerem lahko le še malo katera podjetja trdijo, da so domača. Globalizacija trga je že postala realnost« (Cateora in drugi 2000, xv).

2.1 Definicija trženja

Izhodišče za definicijo pojma mednarodno trženje je domače trženje. Sam izraz naj bi prvi zasledil Peter Drucker in sicer v poslovnem poročilu General Electrica leta 1952. Opredelil ga je kot ustvarjanje (pridobivanje) kupcev, oziroma odjemalcev. Njegova teza je bila, da v podjetju obstajata samo dve funkciji: inovacije in trženje (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 17–18).

Koncept trženja se je sprva osredotočal le na izdelek, nato na kupca oziroma uporabnika in šele v devetdesetih se je razvila opredelitev trženja kot prevladujoče poslovne funkcije podjetja, katere cilj je oblikovanje in uresničevanje konkurenčne prednosti.

Leta 1985 je nastala dolgo prevladujoča definicija trženja American Marketing Association, ki se glasi: »Trženje je postopek načrtovanja in izpeljave zamisli, cen, komunikacij ter distribucij idej, izdelkov in storitev v postopkih menjav, ki zadovoljujejo posamične cilje in cilje podjetja (organizacij)« (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 18).

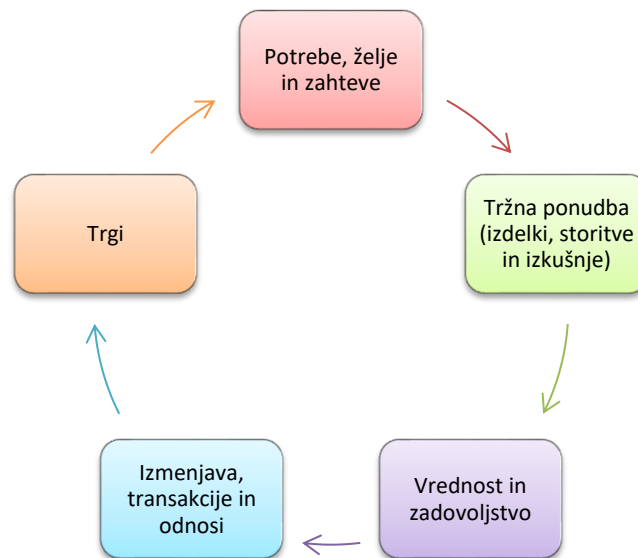
Kotler in Armstrong (2004, 6) definirata trženje še širše in sicer kot »družbeni in upravljavski proces, s katerim posamezniki in organizacije dobijo kar potrebujejo in si želijo, skozi ustvarjanje in izmenjavo izdelkov in vrednosti z ostalimi«. Po njunem mnenju je trženje mnogo več kot zgolj ena od poslovnih funkcij podjetja – »je filozofija, ki vodi celotno organizacijo proti zaznavanju, servisiranju in zadovoljitvi potreb stranke« (Kotler in Armstrong 2004, xvi).

Za pojasnilo te definicije lahko uporabimo in proučimo osrednje koncepte trženja (glej sliko 2.1):

- potrebe, želje in zahteve

- tržna ponudba (izdelki, storitve in izkušnje)
- vrednost in zadovoljstvo
- izmenjava, transakcije in odnosi
- trgi

Slika 2.1: Osrednji tržni koncepti



Vir: Kotler in Armstrong (2004, 6).

Če povzamemo sklenjeni krog, prikazan na Sliki 2.1, trženje pomeni »upravljanje trgov, da bi dosegli profitabilne odnose menjave, z ustvarjanjem vrednosti in zadovoljevanjem potreb in želja« (Kotler in Armstrong 2004, 10).

Ustvarjanje odnosov menjave pa zahteva delo. Prodajalci morajo iskati kupce, prepoznati njihove potrebe, ustvariti dobre ponudbe, jim postaviti primerno ceno, jih promovirati, jih skladiščiti in dostaviti. »Aktivnosti, kot so razvoj izdelka, raziskave, komunikacija, distribucija, postavljanje cen in servisiranje, so osnovne trženjske aktivnosti« (Kotler in Armstrong 2004, 10).

Seveda pa se definicije trženja ne končajo pri zgolj ekonomski menjavi. Bagozzi (v Jančič 1999, 15) na primer govori »o univerzalnosti trženja, saj mora vsak posameznik in vsaka družbena entiteta, od družine, prijateljske skupine, organizacije, naroda itd., vstopati v procese menjave z drugimi«. Zato se mnogi teoretiki trženja strinjajo, da je osnova za

razumevanje marketinškega koncepta pravzaprav teorija družbene menjave, ki »temelji na podmeni, da posamezniki s pomočjo procesov medsebojnih interakcij in menjav ustvarjajo družbeni sistem« (Jančič 1999, 17).

2.2 Definicija mednarodnega trženja - razlike in posebnosti v primerjavi z domačim trženjem

»Mednarodno trženje je proces planiranja in vodenja poslov preko nacionalnih meja z namenom menjave, ki bi odgovarjala ciljem posameznikov in organizacij. Mednarodno trženje zavzema oblike od zunanje trgovine, licenciranja, skupnih vlaganj (*joint ventures*), hčerinskih podjetij, franšizinga in menedžerskih pogodb« (Czinkota in Ronkainen 2007, 4).

Cateora, Graham in Ghauri (2000, 7) so mnenja, da je edina razlika med definicijama pojma trženje in mednarodno trženje v tem, da pri mednarodnem trženju tržne aktivnosti potekajo v več kot eni državi. »Mednarodno trženje je izvajanje poslovnih aktivnosti, ki usmerjajo tok blaga in storitev od podjetja h kupcem ali uporabnikom v več državah, z namenom doseganja profita«. S tem se strinjata tudi Czinkota in Ronkainen (2007, 4), saj v nadaljevanju svoje uvodne definicije mednarodnega trženja zapišeta, da »mednarodno trženje v veliki meri ohranja osnovni marketinški načeli »zadovoljitve« in »menjave«. Dejstvo, da menjava poteka izven nacionalnih meja, pa poudarja razliko med domačim in mednarodnim trženjem«.

Seveda v praksi razlika med pojmom vseeno ni tako majhna, saj je mednarodno trženje zaradi mnogih razlik, kot so na primer kultura, jezik, poslovne navade in prakse, mnogo kompleksnejše kot trženje na domačem terenu. Je pa po drugi strani res, da je mogoče koncepte, procese in principe trženja v veliki meri splošno uporabiti na vseh trgih in da so naloge tržnikov precej podobne, ne glede na to, na katerem koncu sveta poslujejo.

Hofstede (Hofstede in drugi 2006, 176) med drugim zapiše, da je posel v vsaki državi igra z drugačnimi pravili in tako bo tudi še čez mnogo let, ko bo tehnologija veliko naprednejša od današnje in bo beseda globalizacija že dolgo zastarela.

»Glavna razlika med nacionalnim (domačim) in mednarodnim trženjem tako ni zgolj v prostoru (razlikah med trgi), ampak predvsem v načinu delovanja in izvajanja mednarodnega trženja. Prvine mednarodnega trženja se zato pojavljajo tudi v lokalnem, nacionalno delujočem podjetju. Današnje globalno trženje namreč ne razume trgov ločeno, še posebej ne

kot nacionalnih trgov, ampak kot eno globalno tržnico« (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 16).

»Zaradi različnosti nacionalnega in mednarodnega trženja in značilnosti posameznih trgov stopajo kot razločevalni in upoštevanja vredni dejavniki v ospredje kulturološke in sociološke razlike« (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 20).

Več stičnih točk z domačim trženjem najdemo na operativni ravni mednarodnega trženja, medtem ko je na strateški ravni teh bolj malo.

Nekaj splošnih značilnosti mednarodnega trženja navajajo Backhaus in drugi (2005, 37–47):

- informacijske potrebe:

Čeprav je telekomunikacijska in informacijska tehnologija v zadnjih letih močno napredovala, pa je še vedno veliko težje dobiti natančne in zanesljive podatke na mednarodnih trgih, kot pa na domačem. Najbolj zanesljiva načina sta še vedno neposredni obisk trgov in pa metoda »poskusov in napak«.

- tveganje:

Tveganje se ob prehodu nacionalne meje rapidno povečuje. Obvladovanje tveganja pa zahteva določene spremembe in prilagoditve tudi na operativni ravni v podjetju.

- usklajevanje med trgi:

Za obvladovanje mednarodnih trgov je potrebno usklajevanje in povezana obravnava posameznih izbranih mednarodnih trgov in tudi domačega trga. Čeprav se med seboj razlikujejo, so povezani s t.i. vzratnimi sklepi ali zankami.

2.3 Vpliv kulture na mednarodno trženje

Zanimanje gospodarske in poslovne sfere za kulturo se je razvilo razmeroma pozno, v začetku sedemdesetih let. Pred tem je prevladovalo prepričanje, da sta kultura in gospodarstvo na različnih bregovih in da je kultura konservativni dejavnik, ki gospodarske tokove zgolj upočasnjuje (Hrastelj 2001, 25).

Mednarodni tržniki pa v zadnjih letih ugotavljajo, kako pomembno je proučevanje kulturnih razlik za boljše razumevanje, razvoj in upravljanje kulturno raznolikih odnosov s kupci.

Tržne raziskave so namreč pokazale, da mora za uspešen odnos med prodajalcem in kupcem, prodajalec svoje vedenje prilagoditi kulturnim razlikam med njima (Bush in drugi 2001).

Webster (v Bush in drugi 2001, 391) je mnenja, da bi bilo za tržnike koristno tudi sodelovanje s strokovnjaki z drugih področij, kot sta na primer kulturna antropologija in sociologija, saj bi si tako pridobili bolj poglobljeno znanje in razumevanje razlik med vrednotami in prepričanji ter procesi odločanja, ki prispevajo k upravljanju kulturno raznolikih odnosov.

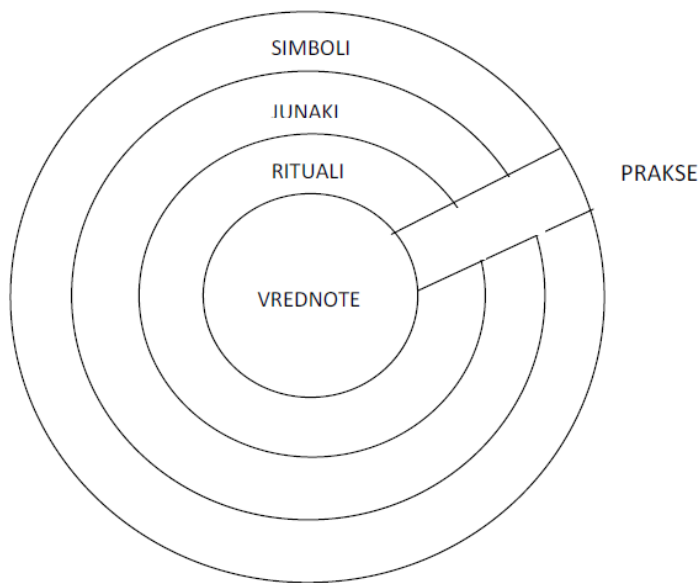
Tudi Cateora, Graham in Ghauri (2000, 109) priporočajo študentom mednarodnega trženja, da »pristopijo k razumevanju kulture s stališča antropologov, saj je kultura nekaj, kar poseduje vsaka skupina ljudi, kajti kultura je celotna družbena dediščina človeštva«.

Kulturne razlike se kažejo na veliko načinov. Njihovo manifestacijo lahko še najbolj opišemo s pomočjo Hofstedovega (Hofstede in Hofstede 2005, 7) t.i. čebulnega diagrama (glej sliko 2.2), ki skozi različne ravni opredeljuje naslednje štiri kategorije:

- simboli: so besede, geste, slike ali stvari s posebnim pomenom, ki jih lahko prepoznajo le tisti, ki si delijo isto kulturo. V to kategorijo spadajo skupen jezik ali pa žargon, oblačila, zastave in statusni simboli;
- junaki: še živeče ali že umrle osebe, lahko so resnične ali izmišljene, ki imajo visoko cenjene lastnosti in služijo kot zgled zaželenega vedenja v neki kulturi;
- rituali: so kolektivne dejavnosti, ki so, tehnično gledano, za doseganje želenih ciljev povsem odveč, vendar pa znotraj določene kulture veljajo za bistvene. Primer so družbeni ali verski obredi, načini izrekanja dobrodošlice in izkazovanja spoštovanja do ostalih. Poslovna in politična srečanja, organizirana iz navidezno racionalnih razlogov, v resnici velikokrat služijo ritualnim namenom, kot na primer krepitvi skupinske kohezije ali uveljavljanju voditeljev;
- vrednote: so razširjene težnje k sprejemanju določenih stanj in zavračanju drugih, npr. dobro pred zlom, čisto pred umazanijo, varno pred nevarnim, itd. Vrednot se podzavestno priučimo že v zgodnjem otroštvu.

Simbole, junake in rituale Hofstede združi pod pojmom »prakse« in kot taki so vidni tudi zunanji opazovalcem. Njihov kulturološki pomen pa je neviden in se skriva v načinu, kako so te prakse interpretirane s strani pripadnikov kulture.

Slika 2.2: Hofstedov »čebulni diagram« manifestacije kulture na različnih ravneh



Vir: Hofstede in Hofstede (2005, 7).

2.3.1 Definicija in elementi kulture

Pojem kultura ima veliko pomenov - od tistega, nam najbližjega, pod katerim razumemo izobrazbo, umetnost in literaturo, ter »civilizacijo« na splošno, pa vse do veliko širšega pomena, ki ga definirata sociologija in antropologija. Tega bom predstavila v nadaljevanju.

Antropologija opredeljuje kulturo kot vzorce razmišljanja, čustvovanja in delovanja. Zajete niso le tiste aktivnosti, ki spodbujajo razmišljanje, temveč tudi čisto običajne, življenjske aktivnosti, kot so na primer prehranjevanje, pozdravljanje, kazanje čustev ali osebna higiena. Kultura je vedno kolektiven fenomen, saj si jo deli več ljudi, ki živijo v istem družbenem okolju, kjer so se je tudi naučili. To je še ena izmed osnovnih značilnosti kulture – kultura ni prirojena, temveč naučena. Sestavljajo jo nepisana družbena pravila. Gre za kolektivno programiranje misli, ki ločuje člane neke skupine od ostalih (Hofstede in Hofstede 2005, 3–4).

Kultura ni univerzalno sprejeta zamisel in pojavlja se več različnih opredelitev. Kar pa je skupno vsem, je trditev, da se kultura nanaša na družbeni svet in določa, kako skupine ljudi oblikujejo svoje življenje. Kultura se razkriva skozi družbeno dogajanje, ki vedno poteka v spreminjajočem se okolju. Pri tem je težko med seboj ločiti učinek kulture in učinek okolja.

Kultura je zelo zapletena in dinamična, zato jo je težko meriti. Posledice kulture lahko posameznik opazi na vseh področjih ali pa jih sploh ne opazi (Hofstede in drugi 2006, 53–54).

Usunier in Lee (2000) se tako kot veliko drugih raziskovalcev strinjata, da je kultura predvsem:

- priučena in ne genetsko pogojena;
- deljena med pripadniki neke skupine;
- medgeneracijska;
- sposobna uporabljati simbole;
- sestavljena iz struktur in vzorcev;
- na dolgi rok tudi prilagodljiva in spremenljiva;
- izražena bolj skozi postopke (rituale in obrede) kot pa v statičnih obrazcih.

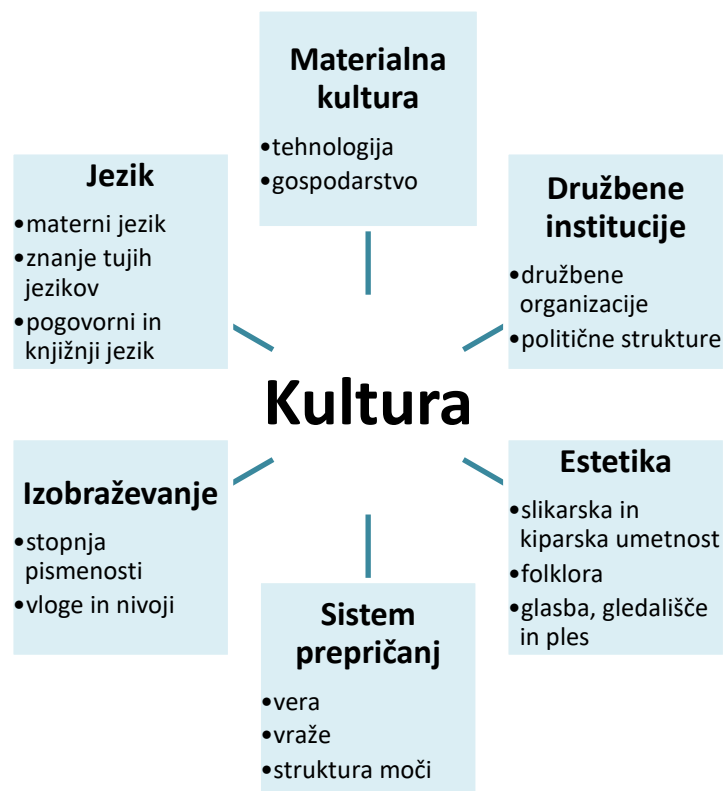
Hollensen (2001,160) navaja sledeče vidne in nevidne značilnosti kulture:

- Vidno vsakodnevno obnašanje: govorica telesa, oblačenje, življenjski slog, prehranjevalne navade
- Vrednote in morala: družinske vrednote, vloga spolov, vzorci prijateljstva
- Osnovne sociokulturne značilnosti: nacionalna identiteta, etničnost, vera

Hall (v Mead 2005, 33–34) ločuje med nizkokontekstnimi (npr. anglosaksonske in skandinavske države) in visokokontekstnimi kulturami (npr. japonska, arabska, kitajska...). Za nizkokontekstne kulture je značilno, da temeljijo na pisnem in verbalnem komuniciranju. Sporočila so prejemniku podana jasno in neposredno, brez skritih pomenov. V visokokontekstnih kulturah pa so sporočila bolj implicitna in imajo veliko podpomenov. Prejemnik jih sprejema na svojevrsten način, ne samo iz neposredno podanih besed. Pomen sporočila dopolnijo sociološki pomen, znanje, vrednote prejemnika in pošiljatelja ter njun status.

Antropološke študije so prav tako podlaga za definicijo elementov kulture, saj morajo proučevati vsak vidik kulture, drugače bi bila celotna slika precej zamegljena. V antropološkem smislu se kultura deli na materialno kulturo, družbene institucije, izobraževanje, sistem prepričanj, estetiko in jezik (glej sliko 2.3).

Slika 2.3: Elementi kulture



Vir: povzeto po Cateora in drugi (2000, 109–110).

Hrastelj (2001, 29) pa navaja sledeče elemente kulture, ki odločilno vplivajo na mednarodno poslovanje: družbene organizacije in ustanove, vrednote in norme, religija, jezik, vzgojno-izobraževalni sistem, estetika, materialna kultura in življenjske razmere.

2.3.2 Nacionalne kulture in njihov vpliv na poslovanje

Oblikovanje nacionalne kulture je novejši fenomen v človeški zgodovini. Že prej so seveda obstajale različne države, vendar se niso vsi tam živeči ljudje identificirali z njimi. Nacionalni sistem je vzniknil sredi dvajsetega stoletja, po razpadu kolonialnega sistema, na katerega temeljih sloni. Meje prejšnjih kolonij se odražajo še danes, v državnih mejah mnogih držav. Še posebej v Afriki, večina nacionalnih meja sovпада z mejami nekdanjih kolonij in ne z različnimi kulturami lokalnega prebivalstva (Hofstede in Hofstede 2005,18).

Nacionalnosti torej ne gre enačiti z družbo, ki je zgodovinska, organsko razvita oblika socialne organizacije. Koncept kulture kot jo pojmujejo socialni antropologi, naj bi se namreč nanašal na družbo in ne na nacionalnost. Vendar pa znotraj držav, ki obstajajo že dalj časa, delujejo močne integracijske sile: večinoma eden, prevladujoč, nacionalni jezik, množični mediji, nacionalni izobraževalni sistem, vojska, politični sistem, nacionalne reprezentance v različnih športih, z močnim simbolnim in emocionalnim pomenom. Nacionalne kulture danes sicer ne dosegajo stopnje homogenosti izoliranih, pogosto nepismenih skupnosti, ki so jih proučevali antropologi, vendar pa so vseeno vir precejšnjega mentalnega programiranja svojih državljanov (Hofstede in Hofstede 2005, 18).

Kljub temu pa še vedno tudi znotraj nacionalnih meja obstajajo tenzije etničnih, jezikovnih in verskih skupin po prepoznavnosti njihove lastne identitete ali celo po neodvisnosti. Zato je pri obravnavanju kulturnih razlik potrebna precejšnja pazljivost glede uporabe kriterija narodnosti, čeprav je pogosto edini možen kriterij za klasifikacijo. Lažje je namreč zbirati podatke na podlagi narodnosti posameznikov, kot pa na podlagi njihove pripadnosti organskim homogenim družbam (Hofstede in Hofstede 2005, 19).

Prav tako so nacionalni kulturi podvrženi tudi managerji in vodje, ter vsi zaposleni v podjetjih. Če želimo razumeti njihovo vedenje, moramo najprej razumeti njihovo kulturo. Vedeti moramo na primer, kako v njihovi državi funkcionira družina in kakšna je vzgoja otrok, kakšen je šolski sistem, kako vlada in politika vplivata na življenje državljanov in katere zgodovinske dogodke je doživela njihova generacija. Poznati moramo tudi njihove potrošniške navade ter njihova stališča do zdravja in bolezni, kriminala in kaznovanja, verskih zadev itd. (Hofstede in Hofstede 2005, 20).

Geert Hofstede (Hofstede in Hofstede 2005, 39–238) je z empirično raziskavo razlik med vrednotami v posameznih nacionalnih kulturah, s pomočjo anketiranja zaposlenih v multinacionalki IBM, definiral štiri dimenzije nacionalne kulture:

- Porazdelitev moči: ta dimenzija nam pove, kakšna je porazdelitev moči v družbi, oziroma v kolikšni meri tisti z manj moči pričakujejo in sprejemajo njeno neenakomerno porazdelitev.
- Kolektivizem proti individualizmu: v individualističnih kulturah so vezi med posamezniki šibke - vsak skrbi le sam zase, medtem ko so v kolektivističnih kulturah ljudje že od rojstva dalje močno povezani s svojo skupnostjo, ki jih skozi celo življenje štiti v zameno za njihovo brezpogojno lojalnost.

- Ženska proti moški kulturi: o moški kulturi govorimo, kadar so čustvene vloge spolov popolnoma različne. Moški naj bi bili samozavestni, trdni in osredotočeni na uspeh, od žensk pa se pričakuje skromnost, nežnost in skrb za kakovost življenja. V ženskih kulturah pa se čustvene vloge spolov prekrivajo. Tako moški kot ženske, naj bi bili skromni, nežni in osredotočeni na kvaliteto življenja.
- Izogibanje negotovosti: ta dimenzija nam pove, v kolikšni meri se pripadniki neke kulture čutijo ogrožene v dvoumnih ali negotovih situacijah. Kulture, pri katerih je izmerjen visok indeks izogibanja negotovosti, so definirane kot anksiozne kulture, s težnjo po predvidljivosti in veliko napisanimi in nenapisanimi pravili. Zanimivo pri Hofstedovi raziskavi je dejstvo, da so se za bolj anksiozne izkazale sicer zelo ekspresivne kulture, kjer sicer ljudje delujejo bolj odprti in komunikativni.

Peto dimenzijo, kratkoročno ali dolgoročno usmeritev, je Hofstede k svojemu modelu dodal šele deset let kasneje. Empirični del ne temelji na njegovi raziskavi v IBM-u, temveč na raziskavi Chinese Value Survey, ki jo je v 23 državah izvedel Michael Harris Bond. Rezultate njegove raziskave je leta 1987 objavila kitajska kulturna zveza, konzorcij raziskovalcev, katere predstavnik je bil Bond. Analiza pridobljenih podatkov je razkrila štiri dimenzije kulture, med katerimi so se prve tri v celoti ujemale s Hofstedovimi, zadnja, četrta dimenzija, ki jo Bond imenuje »Konfucijanska delovna dinamičnost« pa je bila povsem drugačna od njegove. Ujemala pa se je z gospodarsko rastjo posameznih držav v preteklih letih, zato se je Hofstede odločil, da jo doda k prvotnim štirim dimenzijam svojega modela (Minkov in Hofstede 2012, 3–4).

Dolgoročno usmerjene kulture spodbujajo vrline kot sta vztrajnost in varčnost, skratka vse, za kar nagrada sledi nekoč v prihodnosti. Kratkoročno usmerjene kulture pa so orientirane bolj v preteklost in sedanost in spodbujajo vrline kot so spoštovanje tradicije, ohranjanje »obraza« in izpolnjevanje družbenih obveznosti (Hofstede in Hofstede 2005, 210).

Prvih pet najvišje uvrščenih držav, po podatkih iz Hofstedove raziskave, glede na posamezno dimenzijo kulture, sem povzela v spodnji tabeli (glej tabelo 2.1).

Tabela 2.1: Razvrstitev držav glede na dimenzije kulture

DIMENZIJE KULTURE										
	majhne razlike v moči	velike razlike v moči	individualizem	kolektivizem	ženska kultura	moška kultura	visoka stopnja izogibanja negotovosti	nizka stopnja izogibanja negotovosti	dolgoročna usmeritev	kratkoročna usmeritev
DRŽAVE	Avstrija	Malezija	ZDA	Gvatemala	Švedska	Japonska	Grčija	Singapur	Kitajska	Pakistan
	Izrael	Gvatemala	Avstralija	Ekvador	Norveška	Avstrija	Portugalska	Jamajka	Hongkong	Nigerija
	Danska	Panama	Velika Britanija	Panama	Nizozemska	Venezuela	Gvatemala	Danska	Tajvan	Filipini
	Nova Zelandija	Filipini	Kanada	Venezuela	Danska	Švica	Urugvaj	Švedska	Japonska	Kanada
	Švica	Srbija	Nizozemska	Kolumbija	Slovenija	Italija	Belgija	Hongkong	Južna Koreja	Zimbabve

Hofstedov model je bil kritiziran iz več razlogov:

- Predvideva, da nacionalni teritorij in meje nacionalne kulture sovpadata;
- Njegove ugotovitve temeljijo na raziskavi, ki jo je izvedel v specifični panogi (računalništvo) in v eni sami multinacionalki (IBM);
- Poraja se vprašanje o nepristranskosti odgovorov s strani zaposlenih;
- Tehnične nepravilnosti – nekatere izmed definicij različnih dimenzij kulture se med seboj prekrivajo. Glede na Hofstedov opis je na primer težko ločiti, ali gre v nekem primeru za žensko kulturo ali za kulturo z majhnimi razlikami v moči (Mead 2005, 48–49).

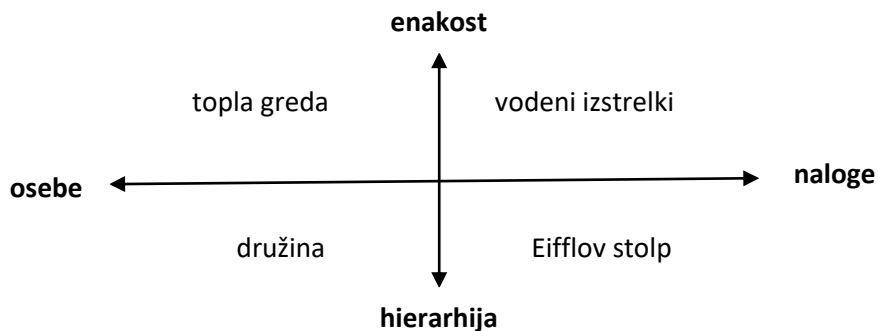
Hofstede pa seveda še zdaleč ni bil edini, ki se je ukvarjal z značilnostmi nacionalnih kultur. Omeniti velja še britanskega jezikoslovca Lewisa (v Hrastelj 2001, 51), ki se osredotoča na jezikovne sestavine kulture. Lewis opaža, da kar 80 odstotkov sporazumevanja sestavlja t.i. govornica telesa, torej neverbalno izražanje. Kulture na svoji 18-stopenjski lestvici razdeli v tri različne skupine in sicer:

- linearno aktivne kulture, v katerih se posamezniki ukvarjajo samo z eno stvarjo naenkrat, so ciljno usmerjene in izhajajo iz podatkov. Državi s tovrstno kulturo sta Nemčija in ZDA;
- multiaktivne kulture, kjer posamezniki nimajo jasno določenih prioritet in se ukvarjajo z več zadevami hkrati. V teh kulturah je tudi bolj cenjen dialog, tipični primer pa so Italijani in Arabci;
- reaktivne kulture dajejo prednost izrazom vljudnosti in spoštovanja do sogovornika, ter se šele po premisleku odzovejo na predlog nasprotne strani. Primer takšne kulture najdemo na Japonskem, Kitajskem in v Finski.

Dva izmed odmevnejših avtorjev s tega področja najdemo tudi na Nizozemskem. To sta Trompenaars in Hampden-Turner (v Hrastelj 2001, 88–90), ki sta na podlagi raziskave med 64.000 menedžerji iz 40 različnih držav oblikovala štiri kulturološko organizacijske tipe (glej sliko 2.4):

- družinska kultura: poudarek je na hierarhiji in usmeritvi na osebe (močne osebnosti). Poslovanje poteka s poudarkom na tradiciji in navadah, ter bolj na čustveni kot razumski podlagi. Osebna znanstva so navadno pomembnejša od empiričnih znanj. Družinska kultura je značilna za podjetja v Italiji, Turčiji, Grčiji, na Kitajskem...
- kultura Eifflovega stolpa: delovne naloge so natančno opredeljene in usklajevane z vrha. Gre za formalno in neosebno hierarhijo, ki naj bi bila predvsem učinkovita. Primer so nemška, britanska in nekatera skandinavska podjetja.
- kultura vodenih izstrelkov: tu gre za interdisciplinarno oblikovane skupine inženirjev in tehnikov. Večinoma jo najdemo v »high tech« dejavnostih. V ospredju so večšine zaposlenih, manj pa formalna organizacija.
- kultura toplih gred: izpolnitev ciljev posameznikov je pred organizacijskimi cilji. Značilni zanjo so podjetniški duh, intenzivna čustvena vezanost na projekt in pogosto pomanjkanje sredstev. Še najbližje tovrstni kulturi so podjetja iz Silicijeve doline.

Slika 2.4: Kulturološko organizacijski tipi



Vir: *Hrastelj (2001, 88).*

2.3.3 Medkulturna komunikacija

»Množični mediji pogosto namigujejo, da bodo komunikacijske tehnologije, kot so televizija, elektronska pošta, internet in mobilni telefoni, združili ljudi širom sveta v eno samo globalno vas, kjer medkulturne razlike ne bodo več pomembne. Vendar je ta predvidena prevlada tehnologije nad kulturo zgolj iluzija. Programsko opremo strojev lahko globaliziramo, programske opreme možganov, ki te stroje uporabljajo, pa ne« (Hofstede in Hofstede 2005, 330).

Nasprotno, komunikacijske tehnologije so poglobile naše zavedanje o razlikah med kulturami. Ljudje lahko na televiziji gledajo oddaje o tem, kakšno je življenje na drugih koncih sveta, in ga primerjajo z razmerami, v katerih živijo sami. Elektronska komunikacija je sicer zelo povečala količino informacij, dostopnih uporabnikom, ne pa tudi zmožnosti uporabnikov, da bi vse te informacije absorbirali ali spremenila njihovega sistema vrednot. Uporabniki informacije še vedno procesirajo selektivno, glede na svoj sistem vrednot (Hofstede in Hofstede 2005, 330).

»Ob vsakem interkulturnem srečanju se vedno pojavi skušnjava, da bi druge obtožili slabega značaja ali slabih namer, namesto da bi doumeli, da delujejo po drugačnih pravilih« (Hofstede in drugi 2006, 55).

Tudi mehanično prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo se praviloma slabo konča. V ekstremni obliki se to kaže kot kulturni etnocentrizem, ki seveda ni dobro sprejet s strani pripadnikov kulture, v katero skozi trženjske procese vstopamo. Večinoma prevladuje mnenje, da se morajo podjetja in tržniki, ki vstopajo na tuje trge, zmerno prilagajati. Zmerno prilagajanje pomeni, da morajo ohraniti samospoštovanje in se ne smejo v celoti odreči vrednotam svoje kulture, saj jih bodo tako stranke iz drugih kultur bolj cenile (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 260–261).

»Pri medkulturnih srečanjih obstajajo določeni filtri, ki nam lahko onemogočijo, da bi natančno razumeli sporočila drugih ljudi, oz. ki onemogočajo drugim, da bi razumeli naša sporočila. Ker vedenje razlagamo in vrednotimo, še preden ga razumemo, in ker smo o ljudeh pripravljeni oblikovati stereotipe, si njihovega obnašanja običajno nismo sposobni pravilno razložiti« (Hofstede in drugi 2006, 33).

Barna (v Hofstede in drugi 2006, 31–32) je ugotovil, da ovire v medkulturnem sporazumevanju nastajajo na petih področjih:

- jezikovna razlika: poznavanje jezika ni zgolj poznavanje besed in slovnice, temveč zahteva tudi poznavanje kulture tujega jezika. Določena beseda ima lahko v različnih situacijah različen pomen;
- neverbalno sporazumevanje: vsaka kultura je razvila svoj sistem neverbalnega komuniciranja, ki se razlikuje od našega. Še več, zavedati se moramo, da lahko naše vedenje v nekaterih kulturah velja za žaljivo;
- stereotipi: vedenje ljudi je treba presojati s stališča njihove kulture in svoje stereotipe prilagajati novi izkušnji;
- vrednotenje druge kulture na podlagi naše lastne: vedenja osebe iz druge kulture ne smemo vrednotiti kot dobro ali slabo, še preden spoznamo njeno kulturo in njene kulturne vrednote;
- stres: tako kot pri kateri koli drugi neznani izkušnji obstaja verjetnost, da bo tudi pri medkulturnih stikih navzoč stres. Treba ga je ublažiti in sprejeti negotovost medkulturnih situacij ter poskušati zmanjšati medkulturne ovire.

Med gledanjem in poslušanjem drugih moramo dobro opazovati, razširiti svojo dovzetnost, ob negotovosti pa prositi za pojasnilo. Ko govorimo, pa moramo poskrbeti, da so naše namere jasno izražene in na koncu tudi preveriti, ali je bilo sporočilo pravilno sprejeto. Seveda pa moramo biti pripravljeni tudi na presenečenja (Hofstede in drugi 2006, 33).

Vedno moramo biti pozorni na sogovornikove preference komuniciranja. Nekatere oblike komunikacije so namreč ustrezne v vseh kulturah, mnoge pa ne. Za sogovornika bi morali v vseh kulturah pokazati zanimanje in biti do njega spoštljivi. Ta bi se tako čutil cenjenega in bi se v pogovoru sprostil. Če tega ne dosežemo, je pogovor skoraj zagotovo obsojen na neuspeh (Hofstede in drugi 2006, 172).

K boljšemu medkulturnemu razumevanju vodijo trije koraki, in sicer zavedanje, znanje in sposobnosti. Ljudje iz različnih kultur imajo namreč običajno tudi drugačna družbena pravila. Če se ob sporazumevanju z ljudmi iz drugih kultur teh razlik ne zavedamo, si bomo nekatere vidike njihovega vedenja najbrž napačno razlagali. Videli bomo pomene tam, kjer jih ni, ali pa zgrešili smisel, kjer ta obstaja. Po drugi strani pa se moramo zavedati tudi, da si vsega vedenja ni mogoče razložiti z nacionalno kulturo, kajti poleg le-te k določenemu zaporedju dogodkov vedno prispeva mnogo dejavnikov (Hofstede in drugi 2006, 178).

»Za medkulturno sporazumevanje ni preprostega recepta. Osnovni veščini sta pozorno poslušanje in spoznanje, da zaradi lastnega kulturnega okvira morda ne boste mogli razumeti vsega, kar vidite in slišite« (Hofstede in drugi 2006, 179).

V večini primerov medkulturne komunikacije pa stranki govorita tudi različen jezik. Skozi zgodovino so se jezikovne prepreke reševale z uporabo t.i. trgovskega jezika. Trgovski jeziki so bili poenostavljene oblike posameznih izvornih jezikov. Lahko trdimo, da je trgovski jezik današnjega časa poenostavljena poslovna angleščina. Vendar pa komunikacija v tem poenostavljenem trgovskem jeziku lahko poteka le o zadevah, za katere v njem obstajajo izrazi. Da pa bi se lahko vzpostavilo globlje medkulturno razumevanje, se mora eden od komunikacijskih partnerjev, v našem primeru je to mednarodni tržnik, naučiti materinega jezika drugega partnerja (Hofstede in Hofstede 2005, 327–328).

Seveda pa moramo vedeti, da je večina izražanja v več kot enem jeziku neenakomerno porazdeljena med prebivalci različnih držav. Ljudje iz manjših in bogatejših držav, kot so na primer Švica, Belgija, skandinavske države, Nemčija in Singapur imajo boljši izobraževalni sistem in tudi več stikov s tujci, zato večinoma obvladajo večje število jezikov kot ostali. Paradoksalno jo pri veščini medkulturne komunikacije najslabše odnesejo ravno tisti, katerih materni jezik je angleščina, saj ne čutijo potrebe da bi se naučili katerega od jezikov svojih poslovnih partnerjev, ker večinoma vsi, vsaj deloma, govorijo njihovega (Hofstede in Hofstede 2005, 328).

2.3.4 Medkulturna pogajanja

Pogajanja so ena od najpomembnejših sestavin poslovnega življenja. Obsegajo pripravo, postopek pogajanj in izpeljavo dogovorjenega. Poslovodstvo in tržniki porabijo najmanj polovico svojega delovnega časa za poslovna pogajanja. V mednarodnem trženju pa je kulturološka razsežnost seveda nepogrešljiva sestavina pogajanj (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 283).

»Kadar mednarodni tržniki zaradi poslovnih interesov potujejo v tujino, so velikokrat šokirani ko odkrijejo, v kolikšni meri lahko številne spremenljivke tujih običajev in navad otežijo njihova prizadevanja. Glede na to, da večina pogajanj poteka iz oči v oči, le-ta predstavljajo enega izmed prvih in najočitnejših izzivov, s katerim se je treba spopasti« (Czinkota in Ronkainen 2007, 388).

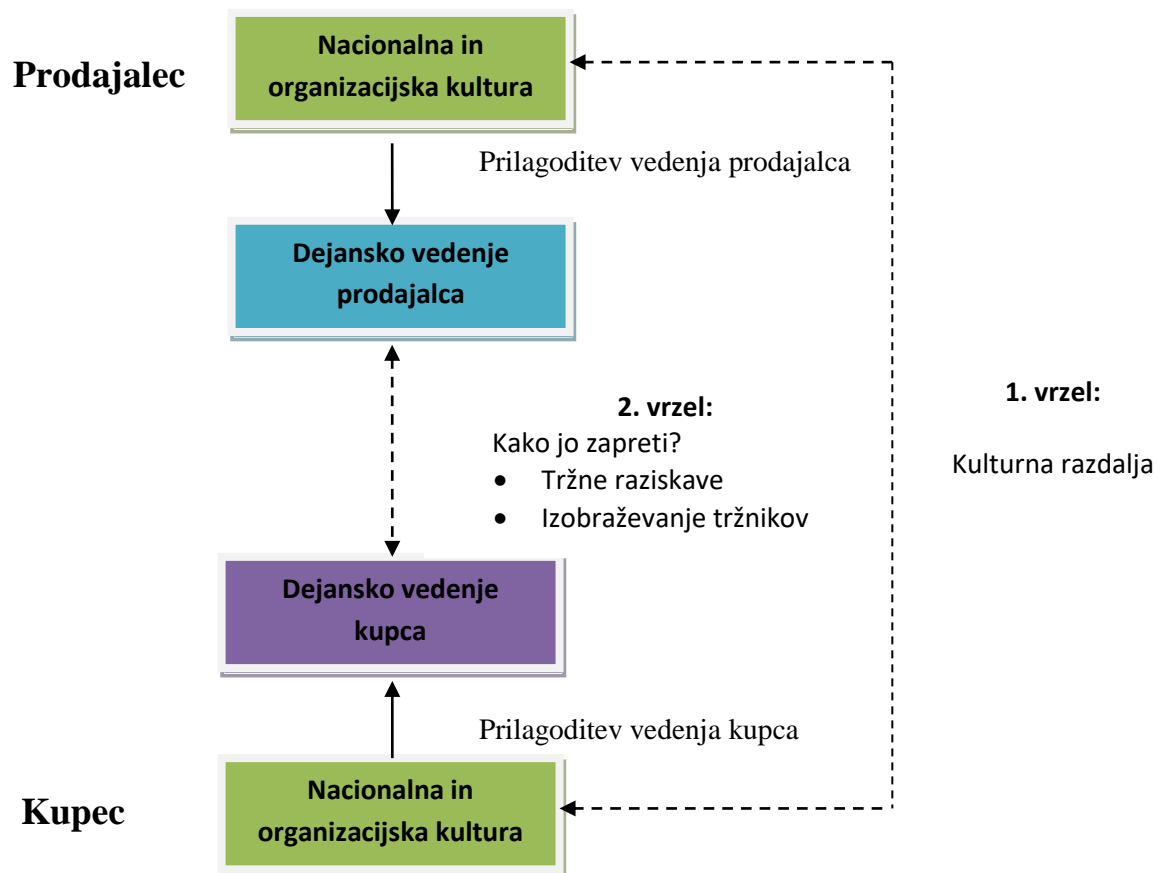
Pri mednarodnih pogajanjih največjo vrzel med prodajalcem in kupcem lahko povzročijo prav razlike v njunih kulturoloških ozadjih, oziroma kulturna razdalja (glej sliko 2.5). Gre za razlike v komunikaciji, načinu pogajanja, razumevanju koncepta časa itd. »Kulturna razdalja med dvema poslovnima partnerjema povečuje transakcijske stroške, ki so lahko pri medkulturnih pogajanjih precej visoki« (Hollensen 2004, 625).

Pogajanja, pa naj bodo poslovna ali politična, mednarodna ali pa ne, imajo nekaj univerzalnih značilnosti:

- pogajanj se udeležujeta najmanj dve stranki z različnimi pa tudi skupnimi interesi;
- obojestranska potreba po doseganju sporazuma, ker z njim pridobita obe stranki;
- izid pogajanj je na začetku negotov;
- pogajanja so sredstvo komunikacije med strankami;
- struktura odločanja in nadzora, preko katere so pogajalci povezani s svojimi nadrejenimi ali, v primeru političnih pogajanj, s svojimi volivci (Hofstede in Hofstede 2005, 338).

Pogajalci imajo po navadi zelo različna pričakovanja glede družbenega organiziranja pogajanj, zato je najprej treba ugotoviti, kaj stranke od pogajanj pričakujejo in poskrbeti za takšno okolje pogajanj, v katerem ne bodo pod pritiskom in ki bo vzpodbujalo sodelovanje in reševanje problemov (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 263).

Slika 2.5: Analiza vrzeli pri mednarodnih pogajanjih



Vir: Hollensen (2004, 625).

Na potek medkulturnih pogajanj imajo močan vpliv prav nacionalne kulture pogajalcev, in sicer na sledeče načine:

- Porazdelitev moči bo vplivala na stopnjo centraliziranosti strukture odločanja in nadzora ter na pomembnost statusa pogajalca.
- Kolektivizem vpliva na potrebo po stabilnosti odnosa med nasprotnima pogajalcema. V kolektivistični kulturi zamenjava človeka na določeni poziciji namreč pomeni, da bo treba odnose zgraditi znova, kar pa zahteva svoj čas.
- Moške kulture imajo potrebo po dokazovanju in tendenco po reševanju konfliktov z razkazovanjem moči, medtem ko je pri ženskih kulturah večja verjetnost, da se bodo konflikti reševali s sprejemanjem kompromisov.

- Izogibanje negotovosti bo vplivalo na (ne)toleranco do dvoumnosti in (ne)zaupanje do nasprotnikov, ki se ne obnašajo v skladu z našimi kulturnimi normami in zapovedmi. Vplivalo pa bo tudi na potrebo po strukturirani proceduri pogajanj in ritualih.
- Dolgoročna usmeritev vpliva na vztrajanje pri zelenih ciljih tudi na račun žrtvovanja (Hofstede in Hofstede 2005, 339).

Okvire medkulturnih pogajanj sta zelo sistematično postavila Weiss in Stripp (v Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 264–272). Proces pogajanj razdelita na štiri faze: oblikovanje politike, interakcija, razmislek in izid. Vsaka faza, oziroma segment njunega modela ima nekaj spremenljivk, skupno 12.

1. OBLIKOVANJE POLITIKE:

- Temeljna pogajalska zamisel: ločimo sinergijski in konfrontacijski koncept. Pri konfrontacijskem modelu izhajamo iz predpostavke, da so viri omejeni in da lahko ena stran pridobi le na račun druge. V sinergijskem modelu pa iz predpostavke, da lahko stranki s sodelovanjem dosežeta obojestransko korist.
- Izbor pogajalcev: lahko poteka po merilih tehničnih sposobnosti ali po merilih družbenih vrlin, v posameznih primerih tudi kot kombinacija obojega.
- Vloga hotenj posameznikov: osebne ambicije pogajalcev se redkokdaj v celoti ujemajo z interesi podjetja, ki ga zastopajo. Lahko se tudi zgodi, da postavijo osebne cilje pred cilje podjetja in s svojim vedenjem presegajo pogajalski mandat. Pri pogajanjih so praviloma najuspešnejši tisti pogajalci, ki jim uspe združiti svoje interese z interesi podjetja, ki ga zastopajo.
- Protokol: pod protokol štejemo različne dejavnosti - od izbire lokacije pogajanj, izražanja dobrodošlice, organiziranja prevozov, uradnega naslavljanja, izročanje daril, pogostitve, sprejeme, dogovor o uporabi jezika, sestavo pogajalskih skupin in razvrstitev oseb za pogajalsko mizo, oblikovanje urnika, zapisnikov, itd. Protokol je tudi eden izmed signalov o pripravljenosti strank za sklenitev posla. Pogajalci namreč lahko že po protokolu sklepajo, ali nasprotna stran s svojim ravnanjem izkazuje željo po pogajanjih ali pa kaže odklonilno stališče.
- Pomen vrste vprašanj: še preden stranke pristopijo k pogajanjem, vsaka zase oblikujejo preliminaren seznam vprašanj, za katera menijo, da so najpomembnejša. Vprašanja so tako vsebinska, osredotočena na nadzor in uporabo virov in temelječa na odnosih, ki so osredotočeni na vzajemne interese in poudarjajo trajnost poslovnih odnosov.

2. INTERAKCIJA :

- Kompleksnost jezika: ločimo lahko vokalni in nevokalni vidik komuniciranja. Vokalni vidik vključuje intonacijo glasu, glasnost, prilagodljivost glasu, medtem ko nevokalni vidik obsega stik z očmi, obrazno mimiko, gestikuliranje, premike telesa, uporabo prostora itd. To je »*body language*«, ki pa ga pogosto ni lahko razbrati in razumeti.
- Značaj prepričevalnih argumentov: gre za tri načine, ki vplivajo na prepričanja in dejanja in sicer je to splet logike, morale in čustev.
- Vrednost časa: vsaka kultura ima svojstven odnos do časa. V grobem ločimo polikrone in monokrone kulture. Prve smatrajo, da je časa dovolj in je zanje brez posebne vrednosti, medtem ko druge menijo, da časa primanjkuje. Obstaja pa še taktični vidik vrednotenja časa. Ker pogajanja po navadi potekajo pod časovnim pritiskom, ima zato čas svojo ceno ali pa se z njim ravna potratno, z namenom pripeljati nasprotno stran v časovno stisko.

3. PREMISLEK:

- Podlaga za zaupanje: zaupanje je v poslovnem svetu pogosto uporabljena in zlorabljena beseda. Popolno zaupanje ne obstaja, prav tako pa tudi ne popolno nezaupanje, saj bi le-to izključilo možnost kakršnegakoli sporazuma. Zaupanje postane pomembno v negotovih okoliščinah in vključuje tudi pričakovanje pomoči pri razreševanju problemov. Kadar med pogajalci ni zaupanja, so pogajanja daljša, saj je treba najprej ugotoviti prave namene strank.
- Pripravljenost na prevzemanje tveganj: je bistvena sestavina mednarodnega trženja, saj je malo odločitev, ki bi potekale v ozračju gotovosti. Pogajalci si predvsem prizadevajo izogniti se popolnoma negotovim ali pustolovskim odločitvam.
- Interni odločitveni sistemi: lahko so avtoritarni ali konsenzualni. Pri avtoritarnih sistemih so vnaprej znana pooblastila pogajalcev, sistem poročanja in pridobivanja soglasij. Za konsenzualne sisteme pa je značilno iskanje soglasij v dveh smereh, znotraj pogajalske skupine in pri nadrejenih.

4. IZID:

- Oblika zadovoljivega sporazuma: pri sporazumu gre za izmenjavo vzajemnih pogojnih obljub, ki izražajo namene in niso absolutne. Od kulture pa je odvisno, ali se neizpolnitve tolerirajo ali ne. Obstajata dve skrajni obliki sporazuma in sicer

eksplicitna, ki v pisni obliki opredeljuje vsa vprašanja in pa implicitna, ki je lahko le ustna in stranke veže predvsem zaradi kakovosti medsebojnih odnosov. V praksi pa večina sporazumov vsebuje tako eksplicitne kot implicitne sestavine.

Pri pogajanjih se kažejo tudi različni odločitveni slogi. V njih se pretežno izraža organizacijska kultura podjetja s svojimi formalnimi pravili in regulativo, vendar pa so splošni kulturni vzorci praviloma dovolj široki, da pogajalcem dopuščajo razviti tudi njihove osebne odločitvene sloge. (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 264). Na splošno velja, da na vedenje mednarodnih pogajalcev vpliva njihova kultura, in sicer na treh ravneh - nacionalni, poklicni in organizacijski (Hofstede in Hofstede 2005, 340).

Moran in Stripp (1991, 231–236) pa oblikujeta t.i. potni list za uspešna pogajanja, ki ga razdelita na šest pglavitnih sklopov:

1. Temeljite priprave pred pogajanjem, ki naj trajajo od ene pa do več ur. Odgovoriti si je treba na vprašanja, kot so:
 - Kaj je splošni namen pogajanj oziroma sestanka?
 - Kateri oddelki v podjetju, oziroma posamezniki naj bodo vanje vključeni?
 - Katera so temeljna pogajalska vprašanja?
 - Kateri so cilji pogajanj?
 - Kakšne informacije imamo na voljo do sedaj?
 - Kdo iz skupine bo podal predlog?
 - Ali potrebujemo prevajalca?
 - Kakšne so vloge pogajalskih članov?

Na navedena vprašanja poskušamo odgovoriti tako s svoje, kot tudi s perspektive nasprotne strani.

2. Skrbno je moramo izbrati skupino ljudi, ki se bo udeležila pogajanj. Opredeliti je treba vloge posameznih članov ter ugotoviti katere so njihove močne in katere šibke točke. Jasno moramo določiti njihovo odgovornost v posameznih fazah pogajanj ter doseči soglasje o ciljih, strategijah in pristopih.
3. Kooperativnost skupine: skupina se mora pred pogajanjem medsebojno povezati, deliti svoje pogajalske izkušnje, razpravljati o svojih pogledih na pogajanja.
4. Pregled pogojev, ki naj obsega razpravo o strategiji, taktiki in manevriranju.
5. Pregled in določitev 12 spremenljivk, ki so pomembne za potek pogajanj:

- Kakšen je okvir pogajanj - barantanje, reševanje problemov, razprava;
 - Način izbire pogajalcev - glede na znanje, pogajalske izkušnje, osebne lastnosti, status;
 - Opredelitev vprašanj – vsebinska, temelječa na odnosih, proceduralna;
 - Protokol – formalen ali neformalen;
 - Jezikovni kontekst;
 - Utemeljitev argumentov – empirični podatki, izkušnje, intuicija...;
 - Pogajanja med posamezniki ali skupinami;
 - Način vzpostavljanja zaupanja;
 - Pripravljenost prevzemanja tveganja;
 - Uporaba časa – monokrona ali polikrona;
 - Način sprejemanja odločitev – avtoritativno ali z dogovorom;
 - Dogovor se konča s pogodbo ali je impliciten.
6. Razmislek in debata o tem, kako bo našo pogajalsko skupino ali posameznike ocenila nasprotna stran.

2.3.5 Nacionalni pogajalski slogi

Pri medkulturnih pogajanjih je pomemben tudi nacionalni značaj pogajalcev. Nekatere izmed nacionalnih pogajalskih slogov je predstavil Hrastelj (2001, 66–79). Povzela bom predvsem značilnosti nacionalnih pogajalskih slogov držav iz regij, ki so zastopane tudi v moji raziskavi:

a) NEMŠKI POGAJALSKI SLOG

- So temeljiti v vseh pogajalskih fazah in prepričani, da so na pogajanja bolje pripravljene kot nasprotna stran.
- V posle vstopajo previdno, ko pa začutijo zaupanje, so zelo lojalni. Če sprejmejo obveznost, jo praviloma tudi izpolnijo.
- Ponosni so na svojo kakovost in znamko »*made in Germany*«, četudi jim lahko zaradi višjih stroškov zmanjšuje konkurenčnost.
- Do strank ohranjajo distanco, značilno je formalno naslavljanje in vikanje.
- Taktnost ni ena izmed njihovih vrlin, znajo biti tudi precej arogantni. Svoje mnenje povedo naravnost.

- Njihovo dojetanje časa je poudarjeno monokrono.
- Še vedno je zaznati razlike med vzhodno in zahodno Nemčijo, ter med različnimi pokrajinami (npr. Bavarska).

b) ITALIJANSKI POGAJALSKI SLOG

- Odlikuje se s komunikacijami, ki natančne zaznave povezuje s prožnostjo.
- Pogajalci ne poudarjajo, da so vedno in povsod najboljši.
- Intenzivno uporabljajo govorico telesa.
- Njihov odnos do časa je precej ohlapen, kar se kaže v zamujanju na sestanke in, kar je še slabše, zamujanje pri plačilih.
- Pripravljeni so izrabiti vrzeli v predpisih in pri tem iskati zaveznike pri poslovnih partnerjih.
- Radi barantajo in pogajanja jemljejo kot neke vrste igro.
- Protokol je razmeroma visoko uvrščena sestavina pogajanj.
- Med italijanskim severom in jugom so lahko zelo velike razlike.

c) FRANCOSKI POGAJALSKI SLOG

- Sebe vidijo kot edinstvene in intelektualno superiorne. So ideološko naravnani in težje sprejemajo dejstva.
- So odlični retoriki, v njihovem slogu pa ne manjka čustev in teatralnosti.
- Cenijo družbeni položaj pogajalca, zato vztrajajo, da je nasprotna stran na podobni ravni kot njihova. Praviloma za pogajalca izberejo nekoga, ki je široko razgledan in manj specialist.
- Kljub čustvenemu nastopu je v ozadju njihovih argumentov logika.
- Pogajanja pri njih niso hiter postopek, večkrat se zgodi, da odstopajo od dogovorjenega reda pa tudi glavnega vprašanja. Njihovo dojetanje časa je polikrono.
- Njihova šibka točka je učenje tujih jezikov.
- Na pogajanja se razmeroma slabo pripravijo in se pogosto zanašajo na navdih.

d) SEVERNOAMERIŠKI POGAJALSKI SLOG

- Najpogostejša značilnost njihovih pogajalcev je individualizem, ki je globoko zakoreninjen v njihovi kulturi.

- Komunicirajo eksplicitno in neposredno.
- Njihovi pogajalci so profesionalni in v skladu s tem temeljito pripravljene na pogajanja.
- O svoji družbi imajo mnenje, da je najboljša, zato pogosto niso pripravljene na prilagajanja.
- Pri poteku pogajanj zasledujejo svoje pogajalske cilje in so pri tem metodični. Na kakršnokoli odstopanje od teme ali ponavljanje vprašanj se odzovejo z nejevoljo.
- Že v začetni fazi pogajanj poudarjajo odprtost, kar se kaže pri neformalnem naslavljanju po imenih in domnevno iskrenost z hitrim razkritjem svoje pogajalske pozicije. Enako pričakujejo od nasprotne strani.
- Zelo poudarjajo neformalnost, vendar pa ni večjih formalistov, ko pride do sklepanja pogodb. So pravdarji – ZDA imajo kar dve tretjini vseh pravnikov na svetu.
- So kratkoročno usmerjeni, čeprav se velikokrat zavedajo, da jim to škodi.
- Njihove pogajalske pozicije praviloma temeljijo na empiričnih analizah.
- Bolj kot nekatere druge kulture so nagnjeni k tveganjem.

e) AVSTRIJSKI POGAJALSKI SLOG

- Avstrija je kot naslednica nekdanjega imperija še vedno kulturološko pisana. Razlike med posameznimi deželami so tolikšne, da enotnega pogajalskega sloga ni pričakovati.
- Nekatere od njihovih najbolj značilnih vrednot so ljubezen do narave, nostalgija, galantnost, razredna pripadnost, gostoljubnost, preobčutljivost na tuje kritike...
- Njihovi managerji delujejo avtokratsko. V zasebnem sektorju so pomembne družinske vezi, v javnem pa strankarske.
- Vrednotenje časa je različno – na zahodu ga spoštujejo bolj kot na vzhodu, še posebej na Dunaju, kjer prevladuje sproščenost, oziroma t.i. kultura kavarn.
- V pogajanjih radi preskakujejo na stranske teme. So dobri poslušalci. Videti so odprti in delujejo prijateljsko.
- Na sestankih, pri naslavljanju in pri oblačenju so veliki formalisti. Ko pride do realizacije pogodb, pa so manj zanesljivi kakor Nemci.

f) POGAJALSKI SLOG STRANK IZ ARABSKIH DRŽAV

- Temeljna družbena enota je družina.
- V pogajanjih se prepletajo čustva in pragmatizem. Podlaga pomembnejših poslov je zaupanje. Poslovanje je v veliki meri personalizirano.
- Enakosti med spoloma ne moremo pričakovati.
- Arabci poskušajo narediti vtis s poudarjanjem poštenja. Osebno čast postavljajo na prvo mesto.
- Glede dojetanja časa so polikroni – Alah ga je ustvaril v izobilju. Njihov »jutri« pomeni nekoč v prihodnje.
- So tradicionalisti, kar se kaže tudi v ritualiziranem pozdravljanju. So zelo gostoljubni.
- Dialog med pogajanci je intenziven in glasen.
- V arabskih državah je uveljavljeno posredništvo, kar med drugim omogoča, da nobena pogajalska stran ne izgubi verodostojnosti, če se pogajanja ustavijo ali ne uspejo.

g) RUSKI POGAJALSKI SLOG

- Po razpadu Sovjetske zveze je v mejah današnje Rusije še vedno ostalo okoli sto različnih nacionalnosti.
- Značilnosti ruskega značaja izhajajo tako iz dolgoletne zapuščine komunizma, kot tudi pravoslavja in odsotnosti kakršnihkoli demokratičnih tradicij pred revolucijo. Posamezniki sprejemajo hierarhijo, vendar jo hkrati izigravajo, kjer je to le mogoče.
- Razsežnost Rusije med njenimi prebivalci poraja težnje po kolektivizmu, usmerjenost vase in nezaupanje do tujcev, hkrati pa prepričanost o svetovnem poslanstvu nacije.
- Dobri osebni odnosi med pogajanci so pogoj za njihovo pospešitev in lahko vplivajo na neverjetne zasuke. Na prvem mestu so zanje osebe, na drugem forma in šele potem finančne koristi. Eden izmed pregovornih načinov zblíževanja so tudi pivska tovarništva z nagovori in zdravicami.
- Pogajanja jemljejo resno, brez humorja. Pred pogajanci se obrnejo na izvedence in poskušajo nadzirati njihov potek s predvidevanjem potez. Kompromis si razlagajo kot znak šibkosti. Pomemben jim je tudi status pogajalca.
- Njihov prvi pogajalski osnutek pomeni le začetno pozicijo, ki jo skušajo med pogajanci izboljšati, ne pa tudi popustiti.

- Uresničitev dogovorov je precej negotova, pogodbe smatrajo za zavezujoče le toliko časa, dokler so v obojestransko korist.
- So nepripravljeni prevzemati tveganja, njihova značilnost je tudi kratkoročni pristop.
- Že v obdobju komunizma so oblikovali mreže povezav, ki so jim s pomočjo daril in podkupnin omogočale delovanje in preživetje, kar se je preneslo tudi v današnji čas.

h) MADŽARSKI POGAJALSKI SLOG

- Radi nastopajo kot bojevniki, poudarjene vrednote so nacionalni ponos, obsedenost z dosežki, nečimrnost, galantnost, romantizem. Poznavanje njihove zgodovine je primerna tema za uvod v pogovore.
- So individualisti, kar se pri pogajanjih odraža v visokotečih ciljih, šibki odgovornosti in še šibkejši izpeljavi dogovorov.
- So dobri retoriki, radi pretiravajo z besedami in čustvenimi odzivi. Problem je njihovo pomanjkljivo znanje tujih jezikov.
- Redko spoštujejo vrstni red pogajanj in radi barantajo. Njihovi pogajalci so praviloma dobri improvizatorji.
- Njihovo družabno življenje je močno razvito, ljubijo kavarne, vino, glasbo...

i) NIZOZEMSKI POGAJALSKI SLOG

- Kot narod pomorščakov, so že od nekdaj imeli stike z drugimi kulturami, zato so tudi zelo strpni do tujcev, poudarjajo egalitarizem.
- Kar se tiče delovne etike in šolskega sistema, so podobni Nemcem.
- Njihove vrednote so med drugim: tradicionalizem, strpnost, mednarodna odprtost, kooperativnost, podjetništvo, varčnost...
- Pri pogajanjih so previdni in nezaupljivi. Prednost dajejo stvarnim informacijam. Pred sklenitvijo posla dobro zavarujejo svoje interese.
- Pri pogajanjih ne barantajo, bolj jih zanimata kakovost in zanesljivost.
- Na pogajanja se temeljito pripravijo in pogosto vedo o nasprotni strani več, kot le-ta o njih.

j) TURŠKI POGAJALSKI SLOG

- Turčijo radi poimenujemo »večna« kandidatka za članstvo v EU. Veliko njenih državljanov tudi dela v državah EU.
- Močno se razlikuje od drugih islamskih držav, kar gre pripisati Atatürkovi radikalni ločitvi države in cerkve.
- Vrednote, ki jih radi poudarjajo so: prepričanje o svojem poštenju in zanesljivosti (kar pa je realno kar precej vprašljivo), prevlada moških, gostoljubnost, pa tudi zagrizenost.
- Na dogovorjena pogajanja večinoma zamujajo.
- Njihova komunikacija je mešanica sredozemskega sloga, kar se kaže v živahnosti in pa azijskega vzhoda, posledica česar je pripravljenost poslušati sogovornika. Gre za reaktivno kulturo, ki nasprotni strani prepusti, da prva poda predlog.
- Zelo priljubljeno je barantanje, zato je treba vedeti, da bo verjetno dogovorjena cena na koncu pogajanj daleč pod izhodiščno.
- Pri manjših poslih brez pomislekov tvegajo, pri večjih pa so previdnejši. Močno je tudi razširjeno posredništvo.

k) IRANSKI POGAJALSKI SLOG

- So muslimani, vendar pa se razlikujejo od svojih arabskih sosedov.
- Poslovanje z zasebnim sektorjem je dobro, saj je hiter, mobilni in usmerjen v sedanost. Javni sektor pa je počasen in slabo odziven.
- Nekateri izmed njihovih vrednot so: islam, upoštevanje modrosti starejših, resnost in spoštljivost, gostoljubnost, dialog...
- Prevladuje duhovno vodstvo, ki ima zelo velik vpliv na življenje posameznikov.
- Pri pogajanjih so natančnejši in manj glasni kot njihovi sosedje Arabci. Čeprav so zgovorni, spoštujejo dostojanstvo in resnost vsebine. Ločijo med vedenjem v pisarnah in vedenjem na bazarju.
- Kot pogajalci so zelo prepričljivi, kar pa pričakujejo tudi od nasprotne strani, zato v dogovorih z njimi ni dobro prehitro popuščati.
- Pogodbe in dogovori so kratkoročni, vendar jih dosledno spoštujejo.
- Upoštevati moramo njihove verske praznike, ki niso primeren čas za obiske.

Nekatere, z vidika moje raziskave zanimive pogajalske sloge, navaja tudi Graham (2001, 514–521):

l) ŠPANSKI POGAJALSKI SLOG

- »diga« (govori/povej) je dobra metafora za opredelitev španskega pogajalskega sloga. Španci pri konverzaciji uporabljajo najvišji odstotek velelnika glede na vse ostale narode.
- Pogosto uporabljajo tikanje in besedo »ne«. Značilno zanje je tudi, da med pogajanji velikokrat prekinejo sogovornika.
- O sebi med pogajanji izdajo presenetljivo malo informacij.

m) POGAJALSKI SLOGI NEKATERIH AZIJSKIH DRŽAV

- Japonska: njihov pogajalski slog je najvljudnejši med vsemi. V pogovornem slogu prevladujejo obljube in priporočila. Besede »ne« in tikanja skorajda ne uporabljajo. Med pogajanji so pogosti premori z molkom, očesni stik ni pogost.
- Koreja: uporabljajo precej agresivnejši pogovorni slog kot Japonci. Beseda »ne« je pogosto uporabljena in med pogajanji ni premorov z molkom.
- Kitajska: njihova značilnost je, da veliko sprašujejo. Kar 70 odstotkov izjav kitajskih pogajalcev bi lahko označili za taktično izmenjavo podatkov. Glede tikanja in uporabe besede »ne«, ter premorov z molkom, so podobni Japoncem.
- Tajvan: dokaj podobni so Korejcem. Pogost je očesni stik. Ne sprašujejo veliko, o sebi pa podajo več informacij kot katerikoli drug azijski narod.

n) POGAJALSKI SLOGI NEKATERIH LATINSKOAMERIŠKIH DRŽAV

- Braziliija: njihov pogajalski slog je precej agresiven, zelo podoben španskemu. Ni presenetljivo, da so pristali takoj za njimi po pogostosti uporabe velelnika v pogovorih. Tikanje je pogosto, prav tako uporaba besede »ne«. Značilni zanje so fizična bližina (polaganje rok na rame) in očesni stik.
- Mehika: njihov pogajalski slog je, zanimivo, bolj podoben severnoamerišskemu pogajalskemu slogu, kot pa pogajalskemu slogu svojih južnih sosed. Mehičani se na primer po telefonu oglasijo z veliko manj ukazovalnim »bueno« (krajše za dober dan) in na splošno uporabljajo velelnik občutno manj, kot na primer Brazilci ali Španci.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 277–278) pa opredelita tudi nekatere glavne značilnosti slovenskega pogajalskega sloga:

- Bližji nam je nemški pogajalski slog, kot pa na primer francoski. Nasploh radi vlečemo vzporednice z nemško kulturo in izpostavljammo podobnosti, kot sta na primer redoljubnost in težnja po organiziranosti.
- V nasprotju z Nemci, smo bolj kratkoročno usmerjeni. Pri dojetanju časa smo monokroni.
- Smo individualisti in ne ravno najbolj kooperativni sodelavci, saj znamo biti občutljivi, zamerljivi in prepirljivi. Težave imamo tudi s sprejemanjem »srednjih« rešitev.
- Bolj verjamemo v tiste oblike mednarodnega poslovanja, pri katerih smo prepričani, da jih lahko popolnoma obvladujemo, torej v lastniške, ne pa v pogodbene oblike.
- Zavedamo se svoje majhnosti in potrebe po prilagajanju. To se kaže v znanju tujih jezikov, poznavanju geografije itd.
- V pogajanjih se pogosto čuti nezaupljivost in strah pred prevlado tuje stranke.
- Moti nas, če nas obravnavajo kot del Balkana.

3. TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV (*RELATIONSHIP MARKETING*)

Prihodnost mednarodnega in domačega trženja danes vidimo v trženju na podlagi odnosov, oziroma sodelovanju partnerjev in tudi konkurentov. Kupec tako ni več kralj, temveč prijatelj (Usunier 1993, 5). Interakcija med ponudnikom in kupcem je vse bolj pomembna sestavina učinkovitosti in uspešnega razvoja nakupno-prodajnih procesov podjetja, s tem pa seveda tudi dobičkonosnosti poslovanja podjetja. Podjetja morajo opustiti kratkoročno usmerjenost, saj so posamezne interakcije med seboj povezane. Izkušnje preteklih dogodkov namreč vplivajo na potek prihodnjih menjalnih procesov. Razvoj trženjskih odnosov ne sloni več samo na izdelkih in storitvah, temveč ponudbo podjetja predstavlja odnos, ki ga je podjetje sposobno sooblikovati s svojimi odjemalci (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003).

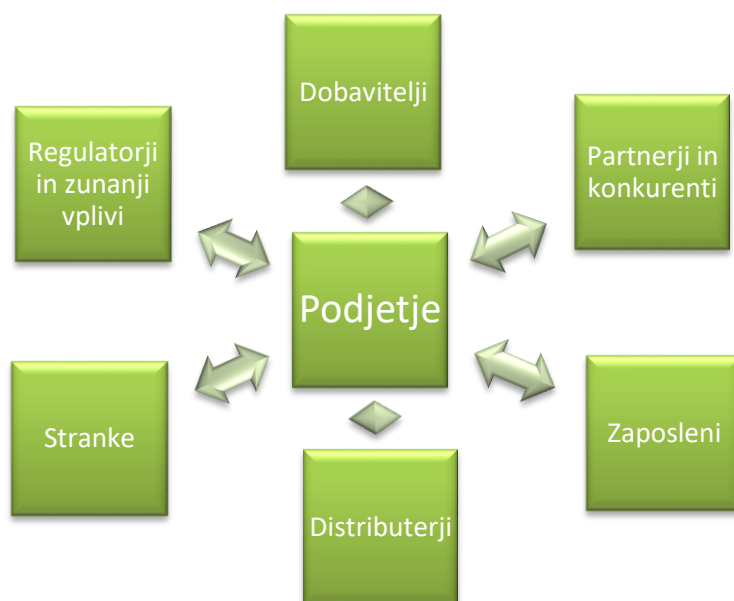
3.1 Definicija trženja na podlagi odnosov

Trženje na podlagi odnosov je področje, ki ga je pravzaprav težko natančno definirati, saj zajema širok spekter različnih področij, vse od upravljanja odnosov s strankami, odnose znotraj nabavne verige, upravljanje vrednosti kupcev, lojalnost in zaupanje. Lahko bi rekli, da se trženje na podlagi odnosov začne in konča pri strankah. Vendar pa ga zgodnejši zagovorniki ne enačijo z upravljanjem odnosov s strankami (CRM), temveč menijo, da gre za mnogo širši koncept. Vključuje vse vrste poslovnih odnosov, ki jih je treba upravljati, tako zunaj kot tudi znotraj podjetja. Namesto enostavnega, linearnega odnosa dobavitelj – kupec, dobimo »ozvezdje« odnosov (glej sliko 3.1), ki predstavlja obseg trženja na podlagi odnosov (Godson 2009, 4).

V literaturi se pojavlja več definicij trženja na podlagi odnosov. Eden prvih teoretikov na tem področju, Evert Gummesson (2008, 5), definira trženje na podlagi odnosov kot: »interakcije znotraj omrežij medsebojnih odnosov«.

Soustanovitelj nordijske šole trženja na podlagi odnosov, Christian Grönroose, (2007, 98) ga definira kot »vzpostavitev, ohranjanje, povečanje in komercializacija odnosov s strankami, (pogosto, ne pa nujno vedno, dolgoročnih odnosov) tako da so izpolnjeni cilji vseh vpletenih strani. To je doseženo z medsebojno izmenjavo in izpolnitvijo obljub«.

Slika 3.1: »Ozvezdje« odnosov



Vir: Godson (2009, 4).

Ameriška teoretika Morgan in Hunt (1994, 22) pravita, da se trženje na podlagi odnosov »nanaša na vse trženjske aktivnosti, usmerjene k razvoju in ohranjanju uspešne izmenjave odnosov«.

Porter (v Gummesson 2008, 329) pa trženje na podlagi odnosov definira kot »proces, kjer obe strani – kupec in ponudnik – vzpostavita učinkovit, zmogljiv, prijeten, navdušujoč in etičen odnos: odnos ki je osebni, profesionalen in profitabilen za obe strani«.

Veliko avtorjev ugotavlja, da so medčloveški odnosi in aktivnosti med strankami in vpletenimi podjetji, osnova trženjskih odnosov. Sestavine trženja, temelječega na odnosih, sodijo namreč tako na področje medčloveških odnosov, kakor tudi na področje virov podjetja. Med prve sodijo zaupanje, zvestoba in dolgoročnost odnosa, med druge pa investiranje v prilagoditev podjetja, operativne povezave in združljivost partnerjev (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 346).

V mednarodnem trženju odnose med ponudniki in kupci ne definirajo zgolj podjetja, iz katerih le-ti prihajajo, njihova organizacijska kultura, vizija in poslanstvo temveč tudi njihove osebnosti (kot posamezniki ali skupine) ter dinamika različnih mednarodnih trženjskih okolij, kot so kulturološko, tradicionalno, poslovno in druga, ki pomembno vplivajo na razvoj

odnosov. Trženje na podlagi odnosov se udejanja tako na končnih porabniških trgih kot na medorganizacijskih trgih, pri čemer je v mednarodnem trženju njegova kompleksnost prav zaradi razmer, v katerih poteka še izrazitejša (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 344).

Nekaj najpomembnejših značilnosti trženjskih odnosov, kot jih navajata Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 345), je naštetih spodaj:

- aktivna vloga sodelujočih subjektov,
- interakcija kot nosilni koncept trženjskih odnosov,
- medsebojna povezanost posameznih menjalnih dogodkov oziroma interakcij,
- medsebojno prilagajanje potrebam, željam in zahtevam druge strani v odnosu,
- dvosmerno integrirano komuniciranje,
- pogojna dolgoročnost,
- medsebojna povezanost različnih trženjskih odnosov.

3.2 Razvoj trženja na podlagi odnosov

Ideja, da bodo dobri odnosi s strankami in ostalimi udeleženci poslovnih procesov pripomogli k tržnemu uspehu, se nam danes zdi samoumevna, vendar pa tradicionalne marketinške teorije odnosov ne omenjajo. Marketinški splet, oziroma model 4P, ki ga je kot preprosto marketinško orodje razvil McCarthy (1978), naj bi pomagal podjetju izdelati (*Produce*), določati ceno (*Price*), promovirati (*Promote*) in umestiti (*Place*) svoj izdelek. Vendar je njegova uporabnost omejena le na množično prodajo izdelkov in na končne kupce, neuporabna pa je pri trženju storitev ali B2B trženju, oziroma kot to slikovito opiše Godson (2009, 9), ne razloži nam, zakaj lahko podjetje z nižjo ceno in boljšo kvaliteto izdelka izgubi tekmo z podjetjem, katerega izvršni direktor igra golf skupaj z izvršnim direktorjem podjetja, ki izdelek kupuje. Medčloveški odnosi so namreč izven dosega preproste mehanike 4P modela.

V devetdesetih letih je množični trg pričel izginjati, prihajalo je do mikrosegmentacije potrošnikov in proizvajalci so vse manj vedeli, kdo so njihovi potrošniki ali pa so jih celo napačno opredeljevali. Potrošniki so se začeli upirati alienaciji, ki jo s seboj prinaša množična prodaja, marketinški splet pa tudi slabo odgovori na vprašanje konkurenčnega položaja izdelka in je zato kot strateško orodje le delno uporaben. Celotna ideja o marketinškem spletu

namreč prihaja iz ZDA, za katere je bil v šestdesetih, ko je McCarthy razvijal svoj model, značilen relativno velik in homogen trg (Jančič 1999, 102).

Da bi rešili navedene probleme, so nekateri teoretiki poskušali prenoviti marketinški splet in sicer z dodajanjem elementov. Booms in Bitner (1981) sta tako razvila model 7P iz storitvenega marketinga, ki poleg osnovnih štirih elementov vsebuje še dodatne tri in sicer: ljudje (*People*), fizični dokazi (*Physical evidence*) in procesi (*Process*). Baumgartner (v Gummesson 2008, 323) klasičnim 4P doda kar enajst novih elementov. Poleg elementa ljudje (*People*), ki sta ga dodala že Booms in Bitner, v njegovem 15P modelu marketinškega spleta sledijo še: raziskovanje trga (*Probe*), segmentiranje (*Partition*), izbiranje segmenta (*Prioritize*), pozicioniranje (*Position*), politično lobirati (*Politics*), odnosi z javnostmi (*Public relations*), dobiček (*Profit*), načrtovanje (*Plan*), izvedba (*Performance*) in pozitivne implementacije (*Positive implementations*). Lauterborn (1990) pa poskuša 4P model spremeniti iz usmerjenega v izdelek, v usmerjenega h kupcu. Razvije t.i. 4C model, katerega elementi so: želje in potrebe kupca (*Customer needs and wants*), strošek za uporabnika (*Cost to the user*), komunikacija (*Communication*) in priročnost nakupa (*Convenience*).

Vseeno pa nobena izmed dopolnitev marketinškega spleta ne more uiti akcijski naravnosti in upravljalški perspektivi. Vse so usmerjene v poskuse reševanja nastalega problema, namesto k diagnostiki in razvoju povsem novega načina marketinškega razmišljanja. To pa je tisto, kar zagovarjajo zgodnji teoretiki pristopa odnosov. Seveda pa se pojem trženja na podlagi odnosov ni razvil čez noč, temveč je rezultat razvoja in raziskav številnih področij trženja in poslovanja (Godson 2009).

3.3 Teoretski pristopi k trženju na podlagi odnosov

3.3.1 Nordijska šola trženjskega razmišljanja

Evert Gummesson je skupaj s Christianom Grönroosom v zgodnjih osemdesetih ustanovil t.i. nordijsko šolo, skupino akademikov in marketinških strokovnjakov, ki jih je zanimal razvoj storitvenega marketinga. Prav Gummesson je bil tudi tisti, ki je na podlagi številnih marketinških konceptov, raziskav, procesov in razmišljanj oblikoval pojem trženje na podlagi odnosov (glej sliko 3.2).

Slika 3.2: Glavni vplivi na razvoj trženja na podlagi odnosov



Vir: Godson (2009, 16).

Mejnik v raziskovanju trženja na podlagi odnosov predstavlja njegova razprava »Nov način trženja – razvoj dolgoročnih interaktivnih odnosov« iz leta 1987, v kateri izpostavi devet vprašanj, kot izziv tradicionalnemu marketinškemu razmišljanju. Pri svojem delu v svetovalnem podjetju je namreč opazil, da podjetje, v katerem je zaposlen, kljubuje vsem zapovedim tradicionalnega principa trženja, pa je vseeno zelo uspešno. Zato je začel dvomiti o uporabnosti tradicionalnega pristopa in pri tem ugotovil, da leži ključ do uspeha v medsebojnih odnosih. Čeprav so bili glavni vidiki trženja na podlagi odnosov že nekaj časa znani v industrijskem trženju in trženju storitev pa je Gummessonova razprava potisnila omenjeni koncept tudi v segment trženja potrošniškega blaga, ki je bil do takrat dosledno domena tradicionalnega načina trženja in 4P modela (Godson 2009).

Glavne vrednote, ki jih spodbuja trženje na podlagi odnosov in ki ga tudi ločujejo od tradicionalne menjalne teorije marketinga, so po mnenju Gummessona (2008, 20–22) sledeče:

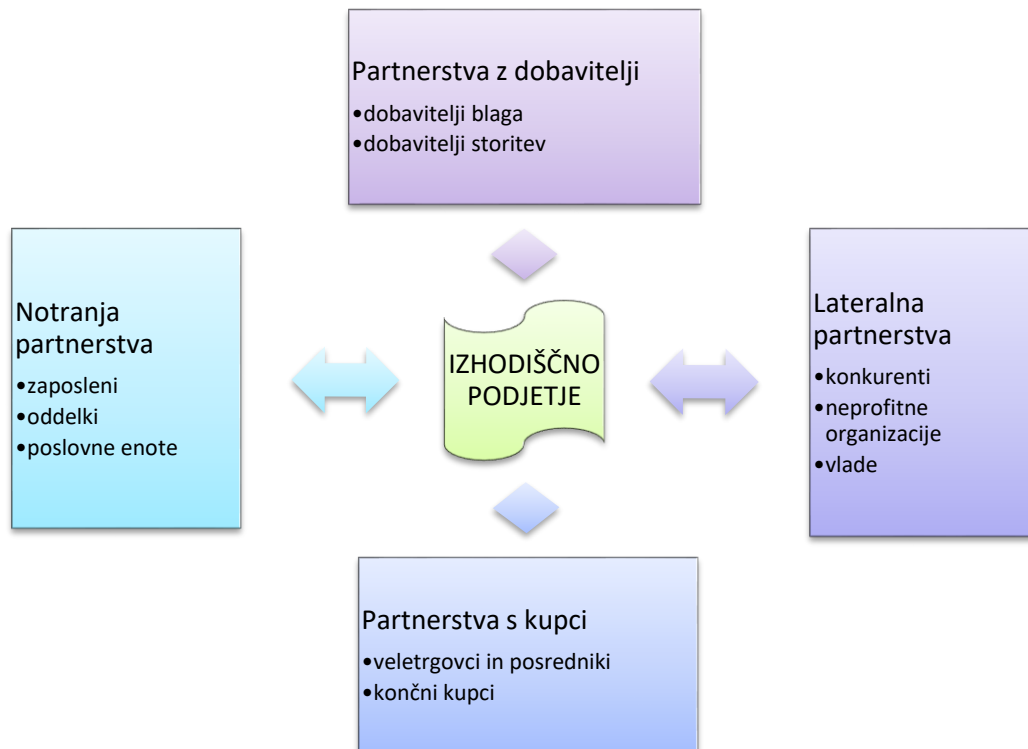
- Tržno upravljanje je treba razširiti na tržno orientirano upravljanje podjetij. Zgraditi je treba dobre medsebojne odnose predvsem s kupci pa tudi z dobavitelji, poslovnimi partnerji, zaposlenimi in vsemi ostalimi, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja. To pa je naloga, ki se je mora lotiti podjetje kot celota in ne zgolj oddelek trženja.
- Dolgoročni in trajni medsebojni odnosi, od katerih imajo korist vsi vpleteni. Cilj trženja na podlagi odnosov je ustvarjanje vzajemne vrednosti za vse udeležence. Tako se izognemo kontradiktornim odnosom znotraj nabavne verige ali z ostalimi partnerji. Pomembno je tudi ohranjanje lojalnosti obstoječih kupcev in ne samo pridobivanje novih.
- Vse stranke v odnosu morajo biti aktivne in prevzemati odgovornost. Interakcija mora obstajati med vsemi povezanimi v omrežju, vključno s kupci. V nasprotju z razmišljanjem v klasičnem marketinškem slogu, pri trženju na podlagi odnosov dobavitelj, oziroma prodajalec ni nujno glavni akter odnosa. Pri B2B⁵ prodaji so na primer stranke tiste, ki vpeljujejo inovacije in tako prisilijo dobavitelje k spreminjanju izdelkov ali storitev. To je seveda težje doseči na potrošniški trgih, vendar pa ni nemogoče. V času ko se povečuje popularnost spletnih komentarjev, forumov, blogov, itd., so tudi potrošniki dobili svoj glas.
- Storitvene vrednote namesto pravno-birokratskih vrednot. Fokus vseh dejavnosti organizacije so njene stranke, ne pa pravila in predpisi. V takem okolju se stranke počutijo kot številke in ne kot ljudje. To se pogosto dogaja na trgih finančnih storitev (banke in zavarovalnice) in v javnih ustanovah kot so bolnišnice in razne javne agencije.

3.3.2 Pristop desetih partnerstev

Na podlagi Gummessonovega razmišljanja sta kasneje Morgan in Hunt (1994, 21) razvila model trženja na podlagi odnosov, sestavljen iz desetih partnerstev menjave, ki sta jih razdelila v štiri krovne skupine: partnerstva s kupci, partnerstva z dobavitelji, notranja partnerstva in lateralna partnerstva (glej sliko 3.3). Ta partnerstva imajo vpliv na celotno trženjsko učinkovitost podjetja oziroma organizacije.

⁵ Business-to-business

Slika 3.3: Deset partnerstev menjave



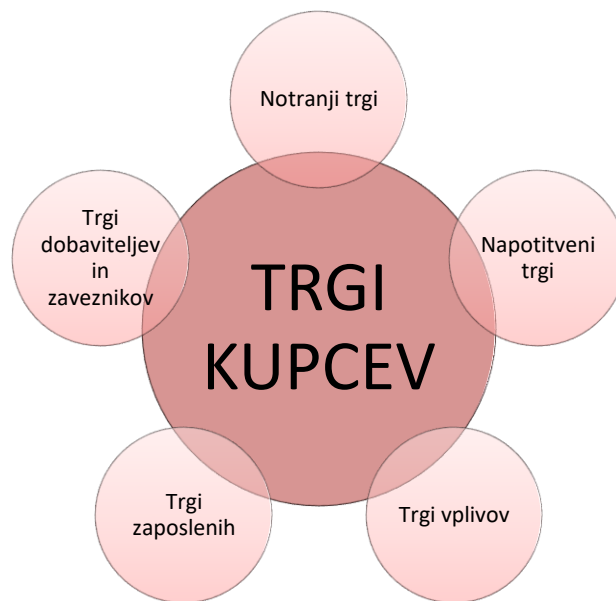
Vir: Morgan in Hunt (2005, 21).

3.3.3 Model šestih trgov

Zelo podobno kot omenjeni pristop štirih partnerstev so Christopher, Payne in Ballantyne (v Godson 2009, 23) zasnovali model šestih trgov, le da namesto o partnerstvih govorijo o različnih trgih (glej sliko 3.4). Osrednje mesto v modelu zasedajo trgi kupcev (obstoječi in potencialni kupci), s čimer so želeli avtorji poudariti njihovo pomembnost za podjetje. Trge kupcev obkroža pet t.i. podpornih trgov. Notranji trgi in trgi dobaviteljev in zaveznikov so definirani podobno kot že omenjena notranja partnerstva in partnerstva z dobavitelji (glej poglavje 3.3.2). Model šestih trgov pa uvaja še tri nove trge odnosov in sicer:

- Napotitveni trgi - pohvale in priporočila zadovoljnih kupcev in poslovnih partnerjev;
- Trgi vplivov - vključujejo vse od medijev, skupin potrošnikov, vlad in finančnih institucij;
- Trgi zaposlenih - pravilna izbira ljudi, ki jih bomo zaposlili v podjetju, in pa skrb za njihov razvoj in nagrajevanje.

Slika 3.4: Model šestih trgov



Vir: Godson (2009, 23).

3.3.4 Model 30 R

Gummesson (2008, 36–40) svoja začetna razmišljanja o trženju na podlagi odnosov kasneje strne v model 30 R (*relationships*), v katerem identificira 30 opredmetenih odnosov, ki lahko vplivajo na trženjske in poslovne plane podjetja (glej sliko 3.5). Omenjene odnose razdeli v štiri podskupine. Prvi dve skupini sestavljajo tržni odnosi, drugi dve pa ostali odnosi, ki posredno vplivajo na potek trženja:

- Klasični trženjski odnosi: so tisti, ki so podlaga za vse oblike trženja in so v različnih pojavnih oblikah prisotni v vsaki organizaciji.
- Posebni trženjski odnosi: izhajajo iz klasičnega odnosa med dvema stranema, vendar zaradi svojih edinstvenih značilnosti zahtevajo posebno obravnavo.
- Megaodnosi: potekajo nad nivojem trženjskih odnosov in tvorijo podlago, na kateri se le-ti gradijo. Megaodnosi vplivajo tako na ekonomijo kot tudi na družbo na splošno (lobiranje, javno mnenje, politična moč, politična in gospodarska zavezištva in družbeni odnosi).
- Nanoodnosi: so odnosi znotraj organizacij in potekajo pod nivojem trženjskih odnosov. Interni odnosi med zaposlenimi ali med različnimi oddelki v podjetju namreč prav tako vplivajo na eksterne odnose.

Slika 3.5: Gummessonov model 30R

KLASIČNI TRŽENJSKI ODNOSI	POSEBNI TRŽENJSKI ODNOSI	MEGAODNOSI	NANOODNOSI
<ul style="list-style-type: none"> •R1: Odnosi dobavitelj - kupec (klasična diada) •R2: Trikotnik odnosov med kupcem - dobaviteljem in konkurenti •R3: Klasično omrežje odnosov - distribucija 	<ul style="list-style-type: none"> •R4: Odnosi s strani tržnikov in vseh ostalih v organizaciji, ki prispevajo k trženju •R5: Storitve - odnosi med izvajalcem in odjemalcem •R6: Odnosi in kontakt z več zaposlenimi tako v podjetju, ki je dobavitelj, kot v podjetju, ki je kupec. •R7: Odnos do strankine stranke •R8: Bližnji proti daljnim odnosom •R9: Odnosi z nezadovoljnimi strankami •R10: Monopolni odnosi •R11: Stranka kot član •R12: E- odnosi •R13: Parasocialni odnosi - odnosi do znamk in objektov •R14: Nekomercialni odnosi •R15: Zeleni odnosi - okoljska in zdravstvena vprašanja ter družbena odgovornost podjetij •R16: odnosi, temelječi na pravni podlagi •R17: Kriminalna združenja 	<ul style="list-style-type: none"> •R18: Osebna in socialna omrežja •R19: Megamarketing - v nekaterih primerih je za posel treba vzpostaviti dobre odnose z vladajočo stranko, zakonodajalci, vplivnimi posamezniki itd. •R20: Zaveznitva med podjetji spreminjajo tržne mehanizme •R21: Odnosi, temelječi na znanju - veliko zaveznitv se sklene zaradi prenosa znanja •R22: Megazaveznitva - gospodarski dogovori, zaveznitva, unije •R23: Odnos z množičnimi mediji 	<ul style="list-style-type: none"> •R24: Pojav tržnih mehanizmov znotraj podjetij - profitni centri •R25: Odnosi s strankami znotraj podjetja - soodvisnost med posameznimi oddelki •R26: Odnosi med operativo in trženjem •R27: Odnosi med zaposlenimi znotraj podjetja •R28: Dvo-dimenzionalni matrični odnosi •R29: Odnosi z zunanjimi izvajalci marketinških storitev •R30: Odnosi z lastniki, družbeniki ali delničarji

Vir: povzeto po Gummesson (2008, 38–39).

3.4 Kritike trženja na podlagi odnosov

Prve kritike so se pojavile že v poznih osemdesetih letih, po eksploziji literature na temo trženja na podlagi odnosov. Godson (2009, 28) jih razdeli na tri skupine:

- v prvo skupino sodijo tiste, ki pravijo, da trženje na podlagi odnosov ni nekaj novega, temveč je le ponovno odkrivanje že dolgo obstoječega marketinškega koncepta. Eden izmed najglasnejših tovrstnih kritikov je Petrov (v Godson 2009, 28), ki je leta 1997 zapisal, da samemu konceptu trženja na podlagi odnosov ni kaj oporekati, vendar pa tudi ne gre trditi, da njegova zgodovina sega zgolj 13 let v preteklost, saj bi s tem delali precejšnje krivico vsem zgodnejšim teoretikom trženja;
- v drugo skupino sodijo kritike, ki trdijo, da je trženje na podlagi odnosov preveč fragmentirano, da bi ga lahko šteli med marketinške teorije. Nekateri avtorji se namreč osredotočajo zgolj na upravljanje odnosov s strankami ali pa na razvoj zvestobe strank, medtem ko drugi definirajo koncept trženja na podlagi odnosov mnogo širše;
- tretja skupina kritik pa so tiste, ki pravijo, da koncept trženja na podlagi odnosov izgleda dobro na papirju, v praksi pa da ne deluje. Palmer (v Godson 2009, 29) na primer trdi, da je nerealno pričakovati, da bodo stranke vedno želele vzpostaviti odnos z dobavitelji. To naj bi še posebej držalo prav v segmentu trženja blaga široke potrošnje (FMCG⁶) in pa trajnejšega potrošnega blaga. V teh primerih pravi, ne moremo govoriti o odnosu, saj pobuda zanj prihaja zgolj z ene strani in ni recipročnosti.

3.5 Upravljanje odnosov s strankami (CRM⁷)

Dandanes, ko je konkurenca oddaljena le za en klik z miško, morajo podjetja poleg tega, kaj se prodaja, vedeti tudi, kdo kupuje. Če to povežemo še z velikokrat citiranim dejstvom, da podjetje stane šestkrat več, da za nakup nekega izdelka prepriča novega kupca, kot pa če bi ta isti izdelek prodalo enemu od svojih že obstoječih kupcev, potem vemo, zakaj podjetja poskušajo maksimizirati odnose z obstoječimi kupci. Pri tem moramo najprej vedeti, kdo so

⁶ Fast Moving Consumer Goods

⁷ Customer Relationship Management

naše najboljše stranke in jih motivirati, da to tudi ostanejo. CRM podjetjem pomaga dovolj dobro spoznati svoje stranke, da vedo, katere se spleča obdržati in za katere jim ne bo žal, če jih izgubijo. Prav tako pa pomeni avtomatizacijo mnogih poslovnih procesov in spremljajočih analiz, kar omogoča prihranek dragocenega časa. Najnaprednejša podjetja so se iz preteklih napak naučila, da je CRM veliko več kot zgolj samostojen projekt znotraj podjetja. Tehnologija sama, brez človeške pomoči, ne zmore reševati zahtevnejših nalog, kot so pridobivanje novih kupcev ali spletno trženje. Da bi bil njegov namen dosežen, mora CRM postati poslovna filozofija, ki zajema podjetje v celoti (Dyché 2008, 4–5).

CRM se v literaturi pojavlja z več med seboj podobnimi kraticami, ki označujejo nekatere izmed njegovih specifičnih področij:

- *eCRM* ali *e-CRM*: pomeni elektronsko upravljanje odnosov s strankami.
- *ECRM* ali *ERM* (*enterprise CRM*): pomeni CRM program, ki zajema upravljanje odnosov s strankami v celotnem podjetju ali korporaciji.
- *PRM* (*partner relationship management*): omogoča podjetjem upravljanje odnosov s partnerskimi podjetji, v želji zagotoviti kupcem optimalni prodajni kanal.
- *cCRM* (*collaborative CRM*): označuje situacijo, v kateri lahko kupec komunicira neposredno s prodajalcem, običajno s pomočjo spletnih aplikacij.
- *SRM* (*Supplier relationship management*): upravljanje odnosov z dobavitelji omogoča podjetjem ocenjevanje in kategorizacijo dobaviteljev.
- *mCRM*: mobilni CRM označuje pretok podatkov do kupcev, dobaviteljev in poslovnih partnerjev s pomočjo brezžičnih tehnologij (Dyché 2008, 12).

Gummeson (2008, 125) govori o *eCRM* in pa *hCRM* (*human CRM*), saj pravi, da CRM ni zgolj internet, spletne strani in spletna pošta, ima tudi svojo človeško plat. Da bi bil CRM uporaben v praksi, mora namreč združevati tako *high tech*, kot tudi *high touch*, pri čemer slednje predstavlja človeški stik. Med obema mora obstajati ravnovesje, da dosežemo maksimalen učinek.

3.5.1 Definicije upravljanja odnosov s strankami

Upravljanje odnosov s strankami je del širšega konteksta trženja na podlagi odnosov, kamor spadajo tudi trženje storitev, trženje industrijskih omrežij, trženje v nabavni verigi, odnosi z javnostmi in celo nekateri vidiki upravljanja s človeškimi viri (Godson 2009, v).

Tudi pojem upravljanja odnosov s strankami je definiran s strani množice avtorjev, saj je v zadnjih petnajstih letih postal eden vodilnih konceptov v sodobnem trženju. Zato bom v nadaljevanju navedla le nekatere izmed bolj izstopajočih definicij.

»Upravljanje odnosov s strankami so vrednote in strategije trženja na podlagi odnosov – s posebnim poudarkom na odnosih med stranko in dobaviteljem – vpeljane v praktično uporabo in odvisne tako od človeškega faktorja, kot tudi od informacijske tehnologije« (Gummesson 2008, 7).

Upravljanje odnosov s strankami pomeni celoten proces izgradnje in ohranjanja profitabilnega odnosa s kupci. V zadnjem času podjetja vse bolj ugotavljajo, da je zelo pomemben dejavnik uspešnosti ne samo pridobivanje novih strank, temveč tudi izgradnja dobrega, profitabilnega in predvsem dolgoročnega odnosa z že obstoječimi strankami (Kotler in Armstrong, 2004).

Peppers in Rogers (v Godson 2009, 141) opisujeta CRM kot povečanje vrednosti podjetja s pomočjo strategije specifičnih strank. Po njunem je CRM niz poslovnih praks, zasnovanih tako, da organizaciji omogočajo približevanje svojim strankam in s tem tudi boljše razumevanje želja in potreb vsake posamezne stranke. CRM ni omejen zgolj na oddelek trženja, temveč zahteva usmeritev h kupcem od celotne organizacije.

Siboni (v Godson 2009, 145) definira CMR kot natančno usmerjeno poslovno strategijo, ki jo organizacije uporabljajo za prepoznavanje navad in potreb svojih strank in lažje izpolnjevanje njihovih zahtev. Rezultat je ne samo zadovoljstvo in visoka stopnja zvestobe, temveč tudi večja pripravljenosti strank za sodelovanje z določeno organizacijo na več področjih, oziroma na poslovanje v večjem obsegu.

Podobno definicijo poda tudi Dyché (2008, 4): »CRM je infrastruktura, ki omogoča razmejitve in povečanje vrednosti za stranke, ter izbiro ustreznih načinov motivacije najbolj dragocenih kupcev da ostanejo zvesti – to je, da ponovno kupujejo«.

Payne in Frow (2005, 168) pa pravita, da je CRM »strateški pristop, katerega naloga je dvig vrednosti podjetja, s pomočjo razvoja primernih odnosov s posameznimi ključnimi kupci in segmenti kupcev. CRM združuje potencial strategije trženja na podlagi odnosov in informacijske tehnologije, z namenom ustvariti profitabilne, dolgoročne odnose s kupci in ostalimi ključnimi interesnimi skupinami. CRM podjetjem omogoča uporabo informacij o kupcih, da bi lahko hkrati razumela njihove potrebe in skupaj z njimi ustvarila boljše izdelke ali storitve. To pa zahteva navzkrižno funkcionalno integracijo procesov, ljudi, operacij in trženjskih sposobnosti, ki jo omogočajo informacije, tehnologija in aplikacije«.

Pet najpogostejših zmot glede CRM-ja navaja Buttle (2006, 11–13):

- CRM ni zgolj trženje na podlagi baze podatkov, temveč ima mnogo širši obseg;
- CRM ni marketinški proces, čeprav se njegove aplikacije najpogosteje uporablja prav v trženju. Gre za proces na ravni organizacije;
- Pri CRM-ju ne gre za vprašanje informacijske tehnologije, čeprav je osnova za njegovo delovanje;
- Pri CRM-ju ne gre zgolj za t.i. programe zvestobe;
- Ni res, da CRM lahko vpeljemo v vsako podjetje. Predpogoj je obstoj ustrezne baze podatkov.

3.5.2 Dva nivoja upravljanja odnosov s strankami

Upravljanje odnosov s strankami v podjetjih poteka na dveh nivojih in sicer na analitičnem in operativnem (glej sliko 3.6).

OPERATIVNI CRM

Izraz operativni CRM (tudi operativna pisarna, oziroma *front-office*), se uporablja za področja poslovanja, na katerih prihaja do neposrednega stika s strankami. Ti kontakti so lahko telefonski, spletni, direktna prodaja, elektronska pošta, itd. Operativni CRM omogoča in usmerja komunikacijo med podjetjem in strankami (Dyché 2008, 13).

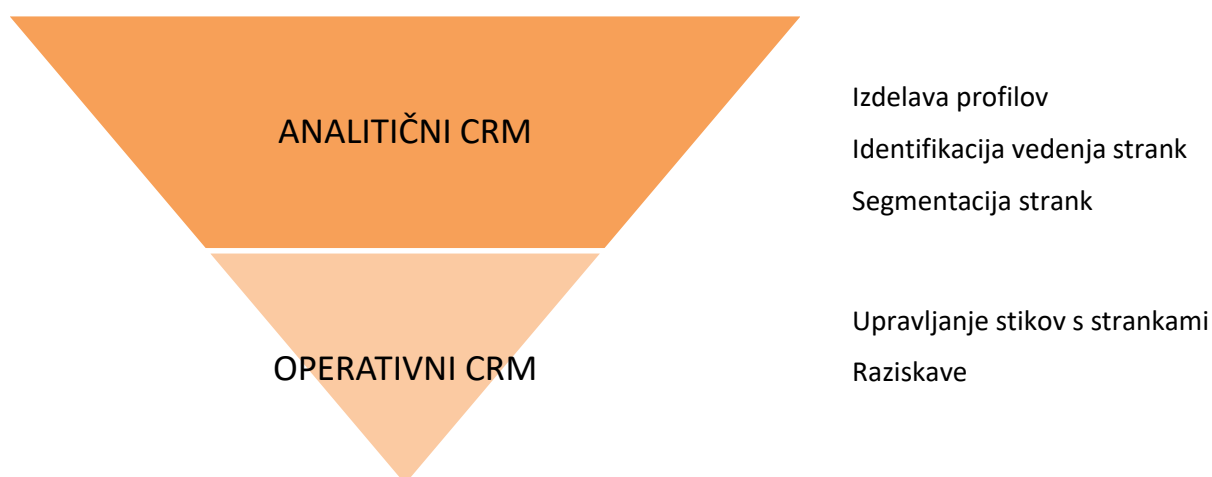
Operativni CRM sistemi zajemajo procese in dejavnosti, ki med podjetjem in strankami potekajo na dnevni bazi, kot na primer naročila, povpraševanja, odpreme in fakturiranje. Vse te aktivnosti navadno vključujejo različne oddelke v podjetju, zato mora biti operativni CRM

sistem funkcionalno integriran v poslovni sistem podjetja, da omogoča hiter vpogled v zgodovino poslovanja s posamezno stranko vsem zaposlenim, ki dostop potrebujejo. Operativni CRM sistemi so za razliko od analitičnega CRM uporabni predvsem pri B2B prodaji in trženju storitev, kjer poteka veliko število transakcij z znanimi strankami (Godson 2009, 145).

ANALITIČNI CRM

Analitični CRM je poznan tudi kot zaledna pisarna (*back office*) ali strateški CRM. S pomočjo ustrezne tehnologije analizira procese in aktivnosti strank, ki se dogajajo v operativnem delu (Dyché 2008, 13). Na analitičnem nivoju poteka upravljanje z zbranimi podatki o strankah podjetja, izdelava profilov strank, identifikacija vzorcev obnašanja in segmentacija kupcev. Analitični CRM je predvsem uporaben pri B2C⁸ trženju, kjer zbiranje demografskih podatkov posameznikov (ime, naslov, datum rojstva...) omogoča direktno komunikacijo s potrošniki v obliki pošiljanja različnih ponudb. Tipična orodja za zbiranje tovrstnih podatkov so žrebanja in nagradne igre. Bolj sofisticirane CRM sheme pa poleg demografskih podatkov zajamejo še potrošnikovo obnašanje, v smislu kaj kupuje, kako pogosto kupuje, kje kupuje itd.. Orodje za tovrstno zbiranje podatkov so najpogosteje različne kartice zvestobe (Godson 2009, 142–144).

Slika 3.6: Nivoji upravljanja odnosov s strankami (CRM)



Vir: Godson (2009, 142).

⁸ Business-to-consumer

3.5.3 CRM v trženju

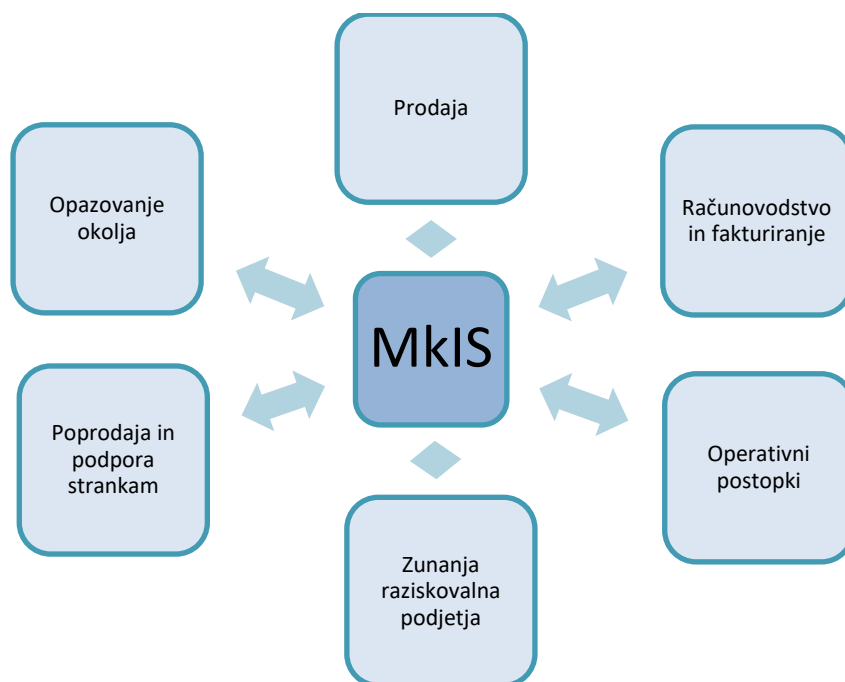
T. i. »eCRM« predstavlja informacijsko tehnologijo, uporabljeno med drugim tudi kot orodje za strateško trženje. Informacijska tehnologija igra pomembno vlogo v CRM-ju, vendar pa se je treba zavedati, da je CRM več kot samo to. Ima tudi svojo človeško plat. eCRM je nekoristen, če svojega poslovanja hkrati ne prilagodimo vrednotam trženja na podlagi odnosov (Gummesson 2008, 125).

Skozi leta je trženje prešlo faze množičnega trženja, usmerjenega trženja in segmentiranja trga ter se pričelo razvijati v smeri trženja na podlagi odnosov. Podjetja so s pomočjo informacijske tehnologije pričela neposredno komunicirati s svojimi kupci, hkrati pa v svojih podatkovnih bazah zbirati vse dosegljive informacije, ki bi jim lahko pomagajo do ugotovitve, česa si njihovi kupci želijo in česa ne, kakšne so njihove nakupovalne navade, kupna moč, družbeni status in podobno.

Veliko podjetij pa je pričelo z uporabo CRM aplikacij, ne da bi se zavedala, kaj to pomeni za njihove poslovno-informacijske sisteme in procese. Na začetku so se spopadala predvsem z dvema problemoma: njihove podatkovne baze niso več zmogle procesirati ogromnih količin podatkov o dejavnosti njihovih kupcev, poleg tega pa jim tudi niso dale odgovora na vprašanje, ali je bila neka marketinška akcija uspešna ali ne. Kmalu se je izkazalo, da bo uvedba t.i. podatkovnih skladišč postala nujnost v vsakem podjetju, ki želi CRM uspešno vpeljati v svoje poslovanje (Dyché 2002).

Organizacije se dandanes pri svojem poslovanju zanašajo na številne informacije, kot so na primer prodajne statistike, promet, podatki o trgu, sezname dobaviteljev, ceniki itd.. Marketinški informacijski sistem (MkIS) (glej sliko 3.7) tovrstne informacije črpa iz centralnega podatkovnega skladišča podjetja, jih selekcionira in preusmerja na lokacijo, kjer so potem na voljo za namene odločanja v trženju. Njegova funkcija je pomoč pri strateških trženjskih odločitvah, kot so na primer razvoj novih izdelkov, strategija vstopa na trg, segmentacija kupcev, pozicioniranje in ciljno trženje (Godson 2009, 146).

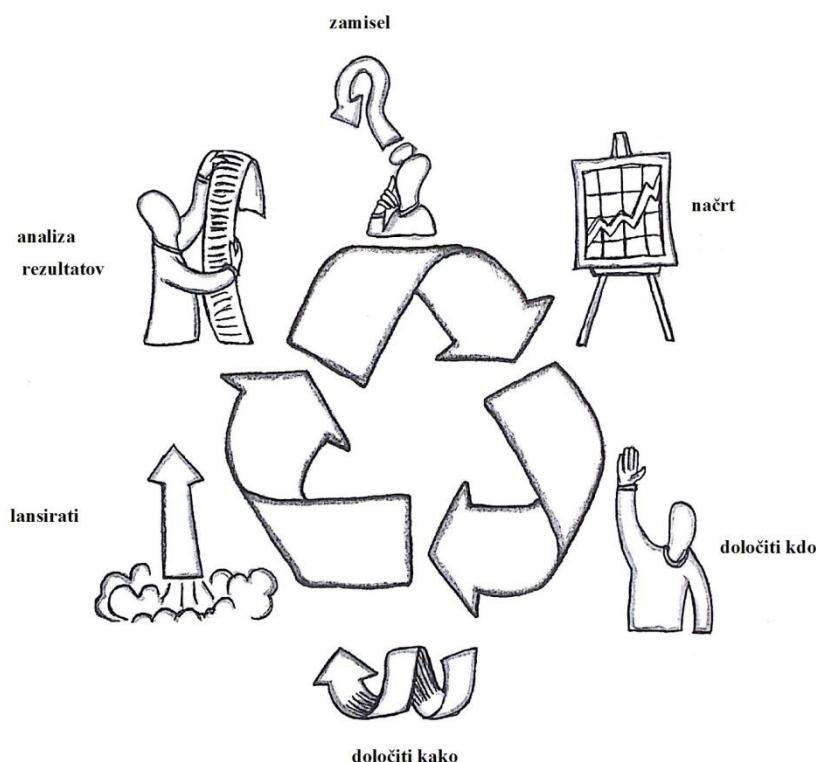
Slika 3.7: Marketinški Informacijski Sistem (MkIS)



Vir: Godson (2009, 147).

Uvedba CRM produktov v trženje pa je pomenila tudi revolucijo pri izvajanju različnih marketinških akcij. Pred uvedbo CRM-ja je od začetka neke akcije pa do pridobitve rezultatov o njeni dejanski uspešnosti lahko minilo več mesecev. Akcije so se začele na podlagi ideje, ki se je zdela zanimiva, po njenem lansiranju pa so tržniki lahko le še čakali in upali na najboljši možni izid. Poleg tega so imeli težave z naraščajočim številom vse bolj na manjše skupine kupcev usmerjenih promocij, ki jim tržniki brez pomoči CRM-ja niso več mogli slediti. Z uvedbo CRM-ja so se marketinške akcije iz linearnega procesa, na katerega rezultate je bilo treba čakati nekaj mesecev, spremenile v sklenjen krog (glej sliko 3.8), pri čemer so informacije s trga začele pritekati nazaj v sistem v trenutku, ko se je akcija začela. Tako jo je mogoče usmerjati in korigirati ter po potrebi podaljšati ali skrajšati njen potek (Dyché 2002).

Slika 3.8: Sklenjeni krog pri marketiški akciji



Vir: Dyché (2002, 29).

CRM sistemi pa so tržnikom v pomoč tudi pri različnih taktikah za ohranjanje zve stobe kupcev in povečanju deleža njihovih nakupov. Dyché (2002, 31–41) navaja sledeče:

- Navzkrižna prodaja (cross-selling): gre za prodajo izdelka ali storitve, ki je rezultat oziroma je povezana z nekim drugim nakupom, ki ga je opravila stranka (primer mame ki kupuje oblačila za otroka, istočasno pa jih kupi tudi zase).
- Povečevanje obsega prodaje (up-selling): primer je pakiranje izdelkov v manjšo in večjo embalažo, pri čemer je več ugodnosti povezanih z nakupom večje.
- Ohranjanje obstoječih kupcev (customer retention): uporaba sofisticiranih prediktivnih tehnologij, ki na podlagi podobnega vedenja pri drugih kupcih pomagajo pri ugotavljanju zvestobe in motiviranju kupcev, da ne bi odšli drugam.
- Napoved vedenja (behavior prediction): modeli napovedovanja kupčevega vedenja, ki temeljijo na opazovanju njegovega dosedanjega vedenja pri nakupovanju.
- Profitabilnost strank in modeliranje vrednosti (customer profitability and value modeling): profitabilnost posamezne stranke je mogoče izračunati, težje pa je določiti

njeno vrednost za podjetje. V ta namen so podjetja razvila različne metrične sisteme, ki se nanašajo na doživljenjsko, potencialno ali konkurenčno vrednost strank.

- Optimizacija kanalov (*channel optimization*): ugotovitev, preko katerih kanalov želijo stranke komunicirati oziroma preko katerih kanalov jih bo naše oglaševanje najbolj zanesljivo doseglo.
- Personalizacija (*personalization*): gre za zmožnost prilagoditve komunikacije s strankami, na podlagi njihovega zanimanja in vedenja v času interakcije. Pogosta je uporaba njihovih osebnih imen, na primer kot uvodni pozdrav na nakupovalni spletni platformi, bolj sofisticiran način pa so t.i. *tailor-made offers*, pri katerih gre za ponudbo izdelkov, po meri določenega kupca (kupcu, ki je pred nedavnim kupil smuči, se na primer avtomatsko začne pošiljati ponudbe za različno zimsko opremo).
- Trženje na podlagi dogodka (*event-based marketing*): gre za odziv na trenutne dogodke v življenju stranke in oblikovanje temu primernih ponudb (npr. ponudba poslana mladoporočencema s strani turistične agencije...).

3.6 »e-odnosi«

Današnja informacijska tehnologija združuje telekomunikacije, računalništvo in medije. Internet je postal elektronsko omrežje odnosov in povezuje tako tržne kot tudi nano in megaodnose⁹. »Novi val v komunikacijah in izgradnji odnosov je ugledal luč sveta« (Gummesson 2008, 122). »Elektronski odnosi, oziroma *e*-odnosi zajemajo odnose, omrežja in interakcije, temelječe na informacijski tehnologiji. Informacijska tehnologija je v ekonomijo vpeljala novo infrastrukturo, ki tržnikom ponuja nove priložnosti« (Gummesson 2008, 121).

Poleg tradicionalnega, fizičnega trga, (*marketplace*) obstaja danes še *e*-trg (*marketspace*), kamor se trgovanje v posameznih segmentih tudi vse bolj preusmerja. Primer je »spot« trg nafte, ki je bil včasih v Rotterdamu, danes pa ga je nadomestilo elektronsko omrežje, razširjeno po vsej zemeljski obli. Trg je tako povsod in hkrati fizično nikjer. Percepcija časa in prostora je razveljavljena (Gummesson 2008, 123).

Kljub temu, da informacijska tehnologija velja za neosebno in hladno, to še ne pomeni, da *e*-odnosi med vpletenima stranema ne morejo biti pristni. Tudi elektronska omrežja namreč

⁹ Glej poglavje 3.3.4

pripomorejo k izgradnji odnosov med dobavitelji in kupci ter ostalimi interesnimi skupinami (Gummesson 2008, 126). »e-odnosi so tehnično odnosi na daljavo, ki včasih prerastejo v popolnoma nov tip tesnih odnosov« (Gummesson 2008, 124).

Pri vsem skupaj pa je najbolj zanimivo, da je porast potovanj v zadnjem času, kljub nenehnim terorističnim grožnjam, višja kot kdajkoli. E-odnosi so namreč ustvarili in povečali potrebe po srečanjih v živo in ne obratno, kot se je sprva domnevalo (Gummesson 2008, 126).

4. MEDNARODNI TRŽNIKI

4.1 Opredelitev in vloga mednarodnih tržnikov

Mednarodni tržniki so lahko dandanes znotraj posameznih podjetij opredeljeni in poimenovani z množico različnih nazivov njihovih delovnih mest, od skrbnikov ključnih kupcev (*key account managers*), prodajnih predstavnikov (*sales representatives*), območnih vodij prodaje (*area managers*), prodajnih specialistov (*sales specialists*) do dejanskega naziva mednarodni tržnik (*international marketer*). Dejstvo je, da v večini podjetij (v vseh manjših, srednjih in vedno več tudi v velikih podjetjih) funkciji mednarodnega trženja in prodaje izdelkov ali storitev (predvsem to velja na B2B nivoju) nista več ločeni, temveč se prepletata znotraj enega oddelka oziroma enega delovnega mesta. Bistveno za prepoznavanje dela mednarodnega tržnika pri vseh različnih poimenovanjih delovnih mest pa je, da so funkcije mednarodnega tržnika v podjetju sledeče:

- Vzpostavljanje in vzdrževanje stikov s tujimi kupci in partnerji;
- Načrtovanje in izvajanje trženjskih aktivnosti na tujih trgih;
- Prodaja izdelkov ali storitev podjetja na tujih trgih;
- Občasna ali redna poslovna potovanja v tujino;
- Odgovornost za dobre poslovne odnose s tujimi kupci;
- Odgovornost za doseganje zastavljenih ciljev na posameznih tujih trgih.

Lep opis sposobnosti, znanj in veščin, ki se jih pričakuje od sodobnih mednarodnih tržnikov, podajata Czinkota in Samli (2012, 174): »Od tržnikov se v današnjem času pričakuje, da so multikulturno usposobljeni in zaznavajo kulturne značilnosti, ter posedujejo znanje o vse bolj naraščajočem številu in vse kompleksnejših alternativnih produktih. Tržniki so ključni vmesni člen, ki kompleksen produkt naredijo uporabnikom prijazen. Še več, od mednarodnih tržnikov se pričakuje, da bodo podjetju zagotovili vpogled v dogajanje na trgih širom sveta, strankam iz različnih kultur pa dajali vzpodbudo in občutek, da so nekaj posebnega«.

Slika 4.1: Spreminjanje statusa mednarodnega tržnika v podjetju skozi leta

Obdobje	Dogajanje v svetu	Faze mednarodnega trženja	Vloga mednarodnega tržnika
1945 - 64	Okrevanje gospodarstva; Povpraševanje je večje od ponudbe	<i>Naključna faza:</i> prodaja zahteva le malo navora; primanjkovanje; zgodnji poskusi povezati funkcijo trženja z gospodarstvom; širitev mednarodnih trgov pripomore k gospodarski rasti	<i>Prodajalec:</i> Nizek nivo znanja; osebna prodaja, ki temelji na karizmi in sposobnosti prepričevanja; uporaba sredstev množičnega komuniciranja
1965 - 84	Pojav mednarodnih organizacij	<i>Sotočje:</i> štirje azijski tigri (Hong Kong, Tajvan, Južna Koreja in Singapur) postanejo velika mednarodna sila; prevladuje Japonski stil trženja; multinacionalke pa pri svojem osvajanju novih trgov pričnejo dajati poudarek trženju	<i>Predstavnik podjetja v tujini:</i> močan poudarek na doma izšolanih tržnikih, ki jih podjetja pošiljajo na tuje trge; specializirani so predvsem za trženje industrijskih izdelkov
1985 - 2004	Svetovni trgi postajajo vse širši; meje so zabrisane; globalizacija v polnem razmahu	<i>Mešanje:</i> azijska podjetja, najprej Japonska, nato štirje tigri, predvsem pa Kitajska, postanejo vodilna sila; poudarek je na ekonomiji obsega, nizkih cenah in hitri ter zanesljivi dobavi	<i>Tržnik kot del podjetja v domovini:</i> bolj kot na tržnike, ki bi jih pošiljali v tujino, se podjetja zanašajo na tržnike v domovini; ti imajo večinoma opravka z bolj sofisticiranimi in tehnološko naprednimi izdelki
2005 -	Potreba po razumevanju konflikta in sodelovanje; kombinacija obojega v t.i. kreativnem konfliktu	<i>Kreativno konfliktno sodelovanje:</i> boljša komunikacija; širitev na revnejše trge; razvoj izboljšanih izdelkov in storitev; izkoriščanje prednosti svetovnih trgov; izboljševanje kakovosti življenja	<i>Član vodstvene ekipe - snovanje, implementacija, odločanje, ocenjevanje:</i> pojav multikulturalno usposobljenih tržnikov, ki so sposobni zaznave medkulturnih razlik in ki lahko postanejo podjetniki in oskrbovalci revnejših trgov

Vir: Czinkota in Samli (2012, 173).

Zaradi vse večjih zahtev, ki so danes povezane z delom mednarodnega tržnika, in novih globalnih gospodarskih izzivov pa se je skozi desetletja počasi spreminjal tudi njegov status v podjetju (glej sliko 4.1). Od začetkov trženja v povojnih letih, ko je bil tržnik obravnavan kot navaden prodajalec, z malo potrebnega znanja, njegovi prodajni rezultati pa so bili odvisni zgolj od osebne karizme, se je na prehodu tisočletja razvil v ključni člen v podjetju, ki sodeluje pri odločanju, strateškem planiranju, usmerjanju, ocenjevanju in implementaciji sprejetih odločitev.

4.2 Naloge mednarodnih tržnikov

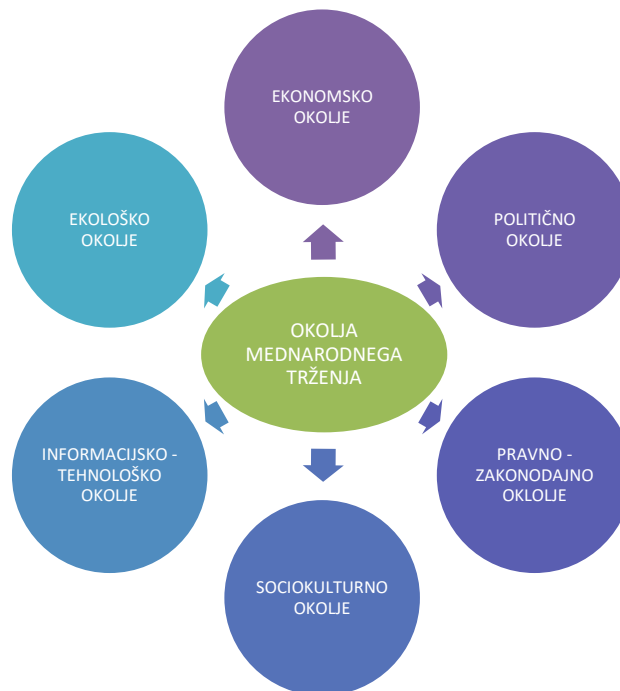
Seveda je vsakomur jasno, da je glavna naloga mednarodnih tržnikov trženje oziroma prodaja izdelkov ali storitev podjetja na tujih trgih. Vendar pa je, preden prodajni proces sploh lahko steče, potrebno narediti še precej korakov. Treba se je odločiti, na katere trge naj se podjetje usmeri, kakšen naj bo njegov vstop na trg in katere izdelke ali storitve naj trži. Oblikovati je treba tudi cene in prodajne pogoje na posameznih trgih, saj se t.i. globalna cena po navadi ne obnese. In tudi ko so kupci že pridobljeni in prodajne poti utečene, se delo mednarodnega tržnika ne konča. S strankami mora vzpostaviti dobro komunikacijo in navezati trdne poslovne odnose, saj le tako lahko doseže stabilno rast podjetja na posameznem trgu. Posamezne naloge mednarodnih tržnikov bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

4.2.1 Analiza okolij mednarodnega trženja

»Analiza okolij mednarodnega trženja je nujni del analize in razvoja vsakega trženjskega načrta in njegove izvedbe. Ob nastopih na tujih trgih ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, je analiza okolja, v katero vstopa, še toliko bolj pomembna, saj gre lahko za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja« (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 28).

Poznamo več različnih okolij mednarodnega trženja (glej sliko 4.2), katerih specifikke morajo mednarodni tržniki pri opravljanju svojega dela dobro poznati. V nadaljevanju bom povzela glavne značilnosti vsakega posameznega okolja, in naloge mednarodnih tržnikov povezane z njimi, kot jih navajata Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 28–64):

Slika 4.2: Okolja mednarodnega trženja



Vir: povzeto po Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 28–64).

a) EKONOMSKO OKOLJE

Vsak tržnik se mora zavedati tveganj vstopa ali razširitve delovanja podjetja na posamezni trg, zato mora biti opremljen z znanjem, ki mu omogoča analizo ekonomskih dogodkov in procesov v svetu in na posameznih trgih, hkrati pa tudi razumevanje in napovedi prihajajočih trendov razvoja. Ker se ekonomsko okolje svetovnih trgov dinamično spreminja, mora mednarodni tržnik nenehno spremljati ekonomska dogajanja v svetu.

Trženjske aktivnosti na mednarodnih trgih so zelo odvisne tudi od razvitosti, dostopnosti in kakovosti komunikacij. Pri tem so mišljene tako poštno kot prometne in telekomunikacijske komunikacije. Mediji na primer, niso enako dostopni in razviti na vseh trgih, telekomunikacijska mreža na Kitajskem je neprimerljiva s tisto v ZDA in tudi prometna infrastruktura ima velik pomen pri vstopanju podjetij na posamezni trg.

Zelo pomembno je tudi poznavanje carin in neparirskih omejitev, kot so kvote, administrativne omejitve, embargo. To so instrumenti ekonomske zaščite gospodarstev, ki se razlikujejo med članicami in nečlanicami različnih političnih in gospodarskih zvez oziroma

podpisnicami različnih ekonomskih sporazumov. Tržnik mora prav tako poznati možnosti izvoznih spodbud, ki jih omogočata domicilna država ali država, v katero vstopa.

Mednarodni tržnik mora tudi natančno analizirati finančno okolje. Predplačila blaga ali storitev v lastni valuti v mednarodnem trženju skorajda ne moremo pričakovati, zato je treba dobro poznati različne finančne instrumente za zavarovanje plačila, valutno in finančno tveganje na posameznem trgu (nihanje tečajev valut) ter finančno ozadje kupca oziroma partnerja (stabilnost in solventnost).

b) POLITIČNO OKOLJE

Določeni trgi lahko izražajo velik tržni potencial, vendar je vstop nanje otežen ali celo nemogoč zaradi politične nestabilnosti v državi. Pri analizi političnega okolja je treba tako oceniti, kakšno je tveganje in kakšne so posledice, ki jih imajo politična tveganja za podjetje. Oceniti je treba, kakšne politične dogodke in pa reakcije nanje, lahko pričakujemo in izdelati možne scenarije za preprečitev oziroma omilitev vplivov političnega okolja na poslovanje podjetja. Tržniki se morajo na določenih trgih tudi soočiti z dejstvom, da sta sestavni del političnega okolja tudi lobiranje in celo podkupovanje.

Podkupovanje je prostovoljno ponujeno plačilo s strani nekoga, ki poskuša priti do ugodnosti ali prednosti pred tekmeci na nezakonit način. V praksi poznamo več vrst podkupovanja, od relativno majhnih vsot ali daril raznim nižjim uradnikom (ali zaposlenim v podjetju) v želji, da bi le-ti pospešili določene postopke – t.i. podmazovanje (*lubrication*), do večjih vsot, namenjenih »prepričevanju« uradnih oseb k izvajanju nelegalnih postopkov (*bribery*). Tretji način, ki lahko je ali pa tudi ni podkupovanje, je izplačevanje provizij posrednikom (Cateora in drugi 2000, 138; Hollensen 2004, 636).

c) PRAVNO–ZAKONODAJNO OKOLJE

Znotraj meja posamezne države je običajno pristojno nacionalno pravo, zato morajo mednarodni tržniki med drugim poznati tudi pravno-zakonodajno okolje države, v katero vstopajo. To so različne carinske in druge formalno–pravne omejitve za uvoz in izvoz izdelkov, protidampinški in protimonopolni zakoni, zakonsko določanje in reguliranje cen, itd. Velik vpliv na poenotenje pravnih razlik med posameznimi državami imajo mednarodni sporazumi in konvencije, ki predstavljajo formalne dogovore med državami podpisnicami

takšnih sporazumov za posamezna poslovna področja. Pomemben podatek je tudi, katero pravo velja v primeru sporov, ki nastanejo pri mednarodnih poslih in kje se rešujejo.

d) SOCIOKULTURNO OKOLJE

Koncept kulture je širok in zelo kompleksen. Za mednarodnega tržnika je pomembno predvsem obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, družbeni organiziranosti, navadah, političnemu vedenju, estetiki in materialni kulturi.

Dobro poznavanje kulture države, na katere trg vstopamo, je pogoj za učinkovitost in uspešnost trženjskih aktivnosti podjetja. Določene sociokulturne razlike lahko tržnik hitro prepozna in obvlada, medtem ko so nekatere manj opazne in težje razumljive, na primer specifične navade in vrednote kupcev na različnih trgih. Seveda pa mednarodni tržniki ne morejo biti vedno povsem pripravljeni na vse posebnosti sociokulturnega okolja, saj se le-te v času tudi spreminjajo. Zato morajo sprejeti koncept »learning by doing«, predvsem pa biti zelo prilagodljivi.

e) INFORMACIJSKO-TEHNOLOŠKO OKOLJE

Hiter tehnološki napredek je povzročil razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije. S tem je globalni trg postal zelo transparenten, ponudniki na njem pa bolj ranljivi. Operativno ima tudi velik vpliv na procese trženja, saj je sprožil nastanek novih orodij in načinov poslovanja. Globalni poslovni svet je postal bistveno bolj dinamičen, odločitve hitrejše, obseg informacij skoraj neomejen, svet je postal enotna globalna tržnica. Obvladovanje komunikacijskih in informacijskih orodij in naprav je za mednarodnega tržnika postalo nujno.

f) EKOLOŠKO OKOLJE

Ekološka zavest kupcev je vse bolj razvita, zato podjetja, ki ne sledijo ekološkim zahtevam in regulativam trga, na katerega vstopajo, nanj sploh ne morejo vstopiti ali pa na njem niso konkurenčna. To je še posebej pomembno pri ekološko visoko občutljivih izdelkih, na primer živilskih in kmetijskih. Tržniki morajo v takšnih primerih še posebej upoštevati regulatorne (standardi kakovosti, ustrezna dovoljenja), ekonomske (npr. regulativa cen), tehnološke (npr. proces obdelave hrane), sociološke in kulturološke (način priprave hrane, navade, vera...) zahteve trga.

4.2.2 Izbor tujih trgov

Globalna strategija seveda ne pomeni, da mora podjetje delovati na vsakem posameznem tujem trgu. Sprejeti je treba kritično odločitev o tem, na katere trge in segmente se bo razdelilo vire podjetja (Czinkota in Ronkainen 2007, 197). Za mednarodnega tržnika odločitev o tem, na katere trge bo njegovo podjetje vstopilo, danes ni lahka. Trgov in segmentov je namreč veliko, zato morajo tržniki predhodno selekcionirati potencialno zanimive trge za vstop. Pri izboru trgov je treba uporabiti znanje o analizi okolij mednarodnega trženja in ga nadgraditi s poznavanjem možnih strategij vstopa (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 98).

Najbolj smiselno se je najprej osredotočiti na tiste trge, ki jih podjetje najbolj pozna in so mu fizično, geografsko ter kulturno najbližji. Tveganje na teh trgih je manjše, saj je zbiranje informacij in poznavanje vseh vrst okolij že v izhodišču relativno dobro. Vsekakor je vsaka napačna odločitev pri izboru trga lahko zelo draga, zato se mora mednarodni tržnik pri izboru ciljnega trga osredotočiti na naslednje naloge:

- odkrivanje podobnosti in razlik med trgi;
- zbiranje informacij o potencialnih tveganjih;
- analiza globalnih tokov in pritiskov razvoja na področju dejavnosti podjetja;
- ovrednotenje primernosti izdelkov ali storitev za trge v izboru in ocena potrebnih prilagoditev;
- izločitev osebnih preferenc in s tem izločitev tveganja subjektivne presoje;
- pregled dosedanjih pozitivnih in negativnih izkušenj podjetja na drugih podobnih trgih, ki jih podjetje že obvladuje (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 99–101).

Pri procesu izbiranja tujih trgov mora mednarodni tržnik vedeti tudi, kaj pomeni segmentiranje, kateri so ciljni trgi in kako pozicionirati izdelke. Te tri komponente so temelj trženjske strategije in skupaj predstavljajo t.i. ciljno trženje, s katerim podjetja danes večinoma vstopajo na mednarodne trge (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 103).

»Z vidika mednarodnega trženja opredelimo segmentiranje kot postopek identifikacije in razvrščanja segmentov – skupin držav (trgov) ali individualnih skupin porabnikov (tudi potencialnih) -, ki izražajo homogene značilnosti in podobna nakupna vedenja« (Bennett v Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 106).

Pozicioniranje je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja. Koncept pozicioniranja omogoča, da podjetje pri oblikovanju trženjske ponudbe upošteva zaznave porabnikov, ki predstavljajo ciljni tržni segment (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 104).

4.2.3 Določanje cen in prodajnih pogojev

»Obvladovanje umetnosti določanja prodajne vrednosti je mantra vseh prodajnih tečajev in usposabljanj in seveda je to povsem pravilno. V mnogih podjetjih širom sveta, še posebej v storitvenih dejavnostih, je tržnik tisti, ki določi in oblikuje vrednost izdelkom ali storitvam, ki jih podjetje ponuja« (Hari 2012, 67).

Pri določanju cen morajo tržniki najprej preveriti stanje na trgu. Na mednarodnih trgih obstajajo štiri razlikujoča se tržna stanja, ki vplivajo na določanje cen izdelkov ali storitev. To so popolna konkurenca, monopolistična konkurenca, oligopol in monopol. Prav tako je treba vedeti, da se cene na mednarodnih trgih za enake izdelke in storitve večinoma razlikujejo. Diferencirana politika cen na posameznih trgih pa je možna le, če je mogoče trge učinkovito osamiti (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 223).

Na določanje cen na mednarodnih trgih vplivajo podobni dejavniki kot na domačem trgu, in sicer stroški, pogoji trgov in kupcev, konkurenčne okoliščine, politične in pravne omejitve ter poslovne strategije in politike podjetij. Vendar pa so mednarodni trgi zahtevnejši, kar po navadi vpliva na stroške. Stroški izvozne dokumentacije (carine, takse, davki ...) lahko tudi 3 do 15 odstotkov podražijo izdelke in storitve (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 223).

Tehnična plat določanja cene, ki jo morajo obvladati tržniki, so kalkulacije oziroma računski postopki, s katerimi se ugotavlja cene izdelkov in storitev. Končna cena je odvisna tudi od zapadlosti plačila, posebnih popustov in rabatov, dogovorjene valute in od oblik zavarovanj plačil, za katera se dogovorijo stranke (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 226–227).

Ne nazadnje je treba omeniti tudi kulturološke razsežnosti določanja cen in prodajnih pogojev. V nekaterih državah, na primer v arabskih in državah v razvoju, je barantanje za ceno nekaj najbolj vsakdanjega in tudi pričakovanega. Pogajalcem je v veselje, saj v marsikateri kulturi menijo, da čas nima cene, ker ga je v izobilju (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 229–230). To dejstvo morajo tržniki upoštevati in si tudi sami za pogajanja vzeti dovolj časa, hkrati pa izhajati iz višjih izhodiščnih cen.

V večini razvitih držav barantanja ni, ali pa poteka prikrito, s pomočjo posebnih rabatov ali popustov. To se predvsem kaže na področju trženja izdelkov z daljšo življenjsko dobo, kot so na primer avtomobili, stanovanja, bela tehnika... (Hrastelj 2001, 100).

Usunier in Lee (2000, 362–363) navajata razlike med potrošniki iz nordijskih držav in tistimi iz južnoevropskih držav. Za prve velja, da kupujejo visokokakovostne izdelke, ki so trajnejši in varčnejši in so zanje tudi pripravljeni plačati več. Razloge za takšno potrošniško obnašanje gre najverjetneje iskati v protestantski etiki in načelu varčevanja. V južnoevropskih državah je kupna moč bistveno nižja, zato se ti potrošniki večinoma odločajo za nakup izdelkov nižjega cenovnega razreda, pri izbiri izdelkov pa poleg cene igrajo veliko vlogo tudi trenutna moda, okus in nastop.

Kulturološke posebnosti je treba poznati tudi, ko gre za prodajne pogoje. V italijanski praksi in pa v marsikateri vzhodnoevropski državi je opaziti izogibanje plačilu javnih dajatev in s tem povezane predloge dvojnega fakturiranja. V skupino sredozemskih posebnosti sodijo tudi daljši, pogosto izsiljeni plačilni roki (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 231). Problematično pa zna biti še zavarovanje plačila, saj v nekaterih državah (predvsem arabskih) še vedno velja, da je ustni dogovor zavezujoč in je kakršnakoli oblika zavarovanja plačila smatrana kot nezaupanje in zaradi tega žaljiva.

4.2.4 Komuniciranje

»Ni naloga tržnikov ustvarjati nove potrebe, marveč naj jih tudi s komunikacijami predvsem odkrivajo in utrjujejo« (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 242).

Pri tržnem komuniciranju »gre za prenos obvestila kupcu, porabniku ali prodajni poti, s katerimi si podjetje prizadeva sporočiti navedenim prejemnikom, zakaj naj kupijo izdelek« (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 234).

Komunikacijski splet ali komunikacijske poti sestavljajo:

- oglaševanje,
- pospeševanje prodaje ali pripomočki, ki ne zahtevajo posebnih medijev, temveč potekajo kot stranska dejavnost
- odnosi z javnostmi in
- osebne prodaje (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 234).

Osebnе prodaje so pomembne predvsem v medorganizacijskem trženju in so lahko tudi samostojna prodajna pot. Povezane so s poslovnimi pogajanjmi, novejša oblika osebnega komuniciranja pa so tudi organizirani seminarji ponudnikov izdelkov in storitev (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 234).

Osrednja sestavina komuniciranja je jezik. Pri sestavljanju sporočil v tujem jeziku moramo biti še posebej pazljivi pri sledečem:

- Prevod ne sme biti dobeseden, temveč vsebinski;
- pri oblikovanju komunikacijskih sporočil je treba upoštevati, da zahtevajo prevodi v nekatere jezike več prostora kakor drugi (npr. arabščina ali kitajščina);
- ne smemo uporabljati narečnih izrazov;
- prevod zaupajmo prevajalcu, ki mu je to materni jezik,
- pozorni smo na tisk besedila, saj tiskarske napake smešijo ponudnika (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 238).

Vse večjo informacijsko in komunikacijsko vlogo dobiva v zadnjem času internet, izjemno pomembni pa so tudi mednarodni sejmi in razstave ter raznovrstne mednarodne strokovne prireditve na posameznih področjih, na katerih se srečujeta visokospecializirana ponudba in povpraševanje (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 341).

»Transkulturološke komunikacijske veščine je treba razvijati. To so predvsem sposobnosti videti posamezna obnašanja taka, kot zares so, brez vnaprejšnjih vrednostnih ocen in predsodkov. To je verjetno najtrša, vendar hkrati najpomembnejša mentalna disciplina« (Hrastelj 2001, 109).

Pri medkulturni komunikaciji je pomembno, da se tržniki zavedajo, da le primerna medkulturna komunikacija vodi do zelenega rezultata. Pri tem si je treba odgovoriti na šest vprašanj, ki definirajo kontekstualne kategorije komuniciranja, kot jih navaja Mead (2005, 97–105).

- Kakšna je vsebina sporočila, ki jo želimo s komunikacijo posredovati;
- kdo komunicira;
- komu je sporočilo namenjeno;
- kdaj je sporočilo posredovano;
- kje je sporočilo posredovano in

- kako je sporočilo posredovano.

Pri medkulturni komunikaciji lahko namreč naredimo vrsto primernih ali neprimernih potez. Če ima sporočilo neprimerno vsebino, če je posredovano napačni osebi ali ga posreduje napačna oseba, če je posredovano ob napačnem času, na napačnem kraju ali preko napačnega medija in v napačnem jeziku, naše sporočilo izgubi svojo kredibilnost.

4.2.5 Vzpostavljanje medsebojnih odnosov s strankami - pridobivanje novih strank in ohranjanje obstoječih

Vse bolj se v trženju uveljavlja tudi koncept trženja na podlagi odnosov in upravljanje odnosov s strankami. Odnos med stranko in dobaviteljem je prvi in najpomembnejši odnos v trženju. Gummesson (2008, 45) ga imenuje »klasična diada trženja«. Pobuda za začetek medsebojnega odnosa mora priti s strani tržnika, njegovo nadaljevanje pa je odvisno od tega, kako uspešno le-ta upravlja odnos. Tudi sama kvaliteta in pa dolgoročnost odnosa sta odvisni od tega, ali mu bo uspelo pridobiti in ohraniti zaupanje stranke (Gummesson 2008, 21).

Predvsem v B2B trženju je večinoma vsaka stranka obravnavana posamično, saj bi težko našli dva poslovna subjekta s povsem enakimi značilnostmi in zahtevami. Ponudbe ali poslovne rešitve morajo biti oblikovane po meri specifičnih zahtev posamezne stranke. Za tovrstne naloge podjetja ne morejo računati na učinek oglaševanja v množičnih medijih, temveč za to angažirajo svoje tržnike. Njihova naloga je, da se ukvarjajo z vsako stranko posebej in prepoznajo njen potencial za nadaljnje sodelovanje. Večje, pomembnejše stranke, so pogosto obravnavane s pomočjo t.i. vodij ključnih kupcev (*Key Account Managers*), ki skrbijo za to, da so njihove zahteve in potrebe v celoti izpolnjene (Godson 2009, 144).

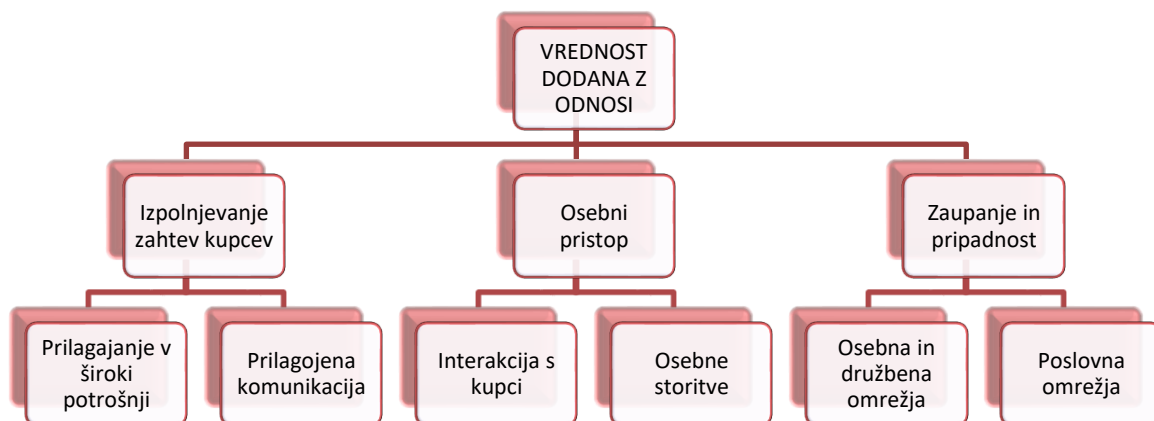
Se pa v zadnjem času vse bolj pojavlja težnja k prilagajanju posameznim strankam tudi na trgih široke potrošnje. T.i. prilagajanje v množični potrošnji (*mass customization*) stremi k temu, da se množične proizvode prilagodi individualnim zahtevam kupcev. To lahko dosežemo na več načinov, in sicer s kombinacijo različnih možnosti, personalizacijo izdelkov, z izdelki po meri in s sestavljenimi izdelki (Godson 2009, 44–47).

Seveda pa je stranko nemogoče prisiliti k vzpostavitvi odnosa. To se bo zgodilo le v primeru, če bo v tem videla nekaj privlačnega in pozitivnega, če bo prepoznala dodano vrednost, pridobljeno z vzpostavitvijo odnosa. Medsebojni odnosi lahko dodajajo vrednost na tri različne načine (glej sliko 4.3).

- S tem ko se stranki približamo, lahko bolje spoznamo njene zahteve in pričakovanja ter jih tudi v celoti izpolnimo;
- s stranko ustvarimo vez, temelječo na zaupanju, zvestobi in pripadnosti, kar pomaga odganjati skrbi o pravilnosti njenih odločitev;
- vnašanje človečnosti v poslovanje, da stranke ne bi dobile občutka, da jih imamo zgolj za številke ali statistiko (Godson 2009, 42).

Skrb za obstoječe kupce je v trženju dolgo predstavljala sekundarno aktivnost, ki je bila manj pomembna od pridobivanja novih kupcev. Tržnik, ki je bil sposoben pritegniti nove kupce, je bil obravnavan kot dinamičen in aktiven, medtem ko je bil tisti, ki je »zgolj« skrbel za obstoječe kupce, v očeh nadrejenih v slabšem položaju. Danes ima ohranjanje in razvoj odnosov z obstoječimi kupci enakovredno, če ne celo poudarjeno vlogo v primerjavi s pridobivanjem novih kupcev (Gummesson 2008, 45).

Slika 4.3: Vrednost dodana z odnosi



Vir: Godson (2009, 43).

Ohranjanje odnosov z že obstoječimi strankami je namreč pomembno za dolgoročno sodelovanje in prinaša s seboj marsikaj pozitivnega za podjetje:

- obstoječe stranke bodo bolj pripravljene na nadaljnje sodelovanje,
- obstoječe stranke, ki so zadovoljne s ponudbo, bodo manj občutljive na ceno,
- redne stranke omogočajo lažje poslovno načrtovanje,
- obstoječe, zadovoljne stranke, bodo priporočile podjetje še drugim,

- dolgoletne stranke so bolj tolerantne (Godson 2009, 75–78).

Ne glede na vse naštetе prednosti ohranjanja dolgoletne zvestobe obstoječih kupcev pa je za podjetje pomembno tudi pridobivanje novih. Čeprav je res, da je ceneje in bolj dobičkonosno ohranjati dobre odnose z obstoječim krogom kupcev, kot pa namenjati sredstva pridobivanju novih, pa je lahko na dolgi rok tovrstno razmišljanje za podjetje nevarno. Maister (v Godson 2009, 79–81) izpostavi nekaj razlogov, zakaj je tako.

- Novi kupci so za podjetje pomembni, saj se obstoječi starajo in umirajo, ali pa sčasoma odidejo drugam;
- na določeni točki postanejo obstoječi kupci nasičeni z blagom in ko je ta točka dosežena, ni več rasti;
- v končni fazi pa bo podjetje, ki je uspešno pri ohranjanju obstoječih kupcev, tudi z novimi kupci sčasoma pridobilo nov krog stalnih strank.

5. KOMPETENCE MEDNARODNIH TRŽNIKOV BLAGA ŠIROKE POTROŠNJE: TEORETSKA IZHODIŠČA IN RAZISKAVA

»Od spretnosti, veščin in izkušenj tržnikov je odvisno, ali bodo znali oblikovati in izpeljati take spletne, ki jih bodo porabniki/odjemalci zaznavali kot konkurenčne« (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 191). Tržniki morajo vedeti, kako definirati in segmentirati trg, zgraditi prepoznavno blagovno znamko, razviti zanimivo ponudbo, kakšno ceno lahko postavijo, da bo ponudba zanimiva in da si jo bodo kupci lahko privoščili, kako lansirati izdelke na nek trg, kako promovirati izdelke, da bodo kupci izvedeli zanje in kako prilagoditi strategijo trženja glede na nove tehnologije in globalni trg. Torej, tržniki potrebujejo širok spekter znanj in sposobnosti, da lahko zgradijo profitabilen odnos s kupci (Kotler in Armstrong 2002, xvii).

Katera so torej znanja in sposobnosti, ki jih mora imeti uspešen tržnik oziroma, v našem primeru, mednarodni tržnik blaga široke potrošnje, da bo lahko dobro opravljal svoje delo? V nadaljevanju bom najprej opredelila pojem blaga široke potrošnje in njegove specifične, nato pa bom predstavila ključne kompetence in delovno specifične kompetence mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje, ki sem jih uporabila v svoji raziskavi. Kompetence, ki sem jih navedla v anketnem vprašalniku, sem izbrala na podlagi dveh kriterijev:

- glede na to, kako pogosto se omenjena kompetenca v takšni ali drugačni obliki pojavlja pri različnih avtorjih (glej tabeli 5.1 in 5.2)
- na podlagi večletnih osebnih izkušenj v mednarodnem trženju.

Pri sestavljanju anketnega vprašalnika, sem izpustila nekatere izmed temeljnih, oziroma vstopnih kompetenc, ki so nujni predpogoj za opravljanje dela mednarodnega tržnika, vendar pa niso tudi zagotovilo za uspešnost pri delu. Te kompetence so sledeče:

- **znanje tujih jezikov;**
- **računalniška (digitalna) pismenost;**
- **sposobnost uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije;**
- **osnovne prodajne sposobnosti;**
- **poznavanje izdelka;**
- **komunikativnost.**

5.1 Blago široke potrošnje - FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*)

Izraz blago široke potrošnje, z angleško kratico FMCG, se nanaša na izdelke, ki se hitro prodajajo, saj jih potrošniki redno kupujejo in so relativno poceni. Mednje spadajo hrana in pijača, izdelki za osebno nego, farmacevtski proizvodi, izdelki iz papirja, izdelki za gospodinjstvo itd.. Ti izdelki imajo večinoma kratek rok trajanja, zato so marže relativno nizke, toliko večji pa je volumen prodaje. Trg za prodajo pomarančnega soka je na primer veliko večji, kot trg za prodajo ožemalnih aparatov.

Dibb in drugi (v Lehey 2009, 204) definirajo FMCG trge kot trge »relativno poceni, pogosto kupljenih in hitro konzumiranih izdelkov, pri katerih kupci kažejo le minimalen nakupni napor«. Nakup tovrstnih izdelkov je pri potrošnikih povezan z nizko stopnjo vključenosti, oziroma odločanja. V veliko primerih se nakup opravi v povezavi z določeno blagovno znamko (Palmer 2000, 219).

S perspektive proizvajalca, nastopajo v vlogi kupcev FMCG izdelkov trgovske verige, ki tovrstne izdelke nato prodajajo dalje končnim kupcem, oziroma potrošnikom. Razmerje med proizvajalci in kupci FMCG izdelkov je kompleksno in pomembno vpliva na tržna dogajanja. V zadnjem času je opaziti naraščajočo moč trgovcev v primerjavi s ponudniki, ki izgubljajo vpliv nad upravljanjem svojih blagovnih znamk na samem prodajnem mestu. Zato je vse več teženj ponudnikov po vzpostavitvi neposrednega odnosa s potrošniki, ki kupujejo njihove izdelke (Billings 2006).

5.2 Ključne kompetence in delovno specifične kompetence mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje

V tem poglavju bom opredelila ključne kompetence in pa delovno specifične kompetence mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje, ki sem jih uporabila v svoji raziskavi. Ključne kompetence posameznika so tiste, ki so pomembne tako pri njegovem delu, kot tudi v vsakdanjem življenju (DeSeCo 2002; Eurydice 2002). Ta vidik sem upoštevala tudi v svoji raziskavi. Pri uvrstitvi posamezne ključne kompetence na anketni vprašalnik sem bila pozorna na to, da gre res za kompetenco, ki pripomore tako k poklicnemu, kot tudi družbenemu

uspehu posameznika. Ključne kompetence, uporabljene v raziskavi, so sledeče (za podrobnejšo razlago in pregled po avtorjih glej tabelo 5.1):

- **iniciativa in proaktivnost**
- **samozavest**
- **miselna okretnost**
- **vplivanje na druge**
- **vzdržljivost in prilagodljivost**
- **empatija in sposobnost zgraditi tesne odnose**
- **postavljanje prioritet in upravljanje časa**
- **usmerjenost k dosežkom**
- **analitično razmišljanje in konceptualizacija**

Tabela 5.1: Ključne kompetence, uporabljene v raziskavi – pregled po avtorjih

kompetence	pregled po avtorjih
<p>Iniciativa in proaktivnost <i>(initiative and proactivity)</i></p>	<p>Boyatzis (1982, 71) proaktivnost in iniciativo definira kot posameznikovo nagnjenje k ukrepanju, kadar je treba nekaj doseči. Eurydice (2002, 15) navaja iniciativo, kot eno izmed ključnih osebnih kompetenc. Spencer in Spencer (1993, 31) pravita, da iniciativa pomeni posameznikovo nagnjenost k ukrepanju. Gre za opravljanje delovnih nalog, ki niso zahtevane s strani delodajalca, vendar pomenijo izboljšanje rezultatov ali zmanjšanje verjetnosti za nastanek problemov. Ostala poimenovanja te kompetence so še: nagnjenost k ukrepanju, odločnost, strateška usmeritev v prihodnost, izkoriščanje priložnosti, proaktivnost. Lucia in Lepsinger (1999, 118) uporabita izraz "samokontrola", ki ga razlagata kot sposobnost neodvisnega dela, prevzemanje iniciative in proaktivnih.</p>
<p>Samozavest (<i>self-confidence</i>)</p>	<p>Boyatzis (1982, 101) pravi, da je samozavest kompetenca, ki jo pogosto imenujejo tudi odločnost ali karizma. Posamezniki s to kompetenco imajo dobro samopodobo in občutek, da vedo, kaj delajo. Spencer in Spencer (1993, 80) menita, da je samozavest posameznikovo prepričanje o lastni sposobnosti za uspešno dokončanje naloge ali opravljanje dela. Navaja se jo tudi kot odločnost, močan ego, neodvisnost, dobra samopodoba in pripravljenost na prevzemanje odgovornosti. Lucia in Lepsinger (1999, 180) samozavest opišeta kot zaupanje v lastne sposobnosti, pristop k delu s prepričanjem v uspeh, sposobnost prenesti konstruktivno kritiko.</p>

<p>Miselna okretnost (<i>mental agility</i>)</p>	<p>Lucia in Lepsinger (1999, 118) navajata, da je posameznik s to kompetenco sposoben reševati več zadev hkrati, ohranjati pozornost in ima visoko sposobnost učenja. Eurydice (2002, 14) sposobnost učenja razlaga kot kompetenco, ki se kaže v motiviranosti posameznika k investiranju potrebnega časa in truda v kontinuirano učenje.</p>
<p>Vplivanje na druge (<i>influencing others</i>)</p>	<p>Boyatzis (1982, 148) uporabi izraz "enostranska uporaba moči". Posamezniki s to kompetenco uporabljajo različne oblike vpliva na druge, da dosežejo svoj cilj. Spencer in Spencer (1993, 44) menita, da vpliv odraža posameznikovo sposobnost, da prepriča, pregovori, vpliva, oziroma naredi vtis na druge, z namenom, da podprejo njegova prizadevanja. To kompetenco lahko zasledimo tudi pod poimenovanji kot so strateški vpliv, upravljanje vtisov, usmerjeno prepričevanje itd. Lucia in Lepsinger (1999, 109) definirata vplivanje kot uporabo različnih tehnik prepričevanja.</p>
<p>Vzdržljivost in prilagodljivost (<i>stamina and adaptability</i>)</p>	<p>Boyatzis (1982, 169) vzdržljivost in prilagodljivost opiše kot fizično vzdržljivost posameznika, da lahko zdrži dolge ure dela in neprestanega stresa, ter sposobnost prilagajanja spremembam in različnim situacijam. Spencer in Spencer (1993, 79;83) navajata dve ločeni kompetenci, ki ju imenujeta samokontrola in fleksibilnost. Lucia in Lepsinger (1999, 118; 88) pravita, da visoka stopnja vzdržljivosti pomeni pripravljenost vlagati veliko časa in energije v odnos, ki bo postal profitabilen šele sčasoma. Kot ločeno kompetenco pa navajata tudi prilagodljivost, oziroma fleksibilnost.</p>
<p>Empatija in sposobnost zgraditi tesne odnose (<i>empathy and ability to build close relationships</i>)</p>	<p>Boyatzis (1982, 175) to kompetenco imenuje "skrb za dobre odnose". Posamezniki s to kompetenco so sposobni zgraditi in ohranjati tesne odnose z drugimi. DeSeCo (2002, 12) jo poimenuje "ustvarjanje dobrih odnosov z drugimi". Spencer in Spencer (1993, 37; 50) navajata dve sorodni kompetenci - "medosebno razumevanje", pri katerem gre za sposobnost razumevanja drugih ljudi, njihovih čustev in skrbi ter sposobnost poslušanja in zaznave neizrečenega in pa "gradnja odnosov", ki pomeni delovanje v smeri izgradnje in ohranjanja prijateljskih, toplih odnosov ali omrežja stikov. Prvo, pravita, najdemo tudi pod nazivi kot so: empatija, sposobnost poslušanja, zavedanje čustev drugih, občutek za druge ali diagnostično razumevanje, drugo pa kot mreženje, razvoj stikov, osebni stiki, odnosi s kupci itd. Lucia in Lepsinger (1999, 181) razumeta empatijo v smislu razumevanja kupčevih potreb in skrbi. Sisakhti (2015b) v sklopu "sodelovalnih kompetenc" navaja tudi vzpostavljanje odnosov, zavezništev in strateških partnerstev.</p>
<p>Postavljanje prioritete in upravljanje časa (<i>prioritization and time management</i>)</p>	<p>Lucia in Lepsinger (1999, 87) jo definirata kot sposobnost učinkovitega razporejanja časa in določanja prednostnih nalog, z namenom pravočasnega izpolnjevanja zahtev strank. Spencer in Spencer (1993, 174) uporabljata izraz "učinkovita uporaba časa".</p>

<p>Usmerjenost k dosežkom (<i>achievement orientation</i>)</p>	<p>Spencer in Spencer (1993, 25) razlagata usmerjenost k dosežkom kot posameznikovo zavzetost za dobro opravljanje dela ter doseganje in preseganje standardov odličnosti, ki so lahko postavljeni glede na njegove pretekle dosežke, dosežke ostalih (tekmovalnost) ali glede na neke splošno sprejete standarde. Omenjena kompetenca ima različna poimenovanja, pojavlja se tudi kot usmerjenost k rezultatom, optimizacija uporabe sredstev, podjetnost, osredotočenost na izboljšave, skrb za doseganje standardov in usmerjenost k učinkovitosti.</p> <p>To zadnje poimenovanje uporablja tudi Boyatzis (1982, 62) - "usmerjenost k učinkovitosti predstavlja zavzetost za boljše opravljanje dela".</p> <p>Lucia in Lepsinger (1999, 118) to kompetenco imenujeta "potreba po dosežkih".</p>
<p>Analitično razmišljanje in konceptualizacija (<i>analytical thinking and conceptualization</i>)</p>	<p>Boyatzis (1982, 111) definira konceptualizacijo kot miselni proces, pri katerem posameznik identificira, oziroma prepozna vzorce na podlagi nabora informacij.</p> <p>Spencer in Spencer (1993, 68–71) pa navajata analitično razmišljanje in konceptualno razmišljanje. Analitično razmišljanje pomeni razumevanje situacije s pomočjo analize po delih oziroma postopno, vzročno sledenje posledicam. Ta kompetenca se pojavlja še kot sposobnost samostojnega razmišljanja, praktična inteligenca, analiza problemov, presojanje in sposobnost načrtovanja. Konceptualno razmišljanje je obraten proces in pomeni razumevanje situacije ali problema s pomočjo sestavljanja delcev v širšo sliko. Vključuje prepoznavanje vzorcev in povezav. Omenjena kompetenca se pojavlja tudi kot sposobnost konceptualizacije, prepoznavanje vzorcev, kritično razmišljanje, definiranje problemov, sposobnost razvijanja teorij in vpogled.</p> <p>Lucia in Lepsinger (1999, 177) navajata to kompetenco kot "kritično in analitično razmišljanje". Gre za sposobnosti induktivnega in deduktivnega sklepanja, sklepanje na podlagi omejenih ali povezanih informacij, identifikacija problema in vzrokov zanj.</p>

Delovno specifične, oziroma področno specifične kompetence pa so tiste, ki so vezane le na opravljanje točno določenega dela, oziroma poklica. Prav zaradi svoje specifičnosti, pa niso potrebne vsakomur in na vseh področjih življenja (New 1996; DeSeCo 2002; Weinert 2001). Pri uvrstitvi delovno specifičnih kompetenc na svoj vprašalnik, sem smiselno uporabila tudi nekatere izmed prodajnih kompetenc, ki jih navajajo različni avtorji kot npr. Lucia in Lepsinger (1999), Spencer in Spencer (1993), Boyatzis (1982), itd., pri čemer sem se osredotočila na zahteve poklica mednarodnega tržnika blaga široke potrošnje. Le-ta je namreč zelo specifičen, saj zaradi same narave prodajnih artiklov (še posebej kadar gre za hitro pokvarljivo blago), zahteva od posameznika dobro informiranost, iznajdljivost, poznavanje mednarodnega okolja in dobro razvite pogajalske sposobnosti. Bistvo tega poklica je dobro poznavanje trga, razmer na trgu in konkurence, hitra odzivnost in zmožnost hitre presoje

nastale situacije. Posledično, so v raziskavi uporabljene delovno specifične kompetence sledeče (za podrobnejšo razlago in pregled po avtorjih glej tabelo 5.2):

- **sposobnost hitrega odločanja in prevzemanja odgovornosti**
- **sposobnost medkulturne komunikacije in pogajanj**
- **sposobnost pridobivanja zanesljivih informacij iz različnih virov**
- **sposobnost dela pod pritiskom**
- **logistična znanja in sposobnosti**
- **usmerjenost k strankam**
- **razumevanje delovanja domačega in tujih trgov**
- **poznavanje uvoznih in izvoznih postopkov**

Tabela 5.2: Delovno specifične kompetence mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje uporabljene v raziskavi – pregled po avtorjih

kompetence	pregled po avtorjih
<p>Sposobnost odločanja in prevzemanja odgovornosti (<i>capability of fast decision making and taking responsibility</i>)</p>	<p>Sisakhti (2015b) navaja odločanje in odgovornost kot del kompetenčnega sklopa, ki ga imenuje "učinkovitost". Lucia in Lepsinger (1999, 109) to kompetenco imenujeta "tveganje" in jo razlagata med drugim tudi kot prevzemanje odgovornosti za težavne odločitve. Spencer in Spencer (1993, 58) jo poimenujeta "odločnost".</p>
<p>Sposobnost medkulturne komunikacije in pogajanj (<i>intercultural communication and negotiation skills</i>)</p>	<p>Bush in drugi (2001, 391) pravijo, da je med kompetencami, ki jih mora mednarodni tržnik vsekakor imeti, tudi sposobnost medkulturne komunikacije. Hofstede in drugi (2006, 14) so mnenja, da se morajo tržniki naučiti uspešno komunicirati z ljudmi, ki so vzgojeni popolnoma drugače, saj so vzroki mnogih težav lahko prav medkulturni nesporazumi. Hrastelj (2001, 109) navaja, da morajo mednarodni tržniki imeti "transkulturološke komunikacijske veščine". Tudi Czinkota in Samli (2012, 176) omenjata »multikulturno orientacijo«, kot sposobnost, ki jo morajo imeti tržniki v današnjem času. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 283) navajata, da, tržniki porabijo najmanj polovico svojega delovnega časa za pogajanja. Czinkota in Ronkainen (2007, 388) menita, da pogajanja predstavljajo enega od prvih izzivov, s katerim se morajo spopasti mednarodni tržniki, kadar potujejo v tujino.</p>

<p>Sposobnost pridobivanja zanesljivih informacij iz različnih virov (ability to gather reliable information from different sources)</p>	<p>Cateora in drugi (2000, 146) poudarjajo, da so informacije v mednarodnem trženju ključnega pomena pri ocenjevanju tržnih priložnosti, odločanju o izdelku, promociji, distribuciji in ceni. S pravilnimi informacijami, se lahko izognemo za podjetje morebiti usodnim napakam. Naloga mednarodnih tržnikov pri tem je, da poiščejo najnovejše in najzanesljivejše informacije s trga, na najhitrejši in najcenejši možni način.</p> <p>Spencer in Spencer (1993, 34) to kompetenco navajata kot "iskanje informacij". Je sposobnost in želja posameznika, da o določeni stvari ali situaciji poskuša izvedeti čim več in se ne zadovolji zgolj s tistim, kar je vidno na prvi pogled (<i>at face value</i>). To kompetenco se v literaturi najde tudi pod nazivi kot so: definiranje problemov, poudarjena sposobnost diagnostike, občutek za kupca ali trg in sposobnost poglobljanja v probleme.</p>
<p>Sposobnost dela pod pritiskom (ability to perform well under pressure)</p>	<p>Lucia in Lepsinger (1999, 177) omenjata "toleranco stresa" - sposobnost zdržati pritiske pri delu in ohranjati učinkovitost. Gre predvsem za časovni pritisk pri izvajanju delovnih nalog.</p> <p>Podobno poimenovanje navajata tudi Spencer in Spencer (1993, 79), in sicer "odpornost na stres". Gre za sposobnost nadzora nad čustvi in omejevanje negativnih reakcij, kadar je posameznik izpostavljen stresnim situacijam.</p>
<p>Logistična znanja in sposobnosti (logistics skills and knowledge)</p>	<p>Czinkota in Ronkainen (2007, 524) ta znanja definirata kot "poznavanje procesa pretoka blaga v, skozi in iz podjetja". Logistika se deli na dve fazi. Prva je upravljanje materialov, pri katerem gre za pravočasno dobavo surovin, delov ali blaga. Druga faza je fizična distribucija, ki vključuje premike blaga od podjetja do njegovih kupcev. Mednarodni tržnik mora poznati obe fazi logističnega procesa v svojem podjetju, saj le tako lahko poda kupcu pravilne informacije glede roka, cene in postopka dobave blaga.</p> <p>Logistične sposobnosti se deloma ujemajo tudi s kompetenco, ki jo Spencer in Spencer (1993, 29) imenujeta "skrb za red, kvaliteto in točnost".</p>
<p>Usmerjenost k strankam (customer service orientation)</p>	<p>Spencer in Spencer (1993, 40) navajata, da gre pri tej kompetenci za sposobnost osredotočanja na potrebe in želje strank ter izpolnjevanje le-teh.</p> <p>Lucia in Lepsinger (1999, 179) jo razlagata kot osredotočanje na potrebe stranke in delovanje z mislijo na dobrobit stranke skozi celoten proces interakcije. Pričakovanja in želje stranke so prioriteta.</p> <p>Sisakhti (2015b) kompetence, ki prodajnim strokovnjakom omogočajo razumevanje želja in potreb kupcev, navaja kot "vpogled" (<i>insight</i>).</p> <p>Bush in drugi (2001, 392) usmerjenost k strankam pojmujejo kot sklop lastnosti, ki jih mora tržnik imeti, od prilagodljivosti, komunikacijskih sposobnosti, empatije, itd., da lahko razume strankine želje in potrebe.</p>
<p>Razumevanje delovanja domačega in tujih trgov (understanding the functioning of local and international markets)</p>	<p>Lucia in Lepsinger (1999, 117) kot eno izmed prodajnih kompetenc navajata "analizo trga", ki jo pojmujeta kot razumevanje trendov na trgu in njihovega vpliva na industrijo, potrošnike, trge in konkurenco.</p>
<p>Poznavanje uvoznih in izvoznih postopkov (import and export procedures knowledge)</p>	<p>Ker gre za pri blagu široke potrošnje velikokrat tudi za hitro pokvarljivo blago (hrana in pijača), ni časa za zaplete pri uvoznih in izvoznih postopkih, zato je zelo priporočljivo dobro poznavanje le-teh. Tako lahko morebitne probleme predvidimo in se jim tudi uspešno izognemo. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003) uvrščata poznavanje uvoznih in izvoznih postopkov v širši kontekst poznavanja pravno-zakonodajnega okolja.</p>

Mnoge izmed navedenih kompetenc se, kot smo videli, v takšni ali drugačni obliki, pojavljajo pri več avtorjih, vendar je iz njihove razlage razvidno, da gre za eno in isto kompetenco. V vprašalniku sem uporabila tisto poimenovanje, ki se je pojavilo večkrat, oziroma tisto, za katero sem bila mnenja, da bo anketiranim bolj razumljivo. Pri določenih kompetencah pa se mi je, zaradi boljšega razumevanja, zdelo smiselno v vprašalnik dodati tudi krajšo razlago (glej prilogo A).

5.3 Predstavitev raziskave

5.3.1 Potek raziskave in predstavitev vprašalnika

Empirični del moje naloge temelji na raziskavi, ki sem jo s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, izvedla med mednarodnimi tržniki blaga široke potrošnje. Anketa je bila zaradi mednarodnega vzorca anketiranih izvedena v angleškem jeziku (glej prilogo A). Narejena je bila s pomočjo spletnega orodja za izdelavo anket 1KA. V procesu pridobivanja podatkov, sem aktivirala mrežo svojih poslovnih stikov doma in v tujini, pri čemer sem si pomagala tako z različnimi spletnimi komunikacijskimi aplikacijami, kot so Skype, Viber, Hangouts, Tango, WhatsApp, pa tudi z različnimi družbenimi omrežji – LinkedIn, Facebook, Twitter. Zdaj že tako rekoč »klasičnega« pošiljanja povezave do ankete preko spletne pošte je bilo malo. Predvideni vzorec raziskave je bil 50 anketiranih mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje iz različnih držav, ki sem jih, zaradi boljše preglednosti rezultatov, združila po regijah: države EU, ostale evropske države, Afrika, Azija, Latinska Amerika, Severna Amerika in Bližnji vzhod (Internet World Stats).

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz petih vprašanj. Pri prvem vprašanju sem uporabila Likertovo petstopenjsko ocenjevalno lestvico. Anketirani so morali z ocenami od 1 do 5 oceniti pomembnost različnih kompetenc za uspešno opravljanje njihovega dela, pri čemer so bili pomeni posameznih ocen sledeči:

- *1 – navedena kompetenca je nepomembna za uspešnost pri delu*
- *2 – navedena kompetenca ni nujna za uspešnost pri delu*
- *3 – navedena kompetenca pomeni prednost, vendar ni zelo pomembna za uspešnost pri delu*

- 4 – navedena kompetenca je pomembna za uspešnost pri delu
- 5 – navedena kompetenca je nujna za uspešnost pri delu

Anketirani so morali oceniti 17 kompetenc, ki pa sem jih v ozadju vprašalnika razdelila na ključne in delovno specifične (glej tabelo 5.3).

Tabela 5.3: Delitev na ključne in delovno specifične kompetence v vprašalniku

1. VPRAŠANJE	KLJUČNE KOMPETENCE	DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE
a.	Iniciativa in proaktivnost (<i>initiative and proactivity</i>)	
b.	Samozavest (<i>self-confidence</i>)	
c.	Miselna okretnost (<i>mental agility</i>)	
d.		Sposobnost hitrega odločanja in prevzemanja odgovornosti (<i>capability of fast decision making and taking responsibility</i>)
e.	Vplivanje na druge (<i>influencing others</i>)	
f.	Vzdržljivost in prilagodljivost (<i>stamina and adaptability</i>)	
g.	Empatija in sposobnost zgraditi tesne odnose (<i>empathy and ability to build close relationships</i>)	
h.		Sposobnost medkulturne komunikacije in pogajanj (<i>intercultural communication and negotiation skills</i>)
i.		Sposobnost pridobivanja zanesljivih informacij iz različnih virov (<i>ability to gather reliable information from different sources</i>)
j.		Sposobnost dela pod pritiskom (<i>ability to perform well under pressure</i>)
k.	Postavljanje prioritet in upravljanje s časom (<i>prioritization and time management</i>)	
l.		Logistična znanja in sposobnosti (<i>logistics skills and knowledge</i>)
m.		Usmerjenost k strankam (<i>customer service orientation</i>)
n.	Usmerjenost k dosežkom (<i>achievement orientation</i>)	
o.		Razumevanje delovanja domačega in tujih trgov (<i>understanding the functioning of local and international markets</i>)
p.	Analitično razmišljanje in konceptualizacija (<i>analytical thinking and conceptualization</i>)	
q.		Poznavanje uvoznih in izvoznih postopkov (<i>import and export procedures knowledge</i>)

Pri drugem, odprtem vprašanju, so imeli anketirani možnost dopisati kompetence, pomembne za uspešno opravljanje njihovega dela, ki pri prvem vprašanju morda niso bile navedene. Odgovor na to vprašanje ni bil kategoriziran kot nujen za uspešen zaključek ankete. Nanj so odgovorili le trije anketirani. Navedli so sposobnost uporabe računalnika in različnih aplikacij, znanje tujih jezikov in sposobnost uporabe spletnih komunikacijskih aplikacij (glej prilogo B).

Zadnja tri vprašanja so bila demografska: spol, starost in regija anketiranca.

Do zaključka spletne ankete, ki je bila aktivna dva meseca, sem prejela 63 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Odgovarjali so anketiranih iz šestih regij - iz Severne Amerike žal nisem dobila nobenega odgovora, zato jo bom v nadaljevanju poglavja izpustila iz analiz podatkov. Zbrane podatke sem statistično obdelala s programom SPSS, grafe in tabele pa sem izdelala s pomočjo Microsoft Excela.

5.3.2 Raziskovalna vprašanja (hipoteze)

Poleg ocene pomembnosti posameznih kompetenc za uspešno opravljanje dela mednarodnega tržnika blaga široke potrošnje, sta me pri raziskavi zanimali še dve vprašanji. Prvo se nanaša na delovno specifične in ključne kompetence. V ozadju vprašalnika so bile, kot sem že omenila, kompetence razdeljene v dve skupini, postavljena hipoteza pa se glasi:

H1: Delovno specifične kompetence, so za uspeh pri delu mednarodnega tržnika blaga široke potrošnje, pomembnejše od ključnih kompetenc posameznika.

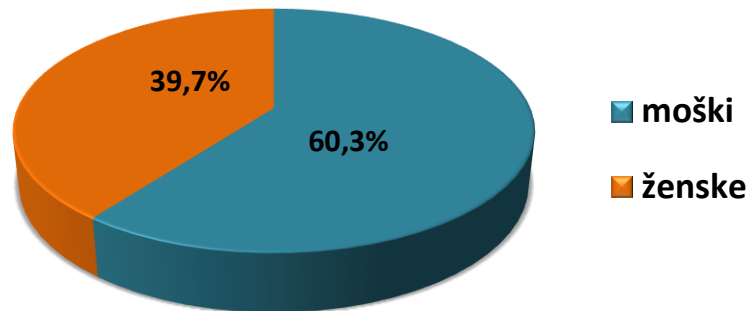
Ker pa so raziskovalni vzorec sestavljali mednarodni tržniki blaga široke potrošnje iz zelo različnih delov sveta, se moja druga hipoteza glasi:

H2: Kompetence mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje se statistično značilno razlikujejo po regijah.

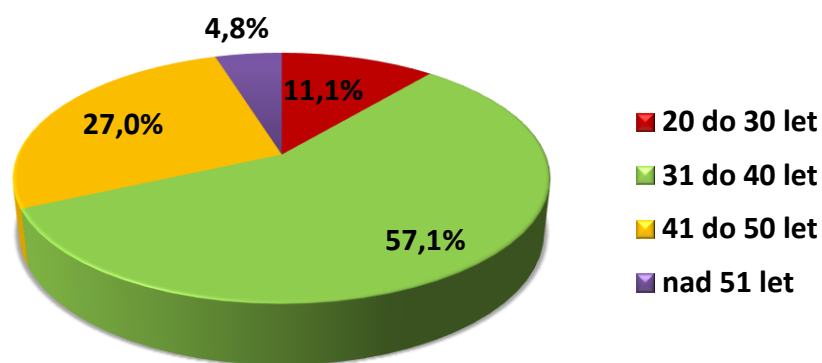
Obe hipotezi bom preverjala v nadaljevanju poglavja.

5.3.3 Prikaz statističnih značilnosti vzorca

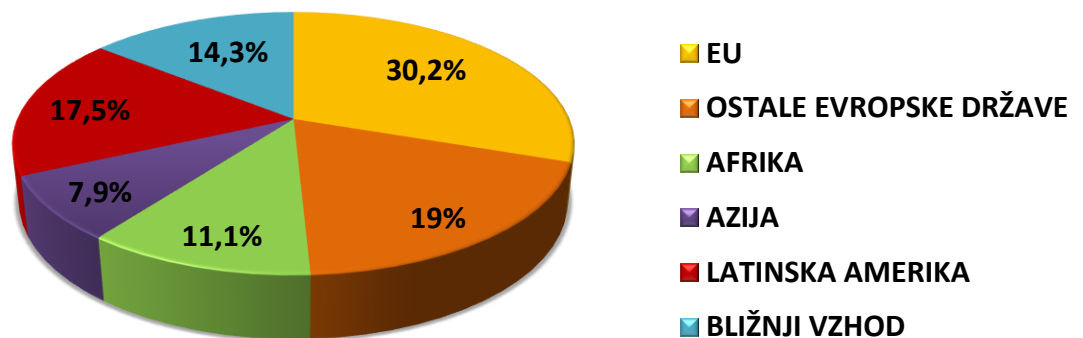
Graf 5.1: Delitev anketiranih po spolu



Graf 5.2: Delitev anketiranih glede na starost



Graf 5.3: Delitev anketiranih po regijah



5.4 Predstavitev rezultatov raziskave in preverjanje hipotez

5.4.1 Ocena pomembnosti posameznih kompetenc za uspešno opravljanje dela mednarodnega tržnika blaga široke potrošnje

Kar 9 od 17 navedenih kompetenc je bilo s strani anketiranih ocenjeno s povprečno oceno, višjo od 4 (glej tabelo 5.4). Za te kompetence torej lahko sklepamo, da so za dobro opravljanje dela mednarodnega tržnika blaga široke potrošnje nujne.

- Sposobnost medkulturne komunikacije in pogajanj,
- sposobnost hitrega odločanja in prevzemanja odgovornosti,
- razumevanje delovanja domačega in tujih trgov,
- poznavanje uvoznih in izvoznih postopkov,
- usmerjenost k strankam,
- samozavest,
- iniciativa in proaktivnost,
- miselna okretnost in
- sposobnost pridobivanja informacij iz različnih virov.

Daleč najvišje ocenjena med njimi, s povprečno oceno 4,35, je sposobnost medkulturne komunikacije in pogajanj, kar nam daje slutiti, da sta imela Czinkota in Ronkainen (2007, 388) prav, ko sta medkulturna pogajanja predstavila kot enega izmed največjih izzivov, s katerimi se mora spopasti mednarodni tržnik.

Na drugem mestu, s povprečno oceno 4,27, je sposobnost hitrega odločanja in prevzemanja odgovornosti. Mnogi avtorji (Spencer in Spencer 1993; Boyatzis 1982; Lucia in Lepsinger 1999, itd.) sposobnost odločanja sicer prištevajo med managerske kompetence, vendar pa imajo mednarodni tržniki zaradi narave svojega dela, (nagle spremembe situacije na trgih, 24 urni delovnik) mnogo več svobode pri odločanju, kot je to običajno pri ostalih poklicih. Pri tej kompetenci namreč ne gre zgolj za odločanje, temveč za sposobnost izredno hitrega sprejemanja odločitev in sprejemanje odgovornosti za posledice le-teh.

Tretje najvišje ocenjena kompetenca, je razumevanje delovanja domačega in tujih trgov, s povprečno oceno 4,25, kar je nekako pričakovano, saj brez tega znanja v mednarodnem trženju ni mogoče uspešno delovati. Kot poudarjata Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 28),

morajo mednarodni tržniki zelo dobro poznati specifike trgov, na katerih delujejo, in tistih, na katere želijo vstopiti. Poznati morajo različna okolja mednarodnega trženja, od ekonomskega, političnega, pravno-zakonodajnega pa do ekološkega okolja.

Poznavanje uvoznih in izvoznih postopkov, ki so del pravno-zakonodajnega okolja (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003), je morda od vseh najbolj specifična kompetenca in je s povprečno oceno 4,22 na četrtem mestu. Tudi tukaj visoka povprečna ocena ni presenečenje, saj ima, predvsem kar se tiče uvoza živil, vsaka država svoje pogoje, ki vključujejo različne dajatve (takse, carine, davek...), dokumentacijo, inšpekcijske preglede, itd. Pogosto države s tovrstnimi ukrepi ščitijo svoje gospodarske ali ekološke interese, omenjene postopke pa je treba dobro poznati, da se lahko izognemo nepotrebnim zapletom.

Peta najvišje ocenjena kompetenca, s povprečno oceno 4,16, pa je usmerjenost k strankam. Ker je to kompetenca, ki mednarodnim tržnikom omogoča osredotočenje na stranko in boljše razumevanje njenih želja in potreb, se nam s tem potrjuje mnenje, da je trženje na podlagi odnosov tudi v trženju blaga široke potrošnje močno prevladujoč trend.

Najnižje ocenjena kompetenca je postavljanje prioritet in upravljanje časa, kar je lahko tudi odraz tega, da je dojemanje časa v različnih kulturah zelo različno. Medtem ko so evropske države (predvsem severne in zahodne) večinoma monokrone in menijo, da je čas dragocen, pa so nekatere države Latinske Amerike in bližnjega vzhoda izrazito polikrone - časa je po njihovem mnenju v izobilju (Hrastelj 2001). Vsekakor pa povprečna ocena 3,56 kaže na to, da tudi ta kompetenca sodi med tiste, ki so pomembne za uspešno opravljanje dela mednarodnega tržnika blaga široke potrošnje.

Med vsemi 17 ocenjevanimi kompetencami bi torej težko našli kakšno, ki je mednarodni tržnik blaga široke potrošnje nebi potreboval za uspešno opravljanje svojega dela. To kaže na zahtevnost omenjenega poklica in potrjuje opažanja, ki jih podajata Czinkota in Samli (2012, 174) o širokem spektru znanj, veščin in sposobnosti, ki se jih v današnjem času pričakuje od mednarodnih tržnikov na sploh.

Tabela 5.4: Izračun osnovnih statistik in razvrstitev kompetenc glede na doseženo povprečno oceno

Kompetenca	Ocena					Skupaj	Statistike
	1	2	3	4	5		
Sposobnost medkulturne komunikacije in pogajanj	0	2	7	21	33	63	frekvenca
	0,0%	3,2%	11,1%	33,3%	52,4%	100%	odstotek
						5	mediana
						0,885	standardni odklon
					0,784	varianca	
					4,35	povprečje	
Sposobnost hitrega odločanja in prevzemanja odgovornosti	0	3	9	19	32	63	frekvenca
	0,0%	4,8%	14,3%	30,2%	50,8%	100%	odstotek
						5	mediana
						0,884	standardni odklon
					0,781	varianca	
					4,27	povprečje	
Razumevanje delovanja domačega in tujih trgov	1	1	10	20	31	63	frekvenca
	1,6%	1,6%	15,9%	31,7%	49,2%	100%	odstotek
						4	mediana
						0,897	standardni odklon
					0,805	varianca	
					4,25	povprečje	
Poznavanje uvoznih in izvoznih postopkov	0	2	11	21	29	63	frekvenca
	0,0%	3,2%	17,5%	33,3%	46,0%	100%	odstotek
						4	mediana
						0,851	standardni odklon
					0,724	varianca	
					4,22	povprečje	
Usmerjenost k strankam	1	1	11	24	26	63	frekvenca
	1,6%	1,6%	17,5%	38,1%	41,3%	100%	odstotek
						4	mediana
						0,884	standardni odklon
					0,781	varianca	
					4,16	povprečje	
Samozavest	1	0	11	28	23	63	frekvenca
	1,6%	0,0%	17,5%	44,4%	36,5%	100%	odstotek
						4	mediana
						0,820	standardni odklon
					0,673	varianca	
					4,14	povprečje	

...nadaljevanje tabele 5.4

Kompetenca	Ocena					Skupaj	Statistike
	1	2	3	4	5		
Iniciativa in proaktivnost	0	3	14	22	24	63	frekvenca
	0,0%	4,8%	22,2%	34,9%	38,1%	100%	odstotek
						4	mediana
						0,896	standardni odklon
					0,802	varianca	
					4,06	povprečje	
Miselna okretnost	1	3	9	28	22	63	frekvenca
	1,6%	4,8%	14,3%	44,4%	34,9%	100%	odstotek
						4	mediana
						0,914	standardni odklon
					0,835	varianca	
					4,06	povprečje	
Sposobnost pridobivanja zanesljivih informacij iz različnih virov	1	3	15	17	27	63	frekvenca
	1,6%	4,8%	23,8%	27,0%	42,9%	100%	odstotek
						4	mediana
						1,007	standardni odklon
					1,014	varianca	
					4,05	povprečje	
Vzdržljivost in prilagodljivost	1	0	21	22	19	63	frekvenca
	1,6%	0,0%	33,3%	34,9%	30,2%	100%	odstotek
						4	mediana
						0,885	standardni odklon
					0,784	varianca	
					3,92	povprečje	
Sposobnost dela pod pritiskom	0	0	25	20	18	63	frekvenca
	0,0%	0,0%	39,7%	31,7%	28,6%	100%	odstotek
						4	mediana
						0,825	standardni odklon
					0,681	varianca	
					3,89	povprečje	
Vplivanje na druge	1	3	19	21	19	63	frekvenca
	1,6%	4,8%	30,2%	33,3%	30,2%	100%	odstotek
						4	mediana
						0,965	standardni odklon
					0,931	varianca	
					3,86	povprečje	

...nadaljevanje tabele 5.4

Kompetenca	Ocena					Skupaj	Statistike
	1	2	3	4	5		
Empatija in sposobnost zgraditi tesne odnose	1	4	15	26	17	63	frekvenca
	1,6%	6,3%	23,8%	41,3%	27,0%	100%	odstotek
						4	mediana
						0,948	standardni odklon
					0,899	varianca	
					3,86	povprečje	
Usmerjenost k dosežkom	1	4	17	25	16	63	frekvenca
	1,6%	6,3%	27,0%	39,7%	25,4%	100%	odstotek
						4	mediana
						0,948	standardni odklon
					0,899	varianca	
					3,81	povprečje	
Logistična znanja in sposobnosti	1	4	20	21	17	63	frekvenca
	1,6%	6,3%	31,7%	33,3%	27,0%	100%	odstotek
						4	mediana
						0,975	standardni odklon
					0,950	varianca	
					3,78	povprečje	
Analitično razmišljanje in konceptualizacija	0	5	25	22	11	63	frekvenca
	0,0%	7,9%	39,7%	34,9%	17,5%	100%	odstotek
						4	mediana
						0,869	standardni odklon
					0,756	varianca	
					3,62	povprečje	
Postavljanje prioritet in upravljanje s časom	0	4	31	17	11	63	frekvenca
	0,0%	6,3%	49,2%	27,0%	17,5%	100%	odstotek
						3	mediana
						0,857	standardni odklon
					0,735	varianca	
					3,56	povprečje	

5.4.2 Preverjanje hipotez

Najprej bom preverila svojo prvo hipotezo, ki se glasi:

Delovno specifične kompetence, so za uspeh pri delu mednarodnega tržnika blaga široke potrošnje, pomembnejše od ključnih kompetenc posameznika.

Rezultati raziskave nam kažejo, da so anketirani mednarodni tržniki, delovno specifične kompetence ocenili z višjo povprečno oceno kot pa ključne kompetence. Skupna povprečna ocena delovno specifičnih kompetenc je 4,12, medtem ko je skupna povprečna ocena ključnih kompetenc 3,88 (glej graf 5.4).

Veliko nam tudi pove podatek, da je vseh prvih pet najvišje ocenjenih kompetenc delovno specifičnih:

- Sposobnost medkulturne komunikacije in pogajanja – 4,35
- Sposobnost hitrega odločanja in prevzemanja odgovornosti – 4,27
- Razumevanje delovanja domačega in tujih trgov – 4,25
- Poznavanje uvoznih in izvoznih postopkov – 4,22
- Usmerjenost k strankam – 4,16

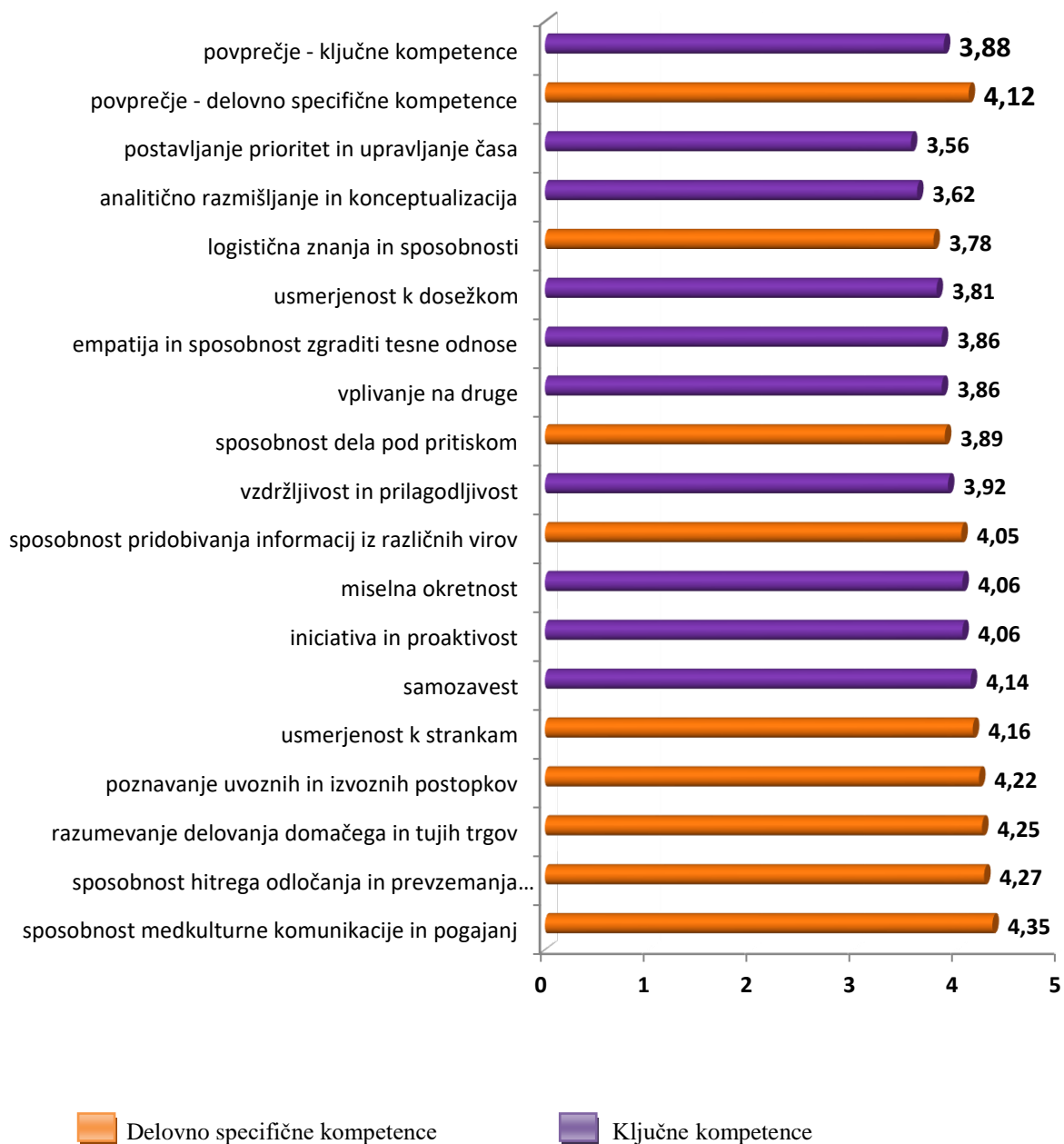
Prva najvišje ocenjena ključna kompetenca je samozavest, ki se je uvrstila na 6. mesto, s povprečno oceno 4,14.

Glede na zgoraj navedene rezultate, torej lahko potrdim svojo hipotezo, da so za uspeh pri delu mednarodnega tržnika blaga široke potrošnje, delovno specifične kompetence pomembnejše od ključnih kompetenc posameznika.

Dejstvo pa je, da so kljub nekolikošni razliki med povprečnima ocenama tudi ključne kompetence ocenjene precej visoko. S tem se potrjuje Weinertova (2001) trditev, da ključne kompetence, kljub njihovi pomembnosti za posameznika, pri reševanju specifičnih problemov in nalog ne morejo nadomestiti (delovno) specifičnih kompetenc¹⁰. Tako lahko sklepamo, da le kombinacija obojih vodi do zelenega rezultata.

¹⁰ Glej poglavje 1.4.3

Graf 5.4: Povprečne vrednosti ključnih in delovno specifičnih kompetenc



V nadaljevanju bom preverila svojo drugo hipotezo, ki se glasi:

Kompetence mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje se statistično značilno razlikujejo po regijah.

Za začetek sem naredila tabelarni pregled procentualne delitve odgovorov anketiranih znotraj regije, glede na posamezno kompetenco in pa pregled povprečnih ocen posameznih kompetenc po regijah (glej tabelo 5.5).

Tabela 5.5: Pregled ocen posameznih kompetenc glede na regijo

KOMPETENCE	OCENE	REGIJA					
		EU	OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	AFRIKA	AZIJA	LATINSKA AMERIKA	BLIŽNJI VZHOD
Razumevanje delovanja domačega in tujih trgov	1	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	3	15,8%	16,7%	0,0%	0,0%	36,4%	11,1%
	4	26,3%	33,3%	42,9%	40,0%	27,2%	33,3%
	5	47,3%	50,0%	57,1%	60,0%	36,4%	55,6%
Povprečna ocena		4,05	4,33	4,57	4,6	4	4,44
Analitično razmišljanje in konceptualizacija	1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	5,3%	0,0%	14,3%	0,0%	27,3%	0,0%
	3	5,3%	75,0%	42,8%	40,0%	36,3%	66,7%
	4	57,8%	25,0%	28,6%	20,0%	27,3%	22,2%
	5	31,6%	0,0%	14,3%	40,0%	9,1%	11,1%
Povprečna ocena		4,16	3,25	3,43	4	3,18	3,44
Poznavanje uvoznih in izvoznih postopkov	1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	5,3%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	3	15,8%	25,0%	0,0%	40,0%	18,2%	11,1%
	4	57,8%	8,3%	14,3%	0,0%	27,3%	55,6%
	5	21,1%	58,4%	85,7%	60,0%	54,5%	33,3%
Povprečna ocena		3,95	4,17	4,86	4,2	4,36	4,22

... nadaljevanje tabele 5.5

KOMPETENCE	OCENE	REGIJA					
		EU	OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	AFRIKA	AZIJA	LATINSKA AMERIKA	BLIŽNJI VZHOD
Iniciativa in proaktivnost	1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%
	3	5,3%	50,0%	14,3%	20,0%	18,2%	33,3%
	4	31,6%	25,0%	57,1%	20,0%	72,7%	0,0%
	5	52,6%	25,0%	28,6%	60,0%	0,0%	66,7%
Povprečna ocena		4,26	3,75	4,14	4,4	3,64	4,33
Samozavest	1	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%
	2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	3	15,8%	8,3%	14,3%	40,0%	9,1%	17,5%
	4	42,1%	58,4%	85,7%	20,0%	54,5%	44,4%
	5	36,8%	33,3%	0,0%	40,0%	36,4%	36,5%
Povprečna ocena		4,05	4,25	3,86	4	4,27	4,33
Miselna okretnost	1	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	5,3%	8,3%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%
	3	10,5%	25,0%	14,3%	20,0%	9,1%	11,2%
	4	36,8%	41,7%	28,6%	40,0%	72,7%	44,4%
	5	42,1%	25,0%	57,1%	40,0%	9,1%	44,4%
Povprečna ocena		4,05	3,83	4,43	4,2	3,82	4,33
Sposobnost hitrega odločanja	1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	5,3%	8,3%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%
	3	15,8%	16,7%	0,0%	0,0%	18,1%	22,2%
	4	31,6%	16,7%	57,1%	20,0%	36,4%	22,2%
	5	47,3%	58,3%	42,9%	80,0%	36,4%	55,6%
Povprečna ocena		4,21	4,25	4,43	4,8	4	4,33
Vplivanje na druge	1	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	5,3%	0,0%	14,3%	0,0%	9,1%	0,0%
	3	36,8%	25,0%	28,6%	0,0%	36,4%	33,3%
	4	42,1%	25,0%	42,8%	20,0%	36,4%	22,3%
	5	10,5%	50,0%	14,3%	80,0%	18,1%	44,4%
Povprečna ocena		3,47	4,25	3,57	4,8	3,64	4,11
Vzdržljivost in prilagodljivost	1	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	3	21,1%	25,0%	28,6%	0,0%	72,7%	44,4%
	4	47,3%	25,0%	42,8%	40,0%	27,3%	22,3%
	5	26,3%	50,0%	28,6%	60,0%	0,0%	33,3%
Povprečna ocena		3,89	4,25	4	4,6	3,27	3,89
Empatija in sposobnost zgraditi tesne odnose	1	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%	18,2%	0,0%
	3	21,1%	25,0%	57,1%	60,0%	0,0%	11,2%
	4	47,3%	50,0%	28,6%	20,0%	36,4%	44,4%
	5	15,8%	25,0%	14,3%	20,0%	45,4%	44,4%
Povprečna ocena		3,58	4	3,57	3,6	4,09	4,33

...nadaljevanje tabele 5.5

KOMPETENCE	OCENE	REGIJA					
		EU	OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	AFRIKA	AZIJA	LATINSKA AMERIKA	BLIŽNJI VZHOD
Sposobnost medkulturne komunikacije in pogajanja	1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	3	5,3%	25,0%	28,6%	20,0%	0,0%	0,0%
	4	31,6%	25,0%	42,8%	0,0%	54,5%	33,3%
	5	52,6%	50,0%	28,6%	80,0%	45,5%	66,7%
Povprečna ocena		4,26	4,25	4	4,6	4,45	4,67
Sposobnost pridobivanja zanesljivih informacij	1	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	18,2%	0,0%
	3	26,3%	0,0%	71,4%	20,0%	27,2%	11,2%
	4	21,1%	41,7%	28,6%	0,0%	18,2%	44,4%
	5	47,3%	58,3%	0,0%	60,0%	36,4%	44,4%
Povprečna ocena		4,05	4,58	3,28	4	3,72	4,33
Sposobnost dela pod pritiskom	1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	3	21,1%	33,3%	100,0%	40,0%	45,5%	33,3%
	4	31,6%	25,0%	0,0%	40,0%	36,4%	55,6%
	5	47,3%	41,7%	0,0%	20,0%	18,1%	11,1%
Povprečna ocena		4,26	4,08	3	3,8	3,72	3,78
Postavljanje prioritet in upravljanje s časom	1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	27,3%	0,0%
	3	15,8%	58,3%	85,7%	60,0%	54,5%	66,7%
	4	52,6%	25,0%	14,3%	20,0%	9,1%	11,1%
	5	26,3%	16,7%	0,0%	20,0%	9,1%	22,2%
Povprečna ocena		4	3,58	3,14	3,6	3	3,55
Logistična znanja in sposobnosti	1	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	5,3%	16,7%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%
	3	26,3%	50,0%	0,0%	20,0%	18,1%	66,7%
	4	52,6%	8,3%	28,6%	40,0%	45,5%	11,1%
	5	10,5%	25,0%	71,4%	40,0%	27,3%	22,2%
Povprečna ocena		3,58	3,42	4,71	4,2	3,91	3,55
Usmerjenost k strankam	1	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	3	5,3%	16,7%	57,1%	0,0%	18,1%	22,2%
	4	47,3%	33,3%	28,6%	40,0%	45,5%	22,2%
	5	36,8%	50,0%	14,3%	60,0%	36,4%	55,6%
Povprečna ocena		4,05	4,33	3,57	4,6	4,18	4,33
Usmerjenost k dosežkom	1	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	10,5%	8,4%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%
	3	10,5%	25,0%	71,4%	20,0%	18,2%	44,4%
	4	47,4%	33,3%	28,6%	40,0%	54,5%	22,3%
	5	26,3%	33,3%	0,0%	40,0%	18,2%	33,3%
Povprečna ocena		3,79	3,92	3,28	4,2	3,82	3,89

Že iz tabele 5.5 je razvidno, da razlike med povprečnimi ocenami glede na posamezne regije niso velike. Še največji razkorak med povprečnimi ocenami iz posameznih regij, se pokaže pri vplivanju na druge ter vzdržljivosti in prilagodljivosti. Pri obeh kompetencah je bila razlika med najnižjo in najvišjo povprečno oceno 1,33.

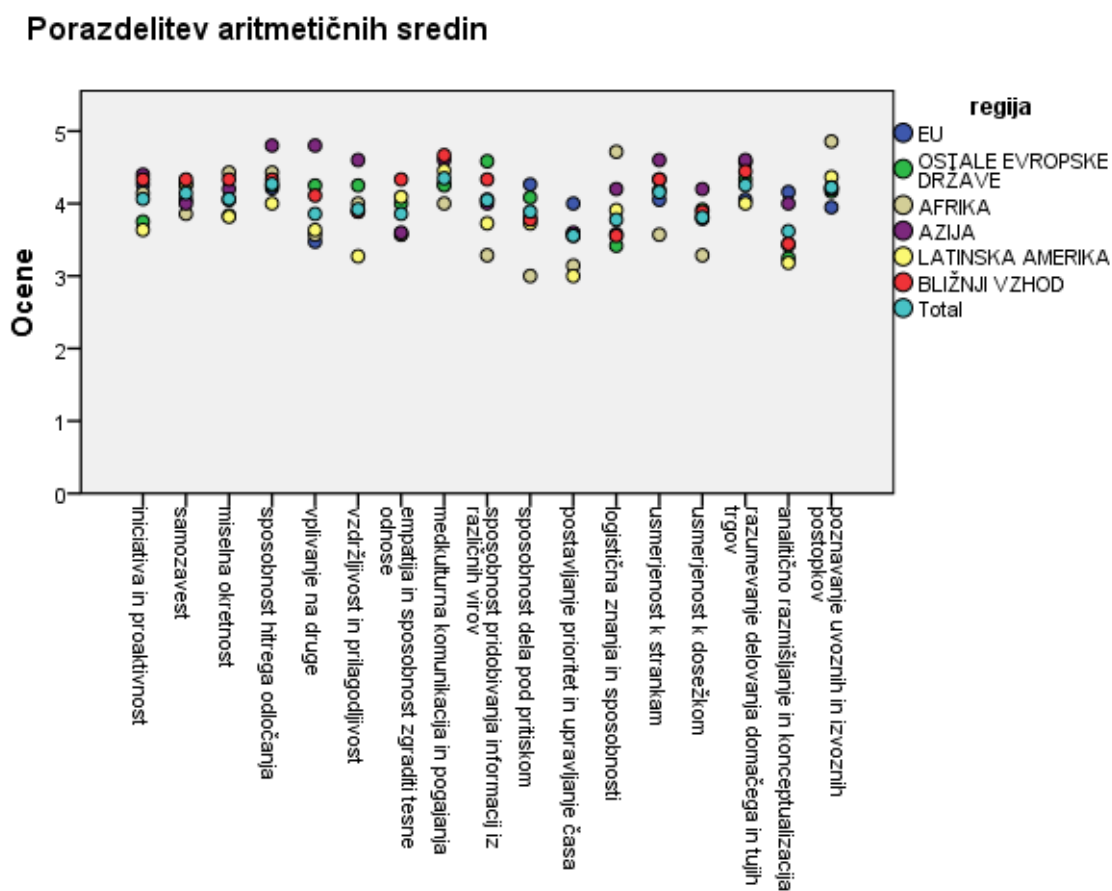
Vzdržljivost in prilagodljivost je bila najnižje ocenjena v Latinski Ameriki, in sicer s povprečno oceno 3,27, najvišje, s povprečno oceno 4,6 pa v azijski regiji. Ta razkorak si lahko razložimo s pomočjo Hofstedove (Hofstede in Hofstede 2005, 210) opredelitve kratkoročno in dolgoročno usmerjenih nacionalnih kultur. Dolgoročno usmerjene kulture spodbujajo vrline kot sta vztrajnost in varčnost, nagrada za dobro opravljeno delo pa nas čaka šele nekoč v prihodnosti. Če pogledamo tabelo 2.1 na strani 35, vidimo, da je pet najvišje uvrščenih držav, za katere je značilna dolgoročno usmerjenost, prav iz azijske regije. Na tej točki lahko povzamemo še razlago vzdržljivosti (*high endurance*), kot ene izmed prodajnih kompetenc, ki jo navajata Lucia in Lepsinger (1999, 118). »Posameznik se je pripravljen in zmožen odreči takojšnji nagradi in usmeriti svojo pozornost na potrebe drugega. Zmožen je dalj časa vlagati svoj čas in energijo v nekaj, kar mu bo šele na dolgi rok prineslo ugodnosti ali nagrado.« Torej visoka povprečna ocena omenjene kompetence pri anketiranih iz azijske regije pravzaprav ni presenečenje. Pri državah Latinske Amerike, pa gre večinoma za kratkoročno usmerjene nacionalne kulture, kar je prav tako značilnost karakternorodne Španije in pa vpliv njihove severne sosedice ZDA, ki se kaže predvsem v Mehiki (Graham 2001).

Vplivanje na druge pa je bilo najnižje, s povprečno oceno 3,47, ocenjeno v državah EU, najvišje, s povprečno oceno 4,8 pa v azijski regiji. Ker gre pri vplivanju navadno za takšno ali drugačno obliko moči, lahko porazdelitev povprečnih ocen med regijami pri tej kompetenci, prav tako povežemo z eno od Hofstedovih dimenzij nacionalne kulture in sicer z razliko v moči. Iz tabele 2.1 je razvidno, da sta na vrhu seznama kultur z majhnimi razlikami v moči tudi dve državi članici EU, pregled celotnega seznama držav (Hofstede in Hofstede 2005, 43–44) pa nam pokaže, da se je med prvih deset uvrstilo kar sedem držav članic EU. Na vrhu seznama držav z velikimi razlikami v moči se je znašla Malezija, ki ji na petem mestu sledijo Filipini, pa tudi Kitajska ne zaostaja prav veliko. V državah EU, kjer so razlike v porazdelitvi moči majhne, anketirani tej kompetenci torej niso pripisali tolikšnega pomena, kot anketirani iz azijske regije, kjer so razlike v porazdelitvi moči velike in je sposobnost, oziroma zmožnost vplivanja na druge nadvse pomembna.

Pri ostalih kompetencah so razlike v povprečnih ocenah po regijah manjše. Najmanjše razlike so pri povprečnih ocenah kompetence samozavest, ki je bila najnižje, s povprečno oceno 3,86, ocenjena v afriški regiji, najvišje, s povprečno oceno 4,33 pa na Bližnjem vzhodu. Torej lahko rečemo, da je samozavest najbolj vsesplošno priznana kompetenca, ki pomembno vpliva na uspeh mednarodnega tržnika blaga široke potrošnje.

Najboljši vpogled v porazdelitev aritmetičnih sredin pri navedenih kompetencah seveda dobimo pri njihovi grafični ponazoritvi (glej graf 5.5). V mojem primeru je tudi iz nje razvidno, da ni večjih odstopanj med aritmetičnimi sredinami ocen iz posameznih regij - tako znotraj posamezne kompetence, kot tudi ne med različnimi kompetencami. Porazdelitev vzorca je precej homogena, kar nakazuje majhno verjetnost statistično značilnih razlik med posameznimi regijami.

Graf 5.5: Porazdelitev aritmetičnih sredin posameznih kompetenc po regijah



Kljub temu pa sem se odločila, s pomočjo programa SPSS, svojo hipotezo preveriti še s preizkušanjem značilnosti razlik med aritmetičnimi sredinami na populaciji z enosmerno analizo variance in sicer s podprogramom One-Way ANOVA (glej tabelo 5.6). Pri analizi sem za faktor, oziroma neodvisno spremenljivko, po kateri se populacija razdeli v skupine, vzela regijo, kot odvisne spremenljivke pa so nastopale posamezne kompetence.

Tabela 5.6: Enosmerna analiza variance

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
iniciativa in proaktivnost	Between Groups	5,209	5	1,042	1,333	,263
	Within Groups	44,537	57	,781		
	Total	49,746	62			
samozavest	Between Groups	1,478	5	,296	,419	,834
	Within Groups	40,236	57	,706		
	Total	41,714	62			
miselna okretnost	Between Groups	2,981	5	,596	,697	,628
	Within Groups	48,765	57	,856		
	Total	51,746	62			
kratek reakcijski čas	Between Groups	2,491	5	,498	,618	,686
	Within Groups	45,922	57	,806		
	Total	48,413	62			
vplivanje na druge	Between Groups	10,779	5	2,156	2,618	,034
	Within Groups	46,935	57	,823		
	Total	57,714	62			
vzdržljivost in prilagodljivost	Between Groups	8,293	5	1,659	2,345	,053
	Within Groups	40,310	57	,707		
	Total	48,603	62			
empatija in sposobnost zgraditi tesne odnose	Between Groups	5,259	5	1,052	1,188	,326
	Within Groups	50,455	57	,885		
	Total	55,714	62			
medkulturna komunikacija in pogajanja	Between Groups	2,456	5	,491	,739	,597
	Within Groups	37,861	57	,664		
	Total	40,317	62			
sposobnost pridobivanja informacij iz različnih virov	Between Groups	9,383	5	1,877	2,000	,092
	Within Groups	53,474	57	,938		
	Total	62,857	62			
sposobnost dela pod pritiskom	Between Groups	9,084	5	1,817	3,125	,015
	Within Groups	33,138	57	,581		
	Total	42,222	62			
postavljanje prioritete in upravljanje časa	Between Groups	8,360	5	1,672	2,562	,037
	Within Groups	37,196	57	,653		
	Total	45,556	62			
logistična znanja in sposobnosti	Between Groups	9,981	5	1,996	2,326	,054
	Within Groups	48,908	57	,858		
	Total	58,889	62			
usmerjenost k strankam	Between Groups	4,248	5	,850	1,097	,372
	Within Groups	44,165	57	,775		
	Total	48,413	62			
usmerjenost k dosežkom	Between Groups	2,886	5	,577	,623	,683
	Within Groups	52,828	57	,927		
	Total	55,714	62			
razumevanje delovanja domačega in tujih trgov	Between Groups	3,186	5	,637	,777	,570
	Within Groups	46,751	57	,820		
	Total	49,937	62			
analitično razmišljanje in konceptualizacija	Between Groups	10,508	5	2,102	3,296	,011
	Within Groups	36,349	57	,638		
	Total	46,857	62			
poznavanje uvoznih in izvoznih postopkov	Between Groups	4,517	5	,903	1,275	,287
	Within Groups	40,372	57	,708		
	Total	44,889	62			

Za namen omenjene analize sem, poleg svoje izhodiščne hipoteze, postavila še ničelno hipotezo, ki predvideva, da je porazdelitev aritmetičnih sredin enakomerna. Pri 5% stopnji tveganja, sem preverjala dve hipotezi:

- **H₀: Kompetence mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje se statistično značilno ne razlikujejo po regijah.**
- **H₁: Kompetence mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje se statistično značilno razlikujejo po regijah.**

Iz tabele 5.6 je razvidno, da je signifikanca manjša od 0,05 le pri naslednjih kompetencah:

- **vplivanje na druge,**
- **sposobnost dela pod pritiskom,**
- **postavljanje prioritet in upravljanje časa ter**
- **analitično razmišljanje in konceptualizacija.**

F-test pa nam pove le, pri katerih kompetencah so se glede na regijo pokazale statistično značilne razlike pri stopnji tveganja $p < 0,05$, ne pojasni pa, med katerimi regijami obstajajo te razlike. Za podrobnejšo analizo sem zato za vse štiri kompetence, pri katerih so se pokazale statistično značilne razlike glede na regijo, naredila še test po metodi Bonferroni (glej prilogo C).

Rezultati Bonferroni testa nam pokažejo, da se pri kompetenci vplivanja na druge, ne pokažejo statistično značilne razlike med pari skupin. Razlike med pari skupin se kažejo le pri sposobnosti dela pod pritiskom, postavljanju prioritet in upravljanju časa ter analitičnem razmišljanju in konceptualizaciji:

- Pri sposobnosti dela pod pritiskom obstajajo statistično značilne razlike med državami EU in Afriko (pri $p = 0,006$).
- Pri postavljanju prioritet in upravljanju časa obstajajo statistično značilne razlike med državami EU in Latinsko Ameriko (pri $p = 0,028$).
- Pri analitičnem razmišljanju in konceptualizaciji pa obstajajo statistično značilne razlike med državami EU in ostalimi evropskimi državami (pri $p = 0,047$) ter med državami EU in Latinsko Ameriko (pri $p = 0,031$).

Ker gre tako v primeru dela pod (časovnim) pritiskom, kot tudi pri postavljanju prioritet in upravljanju časa za isto kulturno dimenzijo – čas- ni nenavadno, da so prevladujoče razlike

ravno med državami EU in Afriko pri prvi ter Latinsko Ameriko pri drugi kompetenci. Kot sem v prejšnjih poglavjih že omenila, so predvsem severno- in zahodnoevropske kulture pri razporejanju časa izrazito monokrone. Svoj čas razporedijo na eno dejavnost na enkrat, čas pa dojemajo kot dobrino, ki je vedno primanjkuje. Načrtovanje časa je izredno pomembno in vsaka dejavnost oziroma vsak sestanek mora biti izveden ob točno določenem času.

Nasprotno pa v Latinski Ameriki in Afriki, prevladuje polikrono dojetanje časa. V teh kulturah posameznik lahko v določenem času paralelno opravlja več dejavnosti – ima sestanek z dvema ali tremi osebami, se hkrati pogovarja po telefonu in odide s sodelavcem na kavo. Zato posamezniki v teh kulturah tudi ne občutijo časovnega pritiska, vsaj ne na način, kot ga občuti večina Evropejcev, prav tako pa se jim zdi manj pomembna tudi sposobnost postavljanja prioritete in upravljanja časa.

Monokrono dojetanje časa je značilno za individualistične kulture, med katerimi najdemo kar precej držav članic EU (glej tabelo 2.1 na strani 35), medtem ko je polikrono dojetanje časa bolj značilno za kolektivistične kulture. Med temi so, sodeč po rezultatih Hofstedove raziskave (Hofstede in Hofstede 2005, 78), na prvih mestih prav latinskoameriške države (glej tabelo 2.1), zahodna Afrika pa se znajde na še vedno visokem 14. mestu.

Kar se tiče sposobnosti analitičnega razmišljanja in konceptualizacije, ne moremo pokazati na določeno kulturno pogojeno predispozicijo, ki bi bila lahko vzrok za razlike med omenjenimi regijami. Zato lahko sklepamo, da gre statistično značilne razlike med regijami pri tej kompetenci pripisati zgolj naključju.

Če za konec torej povzamemo vse dobljene rezultate, lahko statistično značilne razlike glede na regijo, zaznamo le pri treh od 17 opazovanih kompetencah, kar pa ni dovolj, da bi lahko sprejeli postavljeno hipotezo.

Hipotezo, da se kompetence mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje statistično značilno razlikujejo po regijah, moramo torej zavrniti in sprejeti ničelno hipotezo, ki pravi, da se kompetence mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje statistično značilno ne razlikujejo po regijah.

Rezultati raziskave torej kažejo na določeno univerzalnost kompetenc, povezanih z delovnim mestom, oziroma opravljanjem dela, ne glede na regijo, iz katere prihaja posameznik, ki to delo opravlja.

6. SKLEP

Pomembnost prilagajanja željam in potrebam kupcev, v svojih delih že nekaj časa poudarjajo teoretiki trženja na podlagi odnosov. Novejši izziv v trženju, pa je prilagajanje željam in potrebam kupcev, katerih kultura je drugačna od naše. Mnogi, ki se s trženjem ukvarjajo v praksi, so prepričani, da je konkurenčna prednost podjetij že nekaj časa odvisna od njihove sposobnosti vzpostavljanja in ohranjanja visokokakovostnih poslovnih partnerstev (Johnston, Lewin in Speakman v Bush in drugi 2001, 401). Za njihov razvoj pa je treba najprej obvladati komunikacijo, ki postaja vse bolj personalizirana in usmerjena. Kadar gre za odnose, ki segajo preko kulturnih ali etničnih meja, je seveda treba obvladati medkulturno komunikacijo. To je tudi eden izmed razlogov, zakaj posamezniki s tovrstnimi kompetencami postajajo vse bolj dragoceni za podjetja (Bush in drugi 2001, 401).

Toda sposobnost medkulturne komunikacije še zdaleč ni edina kompetenca, ki je pomembna za uspešnost mednarodnih tržnikov. Kot smo lahko videli skozi opis vlog in nalog mednarodnih tržnikov, gre resnično za poklic, ki od posameznika zahteva vrsto različnih – tako ključnih, kot delovno specifičnih kompetenc –, da bi ga ta lahko uspešno opravljal. Vendar pa žal lahko opazimo, da ima pri marsikomu naziv tržnik še vedno negativno konotacijo, kar je zapuščina iz časov, ko je bil tržnik, kot pravita Kotler in Armstrong (2004, 525) res še »stereotipni potujoči trgovec - hitro govoreči, vedno nasmejani prodajalec, ki potuje po svojem teritoriju in poskuša vsiliti svoje izdelke upirajočim se strankam. Vendar pa je ta stereotip že močno zastarel. Danes so poklicni tržniki visoko izobraženi, dobro usposobljeni moški in ženske, ki so sposobni zgraditi dolgoročne in dobičkonosne odnose s svojimi strankami.«

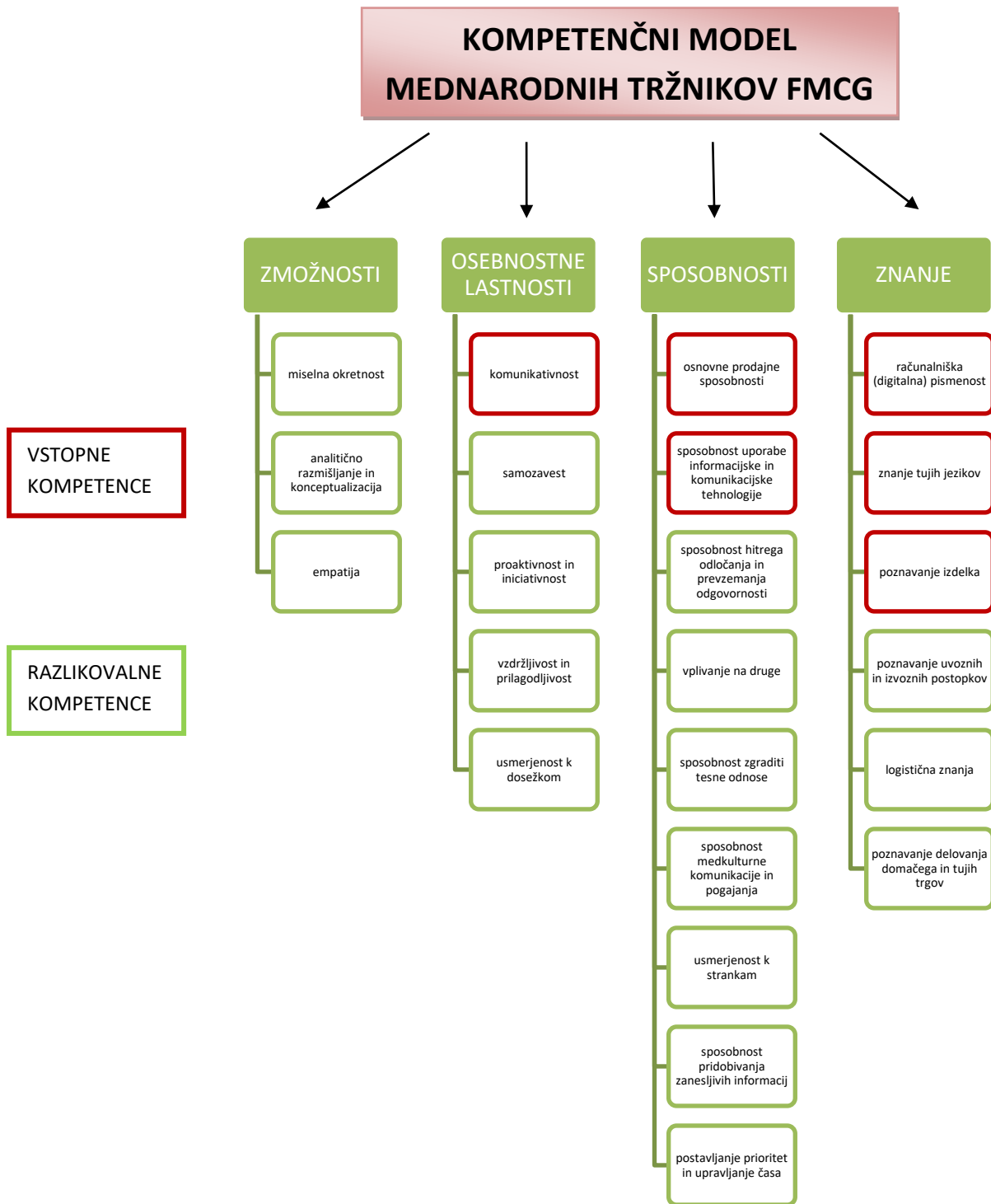
Prepoznavanje pomembnih kompetenc in uvajanje kompetenčnega modela mednarodnih tržnikov v kadrovske prakso, je lahko za podjetja izjemnega pomena tako iz finančnih razlogov, kot tudi z vidika fluktuacije, ki je v tem poklicu še posebej pereč problem. Gre namreč za delo, pri katerem ima nedoseganje rezultatov vrsto, za podjetje škodljivih posledic, na daljši rok pa lahko celo vodi v propad. Zato si podjetja nikakor ne bi smela privoščiti spodrseljajev pri zaposlovanju mednarodnih tržnikov. Spencer in Spencer (1993, 260) opišeta eksperiment, pri katerem je eno od računalniških podjetij zaposlilo polovico svojih tržnikov na podlagi vedenjskega intervjuja dogodka in kompetenčnega modela, izdelanega v ta namen. Drugo, kontrolno, skupino tržnikov, so zaposlili na podlagi preteklih delovnih izkušenj, brez

preverjanja njihovih dejanskih kompetenc. V naslednjih treh letih, je bilo odpuščenih le 5 zaposlenih iz skupine, pri kateri so pred zaposlitvijo preverjali kompetence, v primerjavi s 17 zaposlenimi iz kontrolne skupine, pri tem, da je skupina zaposlenih s primernimi kompetencami, ustvarila v povprečju tudi 10 odstotkov več dobička od kontrolne skupine.

Kar se tiče procesa zaposlovanja mednarodnih tržnikov, sem tudi sama mnenja, da je preverjanje kompetenc kandidatov za tovrstna delovna mesta vsekakor nujno. V praksi se namreč vedno izkaže, da zaposleni, ki nimajo potrebnih kompetenc, svojega dela ne zmorejo uspešno opravljati. V zadnjem času, ko so mednarodno trženje in z njim povezana delovna mesta v porastu, se odgovorni v podjetjih, ob pomanjkanju kandidatov z »večletnimi izkušnjami v mednarodnem trženju«, vse prevečkrat odločajo za zaposlovanje na podlagi ene, izstopajoče kompetence, ki je najpogosteje znanje tujih jezikov. Ob odsotnosti ostalih kompetenc, pomembnih za uspešno opravljanje dela, pa se to pogosto izkaže za zelo napačno odločitev, ki dolgoročno ne prinese zelenih rezultatov ne podjetju in ne zaposlenemu tržniku.

Znanje tujih jezikov vsekakor je kompetenca, ki jo mednarodni tržnik potrebuje, vendar še zdaleč ni edina, na kar kažejo tudi rezultati moje raziskave. Seveda dobljenih rezultatov ne smemo preveč posploševati, saj je bilo v raziskavo zajetih le 63 mednarodnih tržnikov iz šestih različnih regij. Vseeno pa sem mnenja, da je raziskava dovolj nazorno pokazala pomembnost vseh 17 navedenih kompetenc, ki sem jih, skupaj z vstopnimi kompetencami (med katere spada tudi že omenjeno znanje tujih jezikov) prikazala v modelu kompetenc mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje (glej sliko 6.1)

Slika 6.1: Model kompetenc mednarodnih tržnikov blaga široke potrošnje



Czinkota in Samli (2012, 177) vidita prihodnost, in lahko bi rekli, tudi poslanstvo mednarodnih tržnikov v širjenju koristi globalizacije v oddaljene konce sveta. »Ker je svet vse bolj dostopen, postajata globalizacija in z njo mednarodno trženje, vse pomembnejša akterja v vsesplošnih prizadevanjih po zmanjšanju oddaljenosti in odtujenosti, naraščajoči soodvisnosti in poudarjanju vključenosti« (Friedman v Czinkota in Samli 2012, 177). Mednarodni tržniki bodo postali ključni igralci na revnejših trgih, kamor globalizacija do sedaj še ni segla. Postali bodo »podjetni oskrbovalci revnejših trgov« (Czinkota in Samli 2012, 173), kar je seveda logično, saj se bodo trenutno dostopni trgi počasi zasičili.

V želji po razvoju novih trgov in doseganju ciljev, se bo treba spopasti z do sedaj najtežjim izzivom – težko dostopnimi (tako v kulturnem kot tudi v logističnem smislu), revnimi trgi, za katere bo potrebna zelo dobra vstopna strategija. Mednarodni tržniki pa bodo morali, poleg odličnih medkulturnih komunikacijskih in pogajalskih sposobnosti, obvladovati še številne, z mednarodnim trženjem povezane procese, od logističnih, distribucijskih pa vse do procesov nabavne verige. »Izziv ki čaka tržnike v prihodnjih letih, bo večji kot kdajkoli do sedaj, saj bodo prispevali k boljši kvaliteti življenja svojih bodočih kupcev« (Czinkota in Samli 2012, 177).

7. LITERATURA

1. Allen, Jim, Johan Coenen in Martin Humburg. 2011. The Role of Higher Education in Producing Relevant Competences. V *Competencies and early labour market careers of higher education graduates in Europe*, ur. Jim Allen, Samo Pavlin in Rolf van der Velden, 55–72. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
2. Bartlett, Christopher, Sumantra Ghoshal in Paul Beamish. 2008. *Transnational management, Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. New York: McGraw-Hill.
3. Backhaus, Klaus, Joachim Büschken in Markus Voeth. 2005. *International Marketing*. New York: Palgrave Macmillan.
4. Billings, Claire. 2006. Why are FMCGs going below the line? *Campaign*. 9. junij, 19. Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/227437835/fulltext/8589F727194D46A4PQ/1?accountid=16468> (10. junij 2016).
5. Booms, Bernard H. in Mary Jo Bitner. 1981. Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. V *Marketing of Services*, ur. James H. Donnelly in William R. George, 47–51. Chicago: American Marketing Association.
6. Boyatzis, Richard E. 1982. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley.
7. Bush, Victoria D., Gregory M. Rose, Faye Gilbert in Thomas N. Ingram. 2001. Managing Culturally Diverse Buyer-Seller Relationships: The Role of Intercultural Disposition and Adaptive Selling in Developing Intercultural Communication Competence. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (4): 391–404.
8. Buttle, Francis. 2006. *Customer Relationship Management: concepts and tools*. Oxford: Butterworth-Heinenmann.
9. Cateora, Philip R., John L. Graham in Pervez N. Ghauri. 2000. *International marketing*. London: McGraw – Hill.
10. Czinkota, Michael R. in Ilkka A. Ronkainen. 2007. *International marketing*. Mason: Thompson Higher Education.
11. Czinkota, Michael R. in Coskun A. Samli. 2012. An analysis of the people dimension in international marketing. V *Strategic international marketing: an advanced perspective*, ur. T.C. Melewar in Suraksha Gupta, 171–184. New York: Palgrave Macmillan.

12. DeSeCo. 2002. *Definition and selection of competencies (DeSeCo): Theoretical and conceptual foundations, Strategy paper*. OECD: Directorate for education, employment, labour and social affairs. Dostopno prek: <http://www.voced.edu.au/content/ngv%3A9408> (7. februar 2016).
13. Dubois, David D. in William J. Rothwell. 2004. *Competency – based human resource management*. Palo Alto: Davies–Black Publishing.
14. Dyché, Jill. 2008. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Boston: Addison-Wesley.
15. Eurydice. 2002. *Key competencies: a developing concept in general compulsory education*. Bruselj: Eurydice. Dostopno prek: <http://www.eurydice.org> (1. maj 2015).
16. Evans, Kenneth R., John L. Schlacter, Roberta J. Schultz, Dwayne D. Gremler, Michael Pass in William G. Wolfe. 2002. Salesperson and sales manager perceptions of salesperson job characteristics and job outcomes: A perceptual congruence approach. *Journal of Marketing Theory and Practice* Jesen 2002: 30–45.
17. Godson, Mark. 2009. *Relationship marketing*. New York: Oxford University Press.
18. Graham, John L. 2001. Culture and human resources management. V *The Oxford handbook of international business*, ur. Alan M. Rugman in Thomas L. Brewer, 503–536. New York: Oxford University Press.
19. Grönroos, Christian. 2007. *In Search of a New Logic for Marketing*. Hoboken: John Wiley & Sons
20. Gummesson, Evert. 2008. *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
21. Hamel, Gary in Coimbatore K. Prahalad 1996. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
22. Hari, Jurg. 2012. Managerial challenges in setting prices: price-quality cues, role of the sales force and global issues. V *Strategic international marketing: an advanced perspective*, ur. T.C. Melewar in Suraksha Gupta, 61–76. New York: Palgrave Macmillan.
23. Hodgetts, Richard M., Fred Luthans in Jonathan P. Doh. 2006. *International management: culture, strategy, and behavior*. Boston: McGraw – Hill.
24. Hofstede, Geert in Jan Gert Hofstede. 2005. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
25. Hofstede, Jan Gert, Paul Pedersen in Geert Hofstede. 2006. *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.

26. Hollensen, Svend. 2001. *Global marketing: a market-responsive approach*. London: Prentice Hall.
27. --- 2004. *Global marketing: a decision-oriented approach*. London: Prentice Hall.
28. Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
29. Hunt, Shelby D. 2000. *A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth*. Thousand Oakes: Sage Publications.
30. Internet World Stats. *Country lists based on United Nations country grouping*. Dostopno prek: <http://www.internetworldstats.com/list1.htm#AF> (9. februar, 2016).
31. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Kohont, Andrej. 2005a. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov, magistrsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. --- 2005b. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 29–48. Ljubljana: GV izobraževanje.
34. Kohont, Andrej in Ivan Svelik. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 49–73. Ljubljana: GV izobraževanje.
35. Kohont, Andrej. 2006. Kompetence komercialistov. *Uspešna prodaja 24. marec*. Dostopno prek: <http://www.uspesna-prodaja.com/e-casopis> (28. januar 2016).
36. --- 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Kotler, Philip in Gary Armstrong. 2004. *Principles of marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
38. Lambert, Brian W., Tim Ohai in Eric M. Kerckhoff. 2009. *World – Class Selling: New Sales Competencies*. Alexandria: ASTD Press.
39. Lauterborn, Bob. 1990. New marketing litany; Four P's passe; C-words take over. *Advertising age* 61(41): 26.
40. Leahy, Rose. 2009. Differences in Exchange Situations in Fast Moving Consumer Goods' Markets. *Journal of Euromarketing* 18 (4): 203–218.
41. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: GV Založba.
42. Lucia, Annetoinette D. in Richard Lepsinger. 1999. *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bassis/Pfeiffer.
43. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.

44. Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
45. McCarthy, Edmund Jerome. 1978. *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood: Irwin.
46. McClelland, David C.. 1973. Testing for Competence Rather Than for »Intelligence«. *American Psychologist* 28(1): 1–14.
47. ---1993. The meanings of competency. V *Competence at work: models for superior performance*, ur. Spencer, Lyle M. in Signe M.Spencer, 3–8. New York: John Wiley&Sons.
48. Mead, Richard. 2005. *International management: cross-cultural dimensions*. Oxford: Blackwell.
49. Melewar, T.C. in Suraksha Gupta, ur. 2012. *Strategic international marketing: an advanced perspective*. New York: Palgrave Macmillan.
50. Minkov, Michael in Geert Hofstede. 2012. Hofstede's fifth dimension: new evidence from the World Values Survey. *Journal of Cross – Cultural Psychology* 43(1): 3–14.
51. Moran, Robert T. in William G. Stripp. 1991. *Successful international business negotiations*. Houston: Gulf Publishing Company.
52. Morgan, Robert M. in Shelby D. Hunt. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38.
53. Musek, Janek in Vid Pečjak. 1992. *Psihologija*. Ljubljana: DZS.
54. New, George. 1996. A three-tier model of organizational competence. *Journal of Managerial Psychology* 11(8): 44–51.
55. Palmer, Adrian. 2000. *Principles of Marketing*. New York: Oxford University Press.
56. Payne, Adrian in Pennie Frow. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing* 69: 167–176.
57. Pavlin, Samo in Ivan Svetlik. 2011. The World of Work and Demand for Competences. V *Competencies and early labour market careers of higher education graduates in Europe*, ur. Jim Allen, Samo Pavlin in Rolf van der Velden, 73–105. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
58. Pezdirc, Marija Sonja, ur. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
59. Piercy, Nigel F., David W. Cravens in Nikala Lane. 2012. Sales manager behavior-based control and salesperson performance: the effects of manager control competencies and

- organizational citizenship behavior. *Journal of Marketing Theory and Practice* 20 (1): 7–22.
60. Povše, Helena. 2012. Vloga kakovostnih odnosov pri trženju na podlagi odnosov. *IBS Newsletter*. Dostopno prek: http://porocevalec.ibs.si/en/component/content/article/_45-letnik-2-t2/149-mag-helena-pove-vloga-kakovostnih-odnosov-pri-trenju-na-podlagi-odnosov (15. april 2016).
61. Ramesh, G. in G. Vijayakumar. 2013. Identifying emotional competence proficiencies in personal selling: a study with reference to salesmen in Chennai city. *Sona Global Management Review* 8 (1): 21–28.
62. Rugimbana, Robert in Sonny Nwankwo, ur. 2003. *Cross-cultural Marketing*. London: Thomson Learning.
63. Rugman, Alan M. in Thomas L. Brewer, ur. 2001. *The Oxford handbook of international business*. New York: Oxford University Press.
64. Rychen, Dominique S. 2003. A Frame of Reference for Defining and Selecting key Competencies in an International Context. V *Definition and Selection of Key Competencies: Contributions to the Second DeSeCo Symposium*, ur. Dominique Simone Rychen, Laura Hersh Salganik in Mary Elizabeth McLaughlin, 107116. Neuchatel: Swiss Federal Statistical Office. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/41529505.pdf> (7. februar 2016).
65. Shaw, Doris M. 2007. Building sales competencies through service learning. *Marketing Education Review* 17(1): 35–41.
66. Sisakhti, Reza. 2015a. Rethinking sales talent development practices. *TD Magazine* Marec 2015:54–59. Dostopno prek: <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2015/03/Rethinking-Sales-Talent-Development-Practices?mktcops=c.sales&mktcois=c.developing-sales-force-capability%7ec.creating-closing-opportunities%7ec.defining-positioning-solutions&mkttag=c.original-official-blog-cat-astd-membership> (28. januar 2016).
67. --- 2015b. ATD reveals new world-class sales competency model. *TD Magazine* maj 2015: 52–57. Dostopno prek: <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2015/05/ATD-Reveals-New-World-Class-Sales-Competency-Model?mktcops=c.sales&mktcois=c.%7ec.%7ec.%7ec.%7ec.%7ec.%7ec.%7ec.%7ec.%7ec.%7ec.%7ec.&mkttag=c.original-official-blog-cat-astd-membership> (28. januar 2016).
68. Spencer, Lyle M. in Signe M. Spencer. 1993. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

69. Svetlik, Ivan in Samo Pavlin. 2004. Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in praksa* 41(1-2): 199–211.
70. Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 11–27. Ljubljana: GV izobraževanje.
71. Ulrich, Dave, Jon Younger, Wayne Brockbank in Mike Ulrich. 2012. *HR from the outside in. Six competencies for the future of human resources*. New York: McGraw -Hill.
72. Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Mike Ulrich in David Kryscynski. 2015. Toward a Synthesis of HR Competency Models: The Common HR »Food Groups«. *People + Strategy* 38 (4): 56–65.
73. Usunier, Jean-Claude. 1993. *International marketing : a cultural approach*. New York: Prentice Hall.
74. Usunier, Jean-Claude in Julie Anne Lee. 2000. *Marketing across cultures*. Harlow: Financial Times. Prentice Hall.
75. Weinert, Franz Emanuel. 2001. Concept of Competence: A Conceptual Clarification. V *Defining and selecting key competences*, ur. Rychen, Dominique S. in Laura H. Salganik. Wash: Hogrefe & Huber Publishers.

PRILOGE

Priloga A: vprašalnik

Thank you for taking the time to participate in this research about competencies of the international marketers and sales specialists in the FMCG segment. The purpose of my research is to gain a better understanding of the competencies possessed by people on this job position. I am interested to find out which of the following competencies are, in your opinion, necessary to perform your job well and which are not. You will be asked to evaluate the importance of each competence on the scale from 1 to 5. Filling out this questionnaire will take five minutes of your time.

Q1 - Please evaluate on the scale from 1 to 5 next competencies. Do you think they are or they are not needed to perform your job efficiently?

The following competence is:

- 1 **irrelevant** for a good job performance
- 2 **not necessary** for a good job performance
- 3 **an advantage, but not so important** for a good job performance
- 4 **important** for a good job performance
- 5 **necessary** for a good job performance

	1	2	3	4	5
Initiative and proactivity (disposition towards taking actions to accomplish something)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-confidence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mental agility (dealing with multiple issues at the same time; high level of alertness ; broad learning capacity)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capability of fast decision making and taking responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencing others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stamina and adaptability (having the energy to sustain long hours of work and flexibility to adapt to changes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 -

	1	2	3	4	5
Empathy and ability to build close relationships	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intercultural communication and negotiation skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ability to gather reliable information from different sources	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ability to perform well under pressure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioritization and time management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistics skills and knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 -

	1	2	3	4	5
Customer service orientation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Achievement orientation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Understanding the functioning of local and international markets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analytical thinking and conceptualization (ability to recognize the pattern in an assortment of information)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Import and export procedures knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 - Is there another competence that you find very important for your job performance and you did not find it in the list? If so, please write it down.

Q5 - Please state the region you are coming from

- EU countries
- Other European countries
- Africa
- Asia
- Latin America
- North America
- Middle East

Q6 -

- Male
- Female

Q7 - Year of birth

Priloga B: sumaren prikaz rezultatov ankete

Q1	Please evaluate on the scale from 1 to 5 next competencies. Do you think they are or they are not needed to perform your job efficiently? The following competence is:										
	1 irrelevant for a good job performance 2 not necessary for a good job performance 3 an advantage, but not so important for a good job performance 4 important for a good job performance 5 necessary for a good job performance										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj					
Q1a	Initiative and proactivity (disposition towards taking actions to accomplish something)	0 (0%)	3 (5%)	14 (22%)	22 (35%)	24 (38%)	63 (100%)	63	63	4.1	0.9
Q1b	Self-confidence	1 (2%)	0 (0%)	11 (17%)	28 (44%)	23 (37%)	63 (100%)	63	63	4.1	0.8
Q1c	Mental agility (dealing with multiple issues at the same time; high level of alertness ; broad learning capacity)	1 (2%)	3 (5%)	9 (14%)	28 (44%)	22 (35%)	63 (100%)	63	63	4.1	0.9
Q1d	Capability of fast decision making and taking responsibility	0 (0%)	3 (5%)	9 (14%)	19 (30%)	32 (51%)	63 (100%)	63	63	4.3	0.9
Q1e	Influencing others	1 (2%)	3 (5%)	19 (30%)	21 (33%)	19 (30%)	63 (100%)	63	63	3.9	1.0
Q1f	Stamina and adaptability (having the energy to sustain long hours of work and flexibility to adapt to changes)	1 (2%)	0 (0%)	21 (33%)	22 (35%)	19 (30%)	63 (100%)	63	63	3.9	0.9

Q2											
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q2a	Empathy and ability to build close relationships	1 (2%)	4 (6%)	15 (24%)	26 (41%)	17 (27%)	63 (100%)	63	63	3.9	0.9
Q2b	Intercultural communication and negotiation skills	0 (0%)	2 (3%)	7 (11%)	21 (33%)	33 (52%)	63 (100%)	63	63	4.3	0.8
Q2c	Ability to gather reliable information from different sources	1 (2%)	3 (5%)	17 (27%)	17 (27%)	25 (40%)	63 (100%)	63	63	4.0	1.0
Q2d	Ability to perform well under pressure	0 (0%)	0 (0%)	25 (40%)	20 (32%)	18 (29%)	63 (100%)	63	63	3.9	0.8
Q2e	Prioritization and time management	0 (0%)	4 (6%)	31 (49%)	17 (27%)	11 (17%)	63 (100%)	63	63	3.6	0.9
Q2f	Logistics skills and knowledge	1 (2%)	4 (6%)	20 (32%)	21 (33%)	17 (27%)	63 (100%)	63	63	3.8	1.0

Q3											
Podvprašanja		Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q3a	Customer service orientation	1 (2%)	1 (2%)	11 (17%)	24 (38%)	26 (41%)	63 (100%)	63	63	4.2	0.9
Q3b	Achievement orientation	1 (2%)	4 (6%)	17 (27%)	25 (40%)	16 (25%)	63 (100%)	63	63	3.8	0.9
Q3c	Understanding the functioning of local and international markets	1 (2%)	1 (2%)	10 (16%)	20 (32%)	31 (49%)	63 (100%)	63	63	4.3	0.9
Q3d	Analytical thinking and conceptualization (ability to recognize the pattern in an assortment of information)	0 (0%)	5 (8%)	25 (40%)	22 (35%)	11 (17%)	63 (100%)	63	63	3.6	0.9
Q3e	Import and export procedures knowledge	0 (0%)	2 (3%)	11 (17%)	21 (33%)	29 (46%)	63 (100%)	63	63	4.2	0.9

Q4 Is there another competence that you find very important for your job performance and you did not find it in the list? If so, please write it down.					
Odgovori		Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
use of computers and applications		1	2%	33%	33%
foreign languages		1	2%	33%	67%
skypecall/chat/mail/call/fax communication - # 4		1	2%	33%	100%
Veljavni	Skupaj	3	5%	100%	

Q5 Please state the region you are coming from					
Odgovori		Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
1 (EU countries)		19	30%	30%	30%
2 (Other European countries)		12	19%	19%	49%
3 (Africa)		7	11%	11%	60%
4 (Asia)		5	8%	8%	68%
5 (Latin America)		11	17%	17%	86%
6 (North America)		0	0%	0%	86%
7 (Middle East)		9	14%	14%	100%
Veljavni	Skupaj	63	100%	100%	

Povprečje	3.2	Std. Odklon	2.1
-----------	-----	-------------	-----

Q6					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Male)	38	60%	60%	60%
	2 (Female)	25	40%	40%	100%
Veljavni	Skupaj	63	100%	100%	

Povprečje	1.4	Std. Odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----

Q7							
Year of birth							
		Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
		63	63	1,977.6	6.30	1962	1988

Priloga C: Bonferroni test

Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
vplivanje na druge	EU	OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	-0,776	0,335	0,359	-1,80	0,25	
		AFRIKA	-0,098	0,401	1,000	-1,33	1,13	
		AZIJA	-1,326	0,456	0,078	-2,72	0,07	
		LATINSKA AMERIKA	-0,163	0,344	1,000	-1,22	0,89	
		BLIŽNJI VZHOD	-0,637	0,367	1,000	-1,76	0,49	
	OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	EU	0,776	0,335	0,359	-0,25	1,80	
		AFRIKA	0,679	0,432	1,000	-0,64	2,00	
		AZIJA	-0,550	0,483	1,000	-2,03	0,93	
		LATINSKA AMERIKA	0,614	0,379	1,000	-0,55	1,77	
		BLIŽNJI VZHOD	0,139	0,400	1,000	-1,09	1,36	
	AFRIKA	EU	0,098	0,401	1,000	-1,13	1,33	
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	-0,679	0,432	1,000	-2,00	0,64	
		AZIJA	-1,229	0,531	0,366	-2,86	0,40	
		LATINSKA AMERIKA	-0,065	0,439	1,000	-1,41	1,28	
		BLIŽNJI VZHOD	-0,540	0,457	1,000	-1,94	0,86	
	AZIJA	EU	1,326	0,456	0,078	-0,07	2,72	
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	0,550	0,483	1,000	-0,93	2,03	
		AFRIKA	1,229	0,531	0,366	-0,40	2,86	
		LATINSKA AMERIKA	1,164	0,489	0,312	-0,34	2,66	
		BLIŽNJI VZHOD	0,689	0,506	1,000	-0,86	2,24	
	LATINSKA AMERIKA	EU	0,163	0,344	1,000	-0,89	1,22	
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	-0,614	0,379	1,000	-1,77	0,55	
		AFRIKA	0,065	0,439	1,000	-1,28	1,41	
		AZIJA	-1,164	0,489	0,312	-2,66	0,34	
		BLIŽNJI VZHOD	-0,475	0,408	1,000	-1,72	0,77	
	BLIŽNJI VZHOD	EU	0,637	0,367	1,000	-0,49	1,76	
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	-0,139	0,400	1,000	-1,36	1,09	
		AFRIKA	0,540	0,457	1,000	-0,86	1,94	
		AZIJA	-0,689	0,506	1,000	-2,24	0,86	
		LATINSKA AMERIKA	0,475	0,408	1,000	-0,77	1,72	
	sposobnost dela pod pritiskom	EU	OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	0,180	0,281	1,000	-0,68	1,04
			AFRIKA	1,263 [*]	0,337	0,006	0,23	2,30
			AZIJA	0,463	0,383	1,000	-0,71	1,64
			LATINSKA AMERIKA	0,536	0,289	1,000	-0,35	1,42
			BLIŽNJI VZHOD	0,485	0,309	1,000	-0,46	1,43
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	EU	-0,180	0,281	1,000	-1,04	0,68
			AFRIKA	1,083	0,363	0,062	-0,03	2,19
			AZIJA	0,283	0,406	1,000	-0,96	1,53
			LATINSKA AMERIKA	0,356	0,318	1,000	-0,62	1,33
			BLIŽNJI VZHOD	0,306	0,336	1,000	-0,72	1,34
AFRIKA		EU	-1,263 [*]	0,337	0,006	-2,30	-0,23	
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	-1,083	0,363	0,062	-2,19	0,03	
		AZIJA	-0,800	0,446	1,000	-2,17	0,57	
		LATINSKA AMERIKA	-0,727	0,369	0,801	-1,86	0,40	
		BLIŽNJI VZHOD	-0,778	0,384	0,715	-1,96	0,40	
AZIJA		EU	-0,463	0,383	1,000	-1,64	0,71	
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	-0,283	0,406	1,000	-1,53	0,96	
		AFRIKA	0,800	0,446	1,000	-0,57	2,17	
		LATINSKA AMERIKA	0,073	0,411	1,000	-1,19	1,33	
		BLIŽNJI VZHOD	0,022	0,425	1,000	-1,28	1,33	
LATINSKA AMERIKA		EU	-0,536	0,289	1,000	-1,42	0,35	
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	-0,356	0,318	1,000	-1,33	0,62	
		AFRIKA	0,727	0,369	0,801	-0,40	1,86	

	BLIŽNJI VZHOD	AZIJA	-0,073	0,411	1,000	-1,33	1,19
		BLIŽNJI VZHOD	-0,051	0,343	1,000	-1,10	1,00
		EU	-0,485	0,309	1,000	-1,43	0,46
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	-0,306	0,336	1,000	-1,34	0,72
		AFRIKA	0,778	0,384	0,715	-0,40	1,96
		AZIJA	-0,022	0,425	1,000	-1,33	1,28
		LATINSKA AMERIKA	0,051	0,343	1,000	-1,00	1,10
postavljanje prioritet in upravljanje časa	EU	OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	0,417	0,298	1,000	-0,50	1,33
		AFRIKA	0,857	0,357	0,295	-0,24	1,95
		AZIJA	0,400	0,406	1,000	-0,84	1,64
		LATINSKA AMERIKA	1,000*	0,306	0,028	0,06	1,94
		BLIŽNJI VZHOD	0,444	0,327	1,000	-0,56	1,45
	OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	EU	-0,417	0,298	1,000	-1,33	0,50
		AFRIKA	0,440	0,384	1,000	-0,74	1,62
		AZIJA	-0,017	0,430	1,000	-1,33	1,30
		LATINSKA AMERIKA	0,583	0,337	1,000	-0,45	1,62
		BLIŽNJI VZHOD	0,028	0,356	1,000	-1,06	1,12
	AFRIKA	EU	-0,857	0,357	0,295	-1,95	0,24
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	-0,440	0,384	1,000	-1,62	0,74
		AZIJA	-0,457	0,473	1,000	-1,91	0,99
		LATINSKA AMERIKA	0,143	0,391	1,000	-1,05	1,34
		BLIŽNJI VZHOD	-0,413	0,407	1,000	-1,66	0,83
	AZIJA	EU	-0,400	0,406	1,000	-1,64	0,84
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	0,017	0,430	1,000	-1,30	1,33
		AFRIKA	0,457	0,473	1,000	-0,99	1,91
		LATINSKA AMERIKA	0,600	0,436	1,000	-0,73	1,93
		BLIŽNJI VZHOD	0,044	0,451	1,000	-1,34	1,42
	LATINSKA AMERIKA	EU	-1,000*	0,306	0,028	-1,94	-0,06
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	-0,583	0,337	1,000	-1,62	0,45
		AFRIKA	-0,143	0,391	1,000	-1,34	1,05
		AZIJA	-0,600	0,436	1,000	-1,93	0,73
		BLIŽNJI VZHOD	-0,556	0,363	1,000	-1,67	0,56
	BLIŽNJI VZHOD	EU	-0,444	0,327	1,000	-1,45	0,56
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	-0,028	0,356	1,000	-1,12	1,06
		AFRIKA	0,413	0,407	1,000	-0,83	1,66
AZIJA		-0,044	0,451	1,000	-1,42	1,34	
LATINSKA AMERIKA		0,556	0,363	1,000	-0,56	1,67	
analitično razmišljanje in konceptualizacija	EU	OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	.908*	0,294	0,047	0,01	1,81
		AFRIKA	0,729	0,353	0,651	-0,35	1,81
		AZIJA	0,158	0,401	1,000	-1,07	1,39
		LATINSKA AMERIKA	.976*	0,303	0,031	0,05	1,90
		BLIŽNJI VZHOD	0,713	0,323	0,469	-0,28	1,70
	OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	EU	-.908*	0,294	0,047	-1,81	-0,01
		AFRIKA	-0,179	0,380	1,000	-1,34	0,99
		AZIJA	-0,750	0,425	1,000	-2,05	0,55
		LATINSKA AMERIKA	0,068	0,333	1,000	-0,95	1,09
		BLIŽNJI VZHOD	-0,194	0,352	1,000	-1,27	0,88
	AFRIKA	EU	-0,729	0,353	0,651	-1,81	0,35
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	0,179	0,380	1,000	-0,99	1,34
		AZIJA	-0,571	0,468	1,000	-2,00	0,86
		LATINSKA AMERIKA	0,247	0,386	1,000	-0,94	1,43
		BLIŽNJI VZHOD	-0,016	0,402	1,000	-1,25	1,22
	AZIJA	EU	-0,158	0,401	1,000	-1,39	1,07
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	0,750	0,425	1,000	-0,55	2,05
		AFRIKA	0,571	0,468	1,000	-0,86	2,00
		LATINSKA AMERIKA	0,818	0,431	0,938	-0,50	2,14
		BLIŽNJI VZHOD	0,556	0,445	1,000	-0,81	1,92
	LATINSKA AMERIKA	EU	-.976*	0,303	0,031	-1,90	-0,05
		OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	-0,068	0,333	1,000	-1,09	0,95
		AFRIKA	-0,247	0,386	1,000	-1,43	0,94
		AZIJA	-0,818	0,431	0,938	-2,14	0,50
		BLIŽNJI VZHOD	-0,263	0,359	1,000	-1,36	0,84
	BLIŽNJI	EU	-0,713	0,323	0,469	-1,70	0,28

	VZHOD	OSTALE EVROPSKE DRŽAVE	0,194	0,352	1,000	-0,88	1,27
		AFRIKA	0,016	0,402	1,000	-1,22	1,25
		AZIJA	-0,556	0,445	1,000	-1,92	0,81
		LATINSKA AMERIKA	0,263	0,359	1,000	-0,84	1,36

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.