

# AKADEMIJA MM

Slovenska  
znanstvena  
revija  
za trženje

5.  
MM

---

# AKADEMIJA MM

Slovenska znanstvena revija za trženje

# 5.

Letnik III/5, 1999  
ISSN 1408-1652

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

**Odgovorna urednica:** Meta Dobnikar

**Redakcija in jezikovni pregled:** Sonja Likar

**Računalniški prelom:** Dušan Simšič

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

**Izdajatelj:** MM – Marketing magazin

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

**Izhaja:** od leta 1997

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

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

*Korespondenco in naročila pošljite na uredništvo  
Akademije MM.*

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

Po mnenju Ministrstva za kulturo je revija uvrščena v tarifni razred št. 3 Zakona o prometnem  
davku (Ur. list RS, št. 4/92), po katerem se obračunava 5% prometni davek.

#### 5. številko Akademije MM je uredil dr. Milan Jurše

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

Akademija MM izhaja s podporo Ministrstva za znanost in tehnologijo.

## KAZALO

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

## UVODNA BESEDA



Milan Jurše

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**RECENZENTI 4. in 5. številke Akademije MM:**

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

**Obvestilo sodelavcem**

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

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

**Prispevke pošljite na naslov:**

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

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