

Poslovno okolje gospodarske organizacije (I. del)

Poslovno okolje gospodarske organizacije lahko razdelimo na dve ravni: na ožje poslovno okolje in na širše poslovno okolje. Ta delitev je nasplošno sprejeta tako v teoriji kot tudi v praksi trženja in na njej temelji sistemski pristop preučevanja trženja.

Med sestavine ožjega okolja podjetja štejemo odjemalce (kupce), dobavitelje in konkurente. Z njimi ima podjetje pri menjavi izdelkov in storitev neposredne in pogoste stike, ki potekajo v tržnem okolju.

Med sestavine širšega okolja (makrookolja) podjetja pa sodijo demografsko, gospodarsko, naravno, tehnološko, politično in kulturno okolje. Dejavniki, ki predstavljajo okolje podjetja, so zunanji dejavniki. Značilno zanje je, da so objektivno podani, oziroma da podjetje ne more nanje pomembneje vplivati, zlasti kratkoročno. Torej je makrookolje za marketinški sistem konkretnega podjetja določena danost. V tem pogledu pa je nujno spreminjanje, izpopolnjevanje in dopolnjevanje trženja kot poslovnega koncepta, poslovne funkcije in organiziranosti.

Okoliščine, v katerih potekajo trženjske dejavnosti podjetja, se nenehno spreminjajo. Podjetniki in menedžerji morajo biti sposobni sprejemati takšne poslovne odločitve, s katerimi nenehno prilagajajo poslovanje podjetja spremembam v okolju, tako domačem kot mednarodnem. Spremembe pa se ne dogajajo le v okolju, marveč tudi v podjetju samem. Nujno je treba spoznati tok dogodkov v prihodnosti, oziroma predvideti spremembe v demografskih, gospodarskih, naravnih, tehnoloških, političnih in kulturnih dejavnikih, ki določajo potrebe za prilagajanje trženja.

Če hočejo torej podjetniki in menedžerji poslovati z nizkimi stroški in napraviti svoja podjetja prožna, odzivna, konkurenčna, inovativna, učinkovita in osredotočena na odjemalce, morajo preurediti svoje poslovne procese, da bi tako dosegli korenito preoblikovanje in izboljšanje kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost storitev in hitrost. Skratka, poslovanje svojih podjetij morajo prilagoditi vplivom, ki jih zahteva konkurenčno makro okolje.

1. SESTAVINE OŽJEGA POSLOVNEGA OKOLJA ORGANIZACIJE

1.1. Odjemalci

Odjemalci določene gospodarske organizacije kupujejo njene proizvode in storitve na tržišču zato, da bi s tem zadovoljili določene potrebe. Znano je namreč dejstvo, da so človekove potrebe vir oziroma smoter vsake gospodarske ali negospodarske dejavnosti.

Podjetje se povezuje z dobavitelji in posredniki zaradi uspešne prodaje izdelkov in storitev ciljnim trgom, h katerim usmerja svojo dejavnost. Moderna ekonomija deluje po načelu družbene delitve dela, po katerem se posamezniki specializirajo za izdelavo določenih izdelkov in opravljanje raznih storitev, ki jih realizirajo na trgu, z denarjem pa potem kupujejo blago, ki ga potrebujejo. Ciljno tržišče podjetja lahko obsega eno ali več izmed naslednjih vrst trgov:

- trg potrošnega blaga in trajnih dobrin,
- trg surovin, reprodukcijsega blaga in proizvodnih sredstev,
- trg posrednikov,
- trg javnih ustanov in državnih organov ter
- mednarodni trg.

1.1.1. Obnašanje (ravljanje) potrošnikov

Obnašanje potrošnikov lahko podrobno opredelimo le na osnovi empiričnih raziskav, ki posredujejo odgovore na ključna vprašanja o značilnostih posameznega trga in sicer:

- | | |
|---------------------------------|--|
| - kdo sestavlja trg? | udeleženci, |
| - kaj kupujejo? | predmeti, |
| - zakaj kupujejo? | smotri, motivi, |
| - kdo je soudeležen pri nakupu? | krog oseb, ki so vključene v proces odločanja, |
| - kako kupujejo? | postopki, |
| - kdaj kupujejo? | priložnosti, |
| - kje kupujejo? | prodajna mesta. |

Naloga tržnika je, da odkrije, kako potrošniki reagirajo na različne spodbude in motive podjetja. Podjetje, ki resnično razume, kako bodo potrošniki reagirali na posamezne značilnosti izdelkov, cene, oglasna sporočila itd., bo v veliki prednosti pred konkurenco. Raziskovalci zato poglobljeno raziskujejo odnose med marketinškimi spodbudami ponudnikov izdelkov in storitev ter odzivi potrošnikov.

Teorija klasičnega pogojevanja, ki temelji na spodbudi in odzivu, trdi, da je učenje asociativen proces. Znan je klasičen Pavlov poskus s psom, hrano in zvoncem. S ponavljanjem je psa naučil povezovati glas zvonca s hranjenjem. Tržniki uporabljajo v praksi dva načina te teorije. Pri oglaševanju delujejo na javnost prek dražljaja-oglasa z odzivom-nakupom in povezovanjem prijetnih situacij z reklamiranim izdelkom.

1.1.2. Dejavniki, ki vplivajo na nakupne odločitve

Ker pa potrošniki ne živijo v vakuumu, na njihove nakupne odločitve vplivajo kulturni, družbeni, osebni in psihološki dejavniki.

Kulturni dejavniki imajo med navedenimi dejavniki največji vpliv na obnašanje potrošnika. Kulturo sestavlja sistem vrednot, idej, pojmov in drugih vzorcev obnašanja, ki usmerjajo posameznika v komuniciranje z okoljem. Kultura ima večplastni vpliv na nakupno obnašanje in potrošnjo v določenem družbenem okolju. Tako kultura vpliva na strukturo potrošnje, na kriterije, ki naj jih upoštevajo posamezniki pri nakupu in na oblikovanje in komuniciranje pomena izdelkov. Ob tem moramo poudariti zelo pomembno dejstvo, da se

zelo pogosto potrošniki odločajo za nakupe posameznih premetov ne zaradi funkcionalnosti temveč zaradi kriterijev, ki so socialno determinirani, kot so lep videz, blagovna znamka, imidž proizvajalca itd., skratka zaradi simbolnih lastnosti.

Družbeni dejavniki, ki vplivajo na obnašanje potrošnikov, so referenčne skupine, družina ter vloge in statusi.

Referenčne skupine sestavljajo sodelavci, sorodniki, znanci, sosedi, člani religioznih združenj, profesionalne in politične organizacije itd. Izdelki, ki jih kupujejo posamezniki, imajo večjo vrednost, ko jih ocenijo člani referenčne skupine. Redko se zgodi, da kaj kupimo, kar je v nasprotju z okusom referenčne skupine. Mnenjski vodje so tisti člani referenčne skupine, ki so kompetentni in se zato njihovo mnenje znotraj referenčne skupine najbolj ceni.

Družina je skupina, katere člani so med seboj povezani. Včasih v strokovni literaturi s področja trženja nekateri avtorji raje uporabljajo izraz gospodinstvo. Na nakupovalne vzorce v družini vplivajo naslednji dejavniki: cilji družine, organizacija družine, složnost družine, faza v njenem življenjskem ciklu in življenjski stil družine. Kot primer navedimo faze v življenjskem ciklu družine:

- * neporočeni samski, ki ne živijo pri starših,
- * mladi pari brez otrok,
- * mlada družina s predšolskimi otroki,
- * družina s šoloobveznimi otroki,
- * družina z odraslimi otroki,
- * družina po odhodu otrok,
- * starejši poročeni ali samski.

Vloge in statusi opredeljujejo položaj posameznika v raznih skupinah v njegovi življenjski dobi: v družini, klubih, organizacijah. Položaj sodnika vrhovnega sodišča uživa v družbi večji ugled od zdravnika, a vloga učitelja je pomembnejša od dimnikarja. Pogosto ljudje kupujejo izdelke z namenom, da bi poudarili svojo vlogo in status v družbi (avtomobile, pohištvo, športno opremo itd.). Tržniki se morajo zavedati dejstva, da posamezni izdelki lahko postanejo statusni simboli.

Osebnostni dejavniki, ki vplivajo na nakupne odločitve potrošnikov so starost, poklic, ekonomski položaj, način življenja ter osebnost in lastna predstava posameznika.

Zaradi vrste dejavnikov, ki vplivajo na nakupne odločitve potrošnikov in ki so predvsem povezani z njihovim načinom življenja, so se nekateri raziskovalci lotili raziskovanja načina življenja (angl. Life-Style). Arnold Michel (1983) je razvrstil potrošnike v ZDA na osnovi vrednot in načina življenja (angl. Values-Lifestyle) na devet skupin, in sicer so to:

- * ljudje, ki životarijo (4 %),
- * vzdržljivi ljudje (7 %),
- * konservativci (33 %),
- * tekmeči (10 %),
- * dosežkarji (23 %),
- * "jaz sem jaz" (5 %),
- * poskuševalci (7 %),

- * družbeno ozaveščeni (9 %),
- * celoviti ljudje (2 %).

Navedena razvrstitev skupin potrošnikov na osnovi vrednot in načina življenja omogoča tržnikom vpogled v to, kako temeljne potrebe in vrednote vplivajo na stališča in vedenje ljudi, posebno porabnikov. Na ta način podjetja lahko ponudijo potrošnikom prav tisto, kar si želijo, v obliki izdelka ali storitve.

Psihološki dejavniki, ki vplivajo na nakupne odločitve posameznikov, pa so motivacija, percepcija, prepričanja in stališča.

Motivacija je težnja po delovanju in doseganju ciljev. Motivi so torej razlogi, hotenja, ki povezujejo potrebe in cilje ljudi ter pojasnjujejo vzroke človekovega delovanja. Teorij o tem, kaj motivira človeka od znotraj, iz njega samega, in kaj od zunaj, iz okolja, je veliko in se med seboj tudi bistveno razlikujejo. Vse pa izhajajo iz človekovih potreb. Potrebo, ki jo človek ima, psihologija definira kot stanje napetosti v človeku, povezano z občutkom nezadovoljstva. Ta občutek sili človeka, da nekaj naredi, da bi nezadovoljstvo odpravil. Ko je potreba zadovoljena, motiv izgine.

Abraham Maslow, svetovno znani ameriški psiholog, je leta 1954 v svoji študiji Motivacija in osebnost, razporedil vse človekove potrebe v pet skupin:

- * fiziološke potrebe (lakota, žeja, spanje),
- * potrebe po varnosti (osebna varnost, pravni red),
- * potrebe po pripadnosti (družina, prijatelji, sodelavci),
- * potrebo po spoštovanju in samospoštovanju (priznanje, status),
- * potrebe po samouresničevanju (popolni razvoj človekovih potencialov).

Višje potrebe se lahko razvijejo šele, ko se zadovoljijo nižje. Od tod tudi ime teorije hierarhija potreb A. Maslowa. Človek naj bi samodejno težil k razvijanju novih, vedno višjih potreb. Tako se bo tudi potrošnik prizadeval zadovoljiti najprej potrebe nižje skupine (fiziološke, varnostne) in šele nato potrebe višjega ranga (spoštovanje, samouresničevanje).

1.1.3. Nakupni proces

Kupci se v nakupnih procesih obnašajo različno. Nekateri so zelo racionalni in premišljeno iščejo informacije o lastnostih in ceni blaga, delajo izračune in se posvetujejo, drugi se odločajo na snovi tega, ali jim je blago všeč ali ne, ali pa tudi sprejmejo namig prodajalca oziroma svetovalca. Nakupna aktivnost je proces, ki teče po določenih stopnjah, ki jih lahko razvrstimo v naslednje sosledje:

- * občutenje potrebe,
- * prednakupna aktivnost, ki vključuje:
 - zavedanje potrebe,
 - iskanje informacij o izdelkih,
 - vrednotenje alternativ in
 - izbiro izdelka,
- * odločitev o nakupu,
- * uporaba izdelka in
- * ponakupno počutje.

Občutenje potrebe. Zaznava je osnovna stopnja v procesu zavedanja potrošnika. Z njo potrošnik sprejema stvari in ideje skozi čutila, kar vse vpliva na njegovo obnašanje. Potrošnikovo vedenje je usmerjeno v doseganje njegovih ciljev. To pomeni, da bo reagiral tako, kot se mu dozdeva, da bo najbolje zadovoljil svojo potrebo. Pri tem pa mu pomagajo razni dražljaji, ki jih sprejema iz okolja. Dražljaji so motivi ali spodbude, ki v potrošniku ustvarjajo napetost, ki ga usmerja k določeni aktivnosti. Motivi razkrivajo vzroke potreb in posledično tudi aktivnosti, ki se jih loteva potrošnik. Glede na to, da je vsak potrošnik osebnost zase, bo tudi tolmačenje dražljajev in reakcija nanje specifična. Za potrošnika je pomembno, da oceni situacijo, ki vodi k nakupu.

Situacija, ki vodi potrošnika k nakupu, pa je pogojena tako z dejavniki, ki zadevajo posameznika (zaznave, motivi, potrebe in stališča) in dejavnike, ki se nanašajo na okolje (družina, sosilstvo, kultura, tradicija, pripadnost skupinam, vpliv gospodarstva: dohodek, cene, izdelki, storitve, servisne storitve, komuniciranje s tržiščem in javnostjo itd.). Okolje vpliva na posameznika precej bolj, kot pa more posameznik nadzorovati okolje. Potrošnik lahko reagira zelo različno na podatke iz okolja in sicer tako, da podatke zavestno sprejme ali zavrne ali pa da jih podzavestno povzame ter končno, da nanje tudi pozabi.

Prednakupna aktivnost. Dejansko občutena potreba je lahko že skoraj toliko kot opravljen nakup. To velja še posebno v primeru osnovnih potreb, kot so potrebe po hrani, pijači itd. Potrebo lahko potrošnik občuti tudi tedaj, ko obstajajo zelo majhne možnosti, da bi dosegel cilj (npr. nakup avtomobila). Želja po nakupu določenega izdelka je v začetku lahko slabša ali pa močnejša, odvisno od potrebe, ki jo je treba zadovoljiti. Prednakupna aktivnost obsega, kot smo že omenili, več stopenj, in sicer: zavedanje potrebe, iskanje informacij o izdelkih, vrednotenje alternativ in izbiro izdelka. Tisti, ki želi kupiti avtomobil, si ga tako v času prednakupne aktivnosti ogleda v razstavnih prostorih ali izložbah, se posvetuje s prijatelji, znanci, sorodniki ali sodelavci, preuči prospekte, primerja cene itd. Vsaka stopnja prednakupne aktivnosti, od zavedanja potrebe do izbire izdelka, ima večjo vejetnost, da bo potrošnik opravil nakup. Med tem procesom je morebitni kupec zelo dojemljiv za razne sugestije, podatke v obliki nasveta ali informacije s področja komuniciranja.

Odločitev o nakupu. Pred odločitvijo za nakup je torej vrednotenje alternativ o pozitivnih in negativnih elementih izdelkov. Ne glede na to, kateri nakupni elementi (pozitivni ali negativni) so močnejši, prihaja do njihovega prelamljanja, križanja. V točki sečišča (konfliktna situacija) pride do odgovora, ali kupiti ali ne. Če se potrošnik odloči za nakup, zavestno sprejme določeni riziko, saj proizvoda še ni uporabljal, ne pozna njegove kakovosti, zanesljivosti itd. Prav zaradi tega prihajajo tu v poštev razne informacije, podatki, nasveti, ki potrošniku olajšajo odločitev za nakup.

Uporaba izdelka. S prodajo izdelka naj ne bi bil sklenjen tudi nakupni proces. Pozornost prodajalca naj bo po končani prodaji usmerjena v to, kako je kupljeno blago uporabljeno, ali se pri tem pojavljajo kakšne težave, neprijetnosti in pomanj

jkljivosti. Vrednotenje izdelka blaga, ki ga kupec uporablja, je usmerjeno torej v uporabno vrednost proizvoda in sestoji iz individualnega ocenjevanja primernosti ali neprimernosti kupljene dobrine. Če pri vrednotenju prevladujejo pozitivni elementi, potem je potreba zadovoljena in cilj dosežen.

Ponakupno počutje. Pri uporabi kupljenega izdelka se pri kupcu lahko pojavi neskladje med njegovimi občutki in spoznanji v zvezi s kupljenim predmetom in možnimi alternativami (kognitivna disonanca). Neskladje je tem večje, čim pomembnejša je bila odločitev in čim bolj so bile privlačne neizbrane alternative nakupa. Zato je v tem času pomoč in zanimanje prodajalca glede zadovoljstva kupca z izdelkom zelo dobrodošla. Če prodajalec na tej stopnji pri kupcu uspe, si bo le-tega osvojil, ne samo kot nadaljnjega zvestega potrošnika temveč tudi kot priporočevalca samega sebe, izdelka in prodajnega mesta drugim.

Posebnosti nakupnega procesa industrijskih potrošnikov. Nakup industrijskega blaga včasih opravi posameznik, drugič pa je v nakupni proces vključenih več oseb, ki so vključene v proces nakupnega odločanja. Nekateri avtorji imenujejo takšno skupino tudi nakupni center, v katerem ločimo šest vlog, ki jih opravlja različno število oseb:

- * pobudnik (iniciator) je oseba, ki priporoči nakup izdelka;
- * vplivnež (motivator) vpliva na odločitev;
- * odločevalec ima formalno, še večkrat pa neformalno moč za sprejem odločitve;
- * kupec je tehnični izvajalec nakupa, npr. nabavni referent;
- * uporabnik je tisti, ki dejansko uporablja izdelek;
- * "vratar" je katerakoli oseba, ki pozna tok informacij in vlogo zgoraj omenjenih oseb v podjetju. Ima birokratsko moč, da omogoči ali pa prepreči prodajalcu pot do tistih, ki odločajo in vplivajo na nakupe.

1.1.4. Segmentacija trga, opredelitev tržnih ciljev in umeščanje (pozicioniranje) izdelkov

Segmentacija trga je postopek členitve trga na različne skupine potrošnikov, med katerimi tržnik išče ciljno skupino, ki jo namerava doseči z določenim trženjskim spletom (marketing miksom).

Segmentiran in usmerjen tržni pristop postane nujnost, ko se število ponudnikov na trgu poveča in se zaostri konkurenca. Skupine potrošnikov imajo različne okuse in potrebe. Potrošniki izbirajo tiste izdelke, ki so jim najbolj prilagojeni. Praktično ni več mogoče proizvajati izdelkov, ki so primerni za vse. Ponudnik z nediferenciranim pristopom, ki skuša vsakemu potrošniku ponuditi nekaj, ne more nikomur ponuditi dovolj in tako v skrajnem primeru ostane brez kupcev. Za tržnika je dosti ugodneje, če je njegov izdelek številka ena pri skupini kupcev in bolj v ozadju pri drugi, kot da je številka dve pri vseh kupcih.

Segmentacija trga je izhodišče ciljnega trženja, ki obsega tri poglavitne faze, in sicer:

- segmentacijo trga kot delitev trga na različne skupine kupcev,
- izbiro ciljnega trga kot ocenjevanje in izbiranje enega ali

- več tržnih segmentov, v katere bomo posegali in
- umeščanje (pozicioniranje) izdelkov kot oblikovanje konkretne izdelka in podrobnega trženjskega spleta.

Kriteriji segmentacije trga so:

- geografske spremenljivke: regija, velikost mesta, gostota prebivalstva, podnebje;
- demografske spremenljivke: starost, spol, velikost in življenjski cikel družine, dohodek, poklic, izobrazba, religija, rasa, narodnost;
- psihografska segmentacija: družbeni sloj, življenjski slog, značaj;
- vedenjska segmentacija: izraba okoliščin, iskanje koristi, status potrošnika, stopnja potrošnje, stopnja lojalnosti, faza pripravljenosti za nakup, stališče do izdelka.

Pri segmentiranju trga industrijskih in drugih organizacij pa upoštevamo:

- demografske spremenljivke: panoga, velikost podjetja, lokacija;
- funkcionalne spremenljivke: tehnologija, stopnja potrošnje, obseg storitev;
- nakupovalne navade oz. postopke: organizacija nabave, struktura moči oz. centri odločanja, obstoječi odnosi s partnerji, splošna politika nabave, nabavni kriteriji;
- situacijski dejavniki: dobavni roki, posebne zahteve, velikost naročil;
- osebnostne značilnosti: podobnost organizacijske kulture, odnos do tveganja, lojalnost;

Prednosti uporabe koncepta segmentacije trga so:

- poznavanje potreb posameznega segmenta potrošnikov in stopnje njihove zadovoljenosti pokaže proizvajalcu, kje na trgu so nove in/ali boljše možnosti za uspeh;
- proizvajalec lahko natančneje prilagodi izdelek, tržne dejavnosti in sploh vse instrumente trženjskega spleta posameznim tržnim segmentom;
- proizvajalec lahko sredstva, namenjena trženju, smotrneje uporabi, oziroma jih usmeri skladno s pričakovanimi tržnimi rezultati.

Opredelitev tržnih ciljev. Ko smo določili tržne segmente, se moramo odločiti, ali bomo "obdelali" celotni trg ali delne trge, oziroma koliko delnih trgov. Pri tem upoštevam pogoje za uspešno segmentacijo trga, ki so:

- prepoznavnost in merljivost segmenta,
- dostopnost segmenta (prek medijev),
- zadostna velikost,
- odzivnost segmenta glede na marketinški program.

Izbiri segmentov opravimo na podlagi ocenitve dobičkonosnosti vsakega segmenta in zavisi od njegove velikosti in stopnje rasti. Rast segmenta je še posebej zanimiva, čeprav privlači tudi konkurenco, pri čemer je treba upoštevati število in moč obstoječih in možnih konkurentov, substitute in navade kupcev ter dobaviteljev. Prav tako ne smemo pri izbiri segmentov prezreti ciljev in virov organizacije, kajti za uspešnost izbire določenega segmenta bi morala imeti organizacija specifično prednost pred konkurenti.

Ko je tržnik ovrednotil možnosti v zvezi z dobičkonosnostjo, ki mu jo nudi posamezni tržni segment, se mora odločiti, v kateri tržni segment bo umestil (pozicioniral) svoj izdelek. Pri tem ima možnosti izbire treh strategij tržnega nastopa:

- **nediferencirani marketing.** Podjetje na celotnem trgu obdeluje vse kupce brez razlike. Kot primer nediferenciranega trženja lahko navedemo Coca-Colo, ki se ob začetnem tržnem nastopu odločila za takšno strategijo z naslednjim apelom: samo ena pijača, v eni steklenici in z enim okusom, ki vsem prija.
- **diferencirani marketing.** Podjetnik razdeli trg na številne delne trge, ki jih obdeluje z različnimi trženjskimi spleti in razvejano tržno ponudbo. Tako npr. ponudba avtomobilov ameriške korporacije General Motors poudarja avtomobil za vsak žep, namen in osebnost.
- **koncentrirani marketing.** Tržnik z vseh trgov izbere nekaj ali celo en sam delni trg, ki ga posebej "obdeli". Na ozkem tržnem segmentu želi doseči s specifično prilagojeno ponudbo in ustreznim trženjskim spletom velik tržni delež. Tako se je svojčas ameriška korporacija Hewlett-Packard odločila za ponudbo dragih računskih strojev.

Umeščanje (pozicioniranje) je postopek, ki ga tržnik uporabi za oblikovanja ustrezne pozicije izdelka in trženjskega spleta tako, da izdelek zavzame ustrezno mesto v potrošnikovi zavesti glede na konkurente.

Pri segmentiranju trgov tržniki vse prepogosto uporabljajo geografske in demografske dejavnike. Vendar pa v zadnjem obdobju vse bolj prevladuje dejstvo, da je trženjski splet treba usmeriti k skupinam s podobnimi potrošnimi navadami in življenjskim slogom. Iz tega namreč izhajajo različni okusi in potrebe, ki so najboljša osnova za razlikovanje izdelkov v okviru določene blagovne skupine, torej za t.i. umeščanje (pozicioniranje) izdelkov.

Tako postajajo osnova za pozicioniranje pri večini skupin izdelkov psihografski in vedenjski kriteriji, ki povezujejo izdelek z življenjskim slogom posameznika. Na večini trgov je že toliko tehnološko podobnih kakovostnih izdelkov, da brez dodane psihološke vrednosti razlikovanje ni več mogoče. Pozicija, ki jo oblikujemo prek najrazličnejših kanalov komunikacijskega miksa, mora biti jasna, enostavna, razpoznavna, razločljiva, verodostojna in konsistentna. V poplavi informacij, ki dnevno oblegajo potrošnika, izdelek lahko edino na ta način dobi mesto v njegovi glavi.

Literatura

Kesič, Dragan: Pomen nabavnega marketinga, Marketing magazin, marec 1995, ČZP Delo, d.o.o.

Porter, Michael: Competitive Strategy, The Free Press, N.Y. 1980

mag. **Henrik DOVŽAN**
Brajnikova 21
1000 Ljubljana

Poslovno okolje gospodarske organizacije (II. del)

Nadaljevanje članka iz prejšnje številke, kjer ste lahko prebrali naslednja poglavja:

1. SESTAVINE OŽJEGA POSLOVNEGA OKOLJA ORGANIZACIJE

1.1. Odjemalci

1.1.1. Obnašanje (ravnanje potrošnikov)

1.1.2. Dejavniki, ki vplivajo na nakupne odločitve

1.1.3. Nakupni proces

1.1.4. Segmentacija trga, opredelitev tržnih ciljev in umeščanje (pozicioniranje) izdelkov

1.2. Dobavitelji

Odnos podjetnika do dobaviteljev obravnava strokovna literatura s področja trženja v sklopu medpodjetniškega trženja (angl. Business-to-Business Marketing), pri čemer organizacija odjemalka kupuje proizvode, storitve in znanje od organizacije dobaviteljice za uporabo v proizvodnih in poslovnih procesih.

Specifičnosti medpodjetniškega trženja zahtevajo od tržnika visoko strokovno znanje in profesionalnost, ki pomenita osnovni vir moči pri usklajevanju in usmerjanju odnosov med partnerji. Volunterstvo, neznanje in nesposobnost tržnikov je bistvena slabost organizacije v primerjavi z njenimi konkurenti. Za uspešnost tržnikov ne zadošča le operativno znanje o trženju, pač pa morajo le-ti razpolagati z večplastnim funkcionalnim znanjem s področja lastnega podjetja, dobavitelja in konkurentov. Poleg tega pa je potrebno tudi znanje o družbenem in gospodarskem okolju in nenazadnje tudi splošno strokovno in poslovodno znanje npr. o splošni teoriji sistemov, o poslovni politiki organizacije, o vodenju in upravljanju. Bistveno pri tem pa je tudi poznavanje neformalnih struktur v lastni organizaciji in organizacijah partnerjev in njihovem vplivu na nabavne odločitve.

Potrošno trženje obravnava številne, praviloma posamično neznane odjemalce organizacije; v medpodjetniškem trženju so odjemalci - bodisi obstoječi bodisi potencialni - maloštevilni in znani. Zaradi tega imajo neosebne trženjske komunikacije v trženju med organizacijami znatno manjšo veljavo. V tem trženju izstopa osebna prodaja z maloštevilnimi in znanimi odjemalci blaga. Prevladujejo torej osebne oblike komuniciranja, poslovni pogovor, poslovni sestanek, poslovna predstavitev, poslovna pogajanja in podobno. Te dejavnosti pa zahtevajo specifično in poglobljeno znanje: retoriko, verbalno in neverbalno komuniciranje, pogajanja, psihogijo prodaje itd.

1.2.1. Vrste nakupnih odločitev

Slehera medpodjetniška nakupna odločitev najprej zahteva relevantne informacije o dobavitelju, izdelkih in pogojih nakupa. Kupec informacije zbere, analizira in objektivno oceni vse vidike nakupa. Predvidi tudi vpliv nakupne odločitve na strateške cilje in poslovno politiko podjetja. Končno izbere proceduro za izvedbo nakupa. Dejavnosti se značilno razlikujejo glede na položaj kupca pri posameznih vrstah nakupov. Položaj opredeljuje njegova zaznava o pomembnosti nakupne odločitve glede na obseg in potencialni vpliv nakupa na poslovanje podjetja. Negotovost kupca se stopnjuje s pomanjkanjem zanesljivih relevantnih informacij. Z večjo izbiro se krepi kupčeva zaznava o širini možnih alternativ.

Značilnosti kupčevega položaja in ustrezne nakupne dejavnosti obsegajo šest skupin:

- **Priložnostni nakup.** Kupec ne išče informacij, nakup opravi brez analiz in z običajnim rutinskim nadzorom. Nakup je le malo pomemben, brez tveganja in s pestro izbiro.

- **Rutinski nakup.** To je običajen nakup, ki se obnavlja. Zahteva malo truda pri iskanju informacij, skromno analizo, strateškim vidikom posvečamo le malo pozornosti. Procedura je standardna. Odločitev je manjšega pomena. Tveganja so obvladljiva, izbira je ustrezna in kupec se rahlo zanaša na svojo pogajalsko moč.

- **Prirojeni ponovni nakup.** Zanj sta značilna nekaj tveganja in omejena izbira. Kupčev položaj ni posebno trden. Iskanje informacij in izbiranje alternativ je skromno.

- **Novi posli.** Nakupna odločitev je pomembna, sprejema se s tveganjem. Izbira je skromna in pogajalska moč kupca je omembe vredna. Potrebno je precej informacij in analiz. Dolgoročni cilji se upoštevajo in posel poteka po popolnoma novi proceduri. Kupec nima izkušenj z nabavo te vrste blaga, ki je diferencirano, praviloma tehnološko zapleteno in ga je skoraj nemogoče ocenjevati s primerjavami.

- **Zapleten ponovni nakup.** Je relativno pomemben. Tveganje je zanemarljivo, izbira velika, pogajalski položaj kupca je trden. Nakupi te vrste so najpogostejši. Kupec zahteva veliko informacij, ki jih natančno obdeli.

- **Nove strateške zahteve.** Nakup je za podjetje izredno pomemben, tveganje je znosno, izbira majhna. Praviloma je kupčev položaj trden. Potrebno je obsežno iskanje informacij in skrbno analiziranje alternativ. Velika pozornost je namenjena dolgoročnim vidikom. Vse nakupne dejavnosti so intenzivne. Nakup ima velik strateški pomen in je finančno zahteven. Odločitve sprejmejo osebe v vodstvu podjetja po končanih daljših pogajanjih z dobavitelji.

1.2.2. Nabavna strategija podjetja

Pri načrtovanju in izvajanju nabavne politike mora podjetnik definirati tudi celovito nabavno strategijo, ki mora odgovoriti

na naslednja vprašanja (Kesič, 1995):

- ali kupiti ali proizvajati?
- ali kupiti ali vzeti v zakup?
- ali kupiti nabavni vir, če je to strateško pomembno?
- koliko dobaviteljev ponuja želeno blago?
- ali nabavimo blago na domačem trgu ali v tujini in zakaj?
- ali nabavimo blago direktno pri proizvajalcu ali pri distributerju/posredniku in zakaj?
- koliko dobaviteljev je smiselno imeti in zakaj?
- kakšna je lahko nabava glede na finančne vire?

Uspešno izvajanje nabavne strategije omogoča podjetniku, da neposredno in posredno izkoristi prav vse možne priložnosti za povečanje dobička podjetja. Večji kot je prispevek nabavne funkcije k rentabilnosti podjetja, večja je njegova konkurenčna sposobnost. Večji dobiček pa hkrati pomeni večje možnosti za razvoj novih izdelkov, za intenzivnejše komuniciranje in tudi za vodenje politike konkurenčnih cen.

Uspešna podjetja pa so naredila še korak naprej v nadaljnjem razvoju nabavnega marketinga z uspešno uporabo koncepta t. i. reverzibilnega marketinga. Reverzibilni marketing, marketing v obratni smeri, odlikuje aktiven odnos kupca do prodajalca pri uresničevanju praviloma dolgoročnih kupčevih ciljev, saj omogoča predvsem naslednje (Kesič, 1995):

- vodenje aktivne strategije razvijanja dobaviteljev,
- tesno in dolgoročno ciljno usmerjeno sodelovanje med kupcem in dobaviteljem,
- vezavo na manjše število dobaviteljev,
- usmerjenost v prihodnost, ki pa zahteva natančno raziskovanje in načrtovanje,
- doseganje bistveno boljše kakovosti dobavljenih materialov in sestavnih delov,
- znižanje stroškov tudi do 30 odstotkov,
- lažje in učinkovitejše doseganje ciljev in strategije podjetja kot celote.

Še posebej tehtni pa so razlogi, ki vplivajo na odločitve podjetij o uporabi koncepta reverzibilnega marketinga:

- doseganje izjemnih poslovnih rezultatov,
- pomanjkljivosti v delovanju tržišča,
- dolgoročni načrti podjetja,
- pomembni socialni, politični, geografski in ekološki dejavniki,
- tehnološke spremembe,
- priznanje in spoštovanje nabavne funkcije v podjetju,
- aktualni trendi.

Uporaba koncepta reverzibilnega marketinga v nabavnem marketingu lahko pomembno vpliva na dolgoročno uspešno poslovanje podjetja. Uspešna podjetja, ki poslujejo v najbolj inventivnih, inovativnih in propulzivnih svetovnih sektorjih industrije (farmacevtska, elektronska), so že spoznala velik pomen nabavnega marketinga, saj že uporabljajo nov koncept poslovanja SMPRT (sales-prodaja, marketing, purchasing-nabava, and-in, research-raziskave, together-skupaj), ki naj bi v smislu skupnega dela, koordinacije odločitev, skupnega marketinško-informacijskega sistema, nabavnega in

uravnoveženega (uravnoveženi marketing je kombinacija odločitev prodajnega in nabavnega marketinga na podlagi rezultatov raziskav na obeh tržiščih in koordinacije teh odločitev z odločitvami proizvodnje, razvojne, finančne in tudi kadrovske funkcije podjetja) marketinga ter natančno določene ciljne usmeritve odločno prispeval k doseganju resnično optimalnega tržnega nastopa.

1.2.3. Uveljavljanje partnerskih odnosov med kupci in dobavitelji

V tržnem gospodarstvu o uspehu podjetja odločata kupec in tržišče. Na svetovnem trgu pa je prišlo do dveh pomembnih sprememb. Tržišče ponudnikov, na katerem povpraševanje presega ponudbo, se je spremenilo v tržišče kupca, na katerem ponudba presega povpraševanje. Druga sprememba pa je internacionalizacija, tržišča oziroma globalizacija ponudbe, ki z odpiranjem nacionalnih trgov postaja čedalje bolj zanačilna tudi za nabavno plat potrošnega in medpodjetniškega trženja. Obe spremembi se močno odražata na vhodni strani proizvodnih procesov naših podjetij, kjer so udeleženi dobavitelji izdelkov, storitev in znanja. Dobavljeni proizvodi, sestavni deli in razni drugi materiali so lahko več kot polovica celotne vrednosti proizvoda in kot kažejo izkušnje v določenih industrijskih panogah, tudi njihov vpliv na kakovost končnega proizvoda ni nič manjši od finančnega deleža, v določenih primerih je lahko še večji.

Učinkovitega upravljanja proizvodnih procesov si danes ne moremo več zamišljati brez visoko kakovostnih vhodnih proizvodov, ki morajo v vsaki pošiljki ustrezati zahtevam kupca. Tako zahteve do dobaviteljev stalno naraščajo, ne samo po stalnem zniževanju cen in skrajševanju dobavnih rokov, ampak tudi po neprekinjenem zaostrovanju zahtev pri kakovostnem prevzemu. Zahteve naročnikov nekaterih industrij (elektronika, izdelava avtomobilov) so se glede kakovosti proizvodov v zadnjih dveh desetletjih drastično zaostrole. Statistični prevzem proizvodov po vzorčnem planu, ki je pred desetletji temeljil na še dopustnem številu neskladnih enot oz. napak na 100 enot, so v navedenih industrijah dvignili na 1.000 enot, vse pogosteje pa se že zahteva prevzem s še dopustnim številom neskladnosti na 1,000.000 enot.

Tako visoke zahteve kupcev do dobaviteljev pa seveda zahtevajo, da naročnik natančno opredeli zahteve proizvoda v pogledu definiranja značilnosti, embalaranja, transporta, načina skladiščenja, rokov dobave, kakovostnega in količinskega prevzema itd., pa tudi vseh preostalih zahtevah v medsebojnem poslovanju, kar je sicer predmet ustreznega dogovorjanja med partnerjema.

Zaradi zelo zapletene problematike, ki se v praksi pojavlja med kupcem in dobaviteljem, sta partnerja tako rekoč prisiljena navezati partnerske odnose. Samo enakopravni odnosi, ki so podlaga za vzpostavitev potrebnega zaupanja, lahko zagotovijo izpolnjevanje visokih zahtev, ki jih trg postavlja pred proizvajalce končnih izdelkov, katerih obsežen delež morajo prenesti na svoje dobavitelje. Zato je vsak naročnik - proizvajalec končnih izdelkov, ki dolgoročno načrtuje svoje

poslovanje oziroma svoj razvoj, zainteresiran tudi za uspešno poslovanje svojih dobaviteljev in njihovo prosperiteto. Dobavitelje obravnava kot del svojega poslovnega sistema.

Zelo pomembna dejavnost nabavnega marketinga v podjetjih je zato tudi izbira dobaviteljev. Možni postopek pri presojanju oz. izboru dobaviteljev obsega naslenja področja:

- določitev potencialnih dobaviteljev;
- ocenjevanje možnih dobaviteljev po ekonomsko-tehničnih kriterijih;
- opredelitev zahtev v zvezi zagotavljanja kakovosti;
- potrditev začetnih vzorcev;
- presoja procesa kakovosti;
- potrditev dobaviteljev in podpis pogodbe.

1.3. Konkurenti

1 3.1. Koncept konkurence

Tržna usmerjenost podjetnika zahteva, prvič, da spozna in analizira svojo okolico, drugič pa, da usmerja oziroma izpolnjuje svojo prodajno koncepcijo, upoštevajoč obstoječo in možno konkurenco.

Predvsem mora podjetnik ugotoviti, ali ima opraviti z monopolistično (en ponudnik), oligopolistično (več ponudnikov) ali polipolistično (mnogo ponudnikov) strukturo ponudbe. V kakšnem položaju je podjetnik s svojim asortimentom glede na povpraševanje. Če je na strani povpraševanja samo en kupec, govorimo o tržni situaciji, ki jo imenujemo monopol. Če je na strani povpraševanja več povpraševalcev govorimo o oligopsonu, ko pa se srečujemo z mnogo povpraševalcev, pridemo do poligopsona.

Iz kombinacije položaja ponudbe in povpraševanja si podjetnik oblikuje tržišče. Tako je podjetnik v tržni situaciji popolne konkurence, ko se znajde med mnogimi konkurenti, tako na strani ponudbe kot na strani povpraševanja. Cilj prodajnega koncepta podjetnika je, da osvoji načelo konkurence, hkrati pa oblikuje takšno prodajno strategijo, ki mu omogoča zmanjšanje oziroma omejitev delovanja konkurence.

V tržnem gospodarstvu je obstoj podjetnika določen s tem, kakšen položaj si uspe priboriti na trgu in kako se lahko na trgu uveljavi. Ker tudi podjetnik vpliva s svojo dejavnostjo na trg, mora zastaviti svoje cilje z vidika trga ter jih povezati in uskladiti s tržnimi dogajanjem in značilnostmi sodobne konkurence.

Osnovna značilnost sodobne konkurence je namreč v tem, da se poleg klasične cenovne konkurence pojavljajo še druge oblike tržnega tekmovanja. Pri tem je značilno, da imajo prav ti necenovni elementi mnogo pomembnejšo vlogo v konkurenčnem boju kakor cena sama. Tako se je v teoriji trženja razvil postopek optimalne kombinacije prodajnih ali tržnih instrumentov, ki ga je leta 1978 McCarty sintetiziral in poenostavil na vsega štiri elemente za izdelke kot splet (miks) t.i. 4P: *proizvod* (product), *kraj* (place), *cena* (price) in *promocija* (promotion). Leta 1981 pa sta Booms in

Bitner za trženje storitev imenovani splet 4P dopolnila še s tremi instrumenti, in sicer: *ljudje* (people), *fizični dokazi* (physical evidences) in *procesiranje* (processing), zato govorimo pri trženju storitev o modelu 7P.

Za sodobne izdelke je značilno, da postaja kakovost, ne pa cena, prvi pogoj njihove konkurenčnosti na razvitih mednarodnih trgih. Pri teh izdelkih vse bolj opažamo, da so količine materiala za njihovo izdelavo majhne, tehnologija izdelave zahtevna, kakovost visoka in posledica tudi temu primerna visoka vrednost. Pri tem ima oblikovanje in razvijanje teh izdelkov še prav pomembno vlogo v sklopu omenjenih prodajno političnih instrumentov trženja, saj le to vodi k diferenciaciji kot osnovni značilnosti sodobne konkurence. Trendi, ki usmerjajo razvoj novih izdelkov, so:

- * izredna širitev izdelkov, blagovnih znamk in modelov;
- * naraščanje kombiniranih izdelkov (bela tehnika, avdio-vizualna tehnika);
- * velika kompleksnost izdelkov;
- * naglo spreminjanje značilnosti oziroma zmogljivosti izdelkov;
- * povečanje obsega informacij o izdelkih na trgu in v javnosti, zaradi česar se porabnik težje informira o značilnosti izdelka, ki ga zanima;
- * popolna komparacija karakteristik izdelkov je dostopna porabnikom zgolj na trgih večjih urbanih središč, v oddaljenih naseljih pa so primerjave omejene zaradi manjše ponudbe;
- * število kupcev se veča zaradi udeležbe vseh članov družine pri nakupih;
- * z večanjem življenjske ravni porabnikov le-ti postanejo zahtevnejši in izbirčnejši pri nakupih;
- * pomembno mesto dobiva tudi ekološka komponenta izdelka (okolju prijazen izdelek);
- * porabniki postanejo vedno bolj kritični do komercialnih informacij o izdelkih;
- * večja stopnja znanja in širša razgledanost dvigujeta pričakovanje porabnikov v zvezi z izdelkom;
- * delovanje združenj potrošnikov prav tako varuje v razvitih državah porabnike pred neugodnimi nakupi.

1.3.2. Porterjev model dejavnikov, ki vplivajo na konkurenco v panogi

Michael Porter (Porter, 1980), profesor za poslovno administracijo na harvardski poslovni šoli in pisec dveh uspešnic s področja konkurenčnosti *Strategija konkurence* (1980) in *Konkurenčne prednosti* (1985), opazuje konkurenčnost podjetja v okolju, v katerem nastopa pet dejavnikov, ki vplivajo na konkurenco v panogi, in sicer:

- * konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi,
- * grožnje vstopa novih konkurentov,
- * grožnje substitutov,
- * pogajalska moč kupcev in
- * pogajalska moč dobaviteljev.

Poslovna strategija, ki jo lahko imenujemo tudi kompetitivna strategija, je sprejemanje napadalnih in obrambnih ukrepov z namenom, da bi si podjetje izborilo takšen obrambni po-

ložaj, ki bo omogočil uspešno tekmovanje z navedenimi petimi dejavniki konkuriranja in zagotovil največji dobiček. To zahteva seveda različne prijeme in ukrepe. Ker vsi naštetí dejavniki delujejo sočasno, jih mora podjetnik upoštevati pri oblikovanju svoje strtegije, to pa pomeni, da jih mora preučevati in se odzivati nanje, tudi predvideti njihove prihodnje akcije, da bi lahko nanje uspešno reagiral, ali jih preprečil, če zanj pomenijo grožnjo. Kompetitivna strategija omogoči podjetniku, da bolje zadovolji potrebe kupcev kot njegovi konkurenti ter zato bodisi dosega višjo ceno za enako kakovostne izdelke ali storitve kot njegovi tekmeci ali pa ponudi kupcem enakovreden proizvod po nižjih cenah.

Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi. Poznavanje tekmecev je za podjetnika ravno tako pomembno kot poznavanje kupcev. Podjetnik mora prepoznati predvsem pomembne konkurente. Večinoma je tekmece mogoče razdeliti v tri skupine: nekaj zelo pomembnih, več manj pomembnih in preostale, ki so malo pomembni. Za poznavanje prednosti in slabosti tekmecev mora podjetnik ugotoviti zakaj so uspešni ali neuspešni, kakšna je struktura njihovih stroškov, kakšen marketing uporabljajo, kdo so njihovi kupci ter s kakšnimi sredstvi in znanjem razpolagajo. Problem za podjetnika je, kako bo zbral potrebne podatke o konkurentih. Večino podatkov bo našel v uradnih statistikah ter pri dobaviteljih (če so hkrati tudi podjetnikovi dobavitelji), pri kupcih, distributerjih ter končno, vendar ne nazadnje, s tržnimi raziskavami.

Poučni primeri razumevanja konkurence med obstoječimi podjetji v panogi so lahko podjetja Bosch, Sony in Philips oziroma njihovo izgrajevanje čvrste pozicije na trgu ZDA v cilju pridobivanja globalnega prestiža in tehnološke solidnosti. Svoje poslovne cilje so usmerili v obvladovanje tržišča ZDA in ob tem zavestno žrtvovali donosnost.

Grožnje vstopa novih konkurentov. Potencialni konkurenti so možni kandidati za trg podjetnika. Sem prištevamo podjetja, ki širijo trg z enega geografskega območja na drugo, razširjajo proizvodni program oziroma prodajni sortiment, se integrirajo z inozemskimi proizvajalci in distributerji, uvažajo znanje ali kapital. Možnosti pri izbiri prodajnih poti so novim konkurentom čestokrat prepreka za vstop v panogo. Znan je primer proizvajalca ur Timex, ki si je moral ustvariti popolnoma nove prodajne poti za prodajo svojih cenjenih ur, ker pri obstoječih prodajnih kanalih za prodajo ur ni našel razumevanja.

Grožnje substitutov. Potencialni substituti so vsi proizvodi in storitve, ki vsaj delno zadovoljujejo potrebe kupcev na področjih, ki jih zaseda podjetnik. Zato se mora podjetnik poglobiti v problematiko relativne cenovne ugodnosti, ki jo nudijo substituti porabnikom ter dejavnikom, ki vplivajo in pospešujejo naklonjenost kupcev do nadomestnih proizvodov. Tako so za ustanove, ki se ukvarjajo z življenjskim zavarovanjem, nadomestni proizvodi različni investicijski skladi in druge možnosti vlaganja prihrankov prebivalstva. Ustanovam, katerih predmet poslovanja je varovanje premoženja, so močan substitut elektronske alarmne naprave.

Pogajalska moč kupcev. Moč se kaže v koncentraciji kupcev v primerjavi s koncentracijo ponudbe, v obsegu nakupov, v velikosti stroškov kupca, če hoče spremeniti dobavitelja, v pritiskih kupcev po znižanju cen, izboljšanju dobavnih, plačilnih in servisnih pogojev. Podjetnik mora odkriti in spoznati zlasti "dobre" kupce, to je kupce, katerih potrebe ustrezajo tehnološkim in tržnim sposobnostim njegovega podjetja, kupce z visokim potencialom rasti, kupce z manjšo močjo pri dogovarjanju, kupce z nižjimi stroški servisiranja itd. Pogajalsko moč kupcev sta spretno izkoriščali ameriški podjetji General Motors in Ford, ki sta svojim dobaviteljem pretela z možnostmi uvažanja lastne proizvodnje določenih komponent končnih izdelkov.

Pogajalska moč dobaviteljev. Le-ti razmišljajo ravno nasprotno kot kupci. Želijo izposlovati čimvišje prodajne cene, kratke plačilne in garancijske roke, svoje pogoje izsiljujejo z nedobavljanjem naročenega blaga. Svojo pogajalsko moč izražajo še z različnostjo vstopnih materialov, pomembnostjo deleža glede na celotno količino, onemogočanjem dostopa do substitutov oziroma možnosti zamenjav itd. Pogosto izsiljujejo svoje pogoje na račun monopolnega položaja, ko kupec nima na izbiri več različnih ponudnikov. Primer pogajalske moči dobavitelja je nastopil pri dobavah posebno oblikovanih izdelkov za podjetje Illinois Tools Works, katero je dobavitelju omogočilo doseganje višjih cen, na srečo pa se je iz tega razvila tudi večja lojalnost med partnerjema.

1.3.3. Analiza in zbiranje podatkov o konkurenci

Ko se podjetnik loti analize konkurence, se vpraša: Kateri dejavniki določajo močan ali šibek položaj mojega podjetja? Podjetnik je prisiljen pretehtati strukturo in moč konkurence kakor tudi možne spremembe pri obeh v prihodnosti. V strokovni literaturi s področja trženja najdemo veliko dejavnikov za ocenjevanje konkurenčnega položaja. Zaradi preglednosti se bomo omejili le na tiste, brez katerih podjetniki ne bi mogli vsaj približno ugotoviti mesto in vlogo svoje organizacije v primerjavi s konkurenco. Ti dejavniki so:

- * absolutni in relativni tržni delež;
- * stroškovne prednosti, ki niso odvisne od tržnega deleža;
- * razlikovanje izdelkov (proizvodnega programa, prodajnega sorti menta) povezano:
 - s kakovostjo izdelkov,
 - s kakovostjo trženja in servisa (že omenjeni splet 4P oz. 7P)
 - z inovativnostjo in
 - z donosnostjo izdelkov oziroma programov.

Absolutni tržni delež izračuna podjetnik s primerjavo lastne prodaje izdelkov s celotno prodajo na določenem trgu, ki ga oskrbuje. Relativni tržni delež pa izračuna podjetnik s primerjavo prodaje izdelkov z vsoto tržnih deležev njegovih treh največjih tekmecev.

Stroškovne prednosti, ki niso odvisne od tržnega deleža, za podjetnika pa pomenijo veliko konkurenčno prednost, so:

- večje znanje ali mogoča zaščita patenta v tehnologiji izdelka ali tehnološkega procesa,
- večje znanje, ki temelji na poznavanju dejavnosti panoge,

- dostopnost do kapitala (lastna sredstva, vlaganja drugih firm),
- število in lojalnost kupcev,
- lokacija podjetja,
- lažji dostop do surovin itd.

Razlikovanje izdelkov nasproti konkurenci doseže podjetnik s samim izdelkom, ki ga uskladi z zahtevami kupcev, odjemalcev. To pa zahteva, da sprašuje kupce, naj določijo vrsto kriterijev, po katerih ocenjujejo izdelek. Prav tako igra pri tem pomembno vlogo tudi kakovost storitev, kar podjetnik izkaže s tehnično pomočjo, izobraževanjem, dokumentacijo in garancijami. Tudi inovativnost ni odvisna od tržnega deleža, ki ga zavzema podjetnik na določenem območju. Inovativnost se tako kaže kot sposobnost podjetnika, da zamenja zastarele izdelke z novo in privlačnejšo ponudbo. Inovativnost je težko meriti. Pomagamo si s štirimi temeljnimi inovacijskimi sredstvi, to pa so: izboljšave izdelka, izboljšave proizvodnega postopka, sistemske izboljšave in uspešna uvedba popolnoma novih izdelkov. Donosnost pa je podlaga vsemu drugemu, tudi rasti, povečanju tržnega deleža, inovativnosti itd.

V svetu za izkazovanje donosnosti največ uporabljajo kazalce o donosnosti investicij, donosnosti celotnega kapitala in donosnosti prodaje (Return on: investments, assest, sales).

Podatke o konkurenci podjetnik lahko najde v številnih virih, ki prikazujejo statistične kazalce poslovanja panog in podjetij. Tu mislimo predvsem na letna poročila, ki jih pripravljajo panožna združenja. Včasih so na voljo tudi poročila raziskovalnih organizacij o panogi, izdelkih itd. Določene podatke lahko zberemo tudi pri zaposlenih v konkurenčnih podjetjih, kupcih in dobaviteljih. Veliko podatkov o konkurenčnih podjetjih najdemo tudi na sejnih, razstavah, strokovni in drugi literaturi, patentni dokumentaciji, v inštitutih, zavodih in zbornicah.

1.3.4. SWOT analiza

SWOT so štiri začetne črke angleških izrazov, po katerih je analiza dobila svoje ime (Strength=prednost, Weakness=slabost, Opportunity=priložnost in Threat=nevarnost, grožnja). Pri tem celovitem ocenjevanju organizacije skušamo torej ugotoviti, kje ima podjetnik določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami in kje so njegove glavne slabosti.

Prednosti in slabosti svoje organizacije podjetnik sooča s priložnostmi in nevarnostmi okolja. Priložnosti so razvojne možnosti, katerih realizacija prinese podjetniku koristi, če podjetnik primerno reagira na izziv. Nasprotno pa nevarnosti okolja podjetniku škodujejo, če le-ta neprimerno reagira ob njihovi zaznavi.

Vse to omogoča podjetniku izoblikovanje najustreznejše strategije, ki mora izhajati iz opredeljenega poslanstva, ciljev in namer. Na splošno lahko rečemo, da obstajata dve vrsti dejavnikov, in sicer takšni, ki pospešujejo razvoj in takšni, ki ga ovirajo. Na podlagi sistematičnega preučevanja, ki poteka z opazovanji, razgovori, spremljanjem strokovne in druge literature, ter z raziskovanjem drugih informacij, podjetnik

ugotavlja, kakšni so problemi podjetja in kje so. Primerjave med sedanjim in želenim stanjem ga opozorijo, kakšnih sprememb se mora lotiti, če hoče realizirati želeni cilj. Tako mu sprememba sugerira, kaj, zakaj in v kateri smeri je treba nekaj izvesti. Ob tem pa mora biti znan tudi nosilec in potek sprememb, torej kdo, kdaj in kako bo spremembo realiziral.

1.3.5. Generične poslovne strategije

Po opravljeni analizi dejavnikov, ki vplivajo na konkurenco v panogi, in SWOT analizi se podjetnik loti oblikovanja uspešne konkurenčne strategije, ki ima za cilj pridobiti in ohraniti konkurenčne prednosti.

Porter navaja naslednje generične strategije:

- * strategija najnižjih stroškov,
- * strategija diferenciacije in
- * strategija osredotočenja na tržne niše.

Bistvo teh strategij je v prizadevanju biti edinstven v nečem, s čimer podjetnik prekaša svoje konkurente. Generične poslovne strategije so različni spleti petih konkurenčnih smeri (obstoječa podjetja v panogi, vstop novih konkurentov, substituti, kupci in dobavitelji), ki smo jih že obdelali na začetku sestavka.

Strategija najnižjih stroškov vodi v stroškovno vodstvo, podjetnik deluje na širšem področju, oziroma je usmerjen k več ciljnim segmentom. Njegov sistem distribucije je usmerjen na velik obseg poslovanja, kar omogoča izkoriščanje ekonomije obsega in minimiziranje stroškov tako na proizvodnem področju s standardizacijo, tipizacijo in unifikacijo izdelkov kot na področju marketinških aktivnosti. Uvajanje procesnih tehnologij in vzdrževanje široke linije podobnih proizvodov znižuje stroške in vpliva na izvajanje agresivne cenovne politike.

Strategija diferenciacije je prav tako usmerjena na širši krog segmentov. Podjetnik nudi na trgu proizvode ali storitve, ki so edinstveni na tržišču, npr. z ustvarjeno in upoštevano blagovno znamko (Mc Donalds, IBM, BMW). Za doseg diferenciacije potrebuje podjetnik velik tržni delež in razvite marketinške aktivnosti, ki popularizirajo edinstvenost in ekskluzivnost izdelkov pri potrošnikih. Podjetnik usmerja svoj kapital v sodobno oblikovanje, intenziven razvoj, kakovostne materiale in odlično servisno službo.

Strategija osredotočenja na tržne niše zadovoljuje posebne potrebe porabnikov. V Evropi s to strategijo prednjačijo Nemci, Skandinavci, ponekod Italijani in Francozi. Prednost tržnih niš so ozko specializirani izdelki vrhunske kakovosti, ki prinašajo podjetniku visoke dobičke brez velikoserijske proizvodnje. Podjetnik, ki se usmerja na ozek tržni segment, mora biti inovativen, hitro se mora odzivati na zahteve kupcev, spremembe tehnologije, prilagajati mora storitve, imeti mora razvit sodoben marketing in razpolagati mora z nabavnimi viri, kar vse mu omogoča, da je korak pred konkurenco.

mag. Henrik DOVŽAN
Brajnjkova 21, 1000 Ljubljana

ZNANJE *za prakso*

Poslovno okolje gospodarske organizacije (III. del)

Nadaljevanje članka iz prejšnjih dveh števil, kjer si lahko preberete naslednja poglavja:

1. SESTAVINE OŽJEGA POSLOVNEGA OKOLJA ORGANIZACIJE

1.1. Odjemalci

1.1.1. Obnašanje (ravnanje) potrošnikov

1.1.2. Dejavniki, ki vplivajo na nakupne odločitve

1.1.3. Nakupni proces

1.1.4. Segmentacija trga, opredelitev tržnih ciljev in umeščanje (pozicioniranje) izdelkov

1.2. Dobavitelji

1.2.1. Vrste nakupnih odločitev

1.2.2. Nabavna strategija podjetja

1.2.3. Uveljavljanje partnerskih odnosov med kupci in dobavitelji

1.3. Konkurenti

1.3.1. Koncept konkurence

1.3.2. Porterjev model dejavnikov, ki vplivajo na konkurenco v panogi

1.3.3. Analiza in zbiranje podatkov o konkurenci

1.3.4. SWOT analiza

1.3.5. Generične poslovne strategije

2. SESTAVINE ŠIRŠEGA OKOLJA

Širše poslovno okolje, v katerem deluje podjetje (makro-okolje), nenehno odpira tržniku nove možnosti. Tržniku naj pomenijo problemi in krize svojevrsten izziv. Zanj je najpomembnejše, da pravočasno zazna probleme. Tisti, ki ni sposoben problemov opaziti, jih tudi premagati ne zna.

Ker stalne spremembe in z njimi povezani problemi silijo podjetnika v nenehen proces spreminjanja in aktivnega prilagajanja, je potrebno v podjetju in okolju aktivirati vse ustvarjalne potenciale in zagotoviti čimveč ustvarjalnih posameznikov s sodobnim znanjem in podjetniškimi lastnostmi in vrednotami. Le na ta način je možno zavreči klasični koncept podjetja, ki je zaprt ali delno zaprt enostranski, statični sistem, ki ni več sposoben dojemati stvarnosti. Uspešen podjetnik se danes prepušča konceptu odprtosti, dinamičnosti in celovitosti. Zaradi tega se nenehno pogloblja v študij sestavin širšega poslovnega okolja, in sicer demografskih, gospodarskih, naravnih, tehnoloških, pravnopolitičnih in kulturnih dejavnikov.

2.1. Demografski dejavniki

Demografski dejavniki imajo pomembno mesto s stališča doseganja ciljev in izvajanja marketinške strategije podjetja. Spremembe, ki zadevajo demografijo - sestavo prebivalstva, so v Sloveniji prav zdaj več kot pomembne:

- prebivalstvo (starostna struktura, dohodek, velikost in struktura družin); pri starostni strukturi prebivalstva beležimo v Sloveniji upočasnjevanje natalitete in podaljševanje življenjske dobe;
- zviševanje izobrazbene ravni;
- spol - spremenjena vloga žensk v zvezi z vlogo v družini in delovnem procesu;
- drugi dejavniki - poznejše poroke, manj otrok, več razvez, več samcev in več zunajzakonskih skupnosti.

V Sloveniji se je, podobno kot v drugih razvitih evropskih državah, spremenila narava obnavljanja prebivalstva. Demografski prehod ali prehod od visokih stopenj rodnosti na nizke stopnje, se je v Sloveniji končal pred dobrimi tremi desetletji. Nasledil ga je "sodoben" način obnavljanja prebivalstva in z njim povezano načrtovanje družine. Uveljavljeno je pravilo en do dva otroka na družino, kar je skupaj s pari, ki nimajo otrok, daleč pod ravnino, ki bi zagotavljala nemoteno obnavljanje prebivalstva.

2.2. Gospodarski dejavniki

Temeljni kazalci gibanja v gospodarskem okolju, ki jih je treba upoštevati pri načrtovanju trženja, so:

- velikost družbenega proizvoda in narodnega dohodka;
- konjunkturni cikel;
- stopnja inflacije;
- stopnja brezposelnosti;
- višina diskrecijskega (o katerem nosilci odločajo po svoji presoji) dohodka posameznih kategorij prebivalstva;
- razmerje tečajev valut;
- razmerja med valutami;
- obrestne mere;
- vključevanje v mednarodne gospodarske sisteme;
- gospodarske razmere v državi in panogi;
- strategija gospodarskega razvoja dežele itd.

Tako so npr. ključni cilji strategije gospodarskega razvoja Slovenije naslednji:

1. hitrejša gospodarska rast z razvojnim dohitevanjem razvitih evropskih držav,
2. večja konkurenčnost slovenskega gospodarstva,
3. vključevanje v evropske združbe,
4. trajnost gospodarskega razvoja tako s stališča varstva okolja kot po socialni in narodnostno-kulturni plati.

2.3. Naravni dejavniki

Za zadovoljevanje potreb so nujni naravni viri, ki ne obstajajo v neomejenih količinah. Človek je z naravo neločljivo povezan, zato morajo načrtovalci gospodarskega razvoja zagotoviti ravnovesje med izkoriščanjem naravnih virov (naravnih bogastev, zemlje, prostora) in varstvom naravnega okolja. V zadnjem času izstopa v ospredje tudi gibanje, ki se bori za ohranjanje naravnega okolja (environmentalizem).

Med naravnimi dejavniki so za tržnika zlasti pomembni:

- omejenost prirodnih virov,
- porast stroškov energije,
- obremenjenost naravnega okolja ter
- vpletenost družbene skupnosti pri upravljanju z naravnimi viri.

V razvitih državah je skrb za varovanje naravnega okolja med drugim vplivala tudi na spremembe v strukturi zaposlovanja. Škoda, ki jo je okolje utrpelo v preteklih letih, se je začela zmanjševati, saj so se pojavila nova delovna mesta, ki so jih zasedli strokovnjaki za tehnologijo varovanja okolja. Ekološka kriza ni kriza ekologije, temveč kriza odnosa ljudi do okolja. Zelo težko je namreč spremeniti navade ljudi. Politiki in podjetniki bi morali s tem v zvezi razmišljati globalno in delovati lokalno. Pomembne so informacije o škodi, ki nastaja v okolju, kar je treba uskladiti z iskanjem različic do okolju prijaznega ravnanja v družbi.

2.4. Tehnološki dejavniki

Vpliv tehnološkega okolja na gospodarsko poslovanje in načrtovanje trženja je opazen zlasti na naslednjih področjih:

- pospešena rast tehnoloških sprememb (zrelost starih in uvajanje novih tehnologij),
- neomejene možnosti inoviranja izdelkov, storitev ter proizvodnih in organizacijskih procesov,
- večje osredotočenje na številne majhne izboljšave kot na velike izume,
- povečanje števila predpisov glede uporabe potencialno nevarnih izdelkov.

Tehnološka politika Slovenije zagotavlja krepitev industrijske tehnološke konkurenčnosti na petih področjih:

- skladnost raziskovalnega okvira, ki ga financira vlada, in industrije.
- pospešitev pretvorbe rezultatov temeljnih raziskav v tržljive proizvode,
- konsistentna podpora naporom raziskovalno-razvojnih služb v majhnih in srednjih podjetjih,
- oblikovanje okvira predpisov in infrastrukture za pospeševanje raziskovalnih in inovacijskih naporov,
- izboljšanje izobraževalnega ciklusa, da se poveča količina znanja sodobnih smeri in potreb v mladih generacijah v smereh, ki so relevantne za današnjo stopnjo tržno naravnega gospodarstva.

2.5. Pravnopolitični dejavniki

Delovanje pravnopolitičnega okolja na trženje se nanaša na ustvarjanje zakonskih in drugih možnosti za čimvečje spodbujanje gospodarskih gibanj, kar je še posebej pomembno za nastop na mednarodne trge. Med pravnopolitične dejavnike uvrščamo:

- porazdelitev moči,
- vedenje nosilcev moči,
- zakonsko ureditev,
- davčno politiko,
- politično stabilnost,
- vladno politiko,
- zaščito potrošnikov itd.

Kot primer navedimo varstvo potrošnikov po Zakonu o trgovini iz leta 1990. Zakon ureja več za trg pomembnih področij, kot so:

- varstvo potrošnikov,
- prepoved monopolističnega delovanja,
- prepoved nelojalne konkurence,
- prepoved špekulacije,
- prepoved omejevanja trga in
- posledice kršitev omenjenih prepovedi.

2.6. Kulturni dejavniki

Kultura je intelektualna in socialna dediščina določene družbe. Kultura postavlja standarde obnašanja v družbi in predpisuje sankcije za deviantno vedenje. Kultura se spreminja, vendar zelo počasi. Marketing zanima predvsem vpliv kulture, njenih norm na preferiranje določenih izdelkov in vzorcev potrošnje. Kulturno-sociološko okolje sestavljajo:

- življenjski stil,
- običaji in navade,
- mnenja / stališča,
- odnos do okolja,
- izobrazbena struktura itd.

Kar je v določenem kulturnem okolju sprejemljivo, je lahko v drugem tabu ali vsaj nespodobno. Tako imajo npr. barve v določenih državah povsem drug pomen. Bela barva na Kitajskem, Egiptu in Siriji ponazarja žalost, v Hongkongu je nepriljubljena modra barva, na Tajskem črna.

Tržniki morajo, če hočejo biti uspešni, upoštevati razlikosti, ki so sad kulturnega okolja, in vedenje potrošnikov, ki ga tudi določa kulturno okolje v najširšem pomenu.

Literatura

Kesič, Dragan: Pomen nabavnega marketinga, Marketing magazin, marec 1995, ČZP Delo, d.o.o.

Porter, Michael: Competitive Strategy, The Free Press, N.Y. 1980

mag. **Henrik DOVŽAN**
Brajnikova 21, 1000 Ljubljana