

teorijah, kibernetiki in informatiki, lingvistični antropologiji, bioniki in vedah s področja naravoslovno-matematičnih ved.

Ob tej žalostni perspektivi se človek sprašuje, ali se naša družba, ki želi bivati kot demokratična, sploh zaveda, da si sodobnega človeka ni moč zamišljati brez globljega poznavanja filozofsko-socioloških, politoloških in komunikoloških vidikov razvoja. Očitno se v tej fazi razvoja zadovoljuje z ravniyo vednosti struktur »srednjega okusa in znanja«, ki jih ne vznemirjajo nova razumevanja zapletenih problemov narave, ekologije, tehnologije, človeka in družbe ter drugih izzivov civilizacije novega tisočletja.

NADA SFILIGOJ\*

## Z učinkovito marketinško strategijo do konkurenčnih prednosti

Živimo v prelomnem razdobju, ko se naglo uveljavljajo zakoni tržne ekonomije, hkrati z njimi pa tudi sodobne oblike marketinškega upravljanja organizacij. O pomenu in vlogi marketinga obstajajo različna in tudi nasprotujoča si mnenja. Predvsem pa se v vsakdanjem poslovnem življenju srečujemo s številnimi zlorabami tega pojma. Največkrat se z izrazom »marketing« označujejo najpreprostejše in pogosto tudi banalne oblike promocijskih dejavnosti, predvsem ekonomska propaganda. Zato menimo, da bo koristno opozoriti na dejansko vsebino in vlogo marketinga, pri čemer se bomo zgledovali po teoriji in izkušnjah današnjih najrazvitejših gospodarstev.

Najprej je treba ugotoviti, da marketinško upravljanje ni posamezen ali občasen dogodek v organizaciji, temveč je kontinuiran proces, ki pomeni *tržno usmerjeno mišljenje in ravnanje* na vseh ravneh upravljanja in odločanja. Njegov glavni smoter je usmerjanje načrtovanja in izvajanja poslovne politike na način, ki bo zagotavljal čim boljše zadovoljevanje potreb in želja kupcev na ciljnih trgih organizacije ob hkratnem uresničevanju ciljev in poslanstva organizacije ter interesov družbe nasploh, vključno z varovanjem naravnega okolja.

Ker je jasno, da si navedeni interesi v praksi pogosto nasprotujejo, je do njihove večje usklajenosti še dolga pot. Sicer pa tudi v razvitih družbah le maloštevilnim vrhunsko uspešnim podjetjem vsaj približno uspe uskladiti njihove interese z interesi vseh pomembnih delov javnosti (kupcev, dobaviteljev, širše javnosti itn.). Očitno pa je, da se razvoj giblje v tej smeri in da bodo sčasoma tudi naša podjetja pod vse večjimi pritiski, da poleg svojih ciljev in interesov upoštevajo mnogo bolj kot doslej potrebe in interese drugih udeležencev v procesu menjave izdelkov in storitev.

V središču sodobnega marketinškega upravljanja so *kupci*. K njim je usmerjen tako imenovani zunanji marketing, medtem ko se notranji marketing osredotoča na problematiko *zaposlenih*. Oboje je med seboj tesno povezano in le hkratno razvijanje obeh plati marketinga lahko vodi do poslovne uspešnosti organizacije.

\* Dr. Nada Sfiligoj, redna profesorica na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani.

Marketing je *poslovna filozofija in poslovna praksa*, ki povezuje ponudbo in povpraševanje, tako da po eni strani seznanja kupce z lastnostmi, funkcijami, koristmi itn. ponujenega izdelka ali storitve ter jih spodbuja k nakupu le-tega. Po drugi strani pa raziskuje različne dejavnike v ožjem in širšem okolju, pri čemer je zlasti pomembno proučevanje potreb, želja, motivov, preferenc, nakupnih navad, življenjskega stila, kupne moči itn. potrošnikov na ciljnih trgih.<sup>1</sup> Na temelju rezultatov tržnih raziskav sta možni ustreznejše prilagajanje organizacije spremenjenim razmeram na trgih kot tudi pravočasno zaznavanje novih razvojnih trendov, ki pomenijo za organizacijo priložnosti za boljše uveljavljanje v nenehnem konkurenčnem boju, pa tudi groženj, ki terjajo na primer spremembo poslovne politike ipd.<sup>2</sup> V dinamičnih razmerah, kjer potekajo nenehne spremembe, mora biti organizacija sposobna, da se prilagaja spremembam v ožjem in širšem okolju ter da pravočasno zaznava tako priložnosti kot nevarnosti, s katerimi se mora spoprijeti. Predvsem pa mora biti sposobna za hitro reagiranje na spremembe. Tako so zbiranje, selekcioniranje in distribuiranje informacij o potrebah kupcev, o akcijah konkurentov, o učinkovitosti (ali neučinkovitosti) predstavitvenih dejavnosti, o širjenju ali krčenju trga itn. pomembno izhodišče za sprejemanje poslovnih odločitev.

*Komunikacijske povezave so torej dvosmerne: potekajo od ponudnikov izdelkov in storitev k možnim in dejanskim kupcem ter od kupcev k ponudnikom.*

Sodobni *družbenomarketinški koncept*, ki se je začel v zadnjem času razvijati na Zahodu, pa se ne zadovolji zgolj z ugotavljanjem potreb in želja kupcev ter prilagajanjem proizvodnje, distribucije in predstavitvi le-tem, temveč poudarja dejavno vlogo potrošnikov pri snovanju prihodnje proizvodnje, pri čemer izrecno poudarja upoštevanje koristi širše družbe, vključno s prizadevanji po varovanju naravnega okolja.

Podjetje, ki sprejema načela družbenomarketinške usmeritve, si mora prizadevati, da čim bolj uskladi svoj profitni interes s težnjo potrošnikov po čim boljši zadovoljivji potreb ter s potrebami družbe po usklajenem in vsestranskem razvoju na vseh za njen nadaljnji obstoj pomembnih področjih.

Z uvajanjem teh načel v poslovno prakso se odklikamo od kratkoročne profitne usmeritve podjetja, delo marketinških praktikov in menedžerjev pa postaja vse bolj zahtevno in odgovorno. Zakoni tržne ekonomije delujejo objektivno, neosebno, po načelih ekonomske racionalnosti, marsikdaj tudi neusmiljeno. Na trgih z visoko stopnjo konkurenčnosti se vsakodnevno bije boj, v katerem dolgoročno obstanejo le tisti, ki jim uspe, da izborijo ceno, pri kateri poleg pokritja stroškov realizirajo še profit, ki mora biti tolikšen, da omogoča podjetju nadaljnji obstoj in razvoj. Komur to ne uspe, se mora – če se lahko – preusmeriti v drugo, rentabilnejše področje ali pa propade.

Ker nihče ne more biti uspešen v vsem, je za obstoj v zaostreni tržni selekciji pomembno odkriti in razviti svoje *konkurenčne prednosti*. Vsa spretnost najuspeš-

<sup>1</sup> Proces marketinškega upravljanja (marketing management) obsega naslednje faze: 1. analiza strukture in obnašanja trga, 2. raziskovanje in selekcioniranje tržnih možnosti, 3. razvijanje marketinške strategije, 4. načrtovanje marketinške taktike, 5. izvedba in nadzor marketinške akcije. Marketinška strategija vključuje opredelitev ciljnih trgov, konkurenčno pozicioniranje in definiranje sestavin marketinškega spleta (politika cen, razvoj produktov, distribucija in promocija). Prim. P. Kotler, Marketing Management, Analysis, Planing and Control, 5. izdaja, Prentice-Hall, New Jersey, 1984.

<sup>2</sup> Danes se vse bolj uveljavljajo tako imenovane SWOT-analize, ki temeljijo na smotrnem povezovanju notranjih analiz o prednostih in slabostih organizacije z analizami zunanjih dejavnikov, ki pomenijo za organizacijo bodisi priložnosti ali grožnje (SWOT je kratica angleških besed strenghts = prednosti, weaknesses = pomanjkljivosti, oportunities = priložnosti in threats = grožnje).

nejših je prav v tem, da so sposobni ugotoviti in uveljaviti svoje prednosti pred konkurenti. Pri tem gre lahko bodisi za posebnosti izdelka ali storitve, torej za diferenciacijo, ali za stroškovno prvenstvo, izjemoma pa gre tudi za oboje.

Pomembno je vedeti, da enkrat pridobljene konkurenčne prednosti ne zagotavljajo organizaciji prednostnega položaja enkrat za vselej, temveč imajo prehodno naravo, saj lahko naši konkurenti kaj kmalu povzamejo novosti glede lastnosti, funkcij, videza, oblike, barve itn. našega izdelka ali začnejo posnemati našo predstavitveno kampanjo itn. Za to ni nikakršnega splošnega recepta za uspešnost, ki bi bil uporaben za vse priložnosti in čase.

V tržni ekonomiji si mora podjetnik nenehno prizadevati za naklonjenost svojih kupcev, pri čemer se srečuje s prav takšnimi prizadevanji svojih konkurentov. Ker je kupna moč v danem času končna veličina, kratkoročno ni možno bistveno povečati absorpcijske sposobnosti trga. Zato poteka konkurenčni boj za čim večje tržne deleže in tudi za širitev trgov in pridobivanje novih.

Za podjetje je pomembno, v kateri dejavnosti ali panogi nastopa, kakšno vlogo ima v njej, kolikšen je njegov običajni tržni delež, nadalje število neposrednih konkurentov in njihovi relativni tržni deleži itn. Večina podjetij prodaja svoje izdelke različnim kategorijam kupcev. Le-ti se razlikujejo po kupni moči, preferencah, percipirani vrednosti ipd. Zaradi heterogenosti kupcev je za podjetje pomembno, da določi svoj najpomembnejši trg in ciljne tržne segmente. Ko na ta način opredeli svoj trg, hkrati opredeli tudi vsaj približen obseg svojega celotnega delovanja (proizvodnje, kadrov itn.). Opredelitev najpomembnejšega trga posredno vpliva tudi na izbiro sestavin tako imenovanega marketinškega spleta, na primer glede tega, katere vrste izdelkov bodo ponujene posameznim ciljnim segmentom, kakšna bo njihova distribucija, po kakšni ceni se bodo prodajali, kakšne bodo oblike in načini njihove predstavitve itn. Na temelju opredelitve najpomembnejšega trga tudi lahko ugotovimo, kdo so dejanski in potencialni konkurenti, ter ugotavljamo naše sedanje in želene prihodnje konkurenčne prednosti, kar nam omogoči oblikovanje uspešne strategije.

Glavni cilj strategije podjetja je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti v primerjavi z bližnjimi konkurenti (ponudniki bližnjih substitutov). Podjetje skuša svoje izdelke na trgu pozicionirati tako, da pri tem kar najbolje izkoristi svoje razpoložljive vire, za katere ima v primerjavi s konkurenti neko prednost.

Med glavne cilje tržne politike sodijo zlasti naslednji: ohranitev ali izboljšanje tržnega položaja; preprečevanje vstopa novih konkurentov ali poskus izrivanja nekaterih podjetij s trga; pridobivanje novih tržnih segmentov; realizacija želene višine dohodka in drugi cilji. Pri uresničevanju teh ciljev potekajo najrazličnejši vplivi in pritiski na konkurente, ki običajno sprožijo njihove nasprotno akcije. Zato mora podjetje pri snovanju svoje tržne strategije predvidevati tudi možne reakcije svojih konkurentov. Prav tako pa je pomembno tudi opazovanje ravnanja konkurentov, njihovih izdelkov, tehnologije, spremembe cene, predstavitvene dejavnosti, izboljšave servisa za stranke itn. V tej zvezi bomo na kratko povzeli nekaj ugotovitev znanega teoretika podjetništva Michaela Porterja, ki je pomembno prispeval k oblikovanju današnjih pogledov na kompleksno problematiko ustvarjanja in ohranjanja konkurenčnih prednosti.<sup>3</sup>

Porter opredeljuje konkurenčno strategijo kot smotrno prizadevanje podjetja,

<sup>3</sup> Prim. Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980 in od istega avtorja delo *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, izdano prav tam, 1985.

da si v panogi, v kateri deluje, pridobi profitabilen položaj v odnosu do konkurenčnih sil, s katerimi se mora nenehno spopadati in so naslednje:

1. vstop novih konkurentov,
2. grožnja s substituti,
3. pogajalska moč kupcev,
4. pogajalska moč dobaviteljev in
5. tekmovanja med obstoječimi konkurenti.

Navedene konkurenčne sile delujejo hkrati, zato jih mora podjetje proučevati in se nanje odzivati. Prav tako pa mora predvidevati njihove prihodnje akcije, da bi lahko nanje uspešno reagiralo ali pa jih – če pomenijo zanj grožnjo – preprečevalo.<sup>4</sup>

Pomen navedenih konkurenčnih sil je v tem, da vplivajo na temeljne parametre, ki določujejo položaj podjetja, kot so: raven cen v panogi, proizvodni stroški, potrebna velikost investicij in tehnologije itn. Zato je naloga podjetniške strategije, da njihovo delovanje uporabi sebi v prid.

Za dolgoročni obstoj podjetij, ki sestavljajo neko panogo, je pomembno, da so kupci pripravljeni kupovati skupni produkt panoge po cenah, ki poleg pokritja produkcijskih stroškov vključujejo še zadostno količino profita, potrebno za zahtevano raven akumulacije za nove naložbe oziroma nujno posodabljanje celotnega proizvodnega procesa (vključno z vsemi funkcijami v podjetju).

Konkurenčne strategije usposabljaajo podjetje, da bolje zadovolji potrebe kupcev kot njegovi konkurenti, zaradi česar lahko za enak ali podoben izdelek (storitev) iztrži višjo ceno ali pa ponudi kupcem izdelek, ki je po kakovosti enak konkurenčnim izdelkom, po nižjih cenah.

Ker tržna cena bistveno vpliva na velikost in razdelitev profita v panogi, lahko rečemo, da konkurenca med obstoječimi podjetji določa sorazmerne deleže pri razdelitvi profita. Poleg vpliva strukture panoge ima pri tem odločilno vlogo konkurenčna strategija. Vsekakor pa vplivajo na velikost in razdelitev profita tudi druge konkurenčne sile, zlasti kupci, ki si prizadevajo zbiti cene, s čimer zmanjšujejo profite, kot tudi novi konkurenti, ki z vstopom v panogo znižujejo povprečno raven profitov v panogi.

Ko torej podjetje oblikuje svojo strategijo, s katero si želi pridobiti in obdržati konkurenčne prednosti, mora po eni strani poznati splošne razmere v panogi, v kateri deluje, zlasti njeno profitabilnost, s katero se primerja, nadalje velja analogno za proizvodne stroške, stopnjo diferenciacije izdelkov (storitev), način organizacije in izvedbe njihove distribucije in promocije itn. Po drugi strani pa so temelj za tovrstne primerjave skrbne analize lastnih zmogljivosti (prednosti in slabosti).

Porter ugotavlja, da ima lahko podjetje vrsto prednosti in slabosti v primerjavi s svojimi konkurenti, vendar je za vse temelj predvsem nižji stroški in diferenciacija izdelkov. Ker se obe temeljni strategiji lahko izvajata bodisi na širšem področju, ko se podjetje usmerja k več ciljnim segmentom, ali pa na ozkem področju, na katero se osredotoča, Porter razlikuje tri generične strategije:

1. *prizadevanje za nižje stroške* (od povprečja v panogi), kar vodi v *stroškovno vodstvo*; podjetje deluje na širšem področju oziroma je usmerjeno k več ciljnim segmentom;
2. *strategija diferenciacije*, ki je usmerjena na širši krog ciljnih segmentov;
3. *A. strategija osredotočenosti* na nižje stroške, ciljni segmenti so dokaj ozki oziroma maloštevilni;

<sup>4</sup> M. Porter, *Competitive Advantage*, str. 4.

3. B. *strategija osredotočenosti* na diferenciacijo, ki je usmerjena na ozek tržni segment.<sup>5</sup>

Vsaka izmed navedenih strategij terja povsem različno pot za doseg konkurenčnih prednosti. Medtem ko strategiji nižjih stroškov in diferenciacije skušata poiskati konkurenčne prednosti v širokem spektru različnih področij panoge, pa si strategija osredotočenosti prizadeva bodisi za stroškovno prednost ali za diferenciacijo – ali za oboje – na nekem ozkem tržnem segmentu.

Porter v tej zvezi izrecno poudarja, da se mora podjetje odločiti praviloma za eno samo strategijo, kajti v nasprotnem primeru, ko skuša »biti vse za vse ljudi«, zlahka zdrsnje v povprečnost, kar pomeni, da nima nikakršnih konkurenčnih prednosti.<sup>6</sup>

Ko si podjetje izbori na svojih ciljnih trgih konkurenčne prednosti, se mora zavedati, da jih ne bo obdržalo v nedogled, saj bodo njegovi konkurenti skušali posnemati novosti, ki jih je vpeljalo in zaradi katerih si je pridobilo prednostni položaj pred drugimi podjetji v panogi.

Tako se na primer sčasoma spreminjajo tudi dejavniki, ki vplivajo na večjo ali manjšo stopnjo konkurenčnosti v panogi: sčasoma se lahko stopnja konkurenčnosti bodisi zveča ali zmanjša. Čeprav posamezno podjetje marsikdaj ne more vplivati na obče razmere v panogi, pa lahko z izbiro dobre strategije izboljša svoj položaj. Tako lahko poveča diferenciacijo svojih izdelkov, vpelje nove oblike promoviranja, servisiranja, distribucije in prodaje itn.

Uvajanje novih in izpopolnjevanje že obstoječih izdelkov z dodatnimi lastnostmi in funkcijami vedno znova poživlja konkurenčni boj. Predvsem vsaka inovacija praviloma prinaša podjetju, ki jo je prvo vpeljalo, konkurenčne prednosti, ki jih zadrži dotlej, dokler novitet ne vpeljejo tudi konkurenti. Pridobitev konkurenčnih prednosti pomeni možnost za zvišanje tržnega deleža in profita.

Tako je evolucija trgov v dokajšnji meri izraz prizadevanj podjetij, da bi na trgu ponujali kupcem vedno nove prednosti. Pri tem je odločilnega pomena razvoj tehnologije, ki omogoča posodabljanje proizvodnih postopkov, zniževanje stroškov na enoto izdelka, zviševanje storilnosti in donosnosti itn. ter omogoča vse bolj raznovrstno zadovoljevanje potreb kupcev. Pomembne so tudi spremembe običajnih gospodarskih, družbenih, kulturnih in drugih dejavnikov, ki vplivajo na potrebe, nakupne odločitve, kupno moč, življenjski stil in navade potrošnikov.

Nesporno je zaradi vrste sprememb v ožjem in širšem okolju organizacije postala uporaba sodobnih metod trženja nujnost. Obenem je postalo delo marketinških služb zahtevnejše in odgovornejše. V tej zvezi opozarjamo še na danes v Sloveniji zelo akuten problem izgube južnih trgov in stagnacije domačega trga brez velikih perspektiv za njihovo skorajšnje ponovno oživljanje. Zato se kot nujnost postavlja zahteva po oživljanju domačega gospodarstva na eni strani ter po pridobivanju novih trgov na drugi strani.

Lahko pričakujemo, da bo v tej veliki preobrazbi slovenskega gospodarstva nedvomno marketing pridobil pomen. Pri tem pa se bo pokazalo, da imamo zelo skromno število ustrezno usposobljenih marketinških strokovnjakov in da naš izobraževalni sistem na tem v vsaki sodobni tržni ekonomiji pomembnem področju močno zaostaja za dejanskimi potrebami profitnih in tudi neprofitnih organizacij. Zavedati se namreč moramo, da se bodo morale v bolj razvitem tržnem gospodarstvu tudi neprofitne organizacije srečevati z različnimi vrstami trgov in s tržnimi zakonitostmi in da za njim lastne pritiske in spopade niso ustrezno pripravljeni.

<sup>5</sup> Navedeno delo, str. 12.

<sup>6</sup> Navedeno delo, str. 13.

Ko govorimo o marketingu v neprofitnem sektorju, pri čemer imamo v mislih tako imenovane družbene dejavnosti (šolstvo, zdravstvo, znanost, kultura itn.), izrecno poudarjamo, da ni možen enostaven prenos izkušenj iz profitnih organizacij oziroma podjetij na ta specifična področja. V ta namen je namreč potrebna ustrezna prilagoditev načel, funkcij in oblik sodobnega marketinškega upravljanja, in sicer zunanjega in notranjega, vključno z organizacijsko kulturo. Ker bi bila za ustrežnejšo osvetlitev te tematike potrebna posebna razprava, se omejujemo na primer fakultete. Tudi fakulteta mora poznati svoj položaj v okviru univerze (»panoge«) in svoje prednosti ter slabosti v primerjavi s konkurenčnimi fakultetami. Tudi fakulteta se srečuje z različnimi »trgi«, kot so: maturanti srednjih šol (možni kandidati za nove študente), financerji fakultete, bodoči zaposlovalci diplomantov idr. Nadalje je prav tako kot za podjetje tudi za fakulteto pomembno, da zna pravilno uporabiti in vrednotiti razpoložljive vire, zlasti svoje vrhunske strokovnjake, ki so njen najpomembnejši vir. Nadalje je pomembna opredelitev poslanstva, ki gotovo ne more biti doseganje največjega možnega profita ali povečanje tržnega deleža, temveč kakovost storitve ipd., ko gre za povezovanje različnih materialnih in nematerialnih dejavnikov učinkovitosti s poudarkom na slednjih. In končno: tudi fakulteta mora oblikovati svojo podobo v javnosti in si prizadevati za dvig organizacijske kulture, zlasti s smotrno izvedbo notranjega marketinga.

Prenos in ustrezna prilagoditev dognanj sodobne marketinške teorije in prakse v neprofitne organizacije bi nedvomno prispevala k njihovi večji racionalnosti in učinkovitosti ter k boljši kakovosti »produkta«.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Prim. obsežnejšo obravnavo problematike sodobnega marketinškega upravljanja v Nada Sfiligoj, Temelji marketinškega upravljanja (v tisku), kjer je tudi navedena pomembnejša literatura.