

MEDNARODNO TRŽENJE

Izgrajevanje tržne pozicije na mednarodnih trgih kot dimenzija učinkovite strateške zasnove mednarodnega marketinga

UVOD

V procesu tranzicije se slovenska podjetja soočajo z vrsto razvojnih vprašanj, ki ne segajo zgolj na področje lastninjenja, temveč tudi programskega in tržnega restrukturiranja in s tem na oblikovanje bodočih razvojnih usmeritev. Proces lastninjenja bo, zlati v družbah z delniško strukturo upravljanja, nedvomno okrepil pomen finančnih ciljev podjetja, s tem pa bodo postavljene v nov okvir tudi njegove trženske aktivnosti. Mednarodni tržniki bodo čedalje bolj prisiljeni usklajevati trženske strategije podjetja z uresničevanjem jasno postavljenih finančnih ciljev, njihove možnosti pri izbiri primernih trženskih aktivnosti pa bodo znatno zožene zaradi omejenih finančnih sredstev in posledično omejenih proračunov v te namene.

Na drugi strani pa obstoječi koncept vključevanja podjetij na mednarodne trge opozarja mednarodne tržnike na pogoste šibke točke v njihovi strategiji: zaostrovanje vprašanja konkurenčnosti na mednarodnih trgih, pretežno osredotočanje strategij na cenovne dejavnike konkurenčnosti (nizke cene), šibka tržna prepoznavnost podjetja, slabo obvladovanje in nadziranje procesa trženja, šibko obvladovanje prodajnih poti na tujih trgih, nizka stopnja internacionalizacije poslovanja, velika poslovna odvisnost od tradicionalnih tujih partnerjev (principalov, posrednikov), pozicioniranje izdelkov in znamk v spodnje cenovne razrede itd. K tem oviram za uspešno obvladovanje tržne pozicije podjetij je treba dodati še drugačne pogoje v domačem makrookolju, saj sedanji okvir ekonomske politike ne favorizira več izvozno naravnanih podjetij.

Vzporedno z novimi omejitvami, ki so nastajale tako na mednarodnih trgih kot tudi v domačem makroekonomskem okolju, se je krepil tudi proces deregulacije, ki povečuje odprtost sedanjih in novih trgov za mednarodno konkurenco. Zato je sedaj nedvomno pravi trenutek, da se tržniki v domačih podjetjih lotijo celostne presoje tržnih pozicij svojega

podjetja na mednarodnih trgih in zastavijo, dopolnijo ali prilagodijo okvir za bodoče tržne usmeritve. Vse večja tržna dinamika kot posledica hitrih sprememb v poslovnem okolju in zaostrovanje mednarodne konkurence zahtevata od tržnikov zmožnost za povezovanje operativnih poslov s strateškim razmišljanjem o ustvarjanju dolgoročnih tržnih pozicij podjetja na mednarodnih trgih. V tem prispevku želim prikazati pristop, ki ga mednarodni tržniki lahko uporabijo kot odločilen pripomoček za načrtovanje trženjskih aktivnosti na tujih trgih, njihovo ciljno obvladovanje na mednarodnih trgih in s tem izboljšanje učinkovitosti vstopa na te trge.

POTREBA PO SISTEMATIČNEM USMERJANJU TRŽENJSKIH AKTIVNOSTI NA MEDNARODNE TRGE

Dinamika sprememb in razvoja mednarodnega okolja

V okviru ključnih segmentov globalnega gospodarskega in tržnega sistema si skušajo posamezne države zagotoviti tržni prostor za uresničevanje lastnih razvojnih možnosti. Medtem ko je na eni strani značilen proces fragmentacije trgov (razpad trgov nekdanje Jugoslavije, Sovjetske zveze, Češkoslovaške), je na drugi prisoten proces nadnacionalnega gospodarskega povezovanja (EU, NAFTA, CEFTA idr.), globalizacije trgov in koncentracije mednarodne trgovine. Svetovno gospodarstvo dobiva vse bolj podobo velikih regionalnih trgov in globalnih konkurentov, ki si skušajo zagotoviti čim boljši položaj na svetovni tržni sceni. Sodobni procesi gospodarskega povezovanja ustvarjajo polarizacijo gospodarske moči in podobe svetovnega trga. V okviru štirih segmentov globalnega trga (NAFTA v Severni Ameriki, Evropa,¹ trgi Daljne Azije² z Japonsko kot osrednjim ustvarjalcem tržnih trendov in Kitajsko kot novo gospodarsko velesilo, trgi držav Latinske Amerike) si skušajo posamezna podjetja zagotoviti svoje ključne tržne pozicije in razvojne možnosti.

Podjetja vse bolj agresivno iščejo svoje tržne priložnosti na novih tujih trgih, na katerih si utrjujejo tržne pozicije. Številni konkurenti iz različnih držav so si uspešno izoblikovali lastno pot na svetovno tržno sceno, zato je mogoče danes najti med uveljavljenimi mednarodnimi konkurenti vse več podjetij iz Tajvana, Južne Koreje, Singapurja, Hongkonga, Tajske in Malezije.

V tem procesu internacionalizacije poslovanja postaja tudi konkurenca čedalje bolj globalna. Razvoj telekomunikacijske in informacijske tehnologije ter sodobnega transporta je vplival na to, da geografske razdalje med nacionalnimi trgi niso več pglavitna ovira za prodajo izdelkov na tujih in geografsko ali kulturno bolj oddaljenih trgih. Podjetja se vedno pogostejše srečujejo z mednarodno konkurenco že na domačem trgu. Pravila in strategije mednarodnega konkuriranja se spreminjajo. Ustvarjene konkurenčne prednosti imajo svojo

»težo« čedalje krajši čas. Spremembe, prilagajanje in inoviranje postajajo stalnice v poslovni filozofiji podjetij, zato tržniki nenehno iščejo in ustvarjajo nove možnosti za večjo tržno odzivnost.

Velike in burne strukturne spremembe v svetovnem gospodarstvu v zadnjih letih tako ne spreminjajo zgolj gospodarske strukture posameznih držav, regionalnih trgov in svetovnega gospodarstva v celoti, temveč tudi značilnosti izdelčnih trgov in dejavnike tržne uspešnosti ter s tem opredeljujejo pogoje, obete, ovire in objektivne možnosti za uspešen vstop podjetij na posamezne nacionalne trge. Spreminjajo pa se tudi vzorci nakupnega vedenja in porabe porabnikov, zato postajajo danes številni netradicionalni trgi, kot so npr. Kitajska, Vietnam, Rusija, Češka in Indija, zanimivi za podjetja, ki proizvajajo izdelke za široko porabo, saj si z njimi zelo intenzivno utirajo pot na te trge.

Spremembe v mednarodnem okolju spreminjajo izhodišča za trženje slovenskih podjetij

Pod vplivom različnih dejavnikov mednarodnega okolja se neprestano spreminjajo tudi dejavniki konkurenčne prednosti podjetij na posameznih nacionalnih in izdelčnih trgih. S tega vidika opiranje na pretekle izkušnje in tržno pozicijo že nekaj časa ni več strategija, ki bi zagotavljala podjetjem prihodnji tržni uspeh. Dogaja se celo nasprotno, namreč, da je postala administrativna dediščina preteklosti ena od pglavitnih ovir za uspešno izgrajevanje bodočih tržnih pozicij podjetij v spremenjenih pogojih mednarodne konkurence in globalizacije trgov.

Številna slovenska podjetja so v zadnjih nekaj letih doživela vrsto pretresov. Med njimi je bil nedvomno najpomembnejši izguba pretežnega dela njihovih tradicionalnih (ključnih) trgov. Odpiranje domačega trga ponudnikom iz tujine, bodisi zaradi liberalnejše gospodarske politike, kapitalске prisotnosti tujih podjetij v slovenskem gospodarskem prostoru³ ali zahtev po odpiranju trga ob vstopu Slovenije v mednarodne organizacije in integracije, povečuje tudi konkurenco na slovenskem trgu. Tržne razmere zahtevajo od slovenskih podjetij, da tudi na domačem trgu in ne samo na tujih upoštevajo mednarodna merila konkurenčnosti in sodobne marketinške koncepte kot podlago za uspešno obrambo obstoječih tržnih pozicij ali pridobivanje novih.

Podjetja izgubljajo zaradi različnih pritiskov iz okolja svoje tradicionalne posle in trge, se srečujejo z agresivnejšo konkurenco že na domačem trgu in se sočasno soočajo tudi z novimi tržnimi priložnostmi, zato se mednarodnim tržnikom zastavlja vprašanje o možnostih in načinih snovanja marketinške strategije za krepitev obstoječe tržne pozicije ali ustvarjanje pozicije na novih dinamičnih trgih.

¹ Zlasti trg Evropske unije, v zadnjem času pa pridobiva konkurenčno privlačnejšo podobo tudi trg držav CEFTA.

² Trg APEC.

³ Prisotnost tujega kapitala v slovenskem gospodarskem prostoru je zaenkrat sicer še bolj skromna, hitreje in zlasti bolj aktivno odpiranje Slovenije za dotok tujega kapitala pa bo domačo konkurenčno sceno nedvomno še bolj spremenilo in še bolj zaostriло tržne razmere za domača podjetja.

Velika koncentracija izvoza na nekaj ključnih trgov (Nemčija, Italija, Francija), na katerih slovenska podjetja ustvarijo več kot 50 odstotkov celotnega izvoza, je ena od osrednjih značilnosti njihove marketinške strategije pri vključevanju v mednarodne trgovinske tokove. Takšna strategija tudi pomeni, da je uspešnost podjetij v zelo veliki meri odvisna od tržne dinamike na peščici ključnih trgov, kar povečuje njihovo občutljivost za konjunktne trende in valutne spremembe v osnovnih točkah poslovne politike – v politiki trženja, strategiji rasti prodaje in ravni ustvarjenih prihodkov.

Slovenija kot majhna država z omejenimi potenciali in majhnim domačim trgom se mora vse bolj vključevati v svetovno ekonomijo. Uspešno vključevanje v mednarodne trgovinske tokove pa je v veliki meri odvisno od sistema ekonomskih odnosov s tujino in domišljeno zastavljenega sistema podpore vključevanja podjetij v te trgovinske in kapitalne tokove. Zato je treba na osnovi razumevanja globalnih ekonomskih silnic in procesov izoblikovati tudi ustrezne institucionalne mehanizme in ukrepe, ki naj zagotovijo konkurenčna izhodišča za lažje vključevanje domačih podjetij v mednarodno menjavo. Ta vidik gospodarske promocije je še zlasti pomemben za majhna podjetja, ki potrebujejo – predvsem zaradi omejenih potencialov v začetnem obdobju vključevanja na mednarodne trge – podporo pri zagotavljanju jasnega vpogleda v mednarodne tržne razmere (marketinške informacije) in pri pripravi mednarodnih tržnih aktivnosti (promocija, financiranje izvoznih poslov, pomoč pri vstopu v prodajne kanale ipd.).

Vključevanje Slovenije v mednarodne gospodarske asociacije in integracijske procese zagotavlja podjetjem večje možnosti za *vstop na nove trge* ali *lažji vstop na obstoječe* zaradi zniževanja vstopnih pregrad. Vendar pa sprejemanje načela recipročnosti in prilagajanje mednarodnim pravilom gospodarske in trgovinske politike tudi v veliko večji meri odpirata slovenski trg *mednarodni konkurenci*. Podjetja tako vse bolj spoznavajo dvojno plat večje prepletenosti našega gospodarstva z mednarodnimi trgovinskimi tokovi. V času, ko postaja vpetost Slovenije v mednarodno ekonomijo osnovna stalnica prihodnjega gospodarskega razvoja, bodo podjetja svoj položaj na domačem trgu najbolje zaščitila tako, da bodo svojo konkurenčno sposobnost postopno dvignila na mednarodno raven.

Dejstvo je namreč, da si nobena moderna država ne more več privoščiti zapiranja vrat pred mednarodnimi tokovi blaga in tehnologij in prikraševati svoje državljane za priložnost nakupovanja najboljših izdelkov po najnižjih cenah ne glede na to, od kod prihajajo.⁴ Zato bodo morala slovenska podjetja v prihodnje še bolj iskati svoje možnosti razvoja na svetovnem trgu. Država pa bi morala s primernim instrumentarijem ekonomske politike ta prizadevanja podpreti. Majhna in srednje velika podjetja so že sedaj v veliki meri izvozno usmerjena, institucionalna podpora pa bi jim zagotovila še boljše izhodišča za vključevanje na tuje trge.

Nekatera podjetja so v zadnjih letih intenzivno preurejala svoje trženske aktivnosti na mednarodnih trgih, npr. Lek na trgih nekdanje Sovjetske zveze, Krka na trgih Vzhodne Evrope, Gorenje na evropskem trgu, na drugi strani pa so številna tudi izgubljala že osvojene tržne pozicije zaradi spremenjenih razmer, ker se jim niso uspela pravočasno prilagoditi ali pa tega niso zmogla zaradi notranjih težav in slabitve konkurenčne sposobnosti.

Kot poudarja Vežjak, pa »... odvisnost razvoja in rasti narodnega gospodarstva od mednarodne menjave nujno načena vprašanje, kako organizirano nastopati na tujem, kako delovati v tujem okolju, kako zadovoljevati tuje potrebe in kako negovati in razvijati lastno moč in konkurenčno sposobnost za uspešno tržno tekmovanje na tujem. Vemo, da je čas čakanja na naročila dokončno mimo, da je samo odpiranje trgovinskih vrat premalo in da je trženska aktivnost sodoben *conditio sine qua non* za uspešen nastop v tujem okolju in na tujem trgu.«⁵ Številna slovenska podjetja se še vedno ukvarjajo s procesom lastninjenja in poslovno-programskega restrukturiranja, ki naj dokončno odplavi ostanke administrativne dediščine nekdanjega gospodarskega sistema, obenem pa se morajo spopadati tudi s spremenjenimi razmerami v svojem poslovnem okolju, ki se kažejo zlasti v:

- krepitvi globalizacije trgov in konkurence
- stagniranju prodajnih možnosti na ključnih trgih razvitih držav Zahoda, ki so v fazi tržne zrelosti
- krepitvi tempa tehnološkega razvoja in skrajševanja življenjskega ciklusa izdelkov ter naraščanja tržnih tveganj za nove izdelke
- koncentraciji ponudbe zaradi ustvarjanja potrebnega obsega virov za razvoj novih izdelkov in razvoja tržne pozicije na mednarodnih trgih
- porajanju novih dinamičnih in rizičnih trgov
- pospešeni informacijski revoluciji, ki spreminja transparentnost trgov, ustaljene marketinške koncepte in dostop do teh trgov
- večjem pritisku zunanjih akterjev na vodstva podjetij (delničarji, regulativni organi, poslovne banke, konkurenti idr.).

Zgolj iskanje »pravega« lastnika in preoblikovanje podjetja v delniško družbo pa še ni samodejno zagotovilo za spreminjanje poslovne filozofije menedžerjev v smeri krepitve tržne naravnosti njihovih podjetij. Povedano z besedami tržnika iz nekega srednje velikega slovenskega podjetja: *»Izvoz je nujen, lotevamo pa se ga še po starem, preizkušenem in najmanj obremenjujočem prodajnem konceptu!«*⁶

Zahteve po strateškem usmerjanju trženjskih aktivnosti na tujih trgih

Hitre spremembe v mednarodnem okolju, ki vplivajo na tržno dinamiko, privlačnost tujih trgov in zahteve ter pričakovanja

⁴ Kenichi Ohmae, »The Boundaries of Business: The Perils of Protectionism«, *Harvard Business Review*, 69 (July–August 1991) 4, str. 128.

⁵ Danilo Vežjak, *Mednarodno trženje: Analiza*, Prva knjiga, EPOK, Založba Obzorja, Maribor 1986, str. 22.

⁶ A. Š., tržnik v slovenski družbi »XY«, d.d.

porabnikov terjajo od podjetij nenehno *preverjanje vpliva* teh sprememb na tržno dinamiko in marketinško strategijo podjetja, zlasti z vidika usmerjanja tržnih naložb na tiste trge, ki kažejo dovolj velik in dinamičen tržni potencial za njegove izdelke ali storitve in so s tem osnova za tržno ekspanzijo. Trženjske aktivnosti zgolj na operativni ravni izvoznih poslov so pogosto lahko zelo kratkovidna trženjska strategija, saj mednarodni tržniki nimajo vpogleda v osnovne dejavnike razvoja in nadziranje želene tržne pozicije na vsakem tujem trgu, na katerem je podjetje prisotno.

Da bi lahko mednarodni tržniki racionalno uporabljali omejene vire podjetja, morajo pragmatičen, ad hoc pristop v izgrajevanju tržne pozicije na tujih trgih, ki sicer lahko nekaj časa zagotavlja ugodne rezultate (rast prodaje, zaposlitev proizvodnih zmogljivosti), zamenjati s sistematičnim, *strateškim pristopom*, ki mora prav zaradi omejenosti lastnih virov upoštevati možne (pričakovane) in načrtovane učinke v povezavi s *potrebnimi* tržnimi naložbami. Zahteve delničarjev po pričakovanih dividendah od kapitala, ki so ga vložili v podjetje, bodo stopnjevale pritiske na mednarodne tržnike, da bodo povezovali *tržna vlaganja s finančnimi rezultati* (dobiček, stopnja donosnosti tržnih vlaganj), s tem pa se bodo krepile tudi zahteve po večjem povezovanju (podrejanju) trženjskih ciljev (rast prodaje, vlaganja v trg in trženje) s finančnimi rezultati (doseženi dobiček, proračunsko načrtovani stroški za trženje). V takih razmerah bo pridobil pomen strateški menedžment tržne pozicije podjetja na tujih trgih, saj gre za pripomoček pri odločanju, s katerim tržniki lahko usmerjajo aktivnosti podjetja z vidika različnih možnosti in omejitev (portfolijski pristop).

V zadnjih letih sta postala iskanje novih tujih trgov in izvoz pretežnega dela izdelkov iz prodajnega programa osnovni značilnosti marketinških aktivnosti velikega dela slovenskih podjetij. Izguba kupcev na trgih nekdanje Jugoslavije in na nekaterih drugih tradicionalnih trgih (Sovjetska zveza, Irak, Alžirija idr.) je prisilila podjetja v agresivno iskanje nadomestnih trgov, na katerih naj bi si zagotovila prodajo izdelkov, ki jih ni bilo mogoče več prodajati na nekdanjih ključnih trgih. Ker je torej postala mednarodna menjava ključni dejavnik razvoja podjetij, postaja vprašanje učinkovitega vstopa na tuje trge in sistematičnega izgrajevanja tržnih pozicij na njih osrednje vprašanje bodoče marketinške strategije podjetij.

V dinamičnem okolju tržniki ne morejo več zagotavljati primerne skladnosti svojih tržnih aktivnosti zgolj na operativni ravni, ki se v marketinškem menedžmentu osredotoča predvsem na sestavine marketinškega spleta, temveč se morajo odzivati na spremembe predvsem na strateški ravni, torej na ravni snovanja strategij in izgrajevanja tržnih pozicij na vsakem tujem trgu, na katerega vstopa podjetje ali je na njem že prisotno. Prvi pogoj za učinkovito strateško vodenje je spoznanje, da mora podjetje *zavestno usmerjati svoje aktivnosti* k doseganju uspeha ter ustvariti ravnotežje med strategijo in operativnim delovanjem. Zato mora biti vodstvo sposobno nadzirati ravnotežje med operativnim delovanjem, prilagajanjem in strateškim delovanjem.

Pristop k celovitemu obvladovanju tržne pozicije podjetja na ciljnih trgih mora, upoštevaje omejene potenciale podjetij in dinamiko razvoja mednarodnih trgov, temeljiti na:

- sistematičnem izboru ciljnih trgov
- presoji tržnih razmer in oblikovanju spleta primernih marketinških aktivnosti ob upoštevanju razpoložljivih virov, zmožnosti in mednarodnih ambicij podjetja
- prilagajanju zasnove trženja razpoložljivim zmožnostim podjetja in ugotovljenim priložnostim na tujih trgih
- oblikovanju primernih strategij za razvoj in utrjevanje tržne pozicije na izbranih trgih
- povezovanju posameznih faz razvoja tržne pozicije v celovit proces menedžmenta marketinških aktivnosti na mednarodnih trgih
- celovitem strateškem nadzoru marketinških aktivnosti na mednarodnih trgih.

Tržniki morajo torej razmišljati o mednarodni razsežnosti tržnih aktivnosti podjetja iz dveh razlogov: konkurenčnega in tržnega. Konkurenca, s katero se soočajo podjetja na domačem trgu, je vse ostrejša zaradi prisotnosti tujih ponudnikov oziroma kaže tendenco krepitve zaradi njihovega načrtovanega vstopa na domači trg. Drugi razlog za temeljit premislek o tujih trgih pa je v aktivnem iskanju novih trgov in možnosti za nadaljnjo rast prodaje izdelkov podjetja. Čeprav so bila zlasti večja podjetja že daljši čas intenzivno vpeta v mednarodno menjavo, pa jih je zaradi spremenjenih razmer na domačem trgu v zadnjih letih vse več prisiljeno v razvojno naravnost na mednarodne trge, ki se kaže že v samem obsegu prodaje izdelkov v tujini, ki pogosto presega 90 odstotkov celotne proizvodnje.

Tudi vrsta majhnih zasebnih podjetij, ki so jih začeli podjetniki intenzivno ustanavljati v novem gospodarskem sistemu v Sloveniji, kaže veliko usmerjenost na mednarodne trge. Vse več teh podjetij namreč išče možnosti svojega razvoja s trženjem izdelkov in storitev na mednarodnih trgih, zato je med njimi mogoče najti čedalje več takih, ki so jim postali mednarodni trgi osrednje torišče poslovnih aktivnosti. V zadnjem času je torej mogoče tudi v domači gospodarski praksi najti številna majhna in dinamična podjetja (t. i. gazele), ki agresivno iščejo in izkoriščajo tržne priložnosti na mednarodnih trgih že od začetka svojega poslovanja. Nekatera med njimi si celo ustvarijo močno tržno pozicijo kot glavni ponudnik izdelkov ali storitev v odkritih tržnih nišah.

Številna majhna in srednje velika podjetja že ustvarijo pretežni del prodaje svojih izdelkov na mednarodnih trgih. Podjetje RT Razgoršek, ki proizvaja sedežne garniture in jih trži v prodajni mreži švedskega trgovca s pohištvom IKEA, izvozi 95 odstotkov svoje proizvodnje v 33 držav na različnih koncih sveta. Podjetje je v svoji hitri rasti kmalu preseglo okvir majhnega podjetja in doseglo značilnosti uspešnega srednje velikega. Podjetje Arxtel, ki se ukvarja z grafično animacijo (za oglaševalske filme, razvoj izdelkov idr.), ustvari pretežni del prodaje na zahtevnem zahodnoevropskem trgu (Francija, Italija). Njegovi kupci so mednarodne oglaševalske agencije, proizvajalci osebnih avtomobilov in filmske produkcijske hiše. Ker je slovenski trg za izdelke takšnih podjetij izjemno majhen,

so ta hitro spoznala, da jih je mogoče na zahodnih trgih, kakor hitro se tržno uveljavijo, tržiti po višjih cenah kot na domačem. Seznam podjetij, ki so kljub svoji majhnosti zelo hitro in uspešno zakoračila na mednarodne trge, je čedalje daljši: Hermes Softlab, Hyla, Goltes, Ajlec, Aleš Gašper, Magneti, Calex, Inea, Elektromehanika Luzar idr.

Številna majhna in srednje velika podjetja uspešno preskočijo oviro, ki jo predstavljajo omejeni viri, z domiselnimi marketinškimi strategijami, inovativnimi izdelki in usmerjanjem v skrbno izbrane tržne niše. Ustvarjajo si trajnejše tržne priložnosti in sočasno odpravljajo ključna ozka grla v lastnih virih, znanju in zmožnostih (npr. nezmožnost samostojnega financiranja obsežnih izvoznih poslov in razvoja lastne distribucijske mreže v tujini). S tega vidika postajajo zaveznitstva z drugimi podjetji tisti strateški instrument, ki jim omogoča, da lahko kljub zelo omejenim virom uspešno izkoristijo lastne konkurenčne prednosti (gibčnost in odzivnost, stroškovno ugodna proizvodnja idr.).

SISTEMATIČNO IZGRAJEVANJE TRŽNE POZICIJE NA MEDNARODNIH TRGIH

Celovito obvladovanje tržne pozicije na tujih trgih

Velika razlika med konceptoma »biti prisoten na tujem trgu« in »načrtno izgrajevati tržno pozicijo na tujem trgu« se kaže že pri izbiri strategije vstopa, s katero se podjetje loteva razvoja tržnih aktivnosti v tujini in lastnih izvoznih potencialov.

Kaj razumemo pod pojmom tržna pozicija? Pozicija pomeni položaj, ki ga je mogoče opazovati in analizirati v določenih okoliščinah, ga načrtovati, izgrajevati in utrjevati ali pa tudi napadati,⁷ npr. konkurentovo tržno pozicijo. Podjetje si lahko ustvari močnejšo konkurenčno pozicijo in si tako zagotovi pozicijsko prednost na trgu, zlasti kadar zavzame strateško pomembno pozicijo,⁸ npr. v vlogi ključnega dobavitelja določenega izdelka ali storitve, z obvladovanjem ključnih kupcev na trgu, izvajanjem izključnega nadzora nad prodajno mrežo na trgu ali zavzetjem najugodnejše (preferenčne) pozicije v zavesti odjemalcev. Tržniki morajo zato pogosto ugotavljati tržno pozicijo podjetja, da bi lahko presodili njegov trenutni položaj na določenem trgu in predvideli (načrtovali) njegovo bodočo tržno pozicijo.

Pozicija podjetja pa lahko pomeni tudi razporeditev in medsebojni odnos tržnih subjektov v določenem trenutku tržnega tekmovanja, npr. konkurenčna, kooperativna, vodilna, monopolna, razpršena konkurenčna pozicija itd. Konkurenti lahko v procesu konkuriranja sprožijo tudi pozicijsko sovražno konkuriranje (pozicijsko vojno), ko si konkurirajo na močno utrjenih spornih točkah, s katerih se dalj časa ne premaknejo,⁹ npr. konkuriranje za tržno prevlado tehničnih standardov določenega proizvajalca kot panožnih standardov, agresivno

cenovno konkuriranje ipd. Pozicija pomeni torej pravo ali primerno mesto, način, na katerega se podjetje umešča v konkurenčni prostor na trgu, celo prednostno mesto ali lokacijo na trgu ter situacijo v povezavi z okoliščinami oziroma tržnimi razmerami. Tržna pozicija podjetja pa je hkrati tudi stanje, proces ali posledica pozicioniranja na trgu.¹⁰

Podjetje si bo torej prizadevalo z različnimi ukrepi in aktivnostmi poiskati takšno mesto ali ustvariti takšen položaj na trgu, ki bo primeren za njegove marketinške cilje in mu bo zagotavljal določeno prednost pred konkurenti, pa tudi dovolj veliko razlikovalnost (prepoznavna tržna pozicija) v primerjavi z drugimi ponudniki, tako da si bo ustvarilo določeno konkurenčno prednost in si sočasno zagotavljalo individualno prepoznavnost (identiteto), ki bo omogočila odjemalcem lahko prepoznavanje podjetja in njegove ponudbe na trgu in prispevala k izoblikovanju ugodnih stališč in preferenčnega obravnavanja v zavesti odjemalcev. Očitno bo moralo podjetje v procesu izoblikovanja tržne pozicije na izbranem trgu upoštevati želene razmerje do svojih odjemalcev, želene konkurenčno razlikovanje od drugih dobaviteljev na trgu ter lastne (izoblikovane) marketinške cilje in zmožnosti. Zaradi razlik v razpoložljivih virih podjetij in tržni dinamiki posameznih panog ter različnih nacionalnih trgov seveda ni mogoče predložiti ene same strategije razvoja tržne pozicije, ki bi bila najprimernejša za vsa podjetja. Poudariti pa želimo, da je za strateško obvladovanje tržne pozicije podjetja in načrtovanje tržnih vlaganj zelo pomembno ugotoviti:

1. Ali je sedanja tržna pozicija podjetja na tujih trgih rezultat njegovih jasnih ciljev in njegove marketinške strategije ali pa je pretežno posledica obstoječe tržne dinamike na posameznih trgih in s tem rezultat pretežno zunanjih dejavnikov razvoja njegove tržne pozicije in operativne širitve trženjskih aktivnosti na osnovi motiva zaposlitve lastnih proizvodnih zmogljivosti, ne pa lastnih strateških tržnih ciljev in vizije.
2. Osnovo (motive in cilje) za izgrajevanje tržne pozicije: večanje obsega prodaje, krepitev tržnega deleža, krepitev tržne prepoznavnosti (imidža) podjetja, racionalizacija tržnih naložb, izkoriščanje sinergijskih učinkov (ekonomija obsega proizvodnje in marketinških aktivnosti), manjšanje odvisnosti od določenega trga, pridobivanje referenc, uvajanje novih izdelkov na tuje trge idr.
3. Obstoječe zmožnosti, kakovost in obseg razpoložljivih virov ter objektivno ovrednotiti njihove prednosti in slabosti z vidika možnosti za želeni strateški razvoj tržne pozicije na izbranih tujih trgih.
4. Dinamiko razvoja obstoječih tujih trgov, na katerih je podjetje že prisotno, in njihovega bodočega pomena za tržni portfolio podjetja, kar je osnova za utrjevanje njegove tržne pozicije na teh trgih in morda tudi za odločitev o krčenju aktivnosti na posameznih trgih ali celo postopnem umiku s trgov, ki kažejo velika tržna tveganja, so v stanju

⁷ Opredelitve pojma pozicija so povzete in prilagojene po: *Slovar slovenskega knjižnega jezika*, Državna založba Slovenije, Ljubljana 1994, str. 960.

⁸ V določenih primerih v obliki monopolne pozicije.

⁹ Prilagojeno po: *Slovar slovenskega knjižnega jezika*, navedeno delo, str. 960.

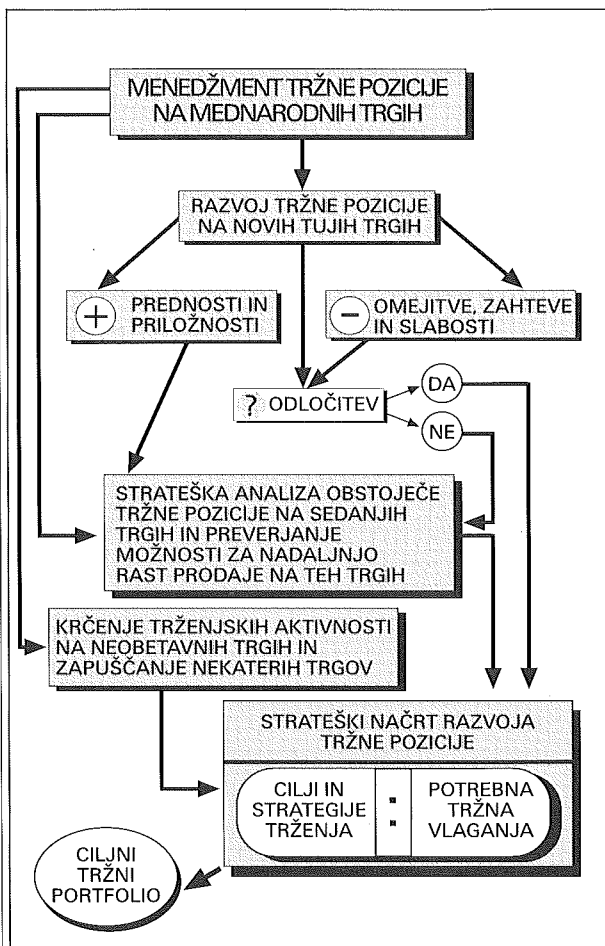
¹⁰ Prilagojeno po: *WEBSTER'S II, New Riverside University Dictionary*, Houghton Mifflin Company, Boston 1984, str. 918.

dolgoročne recesije oziroma postajajo nezanemljivi iz drugih razlogov.

5. Privlačnost novih tujih trgov za podjetje, zlasti z vidika možnosti širitve prodajnih aktivnosti za obstoječe izdelke, boljšega izkoriščanja lastne trženjske infrastrukture in ustvarjanja tržne pozicije na širšem tržnem področju oziroma za plasiranje novih izdelkov na nove trge.

Koncept strateškega obvladovanja tržne pozicije na mednarodnih trgih temelji na predpostavki, da lahko podjetje učinkovito načrtuje in izvaja svoje marketinške aktivnosti v mednarodnem okolju samo, če nenehno in načrtno razvija, utrjuje in širi svojo tržno pozicijo na osnovi zavestnega iskanja tržnih priložnosti in izogibanja prisotnim tveganjem.

Celovit proces menedžmenta tržne pozicije je prikazan na sliki 1.



Slika 1: Menedžment tržne pozicije podjetja na mednarodnih trgih

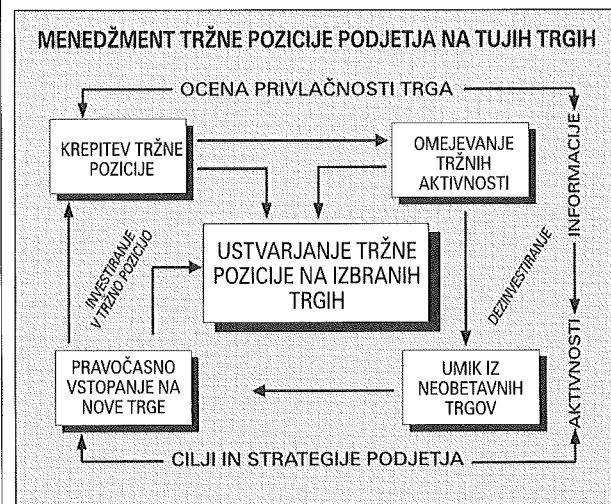
Proces izgrajevanja tržne pozicije na mednarodnih trgih v strateški zasnovi mednarodnega trženja

V procesu snovanja mednarodne strategije trženja podjetja morajo tržniki sprejeti naslednje odločitve:

1. *Izbrati in opredeliti ciljne trge* (nacionalne trge in ciljne segmente odjemalcev) kot odgovor na strateško vprašanje, kje konkurirati.

2. *Opredeliti cilje trženja*, ki jih namerava podjetje doseči na tujih trgih v načrtovanem časovnem obdobju, kot odgovor na vprašanje, kaj želi podjetje doseči na tujih trgih.
3. *Določiti načine in oblike konkuriranja* kot odgovor na strateško vprašanje, kako konkurirati na izbranih tujih trgih – izbira strategije vstopa na izbrane trge in snovanje strategije razvoja lastne tržne pozicije z upoštevanjem (novih) izdelkov na tuji trg; repozicioniranje izdelka in izoblikovanje novega imidža za obstoječe izdelke, razvoj lastnih prodajnih poti idr.
4. *Določiti primeren trenutek vstopa na izbrane trge* kot odgovor na strateško vprašanje, kdaj konkurirati (npr. zgodnji vstop s ciljem biti prvi na trgu ali pa slediti konkurentom pri vstopu na trg in jim prepustiti prednost pri razvoju primarnega povpraševanja).
5. *Sprotno spremljati raven doseženih rezultatov* in v primeru odstopanj od načrtovanih ciljev in standardov sprejeti korektivne ukrepe za njihovo doseganje ali prilagajanje spremenjenim razmeram na trgu kot odgovor na strateško vprašanje, kakšni so dejansko doseženi učinki aktivnosti na tujih trgih.
6. *Izbrati primeren trenutek zapuščanja določenega trga* ali umika izdelka iz prodaje na določenem nacionalnem trgu kot odgovor na strateško vprašanje, kdaj skriti ali povsem prekiniti svoje aktivnosti na določenem trgu.

Izgrajevanje tržne pozicije podjetja na mednarodnih trgih je torej mogoče obravnavati kot proces, ki poteka v naslednjih zaporednih korakih:



Slika 2: Menedžment tržne pozicije podjetja na tujih trgih

Postavljanje strateških izhodišč za razvoj tržne pozicije na mednarodnih trgih

V slovenskih podjetjih lahko pogosto ugotovimo naslednje značilnosti obstoječe tržne pozicije na tujih trgih:

- nepovezanost tržne pozicije podjetja na posameznih tujih trgih in šibka koordinacija aktivnosti med enotami v tujini in matičnim podjetjem, kar povečuje neracionalnost tržnih vlaganj in ustvarja nejasnost tržnega portfolia
- izgrajevanje tržne pozicije na nekaj ključnih tujih trgih, kar

povzroča veliko odvisnost dinamike prodaje od razvoja tržnega cikla teh trgov

- velika razpršenost prodajnih aktivnosti na številne nacionalne trge, ki sicer zagotavlja želeni obseg prodaje in zaposlitve proizvodnih zmogljivosti, vendar je zaradi prevladovanja operativne razsežnosti trženjskih aktivnosti tržna pozicija na vsakem ciljnem trgu zelo šibka, podjetje pa slabo prepoznavno
- osredotočanje prodaje na nekaj ključnih kupcev (običajno posrednikov ali podjetij) ali celo samo na enega v tujini, kar povečuje strateško občutljivost tržne pozicije podjetja na tujih trgih zaradi prevelike odvisnosti od tujega partnerja, omejenega vpogleda v razvoj trga in šibke pogajalske pozicije podjetja
- osredotočanje na določeno obliko poslovanja na tujih trgih, npr. na dodelavne posle, ki ustvarjajo zelo šibko prepoznavnost podjetja, neobvladovanje prodajnih poti in slabo razvita razmerja s ključnimi tržnimi akterji, kar zaradi pogodbenih omejitev tujega principala otežuje ali celo onemogoča izgrajevanje lastne in neodvisne tržne pozicije na teh trgih.

Prikazali smo samo nekaj pristopov, pogosto prisotnih v praksi slovenskih podjetij, ki kažejo na zelo omejen maneverski prostor tržnikov pri agresivnejšem izgrajevanju prepoznavne in močne tržne pozicije na mednarodnih trgih. Sočasno nas ti opozarjajo, da je treba pri razvoju tržne pozicije dati večji poudarek *strateški dimenziji*. To so zelo hitro spoznala tista podjetja, ki so se kapitalsko povezala s tujim partnerjem, ko se je njihova tržna pozicija na določenih trgih začela drastično spreminjati, večja poslovna uspešnost pa je samo končni odsev drugačnega razvoja tržne pozicije podjetja.

Strateški menedžment se zato osredotoča na enega od najpomembnejših in najtežavnejših izzivov, s katerimi se sooča podjetje, namreč, kako postaviti osnove (temelje) za jutrišnji uspeh, medtem ko konkurira za doseganje rezultatov na obstoječem trgu. Pomembno je spoznanje, da zmagovati danes ne zadošča več za trajnejši uspeh na trgu. Če niso sočasno položena in negovana tudi semena jutrišnjega uspeha, *organizacija ne bo imela prihodnosti*. Fahey poudarja, da je ta izziv težaven zlasti zato, ker postavlja izbira izkoriščanja sedanosti in izgrajevanja prihodnosti menedžerje pred težavne, zapletene in kompromisne odločitve, ki vselej pomenijo žrtvovanje nekaterih opcij v korist drugih.¹¹

Strateška analiza kot informacijska podlaga za načrtovanje tržne pozicije

Strateški menedžment mednarodnega marketinga zahteva torej zelo aktiven odnos tržnikov do okolja in njihovo aktivno delovanje na tujih trgih, zato je to proces, ki naj vzpostavi dinamično prilagajanje podjetja tržnim pogojem v okolju in omogoči ustvarjanje zelenih pozicij na vsakem tujem trgu, na katerega vstopa podjetje s svojimi marketinškimi aktivnostmi.

Med najpomembnejšimi omejitvenimi dejavniki za razvoj tržne pozicije na mednarodnih trgih kaže omeniti zlasti:

- neustrezno poznavanje lokalnih pogojev poslovanja
- nerazvito marketinško infrastrukturo
- spreminjanje pogojev delovanja v tujem okolju, ki povečujejo rizičnost poslovanja
- ogrožanje pravic zaščitene industrijske in intelektualne lastnine
- oblikovanje neustreznih izhodišč strategije vstopa
- nezmožnost izoblikovati zelene pogajalske pozicije v lokalnem okolju
- neustrezno kakovost izdelkov in tehnološke napake.

Da pa bi si podjetje ustvarilo konkurenčno prednost na trgu, si morajo tržniki predhodno izoblikovati vpogled v nove načine konkuriranja kot posledico spremenjenih razmer na mednarodnih trgih, pripravljeni pa morajo biti tudi na prevzemanje tveganj in sistematično razvijanje marketinških potencialov za uspešno izvajanje primernih oblik konkuriranja na vsakem trgu, na katerega vstopajo ali na njem poslovno že delujejo. Strateška analiza mora zato zagotoviti jasne odgovore na naslednja vprašanja:

- Na katere nove nacionalne trge naj vstopi podjetje v določenem trenutku?
- Katere izdelke bo podjetje tržilo na tujih trgih?
- Na kakšen način lahko podjetje utrdi ali vsaj zadrži osvojene tržne pozicije?
- Na katerih trgih je smiselno postopoma (ali hitro) skriti in opustiti marketinške aktivnosti zaradi večjega izkoriščanja tržnih priložnosti na drugih trgih?
- Kdaj je smiselno uvesti nove izdelke na trg ali prilagoditi (posodobiti) obstoječe, da bi si podjetje izoblikovalo ali utrdilo tržno pozicijo?

Cilj celovite in poglobljene analize okolja je izoblikovati razumevanje *priložnosti*, na katerih je mogoče graditi strategijo, in *ovir (nevarnosti)*, ki jih je treba obvladati ali se jim izogniti. Nedvomno nam lahko dobro izvedena *strateška* analiza izoblikuje vpogled v primerna izhodišča za razvoj tržne pozicije. Menedžment tržne pozicije podjetja na mednarodnih trgih in tudi fazo strateške analize je torej smiselno uravnati na dveh ravneh:

1. Na ravni obstoječih trgov, kjer gre za presojo tržnih možnosti in dosežene tržne pozicije podjetja z vidika nadaljnjih tržnih vlaganj in snovanja trženjske strategije za *nadaljnjo krepitev tržne pozicije* oziroma v primeru trajnejšega slabljenja privlačnosti trga tudi za *strategijo krčenja aktivnosti* ali celo za *umik z določenega trga*. Strateška analiza obstoječe tržne pozicije podjetja na tujih trgih bo obsegala podroben prikaz tržnih priložnosti, ovir in omejitev v okolju, na drugi strani pa tudi preučitev možnih tržnih priložnosti (gre torej za celovito analizo sedanjega stanja na izbranih trgih in v lastnem podjetju, ki jo lahko nato strnemo v analizo SWOT). V tej fazi analize je treba oceniti tudi vpliv virov podjetja (prednosti in slabosti) na izbiro optimalne strategije vstopa na izbrani trg.

¹¹ Liam Fahey, »Strategic Management: The Challenge and The Opportunity«, Eliza G. C. Collins and Mary Anne Devanna (ur.), *The New Portable MBA*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1994, str. 303.

Nadaljnji pomemben vidik, ki ga morajo upoštevati organizacije pri bodočem razvoju tržne pozicije na obstoječih trgih, je iskanje možnosti za izkoriščanje razvite trženjske infrastrukture prek meja posameznih nacionalnih trgov in ustvarjanje sinergije na osnovi povezovanja (usklajevanja) trženjskih aktivnosti prek meja posameznih trgov (logistika, tržno pozicioniranje, oglaševanje, poprodajni servis ipd.). Pri dolgoročni prisotnosti na tujih nacionalnih trgih se morajo mednarodni tržniki zavedati dejstva, da ima vsak lokalni trg svojo razvojno dinamiko in specifičen razvojni cikel, kar zahteva od njih ustrezno prilagajanje strategije trženja prevladujočemu tržnemu stanju v določenem časovnem obdobju.

2. Strateško analizo potencialno zanimivih tujih trgov z vidika možnega vstopa podjetja nanje in izgrajevanja začetne tržne pozicije na njih. V tej fazi gre za ustvarjanje izhodišč in določanje potrebnih aktivnosti in virov za ustvarjanje začetne tržne pozicije z namenom izkoriščanja zaznanih tržnih priložnosti in s tem za ustvarjanje potenciala za nadaljnjo rast marketinških aktivnosti podjetja na mednarodnih trgih. Vlaganja v tuje trge in v nova poslovna razmerja dobivajo tako vse bolj značaj strateških naložb podjetja. V analizo bo vključena tudi analiza izvoznega potenciala,¹² ki bo obsegala podrobno preučitev naslednjih sestavin potenciala podjetja za vključevanje v mednarodno menjavo: finančni potencial, menedžmentski potencial, profil proizvodnje, potencial R&R, trženjski potencial.

Ob tem se zastavlja tudi pomembno vprašanje, v kolikšni meri slovenska podjetja še lahko dosegajo nadaljnjo hitro rast prodaje na svojih ključnih trgih (Nemčija, Italija, Francija, Avstrija), saj gre za trge v fazi zrelosti, na katerih veljajo drugačna konkurenčna pravila kot na novih trgih v fazi vzpona. Podjetja morajo dinamično prilagajati svojo marketinško strategijo prevladujočim pogojem uspešnega delovanja na vsakem trgu, na katerem so prisotna. Za trge na prehodu iz tržne rasti v fazo zrelosti je namreč značilno naslednje:

- presežek proizvodnih zmogljivosti
- intenzivnejša konkurenca
- težavno vzdrževanje konkurenčnega razlikovanja izdelkov
- distribucijski problemi
- pritiski na zniževanje cen in dobička.¹³

Za trženje na mednarodnih trgih in v posameznih tržnih segmentih je zelo pomembno pravočasno odkriti vire novega povpraševanja po izdelkih, saj je običajno mogoče lažje prodreti na hitro rastoči trg ali segment trga kot na trg ali segmente, na katerih povpraševanje stagnira. Na razvitih trgih in segmentih imajo probleme že obstoječi dobavitelji zaradi presežka proizvodnih zmogljivosti. To obenem pomeni, da je veliko težavneje vstopiti na trg, na katerem tržno povpraševanje že nekaj časa obvladujejo prisotni konkurenti z razvito marketinško strategijo in osvojenimi tržnimi pozicijami, tržni deleži pa so odsev njihovih preteklih vlaganj v trg.

¹² Danilo Vezjak, *Mednarodno trženje: Strategija*, navedeno delo, str. 165-167.

¹³ Orville C. Walker, Jr., Harper W. Boyd, Jr., Jean-Claude Lerreche, *Marketing Strategy, Planning and Implementation*, Richard D. Irwin, Homewood 1992, str. 299-300.

Podjetje mora v takšnih razmerah izgrajevati svojo tržno pozicijo, tako da odvzema trg konkurentom, kar je veliko težavneje, kakor če si lahko izoblikuje tržno pozicijo v neizkoriščenem tržnem segmentu ali tržni niši.¹⁴ Lasserre¹⁵ ugotavlja, da je izbira držav odvisna od relativne privlačnosti vsake posamezne države, privlačnost posameznih držav pa je treba presojati na osnovi naslednjih meril:

1. *Privlačnost trga*: velikost, rast, segmentiranje, sestavljenost (zahtevnost) povpraševanja; intenzivnost in značaj konkurence.
2. *Resursna privlačnost*: razpoložljivost, kakovost in cene surovin, stroški dela, produktivnost in stališča, dobaviteljske mreže, kakovost informacij, financiranje, zgradbe, splošna infrastruktura in logistika.
3. *Politično/regulativna in operativna privlačnost*: politična stabilnost, monetarna stabilnost, administrativna praksa, operativna fleksibilnost, nadzor cen in tečajev.

Ob tem kaže ponoviti poudarek, da je privlačne nacionalne trge smiselno iskati enako prizadevno tako v razvitem kot tudi nerazvitem delu sveta. Razviti svet diktira tempo, ki mu vse hitreje sledijo tudi države v razvoju.

Strateški načrt za celovito obvladovanje tržne pozicije podjetja na tujih trgih

Za uresničitev zastavljenih ciljev na vsakem trgu morajo mednarodni tržniki izoblikovati splet marketinških strategij, s katerimi bodo razvili tuji trg za svoje izdelke ali storitve, zatem strategij, s katerimi bodo načrtno utrjevali tržno pozicijo podjetja (strategije razvoja in obramba tržne pozicije), in strategij, na osnovi katerih se bo podjetje v določenem trenutku lahko tudi načrtno umaknilo s tujega trga. V strateškem načrtu mednarodnega trženja mora mednarodni tržnik izoblikovati jasne odgovore na naslednja vprašanja podjetja:

- Kaj dolgoročno plasirati na svetovni trg?
- Katere tuje trge vključiti v program trženja?
- Kako vstopiti na tuji trg?
- Kako nastopati na tujem trgu?¹⁶

Strateško načrtovanje začetnega vstopa na novi tuji trg

Podjetja vstopajo na tuje trge s strategijo, ki jo izberejo v nekem trenutku na podlagi presoje okolja (pogojev vstopa) in lastnih zmoglosti ter ciljev. V zamisli strateškega menedžmenta mednarodnega marketinga so kratkoročni (izvedbeni) načrti del strateškega koncepta podjetja, ki prispevajo k doseganju njegovih dolgoročnih ciljev na izbranih

¹⁴ Paul Beamish W., J. Peter Killing, Donald J. Lecraw and Harold Crookell, *International Management, Text and Cases*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill, 1991, str. 35.

¹⁵ Philippe Lasserre, »Corporate Strategies for the Asia Pacific Region«, *Long Range Planning*, Vol. 28, 1995, No. 1, str. 18.

¹⁶ Danilo Vezjak, *Mednarodno trženje: Strategija*, druga knjiga, EPOK, Založba Obzorja, Maribor 1987, str. 14-21.

trgih, sočasno pa zagotavljajo operativno gibčnost in prilagodljivost pogojem delovanja na tujem trgu.

Izbira določene tržne priložnosti pomeni vlaganje denarja, časa in naporov tržnikov v uresničevanje izbrane strategije; takšna dodelitev virov podjetja pa je skoraj vedno izpostavljena tveganju, saj vselej pomeni, da je treba nekaj vložiti prej, preden lahko ugotovimo pričakovane učinke iz tega vlaganja. Mehanizem za to, da dobimo nekaj iz takšnega vlaganja, je lahko napačno razumljen (slaba ideja ali slab občutek za trg) ali pa so okoliščine tako spremenijo, da lahko celo dobro zamišljena ideja doseže neuspeh.¹⁷

Gre torej za temeljna ali strateška vprašanja mednarodnega tržnika, ki se nanašajo na mednarodno konkurenčno sposobnost podjetja, na katera pa ni mogoče iskati odgovora zgolj na taktični in operativni ravni manjših (kozmetičnih) izboljšav izdelka, znižanja stroškov in agresivnejšega oglaševanja v medijih. Nasprotno, gre za enega temeljnih problemov podjetja, ki se nanaša na *izgrajevanje njegove bodoče tržne pozicije* v spremenjenih tržnih pogojih delovanja. Izbira ustrezne strategije vstopa na izbrani tuji trg (ali več ciljnih trgov) je ključna faza v procesu oblikovanja programa trženja in strategije tržnega delovanja podjetja na izbranem trgu.

Eno od pomembnih vprašanj konkurenčne sposobnosti slovenskih podjetij z vidika uspešnega trženja na mednarodnih trgih je vprašanje izbire primernih strategij vstopa in primerne trenutka za vstop na izbrane trge oziroma vprašanje strategije krepitve obstoječih tržnih pozicij. De Bono poudarja, da je *strategija* skrbno postavljanje stvari na pravo mesto z intenzivnim premišljevanjem, zato *pomeni nasprotje od čakanja, da se bodo stvari dogodile same po sebi*. Zavedati se je namreč treba, da ima strategija dolgoročen značaj in je široko opredeljena, medtem ko je načrt samo strateški instrument za njeno uresničitev. S strategijo pa ne vplivamo zgolj na uporabo obstoječih resursov podjetja, temveč zahteva ta pogosto tudi *razvoj primernih (potrebnih) resursov*.¹⁸

Izbira strategije vstopa na tuje trge ni odvisna samo od zaznanih priložnosti in nevarnosti v okolju, temveč tudi od sposobnosti vodstva podjetja za ustvarjanje in učinkovito razporejanje resursov in od opredeljene splošne strategije rasti podjetja. Podjetje namreč lahko v svoji želji po kontinuirani rasti uporablja različne strategije, ki temeljijo na kombiniranju izbire izdelkov in trgov. Različne strategije vstopa na tuji trg omogočajo izkoriščanje različnih priložnosti, podjetje pa se s strategijo izpostavlja tudi različnim tveganjem in nevarnostim. Podrobneje obravnavamo strategije vstopa na drugem mestu,¹⁹ tukaj samo povzemimo, da lahko mednarodni tržnik izbira med naslednjimi strategijami vstopa:

- izvoz izdelkov (posreden, neposreden izvoz, specifične oblike izvoza)
- pogodbeni vstop (licenčna pogodba, franšizing, dodelavni posli idr.)
- naložbe v tujini (joint venture, lastne neposredne naložbe).

Vprašanje, kako najbolje vstopiti na tuji trg, je pomembno za mednarodnega tržnika, saj prav izbira primerne strategije vstopa vpliva na izoblikovanje celotnega marketinškega programa in aktivnosti. V bistvu vključuje odločitev o vstopu iskanje sprejemljivega razmerja med naslednjimi elementi: *pričakovani promet, stroški, nadzor in riziki*. Pri načrtovanju strategij mednarodnega marketinga je treba upoštevati tudi *časovno dimenzijo strategij*, saj primerno časovno tempiranje vstopa na izbrani trg lahko pomembno vpliva na tržno uspešnost aktivnosti podjetja v tujini. Opredeljeni cilji podjetja so izhodišče za odločitev vodstva o dodelitvi potrebnih resursov (finančnih, kadrovskih idr.) za uspešno mednarodno poslovanje. Pri dodelitvi virov je torej treba upoštevati tudi časovno dimenzijo te dodelitve, ki predpostavlja, da bo podjetje dovolj dolgo prisotno na izbranem trgu, da bo ustvarilo načrtovani donos na vložena sredstva.

Strateški vstop na *izbrani trg* je povezan z *vlaganji v razvoj lastne tržne pozicije*, zato je posledica naključnega in nesistematičnega vstopa na tuji trg običajno šibka tržna pozicija, ki jo razvije podjetje na trgu. Namen izbire ustrezne strategije vstopa na tuji trg je pomagati tržniku izoblikovati stvarne cilje podjetja ter doseči željeno, predvsem pa opredeljeno konkurenčno pozicijo na izbranem nacionalnem trgu v vnaprej določenem časovnem obdobju. S tega vidika ima strategija tudi svoj povratni (korektivni) učinek na marketinške cilje tako v fazi njihovega načrtovanja kot tudi nadziranja doseženih učinkov.

Strateško načrtovanje razvoja tržne pozicije na obstoječih tujih trgih

V procesu uresničevanja marketinških ciljev podjetja izbrana strategija vstopa prej ali slej doseže meje predvidene učinkovitosti, saj vselej temelji na določenih predpostavkah o tržnih razmerah na izbranem trgu. Zato morajo tržniki v določenem trenutku na osnovi ocene tržnih razmer s *strategijo utrjevanja tržne pozicije* načrtovati dodatne ukrepe za uresničevanje marketinških ciljev. Podjetje potrebuje razen *strategije vstopa na tuji trg* – s katero želi izkoristiti določene tržne priložnosti in preskočiti/zaobiti vstopne ovire in omejitve – torej tudi *strategijo razvoja tržne pozicije* na izbranem ciljnim trgu.

Podjetje ima na razpolago vrsto strategij za izoblikovanje svoje tržne pozicije, ki bodo vključevale vlaganje v razvoj prodajnih poti in distribucijsko mrežo, lastno marketinško infrastrukturo v tujini (prodajne enote, poprodajni servis, sestava izdelkov idr.) in v prilagajanje lastne marketinške strategije (prilagajanje izdelka, izoblikovanje ustrezne organizacijske strukture in zaposlovanje strokovnjakov za mednarodni marketing). Vsaka organizacija, ki želi uspeti na izbranem trgu, si mora na njem

¹⁷ Edward de Bono, *Tactics: The Art & Science of Success*, Fontana/Collins, London 1986. str. 190 in 202.

¹⁸ Edward de Bono, *Tactics: The Art & Science of Success*, Fontana/Collins, navedeno delo, str. 147 in 157 (podčrtal Milan Jurše).

¹⁹ Milan Jurše, *Mednarodni marketing*, EPF, Maribor 1997.

izoblikovati in utrditi jasno, razlikovalno in branljivo konkurenčno pozicijo. Poslovodstvo podjetja se mora zavestno odločiti o tržni poziciji in o tem, kakšno vlogo želi podjetje imeti na trgu, zato mora razviti tudi *zmožnost za obrambo ustvarjene konkurenčne pozicije*. McDonald's in Brown navajata naslednje možne tržne pozicije podjetja:

- dominantna pozicija – tržni vodja
- pozicija skupnega dominiranja, deljena s konkurentom – skupno vodstvo
- pozicija naraščanja moči ob pomembnem tržnem deležu – izzivalec ali sledilec
- krepitev pozicije v tržni niši, z najmočnejšo pozicijo v ozkem segmentu vred – tržni specialist.²⁰

Obstoječa tržna pozicija na vsakem tujem trgu je odsev pretekle strateške izbire in odločitev tržnikov, vendar pa bodo bodoči rezultati podjetja temeljili na tem, kako dobro se bo prilagajalo bodočemu okolju.²¹ To pomeni, da mora podjetje nenehno nadzirati svojo tržno pozicijo na tujem trgu, da bi pravočasno zaznalo morebitne spremembe in se jim prilagodilo, bodisi tako, da svojo pozicijo zavaruje pred negativnimi vplivi sprememb, ali pa tako, da jo celo utrdi in izboljša.

Podjetja uporabljajo za razvoj svoje tržne pozicije zelo različne instrumente in ukrepe. Nekatera si skušajo izoblikovati dolgoročno strateško pozicijo na trgu tako, da ponujajo odjemalcem širok asortiment izdelkov po različnih cenah, da bi pritegnila kupce in jih zadržala (lojalnost krovnih znamk podjetja), ko se bodo pomikali navzgor po dohodkovni skali. Takšno segmentiranje trga, ki je pomemben instrument tržnika za razvoj tržne pozicije na izbranem nacionalnem trgu, vodi k diferenciranju izdelčne ponudbe. Med ukrepi, ki jih podjetja uporabljajo za izoblikovanje in utrjevanje svoje tržne pozicije na izbranih trgih, so pomembnejši zlasti naslednji:

- zagotavljanje konkurenčne prednosti z razlikovanjem lastne ponudbe in strategije marketinga od konkurentov (izgrajevanje razlikovalne tržne pozicije)
- zgodnji vstop na tuji trg in izkoriščanje položaja »biti prvi na trgu«
- ustvarjanje vodilne tržne pozicije z inovativnostjo izdelkov
- obramba tržne pozicije z menedžmentom blagovnih znamk
- razvoj prodajne mreže in operativne učinkovitosti v obdelavi trga
- izkoriščanje tržne pozicije z lastnimi enotami v tujini in z neposredno obdelavo trga
- utrjevanje tržne pozicije z razvojem ali širitvijo lastne marketinške infrastrukture (lastna prodajna mreža, servisna mreža ipd.)
- utrjevanje tržne pozicije s strateškimi povezavami z lokalnimi partnerji na tujih trgih
- uporaba franšizinga za krepitev tržne pozicije (npr. širitev prodaje z odpiranjem franšiznih prodajalnih)

²⁰ Linden Brown and Malcolm H.B. McDonald, *Competitive Marketing Strategy for Europe*, navedeno delo, str. 50–51.

²¹ George S. Day, *Market Driven Strategy: Process for Creating Value*, The Free Press, New York 1990, str. 5.

- izgrajevanje tržne pozicije z oprtnim trženjem
- revitaliziranje trga s spremenjenim segmentiranjem ciljnih skupin odjemalcev
- standardiziranje marketinške strategije in programa kot elementa oblikovanja večtržne (regionalne, globalne) tržne pozicije
- prilagajanje strategije utrjevanja tržne pozicije tržnim razmeram v obdobju gospodarske recesije (prilagajanje izdelkov in cen idr.).

Mednarodni tržnik razpolaga torej z vrsto instrumentov, s katerimi lahko na tujih trgih izoblikuje zeleno tržno pozicijo za podjetje, jo utrjuje in brani pred akcijami konkurentov. Z aktivnim izkoriščanjem tržnih priložnosti pa lahko dodatno okrepi konkurenčni položaj podjetja na ciljnih trgih. V ta namen mora preučiti možne scenarije razvoja trga in določiti nabor primernih marketinških ukrepov za vzdrževanje tržne pozicije v različnih tržnih pogojih, ki jih ustvarjajo konkurenti in razmere v makrookolju države, v kateri je podjetje prisotno. Med strategijami, ki jih uporabljajo podjetja za izgrajevanje ali utrjevanje lastne tržne pozicije, lahko tržnik izbere:

1. *Strategijo pozicijskega utrjevanja* – pasivno strategijo za obrambo obstoječe tržne pozicije.
2. *Strategijo širitve tržne pozicije* – aktivno strategijo za obrambo obstoječe pozicije z ekspanzijo tržne prisotnosti in širitvijo osnove za konkuriranje.

Preden se tržnik loti izoblikovanja strategije, s katero želi utrditi ali braniti tržno pozicijo podjetja na tujem trgu, mora *izoblikovati izhodišča*, na osnovi katerih bo opredelil primeren splet ukrepov za utrjevanje te pozicije. Snovanje bodoče strategije bo temeljilo na analizi, ki bo vključevala podrobno preučitev naslednjih dejavnikov:

- kritično oceno obstoječe tržne pozicije podjetja na trgu
- analizo razvoja trga in njegovega bodočega pomena v širši regiji
- oceno pričakovanih tržnih priložnosti in tveganja
- analizo dolgoročnih marketinških ciljev podjetja
- kritično analizo potrebnih resursov in lastnih zmožnosti
- potrebno časovno dinamiko načrtovanih ukrepov z vidika razpoložljivih virov podjetja
- raven potrebnih vlaganj finančnih sredstev v utrjevanje tržne pozicije.

Izbor primernih ukrepov za strategijo obrambe ali utrjevanja tržne pozicije podjetja bo mednarodni tržnik lahko opravil na osnovi ocene izoblikovanih izhodišč. Na podlagi teh izhodišč bo lahko presodil, ali bo podjetje na trgu izbralo takšne ukrepe, s katerimi bo aktivno branilo svojo tržno pozicijo pred akcijami konkurentov in vplivi širšega okolja, ali pa bo z ukrepi to pozicijo morda še dodatno okrepilo.

Za uspešno vzdrževanje in krepitev obstoječe (izgrajene) tržne pozicije na trgih, na katerih je podjetje prisotno, mora mednarodni tržnik sproti spremljati tudi razvoj lokalnega okolja in vpliv sprememb na njegovo tržno pozicijo ter se z ustreznimi ukrepi sproti odzivati na te spremembe. Med

spremembami, ki lahko vplivajo – ogrozijo, poslabšajo ali tudi izboljšajo – na tržno pozicijo podjetja, so pomembne zlasti:

- intervalutarne spremembe in njihov vpliv na privlačnost nacionalnega trga
- proces deregulacije trga
- akcije in ukrepi konkurentov.

Intervalutarne spremembe v zadnjem času nedvomno pogosto spreminjajo privlačnost nacionalnih trgov, na katerih je podjetje prisotno, pa tudi ekonomiko prodaje podjetja na njih. Spremembe intervalutarnih razmerij domače valute do drugih valut spreminjajo tudi t. i. izvozno oziroma uvozno točko za različne izdelke in s tem privlačnost lokalnega trga za izdelke iz tujine. Medtem ko naraščanje vrednosti domače valute otežuje izvoz izdelkov na tuje trge, pa na drugi strani zaradi naraščanja tržne privlačnosti uvozne ponudbe ustvarja nove tržne priložnosti za lokalni trg.

Vrsta držav skuša v procesu preoblikovanja svoje družbenoekonomske strukture in sistema s prehodom na tržne pogoje delovanja ustvariti privlačne pogoje delovanja za tuja podjetja, ki vstopajo na njihov nacionalni trg. Zato kot posledica procesa deregulacije v številnih državah – delno tudi v Sloveniji – nastajajo bolj privlačni pogoji za vstop tujih podjetij, sočasno pa se zaostrejuje konkurenca med obstoječimi ponudniki na trgu. Še pomembnejše pa je sproščanje trgovine med državami znotraj gospodarskih integracij in sporazumov o svobodni trgovini (EU, NAFTA, CEFTA, EFTA, AFTA, ASEAN), ki ustvarja privlačno okolje za snovanje lokalizacije marketinških strategij tujih podjetij, ki nimajo svojega sedeža na takšnem območju.

Konkurenca dobiva čedalje bolj mednarodni in globalni značaj, zato noben trg ni več varen pred ogrožanjem konkurentov in tujine. Agresivni konkurenti uporabljajo široko paleto sredstev, s katerimi izboljšujejo svojo tržno pozicijo (inovacije, hitrost uvajanja izdelkov na mednarodne trge, strateške povezave, agresivno promocijo ipd.). Mednarodni tržnik mora zato čim bolj zgodaj preučiti vpliv ukrepov konkurentov na tržno pozicijo podjetja in se pravočasno odzvati nanje z lastno marketinško strategijo.

Strateško načrtovanje krčenja tržne pozicije na tujih trgih

V določenih razmerah se lahko na lokalnem trgu, na katerem je podjetje izgrajevalo svojo tržno pozicijo, izoblikujejo takšni pogoji poslovanja, ki mu onemogočajo nadaljnjo donosno izkoriščanje tržnih priložnosti. Glavni razlogi za takšno stanje so lahko gospodarski in politični problemi države gostiteljice, povečanje rizičnosti države, posebej v primeru vojne nevarnosti, političnih prevratov ali ideoloških sprememb v družbi, pa tudi trajna recesija na določenem nacionalnem trgu je pogosto lahko razlog, da pričenjajo tržniki razmišljati o krčenju tržnih aktivnosti na takem trgu in celo postopnem ali tudi izjemno hitrem umiku z njega. Podjetju sta na razpolago dve strategiji umika s tujega trga:

- strategija prisilnega umika
- strategija načrtovanega zapuščanja trga.

Izguba premoženja, ki je prizadela številna slovenska podjetja ob nedavni iraško-kuvajtski vojni in agresiji na ozemlju nekdanje Jugoslavije, potrjuje tezo, da morajo biti podjetja dovzetna tudi za morebiten negativni razvoj dogodkov na lokalnih trgih in *načrtno pripravljena* tudi na izvedbo morebitne strategije hitrega umika s trga. Seveda pa je osnovni problem pogosto dejstvo, da tržniki oziroma menedžerji napačno ocenijo razvoj dogodkov, ko pa jih nato dejansko stanje preseneti, nimajo več možnosti za pravočasen in primeren umik s trga.

Še večji problem pa povzroča dejstvo, da podjetja pogosto vežejo na posamezne trge velik del svojega premoženja, kar kaže na njihovo strategijo dolgoročne prisotnosti na izbranem trgu, v primeru prisilnega umika s trga pa tega premoženja ni mogoče vselej v zelo kratkem času prenesti drugam oziroma se odločiti za dezinvestiranje. Daniels in Radebaugh v tej zvezi poudarjata, da se morajo podjetja odločiti, kako se umakniti iz poslov v določeni državi v primerih, ko:

- aktivnosti niso več skladne s celovito strategijo podjetja
- obstajajo druge, boljše priložnosti.

Tržniki so pogosto manj zmožni predlagati dezinvestiranje kakor investiranje. Prisotna je namreč tendenca, da podjetja predolgo čakajo z umikom z neprivlačnih trgov. Dezinvestiranje lahko izvedejo s prodajo ali enostavno z zapiranjem obratov. Prodaja je pogosto bolj zaželena, saj dobi podjetje s takšnim dezinvestiranjem določeno nadomestilo. Podjetje pa ne more vselej enostavno zapustiti nekega trga oziroma se odločiti za dezinvestiranje. Vlade pogosto zahtevajo uresnišitev sklenjenih pogodb in s tem vplivajo na to, da je škoda ob dezinvestiranju večja od neto vrednosti direktne naložbe.²²

Na strategijo prisilnega umika s trga lahko vplivajo tudi ukrepi lokalnih organov oblasti. Pogosto se v makrookolju oblikujejo omejitve, npr. tehnični standardi in drugi predpisi, ki urejajo promet izdelkov na trgu, ki jih posamezni ponudniki niso zmožni izpolnjevati, zato so prisiljeni zapustiti določeni trg. V procesu snovanja mednarodnih aktivnosti podjetja gre torej za to, da se bodo pod vplivom internih in eksternih dejavnikov metode oskrbovanja tujih trgov sčasoma spreminjale, zato običajno uporabljamo za opisovanje razvojnega procesa vse večjega vključevanja podjetij v mednarodno poslovanje izraz »internacionalizacija«. Nedoseganje zastavljenih ciljev na določenem trgu pa lahko pripelje do umika in »deinternacionalizacije«. Upoštevati je treba torej dejstvo, da je mednarodno poslovanje na splošno dvosmerni proces tudi za isto podjetje.²³

²² John D. Daniels and Lee H. Radebaugh, *International Business: Environments and Operations*, Sixth Edition, Addison Welsey, Reading 1992, str. 598–99.

²³ S. Young, J. Hamill, C. Wheeler, J. R. Davies, *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, navedeno delo, str. 3 (podčrtal M. J.).

Strateško nadziranje razvoja tržne pozicije na tujih trgih

Dinamični značaj strategij trženja na tujih trgih zahteva od tržnikov sprotno prilagajanje marketinških aktivnosti v procesu učenja, v katerem izoblikujejo na osnovi informacij določena izhodišča za začetni vstop in predpostavke za uspešno delovanje v tujem poslovnem in širšem okolju, nato pa na osnovi neposrednih izkušenj in znanja (marketinške informacije) o tujem trgu tržno pozicijo dograjujejo in utrjujejo, v določenih primerih pa se odločijo tudi za zapustitev trga.

Pri strateškem nadzoru mednarodnega marketinga je treba upoštevati širšo paleto dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost doseganja marketinških načrtov na mednarodnih trgih. Med temi so pomembni zlasti: velikost posameznih nacionalnih trgov, stroški dela v različnih državah, razlike v vrednosti valut in spreminjanje intervalutarnih razmerij, pravne in politične strukture, družbene značilnosti in kulturni dejavniki. Vsako podjetje si mora izoblikovati specifičen sistem standardov za nadziranje marketinških aktivnosti, ki odseva njegove marketinške strategije, panogo, ki ji pripada podjetje, in ključne dejavnike okolja, ki določajo tržne pogoje na posameznih nacionalnih trgih.

Opredeljeni cilji podjetja so izhodišče za oblikovanje sistema nadzora na področju mednarodnega marketinga. Vodstvo podjetja mora vnaprej jasno načrtati splošne in opredeliti kratkoročne in dolgoročne cilje za mednarodne aktivnosti. Če cilji niso izoblikovani na začetku, vodstvo ne more vedeti, kateri viri bodo potrebni za uresničitev strategije ali kateri rezultati bodo pričakovani. Zato tudi ni mogoče izoblikovati standardov za nadziranje uresničevanja načrtovanih ciljev.

Pri strateškem načrtovanju je smiselno obravnavati strateški nadzor kot oblikovanje temeljnih strateških smernic v kontekstu okolja, v katerem deluje podjetje. Velik poudarek je torej na razumevanju, kako lahko kritični dejavniki okolja vplivajo na začetno strateško usmeritev podjetja, zato mora strateški nadzor obravnavati tudi osnovne (izhodiščne) predpostavke in spremembe okolja, na katerih so bile izoblikovane strategije, saj si tako povečuje dovzetnost za predvidevanje nepričakovanih sprememb na tujih trgih.

Na drugi strani pa je mogoče razumeti taktično načrtovanje in nadzor kot obravnavanje tistega dela poslovnega procesa, ki se nanaša na način izvajanja načrtovanih poslovnih usmeritev v okviru strateškega načrta. Taktični nadzor v tem kontekstu se zato osredotoča na ocenjevanje, kako okolje reagira na taktične načrte podjetja, ko se ti dejansko uresničujejo, zato mora spremljati reakcije konkurentov in odjemalcev, pa tudi na ugotavljanje stopnje učinkovitosti aktivnosti podjetja pri doseganju trženjskih ciljev, ki so hkrati standardi nadziranja (npr. obseg prodaje, tržni delež ipd).²⁴

Vodstvo mednarodnega marketinga mora izoblikovati primeren sistem strateškega nadzora, ki mu bo zagotavljal

spremljanje razvoja ključnih aktivnosti in pravočasno reagiranje s ciljem zgodnjega odpravljanja zaznanih nesprejemljivih odstopanj doseženih rezultatov od načrtovanih standardov. V tem procesu je zelo pomembno zagotoviti odkrivanje zgodnjih opozorilnih znakov ob možnih spremembah v okolju in neugodnih vplivih na podjetje. Vodstvo mednarodnega marketinga mora izoblikovati takšen sistem strateškega nadzora, ki bo zagotavljal spremljanje razvoja ključnih aktivnosti in pravočasno reagiranje s ciljem odpravljanja zaznanih nesprejemljivih odstopanj doseženih rezultatov od načrtovanih standardov. Strateški nadzor mednarodnega trženja bo osredotočen zlasti na:

- ocenjevanje in ugotavljanje sprememb v obetavnosti tujih trgov
- presojanje razpoložljivih in potrebnih marketinških potencialov
- presojanje ustreznosti procesa strateškega načrtovanja marketinga (cilji, strategije, dodeljevanja sredstev za posamezne instrumente trženja) z vidika sprememb v mednarodnem in domačem okolju podjetja
- spremljanje in vrednotenje sprememb v mednarodnem poslovnem okolju in presojanje njihovega vpliva na strateško delovanje podjetja na tujih trgih.

Nadzor je torej pomembno orodje za presojanje doseženih rezultatov v primerjavi s planom mednarodnega marketinga. Na ta način je omogočeno izvajanje korektivnih akcij, da bi ponovno uskladili aktivnosti s planom in tako omogočili tržnikom doseči opredeljene cilje. V določenih primerih pa korektivne akcije pomenijo tudi prilagajanje marketinških planov spremenjenim okoliščinam v mednarodnem okolju.

SKLEP

Sodoben konkurenčni pristop podjetja mora biti zasnovan na konkurenčni strategiji in marketinškem konceptu, šele nato je mogoče razmišljati o organiziranosti poslovnih procesov in trženjskih aktivnosti. V tem prispevku smo želeli poudariti, da je mogoče učinkovito izkoriščati mednarodne tržne priložnosti samo na podlagi ustreznega marketinškega koncepta, ki mora temeljiti na vpetosti podjetja v dinamično mednarodno poslovno okolje, aktivnega in ciljnega razvijanja ter usmerjanja lastnih zmožnosti v izkoriščanje odkritih tržnih priložnosti. To pa zahteva od vodstva dolgoročen in strateški pristop ter vlaganja v trg, ne pa zgolj v lastne izdelke, na drugi strani pa tudi sprotno spremljanje dogajanj na tujih trgih in pravočasno odzivanje na nove priložnosti ali grožnje. S tem želimo poudariti, da se morata v podjetju operativna in strateška plat marketinških aktivnosti prepletati, saj sta nedeljiva celota.

Brez prelivanja strategij v splet ciljno naravnanih marketinških aktivnosti in njihove odlične izvedbe ni mogoče pričakovati, da bodo strategije zagotovile doseganje dolgoročnih ciljev podjetja na tujih trgih. Prav tako pa se tržniki v času hitrih in dinamičnih sprememb v mednarodnem okolju ne smejo slepiti, da bodo lahko ustvarjali dolgoročno tržno pozicijo podjetja zgolj na operativni ravni pridobivanja izvoznih poslov

²⁴ Peter Lorange, Michael F. Scott Morton and Sumantra Ghoshal, *Strategic Control Systems*, West Publishing Company, St. Paul 1986, str. 13.

in uspešno branili doseženo pozicijo brez ustrezne dolgoročne marketinške strategije.

V času prehoda slovenskega gospodarstva in družbe v novi sistem in ureditev morajo tržniki čim prej prekiniti z vodenjem svojih aktivnosti na osnovi ostankov administrativne dediščine iz preteklosti in preusmeriti svojo pozornost od notranjih procesov v organizacijah na dogajanja na mednarodnih trgih ter na tej osnovi graditi svoje marketinške koncepte in strategije. V prispevku smo prikazali model strateškega vodenja marketinških aktivnosti podjetja na mednarodnih trgih v dinamičnih razmerah razvoja okolja, internacionalizacije poslovanja in globalizacije konkurence. Model temelji na načrtnem snovanju marketinških strategij za vstop podjetja na izbrane tuje trge in strategij za izgrajevanje, utrjevanje in obrambo tržnih pozicij pred ukrepi konkurentov, v določenem trenutku pa tudi umik z določenega trga. Kakovostna informacijska podpora razvoju tujih trgov in širšega okolja ter celovita presoja lastnih zmožnosti in ciljev sta izhodišče za koncept načrtnega usmerjanja omejenih potencialov podjetja na tuje trge.

Povzetek

Prispevek obravnava proces sistematičnega razvoja tržne pozicije podjetja na mednarodnih trgih. Na osnovi analize trženjskih problemov slovenskih podjetij v fazi tranzicije in tendenc v mednarodnem poslovnem okolju je izoblikovan koncept strateškega menedžmenta tržne pozicije podjetja na mednarodnih trgih. Podrobneje je prikazan proces strateške analize, na kateri sta nato zasnovana načrtovanje razvoja tržne pozicije na novih tujih trgih in proces krepitev tržne pozicije na obstoječih tujih trgih. Proces je obravnavan v okviru strateškega menedžmenta mednarodnega marketinga, zato je dodana še zasnova strateškega nadzora tržne pozicije na mednarodnih trgih.

Abstract

Market position development in international markets as part of an effective international marketing strategic management process

In paper the systematic market position of a company in international markets is discussed. On the basis of the analysis of marketing problems of Slovenian

companies in the transition process and recent developments in international business environment the paper outlines a strategic management concept of market position in international markets. First, the processes of strategic analysis is discussed, followed by the examination of planning process of market position development in new target markets, the market position extension and strengthening in present markets. This process is outlined as part of the international strategic marketing management process, therefore the concept of strategic control of market position in international markets is added.

Literatura

- Barham Kevin and David Oates, *The International Manager*, The Economist Books, London 1991.
- De Bono Edward, *Tactics: The Art & Science of Success*, Fontana/Collins, London 1986.
- Brown Linden and Malcolm H B. McDonald, *Competitive Marketing Strategy for Europe*, Kogan Page, London 1994.
- Daniels John D. and Lee H. Radebaugh, *International Business: Environments and Operations*, Sixth Edition, Addison Welsey, Reading 1992.
- Day George S., *Market Driven Strategy: Process for Creating Value*, The Free Press, New York 1990.
- Fahey Liam, »Strategic Management: The Challenge and The Opportunity«, Eliza G. C. Collins and Mary Anne Devann, (ur.), *The New Portable MBA*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1994.
- Hamel Gary and C. K. Prahalad, »Seeing the Future First«, *Fortune*, September 5, 1994, str. 64–68.
- Jurše Milan, *Mednarodni marketing*, EPF, Maribor 1997.
- Lasserre Phillippe, »Gathering and Interpreting Strategic Intelligence in Asia Pacific«, *Long Range Planning*, 26 (1993) 3, str. 56–66.
- Lorange Peter, Michael F. Scott Morton and Sumantra Ghoshal, *Strategic Control Systems*, West Publishing Company, St. Paul 1986.
- Ohmae Kenichi, »The Boundaries of Business: The Perils of Protectionism«, *Harvard Business Review*, 69 (July–August 1991) 4, str. 128–130.
- Root Franklin, *Entry Strategies For International Markets*, Lexington Books, D. C. Heath and Company, Lexington 1987.
- Walker Orville C., Jr., Harper W. Boyd, Jr., Jean-Claude Lerreche, *Marketing Strategy, Planning and Implementation*, Richard D. Irwin, Homewood 1992.
- Vezjak Danilo, *Mednarodno trženje: Analiza*, prva knjiga, EPOK, Založba Obzorja, Maribor 1986.
- Vezjak Danilo, *Mednarodno trženje: Strategija*, druga knjiga, EPOK, Založba Obzorja, Maribor 1987.
- Young S., J. Hamill, C. Wheeler, J. R. Davies, *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf, Hempstead 1989.