

AKADEMIJA MM

Slovenska
znanstvena
revija
za trženje

2.

MM

AKADEMIJA MM

Slovenska znanstvena revija za trženje

2.

Ljubljana, marec 1998

Letnik II/2, 1998
ISSN 1408-1652

Uredniški odbor: dr. Iča Rojšek, mag. Janez Damjan,
dr. Zlatko Jančič, dr. Boris Snoj, dr. Stane Bernik, Jure Apih,
Meta Dobnikar, Sonja Likar

Odgovorna urednica: Meta Dobnikar

Redakcija in jezikovni pregled: Sonja Likar

Računalniški prelom: Dušan Simšič

Izdajatelj: MM - Marketing magazin, revija za trženje,
oglaševanje in medije

Založnik: MM - Marketing magazin, Delo d.d.

Tisk: Delo Tiskarna d.d., Ljubljana, marec 1998

Naslov uredništva: Akademija MM - Marketing magazin
Dunajska 5, 1000 Ljubljana
Tel.: 061/1737 568, faks: 061/137 407
e-pošta: mm@delo.si

*Korespondenco in naročila pošljite na uredništvo
Akademije MM.*

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

2. številko Akademije MM je uredila dr. Iča Rojšek

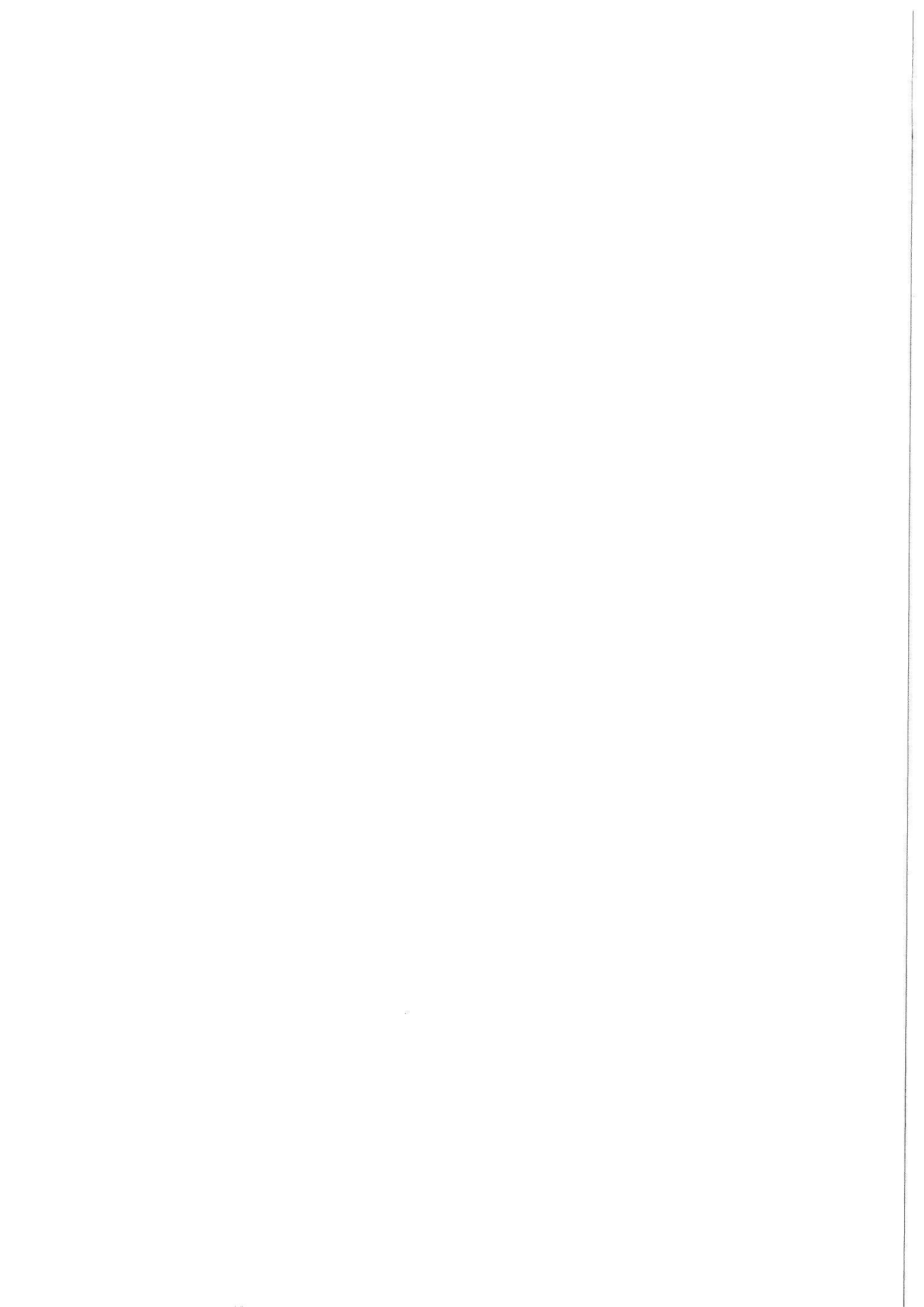
Akademija MM je edina slovenska strokovno-znanstvena in referenčna publikacija za področje marketinških znanosti. Kot taka vključuje tudi interdisciplinarna dognanja s področja ekonomskih, psiholoških in likovno-oblikovnih ved. Ustanovljena je bila z namenom širitve in utrjevanja marketinških znanosti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

Izid 2. številke Akademije MM so omogočili:

**Gral Iteo, Helios, Mobitel, Kolinska, Telekom,
Goričane Medvode, Delo Reprstudio**

KAZALO

UVODNA BESEDA	7	ODNOSI V ORGANIZACIJAH IN MED NJIMI	
TRŽNA NARAVNANOST IN TRŽENJSKE STRATEGIJE		Mag. Vesna ŽABKAR: <i>Kakovost odnosov med naročnikom in oglaševalsko agencijo</i>	75
Dr. Boris SNOJ, mag. Vladimir GABRIJAN: <i>Tržna naravnost podjetij v Sloveniji - realnost ali fikcija?</i>		OCENE IN PREDSTAVITVE	
Dr. Damijan MUMEL, mag. Matjaž IRŠIČ: <i>Učinki privatiziranja in tujih vlaganj na nekatere marketinške aktivnosti podjetij v Sloveniji</i>	15	9 William G. NICKELS, Marian BURK WOOD: <i>Marketing, Relationships, Quality, Value</i> (dr. Zlatko Jančič)	83
MEDNARODNO TRŽENJE			
Dr. Milan JURŠE: <i>Izgrajevanje tržne pozicije na mednarodnih trgih kot dimenzija učinkovite strateške zasnove mednarodnega marketinga</i>	21		
Mag. Maja MAKOVEC BRENČIČ: <i>Dejavniki konkurenčnosti v mednarodnem trženskem okolju - včeraj, danes, jutri?</i>	35		
TRŽENJE IN DRUGE POSLOVNE FUNKCIJE			
Dr. Iča ROJŠEK: <i>Trženje in druge poslovne funkcije - prijatelji ali sovražniki?</i>	45		
Dr. Boris SNOJ: <i>Marketinški vidiki klasificiranja izdelkov</i>	53		
Dr. Bruno ZAVRŠNIK, mag. Vinko ZUPANČIČ: <i>Sodelovanje med marketingom in R&R pri razvoju in uvajanju novih izdelkov</i>	61		
OBNAŠANJE POTROŠNIKOV			
Dr. Damijan MUMEL: <i>Kako ocena vidnosti in nujnosti uporabe izdelkov nakazuje moč vplivanja referenčnih skupin na izbiro kategorije in znamke izdelkov</i>	67	Vsi prispevki razen prispevka dr. Borisa Snoja »Marketinški vidiki klasificiranja izdelkov« so bili predstavljeni na drugi Slovenski marketinški konferenci junija 1997 v Lipici, ki jo je pripravilo Društvo za marketing Slovenije.	



UVODNA BESEDA

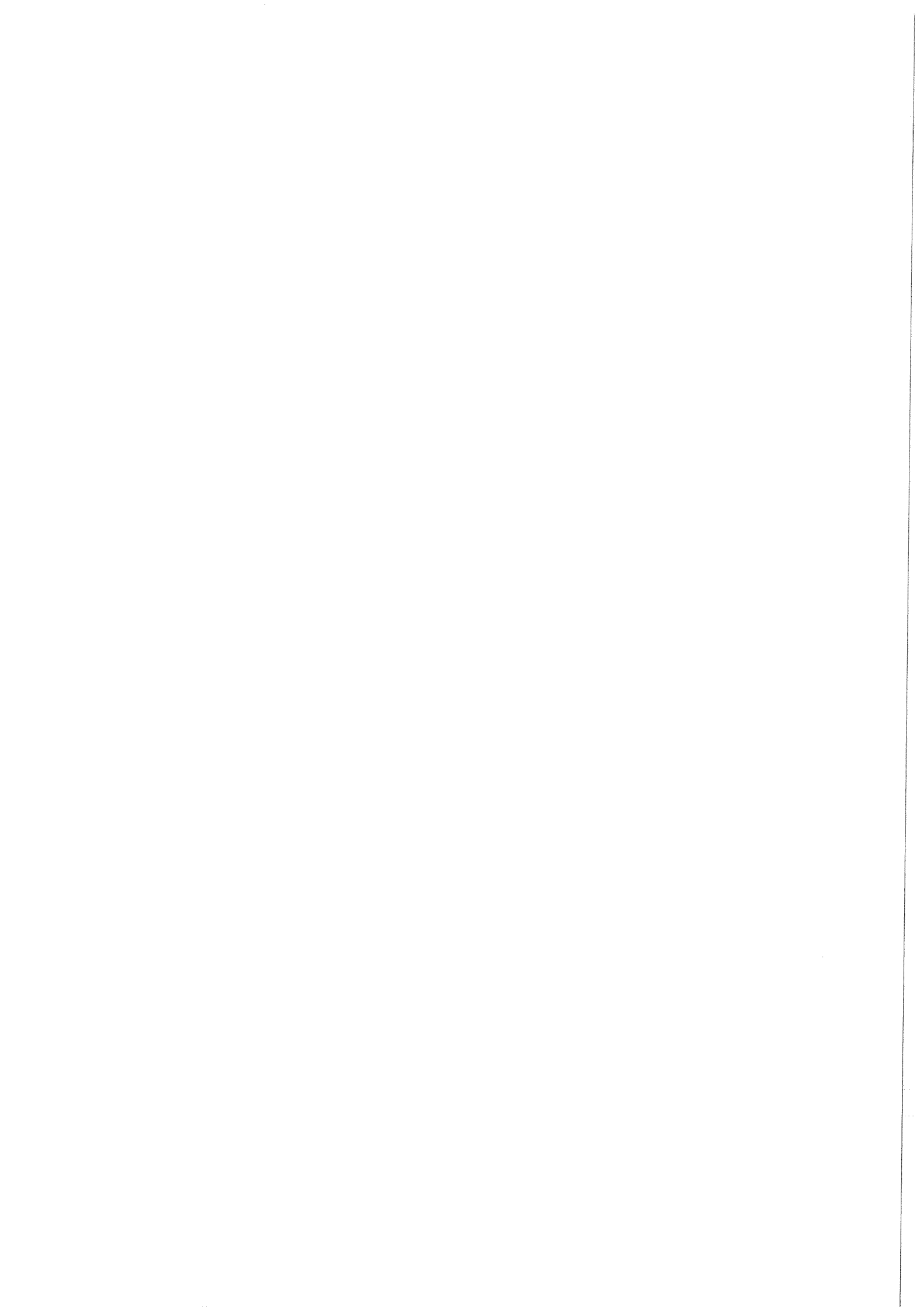
Malce nas je že skrbelo, da se bo uresničil pregovor o eni lastovki, ki še ne prinese pomladi. Druga lastovka je namreč morala kljub mili zimi premostiti težavne ovire na poti domov. A vendarle ji je uspelo – druga številka Akademije MM je končno pred vami.

Pretežni del vsebine sestavljajo prispevki z zadnje marketinške konference v Lipici, ki so po mnenju recenzentov v največji meri izpolnili merila za objavo v strokovno-znanstveni reviji. Vendar je uredniški odbor sklenil, da izid revije poslej ne bo več vezan na slovensko marketinško konferenco.

Članki so razvrščeni v pet tematskih skupin, kar kaže na pestrost raziskovalnih dosežkov, ki se nanašajo na slovensko problematiko na področju trženja. Članka v prvi skupini sta nastala v okviru mednarodnega raziskovalnega projekta; v ospredje postavljata nekatere razpoznavne znake trženja v slovenskih podjetjih, kot jih zaznavajo poslovodni delavci. Prispevka v drugi skupini poudarjata mednarodno menjavo kot ključni dejavnik razvoja slovenskih podjetij, pri čemer sta bistvenega pomena presoja danes delujočih dejavnikov konkurenčnosti in načrtno izgrajevanje tržnega položaja na tujih trgih. Tretja skupina člankov opozarja na pomen sodelovanja in morebitnih sporov med trženjem in drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju, ko gre za vprašanje učinkovitega trženja »nazven«; eden od člankov v tej skupini pa obravnava uporabnost in posledice razvrstitev izdelkov po različnih merilih, kot jih zasledimo v literaturi, pri čemer poudarja, da v tej zvezi ne smemo zanemariti zornega kota povpraševalcev. Prispevek v četrti skupini obravnava zanimivo vprašanje, ki sodi na področje obnašanja porabnikov, in sicer, kako referenčne skupine vplivajo na izbiro izdelka v odvisnosti od porabnikovega zaznavanja vidnosti in nujnosti uporabe izdelka. Zadnji prispevek v reviji predstavlja rezultate raziskave na vzorcu slovenskih najuspešnejših podjetij o tem, kaj odlikuje oglaševalske agencije, s katerimi največ sodelujejo, in s katerimi spremenljivkami se da pojasniti kakovost odnosov med naročnikom in agencijo. Naj opozorimo še na novost, ki jo uvajamo v tej številki Akademije MM: to je ocena izbrane razmeroma nove knjige v svetovni ponudbi literature s področja trženja.

Potrudili smo se, da bi druga številka Akademije MM presegla raven poskusnega zajčka, pri tretji pa že pričakujemo, da se bodo pokazali prvi učinki krivulje izkušenj in učenja.

Iča Rojšek



TRŽNA NARAVNANOST IN TRŽENJSKE STRATEGIJE

Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija?*

UVOD

Opredelitev problema

Glede na dejstvo, da je Slovenija v procesu tranzicije, ki vsebuje tudi prehajanje v normalno tržno gospodarstvo, naju v tem prispevku zanima, kakšno je dejansko stanje na področju miselnih naravnosti podjetij v Sloveniji pri njihovih menjalnih procesih.

Cilji prispevka so:

1. Utemeljiti dejstvo, da je poslovanje podjetja možno upravljati na osnovi različnih miselnih naravnosti, ki niso nujno tržne.
2. Predstaviti frekvenco prisotnosti alternativnih miselnih naravnosti v poslovanju podjetij v Sloveniji nasploh in po panogah.
3. Predstaviti najpomembnejše ovire za sprejemanje tržne naravnosti v podjetjih, kjer vodilni niso bili zadovoljni s doseženo stopnjo tržne naravnosti podjetja.

V prvem delu prispevka osvetljujeva alternativne poslovne naravnosti podjetij.

V drugem delu se podrobneje posvečava opredelitvam tržne naravnosti podjetij, njenemu pomenu in povezanosti z uspešnostjo podjetij ter vplivi okolja.

V tretjem, empiričnem delu obravnavava poslovno naravnost podjetij v Sloveniji. Ta del temelji na projektu, ki je bil sprejet pri ustreznih organih Evropske skupnosti v okviru programa ACE zaradi svoje aktualnosti in predvidene

* Empirični del referata temelji na podatkih dvoletnega mednarodnega raziskovalnega projekta: »The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe«. Vodja in koordinator celotnega projekta je prof. Graham Hooley.

uporabnosti v deželah v tranziciji pri reševanju problemov tržnega obnašanja podjetij.

Cilj omenjene raziskave je bil proučevanje vpliva procesa privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na marketinške strategije podjetij držav v tranziciji. V raziskavo so bile vključene naslednje države: Madžarska, Poljska, Bolgarija in Slovenija. Kot koordinatorji projekta pa so sodelovali profesorji z Univerze Aston v Birminghamu (Velika Britanija) in Univerze v Dublinu (Irska).

1. ALTERNATIVNE POSLOVNE NARAVNANOSTI PODJETIJ PRI MENJALNIH PROCESIH Z OKOLJEM

Razmišljanja številnih avtorjev na področju proučevanja človeškega obnašanja kažejo, da so miselni vzorci človeka temelj za njegovo obnašanje (Museum, 1982; Solomon, 1992; De Mielo, 1991; Glasser, 1994; Krišnamurti, 1994). Z drugimi besedami, človek lahko čustvuje in ravna v odvisnosti od svojih misli oziroma od svoje miselne naravnosti. Enako kot za posameznika velja to tudi za njegovo ravnanje v skupinah.

Glede na to, iz čigavih potreb pretežno izhaja podjetje v svojem poslovanju, je možno različne poslovne naravnosti vsakega podjetja razmejiti na dve temeljni skupini (Aaker, 1984; Gabrijan in Snoj, 1983; Snoj, 1984; Gabrijan in Snoj, 1984; Snoj in Gabrijan, 1984; Gabrijan in Snoj, 1986):

- zaprte naravnosti (vase naravnane, vase zaverovane, iz sebe izhajajoče, introvertirane), pri katerih izhaja izvajalec marketinga v pretežni meri iz lastnih potreb, in
- odprte naravnosti (naravnane v okolje, tržno naravnane, iz okolja izhajajoče, v okolje usmerjene, ekstrovertirane), pri katerih izvajalec marketinga v želji, da bi bolje zadovoljil lastne potrebe, upošteva potrebe svojega okolja.

Uporabljava marketinški zorni kot obravnave poslovnih naravnosti podjetja, kar pomeni, da izhajava zlasti iz menjalnih procesov podjetja z njegovimi ciljnim skupinami.

Poudariti kaže, da za različne ravni sestavljenosti podjetja (posameznik, poslovna enota) lahko veljajo različne poslovne naravnosti. Najpomembnejše za usodo podjetja so nedvomno naravnosti menedžerskih skupin, med njimi zlasti naravnost posloводства podjetja.

Iz katere poslovne naravnosti podjetje ali njegova enota izhaja, ne moremo ugotoviti iz zapisanih dokumentov, temveč le s poglobljenim proučevanjem njegovega delovanja. Za naravnost podjetja velja, da je v podjetju ni v čisti obliki, temveč je treba upoštevati merilo pretežnosti. V podjetju prevladujoča poslovna naravnost je pravzaprav sinteza, pogosto tudi nasprotujočih si načinov razmišljanja posameznikov oziroma skupin na različnih ravneh hierarhije podjetja (Gummesson, 1991, str. 60).

Poslovne naravnosti podjetja niso statični koncepti. Zaradi delovanja vplivnih dejavnikov se spreminjajo, možno pa jih je spreminjati tudi načrtno.

Poslovne naravnosti podjetja so pravzaprav zunanji izraz kulture podjetja.

Zanimivo je, da se podjetja pogosto obnašajo »zaprto« tudi tedaj, ko postane okolje izrazito konkurenčno, odprto za spremembe, in začne neusmiljeno izločati neprilagodljive in manj sposobne udeležence. Dejavniki, ki odločilno vpliva na to, da številna podjetja pri svojem delovanju izhajajo iz zaprtih poslovnih naravnosti, je inercija. Gre za nesposobnost, predvsem poslovodstev teh podjetij, da delovanje podjetja prilagajajo spremembam v okolju oziroma da te spremembe soustvarjajo.

Gibanja v okolju podjetij vse bolj zahtevajo od slednjih, da so v svojem delovanju usmerjena navzven, k odjemalcem, konkurentom, trgov in nasploh v okolje (Aaker, 1984, str. 15).

Sprememba iz zaprtih poslovnih naravnosti podjetja v odprte je navadno posledica številnih, za podjetje običajno bolečih izkušenj z izzivi odprtega, konkurenčnega in ozaveščenega okolja. Ta sprememba se ne more zgoditi čez noč, pogosto zahteva zamenjavo posloводства, nove stile vodenja, velika vlaganja v usposabljanje zaposlenih, povečevanje motiviranosti in pripadnosti zaposlenih spremenjenim vrednotam oziroma pravilom delovanja podjetja ter novemu načinu razmišljanja, vzajemno delovanje poslovnih funkcij in podobno.

2. TRŽNA NARAVNOST PODJETIJ

Pregled relevantne literature pokaže, da obstajajo nejasnosti glede tega, kaj tržna naravnost sploh je in kakšen je odnos med konceptom marketinga in tržno naravnostjo. Tako konceptu marketinga kot tudi konceptu tržne naravnosti so dolgo časa pripisovali pomembnost, vendar ta ni bila tudi empirično preverjena (Jaworski in Kohli, 1993, str. 54). Podobnega mnenja je Day (1994, str. 37), ki pravi, da je »koncept marketinga zgodovinsko bolj predmet prepričanosti kot praktična osnova za menedžment poslovanja«.

Govorimo lahko o teoriji v nastajanju, saj so še vedno redke empirične raziskave, ki se nanašajo na koncept marketinga, tržno naravnost, njun medsebojni odnos, povezavo med njima in uspešnostjo ter vzroki, ki privedejo do uveljavitve obeh konceptov.

Kohli in Jaworski (1990, str. 1) uporabljata izraz »tržna naravnost« v pomenu udejanjanja koncepta marketinga. Slednji je po njunem mnenju predvsem poslovna filozofija. Potemtakem je tržno naravnana organizacija tista, katere aktivnosti so konsistentne s konceptom marketinga. Jaworski in Kohli (1993, str. 54) sodita, da je koncept marketinga filozofski temelj tržne naravnosti. V nasprotju z njima je Greenley (1995) mnenja, da je tržna naravnost temelj tako marketinga kot tudi strateškega menedžmenta.

Tuominen in Moeller (1996, str. 1162) razmišljata o marketingu kot o poslovni filozofiji, ki izhaja iz trga in temelji na odjemalcih. Takšno filozofijo imenujemo za razliko od

proizvodne in prodajne naravnosti tudi tržna naravnost. Po njunem mnenju tržna naravnost kot poslovna filozofija poudarja filozofski vidik, ki usmerja vrednote, norme in stališča ter končno tudi aktivnosti, obnašanje in poslovno delovanje v pomenu izidov (str. 1166).

Hunt in Morgan (1995, str. 11) pravita, da »tržna naravnost ni isto kot marketinški koncept, niti ni drugačna oblika marketinškega koncepta niti ne udejanjanje marketinškega koncepta«. Po njunem je tržna naravnost primerneje konceptualizirati kot dopolnitev koncepta marketinga. V nasprotju s konceptom marketinga, ki ima v svojem žarišču le odjemalce, ima tržna naravnost v svojem žarišču tako odjemalce kot tudi konkurente (Day in Nedungandi, 1994; Jaworski in Kohli, 1993; Kohli in Jaworski, 1990; Narver in Slater, 1990; Slater in Narver, 1994; Webster, 1992).

Tržna naravnost je po mnenju nekaterih avtorjev sestavljena iz treh sestavin obnašanja (Kohli in Jaworski, 1990; Narver in Slater, 1990; Slater in Narver, 1994):

- naravnost na odjemalce
- naravnost na konkurente
- medfunkcijska koordinacija.

Vsaka od omenjenih sestavin vsebuje ustvarjanje, razširjanje in uporabo ustreznih informacij.

Upošteva vlogo menedžmenta v teoriji primerjalnih prednosti (pri resursih, Hunt in Morgan, 1996, str. 11) omenjena avtorja predlagata, da je tržna naravnost:

1. Sistematično zbiranje informacij o odjemalcih in konkurentih, tako obstoječih kot potencialnih.
2. Sistematično analiziranje informacij z namenom poznavanja trga.
3. Sistematična uporaba tega poznavanja, ki usmerja spoznavanje, razumevanje, ustvarjanje, izbiranje, uporabljanje in spreminjanje strategije.

Izraze *naravnost na stranke*, *tržna naravnost*, *tržno vodeno* (angl. *market-driven*) uporabljajo avtorji kot soznačnice in pomenijo naravnost podjetja, ki je tesno povezano s svojimi strankami in prednjači pred svojimi konkurenti – tako je konkurenčna superiornost izrecna sestavina tega koncepta (Day, 1994, str. 37).

Tržna naravnost se uporablja v literaturi z dveh temeljnih vidikov: tržna naravnost kot poslovna filozofija in tržna naravnost kot obnašanje (Day, 1994; Deshpande, Farley in Webster, 1993; Kohli in Jaworski, 1990; Slater in Narver, 1995; Tuominen in Moeller, 1996).

Slater in Narver (1995, str. 63) menita, da tržna naravnost postavlja stroge norme za učenje organizacije pri njenih odjemalcih in konkurentih. Ob tem pa trdita, da mora biti tržna naravnost dopolnjena s podjetništvom in primernimi organizacijskimi strukturami ter procesi, ki omogočajo višje ravni učenja. Po mnenju omenjenih avtorjev je tržna naravnost glede na svoje osredotočanje na razumevanje

latentnih potreb tudi inherentno podjetniškega značaja. Čeprav so kulturne vrednote tržne naravnosti potrebne, še niso zadostne za ustvarjanje učeče se organizacije.

Tržna naravnost lahko štejemo za neotipljiv resurs organizacije, če zagotavlja informacije, ki ji omogočajo proizvodnjo izdelkov, ki so »ukrojeni« po meri specifičnih okusov in preferenc nekega segmenta odjemalcev (Hunt in Morgan, 1995, str. 11).

Tržna naravnost kot resurs organizacije je lahko primerjalna prednost le, kadar je redko prisotna med konkurenti. Če vsi konkurenti sprejmejo tržno naravnost in jo tudi enako dobro uporabljajo, potem ne pomeni primerjalne prednosti organizacije. V takšnem primeru postane tržna naravnost nujen predpogoj za igranje tržne igre (Hunt in Morgan, 1995, str. 11).

Raziskave (Jaworski in Kohli, 1993; Narver in Slater, 1990; Snoj, Gabrijan, Iršič in Mumel, 1997) kažejo, da je tržna naravnost redke resurs med organizacijami na različnih trgih. Le kadar je tržna naravnost redke organizacijski resurs, lahko postane tudi konkurenčna prednost (Hunt in Morgan, 1995, str. 12).

Empirične raziskave ne dajejo enoznačnih odgovorov o vplivih okolja na povezanost tržne naravnosti z uspešnostjo organizacij in tudi ne o vplivih okolja na uspešnost posameznih sestavin tržne naravnosti (Day in Wensley, 1988; Kohli in Jaworski, 1990; Jaworski in Kohli, 1992). Zato sta Slater in Narver (1994, str. 54) mnenja, da bi bilo za menedžerje nevarno, če bi skušali prilagajati tržno naravnost svojih poslovnih področij sprotim tržnim pogojem. Po njunem je za organizacijo bolje, da investira v prehajanje na tržno naravnost, kadar je okolje bolj radodarno, kakor da čaka, dokler okolje ne postane sovražno.

Hunt in Morgan (1995, str. 13) pravita, da obstajajo dobri razlogi za to, da verjamemo, da resnično tržna naravnana organizacija lahko uživa obstojno primerjalno prednost pri resursih, ki lahko privede do obstojne konkurenčne prednosti in tudi do dolgoročno superiornih finančnih izidov.

Sorazmerno skromen, vendar naraščajoč obseg empiričnih raziskav podpira hipotezo, da je tržna naravnost pozitivno povezana z uspešnim delovanjem organizacij (Deshpande, Farley in Webster, 1993; Jaworski in Kohli, 1993; Massarsky, 1995; Narver in Slater, 1990; Ruekert, 1992). Glede na povedano tržna naravnost vsekakor ne more biti nič slabega za organizacijo (Slater in Narver, 1994, str. 54).

3. EMPIRIČNI DEL

V besedilu prikazujeva del rezultatov projekta ACE, ki se nanašajo na podjetja v Sloveniji. V Sloveniji je bila vključena v raziskavo celotna populacija 1581 podjetij z več kot 20 zaposlenimi. Vprašalniki so bili naslovljeni na generalne

direktorje organizacij. Vrnjenih je bilo 628 oziroma 39 odstotkov uporabnih vprašalnikov.

Empirični del projekta ACE je potekal v dveh stopnjah, ki so ju zaokrožile delovne konference v Angliji in Sloveniji oziroma v drugih sodelujočih državah.

Preliminarna raziskava je bila usmerjena v pripravo in dokončno izdelavo vprašalnika za zbiranje primarnih podatkov v podjetjih. Na podlagi rezultatov preliminarnega dela raziskave smo modificirali vprašalnik, ki je v končni verziji obsegal pet delov. Ti so se nanašali na:

- spremembe v poslovnem okolju podjetij
- marketinške pristope podjetij
- poslovne in marketinške strategije
- privatiziranje in neposredna tuja vlaganja
- osnovne značilnosti podjetij.

Tabela 1: Prikaz anketiranih podjetij po panogah

Panoga	število podjetij	% podjetij
kmetijstvo	23	3,7
gradbeništvo	81	13,0
transport	18	2,9
trgovina na veliko	47	7,6
finančne storitve	6	1,0
rudarstvo	1	1,0
industrija	244	39,3
komunikacije	4	0,6
trgovina na drobno	50	8,1
druge storitve	84	13,5
drugo	63	10,1
SKUPAJ	621	100,0

V nadaljevanju se lotevava podatkov, ki se nanašajo na problematiko poslovne naravnosti podjetij. V prikazih podajava rezultate le za tiste panoge, pri katerih je odgovorilo več kot deset podjetij.

Temeljno vprašanje v vprašalniku je obravnavalo alternativne poslovne naravnosti podjetij. Generalni direktorji so med alternativnimi trditvami izbrali tisto, ki je po njihovem mnenju najbolje opisala temeljni pristop poslovanja njihovega podjetja. Trditve so bile:*

- *Prodajo in oglaševanje uporabljamo zato, da nam pomagata prodati naše izdelke (prodajno-oglaševalska naravnost).*
- *Prizadevamo si, da ponujamo tehnično najboljše izdelke v naši panogi (izdelčna naravnost).*
- *Najprej identificiramo povpraševanje in zahteve odjemalcev, zato da ponudimo temu ustrezne izdelke (naravnost na odjemalce).*
- *Zato da dosežemo čim nižje stroške na enoto in da lahko prodajamo naše izdelke po najnižji možni ceni, se osredotočamo na učinkovitost proizvodnje (proizvodna naravnost).*

* Poimenovanja trditve v oklepajih v vprašalnikih niso bila navedena. Uporabili smo jih pri obdelavi in interpretaciji podatkov.

- *Naše resurse uporabljamo zato, da maksimiramo kratkoročne dobičke oziroma druga finančna merila (finančna naravnost).*
- *Naše aktivnosti upravljamo tako, da našim zaposlenim omogočamo varnost in stalnost zaposlitve (naravnost na zaposlene).*
- *Raje kot da zgolj zadovoljujemo potrebe posameznih odjemalcev, ponujamo izdelke, ki zadovoljujejo tudi splošne družbene potrebe (podružbljena naravnost).*

Tabela 2: Poslovne naravnosti v podjetjih (%)

Panoga	Poslovna naravnost podjetij (*)						
	prod.-oglaš. naravn.	izdelčna naravn.	naravn. na odjemal.	proizv. naravn.	finančna naravn.	naravn. na zaposl.	podruž. naravn.
kmetijstvo							
23 = 100 %	21,7	30,4	8,7	13,0	4,4	17,4	4,4
gradbeništvo							
81 = 100 %	2,5	24,7	21,0	27,2	1,2	23,4	--
transport							
18 = 100 %	16,7	11,1	27,8	22,2	--	22,2	--
trgovina na veliko							
46 = 100 %	23,9	23,9	28,3	4,3	4,3	15,3	--
industrija							
239 = 100 %	10,9	22,6	37,2	11,7	1,3	15,5	0,8
trgovina na drobno							
50 = 100 %	46,0	14,0	22,0	2,0	2,0	14,0	--
druge storitve							
61 = 100 %	15,0	25,0	28,8	8,8	1,2	18,7	2,5
SKUPAJ	14,3	23,8	30,3	11,8	1,6	16,4	1,6

(*) **Legenda tipov poslovnih naravnosti:**

prod. oglaš. naravn. = prodajno-oglaševalska naravnost
 izdelčna naravn. = izdelčna naravnost
 naravn. na odjemal. = naravnost na odjemalce
 proizv. naravn. = naravnost na učinkovitost proizvodnje
 finančna naravn. = finančna naravnost
 naravn. na zaposl. = naravnost na zaposlene
 podruž. naravn. = podružbljena naravnost

»Naravnost na odjemalce« in »podružbljena naravnost« uvrščamo med odprte naravnosti podjetij, drugi tipi naravnosti pa sodijo med zaprte naravnosti (glej točko 1).

Kot je razvidno iz tabele 2, sta po mnenju anketiranih v proučevanih podjetjih najmanj prisotni »podružbljena naravnost« in »finančna naravnost«.

Za proučevana podjetja s področja kmetijstva je najbolj značilna »izdelčna naravnost« (30,4 %). V tej panogi izrazito prevladujejo zaprte naravnosti, saj so prisotne v kar 86,9 % podjetij.

V gradbeništvu ne prevladuje nobena izmed naravnosti, saj so skoraj enakomerno porazdeljene po štirih tipih: proizvodna naravnost, izdelčna naravnost, naravnost na zaposlene in naravnost na odjemalce.

V organizacijah s področja industrije izstopa »naravnost na odjemalce« (37,2 %). Ta tip odprte naravnosti ni tako močno prisoten v nobeni drugi proučevani panogi.

V trgovini na drobno med miselnostmi najizraziteje prevladuje »prodajno-oglaševalska naravnost« (46,0 %). To je sočasno

najmočnejše prisoten tip katerekoli naravnosti v posamezni panogi.

Poudariti kaže, da gre za prikaz mnenj generalnih direktorjev o miselnosti v njihovih podjetjih, kar pa ni nujno objektivna slika, saj tudi »racionalni« odločevalci stvarnost zaznavajo in interpretirajo subjektivno. To trditev potrjujejo tudi rezultati za kmetijstvo v tabeli 3, kjer so generalni direktorji relativno zadovoljni z doseženo stopnjo tržne naravnosti svojih podjetij, Čeprav v tej panogi prevladujejo zaprte naravnosti (tabela 2).

Tabela 3: Zadovoljstvo z doseženo stopnjo tržne naravnosti podjetja (%)

Panoga	Nezadovoljstvo	Zadovoljstvo	Skupaj
kmetijstvo	36.4	63.6	100.0
gradbeništvo	52.0	48.0	100.0
transport	33.3	66.7	100.0
trgovina na veliko	51.2	48.8	100.0
industrija	46.4	53.6	100.0
trgovina na drobno	48.9	51.1	100.0
druge storitve	40.5	59.5	100.0
SKUPAJ	46.9	53.1	100.0

Glede na to, da je velik delež direktorjev večine proučevanih podjetij nezadovoljen z doseženo stopnjo tržne naravnosti svojih podjetij, nas je zanimalo, katere so po njihovem mnenju najpomembnejše ovire pri uveljavljanju tržne naravnosti.

Tabela 4: Najpomembnejše ovire pri sprejemanju tržne naravnosti (%)

Panoga	Omejeni finančni viri	Nerazumevanje marketinga	Pomanjkljiva znanja	Egoizem organizacijskih enot	Navade iz preteklosti	
kmetijstvo	23 = 100 %	4.3	4.3	8.7	17.4	26.1
gradbeništvo	81 = 100 %	27.2	6.2	3.7	6.2	22.2
transport	18 = 100 %	27.8	5.6	16.7	16.7	38.9
trgov. na veliko	47 = 100 %	29.8	12.8	--	6.4	19.1
industrija	244 = 100 %	33.6	10.7	9.4	7.4	19.7
trgov. na drobno	50 = 100 %	32.0	4.0	8.0	4.0	16.0
druge storitve	84 = 100 %	25.0	10.7	9.5	10.0	22.6

Proučevanje rezultatov kaže, da so »navade iz preteklosti« najpomembnejša ovira pri uvajanju tržne naravnosti v panogah transporta in kmetijstva. Zanimivo pa je, da so prav v teh panogah direktorji bili najbolj zadovoljni z doseženo stopnjo tržne naravnosti svojih podjetij. Podjetja v kmetijstvu pa so celo izstopala po prisotnosti zaprtih naravnosti.

Očitno je, da so po mnenju direktorjev v vseh panogah razen v kmetijstvu »omejeni finančni viri« izrazito omejevalni dejavnik za sprejemanje tržne naravnosti. Ob tem se lahko vprašamo, ali je tržna naravnost luksuz, ki si ga podjetje lahko privoščijo šele tedaj, ko je dovolj finančno uspešno, ali pa bolj drži, da je tržna naravnost eno izmed temeljnih sredstev za doseganje te uspešnosti.

4. SKLEP

Rezultati raziskave kažejo, da so pri poslovanju podjetij v Sloveniji prisotne različne miselne naravnosti. Nedvomno prevladujejo zaprti tipi naravnosti.

Rezultati raziskave potrjujejo, da se podjetja pogosto obnašajo »zaprt« tudi v položajih, ko je okolje izrazito konkurenčno in odprto za spremembe. Opozoriti kaže, da takšno okolje običajno izloča neprilagodljive oziroma manj sposobne udeležence.

Skoraj polovica generalnih direktorjev proučevanih podjetij ni zadovoljna z doseženo stopnjo tržne naravnosti svojih podjetij. Najpomembnejši oviri pri uveljavljanju tržne naravnosti so »omejeni finančni viri« in »navade iz preteklosti«.

Zastavimo si lahko vprašanje, ali so v raziskavi ugotovljene poslovne naravnosti primerne procesom prehajanja v tržno gospodarstvo. Prav zaradi tega bi bilo s ponavljanjem tovrstnih raziskav zanimivo ugotavljati trende miselnih naravnosti v podjetjih v Sloveniji.

Povzetek

Rezultati raziskave kažejo, da so pri poslovanju podjetij v Sloveniji prisotne različne miselne naravnosti. Nedvomno prevladujejo zaprti tipi naravnosti. Rezultati raziskave potrjujejo, da se podjetja pogosto obnašajo »zaprt« tudi v položajih, ko je okolje izrazito konkurenčno ter odprto za spremembe. Opozoriti kaže, da takšno okolje običajno izloča neprilagodljive oziroma manj sposobne udeležence. Skoraj polovica generalnih direktorjev proučevanih podjetij ni zadovoljna z doseženo stopnjo tržne naravnosti svojih podjetij. Najpomembnejši oviri pri uveljavljanju tržne naravnosti so »omejeni finančni viri« in »navade iz preteklosti«. Zastavimo si lahko vprašanje, ali so v raziskavi ugotovljene poslovne naravnosti primerne procesom prehajanja v tržno gospodarstvo. Prav zaradi tega bi bilo s ponavljanjem tovrstnih raziskav zanimivo ugotavljati trende miselnih naravnosti v podjetjih v Sloveniji.

Literatura

- Aaker D. A. (1984), *Developing Business Strategies*, New York, John Wiley.
- Day G. S. (1994), »The Capabilities of Market-Driven Organizations«, *Journal of Marketing*, 58, oktober, str. 37–52.
- Day G. S., P. Nedungadi (1994), »Managerial Representations of Competitive Positioning«, *Journal of Marketing*, 58, april, str. 31–44.
- Day G. S., R. Wensley (1988), »Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority«, *Journal of Marketing*, 52, 2, str. 1–20.
- De Mielo A. (1991), *Zavedanje*, Župnijski urad, Ljubljana - Dravlje.
- Deshpande R., J. U. Farley, F. E. Webster Jr. (1993), »Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis«, *Journal of Marketing*, Jan., str. 23–37.
- Gabrijan V., B. Snoj (1983), »Koncept upravljanja trženja – le eden ali več?«, *Media marketing*, št. 29, september, str. 6–7.
- Gabrijan V., B. Snoj (1984), »Marketing u nabavi u razdobljima nestašica«, *IX. Kongres Jugoslavenskog udruženja za marketing*, Ohrid, oktober, str.171–179.
- Gabrijan V., B. Snoj (1986), *Trženje – splošno veljavne osnove*, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Glasser W. (1994), *Kontrolna teorija*, Taxus, Ljubljana.
- Greenley G. E. (1995), »Forms of Market Orientation in UK Companies«, *Journal of Management Studies*, 1, str. 47–66.
- Gummesson E. (1991), »Marketing – orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Market«, *European Journal of Marketing*, No. 2, str. 60–75.
- Hunt S. D., R. M. Morgan (1995), »The Comparative Advantage Theory of Competition«, *Journal of Marketing*, 59, april, str. 1–15.
- Hunt S. D., R. M. Morgan (1996), »The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions«, *Journal of Marketing*, 60, oktober, str. 107–114.

- Jaworski B. J., A. K. Kohli (1993), »Market Orientation: Antecedents and Consequences«, *Journal of Marketing*, 57, julij, str. 53–70.
- Kohli A. K., Jaworski, B. J. (1990), »Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications« *Journal of Marketing*, 54, 2, str. 1–18.
- Krišnamurti J. (1994), *Problemi življenja*, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Massarsky P.M. (1995), »Responding to the Paradox - Business Improvement Can Yield Low Morale«, *The Quality Management Forum*, No. 4, str. 1–4.
- Musek, J. (1982), *Osebnost*, Dopisna delavska univerza Univerzum, Ljubljana.
- Narver J. C., S. F. Slater (1990), »The effect of a market orientation on business profitability«, *Journal of Marketing*, 54, 4, str. 20–35.
- Slater S. F., Narver, J. C. (1994), »Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?«, *Journal of Marketing*, 58, januar, str. 46–55.
- Slater S. F., Narver, J. C. (1995), »Market Orientation and the Learning Organization«, *Journal of Marketing*, 59, julij, str.: 63–74.
- Snoj B., V. Gabrijan, M. Iršič, D. Mumel (1997), »The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe«, *predstavitel mednarodnega raziskovalnega projekta*, Evropska skupnost-ACE in Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Katedra za marketing, Maribor.
- Snoj B., V. Gabrijan. (1984), »Pomen marketinga ob pomanjkanju na nabavnih tržiščih«, *jubilajno posvetovanje ob 25. obletnici VEKŠ: Izvajanje stabilizacijskega programa in strateške usmeritve nadaljnega razvoja*, Maribor, 8. in 9. novembra, str. 91–103.
- Snoj, B., V. Gabrijan. (1986), »The applicability of Marketing In Supply Management«, v *The Role of Marketing and Development*, Muncie (USA), Istanbul, str. 416–423.
- Solomon P. (1992), *Meta človek – Priročnik za osebno preobrazbo*, Iskanja, Ljubljana.
- Tuominen M., K. Moeller (1996), »Market Orientation: A State-of-the-Art Review«, v *Marketing for an Expanding Europe*. Proceedings of the 25th Annual Conference of the European Marketing Academy, vol. II, Budapest University of Economic Sciences, str. 1161–1181, Budimpešta.
- Webster F. E. jr. (1992), »The Changing Role of Marketing in the Corporation«, *Journal of Marketing*, oktober, str. 1–17.

MARKET ORIENTATION OF SLOVENE ENTERPRISES – REALITY OR FICTION?

Taking into account the fact which places Slovenia in the process of transition, with one of the characteristics being its orientation towards market economy, we are in our article interested in the actual state of mental orientation of Slovene enterprises within their processes of exchange.

Aims of our article are the following:

1. to prove the fact that doing business is only possible on the basis of different mental orientations, which are not necessarily market oriented;
2. to present the frequency of alternative mental orientations in business activities of Slovene enterprises, both generally and in different branches;
3. to present the most important obstacles for acquiring market orientation in those firms, where managers were not satisfied with the degree of market orientation of the firm.

In the first part of our article alternative business orientations of enterprises are discussed.

In the second part of our article definitions of market orientation are discussed in detail, together with its importance and its connection with the success of a firm, and, finally, its influence on environment.

In the third, empirical part, of our article business orientation of Slovene firms is discussed. This part rests on the aforementioned project, which was, because of its actuality and forecasted usefulness for countries in transition in solving problems concerning market behaviour of enterprises, accepted by the competent bodies of the European Union within the framework of ACE programme.

The results of the research indicate different mental orientations in business activities of Slovene enterprises. Undoubtedly, a closed type of orientation is prevailing.

Almost one half of chief executive officers included in research is dissatisfied with the degree of market orientation of their enterprises. The most important obstacles in the implementation of market orientation are »restricted financial sources« and »past habits«.

Dr. Boris Snoj, Ph.D.

Vladimir Gabrijan., M.A.

University of Maribor

School of Business and Economics

Marketing Department

Abstract

According to the results of the representative ACE funded international research project »The effect of the Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe« (1995-1997), which included all the companies in Slovenia with more than 20 employees, different managerial orientations exist in business activities of the companies in Slovenia. It is obvious that mental orientations, which are not market oriented, are prevailing. Research results also indicate that the companies often are not market oriented, despite the fact that they operate in very competitive and change oriented environment. As the matter of fact such environment tends to eliminate rigid, less capable participants. Almost one half of chief executive officers of the companies included in research is dissatisfied with the degree of market orientation of their enterprises. As to the results of the research the most important obstacles in the implementation of market orientation are »restricted financial sources« and »past habits«. The dilemma exists whether present business orientations of the companies interviewed serve as suitable basis for the transition processes of Slovenian economy. Therefore it would be useful to continue with such research in order to build the data bases for the on going analysis of the business orientation of companies in Slovenia and its impact on their performance.

Učinki privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na nekatere marketinške aktivnosti podjetij v Sloveniji*

1. UVOD

V pričujočem prispevku predstavljamo del rezultatov mednarodnega raziskovalnega projekta ACE z naslovom »Učinki privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na marketinške strategije in aktivnosti podjetij v Srednji in Vzhodni Evropi«.

Projekt je mednarodnega značaja in ga je finančno podprla Evropska skupnost v okviru Akcije za sodelovanje na področju gospodarske iniciative (ACE). Celotna izvedba projekta je trajala dve leti.

Pri projektu so poleg raziskovalne skupine s Katedre za marketing Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru sodelovale še raziskovalne skupine s:

- Poslovne šole Univerze v Astonu, Birmingham, Anglija
- Trinity College Univerze v Dublinu, Irska
- Univerze ekonomskih ved v Budimpešti, Madžarska
- Wielkopolske poslovne šole v Poznanju, Poljska
- Tehnične univerze v Sofiji, Bolgarija.

Celoten projekt je koordinirala raziskovalna skupina z Univerze v Astonu – Aston Business School iz Birminghama v Angliji.

Slovenija je bila vključena v projekt zaradi specifičnosti v razvoju glede na druge proučevane dežele v tranziciji. Raziskovalna skupina Katedre za marketing EPF v Mariboru je bila pritegnjena k sodelovanju zaradi svojih raziskovalnih referenc na področju marketinga.

* Empirični del prispevka temelji na podatkih iz dvoletnega mednarodnega raziskovalnega projekta: »The Effects of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe.« Vodja in koordinator celotnega projekta je prof. dr. Graham Hooley, Aston Business School, Aston University, Birmingham, Anglija.

Projekt je bil sprejet v okviru programa ACE zaradi aktualnosti in predvidene koristnosti za dežele v tranziciji pri reševanju problemov tržnega obnašanja podjetij. Dejstvo je namreč, da vlade dežel v tranziciji ne glede na preteklo in sedanjo družbeno-politično usmeritev prisegajo na ustvarjanje svobodnih tržnih gospodarstev. Kljub dobrim željam pa razvoj v smeri oblikovanja tržnih gospodarstev ne poteka v skladu s pričakovanji. Problemi pri prehajanju na tržno gospodarstvo se v teh deželah kažejo tako na makro kot tudi na mikro ravni.

Na poti v tržno gospodarstvo imajo vlade teh dežel pred seboj dva temeljna cilja (Snoj, Gabrijan, Mumel, Iršič, 1997, 3):

- dereguliranje gospodarstva skupaj z liberaliziranjem mednarodne menjave in z zmanjševanjem oziroma odpravo centralnoplanskega sistema
- privatiziranje panog in podjetij v državni lasti.

Do sedaj je bilo opravljenih sorazmerno malo raziskav o vplivu privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na poslovanje podjetij. Prav to pa je bil eden izmed temeljnih ciljev našega raziskovalnega projekta (Snoj, Gabrijan, Mumel, Iršič, 1997, 3).

2. CILJI RAZISKAVE

Cilji raziskave so bili proučiti (Snoj, Gabrijan, Mumel, Iršič, 1997, 3):

- miselnosti, ki prevladujejo pri poslovanju podjetij
- sprejete strategije poslovanja (ciljni trgi, konkurenčne prednosti ...)
- uresničevanje strategij (pozicioniranje, strategije znamk izdelkov, cen, distribucije ...)
- finančne in tržne učinke.

Naša raziskovalna skupina je bila odgovorna za izvedbo tistega dela projekta, ki obravnava omenjeno problematiko v slovenskem prostoru.

Vmesni rezultati projekta so bili predstavljeni:

- v delnem poročilu (Interim Report) Evropski skupnosti maja 1996
- na specializiranih delovnih posvetovanjih v Birminghamu aprila 1995
- na delovni konferenci ob koncu preliminarnega dela raziskave v Mariboru marca 1996
- ob koncu raziskave v Birminghamu decembra 1996.

Končni rezultati raziskave bodo objavljeni kot članki v tujih in slovenskih strokovnih in znanstvenih revijah ter kot referati na mednarodnih posvetovanjih.

3. METODOLOGIJA RAZISKAVE

Raziskava je potekala v več fazah in vsaka se je končala z omenjeno delovno konferenco.

Prvi del raziskave je zajemal pregled domače in tuje relevantne literature, ki se nanaša na :

- (a) proces privatizacije v Sloveniji
- (b) neposredna tuja vlaganja v Sloveniji
- (c) splošni gospodarski položaj v Sloveniji.

Drugi del raziskave je zajemal izvedbo preliminarnega dela raziskave. Preliminarna raziskava je bila sestavljena iz dveh skupkov aktivnosti.

V prvi skupek aktivnosti je bilo vključenih deset slovenskih podjetij, pet s področja trgovine na drobno in pet s področja elektronike. Podobna struktura je veljala tudi za druge sodelujoče države. V vsakem od teh desetih podjetij smo opravili osebne (globinske) intervjuje z generalnim direktorjem, direktorjem marketinga, direktorjem finančne službe, direktorjem prodaje in direktorjem proizvodnje.

V drugi skupek aktivnosti v okviru izvedbe preliminarnega dela raziskave je sodilo poskusno anketiranje. Uporabili smo prevod vprašalnika, ki ga je pripravil koordinator raziskave.

Vprašalnik, predviden za uporabo v glavnem delu raziskave, smo poslali stotim naključno izbranim slovenskim podjetjem. Namen tega dela raziskave je bilo preverjanje ustreznosti vprašalnika, odpravljanje morebitnih nejasnosti in zbiranje pripomb k sestavi vprašalnika. Ta stopnja raziskave je bila torej namenjena pridobivanju podatkov za dokončno oblikovanje vprašalnika v glavni, kvantitativni fazi raziskovalnega projekta.

Druga konferenca, ki je bila organizirana v Mariboru, je predstavljala sklep preliminarne raziskave. Vse sodelujoče raziskovalne skupine so predstavile poročila. V svoji analizi so se osredotočile zlasti na probleme, ki so se pojavljali v preliminarnem delu raziskave in bi lahko vplivali na potek in izvedbo glavne raziskave, ter na načine, kako se soočiti s težavami in jih odpravljati.

Glavni problem, s katerim smo se srečevali v preliminarnem delu raziskave v Sloveniji, je bila predvsem nezainteresiranost vodilnih menedžerjev v izbranih podjetjih za sodelovanje.

Na podlagi pripomb in izkušenj iz preliminarnega dela raziskave je koordinator modificiral vprašalnik, ki smo ga uporabili v glavnem delu raziskave.

V raziskavi je bilo predvideno število podjetij, ki bi morala biti vključena vanjo. Teh je bilo v skupnem seštevku 3000. Pri izbiri podjetij smo morali upoštevati pogoj, da imajo več kot 20 zaposlenih.

V drugih sodelujočih državah je to pomenilo, da je treba izbrati vzorec 3000 podjetij. Glede na to, da je Slovenija v primerjavi z drugimi sodelujočimi državami majhna, smo v raziskavo morali zajeti celotno populacijo podjetij z več kot 20 zaposlenimi.

V Sloveniji je bilo po podatkih Agencije za privatiziranje in Zavoda za statistiko Republike Slovenije pred izvedbo raziskave med podjetji, ki so imela več kot 20 zaposlenih:

- 1102 podjetji, ki so bila ob nastanku v družbeni lasti in so šla v proces privatiziranja
- 479 podjetij, ki so bila od vsega začetka v zasebni lasti.

Postopek anketiranja

Postopek anketiranja je potekal v treh valovih:

- najprej smo poslali vprašalnik vsem podjetjem
- po enem tednu smo podjetjem, ki niso odgovorila na vprašalnik, poslali dopis s prošnjo, da ga izpolnijo
- in po enem tednu smo spet poslali podjetjem, ki še vedno niso odgovorila, drugi dopis s ponovno prošnjo, da izpolnijo vprašalnik.

Odziv podjetij je bil glede na primerjavo s podobnimi mednarodnimi raziskavami dober. Vrnjenih je bilo 628 oziroma 42 odstotkov uporabnih vprašalnikov. V nekaterih tabelah našega prikaza je skupno število odgovorov manjše od 628, ker vsa podjetja niso odgovorila na vsa vprašanja.

Zaključek glavnega dela raziskave je predstavljala tretja konferenca, ki je bila organizirana ponovno na Poslovni šoli Univerze v Astonu v Birminghamu. Na njej so bili predstavljeni nekateri rezultati glavne raziskave tako iz Slovenije kakor tudi iz drugih sodelujočih držav. Dogovorili smo se o možnosti objavljanja izsledkov v referenčnih tujih revijah in njihovega publiciranja v knjigi.

Struktura podjetij, ki so vrnila vprašalnike

Tabela 1: Prerez po panogah

	N	%
Kmetijstvo	23	3.7
Gradbeništvo	81	13.0
Transport	18	2.9
Trgovanje na veliko	47	7.6
Finančne storitve	6	1.0
Rudarstvo	1	0.2
Industrija	244	39.3
Komunikacije	4	0.6
Trgovanje na drobno	50	8.1
Druge storitve	84	13.5
Drugo	63	10.1
Skupaj	621	100.0

Tabela 2: Prerez po številu zaposlenih

	N	%
manj kot 20	13	2.1
20-99	327	52.8
100-299	174	28.1
300-499	51	8.2
500 in več	54	8.7
Skupaj	619	100.0

Tabela 3: Prerez po vrsti trga

	N	%
Trg trajnega porabnega blaga	119	19.5
Trg blaga vsakdanje porabe	162	26.5
Trg materiala in komponent	89	14.5
Trg industrijske opreme	60	9.8
Trg storitev, namenjenih organizacijam (poslovne storitve)	97	15.9
Trg storitev, namenjenih gospodinjstvom	41	6.7
Drugo	43	7.0
Skupaj	611	100.0

Tabela 4: Prerez po vrsti lastništva

	N	%
Podjetja, ki so v procesu privatiziranja	168	26.8
Podjetja, ki so že končala proces privatiziranja	286	45.5
Podjetja, ki so že od nastanka v zasebni lasti	132	21.0
Podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji	42	6.7
Skupaj	628	100.0

4. CILJI PRISPEVKA

Cilj prispevka je predstavitev razlik med posameznimi tipi podjetij glede na stopnjo strinjanja generalnih direktorjev s trditvami, ki se nanašajo na naslednja področja aktivnosti marketinga v njihovih podjetjih:

- na organiziranje in vodenje aktivnosti marketinga
- na marketinški informacijski sistem
- na nekatere marketinške strategije na prodajnem trgu.

Ker se je v nekaterih podjetjih proces privatiziranja že končal, ponekod pa še teče, smo se v prispevku odločili proučevati razlike med petimi tipi podjetij:

- podjetja, ki so še vedno v družbeni lasti
- podjetja, ki so tik pred končanim procesom privatiziranja
- bivša družbena podjetja, ki so že bila privatizirana
- podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji
- podjetja, ki so že od nastanka v zasebni lasti (t. i. »organsko« zasebna podjetja).

5. REZULTATI

Trditve so razdeljene na tri vsebinske sklope:

- Trditve, ki se nanašajo na organiziranje in vodenje aktivnosti marketinga v podjetjih.
- Trditve, ki se nanašajo na marketinški informacijski sistem v podjetjih.
- Trditve, ki se nanašajo na nekatere marketinške strategije podjetij na prodajnem trgu.

Direktorji so ocenjevali stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo na sedemstopenjski skali strinjanja/nestrinjanja v razponu od 1 (»zelo se strinjam«) do 7 (»sploh se ne strinjam«).

Tabela 5: Trditve, ki se nanašajo na organiziranje in vodenje aktivnosti marketinga v podjetjih

1. Skrbno nadzorujemo naša prizadevanja za zadovoljevanje odjemalcev.
2. Na aktivnosti konkurentov hitro reagiramo.
3. Naše poslovne funkcije so povezane zato, da zadovoljujejo potrebe trgov.
4. Načini nagajevanja so tesno povezani z uspešnostjo zunanega, tržnega delovanja.
5. Ne dovoljujemo, da bi rivalstvo med posameznimi organizacijskimi enotami škodovalo zadovoljevanju odjemalcev.
6. Zadovoljstvo odjemalcev pogosto merimo.
7. Vrhovni management pogosto analizira prednosti in slabosti konkurentov.
8. Vodilni menedžerji vsake izmed poslovnih funkcij upoštevajo ključni pomen ustvarjanja zadovoljnih odjemalcev.
9. Člani vrhovnega menedžmenta našega podjetja redno obiskujejo pomembne odjemalce.

Tabela 6: Aritmetične sredine in standardni odkloni trditvev, ki se nanašajo na organiziranje in vodenje aktivnosti marketinga v petih tipih podjetij

	Tip A		Tip B		Tip C		Tip Č		Tip D		p*
	Aritmet. sredina	Stand. odklon	Aritmet. sredina	Stand. odklon	Aritmet. sredina	Stand. odklon	Aritmet. sredina	Stand. odklon	Aritmet. sredina	Stand. odklon	
1.	2.6	1.40	2.3	1.27	2.6	1.33	1.9	1.17	2.0	1.20	.0005
2.	3.3	1.63	3.0	1.48	3.1	1.69	2.8	1.43	2.6	1.53	.0101
3.	2.6	1.40	2.6	1.48	2.4	1.42	2.3	1.38	2.2	1.26	.0521
4.	3.6	1.78	3.4	1.75	3.6	1.64	3.3	1.66	3.0	1.80	.1423
5.	2.4	1.55	2.4	1.54	2.4	1.85	2.0	1.13	2.1	1.46	.2355
6.	3.7	1.64	3.6	1.71	3.8	1.67	3.7	1.82	3.3	1.79	.2682
7.	3.3	1.60	3.3	1.53	3.4	1.75	3.4	1.65	3.0	1.57	.3517
8.	2.8	1.42	2.8	1.37	3.1	1.60	2.5	1.39	2.7	1.50	.4041
9.	2.7	1.54	2.6	1.53	2.8	1.43	2.7	1.63	2.8	1.67	.9090

* Stopnja tveganja, s katero lahko trdimo, da obstajajo statistično pomembne razlike med aritmetičnimi sredinami

Statistično pomembne razlike v stopnji strinjanja s trditvami v prvi skupini obstajajo pri naslednjih treh trditvah:

»Skrbno nadzorujemo naša prizadevanja za zadovoljevanje odjemalcev.«

»Na aktivnosti konkurentov hitro reagiramo.«

»Naše poslovne funkcije so povezane zato, da zadovoljujejo potrebe trgov.«

Najvišjo stopnjo strinjanja s prvo trditvijo so pokazali generalni direktorji podjetij z neposrednimi tujimi vlaganji (1,9) in generalni direktorji podjetij, ki so že od nastanka v zasebni lasti (2). Pomembno nižjo stopnjo strinjanja s to trditvijo so pokazali generalni direktorji podjetij, ki so bila še vedno v družbeni lasti (2,6), in generalni direktorji tistih bivših družbenih podjetij, ki so že bila privatizirana (2,6).

Najvišjo stopnjo strinjanja z drugo trditvijo so pokazali generalni direktorji podjetij z neposrednimi tujimi vlaganji (2,8) in generalni direktorji podjetij, ki so že od nastanka v zasebni lasti (2,6). Pomembno nižjo stopnjo strinjanja s to trditvijo so pokazali generalni direktorji podjetij, ki so bila še vedno v družbeni lasti (3,3), generalni direktorji tistih bivših družbenih podjetij, ki so že bila privatizirana (3,1), in generalni direktorji podjetij, ki so bila v zaključni fazi procesa privatizacije (3).

Najvišjo stopnjo strinjanja s tretjo trditvijo so pokazali generalni direktorji podjetij, ki so že od nastanka v zasebni lasti (2,2). Močno tendenco k nižji stopnji strinjanja s to trditvijo pa so pokazali generalni direktorji podjetij, ki so bila še vedno v družbeni lasti (2,6), in generalni direktorji podjetij, ki so bila v zaključni fazi procesa privatizacije (2,6).

Generalni direktorji so si bili najbolj edini v oceni strinjanja z deveto trditvijo.

Tabela 7: Trditve, ki se nanašajo na marketinški informacijski sistem v podjetjih

10. Informacije o potrebah in zahtevah odjemalcev redno zbiramo.
11. Informacije o odjemalcih krožijo brez ovir po vsem podjetju.
12. Informacije o aktivnostih konkurentov redno zbiramo.
13. Našo ponudbo redno primerjamo s ponudbo najpomembnejših konkurentov.
14. Ljudje v prodaji si medsebojno posredujejo informacije o konkurentih.

Statistično pomembne razlike v stopnji strinjanja v drugi skupini trditvev obstajajo pri dveh trditvah:

»Informacije o potrebah in zahtevah odjemalcev redno zbiramo.«

»Informacije o odjemalcih krožijo brez ovir po vsem podjetju.«

Najvišjo stopnjo strinjanja z deseto trditvijo so pokazali generalni direktorji podjetij, ki so že od nastanka v zasebni lasti (2,3). Pomembno nižjo stopnjo strinjanja s to trditvijo so pokazali generalni direktorji podjetij, ki so bila še vedno v družbeni lasti (3).

Najvišjo stopnjo strinjanja z enajsto trditvijo so pokazali generalni direktorji podjetij, ki so že od nastanka v zasebni lasti (3,4). Pomembno nižjo stopnjo strinjanja s to trditvijo so pokazali generalni direktorji v drugih tipih podjetij (od 4 do 4,2).

Tabela 9: Trditve, ki se nanašajo na nekatere marketinške strategije podjetij na prodajnem trgu

15. Konkurenčne strategije temeljijo na upoštevanju potreb odjemalcev.
16. Naše odločitve izraziteje usmerjajo dolgoročni izsledki in ne kratkoročne želje.
17. Večji poudarek dajemo zunanjemu, tržnemu delovanju kakor pa izboljševanju notranje učinkovitosti.
18. Osnovno energijo osredotočamo na izgradnjo tesnih odnosov s ključnimi odjemalci in drugimi vplivnimi udeleženci.
19. Osnovno vodilo ciljev in strategij našega podjetja je zadovoljevanje odjemalcev.
20. Naše izdelke skušamo razlikovati od konkurenčnih po sestavinah, o katerih vemo, da so pomembne za odjemalce.

Tabela 8: Aritmetične sredine in standardni odkloni trditvev, ki se nanašajo na marketinški informacijski sistem v petih tipih podjetij

	Tip A		Tip B		Tip C		Tip Č		Tip D		p*
	Aritmet. sredina	Stand. odklon	Aritmet. sredina	Stand. odklon	Aritmet. sredina	Stand. odklon	Aritmet. sredina	Stand. odklon	Aritmet. sredina	Stand. odklon	
10.	3.0	1.61	2.8	1.51	2.5	1.54	2.6	1.60	2.3	1.41	.0208
11.	4.0	1.95	4.0	1.87	4.2	2.03	4.2	2.07	3.4	2.10	.0485
12.	3.3	1.53	3.2	1.53	3.1	1.61	3.0	1.62	2.9	1.56	.3066
13.	2.7	1.61	2.6	1.30	2.8	1.59	3.1	1.49	2.6	1.57	.3578
14.	3.0	1.73	2.7	1.40	2.9	1.55	2.8	1.79	2.6	1.63	.4272

Tabela 10: Aritmetične sredine in standardni odkloni trditev, ki se nanašajo na nekatere marketinške strategije podjetij na prodajnem trgu

	Tip A		Tip B		Tip C		Tip Č		Tip D		p*
	Aritmet. sredina	Stand. odklon	Aritmet. sredina	Stand. odklon	Aritmet. sredina	Stand. odklon	Aritmet. sredina	Stand. odklon	Aritmet. sredina	Stand. odklon	
15.	2.9	1.42	2.6	1.31	2.7	1.45	2.3	1.29	2.3	1.29	.0086
16.	3.1	1.66	3.0	1.61	2.8	1.66	2.6	1.68	2.6	1.51	.0721
17.	4.0	1.64	4.2	1.51	3.9	1.82	4.5	1.78	4.4	1.86	.1266
18.	2.5	1.22	2.5	1.52	2.5	1.40	2.9	1.73	2.2	1.47	.1288
19.	2.0	1.24	1.78	1.28	1.9	1.26	1.9	1.35	1.62	1.03	.1469
20.	2.8	1.55	2.8	1.56	2.7	1.78	2.4	1.50	2.5	1.64	.4559

Statistično pomembne razlike v stopnji strinjanja v tretji skupini trditev obstajajo pri naslednji trditvi:

»Konkurenčne strategije temeljijo na upoštevanju potreb odjemalcev.«

Najvišjo stopnjo strinjanja s petnajsto trditvijo so pokazali generalni direktorji podjetij z neposrednimi tujimi vlaganji (2,3) in generalni direktorji podjetij, ki so že od nastanka v zasebni lasti (2,3). Nižjo stopnjo strinjanja s to trditvijo so pokazali generalni direktorji podjetij, ki so bila še vedno v družbeni lasti (2,9), generalni direktorji tistih bivših družbenih podjetij, ki so že bila privatizirana (2,7), in generalni direktorji podjetij, ki so bila v zaključni fazi procesa privatizacije (2,6).

Poleg omenjenih razlik obstaja tendenca k statistično pomembni razliki tudi v stopnji strinjanja pri dveh trditvah:

»Naše odločitve izraziteje usmerjajo dolgoročni izsledki in ne kratkoročne želje.«

»Na odjemalce se usmerimo, ko imamo priložnost doseganja konkurenčnih prednosti.«

Najvišjo stopnjo strinjanja s šestnajsto trditvijo so pokazali generalni direktorji podjetij z neposrednimi tujimi vlaganji (2,6) in generalni direktorji podjetij, ki so že od nastanka v zasebni lasti (2,6). Nižjo stopnjo strinjanja s to trditvijo so pokazali generalni direktorji podjetij, ki so bila še vedno v družbeni lasti (3,1), in generalni direktorji podjetij, ki so bila v zaključni fazi procesa privatizacije (3).

6. SKLEP

Iz rezultatov izhaja splošna ugotovitev, da direktorji v podjetjih z neposrednimi tujimi vlaganji (tip č) in v podjetjih, ki so že od nastanka v zasebni lasti (tip d), relativno boljše ocenjujejo nekatere aktivnosti marketinga v primerjavi z ocenami direktorjev drugih tipov podjetij (a, b in c).

Upoštevale trditve, pri katerih obstajajo statistično pomembne razlike v odgovorih med posameznimi tipi podjetij, je mogoče ugotoviti naslednje:

- v podjetjih z neposrednimi tujimi vlaganji in podjetjih, ki so že od nastanka v zasebni lasti, je značilna relativno intenzivnejša tržna usmerjenost, predvsem usmerjenost k odjemalcu, kar se kaže v aktivnosti nadzora marketinga in višji stopnji fleksibilnosti aktivnosti marketinga, upoštevale

pri tem aktivnosti konkurentov, povezanost med poslovnimi funkcijami v podjetju in zahteve trgov

- omenjena dva tipa podjetij kažeta v odgovorih direktorjev višjo stopnjo organiziranosti marketinškega informacijskega sistema, kar se kaže predvsem v kontinuiranosti zbiranja in analiziranja podatkov in informacij ter transparentnosti informacij v podjetju med posameznimi poslovnimi funkcijami.

Pri drugih trditvah ni statistično pomembnih razlik v odgovorih med direktorji posameznih tipov podjetij, stopnja strinjanja pri teh trditvah pa je relativno nizka oziroma nedoločna.

Očitno je torej, da je v podjetjih, ki so še v družbeni lasti, bodisi v procesu privatiziranja ali pa so bila že privatizirana, opazna relativno nižja stopnja tržne naravnosti, kar je najbrž tudi posledica dejstva, da menedžment teh tipov podjetij usmerja svoja prizadevanja prvenstveno v razreševanje notranje nekonsistentnosti delovanja, lastninskih problemov in povečevanje kratkoročne učinkovitosti na račun dolgoročne tržne uspešnosti.

Povzetek

V prispevku je predstavljen del rezultatov mednarodnega raziskovalnega projekta, katerega začetek sega v leto 1995 in je trenutno v sklepnih fazah. Osnovni namen raziskave je bil proučevanje vpliva procesa privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na marketinške strategije podjetij v državah v tranziciji. V raziskavo so bile vključene naslednje države: Madžarska, Poljska, Bolgarija in Slovenija, kot koordinatorji projekta pa so sodelovali profesorji z Univerze Aston v Birminghamu (Velika Britanija) in Univerze v Dublinu (Irsko). V Sloveniji so bila vključena v raziskavo vsa podjetja z več kot 20 zaposlenimi. Razdelili smo jih v pet kategorij glede na stanje lastništva v času izvedbe raziskave: (a) podjetja, ki so bila še vedno v družbeni lasti, (b) podjetja, ki so bila tik pred končanim procesom lastninjenja, (c) bivša družbena podjetja, ki so že bila privatizirana, (č) podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji, (d) podjetja, ki so že od nastanka v zasebni lasti.

Cilj prispevka je predstaviti razlike med petimi kategorijami podjetij glede na stopnjo strinjanja menedžerjev s trditvami, ki se nanašajo na nekatera področja aktivnosti marketinga (organiziranje in vodenje aktivnosti marketinga, marketinški informacijski sistem, ponudba, trg in strategije) v njihovih podjetjih.

Abstract

The Effects of Privatisation and Foreign Direct Investments on some Marketing Activities of the Enterprises in Slovenia

In the paper we present a part of the results of the international research project which has started in 1995. The main objective of the research was to find out the effects of the process of privatisation and foreign direct investments on marketing of the enterprises in the Central and Eastern Europe. The participants of the research included Hungary, Poland, Bulgaria and Slovenia. As the coordinators of the project were involved the professors from the Aston University in Birmingham (England) as well as from the university of Dublin (Ireland).

Into the research project in Slovenia, there were included all of the enterprises with more than 20 employees which were divided into five main categories according to their phase of privatisation process as well as to their ownership in the time of research:

- a) social-owned enterprises,
- b) enterprises before the termination of the process of privatisation,
- c) former social-owned enterprises which have been privatised,
- d) enterprises with foreign direct investments, and
- e) »organic« private enterprises (i.e. enterprises which were established as private entities).

The main objective of the paper presented is to show the differences among the answers of general managers in the particular researched categories of these enterprises. The answers refer to the degree of agreement of the statements about some marketing activities in these enterprises (i.e. managerial aspects of marketing activities, marketing information system as well as activities connected with market supply, sales market and some of the marketing strategies).

Damijan Mumel, Ph.D.
Matjaž Iršič, M.Sc.
University of Maribor
School of Business and Economics
Marketing Department

Vir

- B. Snoj, V. Gabrijan, D. Mumel, M Iršič (1997), »The Effects of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe«, *predstavitev mednarodnega raziskovalnega projekta in nekaterih pomembnejših rezultatov*, Evropska skupnost – ACE, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Institut za marketing.

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 okreplil 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 nadsocijalnega 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 poglobljena ovira za prodajo izdelkov na tujih in geografsko ali kulturno bolj oddaljenih trgih. Podjetja se vedno pogosteje srečujejo z mednarodno konkurenco že na domačem trgu. Pravila in strategije mednarodnega konkuriranja se spreminjajo. Ustvarjene konkurenčne prednosti imajo svojo

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

² Trg APEC.

»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 poglobljnih 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, kapitalne 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.

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 konjunkturne 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 kapitalske 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 prikrajševati 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 trženjske 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 trženjska 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 pohištvo 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 zakoracila na mednarodne trge, je čedalje daljši: Hermes Softlab, Hyla, Goltes, Ajlec, Aleš Gašper, Magneti, Cablex, 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 želeno razmerje do svojih odjemalcev, želeno 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 Opredelitive 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.

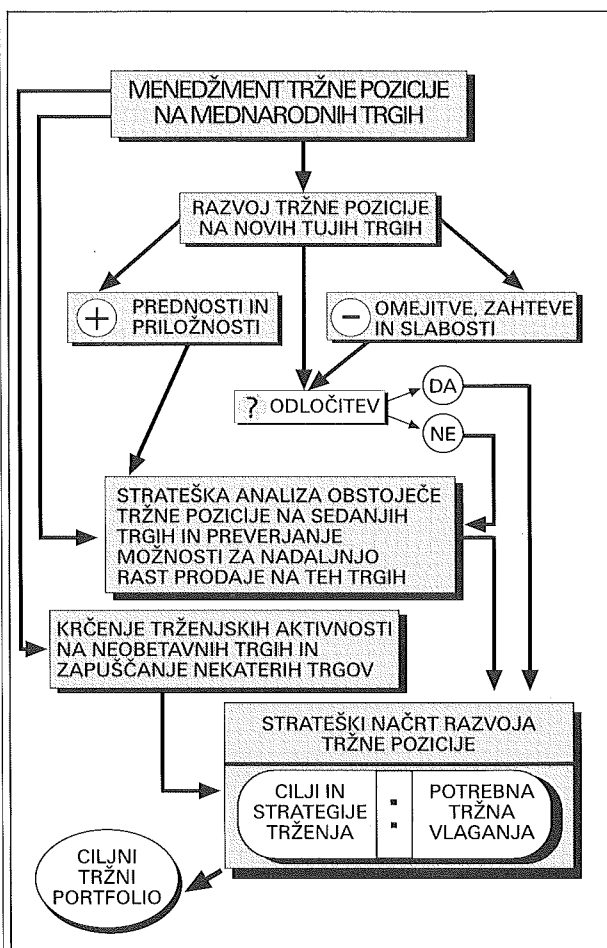
⁹ Prilagojeno po: *Slovar slovenskega knjižnega jezika*, navedeno delo, str. 960.

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

- dolgoročne recesije oziroma postajajo nezanimivi 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

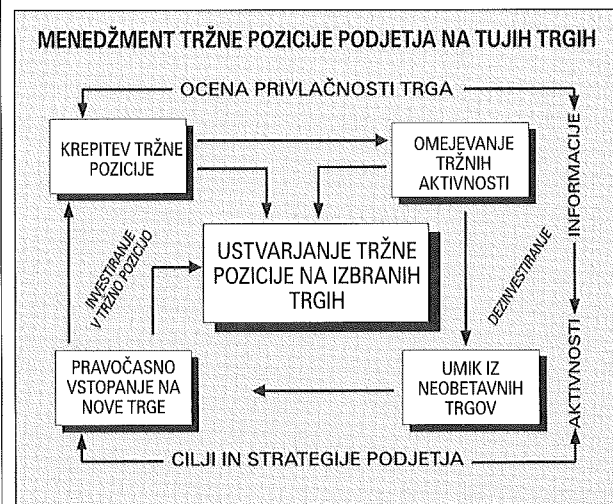
Proces izgrajevanja tržne pozicije na mednarodnih trgih v strateški zasnovi mednarodnega trženja

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 uvajanjem (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 skržiti 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

povzročča 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.

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.

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 tržiло na tujih trgih?
- Na kakšen način lahko podjetje utrdi ali vsaj zadrži osvojene tržne pozicije?
- Na katerih trgih je smiselno postopoma (ali hitro) skrbiti 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 uravnavati 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.

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 (uskajevanja) 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 Vežjak, *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 zmožnosti 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, IL, 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 Vežjak, *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 krepitev 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 (potrebni) 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 virov 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 zaostruje 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 začrtati 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

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

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

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 krepite 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

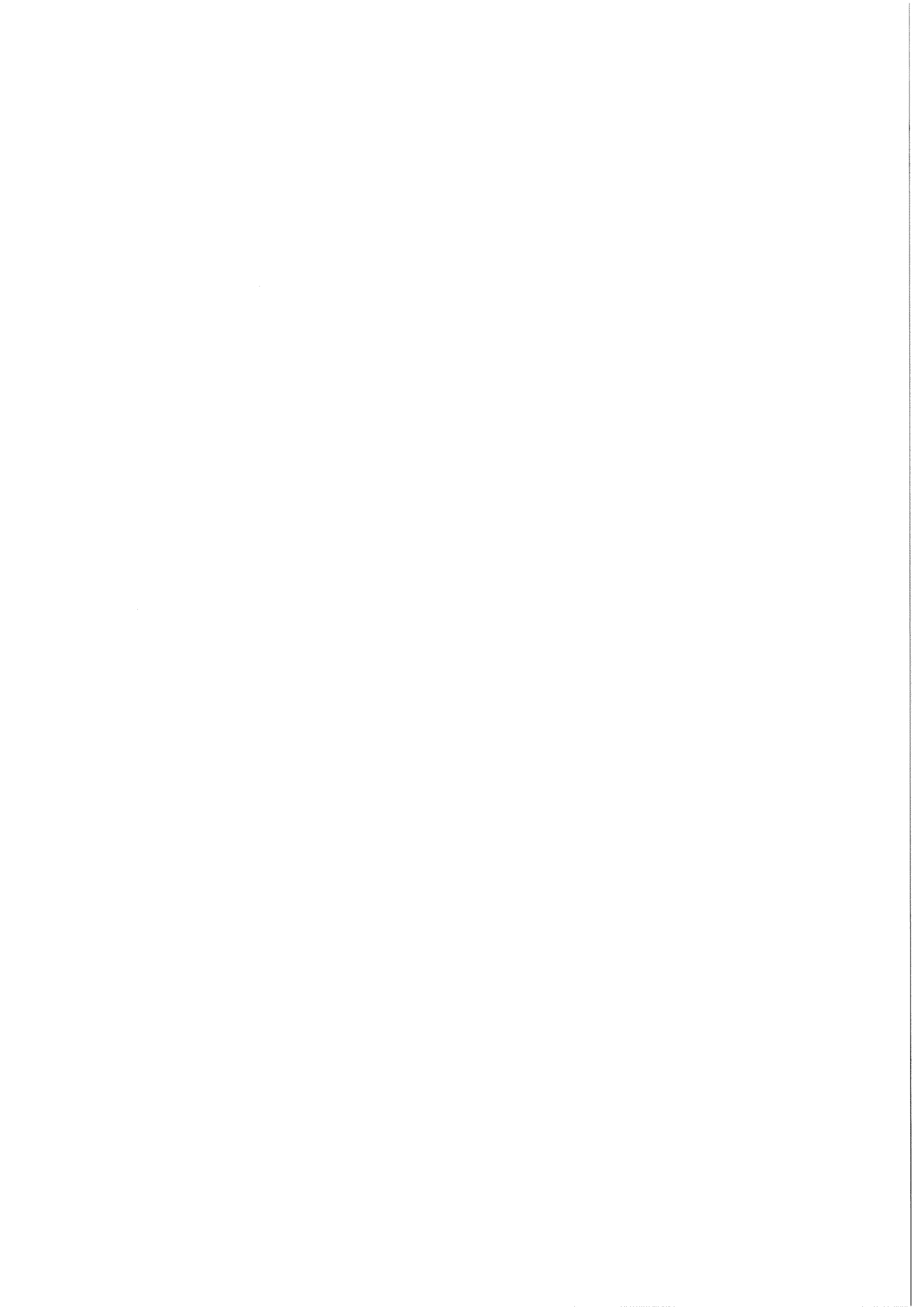
Market position development in international markets as part of an effective international marketing strategic management process

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.
- Vežjak Danilo, *Mednarodno trženje: Analiza*, prva knjiga, EPOK, Založba Obzorja, Maribor 1986.
- Vežjak 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.



Dejavniki konkurenčnosti v mednarodnem trženjskem okolju - včeraj, danes, jutri?

UVOD

Problematika **dejavnikov (virov) konkurenčnosti** je ena izmed dinamičnih in nikoli dokončanih razprav o konkurenci. Dejavnike konkurenčnosti namreč lahko opredelimo kot **potencialne pogoje in vire ustvarjanja konkurenčnih prednosti ekonomskih subjektov**. Težko je sicer odgovoriti na vprašanje, kaj vse sodi med dejavnike konkurenčnosti z vidika ustvarjanja konkurenčnih prednosti sodobnih ekonomskih subjektov. Del dejavnikov lahko opredelimo historično z razvojem ekonomske teorije, pri čemer ni mogoče spregledati razlik v dejavniki konkurenčnih prednosti **v različnih panogah in na različnih nacionalnih trgih**. Vendarle pa je velik del izbora teh prepuščen subjektivnim odločitvam teoretikov in raziskovalcev.

1. DEJAVNIKI KONKURENČNOSTI VČERAJ IN DANES

Zgodovinski pogled kaže, da so klasiki izpostavljali razpoložljivost proizvodnih dejavnikov: **dela, zemlje, kapitala**, in ekonomska nujnost je, da se procesi tudi danes razvijajo z njihovo uporabo. V ozadju dejavnika delo so teoretiki odkrivali pomen **produktivnosti dela** (najprej posredno, nato neposredno), jo povezali s **stroški delovne sile in kapitala**, kar vodi v ustrezno **ceno** proizvoda. Lahko rečemo, da so bili to v svetovnem merilu dolgo časa praktično in teoretično prevladujoči dejavniki konkurenčnosti.

Z naraščanjem obsega mednarodne menjave je izrazitejšo vlogo dobival **strošek kapitala**, povezan s **tehnologijo in tehničnim napredkom**. Slednja sta bistveno vplivala na produktivnost in posredno na stroške v gospodarskem procesu, kar je v končni fazi odsevalo v bolj ali manj konkurenčni ceni proizvodov.

Vzporedno se je vse bolj vključevala vloga **države (vlade)** kot tistega dejavnika pri oblikovanju konkurenčnosti ekonomskih

subjektov, ki preko ekonomske politike v državi (predvsem je izpostavljen vpliv industrijske politike) ter zunanje ekonomske politike kot instrumentov zaščite in protekcionizma gospodarstva soodvisno ustvarja (ali pa zavira) njihovo konkurenčno delovanje. Naslednji dejavnik, ki je prišel do izraza v drugi polovici 20. stoletja (in je ponovno oživiljen po Schumpetru, vendar veliko širše), sta **znanost in razvoj** v najširšem pomenu besede. Porter ga je v osemdesetih letih povezal z **inovativnostjo**, vendar ne zgolj glede na produktivnost v podjetju in državi (ki pa bistveno vpliva na kazalec konkurenčnosti – življenjski standard), ampak inovativnost na vseh ravneh in v vseh poslovnih funkcijah podjetja, združeno z internacionalizacijo podjetij. Inovativnost ter znanost in razvoj (v najširšem, ne samo tehnološkem pomenu) so bili povezani z naraščajočo mobilnostjo dejavnikov, katerih razpoložljivost se sicer manjša, stroški oz. cene inputov pa se zaradi procesov mobilnosti dejavnikov relativno enačijo (kot posledica teženj integriranja gospodarskega sveta). Njihova razpoložljivost je seveda še vedno (in vse bolj) omejena, niso pa več bistveni dejavniki v oblikovanju prednosti, temveč le še nujen pogoj za ustvarjanje let-teh.

Bolj kot njihova razpoložljivost je danes dejavnik konkurenčnosti njihova **diferenciranost**, še posebej pa njihova **kvaliteta**, po kateri se proizvodi razlikujejo med seboj. V osemdesetih in devetdesetih letih se je na ravni podjetij kot dejavnik učinkovitega usmerjanja v konkurenčne prednosti pojavil ustrezen izbor strategij in **strukture delovanja podjetja**, ki je pomemben usmerjevalec k inovativnim, vse bolj produktivnim in znanstveno razvijajočim se procesom znotraj ekonomskih celic. Osrednjo vlogo pri tem ponovno igra **človeški dejavnik**, vendar ne zgolj s svojim delovnim prispevkom (ta je posledica), marveč predvsem s svojim znanjem in motiviranostjo za delo. Človeški dejavnik pa od Smitha naprej deluje v cikličnem in stalno spreminjajočem se ekonomskem in življenjskem **okolju**, ki – kot dejavnik s svojo dinamiko sprememb – bistveno pogojuje konkurenčno naravnost delovanja ekonomskih subjektov. Današnje okolje je namreč ekološko veliko bolj zahtevno, usmerjeno nazaj k naravi in oživiljanju spoznavanja psiholoških, socioloških in kulturnih razlik kot prvih ovir pri doseganju mednarodne konkurenčnosti.

Prav vse ključne ali izstopajoče dejavnike je težko opredeliti. Izluščimo sicer lahko, kateri pridobivajo danes pomen, vendar ko govorimo o konkurenčnosti, ne smemo pozabiti, da našti dejavniki še vedno soustvarjajo ali pa nadgrajujejo prednosti posameznih podjetij, panog, držav, saj so nekateri izmed njih postali osnovni pogoj uveljavljanja na mednarodnih trgih.

Pri oblikovanju mednarodne konkurenčnosti se v World Competitiveness Report v zadnjih petih letih izpostavljajo kot ključni dejavniki (*The World Competitiveness Report*, 1995): **ekonomska moč države, internacionalizacija, vladni ukrepi, financiranje, infrastruktura, menedžment, znanost in tehnologija, ljudje**. Ti dejavniki niso rangirani po pomembnosti, ampak koncentrično vplivajo na osredotočeno konkurenčnost v svetu, kar pomeni enakovreden prispevek vsakega od njih.

V povprečju so v zadnjih letih h konkurenčnosti po posameznih gospodarstvih največ prispevali dejavniki: **ljudje, menedžment¹, internacionalizacija ter znanost in tehnologija**.

Nekatere analitične prispevke o dejavnikih konkurenčnosti v mednarodnem trženju najdemo v naši sodobni, pa tudi v bivši jugoslovanski literaturi. Kovačević (Kovačević, 1973) že v sedemdesetih letih izpostavlja pomen *razpoložljivosti dejavnikov, cen, stroškov in necenovnih dejavnikov konkurenčnosti; to so znanstveno delo, oblikovanje (design), trženje ter drugi dejavniki konkurenčnosti, kot npr. kvaliteta proizvoda, transportni stroški in nekateri dejavniki, neposredno povezani z zunanjetrgovinsko menjavo (carine in intervencijski ukrepi držav)*. Zanimivo je, da že v tistem času **ločuje cenovne dejavnike od necenovnih** in posebej obravnava znanstveno delo, trženje in oblikovanje, kar je bilo za tedanje obdobje zelo napredno. Naše gospodarstvo v teh letih namreč še ni prehajalo v izvozno koncepcijo razvoja in se še ni prilagajalo razvijajočim se modernim strateškim pristopom podjetij na mednarodnih trgih, zato je bil obravnavani izbor dejavnikov za tisti čas zelo smel.

Sodoben izbor dejavnikov konkurenčnosti se pogosto nanaša tudi na ekonomsko raven ekonomskih subjektov. **Na ravni podjetja** najdemo izstopajoče dejavnike, kot so *cena, tehnologija, unikatnost proizvoda (kvaliteta, blagovne znamke), trženska znanja, proizvodnja, strateško planiranje*. To so **neposredni dejavniki** konkurenčnih prednosti podjetja na mednarodnih trgih. **Posredni dejavniki** pa so: *organizacijske zaveze in njihovo izvajanje, značilnosti menedžmenta, omejitve na mikro in makro ravni ter domači tržni pogoji* (Kim in drugi, 1993). Nekateri avtorji ločujejo dejavnike konkurenčnosti na usmerjene **h kupcu** in usmerjene **na proizvodnjo**. Zavedati se je treba, da je sodba dejanske konkurenčnosti na strani uporabnikov, to je kupcev proizvoda, ki z zadovoljitvijo svojih potreb potrdijo določeno prednost proizvoda. Še vedno je namreč prav proizvod (v najširšem pomenu besede) tisti, ki nosi razlikujoče lastnosti na trgu (in s tem razlikujoče prednosti), z drugimi poslovnimi funkcijami pa te prednosti podjetje intenzivira ali dopolni. To je še posebej vidno danes, zato je sodba o pomenu in razvoju novih dejavnikov konkurenčnosti v mednarodnem trženjskem okolju še toliko bolj zahtevna in nedorečena.

2. IZBOR IN ANALIZA DVEH SODOBNIH SKUPIN DEJAVNIKOV KONKURENČNOSTI V MEDNARODNEM TRŽENJU

Trdimo lahko, da v sodobnih ekonomskih razmerah ni konkurenčne stalnosti, marveč je treba konkurenčne prednosti zaradi vseh pritiskov ekonomskega okolja nenehno razvijati, dopolnjevati, dograjevati. Lahko rečemo, da danes ni stalnih prednosti. Obstajajo le boljši ali slabši izhodiščni pogoji

¹ Vir ločeno obravnava ljudi (v našem prispevku govorimo o človeškem dejavniku oz. zaposlenih) in menedžment, čeprav je ta le del zaposlenih v podjetju.

ekonomskih subjektov za nastanek in razvoj konkurenčnih prednosti, te pa določata **razvoj in razpoložljivost dejavnikov konkurenčnosti**. Dejavnikov in spremenljivk, ki vplivajo na njihovo oblikovanje, je v sodobnem gospodarstvu veliko in gospodarski razvoj prinaša nove prednosti oziroma stare prehajajo v nove, drugače se razlikujejo. Če so bili ključni dejavniki konkurenčnosti še pred desetletjem strošek (cena) delovne sile in drugih proizvodnih dejavnikov, tehnologija, produktivnost in inovacije, danes izstopajo znanje, sposobnost delovne sile, t. i. mehki dejavniki itd. Govorimo torej o t. i. **necenovnih dejavnikih**. Tega ne smemo razumeti kot odsotnosti vpliva prvih dejavnikov (glej pogl. 1) na oblikovanje prednosti danes, res pa je, da ti vse bolj postajajo le predpogoj in ne dejanska konkurenčna prednost, saj se trženjsko okolje nenehno bori za izenačevanje razpoložljivosti prav teh dejavnikov.

Glede na razumevanje preteklih in sodobnih pristopov k pojmovanju dejavnikov konkurenčnosti ter dogajanj v mednarodnem trženjskem okolju tako izločimo dve skupini izstopajočih dejavnikov konkurenčnosti, ki danes bistveno vplivata na oblikovanje konkurenčnih prednosti ekonomskih subjektov. Dejavnike izbranih skupin opredeljujem kot **necenovne dejavnike**, čeprav ti predstavljajo protiutež oblikovanju cen proizvodov. Ti dve skupini sta:

ZNANOST → TEHNOLOGIJA ↔ INOVACIJE ↔ KVALITETA

ter

OKOLJE ↔ »MEHKI DEJAVNIKI« ↔ ČLOVEŠKI DEJAVNIK

Izbor navedenih skupin dejavnikov je nastal iz potrebe nadgradnje predstavljenih konceptov dejavnikov v spremenjenih razmerah mednarodnega trženjskega okolja. Danes namreč lahko rečemo, da konkurenčnosti ne moremo gledati le v klasični luči produktivnosti in bruto domačega proizvoda, ampak morajo ekonomski subjekti premoščati tudi politične, socio-kulturne, izobraževalne in druge razsežnosti sodobnega, mednarodnega trženjskega okolja. Ravno zato v mednarodnem trženju vse bolj izstopajo **necenovni dejavniki konkurenčnosti**, ki imajo svoj neposredni in posredni vpliv na cenovne. Temu sledi tudi izbor navedenih dveh skupin danes delujočih dejavnikov konkurenčnosti, ki delujejo medsebojno vzročno in soodvisno (glej puščice).

2.1. Nekaj dejstev o pomenu izbranih dejavnikov

2.1.1. Znanost → tehnologija ↔ inovacije ↔ kvaliteta

Znanje je ekonomska kategorija in bistveni predpogoj za doseganje boljših razvojnih in s tem konkurenčnih osnov za vstop na mednarodne trge. Načinov pridobivanja in uveljavljanja znanja je več, eden izmed njih so raziskave in razvoj (R&R). Danes poznamo več oblik pristopov k R&R. Gre za koncept *lastnega* ali *združevanega R&R*, tako med konkurenti kot komplementarnimi ali sorodnimi panogami. Pri tem ne gre samo za aktivno uporabo domačega in tujega

znanja (in to ne samo tehnološkega), ampak tudi organizacijskega, trženjskega, upravljskega. Na področju R&R se analize konkurenčnih prednosti v glavnem povezujejo s pristopom življenjskega cikla. R&R so namreč najpomembnejši pri razvoju novih oz. bistveno diferenciranih proizvodov. Zato pa potrebujemo raziskave, ki so *temeljne, uporabne* ali *razvojne*. Te so kazalec nagnjenosti neke države (oz. njenih ekonomskih subjektov) k pridobivanju in ohranjanju konkurenčnih prednosti. Najpogostejši kazalci stopnje nagnjenosti k R&R so število patentov, izobrazbena struktura in število zaposlenih v razvojno-raziskovalnih dejavnostih in centrih. Problem R&R je zahteva po obsežnih finančnih sredstvih in nizka stopnja njihove izkoriščenosti oz. implementacije. Še vedno namreč velja, da so od povprečno 100 investiranih enot v R&R le tri do štiri komercialno uspešne, vendar tudi preostali del ne gre v izgubo, saj je lahko podlaga za nove dosežke (Hrastelj, 1995). Res pa je, da se deleži investiranih sredstev bistveno razlikujejo po panogah.

Na pomen in učinkovitost R&R ima velik vpliv organiziranost dejavnosti v podjetjih, ki se je razvijala vzporedno z nemirnim delovanjem trgov. Lahko je oblikovana v okviru samostojnega oddelka R&R (tradicionalna oblika), v povezavi s funkcijo trženja ali v obliki štabne enote (oblikovana iz t. i. razvojnih skupin, ki združujejo predstavnike vseh poslovnih funkcij podjetja). Drugi vir iniciativ R&R v sodobnih podjetjih je t. i. relationship oz. notranje trženje kot ustrezno motiviranje zaposlenih za oblikovanje razvojnih iniciativ in predlogov izboljšanja. Novejši pristop k R&R je povratni sistem povezav med dobavitelji in odjemalci.

Tisto, kar je najneposrednejši rezultat učinkovite R&R-dejavnosti, so novi ali izstopajoče diferencirani proizvodi, nove tehnologije in tehnike ter posredno – ali posledično – nove organizacijske in upravljske spremembe v neproizvodnih funkcijah podjetja. Končni učinek je seveda viden šele na trgu.

Znanja postajajo geocentrična in njihov delež v industriji ima v svetu tendenco rasti (merjeno po številu zaposlenih strokovnjakov v R&R-dejavnostih), medtem ko v Sloveniji v zadnjem obdobju stagnira in v nekaterih panogah celo upada.

V proizvodnih podjetjih je, kakor smo že omenili, zelo pomembna kategorija **tehnologija**, s tem da se tendenca njenih sprememb razlikuje od panoge do panoge. Dejstvo je, da tehnologija ni enostavno transferbilan element mednarodne menjave. Ima lahko specifičen značaj države, v kateri se razvija (razvitost tehnologije v določenih panogah), in korenine v razvoju znanj in sposobnostih, ki se časovno kumulirajo. Večina avtorjev pogojuje njen razvoj z zadostnostjo kapitalskih sredstev in usmerjenostjo zunanjih spremenljivk okolja (mikro in makro infrastrukture v državi). Gre za t. i. ekološko-sociološki vidik, ki ga mora danes upoštevati razvoj tehnologije, če želi osvajati prednosti na trgih, saj se stopnja ekološke osveščenosti potrošnikov večja. Tehnološke spremembe v zadnjem desetletju kažejo naraščajočo stopnjo rasti in postajajo razpršene. Zelo so odvisne od razvoja informacijske znanosti in stopnje intenzivnosti znanja. Zaradi

teh tendenc se povečujeta tveganje in negotovost vlaganj v tehnološka znanja in napredek, zmanjšuje pa se tudi napovedljivost razvojnih sprememb.

Pojem **inovacije** se v teoriji in praksi pojavlja od Schumpetra naprej, v sedemdesetih in osemdesetih letih pa je dobil novo oživitve. Povezovali smo ga predvsem s tehnologijo, vendar moramo poudariti, da imajo inovacije danes ne samo tehnološko podlago (tu so seveda primarno nastale), ampak jim pripisujemo veliko širši pomen, saj je inovacija lahko rezultat izboljšav v kateri koli funkciji podjetja. Res je, da so zlasti tehnološke inovacije povzročile nastanek povsem novih panog oz. dejavnosti (tudi v storitvenem sektorju, ne le v industriji; npr. računalništvo), vendar ne smemo zanemariti inovativnih pristopov organizacijskega, strateškega, trženjskega dela podjetja, ki tehnološke inovacije preoblikuje v končno zadovoljitev kupca. Inoviranje v slednjih pristopih je včasih celo izrazitejše kot v tehnoloških, odvisno od razvitosti potrošniške panoge. Stopnjo inoviranja največkrat povezujemo z vloženimi inputi v R&R-dejavnost. Več ko je podjetij na področju, ki ga pokrivamo, večja je konkurenca med njimi in večja so tveganja R&R-dejavnosti. Večji konkurenčni pritiski pa podjetja silijo k vse intenzivnejšim procesom inoviranja, saj je v večini panog oz. dejavnosti realizacija rasti in dobička bistveno pogojena s procesom inoviranja. Zanikanje razvoja proizvodov skozi te procese predstavlja krizo rasti podjetja.

Inovacija pomeni spremembo, inovativni outputi pa se lahko razlikujejo. V veliki meri je inovativna sposobnost odvisna od ustrezne organiziranosti podjetja in menedžerji uporabljajo danes za spodbujanje motiviranosti zaposlenih k inovacijam številne metode. Pri tem je pomembno, ali je družbeno okolje pozitivno naklonjeno spremembam in kako je razvita R&R-dejavnost, kjer nastajajo zametki inovacij. Predvsem velja, da tehnike posnemanja inovativnih spodbud ne prinesejo vedno ustreznega uspeha, vsaj ne brez ustreznih prilagoditev drugačnim ekonomskim okolij, kar je primer prenosa nekaterih japonskih metod v zahodni svet.

V povezavi z navedenimi dejavniki je rezultat učinkovitosti uporabe znanosti, razvoja tehnologije in procesov inovacije **kvaliteta**, predvsem proizvoda, pa tudi vseh drugih neproizvodnih procesov v podjetju. Proizvod je danes sestavljen iz jedra, otipljivega in razširjenega proizvoda in vsaka njegova dimenzija mora zagotoviti njegovo celotno kvaliteto.

Kvaliteto označujejo nekateri kot vidno in hkrati nevidno moč konkurenčnih prednosti. Kot vidna se kaže v visokokvalitetnih proizvodih, kot nevidna pa v delovanju menedžerjev, učiteljev, znanstvenikov, inženirjev, delavcev... (Feigenbaum, 1992/93). Zanimivo je, da so avtorji že v sedemdesetih letih navajali med sestavinami kvalitete trajnost, vzdržljivost, ekonomičnost, estetiko, produktivnost, hitrost zadovoljive potrebe, natančnost, dimenzije, okus, vonj, obliko... Danes kvaliteta ni posebna funkcija v podjetju, ampak njegov povsod prisoten proces. Je tisto, kar kupci potrdijo, da je. Je način upravljanja. Zahteva tako vrhunsko timsko kot individualno delo in tveganje. Kvaliteta in inovacije so medsebojno soodvisne in zahtevajo stalna nadgrajevanja. Je stroškovno učinkovita in

najmanj kapitalsko zahtevna pot do povečanja produktivnosti. V povezavi s potrošniki in dobavitelji mora biti izvajana v celotnem podjetju ali poslovnem sistemu. Če v podjetju navedene značilnosti kvalitete razvijamo in ustvarjamo ofenzivno usmerjeno naravnost podjetja h kvalitetnim izboljšavam proizvoda in vseh dejavnosti v njem, potem ustvarjamo tudi predpogoje prednosti. O tem govori tudi novejši koncept celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management (TQM)), ki upošteva in povezuje strateške, tehnične, organizacijske in k človeku usmerjene ukrepe upravljanja kakovosti, kar vodi v model celovitega upravljanja kakovosti v podjetju, torej k novi naravi podjetja. Sama kvaliteta na mednarodnih trgih namreč ni več prednost, ampak njen nujen predpogoj. Izsledki raziskav PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) kažejo, da je zvestoba kupcev tem večja, čim večja je skrb za kvaliteto proizvodov podjetja, hkrati pa ima kvaliteta tudi večji vpliv na tržni delež kot sprememba cen (Kotler, 1994).

2.1.2. Okolje ↔ »mehki dejavniki« ↔ človeški dejavnik

Okolje zajema naravne danosti (razpoložljivost virov), socio-kulturno, demografsko-ekonomsko, politično-pravno in tehnološko komponento. Vse imajo svoj ekonomski vpliv, kar je še posebej izrazito v obdobju devetdesetih let, tj. dobi nemirne konfiguracije trgov in spremenjenih razmer svetovnega gospodarstva, kjer na eni strani spremljamo razvoj globalnih trgov, na drugi njihovo demasifikacijo, na obeh pa vnos novih pomenov okoljskih dejavnikov poslovanja. Ti postajajo popolnoma enakovredni tradicionalnim instrumentom mednarodnega trženja.

Tudi mikro okolje podjetja gradi spremenjeno sodobno infrastrukturo. Govorimo o *trdih* in *mehkih* spremenljivkah okolja podjetja in mnogi menijo, da postajajo slednje (skupne vrednote, kadri, stil) vse pomembnejši del mikro okolja posameznega podjetja. Tisto, kar pomeni v današnjem času prednost organizacijske strukture mikro okolja podjetja, sta njena fleksibilnost in prilagodljivost glede na različne ovire okolij, v katera vstopa podjetje. Takšno obliko imenujemo *organsko strukturo podjetja* in z njeno pomočjo se zmanjšujejo tveganja okolij vstopa. »Organskost« temelji na visoki stopnji prilagodljivosti zaposlenih, timskem delu in decentralizaciji procesov; takšna naravnost mora voditi v učinkovito in stimulatивно *kulturno naravnost podjetja*, posebej v njegovih vitalnih, inovacijskih dejavnostih. Kultura podjetja odseva soodvisnostne vplive mikro in makro okolja. Podjetje v mednarodnem okolju zadeva na ovire obeh okolij in njihovo uspešno premagovanje je način ustvarjanja prednosti. Usunier (Usunier, 1993) opredeljuje kulturo zelo široko in enotno. Vanjo uvršča jezik, nacionalno identiteto, izobrazbo, poklice, etničnost, religije, družino, pomen spolnih razlikovanj, socialnih razredov in podjetniško oz. organizacijsko kulturo. Drugi avtorji dodajajo še npr. element tehnologije v kulturi, vrednote in načine obnašanja, socialno organiziranost in politično življenje (Terpstra, Sarathy, 1994). Vse to so ovire na poti do končnega kupca in njihovo zgodnje prepoznavanje, obvladovanje in izkoriščanje v korist podjetja daje prednost

pred tekmeči. Vse navedene vire ovir (ali prednosti) v mednarodnem delovanju podjetij lahko označimo kot t. i. »**mehke dejavnike**« oblikovanja prednosti. Njihova središčna in interaktivno povezana komponenta pa je **človek**.

Človek je na eni strani središče ekonomskih in na drugi vseh drugih družbenih procesov in njegova hkratna prisotnost v obojih pomeni soodvisen vpliv nanje in njegovo »dvojno« aktivno vlogo. Vnos elementov in znanj drugih družboslovnih znanosti v ekonomijo – zlasti sociologije, psihologije, ekologije in pomena etike – je še bolj utrdil pomen **človeškega dejavnika** v mednarodnem trženju. Človeški dejavnik je pri obravnavi konkurenčnih prednosti vse pomembnejši zato, ker postajajo v preteklosti izraziti dejavniki konkurenčnosti v svojem relativnem pomenu in kontekstu drugačnih konkurenčnih razmer na mednarodnih trgih vse šibkejši. Tradicionalni dejavniki sicer še vedno zagotavljajo konkurenčno podlago, vendar v veliko šibkejši vlogi kot včasih. Tisto, kar postaja vitalni del prednosti, so sposobnosti človeškega kapitala v podjetju in načina upravljanja z njim.

V sodobnem, mednarodno delujočem podjetju poudarjajo avtorji različne sposobnosti, zmožnosti, veščine zaposlenih; izstopajo predvsem *izobrazba, znanje in sposobnosti (npr. znanje jezikov, komunikativnost, kreativnost ...), izkušnje, vrednote, motiviranost, občutek odgovornosti in popolna predanost delu*. Vse bolj se poudarja pomen izenačevanja spolov, zlasti na odgovornejših mestih. V sodobnem podjetju pa ima še posebej vidno vlogo **menedžment**. Naloga zaposlenih na različnih ravneh **menedžmenta** je, da zagotovi, učinkovitost v vseh funkcijah delovanja podjetja. Ljudje, ki prevzamejo nižjo, srednjo ali visoko menedžmentsko funkcijo, naj bi še posebej imeli naštetje značilnosti zaposlenih v podjetju in prav te naj bi odločilno vplivale na oblikovanje prednosti menedžmenta ter s tem podjetja v mednarodnem boju za tržne deleže in kupce. Sodobni menedžerji naj bi bili namreč *racionalni* in *dobro informirani procesorji*, ki omogočajo oblikovati odločitve, kako poiskati, izrabiti možnosti, odpraviti ovire in se izogniti grožnjam na mednarodnih trgih. Njihov vpliv, sposobnosti in moč se najbolje kažejo v spremenljivkah, kot so struktura konkurence (njena koncentriranost), pogajalska moč kupcev (število velikih odjemalcev), stroški in investicijska struktura (pomen kapitalske intenzivnosti) ter stopnja tržne rasti (način obnašanja skozi življenjski cikel proizvodov). Menedžerji po vsem svetu pravzaprav opravljajo podobne naloge in dela, toda **način, kako jih opravljajo, je različen, saj je opredmeten v njihovi tradiciji in kulturi**.

3. ANALIZA IZBRANIH DEJAVNIKOV KONKURENČNOSTI NA PRIMERU PANOGE KONČNIH TEKSTILNIH IZDELKOV V SLOVENIJI²

V luči spremenjenih razmer mikro in makro okolja ostaja panoga končnih tekstilnih izdelkov Slovenije (kratko jo poimenujem oblačilna) v slovenskem izvozu tretja

² Metoda analize je ocenjevanje dejavnikov na podlagi ekspertnih znanj in podatkov kvantitativno merljivih dejavnikov. Tehnika pridobivanja ocen so posamični in globinski intervjuji ter podatki mednarodnih in domačih publikacij.

najpomembnejša panoga. V zadnjih letih dosega v povprečju 10 odstotkov celotnega izvoza Slovenije in 4 odstotke celotnega uvoza. Po osamosvojitvi ohranja med vsemi izvoznimi dejavnostmi v gospodarstvu največji delež izvoza na nemški trg (22–25 odstotkov). Usmerjenost v izvoz je način preživetja njenih podjetij, vendar pa je to tudi panoga, ki je strukturno nehomogena. Ustvarja velik del nezaposlenosti v slovenskem gospodarstvu in je pretežno delovno intenzivna. Je tradicionalna panoga slovenskega gospodarstva, ki se po osamosvojitvi na eni strani otepa z notranjestrakturnimi, zaposlitvenimi in lastninskimi problemi ter na drugi s problemi zaščite, vrednosti tolarja in celovitega razvoja. Vse to je bilo podlaga za odločitve o analizi dejavnikov konkurenčnosti ravno v tej panogi, saj je njen nadaljnji razvoj velikega pomena za celotno slovensko gospodarstvo.

3.1. Znanost → tehnologija ↔ inovacije ↔ kvaliteta

Pomen znanja v proizvodnji oblačil je glede na vložena sredstva v postavko **R&R** v podjetjih še vedno podcenjen, saj države EU za razvoj in raziskave v tej panogi porabijo vsaj dvakrat več sredstev. Vendar ne smemo enačiti podjetij v panogi, kot so Mura, Labod, Lisca, s podjetji, ki v R&R ali investicije skorajda ne vlagajo. Poleg tega znanja ne gre ocenjevati le zgolj skozi vrednostne postavke, ampak tudi širše, tj. skozi trženjska, organizacijska, upravljalna znanja, ali drugače, skozi značilnosti človeškega dejavnika. Če osvetlimo problematiko R&R široko, torej ne samo s tehnološkega vidika, ampak tudi z vidika trženjskih in organizacijskih raziskav in vlaganj v ta del know-howa podjetij, odkrijemo v panogi široka odstopanja. Lep primer takšnega pogleda je obrazložitev strukture izdatkov Mure. Po podatkih je Mura namenila za R&R v 1994. letu 15, v 1995. letu pa 8 milijonov nemških mark ali približno 7,5 odstotka vseh prihodkov v letu 1994 in približno 5,5 odstotka v letu 1995. Zanimivo je, da vsaj 40–50 odstotkov teh sredstev v zadnjih letih usmerja v razvoj blagovnih znamk, trgovske mreže, novih distribucijskih povezav in modnega oblikovanja in jih šteje kot R&R, kar podkrepi širino definicije R&R. Preostali del je namenjen investicijam v tehnološko opremo. Struktura porabe sredstev je pohvale vredna, saj je le malo podjetij v panogi (tudi Labod, Lisca), ki tolikšna razvojna sredstva usmerjajo v razvoj trženjskega dela poslovanja.

Delež sredstev R&R (postavka raziskovalno delo) je v panogi v primerjavi z EU zelo skromen. Če gledamo povprečje let 1991–1993, je to 0,09 odstotka ustvarjenega celotnega prihodka³, medtem ko porabijo razvite države za to v povprečju 0,2 odstotka realizacije.

Značilnost panoge je njena strukturna nehomogenost, saj imamo v njej nekaj velikih in uspešnih podjetij, več srednje velikih na robu preživetja in pojav malih, ki – nekatera bolj, druga manj uspešno – iščejo svoj tržni prostor (niše). Vse ugotovitve analize se nanašajo na primerjavo stanja in razvoja v oblačilni industriji v Sloveniji in na trgih Evropske unije (EU) v obdobju 1990–1996.

³ Predstavljeni podatki za domačo panogo so zgolj analitična ocena, kajti podjetja niso bila dolžna sporočati podatkov o naložbah v raziskovalno delo (po spremenjenih računovodskih zajemanjih leta 1993 pa se ta postavka sploh ne opredeljuje več), poleg tega je zajemanje porabe sredstev lahko razporejeno tudi v druge računovodske postavke. Zato nam navedeni podatek ne daje popolne slike stanja.

Tudi z vidika organiziranosti funkcije R&R ne sledimo podjetjem iz razvitih držav. Domača podjetja imajo namreč le redko štabne enote, pomanjkljiv (ali pa sploh ne razvit) sistem notranjega trženja, šele v zadnjem času se nekatera večja trudijo vzpostaviti povratni sistem povezav med dobavitelji in odjemalci, ki je pri razvoju poslov pogodbene proizvodnje lahko zelo učinkovit. Tudi če imajo podjetja razvojne oddelke, je njihovo sodelovanje z drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju ali s konkurenčnimi, sorodnimi ali komplementarnimi dejavnostmi drugih podjetij ali sorodnih panog zelo skromno. Poleg tega pri nas ni razvite tekstilne strojne tehnološke panoge, ki bi bila lahko dobra podlaga za tehnološki razvoj proizvodnje oblačil. Delno je to tudi razumljivo spričo visoke kapitalske intenzivnosti te vrste podporne panoge in hkratne majhnosti trga. V panogi gre tako bolj za sistem posnemanja tekmecev na razvojnem področju (s faznim zaostankom).

Zanimiv je pogled na podatke o tehnoloških investicijah v panogi, ki osvetljujejo stanje tehnološkega dela R&R. V letu 1993 naj bi tako v celotni industriji in rudarstvu (industrija in rudarstvo = 100) panoga dosegla 4-odstotni delež investicij v tehnološko opremo, 1994. leta 3,9-odstotnega, v letu 1995 pa le še 1,8-odstotnega (merjeno po postavki »plačila za investicije«), vendar pa moramo hkrati upoštevati, da obseg investiranih sredstev v industriji in rudarstvu kot celoti stagnira.

Če pogledamo deleže investicij v opremo (tehnološke investicije) glede na celotni prihodek v panogi, vidimo, da je v obdobju 1991 – 1993 njihov delež padal (od 17 na 11,5 odstotka), ravno tako se je zmanjšal v letu 1995 glede na leto 1994 (od 17 na 15 odstotkov). Obenem se še vedno pogrešajo obširnejše raziskave in na tej podlagi investicije v oblikovanje (design), blagovne znamke in širša trženjska ter organizacijska znanja.

Če gledamo vrednost tehnoloških investicij na zaposlenega, je njihov delež v panogi povprečno vsaj dvakrat manjši kot v EU. Sama starost strojev še ne zbuja skrbi, saj jih je 72 odstotkov starih do osem let (v EU 40 odstotkov), bolj gre za problem izrabe in umestnosti uvedbe novih tehnologij ali strojev. Po oceni je namreč izkoriščenost prenizka, nove pridobitve pa vsaj v prvih dveh letih zaradi priužitvenih dob ali nenadomestljivosti človeškega dejavnika v procesih proizvodnje ne prinesejo predvidenega povečanja produktivnosti, to pa zavira večjo izkoriščenost novih, zlasti računalniških tehnologij in prilagoditev drugih faz uvedbi mehansko ali računalniško vodenih postopkov v proizvodnem procesu. Panoga sicer sodi v tehnološko in kapitalsko manj intenzivne dejavnosti, kar pa ne pomeni njene tehnološke stagnacije. Danes se produktivnost v panogi povečuje, vendar ne kot posledica tehnoloških posodobitev nekaterih podjetij, ampak notranje reorganiziranosti proizvodnje in zmanjšanja zaposlenosti.

Inovacije so tretji dejavnik v prvem sklopu izbranih dejavnikov, pogojene pa so s stopnjo razvitosti prvih dveh in hkrati povratno vplivajo na njuno razvojno raven. V oblačilni industriji govorimo danes o inovativnosti skozi diferenciranost izdelkov, stopnjo modnega prodora, trženjske, organizacijske in

upravljalno-inovativne pristope, ki so podlaga prednostim na trgu. Seveda so tu še tehnološke inovacije, ki so danes povezane z informacijsko-računalniško podporo tehnologijam. V Sloveniji se oblačilna podjetja na neki način usmerjajo v specializacijo proizvodnje, kar pomeni proizvodnjo izbranega segmenta oblačil, vendar ni nujno, da je usmeritev v določen segment ustrezna. Inovativnost je v tem smislu vidna na področju razvoja trženjske funkcije podjetij in trženjskih konceptov, kakor so vpeljava lastnih blagovnih znamk (Mura, Labod, Lisca), razvoja novih distribucijskih pristopov (razvoj butičnih mrež v srednje- in vzhodnoevropskih državah, ofenzivna prizadevanja za povečanje klasičnega izvoza trgovskih enot na domačem trgu, razvoj grosističnega in franšiznega sistema), novih organizacijsko-upravljalnih ukrepov (tudi kot posledica privatizacijskih procesov) s približevanjem oblikam just in time menedžmenta (npr. moda Pronta v Italiji) in t. i. hitre odzivnosti. To, da produktivnost kaže trend rasti, je tudi posledica organizacijskih sprememb v proizvodnji, kakor sta zmanjševanje uvajalnih časov, dvig fleksibilnosti in prilagodljivosti posameznih faz proizvodnje. Problem oblačilne industrije (ne samo pri nas, ampak tudi v Evropi in po svetu) namreč je, da se večina del opravlja za tekočim trakom in po nefleksibilnih standardiziranih sistemih. Večanje števila modnih sezon, stilov, barv, manjša naročila, hitrejša in prožnejša dobave so nove značilnosti panoge in treba se jim je prilagoditi čim prej, tudi z lastnimi inovacijami, saj so ravno te hkrati tudi dejavnik konkurenčnih prednosti podjetij v panogi.

Čeprav gre oporekati, da to niso inovacije v tradicionalnem pomenu besede, pa jih lahko za naša oblačilna podjetja ocenimo kot inovativne trženjsko-distribucijske zametke sodobnih trendov v panogi in dokaz usmeritve v trženjsko orientirano poslovanje. Spet, žal, velja to le za nekatera podjetja. V povprečju vendarle lahko ocenimo kvalitativni napredek na področju inovacij drugih poslovnih funkcij podjetij, medtem ko gre v proizvodnji za posnemanje tehnoloških modernizacij (spet ne povsod!), ki pa so predpogoj učinkovitosti organizacijskih sprememb in predvsem diverzificiranosti proizvodov. Inovativnost v neproizvodnih funkcijah pa še vedno ovirata velikost in obseg podjetij (v primerjavi z EU imamo veliko več velikih in relativno malo majhnih podjetij, kar je zaradi prihrankov velikosti in uvajanja kapitalsko zahtevnejših tehnologij sicer dobro, ne pa tudi z vidika fleksibilnosti, specializiranosti, hitre odzivnosti), zaradi česar upravljalno-organizacijska in trženjska znanja pogosto niso implementirana. Podjetja tudi ne uveljavljajo dovolj konceptov motiviranja delavcev za procese inoviranja v vseh poslovnih funkcijah, kar razviti svet počne celo na »outsourcing« lokacijah.

Pomemben predpogoj za absorpcijo proizvoda je **kvaliteta**. V oblačilni industriji ima ta večstranski pomen. Pomeni modnost, dizajn, kvalitetno izdelavo izdelka, kvaliteten material, kvaliteto dobave in storitve na strani končnega proizvoda. Drugi vidik je kvaliteta kot stalno prisoten proces v vseh funkcijah podjetja.

Dokazovanje kvalitete je postalo poslovni in trženjski predpogoj. Predpisuje jo tudi osnovni standard EU (ISO 9001

oz. ISO 9002). Vsa vidnejša podjetja v panogi so te certifikate že pridobila (Mura, Labod, Elkroj ...), vendar pa ti sami po sebi še ne pomenijo tudi realizacije prodaje na tujih trgih! Kvaliteta je namreč večplasten pojem, kar smo že poudarili, celovitost njenega zagotavljanja pa v panogi še ni razvita. Čeprav imamo kvaliteto izdelave proizvodov, ekspertna znanja, pa nimamo celovitih trženjskih in organizacijskih znanj in ne sledimo dovolj dinamično spremembam vrednot in življenjskih slogov porabnikov. Le v nekaterih podjetjih lahko namreč govorimo o napredku v modnosti, oblikovanju (podprtost z računalniškimi sistemi), pa tudi kvaliteti samega izdelka. Pravzaprav je ta (zdaj tudi) poleg cene bistven dejavnik pri odločanju tujcev o pogodbeni izdelavi v Sloveniji. V povprečju lahko trdimo, da je kvaliteta ob izgubi notranjega trga postala tista spremenljivka, ki se glede na pogoje evropskega oblačilnega trga izboljšuje. Kljub temu pa podjetja premalo gledajo nanjo kot na stalno prisoten proces razvoja. V svetu so tehnike, kot je celovito obvladovanje kakovosti (TQM), postale še posebej pomembne v predelovalnih dejavnostih, saj sta kvaliteta in inovativnost soodvisni in hkrati bistveni za povečanje produktivnosti, kar velja tudi za oblačilno panogo. Dejstvo je namreč, da je kvaliteta tisti dejavnik konkurenčnosti, ki je v odločitvah potrošnikov že rangirana pred ceno in zagotavlja njihovo zvestobo.

3.2. Okolje ↔ »mehki dejavniki« ↔ človeški dejavnik

Pomemben dejavnik pogojev poslovanja podjetij slovenske oblačilne industrije je sprememba makro okolja po razpadu Jugoslavije in uvedbi tržnoekonomskega in demokratičnega sistema v državi. V drastičnih spremembah vseh komponent okolja se je znašla tudi oblačilna panoga, ki je bila zelo vezana na bivši jugoslovanski trg, tako da so bila podjetja prisiljena poiskati vse notranje rezerve. Poleg tega se je spreminjalo tudi zunanje (mednarodno) makro okolje, kar je pomenilo še večjo stopnjo zahtevnosti v prilagajanju spremembam. Toda makro pogoji domačega in mednarodnega okolja so postali danost, ta pa zahteva ustrezno prilagajanje. Podjetja v panogi so se lotila procesa prestrukturiranja, ki je zahtevalo žrtve: zmanjšanje zaposlenosti, stečajni, blokacije računov ... Raziskava je pokazala, da so podjetja, ki so preživela ali pa se trudijo preživeti danes, pravočasno začela izvajati **organizacijske spremembe**, ki obsegajo: reorganizacijo povezanosti poslovnih funkcij – zlasti proizvodne in drugih funkcij podjetja v smislu večje odzivnosti – odpravo dobavnih in izdobavnih zastojev, učinkovitejše prilagajanje zahtevam diferenciacije proizvodov in krajšanje dobavnih rokov, večjo izkoriščenost kapacitet, prilagoditev štirim in več modnim sezonam, tehnološko posodobitev oblikovne faze in faze krojenja v proizvodnji, zmanjšanje (zlasti režijskih) stroškov in večanje produktivnosti v proizvodnji, oblikovanje manjših fleksibilnih skupin za naročila manjšega obsega.

Tudi v trženjskem in distribucijskem delu je moralo priti do sprememb, podlaga zanje pa so bile **spremembe strateške usmeritve** podjetij. Te so: večja ofenzivnost nastopa na razvitih trgih, povečanje deleža klasičnega izvoza z direktno prodajo dobroprodajnim in ne toliko prevladujočim grosističnim

trgovcem, uvedba blagovnih znamk, izboljšanje celostne podobe nastopa na domačem trgu, konverzija predelavnih poslov v posle pogodbenega partnerstva, segmentirana proizvodnja, vključevanje v nekatere oblike mednarodnega poslovanja, kot so posredovanje, npr. pri poslih z bivšimi jugoslovanskimi republikami, organizacija skupnih vlaganj na podlagi pogodbenih partnerstev. Spremenjeni pogoji mednarodnih trgov namreč zahtevajo spremembo organizacijske in strateške naravnosti v fleksibilnejšo in prilagodljivejšo organsko strukturo podjetij, pa tudi učinkovito vsakodneвно delovanje sistemov na podlagi uporabnih metod vodenja, kakor so timsko delo, projektost ipd., prilagodljivost spremembam vrednot zaposlenih in potrošnikov (kar je v tej panogi izhodišče za novosti), novi stili vodenja in upravljanja podjetij ter nove zahteve po znanju, sposobnostih in kvalifikacijah kadrov, še posebej na področju menedžmentskih in trženjskih znanj kot podlage za prodor kvalitetnih izdelkov na razvite zahodne trge.

Obstoj vsega navedenega je prinesel zahtevo po **podjetniški kulturi** delovanja podjetij v naši panogi, ki jo skušajo zdaj (vsaj počasi) implementirati. Ni namreč enostavno preoblikovati trdno zakoreninjenih vzorcev dela v obdobju petih let, kajti gre za znanje, sposobnosti, pripravljenost, vrednote, privzgojene vzorce in navade dela **ljudi**. Zavora je v človeškem dejavniku (in pridobitvi ustreznega kapitala), ta pa za prilagoditev spremenjenim razmeram potrebuje ustrezen čas, zato so razvite države tudi v neposredni prednosti.

Človeški dejavnik kot dejavnik v proizvodnem procesu je v zadnjem desetletju pod vse večjim vplivom **pomena mehkih dejavnikov**, ki se v oblačilni industriji kažejo v spremembah vrednot in zahtev potrošnikov. Vse to spremljamo skozi spremembo stila, modnosti, kvalitativnih zahtev, lojalnosti, pojavljajoče se ekološke osveščenosti potrošnikov kot realizatorjev našega proizvodnega procesa. Potrošniki postajajo vse bolj zahtevni, kvaliteta proizvoda in njegova modnost izstopata pri odločitvi o nakupu. Cena ni več odločilen dejavnik, biti mora sorazmerna kvaliteti. Lojalnost do blagovnih znamk se zmanjšuje, povečuje pa se zahteva po diferenciaciji proizvodov. Oblačilo je v trendu vse manj časa, po stilu in modi manj kot pol leta. Število modnih sezon se zato povečuje. Spričo oživljenega trenda humanističnih znanosti prevladujejo zahteve po naravnosti in kvalitetni obdelavi materialov, zato se povečuje tudi odziv na humanost in naravnost oblačil. Potrošniki so vse bolj segmentirani, tako po okusu kot po deležu potrošenih sredstev za oblačila, kar je posledica spremembe gospodarskih razmer in nastanka socialnih slojev.

Žal je analiza pokazala, da podjetja ostajajo na ravni proizvodnje uveljavljenih klasično standardiziranih proizvodov in da niso dovolj prilagodljiva spremembam potrošniških razmer in vrednot. Faze uvajanja novih izdelkov so predolge, pomanjkljiva je tudi fleksibilnost zamenjave ali diferenciacije proizvodov, vse to pa povzroča razvojni zamik glede na evropska podjetja, ki ne glede na selitev proizvodnje zunaj EU še vedno v večini usmerjajo razvoj oblačilne industrije.

Zaposleni so prav gotovo najbolj prizadeti zaradi nastalih sprememb, so pa hkrati tisti, ki morajo dokazati sposobnosti in znanja, motiviranost, odgovornost in predanost delu za izhod iz tranzitnega položaja. Ugotovitev analize je, da podjetja v večini pozabljajo na zagotavljanje odgovornosti, motiviranosti in znanja človeškega dejavnika v podjetju. Žal je izobrazbena struktura izredno nizka. Zaposleni se sicer odlikujejo zlasti po sposobnosti in odgovornosti srednjega menedžmenta. Vse premalo pa je še vedno storjeno za trženjsko in menedžmentsko področje izobraževanja tega kadra, še posebej najvišjega menedžmenta. Naš srednji menedžment je glede na svoje znanje, sposobnosti in odgovornosti, zlasti v prodajni, nabavni in proizvodni funkciji, pravzaprav nizek strošek podjetja in prejema le polovico plače identične ravni povprečnega evropskega menedžerja. Ravno ta sloj pa ohranja realizacijo kvalitete izdelave, solidne modnosti, vpliva na povečanje produktivnosti in izboljšanje organizacije faz proizvodnje ter s tem na znižanje stroškov, vpeljavajo novih tehnologij na eni strani, na drugi pa na obstoj in razširitev poslovnih vezi in distribucijskih poti. Vendar mu manjka sodobno trženjsko in menedžmentsko znanje.

Nekatera podjetja v panogi to pomanjkljivost intenzivno odpravljajo, drugim zmanjkuje sredstev. Zaposleni so sicer relativno nizko plačani, a so hkrati tisti dejavnik, ki zaradi zanesljivo in dobro opravljenega dela (kitajska delovna sila je sicer veliko cenejša, vendar pa je težje priučljiva in nekvalificirana) ustvarja prednosti in povpraševanja zahodnih kupcev. Vendar ovira višjo produktivnost naše delovne sile in manjše proizvodne stroške priučnost ali kvalifikacija zaposlenih le na eno fazo dela ali največ dve v proizvodnem procesu. Tu se začne problem naše fleksibilnosti in nezmožnosti prevzema manjših, a pogostih serij proizvodnje oblačil, ki ga ne more rešiti še tako ofenziven trženjski pristop.

4. SKLEP

Če povzamemo ugotovitve naše analize, potem oblikujejo glavne pomanjkljivosti podjetij izbrane slovenske panoge v mednarodnem trženjskem prostoru predvsem zelo majhna ali nična vlaganja v trženjska znanja in razvoj zaposlenih v panogi (z izjemo nekaterih podjetij), majhna vlaganja v tehnološki del R&R, (ne)spodbujanje inovativnosti v vseh poslovnih (zlasti neproizvodnih) funkcijah podjetja, počasno prilagajanje spremembam zunanjega okolja (EU) in strukturnim spremembam povpraševanja na trgih, (ne)razpoznavanje in prilagajanje vplivom in spremembam vrednot potrošnikov. To pomeni, da podjetja v panogi nimajo ustrezno razvitih necenovnih dejavnikov oz. jim primanjkuje iz njih izvirajočih trženjskih prednosti v primerjavi z Evropsko unijo, zaradi česar so prisiljena v cenovno konkurenco, saj nimajo ustrezne prednostne podlage necenovnih dejavnikov. Na podlagi črpanja dejavnikov bi namreč bolj suvereno obvladovala cenovno konkurenco na ciljnih trgih. Zato je v analizirani panogi nujno spodbuditi vse sile razvoja in obogatiti znanje navedenih dejavnikov konkurenčnosti, saj so ti tisti, ki so inovativna razvojna podlaga stroškovne oz. cenovne konkurenčnosti.

Pogled v jutri seveda zastavlja vprašanje, kateri dejavniki konkurenčnosti bodo pogojevali prednosti trženjsko razvitih in konkurenčnih ekonomskih subjektov v prihodnje. Enotnih predikcij ni, ne gre pa zapostaviti dejstva, da je temeljno gibalno ekonomskega razvoja vendarle človeški dejavnik, ki bo s svojimi kompleksnimi znanji usmerjal razvoj tudi vnaprej. Zato vidimo tudi v prihodnosti razvoj in oblikovanje konkurenčnih prednosti na podlagi *necenovnih dejavnikov*, saj se z intenzivnim razvojem izbranih dejavnikov pridobivajo stroškovne prednosti, povečuje se produktivnost, diferencira se proizvod, večja se kvaliteta in s tem se dosega konkurenčna cena proizvoda. To še posebej velja za naše predelovalne dejavnosti, pri katerih bi z obsežnejšim znanjem (tako tehnološkim, proizvodnim kot trženjskim), z večjo motiviranostjo za kreativnost in procese inoviranja delavcev, z večjim pritiskom konkurence, večjo stopnjo prilagajanja kupcem in spremembam makro okolja lahko dosegali nove trženjske poti in oblike delovanja na mednarodnih trgih, razvijali uspešnejša partnerstva, skupna vlaganja in samostojne nastope na razvitih trgih tudi z lastnimi blagovnimi znamkami.

Povzetek

Prispevek obravnava razvoj in pomen dejavnikov konkurenčnosti kot pogojev in virov konkurenčnih prednosti v mednarodnem trženjskem okolju. Gre za zelo dinamično in nenehno se razvijajočo razpravo o konkurenci. Uvodni del prispevka zajema predstavitev razvoja ključnih dejavnikov v preteklosti in danes – od klasičnih ekonomskih do sodobnih trženjskih pogledov. V osrednjem delu sta izločeni in analizirani dve, po avtoričinem mnenju danes najpomembnejši skupini dejavnikov konkurenčnosti, in to: znanost, tehnologija, inovacije, kvaliteta ter okolje, mehki dejavniki, človeški dejavnik. Gre za t. i. necenovne dejavnike, katerih razvitost je danes ključna pri doseganju konkurenčnih prednosti. Prispevek zaokroža analiza izbranih skupin necenovnih dejavnikov na primeru panoge končnih tekstilnih izdelkov v Sloveniji. Rezultati analize kažejo njihovo neustrezno razvitost oz. pomanjkanje iz njih razvijajočih se trženjskih prednosti.

Abstract

The factors of competitiveness in international marketing environment – yesterday, today, tomorrow?

In the following paper the author presents the development of the factors of competitiveness as the sources of competitive advantage in the global international marketing environment. The first part of the paper introduces the development from their past to the contemporary meaning. The basic part of this article is the presentation of the two most important factor groups, so called **non-price factors**, which, in author's opinion, are the crucial for the development of competitive advantage in today's global economic world. The factors which create these two groups are: *science, technology, innovation, quality and environment, soft factors and human resources*. The contribution concludes with the results of the analysis of these non-price factors in the Slovenian textile industry. The results show us their underdevelopment and the lack of competitive advantages based on non-price factors.

Literatura

- Aaker David A. (1988), *Developing Business Strategies*, John Wiley and Sons, New York.
- Best H. Michael (1990), *The New Competition. Institution of Industrial Restructuring*, Policy Press, Oxford.
- Bradley Frank (1991), *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, New York.
- Brown Linden, McDonald Malcolm H. B. (1994), *Competitive Marketing Strategy for Europe*, MacMillan, London.
- Cline William R. (1987), *The Future of World Trade in Textiles and Apparel*, Institute for International Economics, Washington.
- Davidson Hugh (1987), *Offensive Marketing or How to Make your Competitors Followers*, Penguin Books, London.
- Day George S. (1984), *Strategic Marketing Planning. The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Company, San Francisco.

- Day George S., Wensley Robin (1988), »Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority«, *Journal of Marketing*, 52 (1988) 4, Chicago, str. 1–20.
- Drucker Peter F. (1991), »The Changed World Economy«, *Foreign Affairs* (1991), New York, str. 768–791.
- Feigenbaum Arnold V. (1992/93), »Thinking, Acting and Deciding: How to Adress the Invisible Forces of International Competition«, *National Productivity Review*, New York, 12 (1992/93), 1, str. 9–13.
- Gilligan Colin, Hird Martin (1993), *International Marketing. Strategy and Management*, Routledge, Bristol.
- Hayes Michael H. et al. (1996), *Business Marketing. A Global Perspective*, Irwin, Chicago.
- HBR (1987), »Competitiveness: 23 Leaders Speak Out« (razprava), *Harvard Business Review*, Boston, 65 (1987), 7/8, str. 106–123.
- Hrastelj Tone (1995), »Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja«, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- Kim Ken I. et al. (1993), »Determinants of International Marketing Strategy«, *Management International Review*, Wiesbaden, 2 (1993), str. 103–120.
- Kotler Philip (1994), *Principles of Marketing*, 6th ed, Prentice Hall, New Jersey.
- Kovačević Mladen (1973), *Faktori konkurentnosti jugoslovenskog izvoza*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
- Krugman Paul (1987), »Notes on Trade in the Presence of Dynamic Scale Economies«, *Journal of Development Economics*, Cambridge, 27 (1987), str. 41–55.
- Krugman Paul, »Competitiveness (1994): A Dangerous Obsession«, *Foreign Affairs*, New York, 73 (1994), 2, str. 28–44.
- Makovec Brenčič Maja (1996), *Analiza konkurenčnih prednosti. Primer panoge: proizvodnja končnih tekstilnih izdelkov v Sloveniji*, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- McNamee Patrick, McHugh Marie (1989), »Competitive Strategies in the Clothing Industry«, *Long Range Planning*, Oxford, 22 (1989), 4, str. 17–40.
- Mills Quinn D. (1985), *The New Competitors*, John Wiley and Sons, New York.
- Porter Michael E. (1987), »From Competitive Advantage to Corporate Strategy«, *Harvard Business Review*, Boston, 65 (1987), 5, str. 43–59.
- Porter Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter Michael E., ed. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- Rugman Alan M., ed. (1993), *Global Competition: Beyond the Three Generics*, Jai Press, London.
- Scheffer Michael (1994), *The Changing Map of European Textiles*, OETH, Bruselj.
- »Stanje in perspektive v zahodnoevropski oblačilni industriji«, mednarodna tržna raziskava, *Tekstilec*, Ljubljana 1994, 37 (1994), 9, str. 272–275.
- Terpstra Vern, Sarathy Ravi (1994), *International Marketing*, 5th ed, The Dryden Press, New York.
- Thurow Lester C. (1992), »Who Owns the Twenty-First Century?«, *Sloan Management Review*, Boston, Spring (1992), str. 5–17.
- Usunier Jean-Claude (1993), *International Marketing. A Cultural Approach*, Prentice Hall, London.

TRŽENJE IN DRUGE POSLOVNE FUNKCIJE

Trženje in druge poslovne funkcije – prijatelji ali sovražniki?

1. UVOD

Trženje pomeni vezni člen med podjetjem in njegovim trgom. Prav zato je vedno na udaru vetrov, ki vejejo predvsem z dveh smeri: z ene prinašajo želje porabnikov, z druge pa mnenja poslovodnežev na raznih ravneh o tem, kaj je smiselno početi na posameznih funkcijskih področjih. Zaradi različnosti njihovih miselnih izhodišč se dostikrat porajajo dileme, kot na primer, ali dati pri poslovanju prednost prihrankom obsega ali raznolikosti izdelkov in z njo povezanim novim tržnim priložnostim. Če tržniki v tej zvezi poudarjajo, da mora imeti funkcija trženja vendarle glavno besedo, češ da igrajo druge funkcije – v skladu s sodobnim pojmovanjem trženja – stranske vloge, potem zgolj zaostrejuje nasprotja, saj se malokdo navdušuje nad vlogo služabnika. Zgolj sodelovanje med različnimi funkcijami in oddelki¹ lahko pripelje do kompromisne odločitve, ki je posledica poglobljenega tehtanja različnih možnosti. Zadeva seveda ni enostavna, kajti trženje je že po naravi takšno, da ima opravka s spremembami in jih celo spodbuja; to seveda pogosto vnaša nemir med tiste, ki se najraje zadovoljijo s sedanjim stanjem (Spillard, 1994, str. 60). Poglejmo razmerja in naravo najpogostejših nasprotij med trženjem in drugimi poslovnimi funkcijami.

2. RAZMERJE MED TRŽENJEM IN PROIZVODNJO

Proizvodnja je nedvomno ena od zelo pomembnih funkcij v podjetju. Njena osnovna naloga je izdelati izdelke za zadovoljitev potreb porabnikov, kot jih je opredelila funkcija trženja. Izdelek pomeni torej glavno vez med proizvodnjo in trženjem. Pogosto je zaslediti mnenje, da so nasprotja, do katerih prihaja med različnimi funkcijami v podjetju,

¹ Kotler govori v tej zvezi o koordiniranem trženju (Kotler, 1994, str. 22), ki pomeni dvoje: prvič, posamezne funkcije trženja morajo biti usklajene med seboj, in drugič, trženje mora biti usklajeno z drugimi poslovnimi funkcijami.

najpogostejša ravno med proizvodnjo in trženjem, zato jim bomo v nadaljevanju posvetili nekoliko več pozornosti.

V proizvodnji je pretežno vse podrejeno doseganju nizkih stroškov in nemotenemu proizvajanju, brez zastojev in okvar. Zato je normalno, da se zaposleni v proizvodnji zavzemajo za enostavne izdelke, standardni obseg proizvodnje in čim ožji proizvodni program, tržniki pa za prilagajanje obsega proizvodnje obsegu povpraševanja, ki dostikrat niha, in proizvodnega asortimenta potrebam posameznih tržnih segmentov. To pa zahteva manjše proizvodne serije različnih izvedb izdelkov, medtem ko daje proizvodnja zaradi ekonomičnosti prednost velikim serijam. Poglejmo natančneje tri glavna potencialna področja, v zvezi s katerimi se pojavljajo nesporazumi med trženjem in proizvodnjo (Crittenden, Gardiner, Stam, 1993, str. 300–304).

a) Pestrost asortimenta

V podjetju se morajo odločiti o številu različnih skupin izdelkov, o številu izdelkov v posamezni skupini, o upoštevanju specifikacij kupcev, o izboljševanju obstoječih izdelkov, o uvajanju novih in izločanju zastarelih izdelkov in še o marsičem. Odločitve o tem so lahko vir nesporazumov med trženjem in proizvodnjo.

Odločitve o širini/globini proizvodnega asortimenta – Tržniki se običajno zavzemajo za proizvodnjo številnih različnih izvedb izdelkov, da lahko zadovoljijo potrebe različnih tržnih segmentov. Močna konkurenca, pravijo tržniki, ne dovoljuje ozkega in plitkega proizvodnega programa, kajti kupci dajejo prednost ponudniku z zaokroženim asortimentom. Po drugi strani pa se vodje proizvodnje zavzemajo za ozke proizvodne programe, z malo različnimi izvedbami izdelkov, s preprostimi izdelki in za večje serije (kar pomeni daljši čas neprekinjenega obratovanja), da bi tako izkoristili prihranke obsega.

Odločitve o prilagajanju izdelkov zahtevam posameznega kupca – Zaradi želje, da bi se čim bolj prilagodili različnim potrebam kupcev v posameznih segmentih, skušajo tržniki doseči, da bi izdelek čim bolj ustrezal specifikaciji posameznega kupca. Zaposleni v proizvodnji pa želijo v čim večji meri proizvajati standardne izdelke, kajti spremembe po želji kupca lahko zahtevajo spremembe v proizvodnem procesu, morda celo v opremi, kar lahko povzroči dodatne stroške in upočasnjen potek proizvodnje.

Odločitve o spremembah proizvodnega asortimenta – Želje kupcev se spreminjajo. V skladu s tem nastane na strani trženja potreba po spremembi proizvodnega programa: po novih izdelkih, po izboljšavah in spremembah obstoječih, pa tudi po izločitvi starih, za trg ne več zanimivih izdelkov. Tržniki želijo takojšnje, hitre in pogoste spremembe proizvodnega programa, ki so v skladu s spremembami na trgu. To pa praviloma ni v skladu s filozofijo proizvodnje, ki odobrava dovolj časa vnaprej načrtovane spremembe proizvodnega programa, in to predvsem takšne, ki niso povezane z velikim tveganjem.

b) Odzivnost proizvodnje

Od trženja pričakujemo, da odkriva tržne priložnosti, od proizvodnje pa, da omogoči razpoložljivost izdelkov, s katerimi bo podjetje te priložnosti kar se da izkoristilo. Kratkoročno mora proizvodnja v tej zvezi ustrezno načrtovati časovni raspored proizvodnje, dolgoročno pa zmogljivosti.

Načrtovanje časovnega zaporeda proizvodnje – Tržniki pogosto mislijo, da se lahko obseg proizvodnje v okviru danih proizvodnih zmogljivosti poveča ali zmanjša nemudoma, ko se spremeni obseg povpraševanja; pričakujejo torej veliko mero fleksibilnosti, vendar zanemarjajo dejstvo, da je časovni načrt proizvodnje, ko je enkrat izdelan, dostikrat težko hitro spremeniti. Zatorej je toliko pomembnejše, da so tržniki v napovedih dogajanj na trgu kar se da natančni.

Načrtovanje proizvodnih zmogljivosti – Kratkoročno postavljajo obstoječe proizvodne zmogljivosti zgornjo mejo količine izdelkov, ki jih podjetje lahko proizvede. Tržniki se tega včasih ne zavedajo in želijo sprejeti vsa naročila, ki pridejo v podjetje, a za povečanje proizvodnih zmogljivosti sta potrebna denar in čas.

c) Zanesljivost

Dobavni roki – Tržniki vedo, da izpolnjevanje dobavnih rokov močno vpliva na zadovoljstvo kupcev, vendar jim zaposleni v proizvodnji večkrat očitajo, da obljublajo nerealno kratke dobavne roke, samo da bi pridobili kupce, ne da bi se prej prepričali, ali so z vidika časovnega zaporeda proizvodnje sploh uresničljivi.

Kontrola kakovosti izdelkov. – Kakovost je v vseh svojih razsežnostih danes nesporno usodnega pomena za preživetje podjetja. Vendar jo tržniki večkrat uporabijo oziroma zlorabijo kot vabo za pridobivanje kupcev, s tem ko jim obljublajo visoko kakovost za nizko ceno. Po drugi strani pa v proizvodnji včasih zanemarijo kontrolo kakovosti zaradi pritiska na zniževanje proizvodnih stroškov, k čemur jih silijo konkurenčne razmere; dodatni razlog za to je tudi pritisk na čim krajši proizvodni cikel, ki je posledica splošno opazne težnje k skrajševanju življenjskega ciklusa izdelka. Nesporazumi med obema funkcijama lahko močno zavirajo prizadevanja podjetja po celovitem obvladovanju kakovosti.

Sklenemo lahko, da bi bilo za razmerje med trženjem in proizvodnjo najbolj optimalno, če bi v proizvodnji proizvajali le tisto, kar zahtevajo tržniki, slednji pa ponujali in obljubljali na trgu le tisto, kar lahko v proizvodnji učinkovito proizvedejo. Kakor smo videli, je v praksi praviloma drugače, zato je pomembno, da se obe funkciji zavedata potencialnih žarišč konfliktov in da jih skušata odpraviti z medsebojnim sodelovanjem.

3. RAZMERJE MED TRŽENJEM IN NABAVO

Zaposleni v nabavi se zavzemajo za to, da pridobijo ustrezne surovine, materiale in sestavne dele v ustrezni kakovosti in

količini ter ob najnižji možni nabavni ceni. Prednost dajejo nabavi velikih količin na daljše časovne razmake in majhnemu številu nabavnih postavk ter s tem posredno ozkemu proizvodnemu asortimentu. Nabavniki so nejevoljni, če tržniki spreminjajo prodajne napovedi, kajti to pomeni, da zaradi hitrih zahtev po dodatnih nabavah ne bo mogoče doseči ugodnih nabavnih cen ali pa se bodo nakopičile prevelike zaloge posameznih postavk. Tržniki po drugi strani dajejo poudarek visoki kakovosti nabavljenih materialov in sestavnih delov ter njihovim različnim vrstam in količinam, pač v skladu z zahtevami kupcev. Zavzemajo se tudi za nabavo, ki je časovno usklajena s potrebami kupcev.

Nasprotja in nerazumevanja med obravnavanima funkcijama . seveda škodujejo podjetju. Nabava ima v proizvodnem podjetju velik pomen, večji, kakor si običajno mislimo; tudi ona vpliva na dobiček, še zlasti, kadar gre za visok delež materialnih stroškov v vrednosti prodaje. Nekateri menijo, da je preko nabave najlažje vplivati na povečanje dobička (Wilson, 1994, str. 96). Po nekaterih izračunih lahko že 5-odstotni prihranek v nabavi povzroči kar 40-odstotno povečanje dobička (Kesić, 1995, str. 27).

Uspešna podjetja zatorej vedno bolj poudarjajo, kako pomembno je dobro upravljanje nabavne funkcije. V ospredje postavljajo strateški vidik nabave, katerega jedro sta dolgoročna usmerjenost nabavne funkcije in razmišljanje, da je dogajanje na prodajnem trgu glavni vzvod za odločitve v nabavi.² To pomeni, da je spremljanje dogajanja na prodajnem trgu podlaga za sprejemanje načrtnih in smiselnih odločitev o nabavnih virih, cenah in količinah, nabavnih rokih (kar je zlasti pomembno pri konceptu nabave »just-in-time«), sodelovanju in povezovanju z dobavitelji in obnašanju do tekmecev na nabavnem trgu. Skratka, strategijo nabave je treba oblikovati in uresničevati z vidika rentabilne prodaje izdelkov in storitev oziroma z vidika zadovoljevanja trga (Ščap, 1994, str. 37–41).

4. RAZMERJE MED TRŽENJEM IN RAZVOJNO-RAZISKOVALNO FUNKCIJO

Danes je vse težje konkurirati zgolj z visoko tehnologijo, ampak se je treba tudi učinkovito odzivati na zahteve kupcev. To kaže na potrebo po povezovanju in sodelovanju med trženjem in R&R. Za podjetje je zelo pomembno, da optimalno izkoristi lastno znanje v povezavi s trženjem.

Številni avtorji poudarjajo pri tem, ko govorijo o tem, kako zagotoviti tržno uspešnost novega izdelka in kako pospešiti proces razvoja novih izdelkov, pomen povezave med trženjem, R&R in proizvodnjo, potrebo po stalni interakciji med temi oddelki in vzajemno upoštevanje vloge vsakega od njih (Millson, Ray, Wilemon, 1992, str. 54; Leenders, Wierenga, Janszen, 1996, str. 1861; Stalk, Hout, 1990, str.115–135). Za veliko podjetij v svetu (tudi za slovenska) je značilno, da preteče preveč časa od zamisli do uvedbe izdelka na trg, kar pomeni, da je inovacijska veriga, ki jo sestavljajo R&R, trženje in proizvodnja, premalo učinkovita. To je v veliki meri posledica

nasprotij in nesporazumov med trženjem, R&R in proizvodnjo ter različnega vrednotenja prispevkov posameznih funkcij.

Najpogostejši očitki tržnikov na račun zaposlenih v R&R so:

- zaposleni v R&R niso sposobni uvideti in razumeti, kakšne so želje in potrebe kupcev
- prednost dajejo razvoju izdelkov po lastnih zamislih in ne po željah in zahtevah kupcev
- preveč poudarjajo pomen funkcionalnih značilnosti izdelkov
- ne reagirajo dovolj hitro in fleksibilno na zahteve trga
- porabljen čas za razvoj nekega izdelka je predolg glede na zahteve sodobnega trga
- pri zaposlenih v R&R je pogosto prisotna miselnost, da poznajo potrebe kupcev bolje od njih samih.

Očitki zaposlenih v R&R na račun tržnikov pa so:

- tržniki le predpostavljajo, da vedo, kaj želijo kupci – v resnici pa je njihovo poznavanje želja in potreb kupcev nerealno in nenatančno
- tržniki pogosto obljublajo več, kakor lahko R&R in pozneje proizvodnja uresničijo
- tržniki hitijo obljubljeni kupcem izdelke, čeprav jih v R&R in proizvodnji še niso dodelali do te mere, da bi jih lahko dali na trg.

Rečemo lahko, da je največja ovira za sodelovanje oziroma vzrok za nesporazume med trženjem in R&R poslovna filozofija, ki poudarja močno usmerjenost k izdelku, ta pa vodi k razvijanju izdelkov, pri katerih je na prvem mestu tehnološka sposobnost podjetja, ne pa potrebe na trgu. Nepravilno upravljanje funkcije trženja in R&R je po nekaterih ugotovitvah vzrok za poglobitve težave in ovire pri razvoju novih izdelkov v slovenskih podjetjih v preteklosti, in sicer (Dovžan, 1993, str. 5):

- razvojni oddelki v podjetjih so se pretežno ukvarjali s problematiko sprotne proizvodnje
- razvojni oddelki so se ukvarjali predvsem z lastno problematiko in se tako izolirali od drugih funkcij v podjetju
- podjetja so uvajala na trg izdelke, ki niso bili ustrezno tehnološko in tržno testirani
- podjetja niso poskrbela za izbiro ustreznega imena in embalaže izdelka ter za njegovo promocijo
- podjetja niso posvečala ustrezne pozornosti interdisciplinarnosti razvojno-raziskovalnega dela, organizaciji skupinskega dela in podobno.

Ko poudarjamo neizogibnost tesnega sodelovanja med funkcijo trženja in R&R pri razvoju novih izdelkov in izboljšavi obstoječih, s tem seveda ne mislimo, da morajo pobude v tej zvezi prihajati prvenstveno s področja trženja. Dostikrat se zgodi, da pride v okviru R&R do tehnološkega odkritja in tedaj je na potezi trženje, ki skuša odkriti latentne potrebe in tako najti potencialni trg zanj. Tak primer je danes pogost v podjetjih visoke tehnologije.³ Seveda lahko pride tudi do

² V literaturi naletimo v tej zvezi pogosto na izraz »market-driven purchasing«.

³ Več o navedenem glej Rojšek, 1990, str. 95-100.

obratnega primera, ko tržniki na primer odkrijejo tržno vrzel in nato ob pomoči strokovnjakov v oddelku R&R ustvarijo primeren izdelek za zadovoljitev povpraševanja.

5. RAZMERJE MED TRŽENJEM IN FINANČNO FUNKCIJO

Tržniki postavljajo v ospredje povpraševanje, konkurenco in razmere na trgu nasploh, finančniki pa poudarjajo stroške, dobiček in likvidnost. V nadaljevanju bomo izpostavili področja, kjer najpogosteje prihaja do nesporazumov, s čimer hkrati nakazujemo, kje morata obe funkciji tesno sodelovati.

a) Ravnanje z zalogami – Tržniki zahtevajo dovolj raznovrstne in obsežne zaloge na vseh ravneh, da bi lahko ponudili kupcem čim boljše stopnjo oskrbe, finančniki pa zahtevajo čim manjše zaloge, tako da je v njih vezanih čim manj obratnih sredstev. Za usklajevanje so nepogrešljive dvosmerne informacije: finančni oddelek mora sporočiti tržnikom, koliko kapitala je na voljo za vzdrževanje zalog, tržniki pa morajo seznaniti finančni oddelek s tem, kolikšne morajo biti zaloge izdelkov, da bo oskrba kupcev nemotena.

b) Kreditiranje kupcev – Tržniki dajejo prednost liberalnejšemu kreditiranju kupcev (manj strogi pogoji za pridobitev kredita, nižje obrestne mere, daljše odplačilne dobe), finančniki pa omejevalni politiki kreditiranja, ali še raje, kar takojšnjemu plačilu kupljenega blaga.

c) Ocenjevanje smotrnosti naložb – Pogosto se dogaja, da imajo finančniki glavno besedo pri oceni naložbenih možnosti, pri čemer se opirajo zgolj na finančna merila: pomembno je, kolikšna je vrednost naložbe in kolikšni so pričakovani donosi; ocena slednjih pa večkrat temelji na zelo ohlapnih in nerealnih prodajnih napovedih, ki ne upoštevajo številnih pomembnih dejavnikov v okolju trženja.

d) Odločitve o širjenju skupine izdelkov – Gre za vprašanje o številu različnih izvedb izdelkov v posamezni skupini, ki postane aktualno v fazi rasti življenjskega ciklusa izdelka. Za finančnike so v tej zvezi odločilni finančni kazalci (ekonomičnost, rentabilnost), za tržnike pa želje različnih skupin kupcev. Smiselna je skupna odločitev; skrbna analiza mejnih stroškov v zvezi z novim artiklom v skupini izdelkov bo morda pokazala, da je za takšno obogatitev asortimenta bolje neki artikel uvoziti ali se dogovoriti o njegovi pogodbeni proizvodnji.

e) Nadzor nad izvajanjem letnega finančnega načrta – Ključna postavka v njem je načrtovana prodaja, od katere so potem odvisni marsikateri stroški in prilivi finančnih sredstev. Sodelovanje med tržniki in finančniki je v tej zvezi potrebno na dveh stopnjah. Prvič, na stopnji načrtovanja, ko se med drugim določita raven pričakovane prodaje in obseg kreditiranja kupcev, in drugič, na stopnji kontrole, ko morajo tržniki informirati finančnike o dejanski prodaji in odstopanjih od načrtovane, o morebitnem večjem obsegu odobrenih kreditov in popustov, finančniki pa morajo informirati tržnike o tem, katerim kupcem je tvegano dajati kredite in kateri so neredni plačniki.

f) Odločitve o prodajnih cenah izdelkov – Finančniki se v tej zvezi zavzemajo za to, da mora prodajna cena vsekakor pokriti stroške in obenem omogočiti tudi načrtovani dobiček. Za tržnika je cena več kot zgolj kalkulativna kategorija; čeprav ne zanemarija praga dobička, pa poudarja, da mora biti cena v skladu s strategijo pozicioniranja in z drugimi elementi trženjskega spleta, da mora uravnati odnos med ponudbo in povpraševanjem, da mora skozi zadovoljstvo kupcev zagotavljati želeno stopnjo dobička in podobno. Sodelovanje med trženjem in financami je pravzaprav potrebno pri presoji vsakega elementa trženjskega spleta in tudi pri pripravi predračuna za trženje. Zelo narobe je, če igrajo tržniki pri tem vlogo večnih optimistov, finančniki pa vlogo ciničnih realistov (Haigh, 1994, str. 223).

6. RAZMERJE MED TRŽENJEM IN PRODAJO

Prodaja je nedvomno sestavni del trženja in zatorej sodi v okvir oddelka za trženje. Prodajna funkcija mora biti trženju na neki način podrejena oziroma mora prodajno osebje sprejeti in uresničevati filozofijo trženja. V številnih podjetjih sta prodaja in trženje še vedno dve ločeni funkciji, vsaka s svojim vodjo, ali pa je trženje sestavni del prodaje in tako v pristojnosti vodje prodaje. V podjetjih utemeljujejo takšno stanje s tem, da prodajno osebje najbolje ve, kaj potrošniki želijo in kupujejo, in da je zato naloga tržnikov zgolj pomagati prodajnemu osebju pri uresničevanju njihovih ciljev. V nekaterih podjetjih obstaja celo zgolj funkcija prodaje, funkcija trženja pa ne; vzrok je najbrž iskati v še dokaj prisotnem mnenju, da je trženje le drugi izraz za prodajo.

V podjetjih, kjer prodaja ni sestavni del trženja (ali pa je trženje celo sestavni del prodaje), se lahko zgodi, da postavljajo na prvo mesto potrebe prodajalcev in ne želje kupcev, da so metode prodaje in tržnega komuniciranja preveč agresivne in da skušajo doseči zeleni dobiček neposredno z obsegom prodaje.

7. KAKO IZBOLJŠATI SODELOVANJE MED FUNKCIJAMI?

V tej zvezi zaslužijo vso pozornost trije pomembni dejavniki.

a) Organizacijska sestava podjetja – Njena vloga je usodnega pomena, kajti organizacijska sestava opredeljuje moč posameznikov in njihovo zaznavanje ter predstave o vlogah, ki so jim dodeljene. Številni akademiki in tudi podjetja danes poudarjajo, da je organizacija podjetja po funkcijah zastarela (Crittenden, Gardiner, Stam, 1993, str. 305). Zavzemajo se za bolj sploščeno organizacijsko sestavo, z več pooblastili na nižjih ravneh; ko razmišljamo o poslovanju podjetja, je vedno večji poudarek na procesih in ne na funkcijah ter hierarhiji⁴. To pomeni, da naj pozornost ne bo usmerjena na to, katere so pristojnosti posameznih funkcij in kako naj bo delo organizirano, ampak na temeljne

⁴ Pisci s tega področja uporabljajo izraz heterarhija kot pomensko nasprotje izrazu hierarhija.

naloge in opravila, ki so potrebni, da bo porabnik zadovoljen, podjetje pa bo doseglo svoje gospodarske cilje (Murray, O'Driscoll, 1996, str. 39). Skratka, podjetje si moramo zamisliti kot verigo dejavnosti, v kateri je poudarek na skupinskem delu.⁵ Seveda je za prehod od organiziranosti podjetja po funkcijah k organiziranosti po procesih potreben čas; ni dovolj namreč le odločitev poslovnega vrha, ampak tudi preobrat v kulturi podjetja, v okviru katere mora biti ena od vrednot skupinska odgovornost in uspešnost skupine, ne posameznika (Majchrzak, Wang, 1996, str. 94–96).

b) **Pretok informacij** – Avtorji (Crittenden, Gardiner, Stam, 1993, str. 305; Wilson, 1994, str. 169–172) pogosto navajajo zavore in prekinitev v komuniciranju kot pomemben razlog za šibko sodelovanje med funkcijami. Poglavitni problem v tej zvezi nastane, ko je posredovana informacija drugačna od potrebovane. Informacija mora biti točna, ustrezna za prejemnika, pravočasna in razumljiva.

c) **Koncept interne menjave in internega trženja** – Preprosto rečeno, gre za razmišljanje, da obstaja razmerje v smislu »odjemalec (stranka) - dobavitelj« tudi v podjetju. Kljub različnim razlagam internega trženja⁶ je za njegovo razumevanje nasploh, pa tudi z vidika preučevane problematike pomembno poudariti naslednje:

– vsak zaposleni v podjetju ima svojega internega odjemalca oziroma stranko (Grönroos, 1981, v: Foreman, Money, 1995, str. 756)

– šele ko so interni odjemalci zadovoljni na svojem delovnem mestu, je pričakovati, da bodo uspešno zadovoljevali eksterne odjemalce (Berry, 1981, v: Foreman, Money, 1995, str. 756).

Podpora internih odjemalcev je torej nepogrešljiva za uspešno izvajanje strategije trženja.

8. PREUČEVANJE RAZMERJA MED TRŽENJEM IN DRUGIMI POSLOVNIMI FUNKCIJAMI V IZBRANIH SLOVENSKIH PODJETJIH

8.1. Opredelitev namena raziskave

Z raziskavo,⁷ ki je eksplorativnega značaja, smo želeli v grobem oceniti razmerje med trženjem na eni strani in drugimi funkcijami na drugi v izbranih industrijskih podjetjih, pa tudi, kakšno je razmerje med trženjem in posamično funkcijo (proizvodno, nabavno, R&R, finančno, prodajno). Navedeno problematiko smo preučili

- v anketiranih podjetjih kot celoti
- primerjalno v dveh skupinah podjetij:

⁵ Namesto funkcijskih specialistov prihajajo v ospredje t. i. povezovalci aktivnosti v vrednostni verigi, ki podirajo zidove, ki so doslej ločevali eno funkcijo od druge, enega izdelčnega vodjo od drugega ter proizvajalca od trgovca (George, Freeling, Court, 1994, str. 47).

⁶ O tem so v zadnjem času pisali Foreman, Money, 1995, str. 755-768; Varey, 1995, str. 41-54.

⁷ Opravila jo je Damjana Uršič v okviru svojega diplomskega dela, pri katerem sem bila svetovalka.

- v prvo smo uvrstili podjetja, ki dosegajo pretežni del svoje prodaje na trgu izdelkov za široko porabo (v nadaljevanju jih bomo imenovali *prva skupina podjetij*)
- drugo skupino pa sestavljajo podjetja, ki dosegajo pretežni del svoje prodaje na medorganizacijskih trgih (v nadaljevanju jih bomo imenovali *druga skupina podjetij*).

Tako smo skušali preveriti smiselnost hipoteze, da je razmerje med trženjem in drugimi funkcijami razmeroma ugodnejše v prvi skupini podjetij. Sodimo namreč, da je to razmerje pozitivno povezano s stopjo razvitosti trženja v podjetju – znano pa je, da imajo podjetja iz prve skupine v splošnem razmeroma dolgotrajnejše trženjske izkušnje v primerjavi z drugo skupino podjetij.

Poleg navedenega osnovnega cilja nas je zanimalo še:

- kakšen pomen pripisujejo v preučevanih podjetjih trženju nasploh in v primerjavi z drugimi funkcijami
- kako je v podjetjih organizirana funkcija trženja.

Sodimo, da lahko tudi na podlagi tega domnevamo, čeprav le posredno, kakšno je razmerje med trženjem in drugimi funkcijami.

8.2. Raziskovalna metoda

Za ciljno populacijo smo izbrali srednje velika in velika industrijska podjetja na območju Slovenije; menili smo, da je več verjetnosti, da imajo organizirano funkcijo trženja kot v majhnih podjetjih. Za vzorčni okvir smo uporabili Poslovni imenik Republike Slovenije za leto 1994. Iz njega smo po lastni presoji izbrali namenski vzorec 100 srednje velikih in velikih industrijskih podjetij, pri čemer je bil približno enak delež podjetij prve in druge skupine. Uporabili smo poštno anketo; pisma z vprašalniki smo v začetku decembra 1995 naslovili na vodje trženja v izbranih podjetjih.

Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem so bila zajeta vprašanja, s katerimi smo želeli izvedeti:

- nekaj osnovnih značilnosti o podjetju, kakor so dejavnost, število zaposlenih in na katerem trgu (trg široke porabe, trg poslovne porabe) dosega podjetje največji obseg celotne prodaje
- kakšen pomen pripisujejo v podjetju funkciji trženja
- kako je organizirana funkcija trženja.

V drugem delu smo preučevali stališča anketiranih do razmerja med trženjem in drugimi funkcijami ter do naklonjenosti posloводства trženju, pri čemer smo uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Trditve so se nanašale na želeno razmerje (sodelovanje) med trženjem in drugimi funkcijami ter na želen odnos (naklonjenost) posloводства do trženja.

Od 100 izbranih enot jih je 46 vrnilo izpolnjene vprašalnike. Od tega je bilo 28 podjetij (ali 61 odstotkov) takih, ki sodijo v prvo skupino (torej dosegajo pretežni del svoje prodaje na trgu izdelkov široke porabe), 18 (ali 39 odstotkov) pa takih, ki sodijo v drugo skupino.

Zaradi majhnosti vzorca se v analizi nismo usmerili toliko na absolutno vrednost rezultatov, marveč predvsem na različne vidike primerjave med njimi.

8.3.2. Pomen trženja in njegova organiziranost v preučevanih podjetjih

Relativen pomen trženja je po oceni anketiranih v preučevanih podjetjih razmeroma velik, čeprav bi lahko bil še večji (le 26 odstotkov anketiranih je namreč navedlo, da ima trženje v njihovih podjetjih zelo velik pomen). Opozoriti seveda kaže na subjektivni značaj teh ocen (gre namreč za dvom o ravni kritičnosti presoje posameznika). Po pričakovanju ima trženje nekoliko večji pomen v prvi skupini podjetij.

V dobri tretjini (39 odstotkov) anketiranih podjetij je funkcija trženja organizirana v okviru prodajnega oddelka; iz našega predhodnega razmišljanja izhaja, da takšna organizacijska rešitev ne daje poleta trženju. V 28 odstotkov anketiranih podjetij je funkcija trženja samostojna organizacijska enota, prodaja pa prav tako. Prevelik je po našem mnenju delež podjetij, v katerih ni posebne organizacijske enote za trženje; takih podjetij je 24 odstotkov. Preostala podjetja (9 odstotkov) so navajala:

- da je funkcija trženja vključena v komercialni oddelek
- da naloge trženja skupaj izvajajo direktor podjetja, vodje oddelkov, strokovni sodelavci in zunanje specializirane organizacije
- da je trženje samostojna organizacijska enota, ki vključuje nabavo, prodajo, R&R, skladiščenje, transport, servis, raziskavo trga in oglaševanje; žal, sta to navedli le dve podjetji.

Na podlagi navedenega ocenjujemo, da je, splošno gledano, funkcija trženja v preučevanih podjetjih še premalo organizacijsko samostojna, čeprav bolj v prvi skupini podjetij kakor v drugi. Sklepati je tudi mogoče, da je v tistih anketiranih podjetjih, kjer pripisujejo trženju večji pomen, funkcija trženja pogosteje organizirana kot samostojna organizacijska enota.

8.3.3. Stališča do naklonjenosti posloводства trženju

Naklonjenost posloводства trženju je eden od osnovnih pogojev za ugodno razmerje med trženjem in drugimi funkcijami v podjetju ter za koordinirano trženje.

Stališča anketiranih do naklonjenosti posloводства trženju so v splošnem dokaj ugodna in le malenkost ugodnejša v prvi skupini kakor v drugi. Zanimivo pa je, da se vendarle dobra četrtnina anketiranih (12) ni strinjala s trditvijo, da posloводство podjetja pripisuje trženju relativno velik pomen v primerjavi z drugimi funkcijami v podjetju.

8.3.4. Stališča do razmerja med trženjem na eni strani in drugimi poslovnimi funkcijami na drugi

Gledano v celoti se anketirani v povprečju strinjajo s trditvami, ki se nanašajo na obravnavano razmerje – torej menijo, da so

odnosi med trženjem in drugimi funkcijami dobri; v tej zvezi tudi ni opaznih razlik med prvo in drugo skupino podjetij. Zanimivo pa je, da tretjina anketiranih ne meni, da med trženjem in drugimi funkcijami ne prihaja do konfliktov. Vendar pa je pretežna večina razmeroma enotnega mnenja, da je nesporazume večinoma mogoče uspešno rešiti z medsebojnim sodelovanjem med funkcijami.

8.3.5. Stališča do razmerja med trženjem in vsako posamično drugo poslovno funkcijo (proizvodno, nabavno, R&R, finančno in prodajno)

V nadaljevanju smo podrobneje preučili stališča do posameznih vidikov razmerja med trženjem in določeno poslovno funkcijo – predvsem do tistih, ki so običajno žarišča konfliktov.

Prvi hip bi sklepali, da anketirani najbolje ocenjujejo **razmerje med trženjem in nabavno funkcijo**, in to v drugi skupini podjetij, kjer so bile tudi ocene razmeroma enotnejše, še nekoliko bolje kakor v prvi. Vendar moramo upoštevati, da so se trditve (razen druge) vsebinsko bolj nanašale na sodobno razumevanje vloge nabave v podjetju, ne pa eksplicitno na njeno razmerje s trženjem. Pomembna je ugotovitev, da kar dve tretjini anketiranih iz podjetij, ki nastopajo pretežno na medorganizacijskih trgih, menita, da so v njihovih podjetjih prepričani o pomembnosti strateškega vidika nabave.

Razmerje med trženjem in funkcijo R&R je na drugem mestu po jakosti pozitivnih stališč anketiranih; med prvo in drugo skupino podjetij ni opaznih razlik. Zlasti spodbudno je močno prisotno prepričanje, da trženje in R&R sodelujeta že v začetnih fazah razvoja novih izdelkov in izboljševanja obstoječih; to vodi k domnevi, da se razmerje med trženjem in R&R v naših podjetjih v primerjavi s preteklostjo (o čemer smo govorili v 4. točki) izboljšuje, kar bi moralo med drugim pozitivno vplivati na skrajševanje procesa razvoja novih izdelkov.

Anketirani so v svojih ocenah v splošnem postavili **razmerje med trženjem in proizvodnjo** na tretje mesto, pri čemer so presenetljiva v povprečju ugodnejša stališča anketiranih v drugi skupini podjetij. Zlasti bode v oči dejstvo, da se 17 anketiranih od 18 zelo strinja ali strinja s trditvijo, da se obseg in vrsta proizvodnje v njihovih podjetjih prilagajata obsegu in vrsti povpraševanja; to je v nasprotju s splošnim prepričanjem o nefleksibilnosti proizvodnje v tej zvezi. Za takšen rezultat je možnih več razlag, in sicer:

- da so spremembe na strani povpraševanja razmeroma redke
- da v podjetju zaradi pomanjkljivega tržnoinformacijskega sistema slabo zaznavajo te spremembe
- da se proizvodnja sicer prilagaja, vendar s časovnim zaostankom
- da gre v pretežni meri za proizvodnjo po naročilu, pri čemer sta vrsta in obseg izdelkov že vnaprej dogovorjena.

Vsekakor bi bilo to zanimivo globlje preučiti, še zlasti, ker so odgovori v zvezi s tretjo trditvijo, ki se je nanašala na izpolnjevanje zahtev individualnih kupcev, nekoliko manj ugodni. A spet izstopa druga skupina podjetij, kjer se je 15 anketiranih od 18 zelo strinjalo ali strinjalo s to trditvijo; to ponovno kaže na možnost, da smo v drugo skupino zajeli predvsem podjetja, ki pretežno proizvajajo na podlagi vnaprej sklenjenih pogodb.

Anketirani so na predzadnje mesto uvrstili **razmerje med trženjem in prodajo**; gledano v celoti ni zaznati razlik med stališči ene in druge skupine anketiranih. Analiza povprečnih ocen v zvezi s posameznimi trditvami pa odpira vprašanja za nadaljnje preučevanje. Navdaja nas namreč dvom o nepristranosti razmeroma visokih ocen pri trditvah, ki se nanašajo na odnose s kupci in raven oskrbe; najnatančneje bi jih preverili tako, da bi o tem za mnenje povprašali kupce teh podjetij. Podobno zbujajo pomisleke razmeroma močno prepričanje anketiranih, da prodaja in trženje v njihovih podjetjih težita k vzpostavljanju dolgoročnih odnosov s kupci. Utemeljenost tega prepričanja bi preverili tako, da bi preučili sestavo kupcev posameznega podjetja glede na dolgotrajnost poslovanja z njim oziroma glede na lojalnost ter splet njegovih ukrepov za spodbujanje lojalnosti.

Anketirani so izrazili razmeroma najmanj ugodna stališča do **razmerja med trženjem in finančno funkcijo**, in to v prvi skupini podjetij še bolj kakor v drugi. Kaže, da prihaja do kratkega stika predvsem na dveh področjih: ravnanje z zalogami in oblikovanje cen ter prodajnih (plačilnih) pogojev. Samo 19 (41 odstotkov) anketiranih od 46 jih meni, da obstaja sodelovanje med trženjem in financami, ko gre za odločitve o višini zalog končnih izdelkov. Razmeroma več jih tako meni v drugi skupini podjetij (55 odstotkov) kakor v prvi (32 odstotkov); tudi to govori v prid že nekajkrat navedeni domnevi, da so bila v drugi skupini najbrž udeležena pretežno podjetja, ki proizvajajo predvsem za znanega naročnika, zato toliko ne občutijo problematike ravnanja z zalogami. Dobra polovica anketiranih (54 odstotkov) v prvi skupini sicer meni, da so zaloge končnih izdelkov dovolj obsežne in raznovrstne, da lahko nemoteno oskrbujejo kupce; a kljub temu ni zanemarljivo, da jih slaba polovica meni drugače.

Zgolj dobra polovica (54 odstotkov) vseh anketiranih meni, da trženje in finance sodelujejo, ko gre za odločitve o cenah in prodajnih pogojih, vendar je takšno stališče veliko bolj prisotno v drugi skupini podjetij (72 odstotkov) kakor v prvi (43 odstotkov).

8.3.6. Kam usmeriti nadaljnje preučevanje?

Eksplorativna raziskava nas je pripeljala do ugotovitve, da je razmerje oziroma sodelovanje med trženjem na eni strani in drugimi poslovnimi funkcijami na drugi **po subjektivni presoji anketiranih** v njihovih podjetjih na splošno razmeroma ugodno, čeprav ne v takšni meri, da ga ne bi bilo mogoče še izboljšati. Natančnejša analiza namreč opozarja na nekatera potencialna žarišča konfliktov (zlasti v odnosih med trženjem in financami), vodi pa tudi k domnevi, da so bili anketirani

nagnjeni k dajanju preveč pozitivnih ocen. Temu v prid govori tudi dejstvo, da so bile ocene pri drugi skupini podjetij v nasprotju z našimi pričakovanji v povprečju višje kakor pri prvi skupini podjetij. Domnevamo, da je to predvsem posledica manj stroge presoje anketirancev iz podjetij, ki nastopajo pretežno na medorganizacijskih trgih. Znano je, da se je trženje v teh podjetjih začelo razvijati razmeroma pozneje kakor v prvi skupini podjetij, zato upravičeno sklepamo, da ne poznajo natančno vseh njegovih razsežnosti in prepletenosti. Ne nazadnje govori v prid temu tudi ugotovitev iz naše raziskave, da pripisuje prva skupina podjetij trženju večji pomen kakor druga. Zato bi vsekakor kazalo v prihodnosti opraviti še serijo globinskih intervjujev v podzorcju naših podjetij, da bi pojasnili ta odprta vprašanja.

Nadalje, vprašalnik so izpolnjevali vodje trženja ali vodje prodaje; ti domnevno najboljše poznajo preučevana medfunkcijska razmerja z vidika aktivnosti, ki so opora uresničevanju trženjske poslovne filozofije. Takšen pristop sicer ima svoje prednosti, vendar ne upošteva dejstva, da različni ljudje v podjetju najbrž različno zaznavajo omenjene probleme. Zato bi bilo smiselno v prihodnosti razširiti preučevanje tudi na ustrezne druge posameznike v podjetju; recimo, stališča poslovodnega vrha pomembno vplivajo na to, ali se bo podjetje odločilo za spremembe. Razen tega bi bilo koristno posvetiti pozornost razlikam v zaznavanju preučevanih problemov med tržniki in strokovnjaki z drugih funkcijskih področij, kajti tudi to je lahko ovira za uspešno sodelovanje med funkcijami.

Povzetek

Koordinacija med trženjem in drugimi poslovnimi funkcijami ni niti najmanj enostavna. Problemi v tej zvezi so predvsem posledica v osnovi različnih mnenj o tem, kaj je temeljni smoter delovanja podjetja in kakšno je njegovo mesto v gospodarstvu, pa tudi o prioriteti posameznih dejavnikov, ki prispevajo k poslovnemu uspehu podjetja. Zato ni tako neobičajno, da prihaja med trženjem in drugimi funkcijami do konfliktov. Članek najprej predstavlja, kakšna so razmerja in najpogostejši konflikti med trženjem in posameznimi drugimi funkcijami (proizvodnja, nabava, R&R, finance, prodaja), na katera opozarja literatura, nato pa navaja rezultate eksplorativne raziskave, ki je bila opravljena na vzorcu 46 slovenskih industrijskih podjetij.

Abstract

Marketing and other business functions – friends or enemies?

Coordination between marketing and other business functions is not simple at all. The problems related to this are the result of the core differences in views on what the principal objective of a company is or what its role in the economy is, and also on the priority order of certain factors which contribute to the business success of the company. Therefore, conflicts are bound to appear. In this paper the relationships and the most frequent conflicts between marketing and other functions (production, purchasing, R&D, finance, and sales) are described. The paper concludes with the results of the exploratory research on a sample of 46 Slovene industrial companies.

Literatura

- Crittenden V. L., Gardiner L. R., Stam A. (1993), »Reducing Conflict between Marketing and Manufacturing«, v: *Industrial Marketing Management*, 22, str. 299–309.
- Foreman S. K., Money A. H. (1995), »Internal marketing: concepts, measurement and application«, v: *Journal of marketing management*, Vol. 11, 8, str. 755–768.
- George M., Freeling A., Court D. (1994), »Reinventing the marketing organization«, v: *The McKinsey Quarterly*, 4, str. 43–62.
- Dovžan H. (1993), *Razvoj in trženje novega izdelka*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.

- Haigh D. (1994), *Strategic Control of Marketing Finance*, London, Pitman.
- Kesič D. (1995), »Pomen nabavnega marketinga«, v: *Marketing magazin*, 167, str. 27–28.
- Kotler P. (1994), *Marketing Management*, 8th Ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Leenders M., Wierenga B., Janszen F. (1996), »The Effect of Marketing – R&D Interface on Innovation Success«, v: Beracs, Bauer, Simon (eds.), *Proceedings of the 25th EMAC Conference*, II., Budapest, Budapest University of Economic Sciences, str. 1861–1868.
- Majchrzak A., Wang Q. (1996), »Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations«, v: *Harvard Business Review*, Sept.-Okt., str. 93–99.
- Millsom R. M., Raj S. P., D. Wilemon (1992), »A Survey of Major Approaches for Accelerating New Product Development«, v: *Journal of Product Innovation Management*, 9, str. 53–69.
- Murray J. A., O'Driscoll A. (1996), »Reconsidering the Management of Marketing«, v: *Irish Marketing Review*, Vol. 9, str. 35–47.
- Rojšek I. (1990), »Marketing i tehnologija – nerazdružljivi partnerii«, v: *Ekonomski anali*, 33, (103), str. 95–100.
- Spillard P., (1994), »Organization for marketing«, v: Baker (ed.), *The Marketing Book*, 3rd Ed., Oxford, Butterworth-Heinemann, str. 54–84.
- Stalk G., Hout T. M. Jr. (1990), *Competing Against Time*, New York, London, The Free Press.
- Ščap Š. (1994), *Ekonomski pomen kooperativnega marketinga nabave v živilski industriji*, Murska Sobota, Pomurska založba.
- Uršič D. (1996), *Razmerje med trženjem in drugimi poslovnimi funkcijami*, diplomsko delo, Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Varey R. J. (1995), »A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage«, v: *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, str. 1–3, 41–54.4.
- Wilson I. (ed.), (1994), *Marketing Interfaces*, London, Pitman.

Marketinški vidiki klasificiranja izdelkov

1. OPREDELITEV IZDELKOV KOT NAČINOV ZA ZADOVOLJEVANJE POTREB

Pri opredeljevanju izdelkov izhajamo iz marketinškega zornega kota oziroma perspektive odjemalcev teh izdelkov. Vsebina bo zadevala izdelke na splošno kot rezultate človeškega dela, ki so namenjeni menjavi in opravljajo pri tem neko poslanstvo.

Izdelki so osnovni objekti menjalnih procesov med udeleženci. Iz marketinškega zornega kota jih je smiselno obravnavati kot sredstva, s katerimi udeleženci v menjavah zadovoljujejo svoje potrebe oziroma želje. Z njimi udeleženci torej rešujejo svoje probleme oziroma dosegajo svoje cilje.

V marketingu razumemo izdelke kot spletke oziroma celote:

- procesov (aktivnosti, dejanj, procesnih sestavin), ki se udejanjajo v menjavi, in kot
- stvari (fizičnih objektov, fizičnih sestavin) (B. Snoj, 1992, str. 92).

Marketinško razumljeni izdelki so pravzaprav celote stvari in dejanj za doseganje koristi, zaradi katerih se udeleženci odločijo za menjavo.

Tako procesne sestavine kot tudi stvari so lahko osnovni predmet menjave ali pa jo zgolj omogočajo, olajšujejo, povečujejo njeno privlačnost in podobno. Pri storitvenem izdelku »predavanje« je na primer samo predavanje proces, ki se udejanja v menjavi, in tudi osnovni predmet menjave. Študenti, predavatelj, grafoskop, presojnice, TV-aparat, prostor in drugi fizični objekti pa ta proces omogočajo oziroma olajšujejo. V jeziku koristi je izdelek »predavanje« nekaj, kar leži na kontinuumu vrednosti od »nepotrebnega leporečja oziroma besednega težačenja« pa vse do »na teoretični osnovi utemeljenega uporabnega znanja«. Osebni računalnik je izdelek, ki je sestavljen iz hardvera in softvera kot osnovnega predmeta menjave. Pri tem izdelku so sestavine, kot na primer

prodajanje, svetovanje, demonstriranje uporabe in podobno, procesi, ki se udeležujejo v menjavi in služijo predvsem za to, da omogočajo nakup in uporabo računalnika ter programske opreme kot fizičnega objekta. Razen tega olajšujejo proces menjave in naredijo njen osnovni predmet privlačnejši. V jeziku koristi je izdelek »osebni računalnik« celota bolj ali manj enostavnih in uporabnih funkcij hardvera in softvera za zbiranje, obdelavo, hranjenje, analiziranje, prenašanje podatkov in informacij.

Pojavne oblike izdelkov kot osnovnih predmetov menjave so lahko zelo različne:

- blago (fizični izdelki)
- storitve
- pravice
- ideje
- prostori
- osebnosti
- organizacije (P. Kotler et. al., 1996, str. 8).

Nekatere pojavne oblike izdelkov so lahko osnovni predmet menjave zgolj v simbolnem smislu. Tako na primer turisti oziroma uporabniki turističnih storitev ne morejo postati tudi dejanski lastniki krajev, ki jih obiskujejo, volivci pa ne lastniki političnih osebnosti, ki jih volijo.

Tržnik menjava svoje izdelke tako na nabavnem kot na prodajnem področju. Marketinška znanja je smiselno uporabljati pri vsaki pojavnosti oblik izdelkov.

2. UVOD V KLASIFICIRANJE IZDELKOV

Klasificiranje kakršnih koli objektov, ki jih raziskujemo, ima pomembno vlogo v razvoju teorije o teh objektih. Zlasti je pomembno za razvoj deskriptivne teorije, saj vzpostavi temeljne opredelitve za določeno področje obravnave.

Izdelke je smiselno klasificirati, ko za navidezno različne izdelke kot objekte obravnave ugotovimo enake značilnosti in ko lahko metode reševanja problemov za določeni objekt posplošimo tudi na druge objekte v okviru iste kategorije (Swan, Pruden, 1977, str. 38). Klasificiranje torej omogoča boljše razumevanje podobnosti in razlik med objekti opazovanja.

Klasificiranje izdelkov lahko razumemo kot segmentiranje njihovega agregata v skupine, ki imajo značilnosti, pomembne z vidika opazovanja. Klasificiranje izdelkov lahko služi tudi za proučevanje vpliva značilnosti klasificiranih izdelkov na menedžment izdelkov.

V teoriji marketinga obstaja dolgoletna tradicija klasificiranja izdelkov. Kljub temu pa je osnovni problem pri tem, da so številne klasifikacijske sheme preveč teoretične, da bi jih lahko učinkovito uporabljali v dejanskem odločanju v marketingu (Divine, 1990, str. 37). Z drugimi besedami, kriteriji, uporabljeni za klasificiranje, so opredeljeni zgolj teoretično in ne omogočajo razlikovanja oziroma združevanja značilnosti

celotnega spektra izdelkov na merljiv, tj. uporaben način za menedžerje v organizacijah.

Če izdelke klasificiramo tako, da pri tem uporabimo različna, za njihov marketinški menedžment pomembna izhodišča oziroma kriterije, potem so med temi kriteriji najbolj običajni:

- **po trajanju v uporabi**
 - kratkotrajni izdelki (ena ali nekaj uporab)
 - dolgotrajni izdelki (veliko uporab)
- **po stopnji snovnosti oz. procesnosti**
 - fizični izdelki (blago)
 - storitve
- **po vrsti odjemalca (po usmerjenosti)**
 - izdelki, namenjeni organizacijam
 - izdelki, namenjeni posameznikom
- **po stopnji napora/rizika**
 - konvencionalni, običajni, vsakdanji
 - preferenčni
 - nakupovalni
 - posebni
- **po stopnji finalizacije, po funkciji**
 - surovine
 - polizdelki
 - drobni inventar
 - oprema
 - energija
- **glede na pomen potreb**
 - izdelki, ki so povezani s preživetjem
 - želeni oziroma »normalno potrebni« izdelki
 - luksuzni izdelki.

V marketingu sta najpogosteje uporabljani shemi klasificiranja izdelkov tisti, ki ju je potrdilo Ameriško združenje za marketing (AMA), in sicer:

- **klasificiranje na osnovi frekvence porabe in na osnovi snovnosti-procesnosti na**
 - blago kratkotrajne rabe
 - blago dolgotrajne rabe
 - storitve
- **klasificiranje glede na vložke odjemalcev v procesu nakupa oziroma glede na njihovo nakupno obnašanje na**
 - vsakdanje
 - preferenčne
 - nakupovalne
 - posebne izdelke (Bell, 1986, str. 13).

V nadaljevanju bomo poglobljeje spoznali nekatere izmed najbolj uporabljenih načinov klasificiranja izdelkov v marketingu.

3. KLASIFICIRANJE IZDELKOV PO STOPNJI SNOVNOSTI (PROCESNOSTI)

Pod vplivom opredeljevanja izdelkov na osnovi koncepta kontinuuma njihove (ne)snovnosti oziroma na osnovi koncepta izdelkov kot celotni snovi in procesov so nekateri prepričani, da je nesmiselno izdelovati ločene klasifikacije za blago oziroma fizične izdelke in storitve. Takšna delitev izdelkov na osnovi snovnosti in nesnovnosti je po njihovem mnenju umetna in povzroča zmedo pri tistih, ki skušajo razumeti prakso marketinga izdelkov (Bell, 1986, str. 14). Da bi bolje razumeli neuporabnost klasificiranja izdelkov po stopnji nesnovnosti na fizične izdelke in na storitve, bomo uporabili primer, prirejen po Enisu in Roeringu (1982, str.2).

Prikaz: Primeri proizvajalcev/ponudnikov izdelkov

Proizvajalci/ponudniki fizičnih izdelkov	Izvajalci/ponudniki storitev
Mariborska mlekarina	McDonald's
Revoz Novo mesto	Kompas-Hertz Ljubljana
IBM	PTT
Cankajeva založba	Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru
Prodajalna Mladinske knjige na Titovi cesti v Ljubljani	Knjižnica Mohorjeve založbe v Celju
Prodajalec mamil	Prostitutka

Obstajajo razlike med proizvajalci/ponudniki v prvem in tistimi v drugem stolpcu. Nekateri so velike organizacije, drugi so majhne ali pa celo fizične osebe, nekateri so mednarodno priznane organizacije, drugi so zgolj lokalnega pomena. Navedena sta celo primera nelegalnih proizvajalcev/ponudnikov fizičnih izdelkov oziroma storitev. Iz prikaza je razvidno, da lahko najdemo razlike med katerimkoli proizvajalcem/ponudnikom, lahko pa tudi stične točke med na videz različnimi proizvajalci/ponudniki. Toda vprašanje je, ali je z vidika menedžmenta njihovega marketinga smiselno diferencirati med fizičnimi izdelki in storitvami. Ali je za menedžment marketinga Kompas-Hertza kot ponudnika/izvajalca rent-a-car storitve bolj smiselno proučiti marketinške značilnosti McDonalda ali značilnosti Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru ali pa celo značilnosti marketinga prostitutke? Vsi navedeni proizvajalci/ponudniki sicer resda ponujajo/izvajajo storitve, toda skupni elementi teh storitev niso uporabni za menedžment njihovega marketinga. Verjetno bi Kompas-Hertzu bolj pomagalo poznavanje značilnosti marketinga Revoza Novo mesto, ki sicer ponuja fizične izdelke, vendar lahko tekmuje s Kompas-Hertzom pri zadovoljitvi enakih potreb odjemalcev.

Če bi na primer katerikoli avtor v marketinški teoriji poskusil združiti problematiko prodaje mleka s problematiko prodaje računalniških sistemov ali avtomobilov, bi bil to absurd oziroma bi dobil zelo splošen skupek načel menjave, ki bi bil verjetno primeren za raven splošne teorije marketinga. Enako velja za storitve. Pa vendar prav to počno številni avtorji, ko se zadovoljijo z vidika marketinga z neprimerno razdelitvijo izdelkov na fizične izdelke in storitve. V takem primeru pravzaprav ne priznavajo bistvenih razlik med posameznimi vrstami fizičnih izdelkov in storitev in posebnostmi menedžmenta marketinga zanje.

Očitno je, da je klasificiranje izdelkov na fizične izdelke in

storitve neuporabno z vidika njihovega marketinga zaradi dveh pomanjkljivosti. Obstaja namreč nekaj heterogenosti v marketinški obravnavi znotraj posameznih vrst storitev in znotraj posameznih vrst fizičnih izdelkov, hkrati pa tudi nekaj homogenosti med marketingom tako fizičnih izdelkov kot tudi marketingom storitev.

Problem pri tem pristopu je, da ni zadostne jasnosti pri opredeljevanju funkcionalnih razlik med fizičnimi izdelki in storitvami. Pri obeh skupinah izdelkov obstajajo številne izjeme glede na osnovna načela (Cowell, 1986, str. 28). Zato po mnenju nekaterih avtorjev argumentiranje različnosti fizičnih izdelkov in storitev, s tem pa tudi njihovega marketinga, ni več produktivno (Uhl, Upah, 1983, str. 232; Goodfellow, 1983, str. 19, v: Snoj, 1992, str. 173).

Aspinwall (1961, v: Snoj, 1992, str. 130, in v: Divine, 1990, str. 36) je bil med prvimi, ki je klasificiral izdelke (implicitno kot celote snovnih sestavin in procesov, op. pis.) na konceptu kontinuuma. Po njem lahko kvantificiramo značilnosti nekega izdelka v odnosu do drugih na kontinuumu, brž ko ugotovimo položaj tega izdelka na kontinuumu. Aspinwall je klasificiral izdelke glede na naslednje značilnosti:

- frekvenca nakupa izdelka
- razlika med maloprodajno in proizvodno ceno izdelka
- stopnja nadomeščanja izdelka
- stopnja prilagodljivosti izdelka zahtevam odjemalcev (možnost dodajanja storitvenih sestavin, ki zadovoljujejo specifične zahteve)
- čas uporabe izdelka
- čas, ki ga odjemalec uporabi za iskanje oziroma nakup primerne izdelka.

Prednost Aspinwallovega klasificiranja izdelkov je, da je eden redkih avtorjev, ki je za klasificiranje uporabil objektivno merljive kriterije, ki omogočajo uporabno, medsebojno primerjanje najrazličnejših izdelkov.

Pozneje je Miracle (1965, v: Snoj, 1992, str.130) razširil Aspinwallov model in prejšnje klasifikacije tako, da je dodal kot značilnosti, po katerih je treba razlikovati izdelke, še:

- vrednost na enoto izdelka
- pomen izdelka za odjemalca,
- stopnjo tehnoloških sprememb
- tehnično zahtevnost
- potrebo odjemalcev po storitvah v zvezi z izdelkom
- širino uporabe izdelka.

Kaish (1967, v: Snoj, 1992, str. 131) je h klasificiranju izdelkov dodal dimenzijo »kognitivne disonance« in ugotovil, da bi moralo klasificiranje vključevati tudi dogajanje po nakupu izdelkov. Navedel je štiri kriterije, ki vplivajo na nakupovanje in določajo raven zadovoljstva odjemalcev pri uporabi izdelkov. Ti kriteriji se med seboj prekrivajo:

- pomen izdelkov za odjemalca
- značilnosti delovanja izdelkov

- stopnja zahtevnosti za odjemalca pri povezovanju fizičnih značilnosti izdelkov in razlik v njihovem delovanju
- globina asortimenta istovrstnih izdelkov.

V zvezi s klasificiranjem izdelkov na osnovi kontinuuma in ne na osnovi ostrega razlikovanja med snovnimi izdelki in storitvami je zanimiv tudi Bellov pristop (1986, str. 16; primerjaj tudi Schmenner, 1986, str. 21). Bell je leta 1981 predlagal simultano klasificiranje izdelkov na osnovi dveh kriterijev, ki po njem v svojih ekstremih razlikujeta fizične izdelke od storitev. Gre za (ne)snovnost in stopnjo vključenosti odjemalcev v (pro)izvajalni proces oziroma stopnjo prilagojenosti izdelka odjemalcem. S svojo klasifikacijo, ki zajema omenjene kriterije na kontinuumu, je želel doseči globlji vpogled v bistvo narave različnih izdelkov, hkrati pa je poskusil doseči to, da bi bila uporabna za menedžment njihovega marketinga.

Prikaz: Klasificiranje izdelkov na osnovi kriterijev (ne)snovnosti-procesnosti in prilagojenosti odjemalcem

visoka	Industrializirani izdelki	Diferencirani izdelki	Izdelki, prilagojeni odjemalcem
	1	2	3
Snovnost procesnost	Nediferencirane celote fizičnih izdelkov/storitev	Diferencirane celote fizičnih izdelkov/storitev	Celote fizičnih izdelkov/storitev prilagojenih odjemalcem
	4	5	6
	Industrializirane storitve	Diferencirane storitve	Storitve, prilagojene odjemalcem
nizka	7	8	9
	nizka	Prilagojenost odjemalcem	visoka

Kriterij prilagojenosti je izbral zato, ker zadeva enega najpomembnejših vidikov vključenosti odjemalcev v vezi s proizvodnjo in menjavo izdelkov. Pri tem je izhajal iz koncepta industrializiranosti, ki pojasnjuje visoko standardiziranost v metodah proizvodnje in marketinga ter v obliki in v vsebini izdelkov.

Diagonala deli matriko na dve področji. Zgoraj levo je področje, kjer pri izdelkih prevladujejo sestavine, za katere je značilna relativno visoka stopnja snovnosti in relativno nizka stopnja prilagojenosti zahtevam odjemalcev. Spodaj desno pa je področje prevladovanja storitvenih sestavin z obratnimi značilnostmi. V celice v osrednjih delih matrike (4, 5, 6, 2 in 8) sodi intenziviranje strukture fizičnih oziroma storitvenih sestavin v izdelkih ter njihovo diferenciranje.

Opredelitev posameznih celic:

celica 1 – industrializirani izdelki so tisti, ki so brez dodanih storitev (na primer hladno valjano jeklo)

celica 2 – diferencirani izdelki so izdelki, ki so prilagojeni zadovoljevanju nekaj različnih ciljnih skupin (na primer jekleni vezni elementi)

celica 3 – prilagojeni izdelki so tisti, ki jih proizvajajo po naročilu (komponente iz nerjavečega jekla za nuklearne aplikacije)

celica 4 – nediferencirane celote fizičnih izdelkov/storitev so tisti standardizirani izdelki, ki so jih »povečali« s storitvami, oziroma tiste industrializirane storitve, ki so jih »povečali« s snovnimi sestavinami (redna letalska linija)

celica 5 – diferencirane celote fizičnih izdelkov/storitev so tiste, ki so prilagojene za zadovoljevanje nekaj različnih ciljnih skupin (računalniški sistem)

celica 6 – celote fizičnih izdelkov/storitev, prilagojene odjemalcem, ki so skoraj popolnoma prilagojene zahtevam posameznih odjemalcev (lizing avtomobilov)

celica 7 – industrializirane storitve, ki skorajda nimajo snovnih elementov in jih ponujajo brez modificiranja vsem odjemalcem enako (mreža hitre prehrane)

celica 8 – diferencirane storitve, ki jih prilagajajo potrebam nekaj različnih ciljnih skupin (specializirani gostinski lokali)

celica 9 – storitve, prilagojene odjemalcem, so naravnane na zadovoljevanje potreb posameznikov (odvetniške storitve).

Za marketinški menedžment so najbolj nejasni izdelki v celici 5. Vanjo sodi zaradi vse intenzivnejše uporabe dodajanja oziroma odvzemanja fizičnih in storitvenih sestavin (angl. un/bundling) ter njihovega diferenciranja vse več izdelkov. Za ponudnika/proizvajalca takšnih izdelkov je bistveno, da najde ustrezne načine konkuriranja ali pa mora »preseliti« svojo ponudbo na drugo lokacijo v matriki.

Bellov način klasificiranja fizičnih izdelkov in storitev ima kljub svoji načelni uporabnosti nekatere značilne pomanjkljivosti. Prva je v tem, da s to klasifikacijo ponuja relativno ohlapne kriterije umeščanja izdelkov v posamezne celice, vendar gre v tem primeru na splošno za problem, kako sploh najti kriterije za natančnejše umeščanje izdelkov v različne razdelitve, če v stvarnosti velja koncept kontinuuma. Druga pa je v tem, da v skrajnih celicah pretirano poudarja ekskluzivnost (ne)snovnosti izdelkov. Ugotovitve raziskav v zvezi s tem, kako odjemalci zaznavajo izdelke, namreč negirajo takšna poenostavljanja v smeri absolutiziranja izdelkov kot zgolj snovnih objektov menjave in storitev kot zgolj nesnovnih objektov menjave (Snoj, 1992, str. 144).

4. KLASIFICIRANJE IZDELKOV PO VRSTI ODJEMALCEV (KRITERIJ USMERJENOSTI IZDELKOV)

Pri tem kriteriju gre za razdelitev izdelkov glede na vrste ciljnih skupin na dve skupini, in sicer: na izdelke, namenjene gospodinjstvom in članom gospodinjstev, in tiste, ki so namenjeni proizvajalnim ter drugim organizacijam (Goodfellow, 1983, v: Christopher et. al., 1983, str. 168).

Takšna razdelitev izdelkov je sama po sebi dokaj neživljenjska, saj lahko ponujamo enako vrsto izdelkov obema skupinama odjemalcev. Na primer osebne računalnike, toaletni papir,

prehrambne izdelke, električno energijo, pravne svetovalne storitve kupujejo tako fizične osebe kot organizacije. Seveda pa demografske, psihografske in vedenjske značilnosti različnih vrst odjemalcev bistveno vplivajo na različnost njihovih zahtev v zvezi s sicer generično enakimi izdelki, pa tudi znotraj obeh osnovnih skupin izdelkov, klasificiranih po vrsti odjemalcev. Raziskave kažejo, da se po obnašanju gospodinjstva oziroma njihovi člani kot odjemalci ne ločijo bistveno od organizacij. Njihovo obnašanje je v vsakem primeru odvisno od vrste izdelka, ki ga želijo, in od potreb, ki jih iz izdelkom zadovoljujejo. To odseva tudi v marketinški praksi ponudnikov izdelkov. V marketinških metodah v okviru marketinga izdelkov, namenjenih industriji, in v metodah v okviru marketinga izdelkov, namenjenih gospodinjstvom, so večje razlike kot v marketinških metodah med obema vrstama izdelkov (Sheth, 1979, v: Sheth, Gardner, Garrett, 1988, str. 10).

Uporabnost tovrstnega klasificiranja dodatno zamegljujejo dejavniki vsakokratnega ožjega in širšega okolja posameznega odjemalca (na primer zakonodaja, konkurenti, dobavitelji, tehnološki vplivi, gospodarski ukrepi), ki pomembno oblikujejo njegove zahteve v zvezi z izdelki.

5. KLASIFICIRANJE IZDELKOV GLEDE NA STOPNJO NAPORA IN GLEDE NA RIZIKE

Nekateri avtorji zlasti v zadnjem času zatrjujejo, da je iz marketinškega zornega kota najbolj uporabna klasifikacija izdelkov tista, ki upošteva obnašanje odjemalcev pri pridobivanju oziroma uporabi izdelkov. Če jo opredelimo natančneje, je to klasifikacija izdelkov glede na stopnjo napora, ki so ga odjemalci pripravljeni vložiti za pridobivanje oziroma uporabo izdelka, in glede na rizike, ki jih pri tem zaznavajo.

Pri tej klasifikaciji avtorji s področja marketinga izhajajo iz enega najbolj znanih modelov klasifikacij izdelkov, namenjenih gospodinjstvom. Ta model je od originalnega avtorja (Copeland, 1923) do danes doživel številne teoretične dodelave, vendar so osnovna načela klasifikacije ostala enaka (Murphy, Enis, 1986, str. 26–28).

Murphy in Enis (1986, str. 24), ki sta morda najbolj celovito obdelala Copelandov model klasificiranja izdelkov, dokazujeta, da je uporaben za vse kategorije izdelkov. Izdelki kot »svežnji koristi« naj bi odjemalcem omogočali doseganje zadovoljstva. Naj spomnimo: odjemalci ocenjujejo zadovoljstvo v smislu razlike med koristmi, ki jim jih omogočajo izdelki, in vložki, ki so potrebni za njihovo pridobitev oziroma uporabo. Vložke razumeta v smislu napora in rizikov. Napor opredeljujeta kot objektivno količino denarja, časa in energije, ki so jih odjemalci pripravljeni vložiti v nakup, pridobitev oziroma uporabo izdelka. Riziko pa je subjektivna ocena odjemalcev v zvezi z različnimi posledicami morebitnih napačnih odločitev (finančne, psihološke, fizične, funkcionalne, socialne posledice).

Glede na to, koliko napora in rizikov so odjemalci pripravljeni vložiti v nakup in uporabo izdelkov v zvezi z ravniyo koristi, ki jim jih ti omogočajo, ločimo štiri kategorije izdelkov:

- vsakdanji, dostopni, običajni (angl. »convenience«)
- preferenčni (angl. »preference«)
- nakupovalni (angl. »shopping«)
- posebni (angl. »specialty«).

Glede na zaznavanje stopnje rizika in glede na (pričakovani) napor, ki so ga odjemalci pripravljeni vložiti v nakup izdelkov, lahko po tej klasifikaciji torej ločimo:

- izdelke z nizko stopnjo zaznavanja rizika. Zanje je značilna visoka stopnja gotovosti odjemalcev v zvezi z delovanjem izdelka. Ti izdelki naj bi torej delovali v skladu s pričakovanji odjemalcev.
- izdelke z visoko stopnjo zaznavanja rizika. Pri teh izdelkih odjemalci niso sposobni oziroma so manj sposobni oceniti pričakovano delovanje izdelka.
- izdelke z nizko stopnjo pripravljenosti odjemalcev za napore pri pridobivanju. Gre za izdelke, ki jih odjemalci pogosto in rutinsko kupujejo.
- izdelke z visoko stopnjo pripravljenosti odjemalcev na napore. V to kategorijo sodijo statusni izdelki, pri kupovanju katerih je značilna visoka stopnja vključenosti ego potreb odjemalcev in jih ti redko kupujejo.

V zvezi s temi kategorijami izdelkov je povezano razlikovanje glede na to, ali imajo odjemalci že pred izbiro oziroma nakupom pripravljeno preferenčno lestvico izdelkov. Na osnovi tega kriterija lahko ločimo naslednje kategorije izdelkov:

Prikaz: Vrste izdelkov glede na to, ali imajo odjemalci vnaprej pripravljeno izbiro izdelkov

Odjemalci imajo vnaprej pripravljeno izbiro izdelkov	Obnašanje odjemalcev	Vrste izdelkov
NE	izdelki so obravnavani kot enakovredni	nezahtevni izdelki
DA	značilna je privrženost določenim izdelkom	povprečno zahtevni izdelki
NE	nujno je prednakupno iskanje izdelkov	zahtevni izdelki
DA	značilna je ekskluzivna privrženost določenim izdelkom	zelo zahtevni izdelki

Pri preferenčnih in posebnih izdelkih imajo odjemalci, še preden se pojavi potreba, preferenčno lestvico, ki kaže namen, da kupijo katerega koli od izdelkov, ki so substituti določenega izdelka, preden se odločijo za dodaten napor v zvezi z neznanim izdelkom. Pri vsakdanjih in pri nakupovalnih izdelkih odjemalci nimajo vnaprej oblikovane preferenčne lestvice.

V nadaljevanju navajamo nekaj splošnih primerov tovrstnega klasificiranja izdelkov in obnašanja odjemalcev v zvezi z njimi. Opozoriti moramo, da so primeri izdelkov v zvezi s posamezno izdelčno vrsto izbrani iz anglosaksonske literature, ki obravnava drugačno stvarnost, kot je v Sloveniji. Za Slovenijo žal nimamo tovrstnih podatkov. Zato lahko služijo zgolj za ilustracijo. Da bi dejansko lahko umeščali svoje izdelke v posamezne izdelčne kategorije, morajo proizvajalci oziroma ponudniki izvajati stalne raziskave obnašanja pomembnih segmentov svojih odjemalcev in se na svojih ciljnih trgih primerjati s ponudniki istovrstnih izdelkov.

Prikaz : Primeri različnih vrst izdelkov in obnašanje odjemalcev v zvezi z njimi

Vrsta izdelkov	Primeri izdelkov	Obnašanje odjemalcev v zvezi z izdelki
vsakdanji izdelki	zobna krema, milo, krema za čevlje, prehranski izdelki, taksi, javni prevoz, dežniki, povrtina	pogosto nakupovanje, kratek nakupovalni čas, rutina, pripravljenost plačati malo denarja, ni potrebe po asistiranju pri izbiri izdelka, včasih impulzno nakupovanje, poznavanje znamke izdelka, nelojalnost
preferenčni izdelki	pivo, vino, druge pijače, kreme za nego telesa, letalski prevoz, TV-oddaje, revije, časopisi, hotelske storitve, frizerske storitve, popravila aparatov, najem avtomobila	rutinsko nakupovanje, znamka izdelka je zelo pomembna, pomembna je relativno nizka cena, ni potrebe po osebni pomoči pri izbiri izdelka, odvisnost od oglaševanja
nakupovalni izdelki	pohištvo, oblačila, avtomobili, zavarovalniške storitve, bančne storitve, izobraževalne storitve, računalniki, izleti	redko nakupovanje, veliko časa, namenjenega nakupu, skrben pregled ponudbe, pripravljenost plačati dosti denarja, potreba po nasvetih pred izbiro izdelka, pomembna je prodajalna, v kateri kupujejo, ime izdelka (znamka) pogosto ni pomembno, lojalnost proizvajalcu/ponudniku izdelka, zaznavanje paketa koristi ni vezano zgolj na jedro izdelka
posebni izdelki	kaviar, izbrane zelo iskane znamke (avto Jaguar, gramofon Garrard, televizijski sprejemnik Sony), vina določene sorte, določeni letniki določenega proizvajalca, slike določenega avtorja, zdravstvene storitve, odvetniške storitve, stanovanje, fakulteta	znamka izdelka je bistvena, ne sprejemajo nadomestkov, potovali bodo daleč, samo da dobijo izbrano znamko izdelka, vedo dosti o lastnostih izdelka, pripravljeni so plačati več kot za konkurenčne izdelke, absolutna lojalnost

Za vsakdanje izdelke je značilno, da za odjemalce nimajo bistvenega pomena, saj so poceni in na voljo v zadostnih količinah. Pri teh izdelkih odjemalci nimajo vnaprej pripravljene preferenčne lestvice. Za njihov nakup so pripravljene vložiti le malo denarja, časa in energije. Izdelke v okviru te kategorije zaznavajo kot relativno homogene, torej takšne, ki se bistveno ne razlikujejo eden od drugega. Tovrstne izdelke kupujejo pogosto in običajno na osnovi razlik v ceni ter na osnovi njihove dostopnosti. Zato so raje pripravljene pridobiti katerega koli izmed alternativnih izdelkov, ki so na voljo, samo da jim ni treba vložiti dodatnega napora za nakup določene znamke izdelka.

Preferenčni izdelki tako kot vsakdanji za odjemalce niso posebno pomembni. Zato so odjemalci pripravljene vložiti v njihov nakup le malo napora. Odjemalci zaznavajo tovrstne izdelke kot med seboj različne in imajo v zvezi z njimi oblikovane preferenčne lestvice. Višjo stopnjo rizika zaznavajo odjemalci pri tej kategoriji izdelkov zato, ker so jih nekateri proizvajalci/ponudniki s pomočjo institucionalnega oglaševanja prepričali, da njihovi izdelki ob enaki ceni v primerjavi z izdelki konkurentov bolje zadovoljujejo potrebo. Znamke teh izdelkov kupujejo pogosto in pravzaprav uporabljajo preferenčne lestvice kot substitut za višjo stopnjo nakupovalnega napora (Hoyer, 1984 v: Divine, 1990, str. 37). Pri teh izdelkih torej odjemalci preferirajo določene znamke, vendar pa so tudi dokaj pripravljene, da jih zamenjajo za konkurenčne.

Nakupovalni so tisti izdelki, pri katerih so odjemalci pripravljene vložiti v iskanje in ovrednotenje več napora, saj so zanje pomembni. Odjemalci pri tej vrsti izdelkov v primerjavi s preferenčnimi in vsakdanjimi zaznavajo višjo stopnjo rizika. Toda ker odjemalci kupujejo te izdelke občasno oziroma redkeje, nimajo jasnih preferenčnih lestvic konkurenčnih znamk zanje, dokler se ne pojavijo potrebe po njih. Zanje so ti izdelki tako pomembni, da opravijo, preden se odločijo o nakupu, obsežno zbiranje informacij in analizo vseh možnosti ter oblikujejo preferenčne lestvice alternativnih izdelkov. Zaznani riziki v zvezi z napačno izbiro pri tovrstnih izdelkih so namreč višji v primerjavi s stroški zbiranja informacij in analize možnosti (Urbany, 1986 v: Divine, 1990, str. 37). Nakupovalne izdelke odjemalci zaznavajo tudi kot relativno heterogene, zato prihajajo v ponudbi teh izdelkov do izraza zlasti dodane, pomožne sestavine.

Za posebne izdelke je značilno, da so odjemalci pripravljene vložiti za njihovo pridobitev največ napora, prav tako pa pri tej vrsti izdelkov zaznavajo najvišjo stopnjo rizika. Osnovna razlika med nakupovalnimi in posebnimi izdelki je, da so pri posebnih izdelkih odjemalci pripravljene vložiti bistveno več napora in jih niso pripravljene zamenjati z drugimi, sorodnimi izdelki. Pri posebnih izdelkih imajo odjemalci, še preden se pojavi potreba po njih, oblikovano njihovo preferenčno lestvico. Visoka stopnja pomembnosti, ki jo odjemalci pripisujejo nakupom teh izdelkov, skupaj z dobrim poznavanjem znamk vpliva na visoko stopnjo zvestobe. Odjemalci pravzaprav zamenjajo svojo znamko posebnega izdelka samo v nuji. Imidž proizvajalca/ponudnika in prejšnje izkušnje odjemalcev z izdelki so med dejavniki, ki so ključni za uvrščanje izdelkov v kategorijo posebnih izdelkov. Uvrstitev v to kategorijo je ideal, ki ga večina organizacij s svojimi izdelki nikoli ne doseže. Poleg tega le redki posebni izdelki ohranijo ta status dalj časa.

Glede na povedano imajo proizvajalci/ponudniki posebnih, a tudi nakupovalnih izdelkov na voljo širši spekter marketinških ukrepov za ohranjanje konkurenčnih prednosti v primerjavi s ponudniki vsakdanjih in preferenčnih izdelkov.

Navedene kategorije izdelkov se med seboj razlikujejo glede na različne kriterije menedžmenta, ki so razvidni iz naslednjega prikaza (Murphy, Enis, 1986, str. 35):

Prikaz : Vidiki menedžmenta pri klasificiranju izdelkov

Kriterij	Vrsta izdelkov			
	Vsakdanji	Preferenčni	Nakupovalni	Posebni
Odjemalčevo zaznavanje vložkov v nakup izdelka	majhen napor	majhen napor	velik napor	velik napor
Odjemalčevo obnašanje	impulzno, rutinsko, navajeno	rutinsko, navajeno, neposredno ponovno nakupovanje	reševanje problemov	intenzivno reševanje problemov
Cilj proizvajalca/ponudnika	dominiranje na osnovi nizkih stroškov	lojalnost znamki	lojalnost neposrednemu ponudniku	popolna lojalnost proizvajalcu/ neposrednemu ponudniku oziroma znamki

Kriterij	Vrsta izdelkov			
	Vsakdanji	Preferenčni	Nakupovalni	Posebni
Osnovna strategija	množična proizvodnja/prodaja, zmanjševanje stroškov	množična proizvodnja/prodaja, diferenciranje, jasen imidž znamke	množična proizvodnja/prodaja ali visoka stopnja dobička, segmentiranje odjemalcev	visoka stopnja dobička, omejen obseg proizvodnje/prodaje, tržne vrzeli
Izdelčna strategija	standardizirana proizvodnja velikega obsega, nadzor kakovosti, hitro posnemanje inovacij	standardizirana proizvodnja velikega obsega, nadzor kakovosti, skromna stopnja razvojno-raziskovalne dejavnosti	standardna osnovna tehnologija, številne opcije, visoka stopnja razvojno-raziskovalne dejavnosti, garancije	oblikovanje izdelkov po potrebah odjemalcev, visoka stopnja razvojno-raziskovalne dejavnosti, storitve po meri
Cenovna strategija	tržna, nizke cene, narekujejo jih posredniki	tržna, cene narekujejo posredniki	na osnovi pogajanj, cene so vezane na različnosti v ponudbi, fleksibilnost	na osnovi pogajanj, poudarek na nedenedarnih vidikih
Distribucijska strategija	zasičenje	intenzivna	selektivna	ekskluzivna
Strategija komuniciranja	osredotočenje na prodajno mesto, občasne akcije, pospeševanje prodaje	intenzivna ekonomska propaganda in pospeševanje prodaje, zmerna uporaba osebnega prodajanja	osebno prodajanje in zmerna uporaba oglaševanja	publiciteta, osebno prodajanje, uporaba referenc, uporaba oglaševanja za zmanjšanje rizika

V zvezi s klasificiranjem izdelkov glede na stopnjo napora in rizikov, ki so jih odjemalci pripravljene vložiti v nakup in uporabo izdelkov, je treba vedeti:

- Da je splošno orodje za nadaljnjo analizo posameznega izdelka z vsemi pomanjkljivostmi. Zato je treba uporabiti proučevanje čim več vplivnih dejavnikov pri njenem prenosu na konkretni izdelek. Različni segmenti odjemalcev na primer različno zaznavajo enake izdelke posameznih proizvajalcev/ponudnikov, vendar za marketinško odločanje niso bistveni prav vsi možni segmenti.
- Posamezni kriteriji za klasificiranje izdelkov v posamezne kategorije niso jasni, še manj pa kvantificirani; na primer ravni napora odjemalcev oziroma rizikov. Zato jih moramo obravnavati na kontinuumu, v katerem so meje med kriteriji zabrisane in zelo relativne.
- Uvrščanje posameznega izdelka v posamezno kategorijo ni dano z osnovnimi značilnostmi izdelkov samih po sebi, marveč je odvisno od menedžerskih ukrepov proizvajalca/ponudnika in seveda od tega, kako vse to zaznavajo odjemalci. Dejstvo je, da lahko različni odjemalci isti izdelek zaznajo v okviru različnih klasifikacijskih skupin. Status posameznega izdelka je torej dinamičen koncept.
- Kljub potencialni uporabnosti v integriranju ravni zainteresiranosti odjemalcev za izdelke in marketinškega ukrepanja v zvezi z njihovim proizvajanjem oziroma ponudbo je treba vedeti, da ta model klasificiranja nikakor

ni substitut za skrbno analizo določene menjalne situacije in marketinško ukrepanje na njeni osnovi.

Zanimiv dodatek k omenjeni klasifikaciji sta ponudila Swan in Pruden (1977, v: Snoj, 1992, str. 151). Avtorja namreč ugotavljata, da lahko klasificiranje izdelkov glede na stopnjo odjemalčeve naklonjenosti izdelku bolje razumemo, če ločimo izdelke po razlogih za njihovo uporabo. Gre za koncept iz vedenjskih znanosti, uporaben pri analizi človeških aktivnosti.

Avtorja po tem kriteriju ločita:

- instrumentalne izdelke in
- izrazne (statusne) izdelke.

Instrumentalni izdelki so tisti, ki jih odjemalci obravnavajo kot sredstva za doseg nekega cilja. Pri teh izdelkih odjemalci želijo zmanjšati vse stroške nakupa in uporabe. Kot primer navajata prehranjevanje odjemalcev v gostinskem lokalju. Če odjemalci obravnavajo takšno storitev kot instrumentalno, bodo poskusili znižati vse vložke v storitev – izbrali bodo čim bližji lokal, ki ponuja relativno poceni obroke hrane, in porabili kar najmanj časa za užitek enostavnega obroka. V tem primeru so odjemalci pripravljene žrtvovati »kakovost« celotnega izdelka, da zmanjšajo vložke v njegov nakup in uporabo.

Izrazni (statusni) izdelki pa so tisti, ki jih odjemalci pojmujejo kot cilje same po sebi. V pridobivanje in uporabo teh izdelkov so odjemalci pripravljene vložiti relativno veliko časa, denarja in drugih virov. V primeru prehranjevanja v gostinskem lokalju bo »kakovost« celotne izkušnje pomembno izhodišče, če želijo odjemalci izrazni izdelek, zato bodo za njegovo pridobitev tudi pripravljene več vložiti.

Očitno je, da sodijo zlasti posebni izdelki po Copelandovi klasifikaciji v kategorijo izraznih izdelkov, medtem ko imajo vsakdanji izdelki med vsemi navedenimi najbolj izrazite značilnosti instrumentalnih izdelkov.

Seveda je tudi ta način klasificiranja zgolj splošen, z vsemi že omenjenimi slabostmi te splošnosti, in ponuja le kamenček v mozaiku poznavanja dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost v marketingu izdelkov.

6. SKLEP

V prispevku smo obravnavali le nekatere izmed številnih možnih kriterijev za delitev izdelkov in znanj, potrebnih pri njihovem marketingu. Vsak izmed teh kriterijev ima različno težo pri oblikovanju specifičnih znanj v zvezi z marketingom izdelkov.

Kakorkoli že je nujno, da tudi pri klasificiranju izdelkov iz marketinškega zornega kota upoštevamo zorni kot povpraševalcev, ki zaznavajo izdelke v vsakem primeru kot celote koristi ne glede na to, ali so v svojem bistvu fizični izdelki ali storitve, ali so namenjeni gospodinjstvom ali organizacijam, ali so surovine ali polizdelki. Nedvomno pa drži,

da je zorni kot povpraševalcev najpomembnejši kriterij za konceptualizacijo katerih koli znanj s področja marketinga.

Povzetek

V članku obravnava avtor marketinške vidike klasificiranja izdelkov kot osnovnih objektov menjalnih procesov med udeleženci. Izdelke v marketingu je moč razumeti kot celote stvari in dejanj za doseganje koristi, zaradi katerih grede udeleženci v menjavo. Tako procesne sestavine kot tudi stvari so lahko osnovni predmet menjave ali pa jo zgolj omogočajo, olajšujejo, povečujejo njegovo privlačnost in podobno.

Klasificiranje kakršnih koli objektov, ki jih raziskujemo, ima pomembno vlogo v razvoju teorije o njih. Zlasti je pomembno za razvoj deskriptivne teorije, saj vzpostavlja temeljne opredelitve za določeno področje obravnave. Izdelke je smiselno klasificirati, ko za navidezno različne izdelke kot objekte obravnavanja ugotovimo enake značilnosti in ko lahko metode reševanja problemov za določen objekt posplošimo tudi na druge objekte v okviru iste kategorije. Omogoča torej boljše razumevanje podobnosti in razlik med objekti opazovanja. Klasificiranje izdelkov lahko služi tudi za proučevanje vpliva značilnosti klasificiranih izdelkov na menedžment izdelkov.

V teoriji na področju marketinga obstaja že dolgoletna tradicija klasificiranja izdelkov. Kljub temu pa je osnovni problem pri klasificiranju izdelkov ta, da so številne klasifikacijske sheme preveč teoretične, da bi jih lahko učinkovito uporabljali pri dejanskem odločanju v marketingu.

V članku avtor kritično analizira v marketingu najpogostejše način klasificiranja izdelkov. Pri tem ugotavlja, da je po mnenju številnih avtorjev iz marketinškega zornega kota najbolj uporabna klasifikacija izdelkov tista, ki upošteva obnašanje odjemalcev pri pridobivanju oziroma uporabi izdelkov. Če jo opredelimo bolj natančno, je to klasifikacija izdelkov glede na stopnjo napora, ki so ga odjemalci pripravljeno vložiti v pridobivanje oziroma uporabo izdelka, in glede na rizike, ki jih pri tem zaznavajo. Kljub njenim prednostim pred drugimi načini klasificiranja pa je treba upoštevati, da je tudi ta klasifikacija zgolj splošno orodje za nadaljnjo analizo posameznega izdelka z vsemi pomanjkljivostmi. Zato je treba uporabiti proučevanje čim več vplivnih dejavnikov pri njenem prenosu na konkretne izdelke. Prav tako niso jasni posamezni kriteriji za klasificiranje izdelkov na posamezne kategorije. Zato jih moramo obravnavati na kontinuumu, v katerem so meje med kriteriji zbrisane in zelo relativne. Uvrščanje posameznega izdelka v posamezno kategorijo ni dano z osnovnimi značilnostmi izdelkov samih po sebi, marveč je odvisno od menedžerskih ukrepov tržnika in seveda od tega, kako vse to zaznavajo odjemalci. Dejstvo je, da lahko različni odjemalci isti izdelek zaznajo v okviru različnih klasifikacijskih skupin. Status posameznega izdelka je torej dinamičen koncept. Treba je upoštevati, da tudi ta model klasificiranja ni substitut za skrbno analizo določene menjalne situacije in marketinško ukrepanje na njeni osnovi.

V prispevku je avtor obravnaval le nekatere izmed številnih možnih kriterijev za delitev izdelkov in znanj, potrebnih pri njihovem marketingu. Vsak izmed teh kriterijev ima različno težo pri oblikovanju specifičnih znanj v zvezi z marketingom izdelkov. Kakorkoli že je nujno, da tudi pri klasificiranju izdelkov iz marketinškega zornega kota upoštevamo zorni kot povpraševalcev, ki zaznavajo izdelke v vsakem primeru kot celote koristi, ne glede na to, ali so v svojem bistvu fizični izdelki ali storitve ali so namenjeni gospodinjstvom ali organizacijam ali so surovine ali polizdelki. Nedvomno pa drži, da je zorni kot povpraševalcev najpomembnejši kriterij za konceptualizacijo katerihkoli znanj s področja marketinga.

Abstract

Product classification from marketing perspective

In his article author reveals marketing perspective in the classification of products. In marketing terms products are combinations or bundles consisting of physical elements and activities giving benefits to the parties engaged in the

exchange processes. The elements and activities can be either the main reason of the exchange or its facilitator or promotor.

The classification of whatever objects under investigation plays the fundamental role in the development of the theory. Especially it is crucial in the development of the descriptive theory. It enables better understanding of similarities and differences among the objects of investigation. It can be also usefull to investigate the impact of the differences among products on their management.

In the marketing theory there exists already long tradition of product classifications. However the majority of classification schemes are too theoretical to be usefull in real-life business decisionmaking.

In its article author critically reveals several of the most often used product classification schemes in marketing. The majority of authors in marketing believe that the most usefull product classification scheme is the one according to the characteristics of customer behaviour in the buying processes. This scheme classifies the products according to the degree of effort (money, time and energy) the customer is willing to expend to acquire a given product and the perceived risk that the product will not deliver the benefits sought. To author's opinion, despite some obvious qualities in comparison with the other classification schemes, this scheme can only serve as a general tool that gives path to more profound analysis of particular product marketing characteristics. Its application to specific products asks for the implementation of the vast array of influences to be observed. This scheme also doesn't enable the clear classification of specific products into categories. Therefore products should be analysed on the continuum that gives only fuzzy and relative borders among specific categories. It is not the fundamental characteristics of the specific product that classify it into certain category of the products but the managerial decisions about it and the customer perception of it.

Literatura

- M. L. Bell, »Some Strategy Implications of a Matrix Approach to the Classification of Marketing Goods and Services«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring, 14, 1, 1986.
- M. Christopher, M. McDonald, A. Rushton, »Back to Basics: The 4 Ps Revisited, Proceedings of Marketing Education Group«, *16th Annual Conference*, Cranfield School of Management, 1983.
- D. W. Cowell, *The Marketing of Services*, Heineman, London 1986.
- R. Divine, »An Analysis of Structural Issues in Product Classification and A Proposal for New Product Classification Schemes«, *AMA Winter Educators Proceedings*, Chicago, Ill., str. 36-40, 1990.
- B. M. Enis, K. J. Roering, »Services Marketing: Different Products, Similar Strategy«, v: J. H. Donnelly, W. R. George, »Marketing of Services«, *AMA Proceedings Series*, Chicago Ill, 1982.
- J. H. Goodfellow, »An Assessment of the Utility of Product - Service Taxonomies in Determining Marketing Strategy«, v: M. Christopher, M. Mc Donald, A. Rushton, »Back to Basics: The 4 Ps Revisited, Proceedings of Marketing Education Group«, *16th Annual Conference*, Cranfield School of Management, 1983.
- P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Principles of Marketing*, The European Edition, Prentice Hall International Ltd., Europe 1996.
- P. E. Murphy, B. M. Enis, »Classifying Products Strategically«, *Journal of Marketing*, July, str. 25-42, 1986.
- N. Sheth, D. M. Gardner, D. E. Garrett, *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons, 1988.
- B. Snoj, *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*, doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor 1992.
- J. E. Swan, H. O. Pruden, »Marketing Insights From A Classification of Services«, *American Journal of Small Business*, II, July, 1977.
- R. W. Schmenger, »How Can Service Businesses Survive and Prosper?«, *Sloan Management Review*, Spring 1986.

Sodelovanje med marketingom in R&R pri razvoju in uvajanju novih izdelkov

1. UVOD

Veliko raziskav je pokazalo, da je eden od ključnih vzrokov za neuspeh novih izdelkov pomanjkanje sodelovanja in komuniciranja med marketingom in R&R v prvih fazah razvoja novih izdelkov. Visoka stopnja sodelovanja med obema oddelkoma zagotavlja uspešen razvoj izdelkov in storitev. Dejstvo pa je, da je zelo malo takšnih podjetij, v katerih je sodelovanje med marketingom in razvojem dobro (Gupta, 1991).

Tudi v tistih podjetjih, kjer se zavedajo takšnega sodelovanja, imajo veliko težav in problemov pri izvajanju in skupnem sodelovanju pri konkretnih projektih. Ideja o povezovanju in interaktivnem procesu, kjer imajo ključno vlogo R&R, proizvodnja in marketing, je v veliko podjetjih v nasprotju z njihovo tehnološko usmerjeno podjetniško kulturo. Kakorkoli že, pa so takšni skupni naporji za razvoj novih izdelkov v današnjem času izredno pomembni, in to predvsem zaradi večje konkurenčnosti, hitrejšega razvoja tehnologije, krajšega življenjskega cikla izdelkov, zahtevnejših kupcev, zahtev po hitrejšem razvoju novih izdelkov itd. (slika 1).

2. POMEN SODELOVANJA MED MARKETINGOM IN R&R

Za veliko podjetij, predvsem tehnološko intenzivnih, je ideja o združevanju R & R in marketinga že sama po sebi inovacija.

Večina podjetij, posebej tehnološko usmerjenih, začne pri reševanju tehnoloških problemov. Rezultat tega so izdelki ali tehnologije, ki naj bi reševali večino problemov. Takšna podjetja morajo vedeti, da je tehnologija dopolnilo tržni usmerjenosti oz. potrebam. Zavedati se morajo, da namen industrijskih raziskav ni samo znanstveno odkritje, ampak razvijanje različnih možnosti reševanja problemov odjemalcev (potrošnikov) (Lucas, 1988). Podjetje ne more preživeti z razvojem samo enega izdelka, ampak mora razvijati več novih

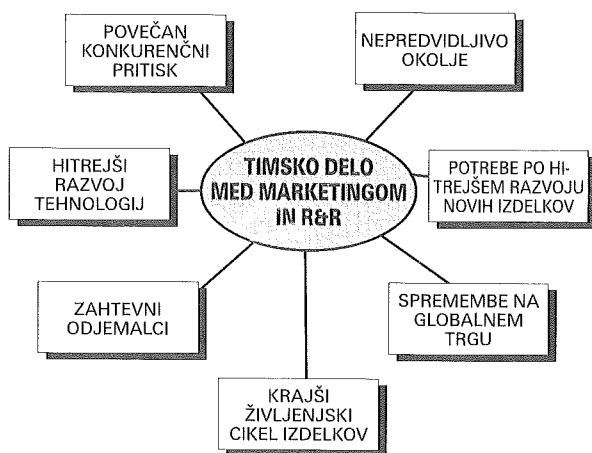
Dr. Bruno Završnik

Univerza v Mariboru
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Katedra za marketing

Mag. Vinko Zupančič

Gospodarska zbornica Slovenije

RAZLOGI ZA TIMSKO DELO MED MARKETINGOM IN R&R



dr. Bruno Zavrnšek, EPF Maribor

Slika 1: Razlogi za timsko delo marketinga in razvoja

izdelkov. To pa nujno zahteva marketinški pristop (McNulty, 1992).

Za razvoj novih izdelkov so medsebojno odvisni tako ljudje v marketingu kot v raziskavah in razvoju (R&R). Čeprav se med seboj vedno ne razumejo in prihaja tudi do konfliktov (Sounder, 1988).

Veliko menedžerjev v podjetjih se srečuje s problemi reševanja odnosov med obema oddelkoma.

Odločitev o skupnem sodelovanju R&R in marketinga pri razvoju novih izdelkov se sprejema na različnih ravneh v podjetju. Vodstvo podjetja, ki razvija kulturo, strateške usmeritve in vizijo podjetja, mora biti prepričano, da tehnologija sama po sebi še ne zagotavlja razvoja novih izdelkov. Tehnološke prednosti morajo biti tržno usmerjene. Menedžment mora sprevideti, da poslanstvo R&R ni dano samo po sebi, ampak se mora razvijati in prilagajati tržnim potrebam oziroma zahtevam odjemalcev. Za doseganje takšnih ciljev pa morajo marketing in R&R sodelovati skupaj. Ljudje na nižjih organizacijskih ravneh morajo biti prepričani o pravilnosti takšnih usmeritev. Postopki morajo biti razviti in podpirati takšno sodelovanje (Hall, 1989).

Razvoj sodelovanja zahteva splošno sprejetje takšne ideje in podporo celotnega podjetja, vključno z najvišjim vodstvom (top menedžmentom), vodstvom R&R in marketinga (Kotler, 1994).

Stopnja sprejemanja inovacije je odvisna od naslednjih dejavnikov (slika 2):

a) Zaznavne lastnosti novih idej (Gupta, 1991)

- **Relativna prednost**

Stopnja uspešnosti inovacije je odvisna od uspešnega sodelovanja med marketingom in R&R. Podjetje, ki ima razvito dobro sodelovanje med obema funkcijama, ima tudi

VPLIVNI DEJAVNIKI USPEHA ADOPCIJE INOVACIJE



dr. Bruno Zavrnšek, EPF

Slika 2: Uspešnost sprejemanja novih idej

večje relativne prednosti pred konkurenti. Večja relativna prednost pa odseva tudi v večji stopnji sprejemanja nove ideje.

- **Združljivost**

Zaposleni v R&R težko ali pa tudi ne razumejo dejstva, da morajo biti inovacije usmerjene k odjemalcem, potrošnikom. Teh ne zanimajo tehnološki postopki izdelave, ampak koristi izdelka. Po drugi strani pa ljudje v marketingu ne vidijo tehnoloških omejitev za določene izdelke. Združevanje idej tako v marketingu kot v R&R je v veliko podjetjih zelo težavno. Odvisno je od vrednot, znanja, preteklih izkušenj in vodstva podjetja.

- **Zapletenost**

Pri sodelovanju ljudi iz marketinga in R&R prihaja do nemalo zapletov. Razvoj mora posredovati marketingu informacije o razvoju novega izdelka, kar ni vedno enostavno. Tesno sodelovanje je pogoj za uspešno pripravo promocijskega gradiva za nove izdelke, pri čemer pogosto prihaja do nejasnosti (Parry, 1993). Na drugi strani pa mora tudi marketing vključiti v svoj tim strokovnjaka iz R&R, da sodeluje pri tržnih raziskavah in pripravi marketinških strategij. Zaposleni v marketingu potrebujejo tehnično znanje o izdelku, ki jim ga posredujejo strokovnjaki v R&R. Pri tem pa pogosto prihaja do različnih zapletov. Manj je zapletov, hitrejša je stopnja sprejemanja inovacij (Lapierre, 1996).

- **Poskus uvajanja**

Nove ideje, ki jih poskušamo uvesti, so lahko dokaj hitro sprejete. Ideje o razvoju sodelovanja med marketingom in R&R zahtevajo določene aktivnosti za izboljšanje medsebojnih odnosov in novo organizacijsko strukturo. Pri tem je treba razčistiti celo vrsto odprtih problemov. Spremembe, ki jih uvajamo, morajo biti sprejemljive za oba oddelka.

- **Opazovanje**

Veliko raziskav je pokazalo, da je prišlo v zadnjem času do bistvenega premika v kakovosti odnosov in sodelovanja med marketingom in R&R. Eden izmed najpomembnejših razlogov za takšno izboljšanje je uspešna realizacija razvoja novih izdelkov, pri kateri sta sodelovala oba tima. Podjetje

lahko pri tem uporabljati lastne izkušnje ali pa spremlja (opazuje) takšno uspešno sodelovanje pri drugih podjetjih.

b) Načini odločanja o inovaciji

Rezultat odločanja o inovaciji je njen sprejem ali zavrnitev. Odločitev o inovaciji je lahko:

- **Individualna** – odločitev posameznika je neodvisna od odločitve drugih članov skupine.
- **Kolektivna** – odločitev sprejmejo soglasno vsi člani skupine.
- **Avtoritativna** – odločitev sprejme samo nekaj posameznikov, ki imajo moč, status in velik vpliv.

c) Sistemi komuniciranja

Pri sprejemanju inovacij so pomembni tako množični mediji kakor tudi sistem medosebnega komuniciranja. Učinkovitost sistema komuniciranja se kaže v prepričanju potencialnih sprejemnikov o oblikovanju pozitivnih stališč do inovacije, pomoči pri odločanju itd. Pri tem imajo pomembno vlogo mnenjski vodje, vplivni posamezniki in člani skupin (Armstrong, 1990).

d) Podjetniška kultura

Za širjenje inovacij so posebej pomembni organizacijska struktura, družbene norme (podjetniška kultura) in sistem komuniciranja. Družbene norme (vedenjski vzorci članov družbenega sistema) rezultirajo v podjetniški kulturi, ki je lahko pospeševalec ali zaviralec sprejemanja novih idej. Mnenjski vodje (opinion leaders) pomagajo pri sprejemanju novih idej. Sprememba kulture podjetja je ponavadi boleč in počasen proces. Začeti se mora na vrhu in se nato postopno uvajati v celotnem podjetju (Griffin, 1996).

e) Vplivni posamezniki

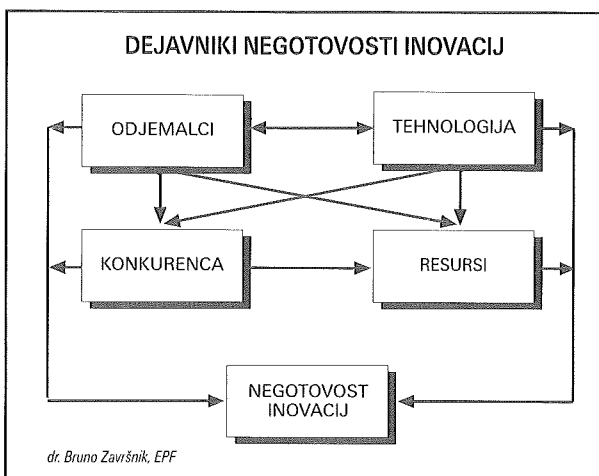
Hitrost širjenja nove ideje (inovacije) je odvisna tudi od sodelovanja vplivnih posameznikov pri promocijskih aktivnostih. Vplivni posamezniki so lahko menedžerji, izvršni direktorji, vodje oddelkov, svetovalci in drugi. Uspešnost širjenja njihovega pozitivnega odnosa do novih idej je odvisna od osebnega vpliva in prizadevanj, vloženih v promocijo.

3. VPLIV INFORMACIJ NA PROCES RAZVOJA NOVEGA IZDELKA

Potreba po dobrem komuniciranju (izmenjavi informacij) med marketingom in R&D v procesu inovacij je sama po sebi nedvoumna. Izmenjava informacij prispeva k zmanjšanju negotovosti v samem procesu razvoja novih izdelkov (Sunder, 1992).

Konkurenti pogosto ciljajo na isti tržni segment z uporabo podobne ali enake strategije in tehnologije, zato je uspešen proces inovacij izrednega pomena za pridobivanje konkurenčne prednosti. S tega vidika obstajajo štiri kategorije negotovosti inovacij (slika 3): negotovost glede odjemalcev (potrebe, želje, negotovost nakupa), tehnološke negotovosti (uporaba prave tehnologije), negotovost glede resursov

podjetja (zmožnosti podjetja) in negotovost glede konkurentov (strategije, cilji).



Slika 3: Dejavniki negotovosti inovacij

4. SODELOVANJE RAZVOJA IN MARKETINGA PRI INOVACIJI PROGRAMA KUHINJ GORENJE

Novi program »samosvojih« kuhinj Gorenje je prišel na trg leto dni potem, ko je Notranja oprema zaradi decentralizacije poslovnega sistema Gorenje pridobila vse poslovne funkcije. V organizacijsko shemo sta se vključili celotna marketinška in prodajna funkcija, s terensko mrežo lastnih predstavnikov in prodajno operativno vred. V petih letih pred tem je podjetje uvedlo na trg dve novi kuhinji s spremenljivim uspehom, zdaj pa se je asortima ponudbe razširil od 8 na 35 modelov kuhinj, tipška karta pa od 31 kuhinjskih elementov na 106. Ta zaokroženost je znatno prispevala k razvoju podjetja in je odsevala v prenovi ponudbe in hitrem tehnološkem in organizacijskem razvoju.

Po vsebini, z marketinškega vidika, se je podjetje soočilo z izzivom upravljanja izdelkov. Izdelčni menedžment tudi v tem primeru ni imel opore v obliki lastne organizacijske enote. Če pa bi imeli opraviti še s togo organizacijo, ki skorajda ne zmore prebiti meje organizacijskih enot, bi to imelo uničujoče posledice za inoviranje ponudbe.

Popolna ekipa je lahko hitro preseгла težave, ki nastajajo ob ločenem delu razvojne in prodajne funkcije. Marketing je bil sposoben zagotoviti plasmajske rezultate, medtem ko je razvoj poskrbel za izrabo vseh tehnoloških možnosti, vgrajenih v proizvodnji. Vodstvo podjetja je bilo neposredno vključeno v inoviranje programa. Izkušnje kažejo, da je timsko delo prava rešitev za soočanje z inoviranjem ponudbe. V našem primeru ni nikdar šlo za odnose nadrejenosti ali podrejenosti, ampak za osvajanje trženjske zasnove poslovanja, ki so jo sprejele vse poslovne funkcije podjetja. Primer kaže, da je mogoče upravljanje z izdelčnim spletom učinkovito zastaviti pravzaprav le z delom v omrežju znotraj samega podjetja.

Vsi izdelki zastarajo, zato je za podjetje pomembno, da upravlja z življenjskim ciklom izdelka in da skrbi za pravočasno nadomeščanje starih izdelkov z novimi. Funkcija izdelčnega menedžmenta je odgovorna za izvedbo teh aktivnosti.

Odgovornosti izdelčnega menedžmenta se običajno povezujejo z glavnim direktorjem (v manjših podjetjih), lahko so razdeljene med več organizacijskih enot ali pa se povezujejo z izdelčnimi menedžerji. Notranja oprema je te odgovornosti porazdelila med organizacijske enote. Področje izdelčnega menedžmenta vključuje med drugim prodajno napoved, načrtovanje proizvodnje, pospeševanje prodaje, cene in popuste, tehnično podporo prodaji, tržne raziskave, nove izdelke, dodajanje in opuščanje pozicij v asortimaju in spremljanje dejavnosti konkurence.

Odgovornost za nove izdelke je bila npr. v Notranji opremi porazdeljena med naslednje organizacijske enote:

1. **Marketing** – predlogi in sodelovanje v pripravi, opredelitve zahtev kupcev, priprava tržnih komunikacij, analiza tržne ponudbe konkurence in analiza cen.
2. **Tehnični sektor (razvoj)** – predlogi in presoja z vidika tehnoloških omejitev, analiza tehnološkega stanja in razvoja konkurence.
3. **Proizvodnja** – prilagajanje organizacije proizvodnje, izdelava vzorcev, testna in redna proizvodnja..
4. **Vodstvo** – sodelovanje in potrditev programa novih izdelkov ter potrebnih naložb.

Sklepati je mogoče, da se porazdelitev odgovornosti izdelčnega menedžmenta razlikuje od podjetja do podjetja. Te raznolikosti je treba seveda upoštevati pri oblikovanju takšne podpore izdelčnemu menedžmentu v podjetju, ki zagotavlja inovativnost ponudbe.

V zasnovi trženja razvoj oziroma inovacija ni izrecno vezana samo na tehnične vidike. Natačnejša analiza novosti v inoviranem programu kuhinj Gorenje kaže naslednjo razdelitev prispevka k inovaciji ponudbe med marketingom in tehničnim sektorjem (razvojnim oddelkom) po posameznih novostih v programu kuhinj.

Vrsta inovacije	Razvoj	Marketing	Zunanji oblikovalec
Imena novih kuhinj		**	
Določitev vrste ličnic po tehnološki plati	**		
Priprava in izbor dizajna ličnic	**	*	*
Novi kuhinjski elementi	*	*	
Osnovne in akcentne barve			**
Kuhinjski dodatki (ročaji)	*	*	**
Prostorska postavitve		*	*

Oznake:

* odgovornost razvoja, marketinga ali zunanjega oblikovalca za inovacijo

** večja odgovornost razvoja, marketinga ali zunanjega oblikovalca za inovacijo

Splošna ugotovitev je, da je bil za uspeh novega programa kuhinj odgovoren celoten marketinški splet. Ključni prispevki so se nanašali na:

- inovativno ponudbo izdelkov, kakovostno v zgornjem ponudbenem razredu na domačem trgu, ki je razdelana v preglednici
- strateško spremembo prodajnih kanalov, prehod od prodaje preko trgovine na debelo na prodajo preko trgovine na drobno – specialistov
- politiko neto prodajnih cen, brez marž za trgovce na debelo

in drobno, za razliko od tedanje politike bruto prodajnih cen, ki so vključevale marže za trgovce

- izboljšano komunikacijsko podporo, predvsem dobro promocijsko gradivo, razstavne prostore v vodilnih prodajalnah, sejemske predstavitve novosti in uvajalne seminarje za prodajalce kot domiselno obliko pospeševanja prodaje.

Pomembno je tudi, da je menedžment proizvodnje zagotovil in uresničeval razvoj organizacije proizvodnje (in v veliki meri poslovanja podjetja), kar je podjetje v poldrugem letu pripeljalo do naročniške proizvodnje kuhinj iz polizdelkov, kakor je organizirana sodobna proizvodnja kuhinj po svetu. Podjetje je naredilo tudi uspešno potezo z izbiro zunanje oblikovalca, ki je poznal tehnične in tehnološke možnosti podjetja na eni strani in tržno ponudbo na drugi.

Spričo posebnih okoliščin, ki jih je narekovala zaokrožitev poslovnih funkcij v podjetju, je bilo posebne pozornosti deležno vprašanje medsebojnih razmerij med tehničnim sektorjem in marketingom, kar smo nenazadnje preizkusili tudi v »ognju« pri snovanju in izvedbi novega programa kuhinj. Podjetje je bilo v fazi pridobivanja standarda ISO. Tako je uvajanje standardizacije odločilno vplivalo na opredelitev razmerja med razvojem in marketingom.

Naloge marketinga v funkciji razvoja ponudbe smo opredelili takole:

- ugotavljanje tržnega potenciala za posamezne izdelke in storitve
- kratkoročno tržno načrtovanje zaradi določanja vrste, količin, cen in terminov proizvodnje izdelkov ali opravljanja storitev
- nadzor marketinškega programa s preverjanjem pogodb ali tržnih zahtev (s presojo neugotovljenih odjemalčevih pričakovanj in značilnosti vred)
- natančno prenašanje zahtev odjemalcev znotraj organizacije.

Marketing mora pripraviti dejanski prikaz zahtev za izdelek. Informacije o izdelku pretvarjajo odjemalčeve zahteve in pričakovanja v vrsto predhodnih specifikacij, ki so osnova za konstruiranje izdelka. Vključujejo pa:

- delovne značilnosti (npr. pogoji okolja in uporabe, zanesljivost ipd.)
- čutne značilnosti (stil, barva, okus, vonj)
- mere za vgradnjo in velikost izdelka
- veljavni standardi ali predpisi
- pakiranje
- zagotavljanje ali potrjevanje kakovosti.

Poseben poudarek daje marketing oblikovanju sistema za kontinuirano spremljanje in zbiranje podatkov. Ti podatki so namenjeni za določanje pomena in velikosti problemov, ki so vezani na izdelek ali storitev in se nanašajo na izkušnje in pričakovanja porabnikov. Poleg tega lahko zbrane informacije zagotavljajo osnovo za možne spremembe konstrukcije kot tudi ustrezne ukrepe zagotavljanja kakovosti.

Uvajanje novega izdelka na trg je dokončni preizkus kakovosti naveze med razvojem in marketingom. Novi program kuhinj je bilo treba iz prototipov in pisnih dokumentov o ukrepih marketinškega spleta dokazati pri poslovnih partnerjih in uporabnikih. Rezultat teh aktivnosti, pa tudi sodelovanja drugih poslovnih funkcij, je bil vir našega navdiha – izbrusen trženjski program v skoraj vseh podrobnostih. Domači trg je novi program ugodno sprejel. Ocenjujem, da smo z njim v času uvajanja dosegli položaj tržnega vodje in stabilen tržni delež z rahlim trendom povečevanja.

Da pa gre v primeru podjetja Notranja oprema za inovativno podjetje, kaže že pregled uresničenih razvojnih programov, ki dajejo v zadnjih petih letih predvsem izvozne rezultate in omogočajo naročniško množično proizvodnjo: revitalizacija programa kuhinjskih miniblokov; razvoj komponentske proizvodnje kuhinjskih ličnic z dvakratnim povečanjem prodaje v izvozu; tretje žganje pri keramičnih ploščicah, ki omogoča izdelavo dekorativnih keramičnih ploščic; razvoj kopalniških blokov in petkratno povečanje prometa programa kopalnic.

Notranja oprema je v zadnjih letih podvojila promet in dodatno zaposlila 200 delavcev, da je bila kos izvoznim naročilom.

Povzetek

Uspeh podjetja na današnjih zahtevnih trgih je v veliki meri odvisen od sodelovanja med marketingom in R&R. Marketing in R&R si delita odgovornost za postavljanje ciljev razvoja novih izdelkov, iskanje možnosti za nove generacije izdelkov, nove oblike izdelkov, za razumevanje in zadovoljevanje potreb odjemalcev.

Formalno in neformalno sodelovanje med marketingom in R&R samo po sebi še ne prispeva k uspešnemu razvoju in uvajanju novih izdelkov na trg. Vodstvo podjetja mora podpirati takšno sodelovanje in motivirati zaposlene v R&R in marketingu za doseganje skupnih ciljev.

Primer uspešnega sodelovanja med marketingom in razvojem je podjetje Notranja oprema, kjer so skupaj razvili nove izdelke in tako pridobili konkurenčno prednost na trgu.

Abstract

Cooperation between R&D and marketing within development and launching new products

To succeed in today's marketplace, most companies must engender cooperation between marketing and R&D functions. Marketing and R&D share responsibilities for setting new product development goals, identifying opportunities for the next generation of product improvement, new engineering design, satisfying and understanding customer needs. Formal and informal integration (cooperation) between marketing and R&D is not guaranty for a successful new product development and introduction into the market. Senior management must support and motivated marketer's and researchers to achieving the common goals.

A good example of cooperation between R&D and marketing is company Notranja oprema. R&D and marketing were developed together the new product successfully and gain competitive advantage in the market place.

Viri in reference

- Armstrong M., *Management Processes and Functions*, Management Studies Series, London 1990.
- Griffin A. and Hauser J.R., »Integrating R&D and Marketing, A Review and Analysis of the Literature«, *The Journal of Product Innovation Management*, May 1996.
- Gupta A.K. and Rogers E.M., »Internal marketing, Integrating R&D and Marketing within the Organization«, *The Journal of Consumer Marketing*, Summer 1991.
- Hall A. J., *Bringing New Products to Market*, AMACON, N. J. 1989.
- Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall, N. J. 1994.
- Lapierre J. and Henault B., »Bidirectional Informational Transfer: An Imperative for Network and Marketing Integration in a Canadian Telecommunication Firm«, *The Journal of Product Innovation Management*, March 1996.
- Lucas G. H. and Bush A. J., »The Marketing-R&D Interface: Do personality Factors Have an Impact?«, *The Journal of Product Innovation Management*, December 1988.
- McNulty T., »Putting the Marketing into R&D«, *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 10, 1992.
- Parry M. E. and Song X.M., »Determinants of R&D Marketing Integration in High-Tech Japanese Firms«, *The Journal of Product Innovation Management*, January 1993.
- Souder W. E. and Monaert R. K., »Integrating Marketing and R&D Project Personnel within Innovation Projects«, *Journal of Management Studies*, July 1992.
- Souder W. E., »Managing Relations Between R&D and Marketing in New Product Development Projects«, *The Journal of Product Innovation Management*, March 1988.

OBNAŠANJE POTROŠNIKOV

Ocena vidnosti in nujnosti uporabe izdelkov kot dejavnikov, ki nakazujeta moč vpliva referenčnih skupin na izbiro izdelka in njegove znamke

1. UVOD

Človeka opredeljujemo kot bio-psiho-socialno bitje. To pomeni, da ima biološko osnovo, na kateri se kot nadgradnja oblikuje psihična raven. Hkrati pa lahko človek živi polno življenje le v socialnem okolju.

Kot socialna bitja večino časa preživimo v družbi drugih ljudi. In v družbi drugih ljudi poteka tudi velik del našega nakupnega vedenja in uporabe izdelkov. Vse te aktivnosti se največkrat dogajajo v skupinah. Zato imajo na vedenje porabnikov skupine tako močan vpliv.

Posebej velik vpliv skupin lahko zaznamo pri izdelkih in aktivnostih (storitvah), ki so vidni predstavnikom skupine, ki ji posameznik pripada ali ji želi (ali ne želi) pripadati.

Poznamo več opredelitev pojma skupina. Omenimo samo eno. *Skupina* sta dva ali več posameznikov, ki imajo skupne norme, vrednote ali prepričanja in določene implicitne ali eksplicitne medsebojne odnose, tako da je njihovo vedenje soodvisno (Ostlund, 1973; v: Hawkins, Best, Coney, 1989).

1.1. Kriteriji za razvrščanje skupin

Skupine lahko razvrščamo na različne načine. Za uporabo v marketingu so primerni trije kriteriji (Hawkins, Best in Coney, 1989):

- a) **Članstvo** je kot kriterij dihotomno – ali je nekdo član skupine ali pa ni.
- b) **Količina stikov** pomeni, koliko medsebojnih stikov imajo člani skupine drug z drugim; glede na količino stikov ločimo *primarne skupine*, v katerih je veliko medsebojnih stikov, in *sekundarne skupine*, v katerih je malo medsebojnih stikov.
- c) **Privlačnost** skupine pomeni, kako močno si posameznik želi članstva v določeni skupini. Skupine z negativno

Dr. Damijan Mumel
Univerza v Mariboru
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Katedra za marketing

privlačnostjo – odbijanjem, lahko prav tako (ali še močneje) vplivajo na naše vedenje kot skupine, ki nas privlačijo.

1.2. Referenčne skupine

Za uporabo v marketingu so posebej zanimive referenčne skupine.

Referenčna skupina je tista, katere domnevne vrednote in norme uporablja posameznik kot osnovo za lastno vedenje. Torej je referenčna skupina preprosto tista, ki jo posameznik v določenih situacijah uporablja kot usmerjevalno za svoje lastno vedenje (Hawkins, Best, Coney, 1989).

Aspiracijska referenčna skupina je tista, ki nas privlači in katere član nismo. Lahko vpliva na to, katere izdelke želimo. Uporabljati ali posedovati želimo predmete, o katerih smo prepričani, da jih imajo ali jih uporabljajo predstavniki zelene skupine. Tako s posedovanjem ali uporabo teh izdelkov postanemo dejanski ali samo simbolični član skupine.

2. VPLIV SKUPINE NA (U)PORABO

Ko govorimo o vplivu skupin na posameznika, ne moremo mimo dveh pomembnih pojmov. To sta konformnost in skupinske norme.

Konformnost je tendenca, da želimo biti podobni relevantnim in pomembnim drugim. Vsi se na različne načine prilagajamo skupinam. Življenje je tako enostavnejše in lepše.

Kadar se vedemo tako, kot od nas pričakuje skupina, izpolnjujemo **skupinske norme**. Norme so splošna pričakovanja o vedenju, ki se pojmuje kot primerno za vse pripadnike skupine v določenem socialnem kontekstu, odvisno od položaja, ki ga ima posameznik.

2.1. Vpliv referenčnih skupin na vedenje porabnikov

Ločimo tri načine vplivanja referenčnih skupin na vedenje porabnikov: informacijski, normativni in identifikacijski vpliv (Wells, Prensky, 1996).

- **O informacijskem vplivu** govorimo, kadar posameznik uporabi vedenje in mnenje predstavnikov referenčne skupine kot informacijo pri lastnem odločanju.
- **O normativnem vplivu** referenčne skupine govorimo, kadar posameznik izpolnjuje skupinske norme, zato da bi se izognil kazni ali dosegel nagrado.
- **O identifikacijskem vplivu** govorimo, kadar posameznik skupinske norme in vrednote uporablja kot vodilo za svoje lastno vedenje ali stališča.

2.2. Moč in način vpliva referenčnih skupin

V nekaterih situacijah referenčne skupine nimajo nikakršnega vpliva, v nekaterih pa vplivajo na uporabo kategorije in vrste izdelka ali njegove znamke.

2.2.1. Determinante moči vpliva referenčnih skupin

Hawkins, Best in Coney (1995) navajajo pet dejavnikov, ki so pomembni pri določanju moči vplivanja referenčne skupine:

1. **Vidnost uporabe** – Vpliv skupine je močnejši, če ta vidi uporabo izdelka ali njegove znamke. Pri avtomobilih npr. so vidna kategorija izdelka (avtomobil), tip (športni, kabriolet, karavan ...) in znamka (Fiat, BMW ...). Pri moški obleki npr. sta vidna kategorija in tip (stil), znamka je manj opazna. Uporaba drugih izdelkov, kot npr. vitaminskih napitkov, je na splošno zasebna. Referenčne skupine vplivajo samo na tiste vidike izdelka, ki so vidni za skupino.
2. **Nujnost uporabe** – Vpliv referenčne skupine je tem večji, čim manjša je nujnost uporabe izdelka. Referenčne skupine močno vplivajo na posedovanje nenujnih izdelkov, kot so jadrnice ali glasbeni stolpi, in veliko manj na nujne izdelke, kot so hladilniki ali ročne ure.
3. **Pripadnost skupini** – Večjo pripadnost ko bo posameznik čutil do skupine, bolj bo izpolnjeval skupinske norme. Veliko bolj smo pripravljene izpolniti pričakovanja skupine glede obleke pri kosilu skupini, ki bi se ji radi pridružili (ali ostali njeni člani), kakor pa pri tisti, katere članstvo za nas ni pomembno.
4. **Relevantnost vedenja za skupino** – Bolj ko je določeno vedenje relevantno za funkcioniranje skupine, močnejši je pritisk na prilagajanje skupinskim normam, ki so povezane s to aktivnostjo. Obleka je lahko pomembna za skupino, ki se pogosto sestaja na večerjih v restavracijah, in nepomembna za referenčno skupino, ki se dobiva na košarki ob sobotah.
5. **Posameznikova samozavest v porabniški situaciji**. Za vpliv referenčnih skupin je še posebno občutljiva uporaba televizorjev, avtomobilov, klimatskih naprav, zavarovanja, hladilnikov, zdravstvenih storitev, revij in knjig, oblek in pohištva.¹

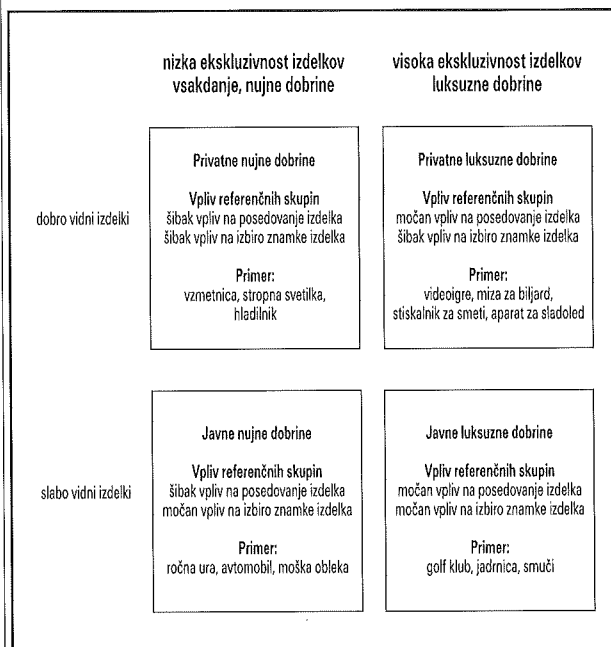
2.2.2. Vpliv vidnosti in nujnosti uporabe izdelkov kot dejavnikov za določanje moči vplivanja referenčnih skupin

Raziskavo, ki pojasnjuje vpliv vidnosti in nujnosti uporabe izdelkov kot dveh izmed prej omenjenih petih dejavnikov za določanje moči referenčnih skupin, sta izvedla Bearden in Etzel (1982). Raziskava je citirana praktično v vsakem učbeniku vedenja porabnikov. Njeno bistvo je prikazano na sliki 1. Govori o tem, da ločimo glede na moč vpliva referenčne skupine na izbiro izdelka in njegove znamke štiri skupine izdelkov.

Kljub vsem odlikam, ki jih ima raziskava, pa je njena slabost v kategorialnem prikazu skupin izdelkov. To je iz didaktičnega pogleda lahko ugodno, saj daje možnost hitreje zapomnitve

¹ Nekateri izmed teh izdelkov niso niti vidni niti pomembni za funkcioniranje skupine (zavarovanje, medicinske storitve), so pa ali pomembni za posameznika in/ali izdelki, o katerih imajo ljudje malo informacij. Pri izbiri in uporabi teh izdelkov je vpliv skupine na izbiro velik prav zaradi pomanjkanja posameznikovega samozaupanja. Med ljudmi pa obstajajo tudi osebne razlike glede na to, ali so bolj ali manj občutljivi na vpliv referenčne skupine.

in jasnosti vpogleda v problematiko. Je pa tak prikaz sporen glede na to, da v resnici pojavi niso kategorialne, ampak dimenzionalne narave. To pomeni, da imamo verjetno veliko večino izdelkov, pri katerih sta vidnost in nujnost uporabe srednji in s tem je srednje močan tudi vpliv referenčnih skupin na posedovanje kategorije in znamke izdelkov.



Slika 1: Vpliv referenčnih skupin na izbiro izdelkov (Bearden in Etzel, 1982)

2.3. Strategija osebne prodaje – strategija, ki temelji na vplivu referenčnih skupin

V marketingu se vpliv referenčnih skupin uporablja prvenstveno na področju oglaševanja in osebne prodaje.

Prva naloga, s katero se srečamo pri uporabi vpliva referenčnih skupin, je določanje stopnje in narave vpliva referenčne skupine, ki že obstaja, ali bi ga lahko ustvarili za izdelek, ki ga obravnavamo.

Moč skupinskih norm je bila eksperimentalno prikazana v seriji Aschevih in Milgramovih eksperimentov.

Nekatera podjetja (Tupperware, Zepter) uporabljajo posebne prodajne situacije, »party«, v katerih referenčne skupine spodbujajo prodajo. Zanimivo pa je, da so npr. izdelki podjetja Tupperware takšni, da na prvi pogled ne bi ugotovili, da so pod močnim vplivom referenčnih skupin – zasebna uporaba, omejena relevantnost za skupino, nujnost uporabe. Ker pa je prodajna situacija spremenjena tako, da postane uporaba

sama del zabave na prijateljevem domu, pomeni to dramatično spremembo. Uporaba je sedaj v središču pozornosti, je vidna in visoko relevantna za skupino.

3. RAZISKAVA

V raziskavo je bilo zajetih 43 izdelkov. Njihov seznam je bil sestavljen na podlagi dveh preliminarnih raziskav (Mumel, 1995). Cilj je bil sestaviti seznam s čim širšo paleto izdelkov za osebno uporabo, hkrati pa ne preobširen, saj bi se v tem primeru zmanjšala motivacija ocenjevalcev.

Pojem izdelek je bil v raziskavi uporabljan v najširšem smislu, tako da je zajel snovne in nesnovne izdelke. Izdelek je vsak rezultat človekove aktivnosti, naj si bo ta fizična ali mentalna (miselna). Zato sta med izdelki tudi znanje in strokovni naziv, ki sodita v kategorijo nesnovnih izdelkov, sta pa prav tako rezultat človekove aktivnosti. Ti (in nekateri drugi) »izdelki« so bili uvrščeni na seznam izdelkov, ker so se v že omenjenih dveh preliminarnih raziskavah večkrat pokazali kot izdelki, ki so za študente (ki so sodelovali kot ocenjevalci) pomembni.

Namen raziskave

1. Dopolniti tabelo, v kateri Bearden in Etzel (1982) prikazujeta vpliv referenčnih skupin na izbiro izdelka in njegove znamke. Vpliv referenčne skupine sta avtorja določila glede na vidnost in nujnost uporabe izdelkov. Vendar je njun prikaz kategorialne narave, kar pa ne ustreza dimenzionalnemu ustroju sveta. Zato je bil v naši raziskavi uporabljen dimenzionalni pristop.
2. Ugotoviti, ali obstajajo skupine podobnih izdelkov glede na oceno vidnosti in nujnosti njihove uporabe.

Poskusne osebe

Vidnost in nujnost uporabe izdelkov je ocenjevalo 113 študentk Univerze v Mariboru (64 študentk drugega letnika Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru – viješolski program, smer marketing, in 49 študentk drugega letnika Pedagoške fakultete v Mariboru – različne usmeritve).

Postopek

Poskusne osebe so izpolnjevale vprašalnik, na katerem so bili navedeni izdelki. Pri vsakem izdelku so ocenile vidnost in nujnost njegove uporabe na petstopenjski skali. Navodilo za delo je bilo podano ustno. Predstavili smo jim opredelitev pojma izdelek. Pojasnjena sta bila pojma vidnost (zasebna/javna) in nujnost/luksuznost uporabe izdelkov.

3.1. REZULTATI

Tabela 1: Izdelki, razvrščeni glede na oceno:

(a) vidnosti uporabe (1 = zasebna uporaba, 5 = javna uporaba)

(b) nujnosti uporabe (1 = luksuzni izdelek, 5 = nujni izdelek)

izdelki, katerih uporaba je vidna	IZDELKI - razvrščeni glede na oceno vidnosti uporabe					IZDELKI - razvrščeni glede na oceno nujnosti uporabe		izdelki, katerih uporaba je nujna
		M	SD	M	SD			
	1	Obisk športnih prireditev	3,6	1,33	4,9	0,30	28	Hrana
	2	Obisk kulturnih predstav	3,6	1,40	4,9	0,41	43	Spodnje perilo
	3	Avtomobil	3,2	1,46	4,9	0,38	42	Zobna ščetka
	4	Fitness/savna	3,1	1,50	4,8	0,49	31	Hladilnik
	5	Kolo	2,9	1,47	4,8	0,53	25	Obutev
	6	Strokovne knjige	2,9	1,18	4,8	0,53	41	Posteljina
	7	Ženska obleka	2,8	1,63	4,8	0,57	22	Stanovanje
	8	Izobrazba	2,8	1,56	4,7	0,73	11	Dežnik
	9	Motorno kolo	2,8	1,21	4,7	0,62	40	Šampon
	10	Potovanje/letovanje	2,7	1,65	4,7	0,64	14	Znanje
	11	Dežnik	2,7	1,26	4,6	0,65	8	Izobrazba
	12	TV	2,7	1,41	4,6	0,68	39	Posoda za kuhanje
	13	Celularni telefon (mobitel)	2,6	1,44	4,5	0,80	7	Ženska obleka
	14	Znanje	2,6	1,53	4,4	0,86	20	Moška obleka
	15	Žgane pijače	2,5	1,32	4,4	0,82	34	Oprema za stanovanje/hišo
	16	Leposlovne knjige	2,5	1,33	4,3	0,80	21	Jedilni servis
	17	Računalniške, TV-igrice	2,5	1,15	4,3	0,79	32	Kuhinjski elementi
	18	Računalnik	2,5	1,35	4,3	0,91	35	Oprema kopalnice
	19	Klavir	2,4	1,11	4,3	1,02	33	Ročna ura
	20	Moška obleka	2,4	1,60	4,1	0,95	30	Pohištvo za dnevno sobo
	21	Jedilni servis	2,3	1,28	3,9	1,08	12	TV
	22	Stanovanje	2,3	1,30	3,8	1,04	29	Nalivno pero
	23	Poslovni kovček	2,3	1,37	3,7	1,20	3	Avtomobil
	24	Nakit	2,2	1,35	3,6	1,08	26	Sončna očala
	25	Obutev	2,2	1,54	3,5	1,00	5	Kolo
	26	Sončna očala	2,2	1,40	3,5	1,16	37	Ženska kozmetika
	27	Glasbeni stolp	2,1	1,01	3,5	0,93	6	Strokovne knjige
	28	Hrana	2,1	1,39	3,4	1,21	38	Moška kozmetika
	29	Nalivno pero	2,1	1,02	3,4	0,99	16	Leposlovne knjige
	30	Pohištvo za dnevno sobo	2,1	1,15	3,2	0,96	2	Obisk kulturnih predstav
	31	Hladilnik	2,0	1,26	3,1	0,91	27	Glasbeni stolp
	32	Kuhinjski elementi	2,0	1,12	2,9	1,25	18	Računalnik
	33	Ročna ura	2,0	1,12	2,8	0,83	1	Obisk športnih prireditev
	34	Oprema za stanovanje/hišo	2,0	1,27	2,7	1,28	10	Potovanje/letovanje
	35	Oprema kopalnice	1,9	1,03	2,6	1,02	9	Motorno kolo
	36	Pomivalni stroj	1,9	1,06	2,6	1,16	23	Poslovni kovček
	37	Ženska kozmetika	1,8	1,23	2,5	1,19	24	Nakit
	38	Moška kozmetika	1,8	1,20	2,4	1,22	36	Pomivalni stroj
	39	Posoda za kuhanje	1,7	1,00	2,0	0,89	19	Klavir
	40	Šampon	1,7	1,10	2,0	0,94	17	Računalniške, TV-igrice
	41	Posteljina	1,5	0,92	1,7	0,87	4	Fitness/savna
	42	Zobna ščetka	1,3	0,87	1,6	0,74	15	Žgane pijače
	43	Spodnje perilo	1,1	0,55	1,6	0,98	13	Celularni telefon (mobitel)

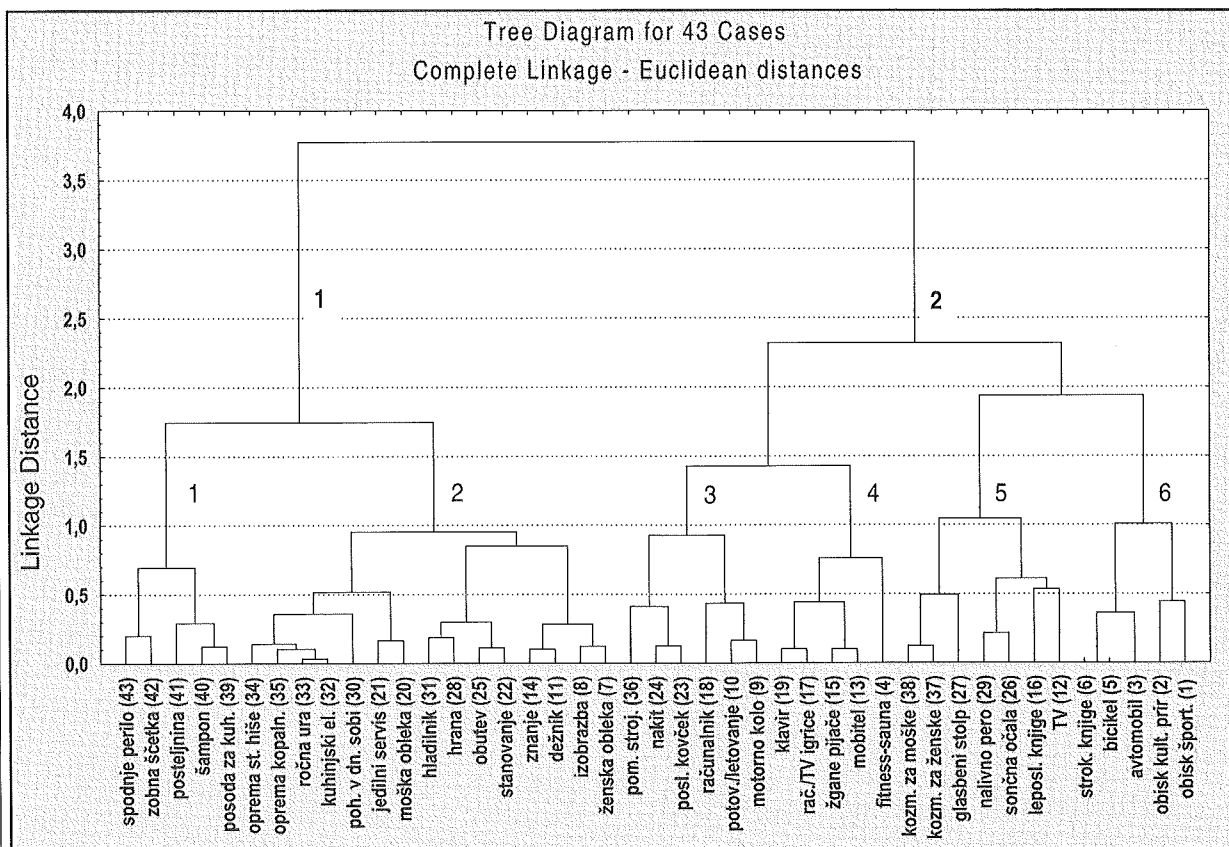
V tabeli 1 so razvrščeni izdelki glede na oceno vidnosti in nujnosti uporabe.

Na prvem mestu sta glede na oceno vidnosti obiska športnih in kulturnih prireditev. Na zadnjem mestu je glede na oceno vidnosti uporabe spodnje perilo in na predzadnjem zobna ščetka.

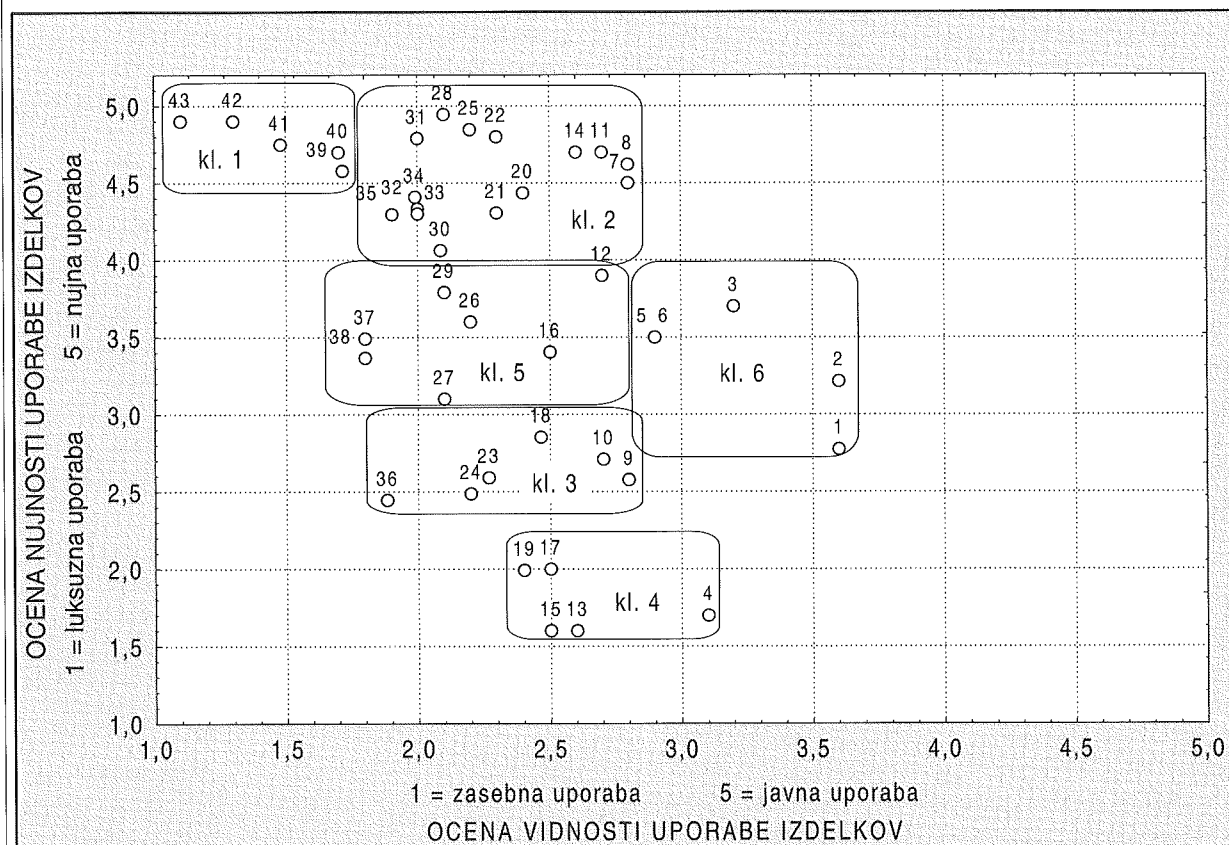
Na prvem mestu so glede na oceno nujnosti uporabe izdelkov hrana, spodnje perilo in zobna ščetka, nato sledi skupina izdelkov – hladilnik, obutev, posteljina in stanovanje. Tako

sodita zobna ščetka in spodnje perilo med izrazita izdelka, katerih uporaba drugim ni vidna, sta pa zato nepogrešljiva.

Če primerjamo višino povprečnih vrednosti ocen za posamezne izdelke, vidimo, da so te pri oceni nujnosti uporabe izdelkov višje. Študentke so veliko izdelkov ocenile kot nujne in malo izdelkov kot luksuzne. Na drugi strani pa je veliko izdelkov, ki so jih študentke ocenile kot takšne, katerih uporaba ni vidna drugim ljudem (je zasebna), in malo takih, katerih uporaba je vidna. V obeh primerih smo vzeli kot kriterij razdelitve vrednost 3,0.



Slika 2: Dendrogram klasterne analize za 43 izdelkov. Izdelki so razvrščeni v klastre glede na dva kriterija: (a) vidnost uporabe izdelkov in (b) nujnost uporabe izdelkov. Na osnovi dendrograma razdelimo izdelke v šest klastrov – skupin, podobnih izdelkov.



Slika 3: Izdelki, prikazani glede na povprečno oceno vidnosti in nujnosti uporabe. Izdelki so združeni v klastre glede na rezultate klasterne analize, ki so prikazani na sliki 2.

Na sliki 3 je prikazanih šest klastrov (skupin izdelkov) glede na razvrstitev v klusterski analizi. V prvem klastru so izdelki, katerih uporaba je zasebna in nujna. V klastrih 2, 5 in 3 so izdelki, ki so si med seboj podobni glede na vidnost uporabe, se pa razlikujejo glede na nujnost uporabe. V klastru 4 so izdelki, katerih uporaba je najbolj luksuzna, vidnost pa je ocenjena kot srednja. In v klastru 6 so izdelki, katerih vidnost je ocenjena kot najvišja, nujnost pa kot srednja.

Tako zbrani rezultati ocene vidnosti in nujnosti 43 izdelkov so lahko tvoren prispevek k tabeli, ki jo navajata Bearden in Etzel (slika 1).

4. SKLEP

Ugotavljanje vidnosti in nujnosti uporabe izdelkov je pomembno zato, ker lahko iz rezultatov sklepamo na moč vpliva referenčnih skupin na izbiro izdelkov in njihovih znamk. Vsak izmed upoštevanih izdelkov je umeščen na »zemljevid« (slika 3), iz katerega lahko sklepamo na vpliv referenčnih skupin.

Ta »zemljevid« nam lahko zato služi kot osnovno izhodišče za odločitve o uporabi ali neuporabi referenčnih skupin kot enem izmed dejavnikov, ki jih lahko upoštevamo pri izbiri in oblikovanju prodajnih strategij za izdelke.

Največ izdelkov na sliki 3 je umeščenih v kategorijo izdelkov, katerih uporaba je zasebna (torej niso vidni) in nujna. Nekaj manj izdelkov je uvrščenih v kategorijo takšnih, ki so srednje vidni in srednje nujni, najmanj pa v kategorijo tistih, ki so srednje vidni in luksuzni. Med izdelki, upoštevanimi v raziskavi, pa ni tipičnih izdelkov, ki bi bili luksuzni in katerih uporaba bi bila hkrati zelo na očeh predstavnic naše referenčne skupine. Takšna razporeditev je tudi logična, saj je največ izdelkov, ki so nujni, in najmanj tistih, ki so luksuzni.

Rezultati nimajo samo teoretične vrednosti, ampak so tudi praktično uporabni, saj glede na oceno vidnosti in nujnosti posameznega izdelka lahko za konkreten izdelek v določeni ciljni skupini določimo, kakšen je vpliv referenčnih skupin na njegovo posedovanje in na izbiro njegove znamke. Zobna ščetka je npr. izdelek, pri katerem referenčne skupine ne vplivajo na njegovo posedovanje (saj je nujen) in izbiro znamke (ker uporaba izdelka ni vidna članom referenčne skupine). Ti rezultati so veljavni samo za populacijo, ki je sodelovala v raziskavi. V drugih ciljnih skupinah bi bili rezultati morebiti drugačni. Vzemimo kot primer kar zobno ščetko. Če se je v tej raziskavi pokazalo, da referenčne skupine nimajo vpliva na izbiro zobne ščetke, pa bi skoraj gotovo dobili bistveno drugačne rezultate, če bi kot ciljno skupino vzeli otroke v vrtcih. Tam je uporaba zobne ščetke seveda vidna (otroci si umivajo zobe v skupini) in marsikateri roditelj bi vam povedal, da je, če že ne pri prvi izbiri, pa verjetno pri drugi čutil vpliv otrokovih vrstnikov (njegove referenčne skupine) na izbiro zobne ščetke.

Dva tipa izdelkov

Grobo gledano lahko ločimo dva tipa izdelkov, ki sta seveda ekstrema in med katerima je še cela paleta drugih možnih situacij. V prvem primeru gre za izdelke, za katere je že v osnovi jasno, da so primerni za uporabo referenčnih skupin kot pospeševalcev prodaje. To so izdelki, ki so luksuzni in katerih uporaba je vidna. V drugem primeru gre za izdelke, ki v osnovi niso primerni za uporabo referenčnih skupin kot pospeševalcev prodaje. V teh primerih pa se kaže učiti pri podjetjih (Zepster, Tupperware), ki jim je uspelo prilagoditi prodajno situacijo tako, da je uporaba izdelkov postala vidna. Po drugi strani so ta podjetja postavila visoke cene svojih izdelkov. S tem so ustvarila pogoje, da so ti postali statusni simbol. To je drag izdelek, katerega uporaba je vidna predstavnikom referenčne skupine. Skratka, na zemljevidu jim je uspelo prestaviti izdelek na drugo, zanje ugodnejše mesto.

Omejitve

Kakor vsaka raziskava je tudi ta v določenih vidikih omejena. V tem primeru se omejenost kaže vsaj na dveh področjih: pri izboru izdelkov in izboru poskusnih oseb.

1. Na podlagi dveh preliminarnih raziskav sem izbral 43 izdelkov. Izbor bi seveda lahko bil tudi drugačen. Moj namen je bil, da izberemo čim širši krog izdelkov. Mogoče je bila slabost izbire v tem, da je bilo izbranih premalo luksuznih izdelkov, katerih uporaba je vidna, toda teh je tudi v življenju najmanj. Na drugi strani se mi je zdelo 43 izdelkov tista zgornja še razumna meja, ki je bila za ocenjevalce še sprejemljiva in ni povzročala premočnega znižanja motiviranosti med delom, kar bi se lahko zgodilo, če bi povečali število izdelkov čez vse razumne meje. Tretja značilnost izbora izdelkov je v tem, da je med njimi nekaj netipičnih oziroma nematerialnih, ki pa so prav tako produkt naše (intelektualne) aktivnosti in torej v širšem smislu tudi izdelki. Takšna izdelka sta npr. znanje in izobrazba.
2. Izbor poskusnih oseb je omejen na študentsko populacijo, in še to na študentke dveh fakultet. Rezultatov torej ne moremo posploševati na celotno populacijo. Vendar to v našem primeru niti ni tako bistveno, saj ne gre za aplikativno raziskavo, ki bi želela imeti rezultate, pridobljene na reprezentativnem vzorcu, marveč za raziskavo, katere cilj je ugotavljanje obstoja nekaterih značilnosti in odnosov med spremenljivkami.

Povzetek

V prispevku so predstavljeni rezultati raziskave, ki je nastala na podlagi raziskave, v kateri Bearden in Etzel (1982) pojasnjujeta vpliv vidnosti in nujnosti uporabe izdelkov kot dejavnikov za določanje moči referenčnih skupin. Bearden in Etzel določata vpliv referenčnih skupin na (a) posedovanje izdelka in (b) izbiro njegove znamke. Moč vpliva določata glede na vidnost in nujnost uporabe izdelkov. Navajata štiri kategorije izdelkov glede na jakost že omenjenih dveh dimenzij.

Kljub vsem odlikam, ki jih ima raziskava, pa je njena slabost v kategorialnem pristopu. To je z didaktičnega vidika lahko ugodno, saj daje možnost hitreje zapomnitve in jasnost vpogleda v problematiko. Je pa tak prikaz sporen glede na to, da pojavi v resnici niso kategorialne, ampak dimenzionalne narave. Namesto kategorialnega prikaza bi bil boljši dimenzionalni prikaz, združen s klasifikacijo izdelkov glede na izraženost vidnosti in nujnosti njihove uporabe hkrati. Verjetno je večina izdelkov takšnih, pri katerih sta vidnost in nujnost

uporabe srednji in srednje močan je tako tudi vpliv referenčnih skupin na posedovanje izdelkov in njihovih znamk.

Namen raziskave je bil:

Analizirati izdelke posebej glede na vidnost in posebej glede na nujnost njihove uporabe.

2. Analizirati izdelke glede na obe dimenziji hkrati.

3. Na podlagi klasterne analize ugotoviti, ali obstajajo skupine podobnih izdelkov glede na oceno vidnosti in nujnosti uporabe.

V raziskavo je bilo vključenih 43 izdelkov, vidnost in nujnost uporabe teh izdelkov pa je ocenjevalo 113 študentk Univerze v Mariboru (starih 21 let).

Rezultati:

(a) izdelki, razvrščeni posebej glede na oceno vidnosti in nujnosti uporabe

(b) prikaz izdelkov glede na oceno vidnosti in nujnosti uporabe hkrati

(c) dendrogram (na podlagi klasterne analize smo izdelke razvrstili v 6 skupin).

Rezultati nimajo samo teoretične vrednosti, ampak so tudi praktično uporabni, saj na osnovi ocene vidnosti in nujnosti posameznega izdelka lahko za konkreten izdelek v določeni ciljni skupini sklepamo, kakšen je vpliv referenčnih skupin na (a) posedovanje izdelka in (b) izbiro njegove znamke. Zato nam rezultati lahko služijo za osnovno izhodišče pri odločanju o uporabi ali neuporabi referenčnih skupin kot enem izmed dejavnikov oblikovanja prodajnih strategij za izdelke.

Kakor vsaka raziskava je tudi ta v določenih vidikih omejena. V tem primeru se omejenost kaže vsaj na dveh področjih: pri izboru izdelkov in izboru poskusnih oseb.

Abstract

The Evaluation of Visibility and Necessity of Product Use as Criterion of Influence of Referential Groups on the Choice of Product and its Brand Name

In our contribution we present the results of the research, which is derived from the research work done by Bearden and Etzel (1982), where they explain the influence of necessity/non-necessity and visible/private consumption as factors for determining the power of the reference group impact. Bearden and Etzel define the impact of the reference group on (a) the possession of the product and (b) on the selection of the brand. They distinguish four categories: public necessities, public luxuries, private necessities and private luxuries.

Despite the importance of this research, its weakness lies in its categorical approach. From the didactic point of view the categorical approach can be better, because it enables better memorising and a clearer insight into the problem. On the other hand, the categorical approach is questionable because

the world is not categorical but dimensional in its nature. We believe that the dimensional approach would be a far suitable one. Probably in majority of products the necessity and visibility are scaled middle and so is the reference group's influence on possessing the product and the selection of the brand.

The main purpose of our research was:

The analysis of the products regarding its visibility and, separately regarding the necessity of the product.

2. The analysis of the products regarding both dimensions simultaneously.

3. By means of the cluster analysis to find out if there are any groups of similar products regarding the visibility and the necessities of the products.

In our research we analysed 43 products (we use the concept product in its broadest sense; we include both material and non-material products; a product is every result of the human physical or mental activity). Respondents - 113 female students of the University of Maribor (age 21).

Research results:

(a) the products sorted according to both dimensions: visibility and the necessity of products;

(b) picture/map of 43 products. From the position of the product on the map we can derive conclusion about the impact of the reference group on product and brand.

(c) dendrogram - the result of the cluster analysis with which we divided 43 products in 6 clusters - groups of products.

The results do not have only a theoretical, but also a practical value. On the basis of the estimation of the visibility and necessity of the product we can, for each product, define the influence of the reference group on choosing the product and product brand. Therefore the results represent a starting point for the decision whether to use or not to use the reference groups as one of the factors in building the strategy for product promotion, distribution and sale.

Every research has its limitations. In this research the limitations were at least: product selection and respondent selection.

Viri

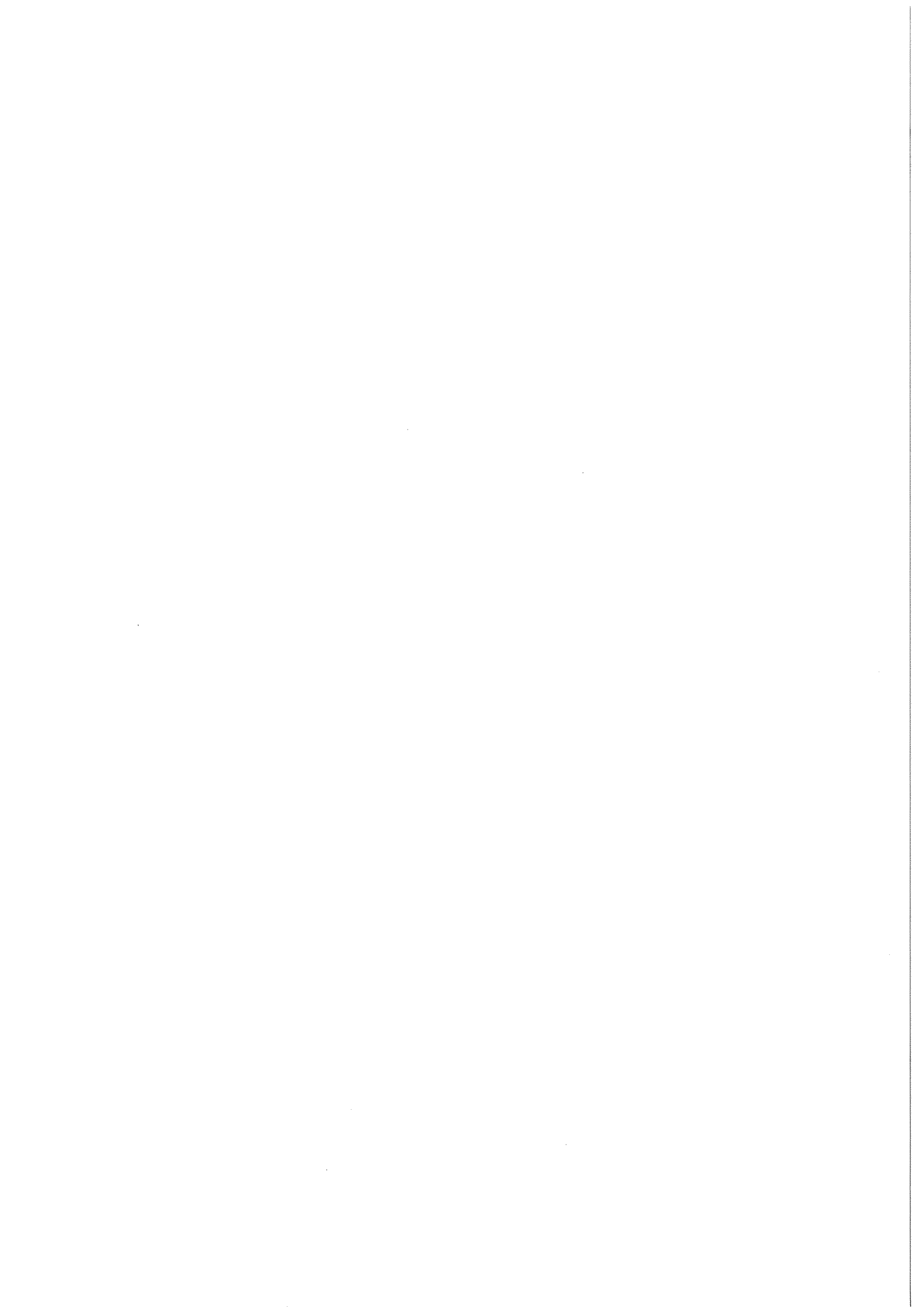
Bearden W. and Etzel M., »Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decision«, *Journal of Consumer Research*, September 1982, str. 185.

Hawkins D., Best R. and Coney K., *Consumer Behavior*, IRWIN, 1989.

Hawkins D., Best R. and Coney K., *Consumer Behavior*, IRWIN, 1995.

Mumel D., *Odnos med samopodoba posameznika in tržno podobo (imidžem) nekaterih izdelkov*, doktorska disertacija, Maribor 1995.

Wells W., Prenskey D., *Consumer Behavior*, Wiley, 1996.



ODNOSI V ORGANIZACIJAH IN MED NJIMI

Kakovost odnosov med naročnikom in oglaševalsko agencijo*

1. UVOD

Podobno kot posveča trženje storitev posebno pozornost kakovosti storitev, nas pri trženju, ki temelji na odnosih, posebej zanima kakovost teh odnosov. Pri preučevanju trženjskih odnosov lahko zasledimo več skupin raziskovalcev, ki preučujejo odnose z različnih vidikov: skupina IMP (Metcalfe et al., 1992), Nordijska šola storitev (Gronroos, 1994; Gummesson, 1987) idr. Raziskovalci skupine IMP menijo, da gre pri odnosih med podjetji dejansko za odnose med posamezniki v teh podjetjih, in opozarjajo na pomen družbenih in psiholoških dejavnikov. Nordijska šola posebej poudarja dolgoročne, strateške povezave oz. partnerstva in vključuje vse posameznike v podjetju oz. organizaciji kot tržnike »za določen čas«.

Osnova za kakovost odnosov je torej človeška interakcija v menjavi. Na tej osnovi je kakovost odnosov, podobno kot so medčloveški odnosi, kompleksna in večdimenzionalna. Avstralski raziskovalci (Page et al., 1997) so na primeru široke palete panog in podjetij razvili merski instrument elementov kakovosti odnosov, ki se zdi uporaben tudi za odnose med naročniki in agencijami. Gre za *prizadevanje, vrednost, razumevanje, sodelovanje, družabne povezave, delitev informacij, zaupanje, stroške zamenjave, moč in konflikt*. Predstavimo nekatere med njimi:

Prizadevanje nastopa v trženjski literaturi v povezavi z zavezanostjo (angl. commitment), kadar je partner v menjavi prepričan, da je trajajoča povezava z drugim tako pomembna, da opravičuje maksimalno *prizadevanje* za ohranitev le-te (Morgan in Hunt, 1994). Zavezanost sicer prihaja v trženjsko literaturo iz socialne psihologije, kjer označuje posameznikovo zvestobo določenim aktivnostim, organizacijam, izdelkom ali drugim osebam.

Drugi element je *vrednost*. Ta se nanaša na pomembnost, ki jo naročnik zaznava v odnosu z agencijo, na občutek, da je agencija zavezana sodelovanju in da želi ohraniti zadovoljnega naročnika.

Razumevanje se nadalje nanaša na agencijsko poznavanje naročnika, tako preferenc glede storitev, proračunskih omejitev, družabnih in rekreacijskih interesov naročnika ipd. V preučevanje razvoja odnosov je tako treba vključiti tudi merjenje zaznanega razumevanja (Cahn, 1989). Gre za iskreno skrb za drugo stran, pri čemer znotraj agencij velik delež odgovornosti pade na vodje projektov.

Pojem *družabnih povezav* označuje neformalne mreže med naročniki in agencijami. Vključuje družabnost ali prijateljstvo med obojimi, zlasti kadar so stiki pogosti in se ne omejujejo samo na delovni čas. Družabne povezave vodijo k višji ravni zavezanosti sodelovanju (Wilson, 1995).

Delitev informacij in odprte komunikacijske poti med naročnikom in agencijo nadalje pozitivno vplivajo na kakovost odnosov.

Posebej pogosto kot element kakovosti odnosov v literaturi nastopa *zaupanje* (angl. trust), pri nekaterih avtorjih celo do te mere, da predstavlja edino pomembno opredeljujočo spremenljivko kakovosti odnosov (Morgan in Hunt, 1994; Crosby, Evans et al., 1990). O *zaupanju* lahko govorimo, kadar ena od strani verjame, da je druga stran zanesljiv partner in da bo izpolnila dogovorjeno. Sociološki vidik *zaupanja* je recipročen, vezan na zaznavo sposobnosti, izkušenj in znanja druge strani, prav tako pa tudi motivacije in namenov. V literaturi kakovosti storitev je podlaga za *zaupanje* odprta, redna, dvosmerna komunikacija.

Moč izhaja iz razprav o verodostojnosti in ravni strokovnosti, kar se nanaša na raven diferenciacije in posebnih sposobnosti, ki jih npr. agencija ponuja naročniku v primerjavi s konkurenco. Verodostojnost in strokovnost sta komplementarna dela, ki tvorita ravnotežje moči. Govorimo lahko o moči agencije in moči naročnika, kar je močno povezano z medsebojno odvisnostjo naročnika in agencije (Anderson in Narus, 1990).

Konflikt je element neskladja in napetosti med obema stranema. Prisoten je v vseh medorganizacijskih odnosih (Anderson in Narus, 1990), pri čemer *zaupanje in prizadevanje* predstavljata protiutež za pričakovane interesne konflikte.

Razen na literaturo o kakovosti odnosov v medorganizacijskem okolju smo se pri raziskovanju oprli posebej na literaturo na področju odnosov med agencijami in naročniki. Wackman et al. (1986) navajajo štiri skupine dejavnikov, ki vplivajo na produktivnost sodelovanja med naročnikom in agencijo:

1. Predmet dela
2. Delovni vzorci
3. Organizacijski dejavniki
4. Vzdušje sodelovanja.

Predmet dela je lahko kreativna strategija, izvedba, planiranje medijev, zakup medijskega prostora, raziskovanje in včasih trženjska strategija. Med *delovnimi vzorci* so proces odločanja, časovni roki, učinkovitost sestankov z agencijskimi ljudmi in kakovost komunikacije.

Organizacijski dejavniki vključujejo organizacijsko strukturo, izkušnost, politiko podjetja in trženjsko strategijo. Končno, *vzdušje sodelovanja* je »kemija« v odnosih med naročnikom in agencijo in obsega številne prej naštet elemente kakovosti odnosov, tako zaupanje, prizadevanje, razumevanje ipd. Na stopnji rasti in razvoja odnosa med naročnikom in agencijo prve tri skupine dejavnikov vplivajo na četrto, na razvoj vzdušja sodelovanja.

Verbeke (1989) nadaljuje raziskovanje dejavnikov sodelovanja med naročniki in agencijami ter s pomočjo faktorske analize oblikuje nekaj dejavnikov splošnega zadovoljstva naročnika z agencijo, med katerimi so zlasti ilustrativni naslednji:

1. Dejavniki kakovosti
2. Dejavniki transakcijskih stroškov
3. Dejavniki raziskovanja
4. Dejavniki osebnih odnosov.

Dejavniki kakovosti obsega kakovost kreativnega dela agencije in izkušnosti osebja in je za naše potrebe opredeljen preozko. *Dejavniki transakcijskih stroškov* zajema tako doseganje zastavljenih rokov s strani agencije kot ohranjanje zastavljenih proračunskih omejitev ter pravično višino stroškov oglaševanja. *Dejavniki osebnih odnosov* pa obsega osebne odnose z zaposlenimi v agenciji in obseg zamenjav pri osebju agencije.

Večina raziskav poudarja razvoj odnosov med naročniki in agencijami, pri čemer se z razvojem spreminjajo tudi ocene kakovosti sodelovanja naročnikov. Začetno poudarjanje kreativnosti agencije se pozneje v razvoju sodelovanja preusmeri v večje poudarjanje rezultatov akcij tržnega komuniciranja, pričakovanja se torej prenesejo od poudarjanja kreativnega potenciala agencije, ki dobiva številne nagrade za

kreativnost, na doseganje prodajnih rezultatov za posameznega naročnika (Henke, 1995).

Po tej širši opredelitvi elementov koncepta kakovosti sodelovanja in dejavnikov v sodelovanju med naročniki in agencijami bomo predstavili merski instrument in indikatorje, ki smo jih oblikovali na tej osnovi. Teoretično veljavnost postavljenih razmerij bomo preverili v kontekstu sodelovanja med slovenskimi naročniki in agencijami. Ugotovitve bodo zastavljene kot predlogi za naročnike in agencije, hkrati pa bomo načrtali nadaljnje delo na področju raziskovanja odnosov v medorganizacijskem okolju.

Pri raziskovanju izhajamo iz predpostavke, da so dolgoročni odnosi verjetnejši pri profesionalnih storitvah in pri menjavi med podjetji ter da gre pri tej menjavi prav tako za odnose med posamezniki znotraj organizacij oz. podjetij. Pri preučevanju odnosov nismo želeli zajeti samo posameznih dogodkov, marveč razvoj v določenem časovnem obdobju.

2. CILJI IN RAZISKOVALNI PROBLEM

V relativno dolgem obdobju so imela podjetja v t. i. »tranzicijskih državah« na razpolago omejeno število ponudnikov oglaševalskih storitev. V razmerah, ko je bilo povpraševanje relativno omejeno in ga ponudba ni presegala, je bilo tudi preučevanje trženjskih odnosov in njihove kakovosti po posameznih elementih omejeno. Od leta 1989 oz. 1991 naprej so se razmere drastično spremenile. V Sloveniji lahko naročniki izbirajo med več kot sto ponudniki oglaševalskih storitev oz. storitev tržnega komuniciranja. Pri tako veliki ponudbi je kakovost odnosov postala bistveno pomembnejša, saj je skušnjav za zamenjavo agencije dovolj. Razmere so videti zrele za preučevanje razvoja odnosov in kakovosti v odnosih pri nas.

Za raziskavo med naročniki in agencijami smo se v širšem kontekstu odločili, da bi ugotovili povezavo med kakovostjo odnosov, zadovoljstvom in zavezanostjo oglaševalski agenciji. Vzemimo, da dolgoročno sodelovanje med naročnikom in agencijo prehaja od stopnje spoznavanja preko stopnje rasti do stopnje zavezanosti in končno do ločitve. Dolgoročno sodelovanje pomeni, da je bilo začetno spoznavanje za agencijo in naročnika pozitivna izkušnja, da je med njima vzpostavljeno zaupanje, da je sodelovanje kakovostno, predvsem pa, da je naročnik zadovoljen. Lahko pa pomeni tudi, da so za naročnika ovire za zamenjavo agencije prevelike in zato vztraja pri sodelovanju z agencijo.

Naš raziskovalni problem izhaja iz sprememb, do katerih prihaja na trgu oglaševalskih storitev, potem ko se je s povečanjem števila ponudnikov povečala ponudba. Pri tem nas bo posebej zanimala sama kakovost odnosov med naročnikom in agencijo, kateri elementi so pomembnejši za splošno oceno kakovosti odnosov, v čem se razlikujejo naročniki agencij polnega servisa od naročnikov drugih agencij, kakšne so razlike med naročniki glede na njihovo izkušnost in čas sodelovanja z agencijo.

3. METODOLOGIJA

Raziskava je zastavljena tako, da merimo kakovost odnosov med agencijo in naročnikom z vidika naročnika. Glavni koncept, ki ga uporabljamo, je »kakovost odnosov«, ki označuje zaznavo ravni sodelovanja glede na zanesljivost, strokovnost, vzdušje sodelovanja in zaupanje, kar temelji na izkušnjah z delom agencije. Anketirani so si med agencijami, s katerimi sodelujejo, izbrali tisto, ki jo najbolj poznajo oz. s katero imajo največ izkušenj.

Opis merskega instrumenta

Na podlagi literature s področja kakovosti odnosov in obsežnega testiranja v strokovnih krogih**, pri naročnikih in agencijah smo oblikovali merski instrument za merjenje kakovosti odnosov, ki temelji na primerjavi zaznane ravni elementov kakovosti odnosov v primerjavi z alternativami, ki so na voljo. Vključuje naslednje spremenljivke:

- splošno oceno dela agencije v primerjavi z drugimi agencijami, ki jih pozna naročnik, kar nam bo osnova za merjenje splošne ocene kakovosti odnosov
- primerjavo izbrane agencije z drugimi glede na stroške akcij – osnova za merjenje organizacijskih dejavnikov
- primerjavo z drugimi glede na trženjsko znanje – osnova za merjenje moči in predmeta dela
- primerjavo z drugimi glede na odnose, ki jih ima naročnik z ljudmi v agenciji – osnova za merjenje vzdušja sodelovanja
- primerjavo glede na izkušnost agencije – osnova za merjenje zaupanja in vzdušja sodelovanja
- primerjavo z drugimi glede na kreativnost agencije – osnova za merjenje predmeta dela
- primerjavo z drugimi glede na strokovne nagrade, ki jih je agencija dobila – osnova za merjenje predmeta dela.

Merjenje je deloma primerljivo z ameriško raziskavo (Wackman et al., 1986). V merski instrument nismo vključili delovnih vzorcev, kar je vezano tudi na omejeno dolžino vprašalnika, deloma pa smo jih zajeli v okviru pričakovanj pri izbiranju agencije. Lestvica za primerjavo je bila sedemstopenjska, kjer je bila najnižja vrednost namenjena veliko slabši oceni, najvišja vrednost pa veliko boljši oceni v primerjavi z drugimi agencijami, ki jih pozna naročnik.

Opis vzorca

Podatki za raziskavo v slovenskem prostoru so bili zbrani po telefonu in s pomočjo osebnega računalnika konec leta 1996 in v začetku leta 1997. Odločili smo se za najuspešnejša podjetja, podobno kot pred leti Jančič in Vodopivec pri raziskavi dvosmerne poti k uspešnosti (Jančič, Vodopivec, 1989). Tak vzorec se zdi primeren, če nas zanimajo odnosi z oglaševalskimi agencijami, saj pričakujemo, da je med uspešnimi podjetji največ oglaševalcev. Osnova za izbrani

** V testu substantivne veljavnosti za koncept kakovosti odnosov je sodelovalo šest trženjskih strokovnjakov in navedene merjene spremenljivke so dosegle dovolj visok koeficient substantivne veljavnosti, kakor ga predlagata Anderson in Gerbing (1991).

vzorec je bil seznam 300 največjih slovenskih podjetij po prihodu oz. največjih po dobičku. Odločili smo se za ožji izbor 150 podjetij oglaševalcev, ki oglašujejo svoje izdelke oz. storitve v medijih. Ker seznam največjih slovenskih podjetij ne vključuje finančnih institucij, je bilo v vzorec izbrano še 50 največjih bank, zavarovalnic in finančnih institucij. Skupna velikost vzorca je bila torej dvesto enot. Na anketiranje se je odzvalo 153 slovenskih oglaševalcev (76,5-odstoten odziv).

Na vprašanja so odgovarjali vodje oddelkov oz. vodilni menedžerji (86 odstotkov anketiranih), ki so odgovorni za trženje v podjetju. Največ podjetij v vzorcu je industrijskih (42 odstotkov) in trgovskih (26 odstotkov), sledijo finančne, tehnične in poslovne storitve (14 odstotkov), v vzorcu pa so še podjetja s področja prometa in zvez, gostinstva in turizma ter druga.

Glede na velikost prevladujejo podjetja s 100 do 500 zaposlenih (36 odstotkov). Podjetij z več kot 1000 zaposlenih je slaba petina (19 odstotkov). Prevladujejo naročniki z manj kot pet zaposlenih v trženju (61 odstotkov). Med zaposlene v trženju smo uvrstili samo zaposlene v oddelkih trženja in v tržnem komuniciranju (podrobneje o vzorcu glej v: Žabkar, 1997).

Opis uporabljene metodologije

Začeli bomo z zanesljivostjo in veljavnostjo koncepta »kakovost odnosov« in merskega instrumenta. Nadalje bomo predstavili univariatno analizo posameznih merjenih spremenljivk in jih primerjali z ugotovitvami iz prej omenjenih raziskav iz drugih okolij. Stališča naročnikov bomo primerjali glede na to, ali sodelujejo z agencijami polnega servisa ali drugo obliko agencij, z 1–2 agencijama ali več ter glede na čas sodelovanja z izbrano agencijo.

S pomočjo diskriminantne analize bomo poskušali ugotoviti, kako dobro ločijo merjene spremenljivke med sabo skupine naročnikov (velike in manjše, industrijska in storitvena podjetja, naročnike agencij polnega servisa in drugih agencij, naročnike 1–2 agencij in več agencij). Poiskali bomo torej tiste razsežnosti kakovosti odnosov, ki najbolj pojasnjujejo razlike med skupinami. Na tej osnovi bomo lahko napovedovali stališča naročnikov glede na to, kateri dejavnosti pripadajo, kolikšna je njihova velikost in s kakšno vrsto agencije sodelujejo. Poleg tega bomo z multiplo regresijo (stepwise) poskušali pojasniti variabilnost v splošni oceni kakovosti odnosov s posameznimi elementi kakovosti v merskem modelu.

4. HIPOTEZE

Na podlagi izhodišč smo oblikovali naslednje hipoteze:

Hipoteza 1. Glede na kratkost obdobja tranzicije in relativno kratkost sodelovanja z agencijami je za slovenske naročnike med elementi kakovosti odnosov posebej pomembna in visoko ocenjena kreativnost agencij.

Hipoteza 2. Naročniki, ki sodelujejo z več agencijami, ocenjujejo izbrano agencijo bolj kritično kot naročniki, ki sodelujejo samo z eno ali dvema.

Hipoteza 3. Naročniki, ki ocenjujejo kakovost odnosov z agencijo polnega servisa, bodo posamezne elemente kakovosti ocenili višje kot naročniki drugih tipov oglaševalskih agencij.

Hipoteza 4. Naročniki, ki sodelujejo z agencijo daljše obdobje, bodo dali manjši poudarek kreativnosti kot naročniki, ki sodelujejo z agencijo šele kratko obdobje.

Hipoteza 5. Posamezni elementi kakovosti odnosov so tesno povezani s splošno oceno kakovosti odnosov.

Hipoteza 6. Med elementi kakovosti odnosov obstaja multikolinearnost.

Hipoteza 7. Elementi kakovosti odnosov skupaj predstavljajo dobro napoved za splošno oceno kakovosti odnosov.

5. REZULTATI

Kakovost merjenja

Za ocenjevanje zanesljivosti smo uporabili metodo interne konsistentnosti, tj. Cronbachov alfa, ki je v našem primeru zadovoljivo visok ($\alpha=0.81$). Veljavnost konstrukta kakovosti odnosov, tj. stopnjo skladnosti teoretičnega in empiričnega pomena konstrukta v celotni strukturi teorije, smo preverili s konvergentno in diskriminacijsko veljavnostjo. V ta namen smo kakovost odnosov postavili v nomološko mrežo z zadovoljstvom, zavezanostjo in pričakovanji. Merski model je pokazal zadovoljivo konvergentno veljavnost za spremenljivke primerjave kreativnosti, trženjskega znanja, primerjave odnosov ter izkušenosti agencije, vsaka od spremenljivk je značilno povezana s konstruktom kakovost odnosov. Test razlik v χ^2 je pokazal zadovoljivo razliko med pari konstruktov ($\chi^2=58$, stopnja tveganja < 0.01) oz. diskriminacijsko veljavnost. Faktorska analiza na vseh merjenih spremenljivkah je odkrila en sam faktor, ki pojasnjuje 54 odstotkov skupne variance.

Univariatna analiza

V povprečju sodelujejo naročniki s tremi agencijami, pri čemer jih 40 odstotkov sodeluje samo z eno ali dvema, 29 odstotkov pa s štirimi ali več. Glede na dolžino sodelovanja naročnikov z izbrano agencijo se je pokazalo, da je povprečje nekje pri štirih letih in pol, kar se ujema z dolžino tranzicijskega obdobja (1991–1996). Največ izkušenj imajo slovenski naročniki z agencijami polnega servisa in srednje velikimi agencijami, skupaj kar 78 odstotkov, preostali so se odločili za butično, specializirano ali medijsko hišno agencijo.

Na podlagi izkušenj ocenjujejo naročniki v primerjavi z drugimi agencijami zlasti visoko kakovost odnosov z ljudmi v izbrani agenciji in njeno izkušnost. Kakovost na področju kreativnosti je v povprečju ocenjena nižje (glej tabelo 1). Nekaj podobnosti

lahko ugotovimo z rezultati ameriške raziskave (Wackman et al., 1986), kjer so bile glavne prednosti izbranih agencij zlasti na področju predmeta dela, tj. na področju kreativnosti, trženjskega znanja in izkušenosti. Glavne slabosti agencij so se v isti raziskavi pokazale na področju vzdušja sodelovanja in delovnih vzorcev: premalo osebne pozornosti in zavzetosti, pomanjkanje iniciativ in vodenja, nefleksibilnost, hitre zamenjave osebja agencije ipd. Pomembne slabosti so bile še počasnost v izpolnjevanju obveznosti, nejasna razporeditev odgovornosti in preveč različnih ravni potrditve v agencijah. V splošnem se je pokazalo, da so komentariji, ki se nanašajo na kreativno delo agencij, v glavnem pozitivni, prav tako komentariji o vzorcih sodelovanja. Naš merski instrument nam razen splošnih primerjav o odnosih z ljudmi v agenciji, trženjskem znanju, kreativnosti in stroških ne omogoča primerjav glede navedenih merjenih spremenljivk.

Tabela 1: Posamezni elementi kakovosti sodelovanja z agencijo (v primerjavi z drugimi agencijami, ki jih pozna naročnik)

	n	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
odnosi z ljudmi v agenciji	153	5.59	1.58	0.13
izkušnost agencije	153	5.29	1.45	0.12
kreativnost	153	4.99	1.60	0.13
trženjsko znanje	153	4.93	1.57	0.13
nagrade	153	4.32	2.03	0.16
stroški	153	4.32	1.55	0.13

Lestvica: 1 - veliko slabše, 7 - veliko boljše; n=153

Tabela 2: Primerjava povprečij elementov kakovosti odnosov za naročnike agencij glede na skupino agencij, s katero sodelujejo

	Skupina agencij	n	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
kreativnost	1.00	64	5.30	1.63	.20
	2.00	89	4.78	1.54	.16
trženjsko znanje	1.00	64	5.28	1.41	.18
	2.00	89	4.69	1.63	.17
nagrade	1.00	64	4.97	2.04	.25
	2.00	89	3.85	1.91	.20

1 - agencija polnega servisa

2 - druga oblika agencije

Lestvica: 1 - veliko slabše, 7 - veliko boljše; n=153; stopnja tveganja: * < 0.05, *** < 0.001

Zato pa lahko primerjamo razlike v stališčih in ocenah naročnikov agencij polnega servisa v primerjavi z naročniki drugih vrst agencij, npr. specializiranih in butičnih. Pokaže se, da naročniki agencij polnega servisa značilno višje ocenjujejo kakovost agencij glede kreativnosti, trženjskega znanja in nagrad, kar potrjuje zastavljeno hipotezo (glej tabelo 2). Zanimivo je, da nismo zaznali značilnih razlik pri stroških akcij, odnosov z ljudmi v agenciji ali izkušenosti agencij (stopnja tveganja 0.05).

Primerjava ocen kakovosti odnosov za naročnike, ki sodelujejo hkrati z eno ali dvema agencijama, z naročniki, ki sodelujejo z več kot dvema agencijama, pokaže malo značilnih razlik.

Razlika je v oceni trženjskega znanja agencije: naročniki z manj agencijami ga ocenjujejo višje kot naročniki, ki sodelujejo z več agencijami hkrati in ki imajo torej več različnih izkušenj.

Ugotovitev je v skladu s hipotezo, čeprav smo pričakovali značilne razlike tudi pri drugih elementih kakovosti odnosov (glej tabelo 3).

Tabela 3: Primerjava povprečij elementov kakovosti odnosov za naročnike agencij glede na število agencij, s katerimi sodelujejo

	Število agencij	n	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
trženjsko znanje	1.00	62	5.23	1.50	.19
	2.00	91	4.74	1.59	.17

1 - ena ali dve agenciji

2 - tri in več agencij

Lestvica: 1 - veliko slabše, 7 - veliko boljše; n=153; stopnja tveganja: * < 0.05, *** < 0.001

Med slovenskimi oglaševalci so se pokazale značilne razlike glede na dolžino sodelovanja z agencijo. Pri naročnikih, ki sodelujejo z agencijo do štiri leta, ki torej sodelujejo z njo relativno kratek čas, je ocena kreativnosti agencije v primerjavi z drugimi značilno višja kot pri naročnikih, ki sodelujejo z agencijo daljši čas. To ugotovitev lahko navežemo na ugotovitve nizozemske raziskave, po kateri se začetno poudarjanje kreativnosti agencije pozneje v razvoju sodelovanja preusmeri v večje poudarjanje rezultatov akcij tržnega komuniciranja. Pričakovanja se torej prenesejo od poudarjanja kreativnega potenciala agencije, ki dobiva številne nagrade za kreativnost, na doseganje prodajnih rezultatov za posameznega naročnika (Henke, 1995).

Merjenja rezultatov akcij tržnega komuniciranja v našem instrumentu merjenja kakovosti odnosov ni (glej tabelo 4).

Tabela 4: Primerjava povprečij elementov kakovosti odnosov za naročnike agencij glede na čas sodelovanja z agencijo

	Dolžina sodelovanja	n	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
kreativnost	1.00	78	5.36	1.23	.14
	2.00	72	4.85	1.33	.16

1 - do 4 leta

2 - štiri leta in več

Lestvica: 1 - veliko slabše, 7 - veliko boljše; n=153; stopnja tveganja: * < 0.05, *** < 0.001

Multivariatna analiza

Naročnike smo s pomočjo diskriminantne analize razvrstili v dve skupini glede na stališča oz. ocene vseh merjenih spremenljivk kakovosti odnosov. V prvi skupini so manjša podjetja, ki sodelujejo z več agencijami, dejavnost je neindustrijska (storitve), sodelujejo pa z drugimi kot agencijami polnega servisa. Drugo skupino je glede na velikost, tip agencije in število agencij, s katerimi sodelujejo, ter glede na dejavnost težje opredeliti, ker je glede na te spremenljivke heterogena (glej tabelo 5).

Tabela 5: Opis skupin podjetij glede na dejavnost, število zaposlenih, skupino ter število agencij

		1		2	
		n1	%	n2	%
dejavnost podjetja	industrija	20	32.8%	44	47.8%
	storitve	41	67.2%	48	52.2%
		100%		100%	
število zaposlenih	do 500 zaposlenih	43	70.5%	49	53.3%
	500+	18	29.5%	43	46.7%
		100%		100%	
število agencij	1-2	20	32.8%	42	45.7%
	3 in več	41	67.2%	50	54.3%
		100%		100%	
skupina agencij	agencija polnega servisa	17	27.9%	47	51.1%
	drugo	44	72.1%	45	48.9%
		100%		100%	

Največja razlika v povprečjih med obema skupinama se pokaže pri primerjavah kreativnosti, trženjskega znanja, nagrajenosti ter izkušnosti. Značilne razlike so tudi v primerjavi stroškov ter odnosih z agencijo (glej tabeli 6 in 7).

Tabela 6: Primerjava povprečij ocen za skupini naročnikov

	1. skupina		n	2. skupina		n
	Povprečje	Std. odklon		Povprečje	Std. odklon	
odnosi z ljudmi v agenciji	5.15	1.67	61	5.89	1.45	92
izkušnost	4.39	1.68	61	5.89	,86	92
stroški	4.00	1.55	61	4.53	1.53	92
trženjsko znanje	3.98	1.81	61	5.57	,96	92
kreativnost	3.84	1.76	61	5.76	,84	92
nagrade	2.48	1.66	61	5.54	1.14	92

Lestvica: 1 - veliko slabše, 7 - veliko boljše; n=153

Tabela 7: Test enakosti povprečij skupin

	F	stopnja tveganja
stroški	4.402	,038
kreativnost	81.720	,000
trženjsko znanje	49.202	,000
nagrade	183.550	,000
odnosi z ljudmi v agenciji	8.544	,004
izkušnost	52.773	,000

χ^2 - statistika (tabela 8) kaže na statistično značilne razlike med povprečji skupin, naša diskriminantna spremenljivka torej dobro loči skupini med seboj. Najvišje vrednosti dosega spremenljivka nagrajenosti agencije. Manjša storitvena podjetja, ki sodelujejo z več agencijami, ki praviloma niso agencije polnega servisa, slabše ocenjujejo oziroma so bolj kritična do izbrane agencije v primerjavi z drugimi glede na kreativnost, trženjsko znanje, nagrajenost in izkušnost. Kljub nižjim ocenam so te v povprečju še vedno nad nevtralno točko lestvice.

Tabela 8: Koeficienti standardizirane diskriminantne spremenljivke

stroški	-0.033
kreativnost	0.387
trženjsko znanje	0.230
nagrade	0.810
odnosi z ljudmi	0.291
izkušnost	0.196
χ^2	stopnja tveganja
154.696	,000

Rezultat regresijske analize so trije modeli: v prvem nastopa kot neodvisna spremenljivka trženjsko znanje, v drugem dodatna spremenljivka kreativnost, tretja dodatna spremenljivka v tretjem modelu pa so odnosi z ljudmi v agenciji. Kot odvisna spremenljivka nastopa splošna ocena kakovosti odnosov z agencijo, poskušamo torej razložiti splošno oceno s posamičnimi vidiki ocenjevanja kakovosti. Elementi so med seboj povezani, zato je pri uporabi multiple regresije pričakovana multikolinearnost. Tretji model, v katerem so vsi regresijski koeficienti, s konstanto statistično značilnimi vred, nam pojasnjuje več kot 40 odstotkov variance splošne ocene kakovosti sodelovanja (tabela 9 in 10). Večja ko je kakovost trženjskega znanja, kreativnosti in odnosov z ljudmi v agenciji, večja je splošna kakovost odnosov med naročnikom in agencijo z vidika naročnika. V model ne moremo vključiti stroškov, izkušnosti in nagrajenosti agencije.

Tabela 9: Povzetek regresijskih modelov

Model	R	R ²	popr. R ²	Std. napaka ocene
1	,588(a)	,346	,341	1.19
2	,636(b)	,404	,396	1.14
3	,656(c)	,430	,418	1.12

a - neodvisne spremenljivke: (konstanta), trženjsko znanje

b - neodvisne spremenljivke: (konstanta), trženjsko znanje, kreativnost

c - neodvisne spremenljivke: (konstanta), trženjsko znanje, kreativnost, odnosi

Tabela 10: Standardizirani korelacijski koeficienti

Model	Standardizirani koeficienti		t	St.tveganja
	Beta			
1	(konstanta)		6.548	,000
	trženjsko znanje	,588	8.932	,000
2	(konstanta)		4.922	,000
	trženjsko znanje	,359	4.122	,000
	kreativnost	,333	3.827	,000
	odnosi z ljudmi v agenciji	,183	2.597	,010
3	(konstanta)		2.921	,004
	trženjsko znanje	,305	3.468	,001
	kreativnost	,282	3.363	,001
	odnosi z ljudmi v agenciji	,183	2.597	,010

a - odvisna spremenljivka: splošna ocena kvalitete odnosov agencije

6. SKLEPI IN NEKATERE MOŽNE IMPLIKACIJE

Za raziskavo med našimi podjetji smo se odločili, da bi empirično preverili stanje na področju odnosov med naročniki in agencijami. Rezultati potrjujejo hipoteze, ki so bile postavljene v članku, da naročniki agencij polnega servisa značilno višje ocenjujejo kakovost agencij glede kreativnosti, trženjskega znanja in nagrad kot naročniki drugih agencij. Razen tega se je potrdila hipoteza, da naročniki, ki sodelujejo z agencijo do štiri leta oz. relativno kratek čas, ocenjujejo kreativnost agencije v primerjavi z drugimi značilno višje kot naročniki z daljšim stažem, kar se ujema tudi z ugotovitvami nizozemske raziskave. Naročniki, ki sodelujejo z manj agencijami, ocenjujejo trženjsko znanje izbrane agencije višje kot naročniki, ki sodelujejo z več agencijami hkrati in ki imajo torej več različnih izkušenj. Povsem potrjena ni le hipoteza, da je za slovenske naročnike v povprečju posebej pomembna in visoko ocenjena kreativnost. Višje ocenjeni so namreč odnosi z ljudmi v agenciji in izkušnost agencije.

Poleg tega se pokaže, da so naročniki iz manjših, pretežno storitvenih podjetij, ki sodelujejo z več srednje velikimi, specializiranimi oz. butičnimi agencijami, bolj kritični do izbrane agencije v primerjavi z drugimi glede na kreativnost, trženjsko znanje, nagrajenost in izkušnost.

Zanimiva ugotovitev je tudi naslednja: večja ko je kakovost trženjskega znanja, kreativnosti in odnosov z ljudmi v agenciji, večja je splošna kakovost odnosov med naročnikom in agencijo z vidika naročnika. V model ni bilo mogoče vključiti stroškov, izkušnosti in nagrad agencije z vidika naročnika.

Iz ugotovitev tega prispevka lahko izpeljemo nekatere implikacije za naročnike in agencije. Odnosi z ljudmi v agenciji so tisti dejavnik, ki odlikuje agencije, s katerimi naročniki največ sodelujejo in ki jih najbolj poznajo v primerjavi z drugimi. Razen odnosov je pomembno merilo tudi izkušnost agencije in

naročnika. Oglaševalske agencije lahko s pomočjo izboljševanja kakovosti posameznih elementov, ki tvorijo splošno oceno kakovosti agencije, izboljšujejo svoj položaj pri naročnikih in povečujejo vrednost storitev za naročnike, tako npr. z izboljševanjem trženjskega znanja, spodbujanjem kreativnosti, z delitvijo informacij, graditvijo zaupanja ter razreševanjem konfliktov. Naročniki lahko z ugotovitvami raziskave dopolnijo izkušnje, ki jih imajo pri delu z agencijami, in na tak način razvijejo načine izbiranja agencij in vrednotenja njihovega dela. Sodelovanje med naročnikom in agencijo se lahko prekine na kateri koli točki, kadar ena ali druga stran čuti, da so privlačnost in nagrade sodelovanja nižje kot pri alternativah. Kvaliteta odnosov pa lahko prispeva k zadovoljstvu naročnika in agencije ter k zavezanosti izbrani agenciji.

7. OMEJITVE IN PRIPOROČILA

Pri prikazanih rezultatih je treba upoštevati, da so pridobljeni z raziskavo v eni časovni točki, glede razvoja odnosov med naročniki in agencijami pa bi bila primernejša longitudinalna raziskava. Poleg stališč posameznih naročnikov bi v raziskavo želeli vključiti tudi mnenje agencijske strani ter več informatorjev v posameznem podjetju. Zanimiva razširitev projekta bi obsegala vzorec naročnikov raziskovalnih projektov in odnose med naročniki in raziskovalci.

Prikazani rezultati se nanašajo na del elementov, ki opredeljujejo splošno oceno kvalitete sodelovanja med naročnikom in agencijo, ker je bilo področje kvalitete odnosov postavljeno v širši kontekst zadovoljstva in zvestobe med naročniki in agencijami in je bil tako merski instrument kakovosti odnosov omejen. V nadaljnje raziskave kakovosti odnosov bi bilo treba vključiti še druge elemente, ki jih raziskovalci odkrivajo v medorganizacijskem okolju, posebej prizadevanje, vrednost, razumevanje, sodelovanje, družabne povezave, delitev informacij, zaupanje, stroške zamenjave, moč in konflikt.

Povzetek

Pri trženju, ki temelji na odnosih, nas posebej zanima kakovost teh odnosov. V preučevanju trženjskih odnosov lahko zasledimo več skupin raziskovalcev, ki odnose preučujejo z različnih vidikov, tako npr. skupina IMP in Nordijska šola trženja. Pri raziskovanju smo se razen na literaturo o kakovosti odnosov v medorganizacijskem okolju posebej oprli na raziskave na področju odnosov med naročniki in oglaševalskimi agencijami. Teoretično veljavnost postavljenih razmerij smo preverili v kontekstu sodelovanja med slovenskimi naročniki in agencijami. V članku predstavljamo merski instrument in indikatorje, ki smo jih za koncept kakovosti odnosov uporabili v empirični raziskavi med najuspešnejšimi podjetji v Sloveniji konec leta 1996 in v začetku leta 1997. Merski instrument za merjenje kakovosti odnosov temelji na primerjavni zaznani ravni elementov kakovosti odnosov z alternativami, ki so na voljo. Za raziskavo med naročniki in agencijami smo se v širšem kontekstu odločili, da bi ugotovili povezavo med kakovostjo odnosov, zadovoljstvom in zavezanostjo oglaševalski agenciji. Pokazalo se je, da so odnosi z ljudmi v agenciji ter izkušnost dejavniki, ki odlikujejo agencije, s katerimi naročniki največ sodelujejo in ki jih najbolj poznajo. Splošno oceno kakovosti odnosov z agencijo smo statistično značilno pojasnili s pomočjo trženjskega znanja, kreativnosti in odnosov z ljudmi v agenciji.

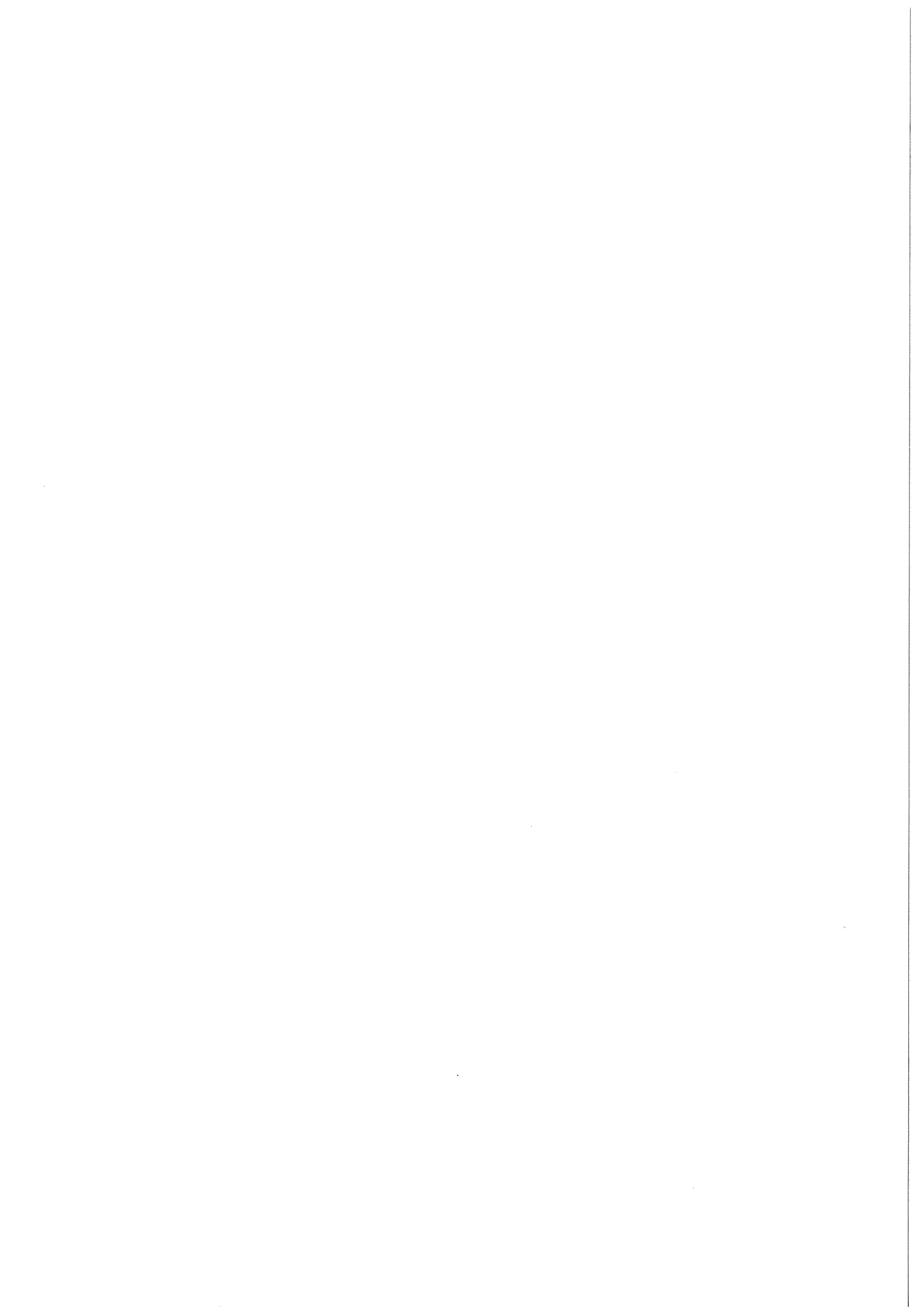
Abstract

Relationship quality between client and advertising agency

Relationship quality is of special interest in relationship marketing. Several groups of researchers, including the IMP group and the Nordic School of Services, deal with this subject from different points of view. Besides the literature on relationship quality in business-to-business settings we compared the results with the research in the specific area of clients-advertising agencies relationships. Theoretical validity of the postulated relationships were examined in the context of relationships between Slovenian clients and agencies. In the paper we present a set of observable indicators for the construct of relationship quality which were used in our study of 200 main advertisers in Slovenia (end of 1996, beginning of 1997). Measurement of relationship quality is based on comparison of the perceived level of relationship quality elements to the alternatives available. Relationship quality was examined in a context of antecedents for customer satisfaction and loyalty to advertising agencies. The revealed that quality of relationships with agency people and experience differentiate between the agencies which clients work mostly with and therefore know best. Overall comparison of the relationship quality to alternatives available can be statistically significantly explained with elements of marketing knowledge of the agency people, creativity and relationships with agency people.

Viri in literatura

- Anderson James C., Narus James A. (1990), »A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships«, *Journal of Marketing*, Vol.54, January, str. 42–58.
- Anderson James C., Gerbing David W. (1991), »Predicting the Performance of Measures in a Confirmatory Factor Analysis with a Pretest Assessment of their Substantive Validities«, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 5, 732–740.
- Cahn Dudley D. (1989), »Relative Importance of Perceived Understanding in Developing Male-Female Mate Relationships«, *Psychological Reports*, Vol. 64, str. 1339–1342.
- Crosby Lawrence A., Evans Kenneth R., Cowles Deborah (1990), »Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective«, *Journal of Marketing*, Vol. 54, July, str. 68–81.
- Gronroos Christian (1994), »Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm«, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, str. 347–360.
- Gummesson Evert (1987), »The New Marketing – Developing Long-Term Interactive Relationships«, *Long Range Planning*, Vol. 20, no. 4, str.10–20.
- Henke Lucy L. (1995), »A Longitudinal Analysis of the Ad Agency-Client Relationship: Predictors of an Agency Switch«, *Journal of Advertising Research*, March/April 1995, str. 24–30.
- Jančič Zlatko, Vodopivec Blaž (1989), »Dvosmerna pot k uspešnosti. Interni in eksterni marketing«, *Marketing magazin*, april 1989, posebna priloga k 96. številki MM.
- Metcalfe L., Frear C., Krishnan R. (1992), »Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model«, *European Journal of Marketing*, Vol. 26, no. 2, str. 27–46.
- Morgan Robert M., Hunt Shelby D. (1994), »The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing«, *Journal of Marketing*, 58 (3): 20–38.
- Page Narelle, Sharp Byron, Rungie, Cam (1997), »The Elements of Relationship Quality – A combined interpretative, contemporary social science study, Proceedings, Marketing«, *Progress, prospects, perspectives*, 26th EMAC Conference, Warwick Business School, Warwick, str. 933–952.
- Verbeke (1989), »Developing an Advertising Agency-Client Relationship in the Netherlands«, *Journal of Advertising Research*, December 1988/January 1989, 19–27.
- Wackman Daniel B., Salmon Charles T., Salmon Carlyn C. (1986), »Developing an Advertising Agency-Client Relationship«, *Journal of Advertising Research*, 26(6): 21–28.
- Wilson David T. (1995), An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 3, no. 4, str. 335–345.
- Žabkar Vesna (1997), »Kako izberem pravo agencijo?«, *Marketing magazin*, Vol. XVIII, april, str. 14–16.



OCENE IN
PREDSTAVITVE

**William G. Nickels in
Marian Burk Wood:
Marketing. Relationships,
Quality, Value**
(Worth Publishers, New York 1997)

Ob prelomu tisočletja se tudi marketinška disciplina skuša vzpostaviti na novo. V to jo prisiljujejo diskontinuitetne spremembe okolij, med katerimi lahko poudarim predvsem novo interaktivno informacijsko tehnologijo, spoznanje o soodvisnosti akterjev globalne ekonomije, individualizacijo in z njo povezano sesuvanje množičnih trgov ter novo etično, družbeno in ekološko odgovornost organizacij.

Med smermi nove konceptualizacije marketinga prednjači gibanje, ki hoče marketing vzpostaviti skozi interaktivni vidik. Sprva skromni poskusi privržencev paradigme marketinških odnosov, ki je v devetdesetih letih pričela načenjati konvencionalni marketing, so se v zadnjih letih spremenili v pravi plaz. Disciplina je začela upoštevati nove gurue, kot so Gummesson, Groenross, Morgan, Christopher, Webster, McKenna itd., in zavračati »staroste« upravljalske perspektive, med katere sodijo Kotler, Jobber, Baker, McCarthy itd. Slednji so zato vse bolj prisiljeni vnašati elemente odnosi v svoja tradicionalna dela (npr. Philip Kotler: *Trženjsko upravljanje*, Marketing management, Slovenska knjiga, Ljubljana 1996), marsikateri pa so očitno obupali in prepustili to področje mlajšim kolegom.

Kljub množični knjig in še večjemu številu člankov, da o referatih na konferencah sploh ne govorim, je dosedanje delo na področju marketinških odnosov vendarle predstavljalo le svežo alternativo in ne celovitega poskusa ustoličenja nove znanstvene paradigme. Kriterij te ocene je lahko pregled obstoječih učbenikov za marketing, kjer do pravih sprememb do nedavnega še ni prišlo. Zdi se torej, da v tem trenutku sobivata vsaj dve resnici o marketingu, konvencionalna, upravljalska in nova interaktivna oz. odnosna.

Znotraj tega konteksta je zato pojav učbenika osnov marketinga z naslovom *Marketing. Relationships, Quality, Value* vreden naše posebne pozornosti, predstavitve in ocene. Avtorja učbenika William Nickels in Marian Burk Wood ne

sodita v ožji izbor znanih osebnosti v marketinški disciplini, vsaj ne iz perspektive, kakršno nam je doslej ponujala prevladujoča marketinška paradigma. Podrobnejši uvid nam vendarle pokaže, da je dr. Nickels dobro znan v krogih teoretikov makromarketinga, področja, ki proučuje vpliv marketinga na širše družbeno okolje. Napisal je tudi delo *Understanding Business*, ki je nekak uvod v razumevanje poslovnih ved. Ta izredni profesor na Univerzi v Marylandu je bil tudi pionir koncepta celovitega tržnega komuniciranja in avtor učbenika *Marketing Communication and Promotion*. Danes je njegova preokupacija vezana na marketinške odnose, kar je seveda v zadnjih letih tudi sicer primer pri velikem številu marketinških teoretikov. Soavtorica Woodov, je predsednica svetovalnega podjetja Strategic Marketing Group in zato znana predvsem v krogih poslovnih svetovalcev ter tudi kot soavtorica učbenikov s področja marketinga in drugih poslovnih ved.

Avtorja s svojim delom *Marketing. Relationships, Quality, Value* nedvomno orjeta ledino novega razumevanja marketinga, saj ga ustoličujeta kot matico razumevanja in ne le kot eno izmed možnih opcij. Učbeniki so doslej, kot sem že nakazal, zasledovali upravljalški pristop. To pomeni, da vodstvo preko procesa analize, načrtovanja, izvedbe in nadzora vodi marketing s potrošniki. Upravljalci naj bi torej obvladovali elemente marketinškega spleta in bili zadolženi za to, da se pravi izdelek znajde na pravem mestu in da se o njegovem nakupu prepriča pravega potencialnega potrošnika.

V njenem učbeniku so stvari drugačne, saj razumevanje marketinga vzpostavljata na temeljih odnosov in ne akcije z vrha. Marketing se po njenem mnenju dokončno poslavlja kot poslovna funkcija. Seveda s tem nič ne izgublja, nasprotno, postaja temeljna veda, katero moramo obladovati pri vsakršnem upravljanju, bodisi da gre za profitno ali neprofitno delovanje. Marketing kot filozofija upravljanja in ne le skupek tehnik in metod postaja zato še kompleksnejši, vseprevevajoč in še bolj ključen za preživetje organizacij.

Ključna beseda knjige so vsekakor najprej marketinški odnosi. Ti avtorjema ne pojasnjujejo le problematike temeljne diade »ponudnik – potrošnik«, marveč vse možne in relevantne povezave organizacije z njenim notranjim in zunanjim okoljem. Logično je, da taka zastavitev zavrača enostransko akcijski upravljalški pristop in da temelji na interaktivnosti partnerjev v menjavi. Iz tega razloga lahko razumemo odločnost obeh avtorjev pri zavzemanju »kupčevega« stališča. Le tako seveda lahko pravilno doumemo graditev in ohranjanje odnosov, kakor avtorja tudi sicer pojasnita osnovni smoter novega marketinga. Odnosi pa so v tesni povezavi s kakovostjo in ustvarjanjem vrednosti za obe v menjavo vključeni strani. Vse to avtorja postavljata še v širši okvir nove poslovne etike in družbene odgovornosti, ki je posebej pomanjkljiva prav v konvencionalno razumljenem in izvajanem marketingu. Da celotna zgradba ne izzveni idealistično, se avtorja trudita z zares številnimi primeri iz prakse, katerih posebna vrednost je tudi za naše razmere, da gre za sveže, internacionalne primere, med katerimi prevladujejo manjše in srednje

organizacije iz proizvodnega, predvsem pa storitvenega sektorja.

Avtorja sta se projekta učbenika novega marketinga lotila, kot se spodobi, nadvse marketinško. O vsebini sta se posvetovala tako z uporabniki študenti, kot tudi s praktiki in akademiki in pri končni verziji uporabila pripombe kar 42 recenzentov.

Učbenik *Marketing. Relationships, Quality, Value* sestavlja sedem delov, ki si sledijo po maniri strateško marketinškega pristopa, in sicer: temelji marketinga in marketinških odnosov, analiza okolij, marketinško raziskovanje, segmentacija, določanje ciljev in pozicioniranje, razvoj izdelkov in storitev, vrednotenje in cenovne strategije, kanali distribucije in upravljanje verige vrednosti ter celovito tržno komuniciranje. Vendar pa ti naslovi še ne pomenijo, da je delo potemtakem enako sorodnim učbenikom. Znotraj vsakega namreč najdemo samosvoj razlagalni pristop, z vključitvijo vseh, v tem trenutku ključnih marketinških novosti (posebej omenjam poudarek na pomenu internega marketinga) in seveda s prevlado temeljne inovacije, marketinških odnosov.

Če na kratko navedem le ključne novosti, naj povem, da avtorja že takoj na začetku podata razliko med staro in novo vizijo marketinga, pri čemer marketing definirata kot »proces vzpostavljanja in ohranjanja obojestransko koristnih menjalnih odnosov s potrošniki in drugimi deležniki« (str. 4). V povezavi s tem podata tudi ločnico med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi. K temu dodata še pomembno opredelitev o potrebnosti presejanja potrošniške perspektive v marketinškem konceptu in hkrati izpostavita nujno po udejanjanju deležniške naravnosti marketinga.

Središčni del učbenika se ukvarja s (še) veljavnimi koncepti na področju marketinškega procesa analiz, raziskav, strateške in tudi taktične izvedbe ustreznih, sicer že znanih korakov. Lahko bi rekel, da je kljub paradigmatškemu zasuku učbenik ohranil tisto najboljšo, kar predstavlja okostje upravljalškega pristopa, in seveda dodal manjkajoče. Tako imamo pred seboj neke vrste novo sintezo jina in janga marketinga, možno pot, ki ji bodo sledili še mnogi učbeniki v prihajajočem obdobju.

Temeljno vprašanje novega marketinga je vsekakor vprašanje možnosti upravljanja marketinških odnosov. Avtorja njihovo graditev in ohranjanje razumeta podobno, kot se spletajo odnosi med ljudmi. Pravih odnosov v tem kontekstu tako ni mogoče gojiti le z aktivnostjo ene strani, marveč so zanje pomembne vrednote kot zanesljivost, poštenost, zaupanje, stalnost, skrb za drugega itd. Teh vrednot seveda v arsenalu konvencionalnega marketinga ne bomo našli, kar pa še ne pomeni, da tega arsenalu ni moč uporabiti za krepitev odnosov. Avtorja tu menita, da je možno izdelati marketinški načrt pri vzpostavljanju in ohranjanju marketinških odnosov, vendar v opisu le-tega opazimo, da gre poleg standardnih orodij marketinškega načrtovanja pravzaprav predvsem za aktivnosti, ki so usmerjene k spreminjanju nas (podjetja) samih. Gre za delo na področju internega marketinga, koordinacijo naporov vseh ravni v organizaciji, storitveno naravnost, opolnomočenje ljudi in njihovo navduševanje za

pravi smoter poslovanja in pravi odnos do deležnikov organizacije, ki naj temelji na odnosih, kakovosti in ustvarjanju vrednosti.

Na trgu je po mojem mnenju to prvi iz generacije novih učbenikov o temeljih marketinga. Obsežna, trdo vezana knjiga velikega formata ima poleg 633 strani še celo vrsto prilog, opomb in seveda podrobno stvarno ter imensko kazalo. Notranjščina je bogato barvno ilustrirana in tudi oblikovno bralcu nadvse prijetna. Za študenta je še posebej prijazna sama struktura besedila s cilji vsakega poglavja, uvodnimi primeri iz prakse, izpostavljenostjo razlag ključnih pojmov in definicij, povzetkom vsakega poglavja, navedbo ključnih besed, primeri za posamične in skupinske vaje in aplikacijami s področja Interneta ter elektronskega marketinga. Učbenik pa se ne konča pri platnicah, marveč se po želji podaljša z vrsto video in računalniških učnih pripomočkov.

Če poskusim podati splošno oceno, moram povedati, da gre za učbenik z dobro prihodnostjo. Napisan je v preprostem jeziku, kot se za učbenik osnov marketinga tudi spodobi. Tako opredeljen se učbenik tudi izogne kritiki o preplitvi poglobitvi v posamezne specifične procese marketinške menjave, ki bi jo lahko podal sam. Seveda bodo kritike še veliko strožje, saj

bodo privrženci stare paradigme, ki tradicionalistično in predvsem ozko zamejujejo marketing, našli verjetno vrsto napačnih izhodišč. Sam sem prav z njimi skorajda v celoti zadovoljen. Morda sem pri tem pristranski, saj to rečem tudi zaradi tega, ker je sam pristop zelo podoben pristopu, ki ga razvijam tudi sam. Objektivni razsodnik pa bo seveda prihajajoči čas.

Naj končam z mislijo, da je pred kratkim slovenska marketinška skupnost dobila vse pohvale vreden prevod Kotlerjeve »biblije« marketinga. Za mnoge to pomeni konec iskanja in dolgega obdobja črpanja in ponavljanja. Sam sem v tem primeru zagovornik »nove zaveze«, ki jo na področju marketinga utirajo pristaši marketinških odnosov. Mednje sodita tudi naša obravnavana avtorja. Njun učbenik vsekakor še ni dokončno zveličaven, je pa nedvomno dober poizkus v pravi smeri. Za tem učbenikom bodo prišli še boljši, popolnejši. Ostala pa bo osnovna usmeritev, ki marketing prilagaja spremenjenim razmeram v poslovnem in družbenem okolju 21. stoletja. Marketing je pač veda o menjavah med ljudmi oz. organizacijami le-teh. In kakor se spreminjajo udeleženci menjav in njihove nravi, tako se morajo spreminjati tudi pravila v učbenikih. Vedno bodo sobivali mnogi, v danem trenutku, na videz popolni.

RECENZENTI 2. številke Akademije MM so:

mag. Janez Damjan, dr. Milan Jurše, dr. Tone Hrastelj,
dr. Zlatko Jančič, dr. Samo Koprivnik, dr. Tanja Mihalič,
dr. Boris Snoj, dr. Danijel Starman, dr. Iča Rojšek,
dr. Bruno Završnik, mag. Vesna Žabkar.

Obvestilo sodelavcem

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

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

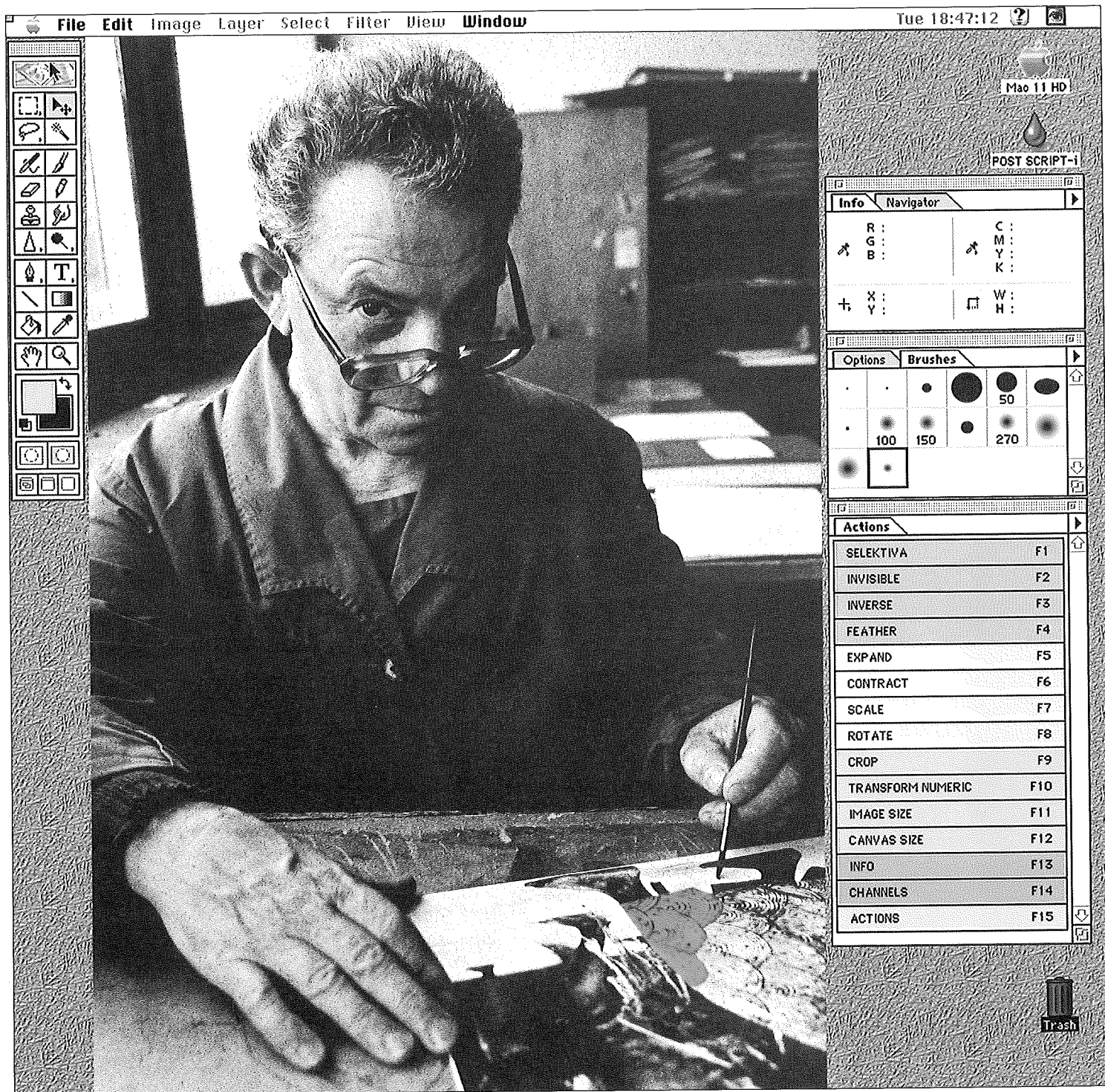
Prispevke pošljite na naslov:

Akademija MM - Marketing magazin
Dunajska 5, 1000 Ljubljana
Tel.: 061/1737 568, faks 061/137 407
e-pošta: mm@delo.si

Izid 2. številke Akademije MM so omogočili:

**Gral Iteo, Helios, Mobitel, Kolinska, Telekom,
Goričane Medvode, Delo Reprstudio**

**Papir je sponzorski prispevek tovarne papirja
Goričane iz Medvod**



Angelo Rossi, klišar, Delo Reprostudio, 1968

Pritisni na gumb zna vsak. Za odličnost reprodukcije to ni dovolj. Delo Reprostudio nadaljuje tradicijo od leta 1784 in je najbolj izkušena in največja reprodelavnica v državi.

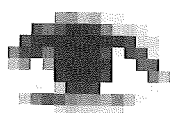
DELO REPROSTUDIO

Dunajska 5, 1000 Ljubljana

telefon: 1737 910, faks: 061/321 659

e-mail: reprostudio@delo-repro.si

DELO REPROSTUDIO



Gral iteo

tržne raziskave

Marketing Research

Kotnikova 28, 1000 Ljubljana, Slovenia

tel +386 61 17 20 800

fax +386 61 17 20 834

info@graliteo.si

www.graliteo.si

**Kdaj
ste
nazadnje
naročili
tržno
raziskavo?**

Smo največja specializirana tržnoraziskovalna hiša v Sloveniji in vam ponujamo celoten spekter tržnih, medijskih in javnomnenjskih raziskav.

KONTINUIRANE RAZISKAVE

Panel trgovin blaga široke potrošnje
Scanning panel
Panel trgovin tehnične stroke
Testni paneli trgovin
Omnibus gospodinjestev
Omnibus gostinstva
Omnibus mladih
Oglaševalski odmev
Mediapanel - analiza gledanosti TV programov

AD HOC RAZISKAVE

Analiza tržnih potencialov
Izbor in preverjanje imen blagovnih znamk
Izobraževanje in svetovanje na področju raziskav
Merjenje zadovoljstva potrošnikov
Preverjanje učinkovitosti oglaševalskih akcij
Raziskave cen in promocijskih aktivnosti
Raziskave imidža blagovnih znamk
Raziskave javnega mnenja
Razvoj strategije trženja
Segmentiranje trga in pozicioniranje izdelkov in storitev
Svetovanje pri razvoju novih izdelkov
Testiranje embalaže in drugih grafičnih materialov
Testiranje izdelkov
Testiranje oglasov

Osnovni podatki o podjetju Gral-Iteo

podjetje ustanovili podjetji Gral Marketing in Iteo v začetku leta 1998
največja specializirana tržnoraziskovalna hiša v Sloveniji
28 redno zaposlenih
10 stalnih zunanjih sodelavcev
več kot 700 šolanih anketarjev
obe udružbi stanoviteljici sta izvedli v letu 1997 več kot 200 raziskovalnih projektov
stalna kontrola kvalitete, vse delo poteka v skladu z ESOMARjevimi standardi
lastni studio za telefonsko anketiranje
2 sobi za skupinske diskusije
podjetje na Hrvaškem
preko mreže GFK, TN - Sofres in RI dostop v večino držav sveta
slovenski nacionalni predstavnik v ESOMARju
člani DMS in SOZ

Na vsaki pisalni mizi je dovolj prostora za novi Telefonski imenik Slovenije, ki je tanek samo 10 milimetrov.



Zgoščenka, ni kaj!

Elektronski telefonski imenik Slovenije na laserski plošči (CD-ROM) vam zagotavlja hitro in zanesljivo informacijo tam, kjer jo najbolj potrebujete - na delovnem mestu. Ne bo vam treba več iskati posameznih knjig po drugih pisarnah, preprosto boste vtipkali iskano ime in omrežno skupino in računalnik vam bo v trenutku izpisal zeleno številko.

Poleg praktičnosti pa Elektronski telefonski imenik Slovenije odlikuje tudi aktualnost: z vsemi spremembami

izhaja dvakrat letno, kar je dvakrat bolj pogosto kot knjižna izdaja.

Za naročilo nove izdaje Elektronskega telefonskega imenika Slovenije pokličite brezplačno telefonsko številko 080 80 08. V prodaji je tudi v Teletrgovinah Telekom Slovenije in na večjih poštah.

<http://tis.telekom.si>

Telekom
Slovenije 
Moč komunikacij

VODA = ŽIVLJENJE

VODA SESTAVLJA DVE TRETJINI ZEMELJSKE POVRŠINE IN JE VITALEN ELEMENT VSEH ŽIVIH BITIJ. V RAZLIČNIH POJAVNIH OBLIKAH JE NAJPOMEMBNEJŠI OBLIKOVALEC PODOBE IN ŽIVLJENJA PLANETA. NA NJENI GLADINI SE ZRCALI OKOLJE V VSEJ SVOJI BARVITOSTI, NJENA PROSOJNOST IN ČISTOST ODSEVATA NAŠ ODNOS DO NARAVE.

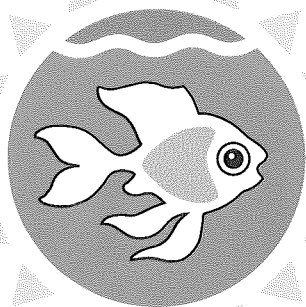
ČISTO

in naravno okolje je za ljudi življenjskega pomena. V **Heliosu** že nekaj let usmerjamo znanje in izkušnje v razvoj okolju prijaznih barv na vodni osnovi, za kar imamo več razlogov:

- **zavedamo se** ranljivosti okolja,
- **zavedamo se** pomena nadomeščanja neprimernih sestavin z okolju in ljudem bolj primernimi,
- **zavedamo se**, da so barve, ki jih proizvajamo, prisotne na vsakem koraku našega življenja in dela,
- **zavedamo se**, da moramo upoštevati najzahtevnejša okoljevarstvena priporočila in standarde, ki veljajo v Evropi.

DANES vam v **Heliosu** lahko ponudimo vodne barve za različne kvalitete podlage (les, parket in kovine) v sklopu uveljavljenih blagovnih skupin **Bori**, **Ideal** in **Tessarol**, ki ustrezajo najzahtevnejšim svetovnim standardom. Vizualno so ti izdelki prepoznavni po grafičnem simbolu ribice v soncu, ki se kot žig pojavlja na embalaži in jamči visoko kakovost in ekološko neoporečnost barv.

• OKOLJU PRIJAZNO •



Okolju prijazne barve.

HELIOS

Helios
v sodelovanju z
Ministrstvom za okolje
in prostor od vsakega pro-
danega litra okolju prijaznih
barv namenja **50 SIT** za
ohranjanje čistih
slovenskih voda.

MOBITELGSM
CUSTOMER CARE: 041-740-240 041-SI GSM

daleč,
it takes off

na pot se
for distant lands

dvigne
it calls from

z drugega
the other side

konca sveta
of the world

se oglasi
and is home

in je doma
everywhere

povsod
both here

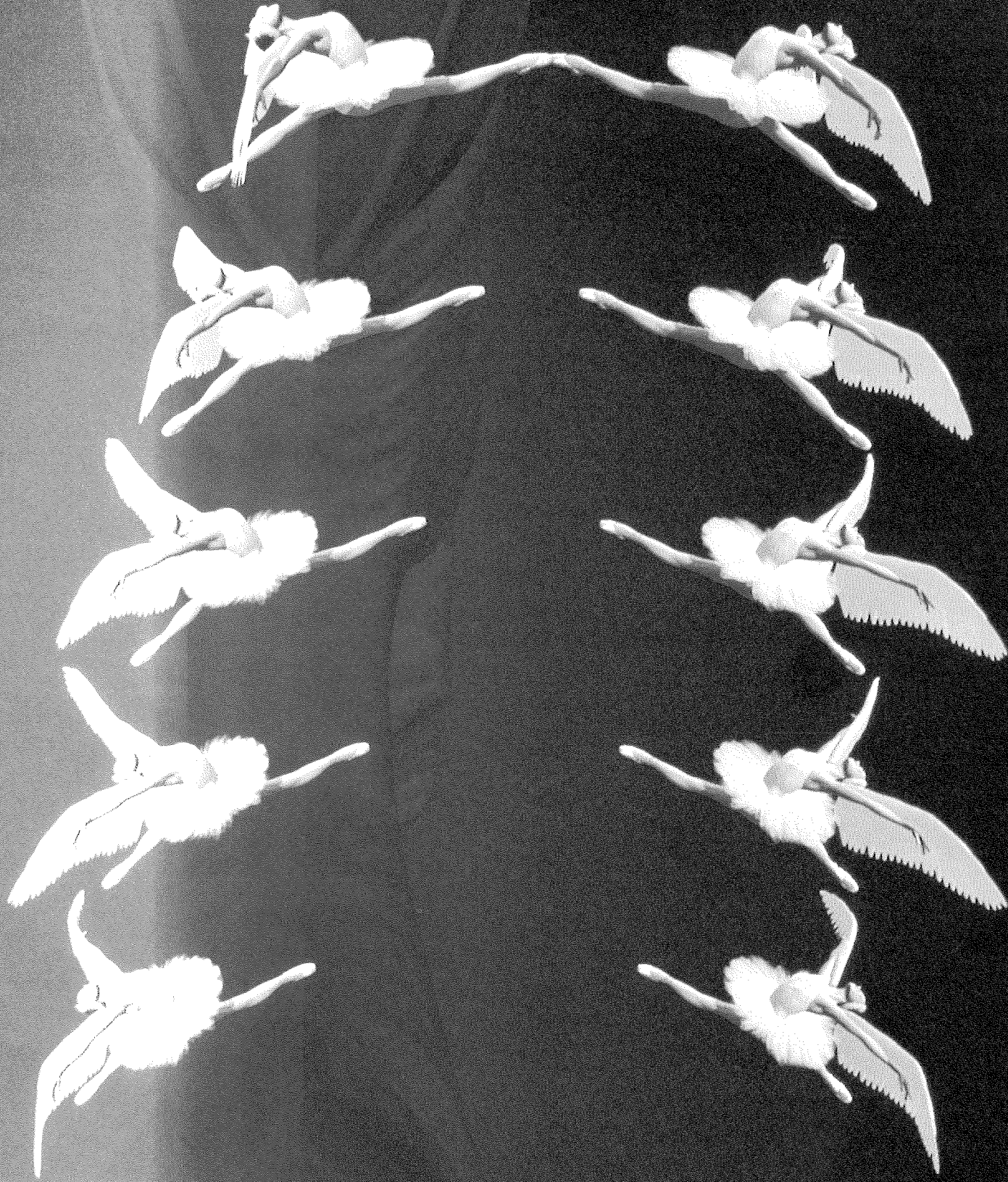
tu kakor tam
and there

svoboden
free as

kot PTIČKA
a BIRD

mobitel

SLOVENSKI OPERATOR NMT & GSM
<http://www.mobitel.si>



Imelda 8000, photo Buenos Dias, 'Swan Lake' CG by Seiji Yoshimoto