

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Mojca Piciga

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

**STRATEGIJA OSREDOTOČENOSTI IN SLOVENSKA PODJETJA
(primer Rent a Royce)**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

KAZALO

1. UVOD	4
2. OBLIKOVANJE POSLOVNIH STRATEGIJ.....	6
2.1. Strategija kot kompas v današnjem kaotičnem gospodarstvu	7
2.2. Sprejemanje strateških odločitev.....	9
2.3. Generične strategije	13
2.3.1. <i>Strategija stroškovnega vodstva.....</i>	<i>15</i>
2.3.2. <i>Strategija diferenciacije</i>	<i>16</i>
2.3.3. <i>Strategija osredotočenosti.....</i>	<i>17</i>
2.3.4. <i>Tveganja generičnih strategij.....</i>	<i>19</i>
2.3.5. <i>»Ujetniki sredine«</i>	<i>20</i>
3. TRŽNE VRZELI	23
3.1. Opredelitev tržne vrzeli.....	23
3.2. Značilnosti zapolnjevalca tržne vrzeli.....	25
4. ANALIZA OKOLJA	28
4.1. Analiza notranjega okolja podjetja.....	29
4.2. Analiza zunanjega okolja podjetja.....	29
4.2.1. <i>Analiza panoge.....</i>	<i>30</i>
4.2.2. <i>Analiza potrošnikov.....</i>	<i>33</i>
4.2.3. <i>Analiza tekmecev.....</i>	<i>34</i>
4.3. SWOT analiza	35
4.4. Opredelitev pozicioniranja.....	36
5. PRIMER: Rent a Royce	39
5.1. Predstavitev podjetja	39
5.2. Opredelitev storitev	40
5.3. Analiza okolja.....	44
5.3.1. <i>Direktni konkurenti</i>	<i>45</i>
5.3.2. <i>Indirektni konkurenti</i>	<i>47</i>
5.4. SWOT analiza	47
5.5. Opredelitev ciljne skupine.....	49
5.6. Pozicioniranje storitve	53
6. ZAKLJUČEK	57
7. LITERATURA.....	59

1. UVOD

Sodobno poslovno okolje je zelo dinamično in kompleksno, saj smo lahko priča hitrim spremembam in razgibanemu dogajanju v gospodarstvu. Vse več je negotovosti in nepredvidljivih sprememb, kar od podjetij terja, da se prilagodijo novim razmeram. Da bi podjetja lahko preživela v takem okolju, so morala spremeniti način upravljanja in so bila prisiljena v to, da strateško načrtujejo svoj razvoj. Aplikacija strateškega marketinga se v praksi kaže v postavljanju strateških ciljev, razvijanju strategij za doseganje teh ciljev, ocenjevanju možnih strategij in izbiranju najboljših med njimi. Gre za način, kako podjetje dolgoročno ustvarja in ohranja svoje konkurenčne prednosti, kar je ključnega pomena za uspešno poslovanje.

Hitro spreminjanje povpraševanja in ponudbe, skokovito razvijanje tehnologije in agresivna konkurenca so le nekatere značilnosti sodobnega trga. Teorija nam ponuja veliko različnih načinov, kako se braniti v takem dinamičnem okolju. Michael E. Porter (1980) razlaga, kako lahko podjetja v okolju naraščajoče in vedno bolj agresivne konkurence pridejo do svoje konkurenčne prednosti. Avtor razvije teorijo generičnih strategij in z njo predstavi tri različne načine, kako lahko pridemo do konkurenčne prednosti in posledično do uspešnega poslovanja podjetja. Gre za tri strategije, in sicer za strategijo stroškovnega vodstva, strategijo diferenciacije in strategijo osredotočenosti, ki je tudi predmet diplomske naloge. S strategijo osredotočenosti se podjetje usmeri na ozek segment trga in skuša v največji možni meri zadovoljiti potrebe kupcev iz tega segmenta. V nasprotju z masovno proizvodnjo, ki je namenjena anonimnemu, povprečnemu kupcu, je na majhnih trgih pomembna ponudba, ki je ukrojena po meri kupca.

Strategija osredotočenosti je primerna predvsem za manjša podjetja, ki imajo na razpolago malo virov in se zato odločajo za nastop na manjših trgih, katere imenujemo tudi tržne niše ali tržne vrzeli. Negotovost okolja, ki izhaja iz hitro spreminjajočih se potreb kupcev, agresivne konkurence in malo razpoložljivih potencialov, zahteva, da podjetje sistematično in organizirano nastopa na majhnih trgih. Da bi zmanjšali stopnjo tveganja pri poslovanju na tako dinamičnem trgu, je potrebno imeti čimveč koristnih informacij, do katerih lahko pridemo z analizo okolja, v katerem podjetje posluje. Moja hipoteza je, da podjetja, ki uporabljajo strategijo osredotočenosti s časom pozabijo na razloge svoje konkurenčne prednosti in v želji po rasti postanejo »ujetniki sredine«. To pomeni, da izgubijo svoj začetni

fokus in želijo ponuditi »vse za vsakogar«, kar pa jih lahko pripelje le do povprečnega poslovanja. Diplomsko nalogo sem strukturirala tako, da bi lahko ugotovila, kako se strategija osredotočenosti izvaja v praksi. Zanimajo me, katere so vse potrebne aktivnosti, ki jih mora neko podjetje izvesti, da bi lahko uspešno implementiralo obravnavano strategijo. Izbrano strategijo bom najprej umestila v širši kontekst, v katerem bom na splošno ugotavljala pomen in vlogo strategije pri vodenju podjetja. Nato pa bom postopoma prehajala v specifično izbrano strategijo, dokler ne bom v zadnjem delu naloge na primeru podjetja Rent a Royce, katero ponuja v najem avtomobil znamke Rolls Royce za posebne priložnosti, prikazala, kako se strategija osredotočenosti dejansko izvaja v praksi.

2. OBLIKOVANJE POSLOVNIH STRATEGIJ

Podjetje uspešno dosega zastavljene cilje, če uspe sistematično, učinkovito in obenem hitro ter prilagodljivo reševati poslovne probleme na poti do zastavljenih ciljev. Zaradi kompleksnosti in nepredvidljivosti okolja, v katerem posluje, potrebuje neko orodje, model, ki mu omogoča, da z obstoječimi viri dosega postavljene cilje. Takšen pripomoček je strategija. Na splošno lahko rečemo, da strategija pomeni predvsem nek načrt aktivnosti, s katerimi se poskuša doseči postavljene cilje.

V strokovni literaturi in tudi v praksi poznamo široko paleto različnih strategij, v skladu s katerimi lahko poslujemo na različnih ravneh strateškega planiranja v organizaciji. Za lažjo orientacijo so se razvile različne klasifikacije strategij, med katerimi je danes ena izmed najbolj poznanih klasifikacija na celovite (korporacijske), poslovne in funkcijske strategije (Možina in drugi, 1994: 314). Celovita strategija se nanaša na celotno, diverzificirano organizacijo in je strategija najvišje ravni. Je pa res, da je nediverzificirane organizacije niti ne potrebujejo. Poslovne strategije so uporabne v zaokroženih poslovnih enotah organizacije kot tudi v podružnicah in družbah z omejeno odgovornostjo. To so tiste strategije, ki jih oblikujemo na nižji ravni od korporacijske ravni v organizaciji. V manjših organizacijah je seveda to kar prva raven. Poslovne strategije lahko delimo na generične poslovne strategije (strategija stroškovnega vodstva, strategija diferenciacije in strategija osredotočenosti), na strategije na osnovi življenjskega cikla, poslovne strategije na podlagi portfeljske matrike in druge (Thompson, 1991). Funkcijske strategije oblikujemo za posamezna poslovna funkcijska področja v organizaciji. Gre za strategije trženja, proizvodnje, nabave, financiranja in druge.

»Bistvo poslovne strategije je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti za strateško skupino proizvodov ali storitev« (Možina in drugi, 1994: 324). Poslovna strategija mora vsebovati cilje glede razvijanja določenih proizvodov ali storitev in trgov zanje. Zato nakazuje prihodnje aktivnosti organizacije v posameznih panogah. Poslovna strategija določa, kako si bo organizacija izboljševala tržne pozicije na prodajnih trgih in katere privlačne tržne segmente bo obdelovala, kakšna bo širina njene strateške skupine proizvodov ali storitev in koliko ožjih skupin proizvodov ali storitev bo v njej.

Razlikovati moramo torej med pripravo strategije na ravni celotnega podjetja in strategije na ravni posamezne poslovne enote. Poslovna enota je definirana tudi kot samozadostna

organizacija, ki zadovoljuje določen trg z omejeno paleto sorodnih izdelkov ali storitev (Bowman, 1994: 23). Učinek poslovne enote navadno merimo glede na njeno dobičkonosnost. Samostojna firma (ki je ne nadzoruje starševsko podjetje) je torej poslovna enota, prav tako pa tudi oddelek velike korporacije, če ustreza omenjenim kriterijem.

2.1. Strategija kot kompas v današnjem kaotičnem gospodarstvu

Strategija podjetja je obsežen načrt, kako naj podjetje uresniči svoje poslanstvo in doseže strateške cilje. Beseda strategija izvira iz grškega korena (stratos – vojska in agein – voditi) in pomeni »obrt bojevnika« (Musashi v Jančič, 2001: 191). Ko govorimo o strategiji v gospodarstvu, se moramo zavedati, da gre za nekakšen prenos znanj in veščin bojevanja iz vojaškega sveta na poslovni svet. Na prvi pogled se zdi, kot da vojska in gospodarstvo nimata nič skupnega, toda z malo domišljije lahko najdemo kar nekaj paralelnih smernic. Današnje gospodarstvo si lahko predstavljamo kot bojno polje na katerem konkurenti (vojske) neusmiljeno tekmujejo (se bojujejo) med sabo, da bi lahko preživeli in prišli do čimvečjega tržnega deleža (dela ozemlja). Tako kot so pri bojevanju potrebne taktike in veščine, tako morajo tudi podjetja razvijati svoje strategije, s pomočjo katerih bodo lahko preživela v boju s konkurenti in dosegla zastavljene cilje.

Vsaka organizacija deluje na podlagi tega, kaj je njeno področje poslovanja, kaj so njeni cilji, kako opredeljuje rezultate, kdo so njene stranke in kaj te stranke cenijo ter za kaj so pripravljene plačati (Drucker, 1999: 43). Pri tem je naloga strategije pomagati organizaciji, da v nepredvidljivem okolju doseže želene rezultate. Strategija je metoda, ki omogoča, da se gospodarski subjekti hitro prilagodijo industrijskim spremembam. Ne gre za natančen načrt, saj ta v spreminjajočem se okolju prehitro zastari in nas pripelje na napačen cilj. Gre za neke vrste kompas, ki nam pokaže smer za doseg cilja. Potrebna je prav takrat, ko se razmere hitro spreminjajo in ni možno predvidevati vnaprej. V podjetjih jo uporabljajo predvsem za iskanje najboljše poti do postavljenega cilja. Strategija obsega splet aktivnosti vodstva za zadovoljevanje kupcev, izgradnjo tržne pozicije in doseganje ciljev organizacije (Vidic, 2002). Predstavlja način, kako dosegati zastavljene dolgoročne cilje in naloge ter kako se prilagajati dejanskim razmeram. Pri strateških odločitvah ni ene same prave poti, zato se vsak podjetnik odloči za svojo varianto.

Danes je vloga strategije v gospodarstvu še posebej pomembna, prav zaradi hitrih sprememb tehnologije, trgov in družb. Nepričakovane spremembe pa povzročajo, da se podjetja v svojem vsakdanjem poslovanju in pri sprejemanju svojih odločitev soočajo z naraščajočo negotovostjo glede prihodnjih gibanj v poslovnem svetu. Michael Dell (Vidic, 2002: 4) je izjavil, da so spremembe edina stalnica v poslovanju. Sposobnost prilagajanja spremembam, njihovega predvidevanja in kreiranja omogoča, da se nevarnost preobrne v priložnost. Spremembe v poslovnem okolju zahtevajo prilagajanje podjetja, njegove strategije in poslovnih procesov. Podjetje se mora hitro odzivati na spremembe, saj je v dinamičnih razmerah za preživetje podjetja marsikdaj potrebna tudi sposobnost preusmeritve v neko novo dejavnost.

Vse te spremembe ustvarjajo potrebo po dolgoročnejšem razmišljanju in ravnanju, ob hkratnem reševanju kratkoročnih problemov. Ena osrednjih nalog podjetja je razviti kreativne in trdne strategije, s katerimi bo uresničevalo pomembno in tudi dolgoročneje uveljavljeno konkurenčno prednost. To je naloga strateškega načrtovanja, katerega pomen se v današnjem času vse bolj povečuje. Njegovo oblikovanje in uresničevanje pa terja tako spremembo sistema in instrumentov upravljanja podjetja kot tudi spremembo načina razmišljanja vodstva in zaposlenih. Pogoj za takšen pozitiven zasuk v strukturi in načinu sprejemanja odločitev pa je kritičen pretres tradicionalnega načina mišljenja in ravnanja. Empirične raziskave vrste znanih avtorjev s področja sodobnega marketinškega upravljanja dokazujejo, da je takšna sprememba nujna, če želi podjetje v spremenjenih ekonomskih in siceršnjih razmerah zavzeti želeni tržni položaj (Sfiligoj, 1999: 14).

Zato je nujna preusmeritev podjetij k strateškemu marketingu, saj gre za način, kako podjetje dolgoročno ustvarja in hkrati ohranja svojo konkurenčno prednost. »Strateško upravljanje ni več planiranje v klasičnem pomenu besede, temveč stalno strateško razmišljanje, ki je podlaga vsake konkretne taktične odločitve in hkrati način aktivnega oblikovanja prihodnosti podjetja« (Jančič, 1990: 61). Pomen strategije v današnjih gospodarskih razmerah ni v tem, da podjetja sledijo nekemu načrtu oziroma planu, temveč v tem, da izoblikujejo način mišljenja in delovanja, ki jim omogoča preživetje v hitro spreminjajočem se in nepredvidljivem poslovnem okolju. Ustrezna poslovna strategija predstavlja način, kako podjetje doseže branljivo konkurenčno prednost pred tekmeci. Da bi podjetje izoblikovalo uspešno poslovno strategijo, mora sprejeti vrsto strateških odločitev. V naslednjem poglavju bom predstavila različne načine sprejemanja strateških odločitev.

2.2. Sprejemanje strateških odločitev

Osnovno sredstvo, s katerim poslovodstvo usmerja delovanje podjetja, so odločitve. Rezultat sprejemanja odločitev so različne poslovne aktivnosti, s katerimi dosegajo zastavljene cilje. Lahko rečemo, da je odločanje ključnega pomena za vsako podjetje in na vseh nivojih podjetja. V tem smislu je strateški management tok odločitev in aktivnosti, ki vodijo do ciljev. Ciljna usmerjenost predpostavlja sistematičnost in konsistentnost. Toda dejavnik, ki ga moramo pri poslovnem odločanju vedno upoštevati, je tudi neka stopnja negotovosti okolja. Vodstvo podjetja ni nikoli popolnoma prepričano, ali je bila sprejeta odločitev tudi optimalna odločitev. Zato želi vedno imeti na razpolago več alternativnih možnosti. Zaradi visoke stopnje dinamičnosti okolja pa vodstvo nima na razpolago vseh informacij. Odločitve ne morejo vedno biti popolnoma racionalne. V praksi podjetje izbira med različnimi alternativnimi rešitvami, ki ne dajejo vseh odgovorov na zastavljena vprašanja. Strateško razmišljanje je zato sinteza intuicije in analitičnosti. Pomembna je kombinacija vizionarstva in občutka ter načrtnosti in postopnosti (Mintzberg, 1994: 107-109).

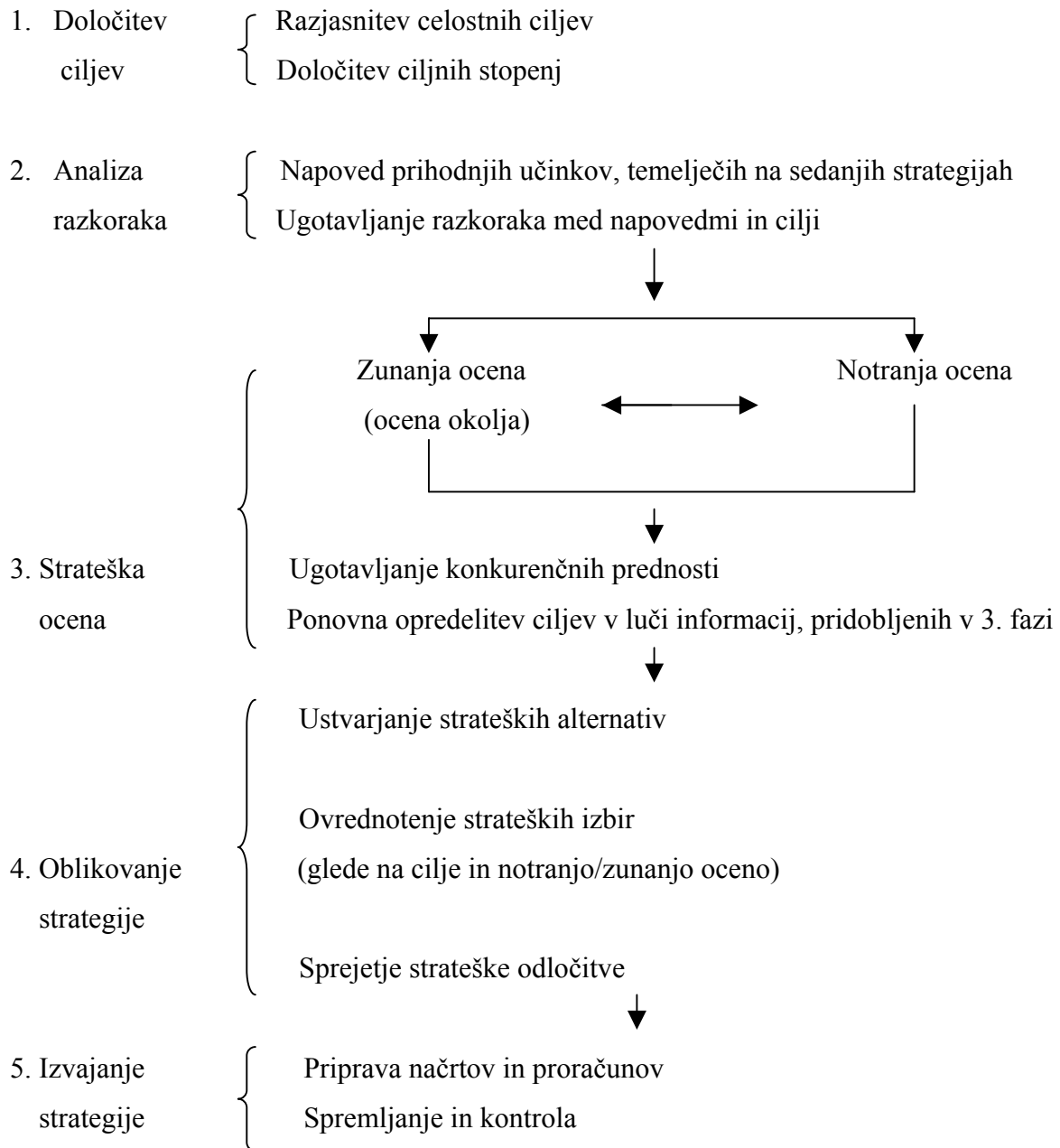
Glede na način obravnavanja informacij in alternativ ima poslovodstvo na razpolago dva tipa strateških odločitev: analitične in intuitivne (Glueck in Jauch, 1984: 37). Za analitično odločanje je značilna visoka stopnja strukturiranosti samega procesa sprejemanja odločitev. Tisti, ki sprejema odločitev, sistematično zbira in analizira informacije ter na njihovi podlagi skrbno vrednoti vse možne alternative. Predpostavka analitičnega odločanja je zadostna količina informacij in časa, ki mogoča analiziranje različnih alternativ. Za intuitivno odločanje pa je značilna nizka stopnja strukturiranja procesa sprejemanja odločitev. Odločanje se vrši na podlagi izkušenj, dobrega občutka, pa tudi čustev. Različne alternative se ne obravnavajo sistematično, temveč priložnostno. Intuitivno odločanje se običajno izvaja takrat, ko na razpolago ni dovolj kvalitetnih informacij niti časa. Osnovni kriterij, po katerem ločujemo analitično in intuitivno odločanje, je stopnja sistematičnosti v analiziranju razpoložljivih informacij in alternativ pri sprejemanju odločitev. Ta dva tipa odločanja sta seveda dve skrajnosti, lahko rečemo idealna tipa odločitev, znotraj katerih je cela vrsta različnih tipov odločanja. V tej zvezi lahko govorimo o mnogih vmesnih tipih odločitev. Za analitične odločitve je tako bolj značilno, da se sprejemajo v situacijah, ko je na razpolago dovolj časa in informacij ter obstaja nizka stopnja negotovosti. Intuitivne odločitve pa se navadno sprejemajo v situacijah, ko je na razpolago malo časa in informacij, prisotna je

visoka stopnja negotovosti, vendar že obstajajo izkušnje iz preteklosti. V praksi se intuitivno in analitično odločanje ne izključujeta, ampak med seboj dopolnjujeta in integrirata.

Lahko torej rečemo, da sprejemanje strateških odločitev zahteva bolj ali manj togo planiranje, ki je sestavljeno iz niza zaporednih aktivnosti, ki jih mora podjetje izvesti, ko išče najboljšo pot v danih tržnih razmerah. Eden od možnih načinov analitičnega sprejemanja odločitev je celostno planiranje, s katerim podjetje po daljšem obdobju zbiranja informacij, analiz in napovedovanj sprejme odločitve (Bowman, 1994: 12). S procesom planiranja podjetja se ne ukvarjajo le vodilni nameščenci, temveč tudi precej analitikov, ki opravijo veliko tehničnega dela kot pomoč preudarkom vodilnih. Rezultat tega procesa bi moral biti načrt za celotno organizacijo, npr. za prihodnjih pet let. Slika 2.1 prikazuje korake v procesu celostnega planiranja. Gre za vrsto logičnega in strukturiranega pristopa k izdelovanju strategij, ki pa je zaradi svoje togosti doživel vrsto kritik. Eden od največjih očitkov je bil ta, da zanemarja »mehke« vidike organizacije, kot so formalna in neformalna razmerja moči med ljudmi, njihov odnos do sprememb, vrednote in prepričanja, kultura organizacije, statusna razmerja in morala zaposlenih.

Slika 2.1: Oris procesa celostnega planiranja

FAZA



Vir: prirejeno po J. Argenti v Bowman (1994: 13)

Vendar pa tak urejen, racionalen sistem ni primeren za vse vrste organizacij. Nekatere organizacije uporabljajo manj strukturirano (intuitivno) sprejemanje odločitev, ki je bolj priložnostno. Med obema skrajnostma, celostnim planiranjem in priložnostno odzivnim odločanjem, je vrsta različnih načinov strateškega odločanja. V nekaterih organizacijah je za odločanje odgovoren direktor, ki se z nikomer ne posvetuje in ne pripravi nikakršnega načrta,

pa vendar ima jasno vizijo o prihodnosti organizacije. V drugih primerih vodstvo pripravi okvirne smernice za menedžerje poslovnih enot, profitnih centrov, oddelkov, ki dajejo nižjim vodilnim kadrom velika pooblastila pri odločanju.

Zavedati se moramo, da ni enega samega najboljšega načina za upravljanje strategije organizacije. Odziven prožen način utegne ustrezati majhnemu podjetju, ki deluje v hitro spreminjajočem se okolju (na primer trgovina na drobno s športno obutvijo), medtem ko mora neka velika bančniška uprava gledati daleč naprej in potrebuje dolgoročne načrte. Nekatere organizacije morajo planirati leta vnaprej, ponavadi zato, ker za uvedbo spremembe potrebujejo veliko časa, druge pa ne morejo planirati več kot nekaj mesecev vnaprej, ker se soočajo z zelo nepredvidljivim okoljem.

V primerjavi z velikimi organizacijami je prednost majhnih podjetij ravno v tem, da imajo veliko bolj enostaven proces sprejemanja odločitev, saj niso sestavljena iz več managerskih ravni in nimajo zamudnih birokratskih sistemov. Res pa je, da so majhna podjetja elastična toliko, kot so elastični lastniki (Kos, 2001: 210). V majhnih podjetjih so vse odločitve, od najbolj enostavnih do najbolj pomembnih, odvisne od enega ali nekaj ključnih ljudi, ki podjetje vodijo. Zato so vse odločitve in spremembe pogojene z znanjem, izkušnjami in sposobnostmi teh ključnih ljudi. Gre za majhne skupine ljudi, ki sodelujejo brez hierarhije, z visoko stopnjo motiviranosti in ustvarjalnosti, vse to pa omogoči, da je podjetje bolj prožno in fleksibilno. K večji prožnosti podjetja pa pripomore tudi ustvarjalnost, ki je vložena v vodenje podjetniških poslov. V managementu je kreativnost zelo pomemben faktor, ki pripomore k uspešnosti na naslednjih področjih (Makridakis, 1990: 178):

- konkurenčne strategije (iskati kreativne načine za doseganje konkurenčnih prednosti in prekašanje tekmecev);
- novi izdelki in storitve (ustvarjati nove, dobičkonosne proizvode in storitve, ali pa izboljševati že obstoječe);
- oglaševanje (razvijati kreativne ideje za izboljšanje učinkovitosti oglaševanja).

Strateške odločitve ne morejo biti samo analitične, temveč morajo vsebovati tudi elemente kreativnosti in intuicije (Makridakis, 1990). Veliko je neobvladljivih, spremenljivih elementov, kot so konkurenti, nove tehnologije, kupci. Zato strateške odločitve nosijo določeno stopnjo tveganja. Da bi v negotovih situacijah lahko razvili uspešno strateško odločitev, je potrebno imeti sposobnost intuicije, s katero prepoznamo, na katere stvari se

splača osredotočiti, da nam bodo prinesle pozitivne rezultate. Kreativne ideje, neobičajne rešitve za probleme, novi proizvodi ali storitve so osnova za vodenje podjetja in ključni element uspešnosti.

Razvoj in nastajanje strategije je torej kompleksen proces, v katerega so vpletene številne strateške odločitve. Posameznih stopenj med seboj ni mogoče jasno razmejiti, saj se v praksi prepletajo. Gre za serijo aktivnosti, ki potekajo korak za korakom. Ves čas je potrebno posamezne korake analizirati in jih primerjati s postavljenim ciljem ter na podlagi tega korigirati aktivnosti ali cilje. Proces ni premočrten in ravno zato je pomembno, da ima management izdelano strategijo, ki mu služi predvsem kot miselni vzorec.

2.3. Generične strategije

Izraz »generične strategije« izhaja iz dejstva, da jih lahko uporabimo v vsakem poslu, ne glede na dejavnost ali področje delovanja podjetja (Vidic, 2002: 72). Gre za različne vrste poslovnih strategij, ki so uporabne tudi za majhna samostojna podjetja ali za podjetja, ki so del korporacij. V posamezni panogi je za uspeh podjetja pomemben njegov položaj glede na ostala podjetja v panogi, glede na ta položaj mora oblikovati konkurenčne prednosti. Bistvo takih poslovnih strategij je v tem, da za posamezno strateško poslovno področje v podjetju opredelimo pot, kako bomo na tem področju dosegli konkurenčno prednost. Zato moramo vedet, kaj bo osnova za udejanjanje naše prednosti.

Porter je avtor koncepta generičnih strategij, ki jih je predstavil in utemeljil v svojih delih *Competitive strategy* (1980) in *Competitive advantage* (1985). Z novim pristopom k strateškemu managementu je poskušal doseči večjo stopnjo pravičnega odzivanja na spremembe v okolju. Porter (1985) opredeljuje konkurenčno strategijo kot smotrno prizadevanje podjetja, da si pridobi in obdrži v panogi, v kateri deluje, ugoden dobičkonosen položaj v odnosu do konkurenčnih sil, s katerimi se mora nenehno spopadati.

Pri izbiri konkurenčne strategije sta temeljni dve vprašanji (Porter, 1985). Prvo vprašanje se nanaša na to, v kolikšni meri je neka panoga privlačna z vidika njene pričakovane dolgoročne dobičkonosnosti in dejavnikov, ki jo določajo, saj vse panoge ne dajejo enakih možnosti.

Drugo vprašanje pa obravnava determinante relativnega položaja podjetja znotraj panoge. Obe vprašanji sta dinamični, saj se pogoji delovanja panog in posameznih podjetij v njih sčasoma spreminjajo, profitabilnost panoge se lahko povečuje ali zmanjšuje, prav tako pa se spreminjata tudi relativni položaj in profitabilnost podjetja v panogi. V konkurenčnih razmerah posamezno podjetje praviloma nima opaznega vpliva na dogajanje v panogi in ne more s svojimi odločitvami spreminjati celotne profitabilnosti panoge, v kateri deluje. Vendar pa lahko s pravilno izbiro konkurenčne strategije bistveno izboljša lastni položaj v panogi, predvsem pa poveča svojo profitabilnost.

Podjetje lahko s pomočjo prave strategije razvije konkurenčno prednost, ki je ključnega pomena za uspešno poslovanje. Konkurenčna prednost raste predvsem iz vrednosti, ki jo podjetje ustvarja za svoje kupce in ki presega proizvodne stroške. Vrednost je to, kar so kupci pripravljeni plačati. Superiorna vrednost izvira bodisi iz ponujanja izdelkov po nižjih cenah, kot jih nudijo konkurenti za enakovredne koristi za potrošnike, ali iz zagotavljanja edinstvenih koristi, ki presegajo višjo ceno (in so jo kupci zaradi posebnih koristi pripravljeni plačati). Porter (1985) je izhajal iz predpostavke, da obstajata dva temeljna tipa konkurenčnih prednosti: stroškovno vodstvo (postati najcenejši proizvajalec v svoji panogi) in diferenciacija (povečati raznovrstnost ponudbe izdelkov, za katere je kupec pripravljen plačati nadpovprečno ceno). V obeh primerih je osnovni cilj podjetja povečanje dohodka od prodaje, pri čemer se v prvem primeru to dosega z znižanjem prodajnih cen na podlagi nižjih proizvodnih stroškov, v drugem primeru pa z višjimi prodajnimi cenami na podlagi raznolikosti ponudbe. Podjetja se lahko odločajo za en ali drug način na širokem ali ozkem trgu in na tak način lahko izboljšajo svojo učinkovitost in povečajo uspešnost.

Za doseganje konkurenčnih prednosti in nadpovprečne učinkovitosti so torej možne naslednje generične strategije, ki so shematsko prikazane na sliki 2.2 (Sfiligoj, 1999: 111):

1. strategija stroškovnega vodstva (prizadevanje za nižje stroške od povprečja v panogi, podjetje deluje na širšem področju oziroma je usmerjeno k več ciljnim segmentom);
2. strategija diferenciacije (iskanje raznolikosti in edinstvenosti, usmerjena je na širši krog segmentov);
3. strategija osredotočenosti na nižje stroške (v primerjavi s prvo strategijo so tukaj ciljni segmenti zelo ozki in maloštevilni);
4. strategija osredotočenosti na diferenciacijo (za razliko od druge strategije se osredotoča na

ozke segmente oziroma tržne niše).

Slika 2.2: Porterjeve tri generične strategije

		KONKURENČNE PREDNOSTI	
		NIŽJI STROŠKI	DIFERENCIACIJA
KONKURENČNO PODROČJE	ŠIROKO PODROČJE	1. STROŠKOVNO VODSTVO	2. DIFERENCIACIJA
	OZKO PODROČJE	3.A OSREDOTOČENOST na stroške	3.B OSREDOTOČENOST na diferenciacijo

Vir: Porter (1985: 12)

Vsaka izmed navedenih strategij zahteva povsem drugačno pot za doseg konkurenčnih prednosti. Tako prvi dve strategiji, strategija nižjih stroškov in strategija diferenciacije, skušata poiskati konkurenčne prednosti v širokem spektru različnih segmentov panoge, medtem ko si strategiji osredotočenosti prizadevata za stroškovno prednost ali diferenciacijo v nekem ozkem segmentu. Kdaj in kje je katera izmed teh strategij uspešnejša in kako jo uresničiti – to so kompleksna vprašanja, ki se od panoge do panoge razlikujejo. Porter v tej zvezi izrecno opozarja na pomen odločitve podjetja, da izbere zase le eno strategijo, in sicer najustreznejšo. Kajti v prizadevanju »biti vse za vse ljudi« podjetje zlahka zdrsne v povprečnost, kar pomeni, da dejansko nima prav nobenih konkurenčnih prednosti (Sfiligoj, 1999: 112).

2.3.1. Strategija stroškovnega vodstva

Strategija stroškovnega vodstva je med vsemi tremi generičnimi strategijami najenostavnejši koncept (Porter, 1985). Podjetje si prizadeva, da bi postalo proizvajalec z najnižjimi stroški.

To lahko doseže na več načinov, na primer z ekonomijo obsega, s posebno zakonsko zaščiteno tehnologijo, s prednostnim dostopom do surovin ipd. Tako lahko enakovredne izdelke ali storitve (z vidika kupcev) ponuja na trgu po nižjih cenah, s čimer izriva druge konkurente s trga in si lahko sčasoma poveča svoj sorazmerni tržni delež. S tem se povečuje njegova moč na trgu, zaradi česar opazno vpliva na glavne tržne parametre, kot sta cena in količina, v svoj prid.

Gre torej za prodajanje istega izdelka široki masi katerekoli populacije. Podjetje si prizadeva doseči kar najnižje stroške v celotni verigi vrednosti od nabave, proizvodnje, distribucije do končnih uporabnikov, da lahko dosega nižje cene od konkurentov. Osnovni pogoji za uresničevanje te strategije so nizki stroški, ki omogočajo donosnost ob nizkih prodajnih cenah (Vidic, 2002: 72). Podjetje mora imeti dovolj veliko tržišče in dovolj velike zmogljivosti.

Seveda bo podjetje tudi v daljšem časovnem obdobju ohranilo stroškovno prvenstvo le v primeru, če je njegov izdelek po svojih lastnostih v očeh kupcev primerljiv in s tem zamenljiv z izdelki konkurentov oziroma če jih morda celo prekaša (Sfiligoj, 1999). To pa pomeni, da izvajanje strategije nižjih stroškov ne izključuje pomena diferenciacije.

2.3.2. Strategija diferenciacije

Strategija diferenciacije pomeni, da skuša biti podjetje v očeh svojih kupcev v nečem edinstveno (Porter, 1980). Diferenciacija se lahko nanaša na sam izdelek ali storitev, na distribucijo ali promocijske aktivnosti. Zato se pomen diferenciacije od panoge do panoge razlikuje. Na primer diferenciacija podjetja z gradbeno opremo Caterpillar Tractor temelji na trpežnosti izdelkov, razpoložljivosti rezervnih delov, odlični trgovinski mreži. Pri kozmetični industriji pa se diferenciacija bolj osredotoča na podobo izdelka in na pozicijo prodajnega pulta v trgovini. Na splošno pa velja, da je »za uspešno strategijo diferenciacije potrebno upoštevati sledeče pomembne pogoje: hiter odziv na potrebe odjemalcev, zanesljivost podjetja v očeh odjemalcev, kakovost proizvodov ali storitev, dobre poprodajne storitve, učinkovito oglaševanje, diferenciacijo in inovativnost proizvoda ali storitve« (Pučko, 2002: 185).

Podjetje si torej prizadeva za edinstvenost v svoji panogi glede na svoje razpoložljive vire, ki

jih mora v ta namen kritično presojati. To prizadevanje pogosto zahteva dodatne stroške, ki morajo biti sestavina cene. Cena se tako poviša, pri čemer se predpostavlja, da bodo kupci nanjo pristali zaradi pričakovanih dodatnih ali posebnih koristi, ki jim jih podjetje zagotavlja na temelju strategije diferenciacije in njene izvedbe (Sfiligoj, 1999: 113). Bistvo te strategije je torej biti edinstven v nečem, s čimer lahko prekašamo konkurente.

Strategija se še posebej uporablja v primerih, ko se kupci želijo razlikovati od ostalih. V tem primeru mora podjetje dobro preučiti stranke in se osredotočiti na doseganje odličnosti za kupca. Strategija diferenciacije predstavlja promoviranje drugačnosti, posebnosti izdelka ciljnim skupinam. Zaradi te drugačnosti, posebnosti imajo blagovne znamke precej lojalnih strank. »Blagovne znamke s strategijo diferenciacije so McDonald's, Mercedes, Honda, Rolex, Swatch in druge« (Vidic, 2002: 73). Predpogoj za uspešnost strategije je, da odjemalci zares želijo ali potrebujejo edinstven izdelek, da obstajajo različne možnosti za razlikovanje, majhno število podjetij, ki imajo podobno ponudbo. Zato je bistvo strategije diferenciacije razumevanje in zadovoljevanje kupčevih potreb. Nagrada za edinstvenost, ki jo priznava kupec, je nadpovprečna cena izdelka in trajna zvestoba kupcev.

2.3.3. Strategija osredotočenosti

Obe prej omenjeni strategiji sta namenjeni širšim segmentom. Strategija osredotočenosti pa se za razliko od teh, usmerja na ozek segment ali maloštevilno skupino segmentov, v okviru katerih skuša podjetje optimizirati svoja prizadevanja za čim boljše zadovoljevanje potreb svojih kupcev. Pomembno je, da se podjetje odloči za eno izmed dveh možnih variant osredotočenosti (osredotočenost na stroške ali osredotočenost na diferenciacijo). Obe skušata izhajati predvsem iz razlik med značilnostmi izbranih segmentov in preostalih segmentov v panogi. Porter (1985 :15) navaja kot možen primer posebne želje in potrebe kupcev v teh segmentih, zaradi česar se mora podjetje, ki jih skuša optimalno zadovoljiti, prilagoditi s svojim celotnim proizvodnim in distribucijskim sistemom. Morda ostali proizvajalci, ki so usmerjeni k širšim segmentom, ki jih skušajo vse hkrati zadovoljiti, teh ozkih, maloštevilnih segmentov ne zadovoljujejo ustrezno.

Osredotočenost na stroške izkorišča razlike v ceni nekaterih segmentov, medtem ko

osredotočenost na diferenciacijo izrablja posebne potrebe kupcev določenih segmentov. Prednost strategije osredotočenosti se kaže v popolni predanosti enemu samemu segmentu, kar omogoča konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji, ki so usmerjeni na več segmentov hkrati. Strategija osredotočenosti potemtakem omogoča izvedbo učinkovite storitve po nizki ceni ali ponudbo izjemnega izdelka za posebne potrebe. Pri tem pa ne gre za najnižje cene in diferenciacijo s perspektive celotnega trga, temveč z vidika sorodnih segmentov (Porter, 1980).

Pomembno je, da je izbrani segment dovolj velik, da ima potencial rasti, da tam ni veliko drugih ponudnikov in da je podjetje sposobno učinkovito obvladovati potrebe strank (Vidic, 2002). Strategija je učinkovita zlasti v primerih, ko je osredotočenje na posamezen segment zaradi posebnih zahtev drago, ko se drugi niso pripravljene osredotočiti na ta segment, ko podjetje ne želi na širši trg ali kadar panoga sestoji iz več specifičnih segmentov s posebnimi potrebami.

Al Ries (1996: 275) ugotavlja, da je osredotočenost sicer zelo enostaven in preprost koncept za razumevanje, v praksi pa je težko izvedljiv. Gre za koncept, ki je v nasprotju s konvencionalnim managerskim razmišljanjem; ta je namreč povsem orientiran k rasti, večje je boljše, rast ne more škodovati itd. Čeprav so dejstva pokazala, da so teorije o rasti v mnogih primerih neuspešne, njeni privrženci še vedno vztrajajo, saj so prepričani v to, da morajo biti uspešne. Če želiš svoje podjetje usmeriti v določen fokus, se moraš zavedati, da boš šel v nasprotno smer od nekaterih splošno sprejetih managerskih praks. Te namreč zagovarjajo rast prodaje, rast profitov, rast v smeri investiranja.

Pomen osredotočenosti lahko razložimo na primeru držav. Ko ima država določen fokus ustvari močno percepcijo v mislih kupcev po vsem svetu, npr. kupci imajo rajši japonske avtomobile, francoska vina, švicarske ure, rusko vodko, ameriška letala, nemško tehnologijo, italijanski design. Ali so ure res boljše, če so narejene v Švici? Ali je to sploh pomembno? »Pomembno je, da je moč osredotočenosti v mislih kupcev« (Al Ries, 1996: 283). To pomeni, da je uspešnost podjetja, ki izvaja strategijo osredotočenosti, odvisna tudi od percepcije kupcev. Ključnega pomena je kupec in njegova zaznava o izdelku ali storitvi, kajti kupci so tisti, ki izbirajo in se odločajo o nakupu. Če kupec zazna nek izdelek ali storitev kot

kakovostno, je podjetje že na dobri poti k uspešnosti.

Predpogoj uspešnega osredotočenja je, da obstajajo kupci s posebnimi zahtevami, za katere se konkurenčna podjetja ne zanimajo. Strategija osredotočenosti je zato primerna predvsem za majhna podjetja, katera si prizadevajo osvojiti dominantno pozicijo na majhnem in ozko določenem trgu, ki ni dovolj privlačen za velike organizacije. Manjša podjetja, ki so specializirana na svojem ozkem področju, bolje zadovoljujejo potrebe tega trga kot širše usmerjeni konkurenti. Bistvo strategije osredotočenosti je torej ukrojena strategija, ki je usmerjena na ozko skupino kupcev, ki imajo posebne zahteve in se razlikujejo od ostalih segmentov.

2.3.4. Tveganja generičnih strategij

Vsaka izmed generičnih strategij je povezana z določenimi tveganji. Porter (1980: 44) se je spraševal o obstojnosti doseženih konkurenčnih prednosti. V zvezi s tem razčlenjuje celo vrsto dejavnikov, zaradi katerih je posamezna strategija lahko ogrožena. Tako se na primer stroškovno vodstvo ne bo obdržalo, če konkurenti posnemajo novosti, s pomočjo katerih ga je podjetje doseglo, ali če pride do tehnoloških in drugih sprememb. Globalizacija predstavlja stalno nevarnost vstopa velikih ponudnikov iz drugih predelov sveta, kjer imajo veliko prednost nižjih stroškov. Zaradi visokih fiksnih stroškov predstavljajo nevarnost napačne odločitve glede investicij, tehnoloških sprememb, sprememb navad in preferenc. Podobna nevarnost grozi podjetjem, ki izvajajo strategijo osredotočenosti, saj se sčasoma lahko spremenijo potrebe kupcev na njihovih ciljnih segmentih ali pa na trg vstopijo novi konkurenti z boljšo ponudbo. Tudi strategija diferenciacije ima svoje slabosti. Največja nevarnost je slabo razumevanje strank, nevarnost pa predstavljajo tudi ponudniki imitacij ter ponudniki podobnih, toda poceni izdelkov, kar neposredno vpliva na oblikovanje vrednosti v očeh strank, na njihovo lojalnost in preference.

»Izziv vodenja posamezne strategije je vztrajanje« (Porter, 1985: 266). Za podjetja, ki si prizadevajo za stroškovno vodstvo v panogi, to pomeni izboljšanje učinkovitosti, iskanje čim cenejših dobaviteljev, iskanje možnosti za zmanjšanje proizvodnih in distribucijskih stroškov. Podjetja, ki vodijo strategijo diferenciacije, želijo povečati vstopne ovire novim ponudnikom

in posnemovalcem ter s tem ohraniti svoj edinstven položaj na trgu, ki se kaže v visoki vrednosti v očeh strank. Taka podjetja morajo imeti dobro koordinacijo med raziskavami, razvojem in uvajanjem izdelkov v proizvodnjo ter trženjem v smislu oblikovanja vrednosti.

Al Ries (1996: 288) je prav tako trdil, da je za uspešno osredotočenost potreben čas. Samo dolgoročna vizija osredotočenosti bo porodila zelene rezultate. Odločitev za poslovanje na ozkem tržnem prostoru zahteva določeno mero poguma, saj je potrebno počakati na odzive trga, kar pa se ne zgodi kar čez noč. Če se osredotočimo na določeno tržno vrzel in dolgoročno tudi delujemo v skladu s tem, damo kupcem možnost, da nas spoznajo. Sčasoma postanemo v očeh kupcev prepoznavni in naše koherentno poslovanje lahko na dolgi rok vzbudi tudi zaupanje, ki je ključnega pomena za uspešno podjetje. Ko nas kupci prepoznajo, nam zaupajo in od nas pričakujejo kvalitetno storitev ali izdelek - takrat smo na dobri poti za učinkovito poslovanje.

Fokus pa vsekakor ni trajen in ne ostane vedno isti. Tudi najmočnejši fokusi z leti postanejo zastareli. Zavedati se moramo, da fokus ni modna muha, ki se lahko zamenja vsako leto, temveč je njegov rok uporabnosti merjen v desetletjih, odvisno od panoge (Al Ries, 1996).

2.3.5. »Ujetniki sredine«

Porter (1985: 12) je vztrajal pri tem, da naj podjetje izbere eno strategijo, za katero si bo prizadevalo. Meni, da je biti »vse za vsakogar« recept za strateško povprečnost in podpovprečno uspešnost, hkrati pa to pomeni tudi, da podjetje sploh nima specifične konkurenčne prednosti. Taka podjetja Porter imenuje »ujetniki sredine«. Prosperirajo le v panogah z ugodno strukturo konkurenčnih sil in predvsem tam, kjer so njihovi konkurenti tudi sami ujeti v sredino. Običajno pa taka podjetja dosegajo nižjo profitabilnost kot podjetja z izoblikovano konkurenčno prednostjo. Ujetniki sredine pogosto postanejo tista podjetja, ki so se v času prosperitete prehitro razvijala in si niso zgradila zadostnih obrambnih mehanizmov pred konkurenti. Predvsem podjetja, ki so rasla s pomočjo strategije osredotočenosti, rada pozabijo na razlog svoje pretekle uspešnosti in v želji po rasti padejo v omenjeno past (Jančič, 1990: 69).

Gre za podjetja, ki se ne znajo ali ki se niso pripravljena opredeliti za zase najustreznejšo strategijo, temveč poskušajo hkrati delovati na različnih področjih in na različne načine (Sfiligoj, 1999: 113). V takem primeru se podjetja lahko znajdejo v nezaželenem položaju, ko jih njihovi konkurenti s svojimi posebnimi prednostmi izrivajo v vseh segmentih. Ujetniki sredine lahko, po Porterjevem mnenju, postanejo tudi uspešna podjetja, katera ne zaznajo dinamičnih sprememb, ki se dogajajo v času in ki spreminjajo razmere v panogi ter s tem relativni položaj podjetja.

Porterjeva (1985) zahteva, da si mora podjetje izbrati eno izmed navedenih strategij, pa je v praksi pogosto spregledana. Podjetja rada izberejo mešanico strategij in tako skušajo zmanjšati kompleksnost poslovnega okolja. Rezultat je strateška povprečnost in temu primerna nižja profitabilnost poslovanja. Podjetje, ki mu ne uspe udejanjiti ene od generičnih strategij, postane »ujetnik sredine« (Porter, 1985: 12), sicer lahko prosperira v stabilnih tržnih razmerah, ne pa tudi v diskontinuitetnih in kaotičnih razmerah, kakršnim smo danes priča v svetu (Jančič, 2001: 192).

Danes se morajo podjetja v večini primerov soočiti z množico zagretil konkurentov, ki ponujajo podobne izdelke. Če želijo biti uspešna v takem okolju, se morajo odločiti za določen segment trga in se osredotočiti nanj. Osredotočenost na določeno tržno vrzel vpliva na cene, način pakiranja, distribucijo, vse to pa še dodatno podkrepi osredotočenost poslovanja. Pomembno je vedeti, da podjetja ne morejo poskrbeti za »vse stvari za vsakogar«, kajti na tak način izgubijo fokus (Al Ries, 1996: 285).

Ne glede na ta opozorila pa Porter meni, da je vsekakor možno tudi smotrno povezovanje dveh strategij in da je to v določenih okoliščinah celo potrebno.

Kot primer najprej navaja strategijo nižjih stroškov, pri kateri podjetje včasih žrtvuje diferenciacijo, ki bi pogosto terjala zviševanje stroškov. Ko proizvaja velike serije nekega standardiziranega izdelka za širok krog kupcev, se bodo nedvomno njegovi stroški na enoto izdelka zniževali, zaradi česar se večja razlika med njegovo ceno in ceno konkurentov. Pri tem je pomemben odziv tako njegovih konkurentov kot tudi kupcev. Če pa je podjetje doseglo stroškovno prvenstvo na temelju uvedbe nove tehnologije, ki hkrati kakovostno izboljša

izdelek, na primer z dodajanjem novih funkcij, se bosta hkrati uveljavila oba učinka: nižji stroški in večja diferenciacija (Sfiligoj, 1999: 114).

Obstajajo pa tudi posebne okoliščine, ko v nekaterih panogah zaradi različnih vzrokov ni mogoče izvajati nobene izmed navedenih strategij. Kot primer Porter navaja razmere v panogi, ko ima večina obstoječih podjetij enake možnosti za uvajanje ekonomije obsega, za dostop do surovin ipd.

Možni so tudi primeri, ko vse navedene generične strategije uspešno obstajajo ena ob drugi ter omogočajo podjetjem, ki jih izvajajo, primerno raven profita. Ta uravnoteženi položaj se v panogi obdrži vse dotlej, dokler različna podjetja, ki sestavljajo panogo, hkrati izvajajo različne strategije. Seveda pa se z razvojem panoge način izvajanja strategij spreminja.

3. TRŽNE VRZELI

V današnji skrajno razviti tržni ekonomiji je čedalje težje biti drugačen. Nordstrom (2001: 29) pravi: »če ste iskreni do sebe, si morate priznati, da bi porabnik večino tistega, kar ponujate vi, lahko kupil tudi drugje, če bi prelistal rumene strani ali pobrskal po internetu«. Avtor podaja provokativno misel, v kateri je samo ena rešitev, ki je na videz preprosta - počnite kaj drugega, česar svet še ni videl. Izmislite si kaj novega, da boste vsaj za hip edinstveni in edinstveno konkurenčni. Iskanje novih priložnosti v tržnih vrzelih je ena od možnih poti za doseganje edinstvenosti. Majhen tržni prostor, na katerem obstajajo posebne potrebe kupcev, nam omogoča, da se razlikujemo od ostalih. Biti ozko osredotočen, usmerjen v ozko tržno vrzel in do potankosti poznati potrebe in želje kupcev so lastnosti, s katerimi lahko podjetje pride do konkurenčne prednosti.

Kot sem razložila že v prejšnjem poglavju, se podjetja s strategijo osredotočenosti poskušajo uveljaviti na majhnih in ozko določenih trgih. Nekateri avtorji take manjše tržne prostore imenujejo tržna vrzel ali tudi tržna niša. Tržna vrzel je splošno uveljavljen pojem, ki predstavlja ozek tržni prostor. V nasprotju s podjetjem, ki nastopa na širokem trgu s standardiziranimi in enovitimi proizvodi, podjetje, ki nastopa v tržni vrzeli, poskuša obvladati kupce predvsem z individualizirano ponudbo. Masovna proizvodnja je namenjena anonimnemu in povprečnemu kupcu. Na majhnih trgih pa je pomembna ponudba, ki je ukrojena po meri kupca. Zapolnjevalec tržne vrzeli išče in zadovoljuje specifično potrebo, ki še ni znana in splošno uveljavljena. Zanj so pomembni konkretni in poznani odjemalci, ki jih je potrebno predhodno izluščiti iz množice neznanih. Ključnega pomena je osredotočenost na konkretnega in individualnega kupca ter vzpostavljanje tesnega stika z njim. Ena od primernih alternativ za obvladovanje takšnega tržnega prostora, kot je tržna vrzel, je strategija osredotočenosti. Da bi lahko učinkovito implementirali strategijo osredotočenosti, je najprej potrebno spoznati lastnosti in naravo tržnih vrzeli ter ugotoviti potrebna znanja podjetij, ki obvladujejo ta prostor. Z natančnim poznavanjem narave tržnega prostora, v katerem poslujemo, lahko odkrijemo pravo pot do uspešnosti.

3.1. Opredelitev tržne vrzeli

Tržna vrzel oziroma tržna niša se kot pojem pojavlja predvsem v povezavi s tržno strategijo, katere osnovna značilnost je usmerjenost na kupca. To pomeni, da ponudnik nekega

proizvoda ali storitve svojo ponudbo prilagodi, ukroji glede na posebne zahteve majhne skupine odjemalcev. Na podlagi takšnega prilagajanja podjetje znova in znova odkriva posamezne tržne niše, ozke prostore na trgu, kjer se, če ima dovolj potencialov, spopada s konkurenco (Hari, 2003: 18). To tudi pomeni, da morajo podjetja, če se hočejo približati svojim kupcem, le-te neprestano porazdeljevati na ozke segmente in se usmerjati na najboljše izmed njih.

Tesno sodelovanje s kupci in proizvodnja ukrojenih proizvodov ali storitev ni odkritje sodobnih podjetnikov. Podoben koncept so v svojo poslovno prakso vključevali tudi podjetniki in trgovci na začetku intenzivnega razvoja kapitalizma in podjetništva (Weber v Hari, 2003: 18). Prvi uspešni podjetniki so tveganje uspeha zmanjševali tako, da so sistematično sodelovali s kupci svojih proizvodov. Nekajkrat letno so na primer obiskovali trgovce ali najbolj zveste stranke in v sodelovanju z njimi izboljševali svojo ponudbo. Prizadevali so si predvsem za to, da so kakovost proizvodov prilagodili zahtevam in željam kupcev. Na takšen način je bila ponudba čedalje bolj privlačna, hkrati pa so uveljavljali načelo »nižja cena – večji promet«. Osnovni tržni pristop prvotnih podjetnikov je bil postopno in organizirano pridobivanje kupcev ter utrjevanje lastne pozicije na trgu s pomočjo zvestobe kupcev.

Dalgic in Leeuw (1994: 39) definirata tržno vrzel kot majhen, profitabilen homogen tržni segment, ki ga sestavljajo posamezni kupci ali majhna skupina kupcev s podobnimi značilnostmi ali potrebami. Podobno razumeta tržno vrzel tudi Hofer in Schendel (v Sudharshan in drugi, 1995: 293) in jo obravnavata kot ekstremno majhen tržni segment, ki ga je možno braniti z obstoječimi viri, praviloma zaradi posebnih potreb, okusov in porabniških vzorcev kupcev. Peters in Waterman (1982) majhen trg oziroma tržno vrzel opredelita kot ozek prostor na trgu, na katerem se zadovoljujejo posebne potrebe, za katere se proizvajajo posebne dobrine. V tem smislu je osnovna značilnost tržnih vrzeli specializacija. Na teh trgih proizvajalci ponujajo specializirane proizvode ali dobrine, ki so prilagojeni posebnim in individualiziranim zahtevam kupcev. Iz vseh teh definicij lahko povzamemo, da večina avtorjev definira tržno vrzel predvsem kot majhen in ozek trg oziroma tržni prostor.

Tržne vrzeli oziroma tržne niše se pojavljajo iz različnih razlogov, kot so npr. spremenjeni okusi in preference kupcev, spreminjanje tehnologije, spremenjena vladna politika itd. Tržne vrzeli lahko nastajajo kot posledica sprememb v okolju podjetja ali pa jih oblikujejo podjetja

sama. Na dinamiko pojavljanja in razvoja tržnih vrzeli vpliva veliko dejavnikov. Kot sem že večkrat omenila, je najpomembnejša individualizacija povpraševanja, ki sili v ospredje posebne potrebe, zahteve in pričakovanja kupcev. Na podlagi tega je Sherden (1994: 64) ugotavljal, da se tržne vrzeli oblikujejo, kjer:

1. se različne skupine kupcev značilno razlikujejo med seboj glede različnih potreb in vrednot,
2. je mogoče ukrojevanje majhne količine produktov,
3. je zadovoljevanje posebnih potreb pomembnejše kot ekonomija obsega.

Podjetja se torej usmerjajo na ozko določeno skupino kupcev, ki ima posebne potrebe in kjer je osredotočenje pomembnejše kot ekonomija obsega. Če zapolnjevalec tržnih vrzeli na podlagi osredotočenja učinkovito obvladuje svojo vrzel, ga je iz te vrzeli težko pregnati.

Na podlagi navedenih definicij lahko naštejemo temeljne značilnosti idealne tržne vrzeli. Po Kotlerjevem mnenju (1996: 404) so le-te naslednje:

1. tržna vrzel mora biti dovolj velika in mora imeti dovolj visoko kupno moč, tako da bo donosna,
2. obstajati mora možnost za njeno nadaljnjo rast,
3. za glavne konkurente ni zanimiva,
4. podjetje ima vsa potrebna znanja in sredstva, da lahko vrzel nadpovprečno dobro oskrbuje,
5. podjetje se lahko brani pred napadom glavnega konkurenta z dobrim imenom, ki si ga je ustvarilo pri porabniku.

Tržna vrzel je majhen in specializiran trg, ki mora biti zadosti velik, da omogoča dobiček in da obstaja možnost rasti. Za konkurenco je nezanimiv, obenem pa ima podjetje dovolj potencialov, da zadovolji specializirane zahteve in potrebe kupcev, pri katerih dosega dovolj visoko stopnjo zvestobe in naklonjenosti.

3.2. Značilnosti zapolnjevalca tržne vrzeli

Izraz zapolnjevalec tržne vrzeli oziroma tržni nišar se je uveljavil predvsem za podjetja, ki so se specializirala za delovanje na majhnih in posebnih trgih. S svojo specializirano ponudbo

poskušajo zadovoljiti posebne zahteve majhnega kroga kupcev. Tako kot tržni vodja, izzivalec ali sledilec lahko tudi zapolnjevalec tržne vrzeli dosega visoke profite (Hari, 2003: 22). S ponujanjem specializiranih produktov ali storitev lahko rešuje kupčeve posebne probleme bolje kot kdorkoli drug. Za primer zapolnjevalca tržne vrzeli vzemimo podjetje A.T. Cross, ki nastopa na trgu visoko cenjenih peres in svinčnikov (Kotler, 1996: 404). Namesto, da bi izdelovali vse vrste pisarniškega pribora, so se v omenjenem podjetju usmerili na ozko tržno vrzel, kot so direktorji podjetij, vodje in strokovnjaki, ki uporabljajo njihova zlata peresa kot statusni simbol. Uspešnost takega podjetja je pogojena z dejstvom, da kot zapolnjevalec vrzeli na podlagi tesnih odnosov s kupci zelo dobro pozna njihove potrebe. Zato dosega visoko ceno za svoje izdelke. Zapolnjevalec tržne vrzeli dosega visok donos, množični proizvajalec pa veliko količino prodaje.

Zapolnjevalec tržne vrzeli se kot majhno podjetje predvsem prilagaja tržnemu okolju, katerega najpomembnejša sestavina so kupci. Osnovna značilnost kupcev v tržni vrzeli, ki imajo posebno in kompleksno celoto potreb, je individualizacija. Posebnim in kompleksnim potrebam kupcev se podjetja lahko približajo samo s specializirano ponudbo. Le-ta ima ozko določene značilnosti in je namenjena zadovoljevanju posebnih potreb kupcev. Zato je osnovna značilnost zapolnjevalca tržne vrzeli specializacija (Kotler, 1996: 405). Podjetje skuša s specializirano ponudbo izdelkov ponuditi kupcem dodano vrednost. Tistemu ponudniku, ki bo znal te potrebe najbolje zadovoljiti, je kupec pripravljen tudi največ plačati. Če želi biti zapolnjevalec tržne vrzeli konkurenčen, je specializacija ključna predpostavka za zapolnjevanje tržnih vrzeli.

Zapolnjevalci tržnih vrzeli se pojavljajo v zelo različnih situacijah in povezavah, kar povzroča težave pri identificiranju teh podjetij. Njihova temeljna značilnost je, da gre za majhna in srednje velika podjetja, ki proizvajajo edinstvene izdelke in tržijo na trgih, kjer ni visokih vstopnih ovir niti ni močne konkurence. Na svojem mestu zasedajo vodilno mesto (Tonge v Hari, 2003: 24). Praviloma se usmerjajo na neizkoriščene ali s strani konkurence spregledane dele trga. So tržni vodje na svojem področju, v širši javnosti pa praviloma niso znani, ker pokrivajo visoko specializirane potrebe ali pa samo del izdelka, del proizvodnega procesa ipd.

Če strnem povedano, lahko ugotovim, da je za zapolnjevalce tržnih vrzeli značilno nastopanje na ozkem trgu, zato gre običajno za majhna ali srednje velika podjetja. Osnovna značilnost takih podjetij je specializacija, ki jim omogoča, da so vodilni ponudniki na svojem sicer ozko

določenem trgu. Nadalje so zanje značilni osredotočenost, globina namesto širine trga, razvijanje osnovnega poslovnega jedra in visoka stopnja konkurenčnosti.

4. ANALIZA OKOLJA

V predhodnih poglavjih sem na splošno predstavila in razložila, kaj je strategija osredotočenosti, kakšne so njene prednosti in tveganja ter kakšne so na splošno potrebne značilnosti in znanja podjetij, ki tako strategijo izvajajo. Podjetja pa se med seboj razlikujejo, saj ima vsako izmed njih svoje specifične lastnosti glede na to, kakšno dejavnost izvaja, kako je veliko, v kakšnem okolju deluje itd. Veliko je spremenljivk, ki vplivajo na to, kako bo neko specifično podjetje sprejemalo odločitve pri uresničevanju svoje strategije. Na izvajanje in uspešnost strategije osredotočenosti vpliva veliko okoliščin in pogojev, ki se nahajajo tako zunaj podjetja kot tudi v njem in se od podjetja do podjetja razlikujejo.

Z analizo okolja pridobimo pomembne informacije, ki pomagajo podjetju pri sprejemanju različnih odločitev o tem, kako implementirati strategijo osredotočenosti (npr. ali izvajati osredotočenost z diferenciacijo ali z najnižjimi stroški). Pri odločanju so ključnega pomena informacije. Če bi namreč poznali vse relevantne informacije (imeli informacije o vseh vplivih na odločitve), bi lahko povsem natančno predvideli rezultat odločanja (Možina in drugi, 1994). To se dejansko zgodi le redkokdaj. Praviloma poznamo le del relevantnih informacij. Zato odločanje poteka v razmerah večjega ali manjšega tveganja in negotovosti.

Da bi lahko zmanjšali tveganja in negotovosti, ki nastajajo pri sprejemanju odločitev in pri izvajanju strategije, je potrebno priti do čim večjega števila relevantnih informacij. Večino potrebnih informacij, ki nam pomagajo pri sprejemanju pomembnih in učinkovitih strateških odločitev, lahko pridobimo z natančno analizo okolja, v katerem poslujemo. Takšno zbiranje podatkov zajema analizo notranjega okolja, s katero podjetje ovrednoti svoje sposobnosti, prednosti in pomanjkljivosti, ter analizo zunanega okolja podjetja, kamor spadajo analiza panoge, potrošnikov in tekmecev.

Tako kot v vsakdanjem življenju, tako tudi v podjetništvu igrajo zelo pomembno vlogo kakovostne informacije, ki zmanjšujejo tveganje pri sprejemanju odločitev. Zato bom v sledečem poglavju predstavila različne metode, s katerimi lahko podjetje pridobi relevantne podatke za uspešno in učinkovito izvajanje strategije osredotočenosti.

4.1. Analiza notranjega okolja podjetja

Poznavanje in razumevanje lastnega podjetja je osnova za določitev najustreznejših pozicij pri oblikovanju in izvajanju strategije. Podjetje mora svoje vire in sposobnosti poznati in jih izkoristiti v največji možni meri. Tudi Dibb in drugi (v Rozman, 2001: 27) predlagajo, da mora podjetje preučiti svoje vire in cilje, spretnosti in znanje managementa, moči in pomanjkljivosti okolja ter strukturo stroškov, da lahko na njihovi osnovi v največji možni meri izkoristi priložnosti trga. Poleg znanja so priložnosti za podjetja tudi njihove spretnosti, moči in njihovi razpoložljivi viri.

Aaker (1988) meni, da je treba preučiti tudi dejavnike, ki omejujejo izbiro alternativ podjetja. Sem spadajo predvsem strateški problemi podjetja, strateška fleksibilnost, organizacijske ovire in zmožnosti, pretekle in prihodnje strategije, finančni viri in omejitve ter organizacijske moči in pomanjkljivosti. Na podlagi ugotovljenih priložnosti in omejitev podjetje izdelava najprimernejšo strategijo, ki upošteva prednosti in pomanjkljivosti podjetja, pozicije in delovanje tekmecev, potrebe in zahteve potrošnikov ter značilnosti in delovanje okolja.

4.2. Analiza zunanjega okolja podjetja

Z analizo zunanjega okolja podjetje preuči tiste elemente in dejavnike, ki sestavljajo okolje in vplivajo nanj. Na tej osnovi podjetje ugotavlja grožnje, priložnosti in trende v okolju. Na osnovi analize pa podjetje sprejema tudi ključne strateške odločitve in izbere najprimernejšo strategijo.

S to analizo podjetje ugotovi, kje v okolju se nahajajo priložnosti in od kod pretijo grožnje, na tej osnovi pa izdelava strategijo. Dawson (v Rozman, 2001: 28) je trdil, da je okolje vsakega podjetja do neke mere nejasno, zato vsako podjetje skuša o njem zbrati čimveč informacij, skuša nanj vplivati in ga na nek način nadzorovati. Tisto podjetje, ki ima zadostno število informacij, prej prepozna grožnje v okolju in jih lahko skuša spremeniti v svoje priložnosti. Okolje je polno priložnosti, od pozicije in interesov podjetja pa je odvisno, kako bo te priložnosti izrabilo. Večji nadzor nad okoljem ima tisto podjetje, ki izrabi čimveč priložnosti ter neskladja v okolju skuša zmanjševati z načrtovanjem in napovedovanjem okolja.

Številni avtorji (Kotler, Hall, Aaker in drugi v Rozman, 2001: 28) menijo, da je za učinkovito analizo okolja potrebno preučiti tehnološke dejavnike (trendi v tehnologiji), politično-pravne in ekonomske dejavnike (omejitve in zakoni, po katerih se mora podjetje ravnati), kulturne in družbene dejavnike (potrošnikove navade, njegovo obnašanje in potrebe), demografske dejavnike (lastnosti populacije in možne spremembe v prihodnosti) ter ekološko okolje. Na podlagi analize teh dejavnikov podjetje ugotovi, ali mu okolje sploh ustreza in s kakšno strategijo bi lahko izkoristilo čimveč priložnosti.

4.2.1. Analiza panoge

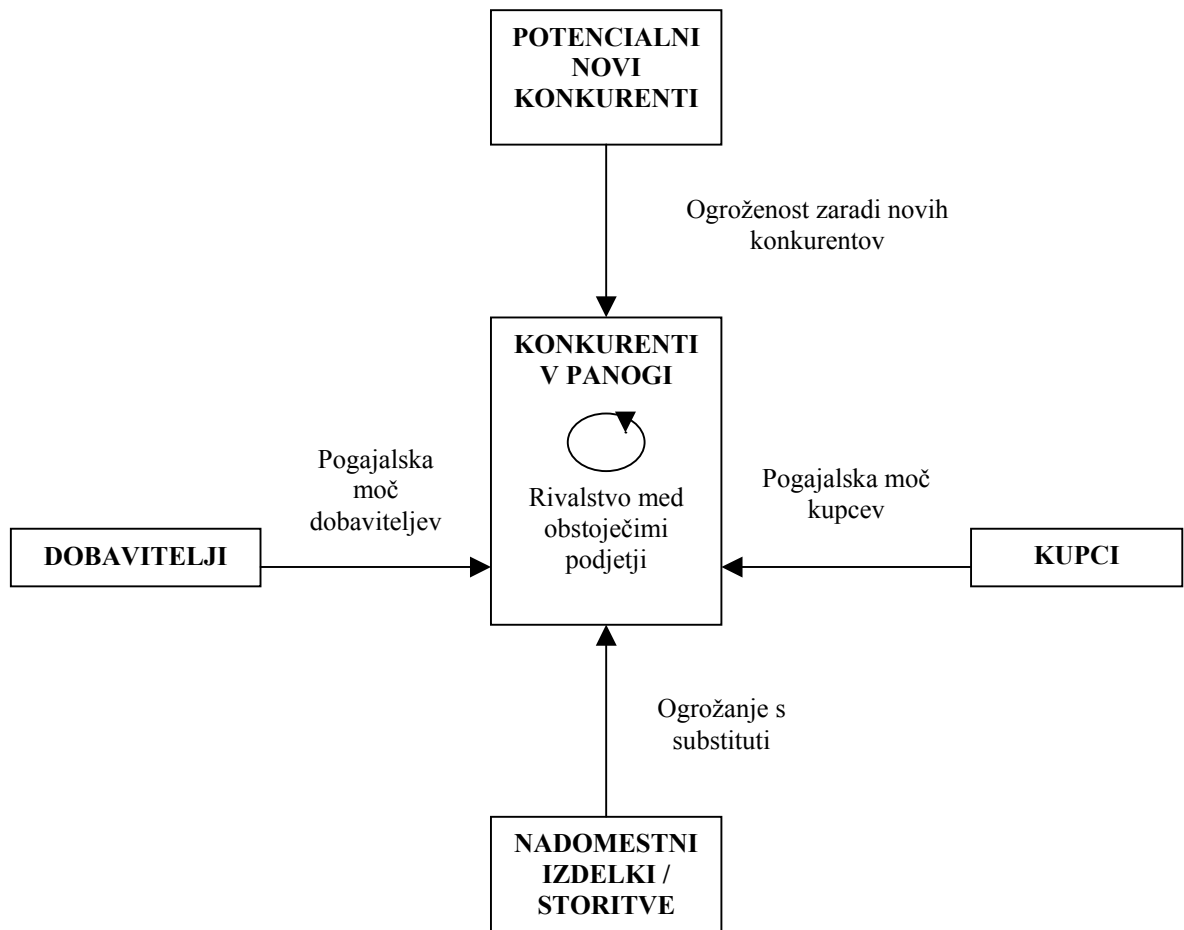
Podjetja delujejo v različnih panogah, ki nudijo številne možnosti razlikovanja in s tem ustvarjanja konkurenčnih prednosti. Kotler (1996: 294) navaja družbo The Boston Consulting Group ki, deli panoge v štiri skupine, in sicer glede na obseg konkurenčnih prednosti in število možnosti za doseganje konkurenčnih prednosti:

1. masovni obseg proizvodnje – konkurenčnih prednosti je malo, vendar obstoječe omogočajo močno razlikovanje;
2. stara panoga – malo možnosti za doseganje prednosti, ki so zelo majhne;
3. razdrobljena panoga – zelo veliko možnosti za razlikovanje, kar pa ne bo bistveno vplivalo na tržni delež;
4. specializirana panoga – možnosti za razlikovanje je veliko in so lahko zelo uspešne.

Po Aakerju (1988: 93–105) je glavni cilj analize panoge določitev privlačnosti panoge in pričakovane stopnje dobičkonosnosti. Podjetje analizira dejansko in potencialno velikost panoge, njeno stopnjo rasti, sistem distribucije, strukturo, stroškovno strukturo, trende in razvoj panoge ter glavne dejavnike uspeha. S tem podjetje spozna priložnosti, ki jih panoga ponuja. Pomembni informaciji pri tem sta tudi poznavanje zgodovine in stopnja stabilnosti panoge.

Podobno kot Aaker se je tudi Porter strinjal s tezo, da mora podjetje najprej analizirati strukturo panoge, v kateri posluje, da bi lahko prišlo do uspešne konkurenčne prednosti. V zvezi s tem Porter (1980: 4) obravnava delovanje petih konkurenčnih sil (glej sliko 4.1), ki opredeljujejo privlačnost panoge za vstop novih konkurentov, in analizira, kako se te konkurenčne sile sčasoma spreminjajo ter kako lahko nanje vplivamo s strategijo.

Slika 4.1: Porterjeva shema konkurenčnih sil



Vir: Porter (1980: 4)

Temeljne konkurenčne sile, ki delujejo v panogah in vplivajo na privlačnost trga so (Porter, 1980: 4) :

1. vstop novih konkurentov

O idealnem stanju bi govorili, če bi podjetja v donosne panoge lahko enostavno vstopala. Njihov vstop bi pomenil večjo ponudbo in s tem znižanje dobičkov. Med pglavitne vstopne ovire spadajo visoke kapitalske zahteve, prihranki obsega, patentne in licenčne zahteve, pomanjkanje surovin in zemljišč, potrebno znanje in stroški postavljanja tehnologije, stroški zagona proizvodnje, stroški osvajanja trga, zakonodaja in politika.

2. grožnja pojava substitutov

Substituti so tisti proizvodi in storitve, ki delno ali povsem zadovoljujejo potrebe kupcev na področju dejavnosti nekega podjetja in mu s tem zmanjšujejo konkurenčno moč. Če se npr. kava močno podraži, postane čaj bolj zanimiv; sladilo Natren nadomešča uporabo sladkorja pri sladkanju kave; enako velja pri ogrevanju stanovanj, kjer lahko uporabimo različna goriva (elektriko, plin, drva). Podjetje ustvarja zaščito z ovirami. To so lahko dodatni stroški pri prestopu z enega na drug proizvod ali pa psihološke ovire, na primer z razlikovanjem izdelka in izgradnjo močne blagovne znamke, s katero se kupci poosebljajo in jo razumejo kot dodano vrednost.

3. pogajalska moč kupcev

Kupci zahtevajo zniževanje cen, boljše plačilne pogoje, več dodatnih storitev, boljši in hitrejši servis. Pri pogajanjih so močni zlasti v primerih, ko lahko izbirajo med več proizvajalci oziroma imajo na voljo več različnih nadomestkov. Moč kupcev je velika v primeru večjega števila kupcev, če gre za standardne proizvode, ki se malo razlikujejo od ostalih. Proizvajalci končnih izdelkov z izgradnjo močne blagovne znamke zmanjšujejo pogajalsko moč kupcev.

4. pogajalska moč dobaviteljev

Nabava je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij, ki lahko znatno prispeva k poslovni uspešnosti podjetja. Njena naloga je, da izkoristi vse obstoječe možnosti maksimiranja dobička. Možnosti in priložnosti nabave so tem večje, čim več je dobaviteljev, čim bolj so si med seboj enakovredni, čim lažje so dosegljivi in čim manj se izdelki med seboj razlikujejo. Dobavitelji imajo nasprotno logiko kot kupci: želijo prodati po višjih cenah, postavljati dolge dobavne ter kratke plačilne in garancijske roke.

5. rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Za podjetje so največji konkurenti tista podjetja, ki se usmerjajo na iste ciljne trge in imajo enako strategijo. Pomembno je proučevanje in ugotavljanje razlik, zakaj kupci kupujejo pri konkurenčnih podjetjih, kaj je temeljno vodilo njihove poslovne politike.

Ker te sile delujejo hkrati, jih mora podjetje upoštevati pri oblikovanju svoje strategije, kar pomeni, da jih mora proučevati in se nanje odzivati, pa tudi predvidevati njihovo prihodnje delovanje, da bi se lahko nanje uspešno odzvalo ali jih preprečevalo, če zanj pomenijo grožnjo.

Pomen in moč teh petih konkurenčnih sil se od panoge do panoge razlikuje, kar se med drugim izraža tudi v različni profitabilnosti panog ter vpliva na težnjo k preusmerjanju podjetij iz manj v bolj profitabilne panoge. Navedene konkurenčne sile vplivajo na temeljne parametre, ki določajo izhodiščni položaj podjetij, kot so: splošna raven cen v panogi, stroški proizvodnje, potrebna raven investicij, povprečna raven tehnologije itn. (Porter, 1985: 4).

Pomembno je, da lahko posamezno podjetje z izbiro najustreznejše strategije vpliva na delovanje teh petih sil v svoj prid ter nenazadnje tudi na privlačnost panoge za vstop novih podjetij. Za dolgoročni obstoj panoge je bistveno, da so kupci pripravljene kupovati njen skupni proizvod po cenah, ki presegajo njegove proizvodne stroške. Konkurenčne strategije omogočajo podjetju, da potrebe kupcev bolje zadovolji kot njegovi konkurenti in zato dosega višjo ceno ali pa ponudi kupcem enakovreden proizvod po nižjih cenah. V zvezi s tem so prvi temeljni pogoj za uspešnost ali neuspešnost podjetja splošne razmere v panogi, drugi pogoj pa se nanaša na sorazmerni položaj podjetja v panogi. Pri tem gre za vrsto vprašanj, kot so: profitabilnost podjetja v primerjavi s povprečjem v panogi, primerjava stroškov, stopnje diferenciacije izdelka itn., kar je vse izhodišče za oblikovanje ustrezne konkurenčne strategije, katere cilj je pridobitev in ohranitev konkurenčne prednosti (Sfiligoj, 1999: 111).

4.2.2. Analiza potrošnikov

Podjetje natanko opredeli svoje potrošnike in njihove potrebe ter načrtuje pozicijo svoje ponudbe tako, da bi ta privabila k nakupu kar največ potrošnikov. Aaker (1988) navaja tri področja, na osnovi katerih podjetje opredeli svoje potrošnike. Najprej določi segmente potrošnikov na trgu, nato na osnovi njihovega nakupnega vedenja ugotovi, kateri potrošniki niso zadovoljni s ponudbo, na koncu pa se podjetju ponudi priložnost, da z novim ali boljšim izdelkom dobi prednost pred tekmeci.

Videti je, da trg sestavljajo kupci, ki se razlikujejo z več vidikov, najpogosteje po svojih željah, kupni moči, prostorski razporeditvi, nakupnem vedenju in načinu nakupovanja. Da bi lahko opredelili ciljno skupino, na katero se želimo osredotočiti, je potrebno izvesti analizo potrošnikov oziroma segmentacijo trga. Segmentacija trga nam omogoča, da na podlagi določenih spremenljivk razdelimo kupce v različne segmente in nato preučujemo, ali se pri

teh segmentih porabnikov kažejo različne potrebe in zahteve glede izdelkov in storitev (Kotler, 1996: 270). Zaradi heterogenosti trga je potrebno potrošnike razdeliti na skupine glede na podobne lastnosti, želje, navade in nato je treba izbrati pravi segment, na katerega se lahko osredotočimo. Nekatera podjetja se odločijo, da bodo delovala na več segmentih hkrati, kar pa ne omogoča natančnega poznavanja zahtev vsakega posameznega segmenta. Tista podjetja, ki se odločijo za samo en segment pa se lahko ozko specializirajo in zagotovijo lastnemu segmentu kakovostno storitev ali izdelek. Prednost tistih podjetij, ki se ozko osredotočijo le na en segment, je v podrobnem poznavanju in razumevanju potreb in želja kupcev v tem segmentu. Cilj segmentacije je torej identificirati tržni segment potrošnikov s podobnimi značilnostmi in podobnimi potrebami. To pa je še toliko bolj pomembno, ko želimo delovati v ozki tržni vrzeli, kjer gre za majhno skupino ljudi s posebnimi ali celo nenavadnimi potrebami. Segmentacija je torej še posebej uporabna, ko gre za identifikacijo manjše skupine ljudi, ki se od množice razlikuje po posebnih zahtevah in značilnostih.

Poznamo različne načine segmentiranja trgov, saj imamo na voljo številne spremenljivke, ki opredeljujejo značilnosti trga. Za opredelitev ciljne skupine se lahko poslužujemo Senguderjeve klasifikacije (2003: 618-623), ki analizira fizične lastnosti (to so geografske in demografske značilnosti) in vedenjske lastnosti segmentov potrošnikov (to so psihografske lastnosti: uporabnost, koristi, zaznavanje izdelka/storitve).

Podjetje lahko po Hooleyu in Saundersu (v Rozman, 2001: 30) z analizo zbere informacije o sedanjih in tudi prihodnjih potrošnikih. Pri sedanjih potrošnikih podjetje ugotavlja, kdo so glavni potrošniki, kako se jim podjetje lahko še bolj približa in jih bolje zadovolji. Pri prihodnjih potrošnikih pa skuša napovedati njihove možne spremembe, opredeliti nove potrošnike in določiti strategijo, s katero jih lahko doseže. Preučevati je treba tudi spremembe vedenja potrošnikov.

4.2.3. Analiza tekmecev

Ta podjetju prinese številne prednosti, saj tako spozna tekmece in lahko skuša napovedati njihove aktivnosti. Lahko spozna prednosti in slabosti tekmecev in na tej osnovi določa svoje delovanje. Podjetje mora najprej opredeliti svoje tekmece, ki so lahko direktni in indirektni.

Pridobivanje informacij o tekmecih je težavno, ker so informacije ponavadi prikrite in težko dostopne, predstavljajo varovano skrivnost podjetja in so večkrat nedosegljive. Viri informacij so lahko zelo različni, na primer objavljena statistična poročila, oglaševalska strategija tekmecev, zaposleni v konkurenčnih podjetjih, posredniki, ki sodelujejo s tekmeci itd.

Aaker (1988) predlaga, da mora podjetje pri tekmecih preučiti predvsem velikost, rast, dobičkonosnost, cilje in predvidevanja, sedanje in pretekle strategije, organizacijsko in stroškovno strukturo, izstopne ovire v panogi ter oceno njihovih moči in slabosti. Poleg tega pa mora ugotoviti še način njihove distribucije in komuniciranja, velikost tržnega deleža ter ceno njihovih storitev ali izdelkov. Na podlagi analize tekmecev lahko podjetje napove grožnje, priložnosti in prihodnje akcije. Vse pridobljene informacije lahko uporabi pri načrtovanju svoje strategije.

4.3. SWOT analiza

Iz zgornjih analiz je možno ugotoviti, da je podjetje kot del panoge pri oblikovanju svoje strategije pod močnim vplivom strukture panoge in delovanja konkurence. Spremembe, ki potekajo v okolju podjetja, nenehno ustvarjajo negotovost, pojavljajo se nove možnosti in grožnje. To mora podjetje upoštevati pri oblikovanju svoje strategije. Vse te okoliščine nujno terjajo analizo konkurence in izvajanje tržnih raziskav, zlasti potrošnikov. Pri oblikovanju tržno usmerjenih strategij za podjetje moramo uskladiti relevantne dejavnike tako zunanjega okolja (tehtanje možnosti in groženj) kot notranjega okolja podjetja (prednosti in slabosti) (Sfiligoj, 1999: 50). Ena od možnih metod za združitev analize zunanjih in notranjih dejavnikov podjetja je SWOT analiza.

Kotler (1996) loči analizo notranjih sposobnosti podjetja ter njegovih prednosti in slabosti od analize groženj in priložnosti, ki jih ponujajo zunanja okolja. Veliko drugih avtorjev, kot so npr. Day, Davidson in Cravens (Jančič, 1990: 83), govori o združenem postopku proučevanja, ki se imenuje SWOT analiza (strengths, weaknesses, opportunities, threats / analiza prednosti, slabosti, priložnosti in groženj).

Po Baniču (1998: 57) je postavka priložnosti tisti del analize zunanjega sveta, ki ponuja obstoječe ali nove, še neznane priložnosti. Priložnosti na nek način odprejo pogled v nove razvojne usmeritve. Grožnje pa so nasprotje priložnosti, to so nevarnosti, ki že grozijo ali pa bodo postale grožnje v bližnji ali oddaljeni prihodnosti.

Analiza prednosti in slabosti je primerjalna analiza posameznih funkcij podjetja v odnosu do enakih funkcij konkurentov. Pove nam, kje lahko iščemo poudarke za oblikovanje ustrezne strategije, hkrati pa nas opozarja na pomanjkljivosti, ki jih je potrebno odpraviti. Po Jančiču (1990: 84) »nobeno podjetje ni enako močno v vseh svojih funkcijah«. Vsako podjetje jih razvija glede na različno intenzivnost problemov v okolju. Pomembno pa je, da je relativna premoč v eni ali celo več funkcijah izhodišče za oblikovanje strategij podjetij. Zato je potrebno postopek opredelitve prednosti in slabosti opraviti kar se da natančno in kreativno, ker bo na tem temeljila strategija podjetja. Bistvena sestavina analize je, da iz množice prednosti in slabosti izločimo tiste, ki so strateško pomembne. SWOT analiza je torej kompleksen in zapleten postopek analize, ki sloni na številnih podatkih in nam je zato v veliko pomoč pri oblikovanju lastne strategije podjetja.

4.4. Opredelitev pozicioniranja

Na osnovi analize okolja lahko podjetje ugotovi, kje so priložnosti oziroma vrzeli za pozicioniranje blagovnih znamk, kje se nahajajo znamke tekmecev, kdo so najpomembnejši potrošniki in kakšne so njihove potrebe. Z analizo okolja skuša podjetje napovedati tudi prihodnje trende. Na tej osnovi se podjetje uspešno pozicionira, brez teh informacij pa je težko izdelati uspešno strategijo pozicioniranja.

Pozicioniranje je osrednji del vsake uspešne trženjske strategije. Predstavlja proces graditve in vzdrževanja predstave o izdelku ali storitvi v očeh javnosti. Nanaša se na konkurenčno umestitev izdelka/storitve podjetja na trg tako, da so lastnosti tega izdelka/storitve jasno ločene od konkurenčnih. Pri pozicioniranju gre torej za oblikovanje ponudbe in podobe podjetja tako, da je ciljnemu trgu jasno, kakšen položaj ima podjetje glede na konkurenčna podjetja.

Ker je potrošnik izpostavljen mnogim izdelčnim/storitvenim ponudbam, je potrebno pritegniti njegovo pozornost. To lahko podjetje stori tako, da izvede postopek diferenciacije, s katerim ustvari pomembne razlike med svojim in konkurenčnim izdelkom/storitvijo in tako potrošnikom ponudi nekaj drugačnega kot konkurenčna podjetja. Podjetje lahko izbere več značilnosti izdelka/storitve (priporočljivo je poudarjati eno do tri razlike oz. prednosti), na podlagi katerih bo izvedlo diferenciacijo oz. bo zgradilo strategijo pozicioniranja (Maček, 2001).

Ključni namen pozicioniranja je torej doseči pozitivno spremembo dojemanja določenega izdelka/storitve v potrošnikovi zavesti. Pozicioniranje ni rezultat kratkoročne akcije, temveč je dolgoročen proces, ki omogoča diferenciacijo blagovne znamke in razvoj konkurenčne prednosti. Poteka v petih fazah (Hill O'Sullivan v Maček, 2001: 23):

1. identifikacija ključnih značilnosti izdelka: izberejo se najpomembnejše značilnosti, ki služijo potrošnikom pri orientaciji v času nakupa;
2. oblikovanje percepcijskega zemljevida: ta omogoča vizualno predstavitev izdelkov in podjetij, ki že nastopajo na trgu;
3. odločitev o konkurenčni strategiji: podjetje se odloči, katero strategijo konkuriranja bo izbralo;
4. oblikovanje lastnosti izdelka in imidža: pri oblikovanju položaja izdelka v glavi potrošnika so pomembne značilnosti kot so blagovna znamka, embalaža, cena, slogan;
5. ohranjanje dolgoročne konkurenčne prednosti: podjetje mora nenehno preučevati trg in zbirati informacije o potrebah potrošnikov.

Podjetje, ki želi izvesti uspešno pozicioniranje, mora biti posebej pozorno na potrošnikove procese zaznavanja in učenja informacij o blagovnih znamkah. Potrošnik si namreč ustvari nek uporaben okvir novega znanja, ki vodi in usmerja njegove nadaljnje aktivnosti. Vsako novo informacijo poveže z obstoječimi in jo umesti na določeno mesto v svoji kognitivni shemi. Vendar pa potrošnik sprejme le tiste informacije, ki so skladne z njegovimi stališči, interesi in izkušnjami. Podjetje mora zato čim bolj spoznati svoje potrošnike in pri izdelku/storitvi izpostaviti tiste informacije in lastnosti, ki so skladne z njegovimi mnenji in stališči.

Poleg tega mora podjetje čim bolj opredeliti pozicijo svojega izdelka/storitve v zavesti potencialnih in sedanjih potrošnikov. Pri tem so ključne poglobljene raziskave potrošnikov,

predvsem zemljevidi pozicioniranja, ki prikazujejo vizualno, geometrično predstavitev trga oz. položaj izdelkov/storitev v mislih potrošnikov. Njihov namen je ugotoviti in prikazati, kakšno pozicijo ima izdelek/storitev podjetja glede na tekmece, kako njihov izdelek/storitev zaznavajo potrošniki ter kakšen bi bil lahko idealen položaj njihovega izdelka/storitve na trgu. Zemljevidi pozicioniranja torej predstavljajo potrošnikove zaznave blagovnih znamk in temeljijo na zaznani podobnosti oz. različnosti med blagovnimi znamkami iste kategorije izdelkov (Rozman, 2001: 63).

5. PRIMER: Rent a Royce

5.1. Predstavitev podjetja

Podjetje Rent a Royce, Tomaž Premrov s. p., je bilo ustanovljeno januarja 2003 v Kopru. Šlo je za mlado in majhno podjetje, ki je nudilo v najem aristokratski avtomobil znamke Rolls Royce s šoferjem. Posebnost te storitve je bila v samem avtomobilu, saj v Sloveniji ni bilo drugih ponudnikov, ki bi nudili v najem avtomobil te znamke. Zakaj pišem v pretekliku? Zato, ker je to podjetje po slabih dveh letih obstoja, septembra 2004, zaključilo s poslovanjem. Čeprav podjetje ne posluje več, sem se vseeno odločila, da ga bom predstavila in analizirala, ker menim, da je naredilo veliko napako in izgubilo izjemno priložnost. Podjetje je namreč imelo odlične osnove, da bi s strategijo osredotočenosti prišlo do izjemne konkurenčne prednosti. Na začetku jo je sicer tudi delno izkoristilo, toda zaradi premajhne vztrajnosti je ni znalo izkoristiti v celoti. Prepričana sem, da je imelo podjetje Rent a Royce velik potencial za uspeh, ki pa ga na žalost ni znalo izrabiti. Z analizo okolja, v katerem je podjetje poslovalo, bom predstavila, kje so bile njegove prednosti in kje slabosti v primerjavi s konkurenti. Predvsem pa me zanima, kako je podjetje uporabilo in implementiralo strategijo osredotočenosti.

Ustanovitelj podjetja je bil fizična oseba Tomaž Premrov. Sam je bil tudi voznik (šofer) avtomobila, ki ga je oddajal v najem. Po definiciji je samostojni podjetnik posameznik, fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Tako »ZGD v 7. odstavku 1. člena opredeljuje samostojnega podjetnika posameznika, za katerega veljajo povsem enake vsebinske značilnosti kot za gospodarske družbe (to so samostojnost, pridobitnost, nastopanje na trgu, izključnost)« (Bohinc in drugi, 1999: 65).

Glede na to, da je posebnost ponujene storitve v samem avtomobilu, ga želim podrobneje predstaviti. Gre za avtomobil znamke Rolls Royce, letnik 1973, ki je bil uvožen iz Anglije in je vpisan v Klub oldtimerjev Škofljica. Limuzina je zlato rumene barve, kar še dodatno poudarja njeno razkošje. Notranjost avtomobila je opremljena z usnjenimi sedeži »Connolly«, vrata in armaturna maska sta dodelani v loščenem lesu, tla so obložena z grivasto-mehkimi preprogami. Rolls Royce je znamka, ki nosi s sabo številne vrednote in lastnosti, kot so moč,

pomembnost, bogastvo, razkošje, dolgoletna tradicija, vse to pa se veže tudi na ponujeno storitev.

Poslanstvo podjetja je bilo popestriti tovrstno ponudbo na slovenskem trgu in izvajati storitev, ki je namenjena ljudem, z željo, da bi s takim avtomobilom in uniformiranim šoferjem poudarili pomemben dogodek v njihovem življenju (npr. poroko). Podjetje se je osredotočalo na ozko tržno vrzel, saj je ponujalo storitev, ki je bila namenjena strankam s posebnimi željami. Podjetje Rent a Royce se je usmerjalo predvsem na tisti segment potrošnikov, ki se ni zadovoljil z navadnim, vsakdanjim prevoznim sredstvom, temveč je želel nekaj več, nekaj posebnega.

Najem prestižnega avtomobila znamke Rolls Royce s šoferjem je bil namenjen za posebne priložnosti, v ospredju so bile mišljene poroke in drugi pomembni dogodki, pa tudi prevoz v opero, na posebne kongrese in podobno. Podjetje je želelo svojo storitev lansirati v ljubljansko in primorsko regijo (s poudarkom na koprskem območju). Čeprav je bilo podjetje ustanovljeno v Kopru in na tem območju ni direktnih konkurentov, ki bi ponujali v najem oldtimerje, se je podjetje odločilo, da bo lansiralo storitev tudi na območje Ljubljane. Tu je več konkurentov, vendar je tudi več možnosti za izvajanje te storitve. V Kopru namreč ni nobene poročne agencije, preko katere bi lahko oglaševali, v Ljubljani pa je ponudba poročnih storitev veliko bolj organizirana.

5.2. Opredelitev storitev

Podjetje Rent a Royce ponuja in izvaja storitev. Specifičnosti tistih podjetij, ki ponujajo storitev, se razlikujejo od tistih, ki prodajajo določen izdelek. Zato bi se rada najprej poglobila v to, kaj storitev sploh je in kakšne so njene značilnosti. V teoriji ne obstaja le ena, univerzalno sprejeta definicija storitev, predvsem zaradi njihove kompleksne narave in raznolikosti. Zeithamlova in Bitnerjeva (1996: 5) pravita, da so storitve predvsem dejanja, procesi in delovanja. Kotler (1996: 464) opredeljuje storitve na naslednji način: »storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli«. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek.

Po Grönroosu (1990: 27) je definicija storitve bistveno kompleksnejša, saj je to aktivnost ali serija aktivnosti, bolj ali manj neotipljive narave, ki se ponavadi, a ne nujno, odvijajo v interakciji med potrošnikom in zaposlenimi v storitveni organizaciji in/ali fizičnimi viri ali dobrinami in/ali sistemi ponudnika storitev ter omogočajo rešitev potrošnikovih problemov.

Iz vseh navedenih definicij lahko razberemo nekatere posebne karakteristike, ki so značilne za storitve:

- NEOTIPLJIVOST: storitev ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati, preden jih kupimo. Prav ta značilnost je po Batesonu (Jurančič, 1999: 7) ključna razlika med izdelki in storitvami, iz katere izhajajo vse druge razlike. Ker storitve pred nakupom zelo težko ovrednotimo, imamo občutek negotovosti in tveganja. Da bi preprečili preveliko negotovost kupca, morajo ponudniki skrbeti za znake ali dokazila o kakovosti storitve, kot so npr. prostor, kjer se storitev izvaja, izgled zaposlenih, simboli, cena itd. (Kotler, 1996: 466). Negotovost potrošnika lahko zmanjšajo tudi govorice oz. mnenja oseb, ki so storitev že preizkusile, ali informacije, ki jih potrošnik dobi preko tržnokomunikacijskih dejavnosti storitvenega podjetja (Palmer, 1998: 11);
- NELOČLJIVOST: storitve se proizvajajo in porabljajo hkrati. Proizvodni in potrošni proces sta neločljiva. Tako kupec kot tudi izvajalec sta del storitve, pri čemer oba vplivata na končni izid, to je zadovoljstvo porabnika (Potočnik, 2000: 21);
- SPREMENLJIVOST: neizogibna posledica hkratne izvedbe in porabe je spremenljivost opravljene storitve. Storitve so variabilne v svojem izvajanju. Različni so tako ljudje, ki izvajajo storitev, kot tudi potrošniki, ki storitev uporabljajo. »Spremenljivost storitev je predvsem rezultat človeških interakcij« (Zeithaml in Bitner, 1996: 20). Zaradi tega je storitvam težko zagotavljati stalno enako kakovost. Kotler (1996: 468) v tem pogledu nudi rešitev, kako lahko storitvena podjetja izvajajo nadzor nad kakovostjo storitev. Podjetja morajo v prvi vrsti izbrati dobre kadre in jih usposobiti. Nadalje morajo poenotiti svoj potek storitev, nenazadnje pa morajo spremljati zadovoljstvo porabnikov s pomočjo sistema predlogov, pritožb, anket in primerjalnih nakupov, ki pomagajo odkriti in popraviti slabo storitev;
- MINLJIVOST: storitve so dejanja, delovanja in aktivnosti, ki jih ne moremo shraniti. Če je povpraševanje stalno, minljivost ne predstavlja nobenega problema. Če pa povpraševanje niha, imajo storitvena podjetja lahko resne težave, saj težko usklajujejo ponudbo in povpraševanje. Sasser (v Kotler, 1996: 468) predlaga naslednje strategije za doseganje boljše usklajenosti ponudbe in povpraševanja. Na strani povpraševanja

lahko razlikovanje cen pomakne povpraševanje s konic v čas zunaj konic. Naslednja metoda je spodbujanje povpraševanja zunaj konic. Na strani ponudbe lahko podjetja v času konic pokličejo honorarne delavce. Pomaga jim lahko tudi učinkovita organizacija rutinskih opravil v času konic, več sodelovanja porabnikov, solastništvo opreme itd.

Kljub temu, da imajo storitve posebne značilnosti, ki jih ločijo od izdelkov, pa je meja med storitvami in izdelki težko določljiva. Zelo malo je namreč »čistih« izdelkov in »čistih« storitev. Vsak izdelek ima v sebi nekatere elemente storitev in vsaka storitev nekatere elemente izdelkov. Kotler (1996: 465) zato deli storitve na pet kategorij, ki si sledijo glede na to, koliko otipljivih elementov vsebujejo:

- 1) zgolj opredmeteni izdelek: izdelka ne spremlja storitev, ponudbo sestavljajo materialni izdelki (milo, sladkor, zobna krema...);
- 2) opredmeteni izdelek s spremljajočimi storitvami: ponudbo predstavlja opredmeteni izdelek, vendar ga spremlja ena ali več storitev, da ga naredi kupcem privlačnejšega (npr. pri prodaji avtomobilov prodajalec ponuja kupcu poleg avta tudi storitve kot so dostava, popravila, vzdrževanje...);
- 3) hibrid: v ponudbi se izdelek in storitev pojavljata v enaki meri (npr. restavracije);
- 4) osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki in storitve: ponudbo glavne storitve (npr. letalske storitve) spremljajo dodatne storitve in/ali izdelki (npr. obrok na letalu);
- 5) zgolj storitev: ponudbo sestavlja le storitev (npr. masaža, varstvo otrok, psihoterapija...).

Omenjene značilnosti storitev povzročajo, da se storitvene organizacije razlikujejo od proizvodnih glede načina trženja in oblikovanja trženjskega spleta. Trženjski splet je sestava trženjskih aktivnosti, ki jih storitvena organizacija uporablja za uresničitev svojih ciljev na ciljnem trgu. Trženjski splet izdelka sestavljajo štiri prvine, ki jih na kratko označujemo s 4P: izdelek (product), prodajna cena (price), prodajne poti (place) in tržno komuniciranje (promotion). Zaradi prikazanih razlik med izdelki in storitvami moramo storitveni trženjski splet razširiti na 7P, ki poleg izdelka, cene, prodajne poti in promocije vključuje še udeležence (participants), fizično okolje (physical environment) in proces izvedbe storitve (process) (Potočnik, 2000: 23). V nadaljevanju prikazujem sedem prvin trženjskega spleta storitev.

Pomemben element trženjskega spleta je **cena**, ki vključuje strateške in taktične odločitve podjetja glede povprečnega nivoja cen, njihove fleksibilnosti, diferenciacije, pogojev plačila itd. Na odločitev podjetja o ceni storitve vplivajo razmere na trgu (npr. razmerja med ponudbo in povpraševanjem, konkurenca), stroški podjetja, cilji podjetja in subjektivni dejavniki (zlasti percepcija cene s strani potrošnika oz. vrednost, ki jo potrošnik pripisuje storitvi). Pri določanju cene storitve mora podjetje upoštevati tudi vrednost, ki jo potrošnik pripisuje storitvi. Cena lahko tudi poveča ali zmanjša potrošnikovo zaupanje v produkt ter zviša ali zniža potrošnikovo pričakovanje glede produkta. Pri storitvah, ki so nevidne, pa je cena še toliko bolj pomembna, ker je vidni indikator nivoja in kvalitete storitev (Jurančič, 1999: 24).

Ko govorimo o **distribuciji** oziroma o **prodajnih poteh** na področju storitev, mislimo predvsem na sprejemanje odločitev o fizični lokaciji storitve (kraj, kjer se bo izvajala storitev), izbiranje posrednikov, ki bodo storitev naredili dostopno porabnikom, in nelokacijske odločitve (Palmer, 1998: 9).

Pri **tržnem komuniciranju** gre predvsem za to, da podjetje potrošnike obvešča o obstoju storitve, o njenih lastnostih oz. o koristih, ki jih prinaša. Prav tako se morajo tržniki zavedati, da lahko s pravilno tržno informacijo znižajo zaznavo tveganja pri potrošnikih ob nakupu storitve ali izdelka (Ule in Kline, 1996: 146). Palmer (1998: 9) navaja, da so najpogostejši cilji tržnega komuniciranja storitvenega podjetja razviti zavedanje in interes potrošnikov za storitveno podjetje in njegove storitve, posredovati koristi, ki jih ima potrošnik, če kupi storitev, vplivati na morebiten nakup storitve, zgraditi pozitiven imidž podjetja, diferencirati storitev v odnosu do njenih konkurentov ter spomniti ljudi na obstoj storitve in/ali podjetja. Promocija v širšem pomenu besede obsega različne oblike komuniciranja s ciljnim trgi. To so oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, neposredno trženje, osebna prodaja ter komunikacija »od ust do ust«.

Podjetje skuša z **izdelkom** zadovoljiti splošne potrebe kupcev. V tem smislu je izdelek vse kar podjetje ponudi potencialnim kupcem, gre tako za otipljive kot neotipljive lastnosti ponujenega. Kakovost pa odigra ključno vlogo pri definiranju neotipljivih elementov izdelka (Palmer, 1998: 8).

Naslednji dejavnik trženjskega spleta so **udeleženci** oziroma **ljudje**, ki so pravzaprav njegov vitalni element. Osebe storitvenega podjetja mora imeti veliko mero empatije, poznati mora potrošnikove potrebe, mu svetovati, ga spodbujati k nakupu itd. Ker so v večini primerov zaposleni v bistvu del storitve, igrajo pomembno komunikacijsko vlogo tudi njihova zunanost, izgled in obnašanje. Ta element trženjskega spleta pa ne vključuje samo ljudi, ki so zaposleni v storitvenem podjetju, ampak vse ljudi, ki imajo kakršnokoli vlogo v izvajanju storitev in tako vplivajo na potrošnikovo percepcijo storitve. Tako so pomembni tudi sami potrošniki, njihovo obnašanje, odnos do ponudnika storitev, stopnja vključenosti v proces storitev in njihova percepcija kakovosti storitve (Jančič, 1990). Zelo pomembne so tudi interakcije z drugimi potrošniki, saj se zaradi neotipljivosti storitev ljudje radi zanašajo na govorice in mnenja drugih potrošnikov, znancev ali prijateljev, ki so že preizkusili dano storitev.

Pomemben element so **fizični dokazi**, saj storitev zaradi njihove neotipljivosti potrošniki ne morejo videti, otipati in preizkusiti pred nakupom. Potočnik (2000) poudarja, da bolj ko je storitev neotipljiva, večja je potreba po otipljivih, fizičnih dokazih. Berry in Parasuraman (v Jurančič, 1999: 30) razlikujeta tri vrste fizičnih dokazov, in sicer fizično okolje (ambient podjetja, design in socialni faktorji), komunikacije (oglaševanje, govorice, osebna prodaja itd.) ter cena storitve (kaže nivo in kvaliteto).

Zadnji, a nič manj pomemben element je **procesiranje**. Storitev je v bistvu proces in ne stvar. Pri mnogih storitvah je potrošnik vpleten v proizvodni proces storitve. Gre za vrsto problemov, ki jih je potrebno pravilno upravljati, kot so celoten sistem delovanja, uporabljeni postopki, diskreten pristop zaposlenih, kupčeva vpletenost v proces priprave storitve, tok informacij, rezervacije in čakalni sistem, zmogljivost storitev (Jančič, 1990: 95).

5.3. Analiza okolja

Tveganja so običajno prisotna ob vsakršnem nastajanju podjetja in v vseh fazah njegovega razvoja. Odločitve so lahko tvegane zaradi različnih marketinških negotovosti, bodisi na področju prodaje ali pa oskrbe, nadalje zaradi tehnično-tehnoloških in drugih proizvodnih in storitvenih negotovosti, pa tudi zaradi kadrovske, organizacijske, finančne ter naložbene in drugih negotovosti v razvoju in delovanju podjetja. Prav gotovo so v podjetništvu

najusodnejše, in zato strateškega pomena, odločitve o nastanku podjetja in o strategijah njegovega razvoja (Belak, 1999: 162). Prvi pogoj za obvladovanje tveganj je poznavanje tveganj. To pomeni, da morajo nosilci planiranja vsestransko preučiti pojave, zaradi katerih pride do tveganj, ter si za poslovno odločanje in ukrepanje zagotoviti potrebne informacije. Obvladovanje ustanovitvenih in razvojnih tveganj je odvisno predvsem od razpoložljivih podatkov in informacij, s pomočjo katerih lahko zmanjšamo in delno obvladamo tovrstna tveganja. Analiza okolja je zato izrednega pomena, ker podjetje na tak način pridobi številne koristne informacije, ki mu služijo za oblikovanje lastne strategije.

Eden izmed ključnih faktorjev okolja so prav konkurenti, s katerimi se mora soočiti izbrano podjetje. Samo s podrobnim poznavanjem lastnih konkurentov se lahko podjetje ubrani in razvije branljivo konkurenčno prednost. Zato sem se odločila izvesti analizo tekmecev, ki sem jih ločila na direktne in indirektne. V času poslovanja podjetja Rent a Royce je bila večina ponudnikov prevoza z limuzino iz Ljubljane. Direktnih konkurentov je bilo šest, med indirektne pa spadajo vsi, ki nudijo prevoz z avtomobili oz. z drugimi prevoznimi sredstvi.

5.3.1. Direktni konkurenti

Direktni konkurenti so bili naslednji:

- Samostojni podjetnik **Igor Pirnat** iz Ljubljane je lastnik treh oldtimerjev vrste Cadillac letnik 1960. Je strasten zbiralec tovrstnih avtomobilov, ki jih občasno uporablja za prevoz mladoporočencev, pa tudi za obletnice in posebna praznovanja. Stranke lahko izbirajo med tremi barvami avtomobilov, in sicer belo, roza in svetlomodro. Poleg teh so jim na voljo še štiri avtomobili znamke Mercedes. Pirnat izvaja svojo storitev po celi Sloveniji, tudi na koprskem območju. Največ dela ima poleti (takrat je tudi največ porok), zato je treba avtomobil rezervirati najmanj tri tedne pred dogodkom. Urna postavka njegove storitve je 50 evrov. Poleg prevoza nudi še fotografiranje poroke.
- Samostojni podjetnik **Uroš Albert** je lastnik temnosive ameriške limuzine znamke Lincoln town car. Dolga je osem metrov, poganja pa jo petlitrski motor. Za diskretno zatemnjenimi stekli je dovolj prostora za šest potnikov, ki jim je na voljo vse, kar daje občutek pomembnosti in prestižnosti: televizor, video, vrhunski zvočni sistem, ločena klima ter bar s pijačami, ki jih lahko stranke same vnaprej izberejo in naročijo. Albert nudi limuzino za najrazličnejše prevoze (npr. v opero, na slavnostno večerjo, poslovni sestanek in poroke) po celi Sloveniji. Najbolj je zaseden poleti, saj ima takrat

veliko dela z mladoporočenci. Z rezervacijo morajo stranke pohiteti in limuzino rezervirati vsaj mesec dni pred dogodkom. Cena najema do šest ur znaša 12.000 SIT/uro, nad šest ur pa 11.000 SIT/uro. Temu je treba prišeti še dodatnih 100 SIT/km za prevoz izven Ljubljane. Zaradi tega je Albert med vsemi konkurenti najdražji. Oglašuje tudi prek spletne strani <http://www.limuzina.com>. Povezan je še s poročnim salonom Pronuptia Paris iz Novega mesta in ljubljanskim podjetjem Autronic d. o. o., ki se ukvarja z izposojajo avtomobilov.

- **Kargo car** je podjetje iz Ljubljane, ki posoja avtomobile. Na voljo imajo dve limuzini. Prva, Lincoln town car bele barve, je dolga 8,5 metrov. Ima zatemnjena stekla in dve klimi. V njej je prostora za šest potnikov, ki so ločeni od šoferja. Opremljena je še s televizorjem, odličnim zvočnim sistemom in barom s pijačami. Notranjost je iz usnja. Druga limuzina je znamke Cadillac bele barve in meri šest metrov. Opremljena je s klima napravo in usnjenimi sedeži. Oba avtomobila uporabljajo večinoma za poroke, obletnice in praznovanja. Cena najema je za oba avtomobila enaka in znaša 50 evrov/uro. Stranka mora ob rezervaciji plačati še akontacijo, višina katere je odvisna od dolžine najema. Ker sta obe limuzini precej zasedeni, ju je treba rezervirati skoraj tri mesece pred želeno uporabo. Kargo car je tudi edini ponudnik, ki svojo storitev izvaja tako v Sloveniji kot tudi v tujini (sosednje države).
- **Gregor Rus** je lastnik avtomobila znamke Cadillac Sedan de Ville. Avto je letnik 1962, dolg je skoraj šest, širok pa dva metra. Lastnik pravi, da je tako zunanost kot notranost avtomobila zelo lepo ohranjena. Poleg prevozov na poroke nudi prevoze tudi drugim strankam. Pri izvajanju svoje storitve ni povezan z nobeno agencijo. Sam prevoz poteka tako, da voznik pride z avtom na dogovorjeno mesto, kjer lahko stranke avto tudi okrasijo, nato pa jih vozi po dogovorjenih poteh. Večinoma vozi v Ljubljani in okolici, možno pa se je dogovoriti tudi za prevoze do drugih krajev. Rezervacij za veliko časa vnaprej ni, zato sam najem avtomobila ni problematičen, stranke se lahko dogovorijo za mesec dni vnaprej. Cena za celodnevni najem avtomobila znaša 60.000 SIT. Do Kopra pa bi cena znašala 20.000 SIT več, torej skupno 80.000 SIT. Gregor Rus oglašuje tudi na spletni strani <http://myweb.ecomplanet.com/RUS7751/>.
- **Poročni salon Lady** ponuja več avtomobilov različnih znamk. Stranke lahko najamejo limuzino Limo, črno limuzino, Jaguar XJ40, poleg teh pa še nekaj Mercedesov in BMW-jev, v bližnji prihodnosti pa načrtujejo še nakup Rolls Royca. Bela limuzina Limo je dolga 8,5 metrov, stara je devet let, oprema pa nudi kar največje udobje:

televizijo, VCR, telefon, hlajeno pijačo, dve klimi, ločen prostor voznika in zatemnjena stekla. Namenjena je za vse vrste svečanih dogodkov, kot so poroke, rojstni dnevi, poslovna kosila, maturantski plesi, snemanje videospotov, oglasov in drugo. Ker je povpraševanja po prevozih precej veliko, je treba limuzino najeti pravočasno, in sicer vsaj tri mesece vnaprej. Rezervacija brez akontacije traja dva dni, nato se vplača akontacijo, ki znaša 30 % končnega zneska. Urna postavka za najem je 15.000 SIT, limuzino pa je treba najeti za najmanj tri ure. Avto velikokrat uporabljajo številne znane osebnosti. Jaguar XJ40 spada med krajše ameriške limuzine, saj je dolg okrog pet metrov. Star je šest let, zunanost pa je bordordeče barve. Tudi ta ima bogato opremljeno notranjost z avtomatskim menjalnikom, usnjenimi sedeži v svetlorjavi barvi in klimo. Najem avtomobila znaša med 12.000 in 15.000 SIT/uro, odvisno od dogovora. Oba avtomobila uporabljajo za prevoze po celi Sloveniji. Poročni salon Lady oglašuje tudi na spletni strani <http://www.mojaporoka.com>.

5.3.2. *Indirektni konkurenti*

Med indirektno konkurenco spadajo vsi, ki nudijo prevoz z avtomobili oziroma z drugimi prevoznimi sredstvi. Eden najzanimivejših je **Anton Mežan**, ki nudi prevoze s kočijo po Bledu. Možno se je peljati z obnovljeno in okrašeno kočijo, poleg tega pa še s fijakarjem v gorenjski narodni noši. Ženin in nevesta lahko najameta eno kočijo, največ pa osem. V vsaki kočiji je prostora za štiri do pet ljudi. Vožnja običajno poteka okrog jezera in traja približno pol ure. Dodatna ponudba poleg prevoza je tudi možnost animacije, glasbe in zabavnih iger, ki jih organizira in vodi g. Mežan. Ponuja še lastni show program »Jaba-daba-du«, v katerem nastopa kot žongler in čarodej, možen pa je tudi nastop s klovnom. Poleg porok nudi prevoz tudi slavnim gostom in turistom, ki se lahko zapeljejo še na večerne romantične vožnje. Cena prevoza s kočijo je 4.500 SIT, za nočno vožnjo pa 5.500 SIT. Največ povpraševanja po prevozih je maja in junija, ko je tudi največ porok. Stranke ga lahko kontaktirajo tudi na spletni strani <http://www.mojaporoka.com>.

5.4. SWOT analiza

Pridobljene podatke o konkurentih sem uporabila za poglobljeno SWOT analizo (glej sliko 5.1), katera je razkrila kje so bile prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje obravnavanega podjetja. Če primerjamo našo ponudbo s konkurenti, ugotovimo vrsto značilnosti in

specifičnosti, ki so razvidne iz spodnje tabele. Predvsem bi izpostavila prednosti našega podjetja. Lepo je razvidno, da je podjetje Rent a Royce imelo izjemno pozicijo v primerjavi z ostalimi konkurenti. Najbolj sta izstopali dve ključni prednosti. Prva je ta, da nihče v Sloveniji ni ponujal avtomobila znamke Rolls Royce, in druga, da nihče v okolici Kopra ni izvajal tovrstne storitve (najem luksuznega avtomobila za posebne priložnosti). Poleg tega se je zaradi lažje uveljavitve na trgu podjetje odločilo za najnižjo ceno v primerjavi z ostalimi konkurenti. Vse te lastnosti so bile osnova, na kateri se je podjetje odločilo, da bo poslovalo s pomočjo strategije osredotočenosti. Dejstvo, da je podjetje ponujalo posebno storitev, mu je namreč omogočilo, da se je osredotočilo na ozko tržno vrzel, v katero so zajeti ljudje s posebnimi željami in zahtevami. Poleg prednosti in priložnosti podjetja sem v analizi zasledila nekatere slabosti, ki bi jih podjetje lahko odpravilo in jih spremenilo v pozitivne učinke. Podjetje Rent a Royce je namreč zelo malo oglaševalo. Izdelalo je petsto brošur in jih razdelilo po koprskih matičnih uradih, cerkvah in nekaterih turističnih agencijah. Vsekakor je to premalo za prepoznavnost podjetja med potencialnimi strankami iz ciljne skupine. Podjetje je želelo poslovati tudi na ljubljanskem območju in zato bi moral del teh brošur razdeliti tudi v ljubljanskih poročnih agencijah, ki so zelo pomembna vez med bodočimi zakonci in ponudniki tovrstnih storitev. Upoštevajoč omejena sredstva, ki jih ima tako malo podjetje, in dejstvo, da v Kopru in okolici ni poročnih agencij, bi lahko podjetje za večjo prepoznavnost oglaševalo na lokalnem radiu (kar je ceneje kot oglaševanje na televiziji) ali v specializiranih poročnih revijah, kot je npr. revija Moja poroka.

Slika 5.1: SWOT analiza

<p style="text-align: center;">PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • ekskluzivni ponudnik Rolls Royca v Sloveniji • edini ponudnik te vrste s sedežem v Kopru • najcenejši prevoz • geografska bližina ciljne skupine (nižji stroški) • šofer s posebno uniformo 	<p style="text-align: center;">SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • pomanjkljivo oglaševanje (posledica je neprepoznavnost pri ciljni skupini) • pomanjkanje izkušenj s tovrstno dejavnostjo • ponudba samo enega avtomobila • ne more zadostiti prevelikemu povpraševanju • avto ni primeren za vse priložnosti
<p style="text-align: center;">PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • možnost specializacije prevoza samo za poroke • možnost prevozov samo po primorski regiji • povezavanje s poročnimi agencijami • uvajanje dodatne ponudbe (fotografiranje, najem oblek, zabavni program...) 	<p style="text-align: center;">GROŽNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> • uvedba še enega Rolls Royca v naslednjem letu (Poročni salon Lady) • vsi direktni konkurenti vozijo po celi Sloveniji (tudi v Koper) • pojav novih konkurentov v prihodnosti • upadanje števila porok • uvedba omejitev za ekološko onesnaževanje

5.5. Opredelitev ciljne skupine

Namesto da storitveno podjetje ponuja in izvaja svoje storitve na celotnem trgu, je zanj pogosto ugodnejše, da ugotovi tiste dele trga (tržne segmente), ki jih lahko uspešno zadovolji. V tem primeru govorimo o ciljnem trženju, ki poteka v treh stopnjah (Potočnik, 2000). Prva stopnja je segmentiranje trga na skupine porabnikov, ki se razlikujejo po potrebah in odzivih na ponudbo. Druga stopnja je izbor ciljnega trga, to je postopek izbiranja enega ali več tržnih segmentov, na katerih namerava storitveno podjetje nastopati. Tretja stopnja je tržno pozicioniranje, to je postopek ugotavljanj glavnih tržnih prednosti storitve.

Vsak trg, na katerem skušamo prodreti, sestoji iz različnih segmentov, ki so jim skupne osnovne potrebe in pričakovanja. Za storitveno usmeritev in prilagoditev segmentom je treba storiti dvojje: opredeliti segmente in uvideti, kam kdo sodi v procesu opravljanja storitve. Segmentacija je izdelava modela, ki omogoči poenostavitev dejanskega stanja, to pa omogoča sprejemanje odločitev. Namen segmentacije trga je določitev cene, izdelka, lokacije,

promocije in ciljev po meri kupca (Horovitz in Panak, 1997: 138-139). Če kot primer vzamemo avtomobilski servis, ga lahko razdelimo na dva segmenta: ljubitelje in običajne uporabnike avtomobilov. Za ljubitelja avtomobilov sodi k dobri storitvi poleg pravočasnega popravila po razumni ceni tudi pogovor o njegovem avtomobilu, namig, da je bila za isto ceno opravljena še dodatna storitev (na primer ob pregledu zavor čiščenje koles), ali povabilo, da si to sam ogleda, izročitev starih delov kot dokaz, da so bili res zamenjani itd. Za običajne uporabnike pa dobra storitev pomeni prevzem avtomobila v okvari in izročitev popravljenega brez odvečnega besedičenja ter izražanja zanimanja za voznika, in ne pogovor o avtomobilu. Toda samo prepoznavanje tržnih segmentov, ki vsekakor ni lahka naloga, za dobro opravljeno storitev ne zadostuje. Nekako je treba tudi dognati, kateremu segmentu pripada stranka, tako da se lahko podjetje prilagodi slogu, obnašanju ali navadam vsakega segmenta posebej.

Trg končnih porabnikov storitev lahko segmentiramo po različnih kriterijih. Najpogosteje se upoštevajo geografske, demografske in psihografske značilnosti. Na primeru podjetja Rent a Royce sem s pomočjo Senguderjeve klasifikacije (2003: 618-623) izluščila ciljno skupino na podlagi fizičnih in vedenjskih lastnosti potrošnikov.

Fizične lastnosti potrošnikov sem obravnavala z vidika geografskih in demografskih lastnosti segmenta.

a) Geografske lastnosti

Zanimajo nas razlike med potrošniki glede na kraj bivanja, gostoto naselja, regijo, velikost države. Izberemo le določene koncentracije potrošnikov, ki so ustrezni glede na našo ponudbo. Slovenija ima dva milijona prebivalcev, kar predstavlja majhno državo, vendar veliko populacijo glede na obseg naše storitve, saj imamo le en oldtimer. Zaradi te omejitve se geografsko usmerimo na koprsko območje (avto je iz Kopra) in na ljubljansko regijo, ki je največja (ostale regije ne pridejo v ožji izbor zaradi oddaljenosti). V obeh območjih je skonciranega veliko prebivalstva, ki predstavlja različne tipe potrošnikov.

b) Demografske lastnosti

Zanimajo nas spol, starost, izobrazba, dohodek, poklic, narodnost in rasa. To je najbolj uporabna metoda za segmentacijo, ker so te lastnosti povezane z geografskimi, ker so merljive in so tržnikom hitro dostopne. Naša ciljna skupina so pari oz. moški in ženske, ki se odločijo za poroko, in že poročeni pari, ki bi našo storitev uporabili za obletnico poroke. Starost ciljne skupine je od približno 24-ega do 35-ega leta (za poroke) in od 18-ega do 80-

ega leta za vse ostale priložnosti. Podjetje apelira na izobražene (V. stopnja izobrazbe in več), različnih poklicev in narodnosti. Spremenljivki kot sta narodnost in rasa, ne vplivata direktno na našo storitev, saj jo na splošno izberejo ljudje, ki želijo nekaj posebnega na dan poroke ali za kakšen drug pomemben dogodek.

Vedenjske lastnosti potrošnikov opredelimo glede na navade, ki jih imajo potrošniki do storitve, ki jo izvajamo.

a) Psihografske lastnosti

So koristno orodje za realen opis razmer. Sem uvrščamo osebnostne karakteristike ljudi, življenjski stil, njihove aktivnosti, mnenja in interese. Podjetje apelira na tiste ljudi, ki si v življenju radi privoščijo, ki si želijo razkošja, se zanimajo za posebne in neobičajne stvari, so navdušeni nad nevsakdanjimi rešitvami problemov.

b) Uporabnost izdelka/storitve

Analizirati moramo potrošnjo storitve na trgu in frekventnost uporabe storitve.

c) Koristi

Analiziramo koristi, ki jih potrošnik išče pri naši storitvi. Pomanjkljivost te lastnosti je težka merljivost. Potrošniki, ki se odločijo za najem avtomobila Rolls Royce, želijo popestriti in poudariti pomembnost nekega dogodka ali dneva, kot je npr. poroka.

d) Zaznavanje, preference, priložnosti, medijska opaznost.

V primeru podjetja Rent a Royce lahko razdelimo trg na dva velika segmenta, in sicer na ljudi, ki potrebujejo najem navadnega avtomobila le za prevoz in na tiste, ki iščejo luksuzen avtomobil za posebno priložnost. Obravnavano podjetje se osredotoča na drugi segment, znotraj katerega je izbralo ciljno skupino. To so bodoči zakonski pari, ki želijo izstopati iz povprečja običajnih porok, in vsi tisti, ki želijo poudariti pomembnost nekega dne ali dogodka (obletnico, maturantski ples, rojstni dan, obisk v operi ali gledališču). Svojo ponudbo je usmerilo predvsem na koprsko in ljubljansko območje. Toda osredotočenost na ozek segment ali skupino ozkih segmentov ni zadosten pogoj za konkurenčno prednost. Uspešnost strategije osredotočenosti temelji na izbiri ozkega segmenta, znotraj katerega imajo kupci posebne potrebe, ki se razlikujejo od ostalih segmentov (Porter, 1985: 270). Gre za neko ključno

razliko, diferenciacijo med segmenti, ki omogoča, da podjetje razvije branljivo konkurenčno prednost. Lastnik podjetja je svojo konkurenčno prednost želel izpostaviti s samim avtomobilom, ki ga je ponujal v najem. Z avtomobilom znamke Rolls Royce je namreč lahko zadovoljil vse posebne želje tistih strank, ki se niso zadovoljile z navadnim prevozom, temveč so iskale nevsakdanje razkošje v znamenju prejšnjega stoletja. Podjetje se je osredotočilo na bodoče zakonske pare, ki želijo popestriti svojo poroko in vse tiste, ki si v življenju radi privoščijo, si želijo razkošja, želijo nek poseben dan preživeti na nenavaden in nevsakdanji način.

Videli smo, da se je pri snovanju vsake storitvene strategije treba odločati o naslednjih dejavnikih (Horovitz in Panak, 1997: 109):

- kakšno storitev ponuditi, torej je potrebno ugotoviti potrebe in pričakovanja strank;
- za koga opravljati storitev, to pomeni razdeliti stranke po skupinah s podobnimi potrebami in pričakovanji;
- komu služiti, s čim in kako, torej izmed ugotovljenih skupin strank določiti cilje skupine in po ovrednotenju dobrih in slabih strani podjetja oblikovati storitev po meri vsake izbrane skupine.

Poleg teh na videz preprostih navodil sta zelo pomembni komponenti tudi iznajdljivost in inovativnost. Domiselnost je potrebna zato, da damo stranki občutek, da je dobila nekaj, kar po tej ceni ne more dobiti nikjer drugje. To pomeni, da mora biti zanjo zaznavna vrednost naše storitve višja od vrednosti storitve kogarkoli drugega. Za razliko od klasične segmentacije trga, ki se običajno osredotoča na potrebe kupcev, se segmentacija uporabnikov storitev ukvarja predvsem z njihovimi pričakovanji (Davidow, 1989: 83). Ko izvajamo določeno storitev, je njena kakovost odvisna od pričakovanj in percepcije uporabnikov. Kajti če bomo preseгли pričakovanja uporabnika, bo ta ocenil našo storitev kot zelo kakovostno. Ko pa bomo izvedli storitev, ki bo pod pričakovanji uporabnika, bo ta dobila zelo slabo oceno. Iz tega lahko sklepamo, da ni dovolj, da ponudimo dobro storitev, ampak moramo dokazati kupcu, da je naredil dober posel. Ključna je kupčeva percepcija o izvedeni storitvi, kajti tudi če bomo ponudili stranki še tako kakovostno in popolno storitev, ne bo imela ta nobene vrednosti, če jo kupec ne zazna kot tako (LeBoeuf, 1987: 53). Če želimo biti uspešni, je potrebno, da nas kupec zazna kot zanesljive, uspešne in kakovostne izvajalce storitve. Najboljša poslovna strategija, ki nas lahko pripelje do tega, je zadovoljen kupec.

5.6. Pozicioniranje storitve

V prejšnjih poglavjih sem analizirala trg. Ugotavljala sem predvsem, kdo so bili naši tekmeči in kakšna je bila njihova ponudba. Zanimale so me tudi prednosti in slabosti našega podjetja ter tudi, kdo so bili naši potencialni uporabniki in kakšne želje so imeli. Na osnovi pridobljenih informacij sedaj začnem z načrtovanjem strategije pozicioniranja podjetja Rent a Royce.

Kot sem že omenila, je šlo za mlado podjetje, ki je šele vstopalo na trg. Jančič (1990: 90) je trdil, da se mora proizvajalec, ki vstopa na trg, odločiti med dvema možnostma: ali se pozicionira blizu konkurenta, ki danes zadovoljuje potrebe zanimivega trga, ali pa si poišče povsem svojstveno pozicijo v prostoru, ki ga doslej še ni zapolnil noben proizvajalec. Pri tem poudarja, da izbira ni naključna, ampak je odvisna predvsem od finančnih virov, s katerimi podjetje razpolaga, od marketinških znanj in inovativnosti ter seveda od velikosti in moči ciljne skupine, ki jo želi zadovoljiti.

V našem primeru se je podjetje odločilo, da se pozicionira na nov, še nezaseden prostor, ki pa ni preveč oddaljen od področja, ki so ga zasedali njegovi glavni direktni konkurenti. Podjetje gospoda Premrova na trg ni uvedlo nove storitve, ampak je uvedlo nov tip izdelka, ki je omogočal osnovno storitev.

Z analizo panoge sem ugotovila, da je imelo izvajanje naše storitve prednost pred konkurenčnimi, saj je bil gospod Premrov edini izmed vseh slovenskih ponudnikov prevozov ob posebnih priložnostih, ki je imel na razpolago avtomobil znamke Rolls Royce. Osnovna konkurenčna prednost, na podlagi katere je podjetje gradilo diferenciacijo, je torej bila ekskluzivna ponudba najema luksuznega avtomobila Rolls Royce v Sloveniji.

Naslednja pomembna prednost storitve v primerjavi s konkurenti je bila zelo ugodna cenovna ponudba. Za prevoz z Rolls Roycem je bilo potrebno odšteti 10.000 SIT/uro, kar je bilo nižje od cen, ki so jih zaračunavali ostali ponudniki luksuznih avtomobilov v Sloveniji. V primeru prevozov izven lokalnega (koprškega) območja so se zaračunavali še dodatni stroški prevoza, kar pa je bila običajna praksa vseh omenjenih konkurentov. Gospod Premrov je izjavil, da je bil razlog za nižjo ceno poleg lažje uveljavitve na trgu tudi želja, da bi si tako storitev lahko privoščilo čim več ljudi, ne samo redki, bogati izbranci. Moje mnenje pa je, da je bila na ta

način narejena ena od usodnih napak. Kajti če bi se lastnik podjetja odločil za višjo ceno, s katero bi ciljalo na višji sloj, bi lahko prišel do večjega dobička in bi se lahko dlje časa ohranil na trgu. S tem, ko je hotel svojo storitev ponuditi po nizki ceni, da bi privabil čim več ljudi, je padel v zanko biti »vse za vsakogar«.

Kljub temu se je gospod Premrov trudil, da bi bila ponudba njegove storitve na visoki kakovostni ravni. Postoril je vse, da bi mladoporočenca še močnejše občutila pomembnost in enkratnost dogodka. V usnjenih sedežih sta občutila udobje, prijetna glasba pa ju je sprostila. Avto skupaj s šoferjem v uniformi jima je pričaral poseben občutek razkošja iz prejšnjega stoletja.

Glavni cilj strategije pozicioniranja je bil, da potencialni potrošniki ponudbo zaznavajo kot cenovno bolj ugodno, vendar ne manj kvalitetno. Podjetje je želelo ponuditi storitev, ki bi strankam nudila posebno, enkratno doživetje, hkrati pa, da se jim to ne bi zdelo nedosegljivo. Manj pomembne diferenciacijske značilnosti so zlata barva avtomobila, ki še bolj poudari luksuznost, razkošje ter prijeten šofer, ki nosi uniformo v stilu britanske aristokracije prejšnjega stoletja.

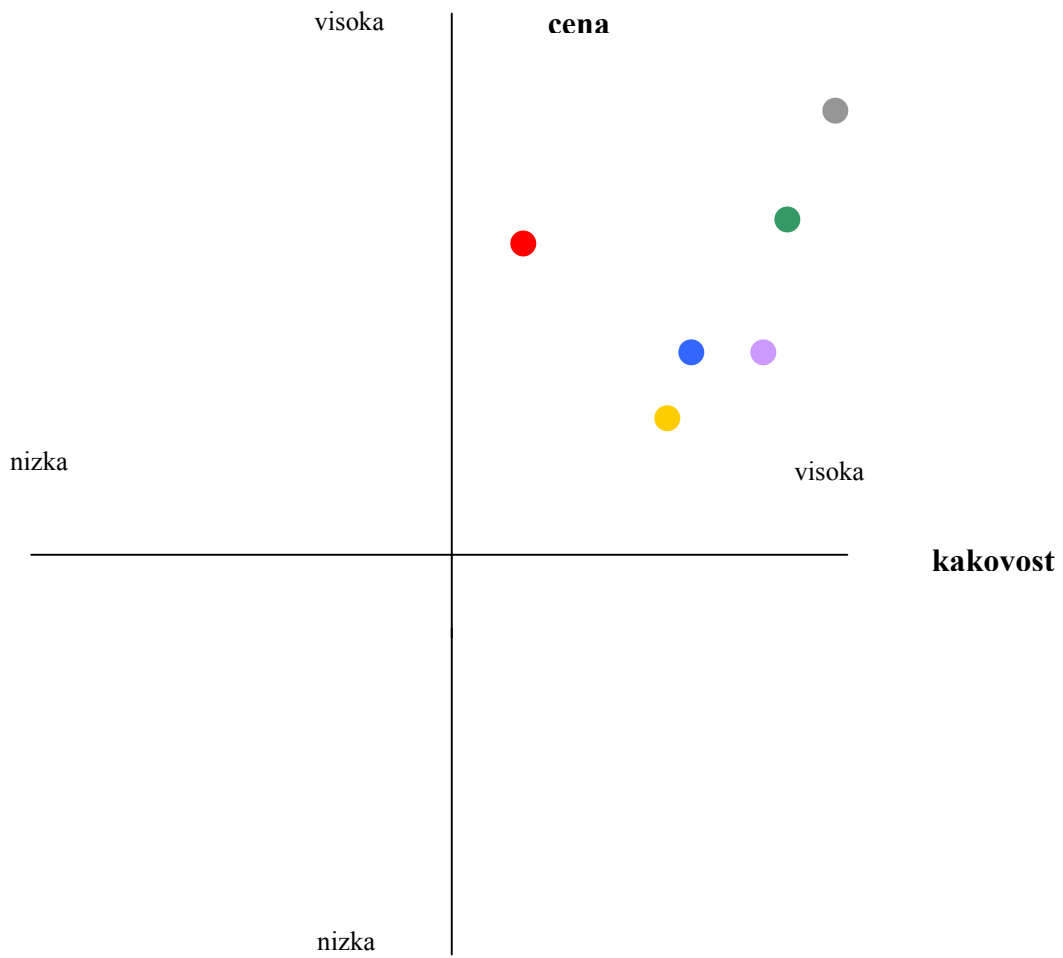
Ciljno skupino so predstavljali, glede na geografsko področje, ljudje s koprskega in ljubljanskega območja, zato so komunikacijska orodja (predvsem brošure) usmerili ravno na ti dve skupini. Apelirali so na mlade pare, ki so se nameravali poročiti, in tudi na starejše, že poročene pare. Največji odziv so pričakovali od vseh, ki so bodisi poroko ali kak drug pomemben dogodek želeli obeležiti z nečim posebnim, nenavadnim, kot je prevoz z razkošnim in luksuznim avtomobilom znamke Rolls Royce. Ciljno skupino so z brošurami in ostalimi oglaševalskimi sredstvi seznanjali s prednostmi in ugodnostmi svoje ponudbe. Izpostavili so dejstvo, da je podjetje gospoda Premrova edino, ki omogoča najem oldtimerja znamke Rolls Royce. Pri potrošnikih so želeli doseči čim višjo stopnjo zadovoljstva, tako s kakovostjo storitve kot z njeno ceno. Zato so si prizadevali, da bi izvedba storitve le še poudarila pomembnost in nevsakdanjost takega dogodka, kot je npr. poroka, predvsem pa, da bi svojim strankam ostali v lepem spominu.

Na podlagi pridobljenih informacij se za lažjo in bolj slikovito predstavo lahko izdelata zemljevid pozicioniranja (glej sliko 5.2), kjer se določi pozicijo naše storitve glede na konkurenčne. Pri pozicioniranju gre za oblikovanje takšne ponudbe storitvenega podjetja, ki

zagotavlja pri porabnikih čim ugodnejši vtis o podjetju ali storitvi (Potočnik, 2000: 86). To pomeni, da pozicioniranje ni odvisno zgolj od našega načrta, temveč tudi od potrošnikovega zaznavanja. Gre za percepcijo naše ponudbe v očeh potrošnikov. Glede na to, da je bilo podjetje Rent a Royce malo časa na trgu in zato ni uspelo doseči večje prepoznavnosti, sem ga umestila na hipotetično mesto, kjer bi ga lahko v prihodnosti potrošniki zaznavali.

Pri pozicioniranju sem upoštevala dva kriterija – ceno in kakovost storitve. Cena storitev vseh direktnih konkurentov se je gibala med 10.000 in 15.000 SIT/uro. Ugotavljam, da je bila ponudba vseh konkurenčnih storitev kakovostna, saj gre povsod za luksuzne, dobro opremljene avtomobile, razlike so predvsem v dodatni ponudbi (možnost fotografiranja, večja izbira avtomobilov, TV, zatemnjena stekla, bar, šofer...). Podjetje Rent a Royce sem umestila na hipotetično mesto, iz katerega je razvidno, da ponuja visoko kakovostno storitev, ki jo v primerjavi z ostalimi konkurenti, ponuja po najnižji ceni.

Slika 5.2: Zemljevid pozicioniranja



LEGENDA:

●	Rus
●	Kargo
●	Pirnat
●	Albert
●	Lady
●	Rent a Royce

6. ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem predstavila strategijo podjetij, ki nastopajo na majhnih in specializiranih trgih. Podjetja, ki konkurirajo na takšnem trgu, morajo svoje poslovanje prežeti z marketinško filozofijo. Trg lahko obvladujejo predvsem na podlagi tesne povezanosti s kupci in ne z velikostjo tržnega deleža. Osnovni poslovni cilji izhajajo iz razmer na trgu, ki so zelo spremenljive in zahtevajo od podjetij sistematično in dolgoročno naravnost. Stopnja tveganja je v takem okolju zelo visoka, zato je potrebno poglobljeno poznavanje obnašanja trga.

Podjetje Rent a Royce je eno od mnogih podjetij, ki se je želelo s pomočjo strategije osredotočenosti uveljaviti na ozko izbranem trgu. Njegova posebnost je bila v tem, da je že v samem začetku svojega poslovanja imelo izjemne pogoje za izgraditev konkurenčne prednosti, ki bi ga lahko pripeljala do uspešnega poslovanja. Gospod Premrov je bil namreč lastnik edinega Rolls Royca, ki ga je bilo možno najeti v Sloveniji. Na Primorskem, kjer je bil tudi sedež podjetja, ni bilo tovrstnih ponudnikov, ki bi ponujali luksuzne avtomobile v najem, kar pomeni, da na tem območju ni imel direktnih konkurentov. Poleg tega se je odločil tudi za najnižjo ceno v primerjavi s konkurenti iz ostalih delov Slovenije. V samem začetku poslovanja je podjetje dobro zastavilo svojo poslovno strategijo. Osredotočilo se je namreč na ozko tržno vrzel (poročne pare in vse tiste, ki želijo nek poseben dogodek poudariti s prevozom v luksuznem aristokratskem avtomobilu), svojo konkurenčno prednost je gradilo na diferenciaciji (ekskluzivni najem Rolls Royca v Sloveniji), poudarjalo je kakovost storitve (prilagajalo se je vsem posebnim zahtevam potrošnikov). Vse je kazalo, da bo podjetje lahko razvilo dobičkonosen posel, vendar se je po slabih dveh letih poslovanja zgodba o edinem Rolls Roycu v Sloveniji kaj hitro končala. Razloge za zaprtje potencialno uspešnega podjetja je možno iskati v napačni izbiri nekaterih strateško pomembnih odločitev. Ena od ključnih napak, ki je pripomogla k neuspehu podjetja, je bila odločitev za najnižjo ceno za ponujeno storitev. V želji, da bi si z nizko ceno tovrstno storitev lahko privoščilo kar največ ljudi in ne le redki izbranci, se je gospod Premrov delno ujel v zanko biti »vse za vsakogar«. Na obravnavanem primeru lahko torej potrdim mojo uvodno tezo, da podjetja v želji po rasti spregledajo bistvo strategije osredotočenosti - to je usmerjenost na ozko določen trg, kjer so prisotne posebne zahteve kupcev. Gospod Premrov bi se moral odpovedati širši množici in se osredotočiti le na redke, bogate izbrance, ki bi tako storitev plačali po visoki ceni, kar bi lahko

pripomoglo k večji dobičkonosnosti. Ostali razlogi za neuspeh so: premajhna vztrajnost, premalo namenjenih sredstev za oglaševanje, pomanjkanje izkušenj.

Gospod Premrov je želel uvesti neke vrste inovacijo v posel najema avtomobilov. Toda vsaka uspešna inovacija od vsega začetka stremi k temu, da bi postavila merila, določila smer prihodnje tehnologije ali nove panoge, odprla posel, ki je in ostane pred vsemi drugimi (Drucker, 2004 : 80). Če si inovacija od samega začetka ne prizadeva za vodstvo, verjetno ni dovolj inovativna. Kot na vseh drugih področjih so tudi pri inovacijah potrebni trud, talent, iznajdljivost in znanje. Toda ko je vse rečeno in storjeno, inovacije zahtevajo predvsem trdo, osredotočeno, usmerjeno delo. Če primanjkuje vztrajnosti in predanosti, ne pomagajo niti talent niti iznajdljivost niti znanje.

7. LITERATURA

- Aaker, David (1988): Strategic market management. John Wiley & Sons, New York.
- Banič, Ivo (1998): Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Belak, Janko (1999): Politika podjetja in strateški management. Gubo: MER Evrocenter, Maribor.
- Bohinc, Rado, Bratina Borut, Pivka Hilda (1998): Pravo gospodarskih družb. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Bowman, Cliff (1994): Bistvo strateškega managementa. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Dalgic, Tevfik in Leeuw Maarten (1994): Niche marketing revisited: Concept, applications and some European cases, European Journal of Marketing, vol. 28, št. 4, str. 39-55.
- Davidow, William H. (1989): Total customer service: the ultimate weapon. Harper Perennial, New York.
- Drucker, Peter F. (1999): Management Challenges for the 21st century. Butterworth-Heinemann, London.
- Drucker, Peter F. (2004): O managementu. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Glueck, F. William in Jauch R. Lawrence (1984): Business Policy and Strategic Management. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Grönroos, Christian (1990): Services management and marketing: managing the moments of truth in service competition. Lexington Books, Toronto.
- Hari, Ivan (2003): Strategija upravljanja tržnih niš. Magistrsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Horovitz, Jacques in Panak Michel (1997): Za popolno kupčevo zadovoljstvo: nauki iz petdesetih podjetij z vrhunsko kakovostjo storitev. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1990): Marketing: strategija menjave. Gospodarski vestnik, Studio Marketing, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (2001): Strateško-marketinška usmeritev in sodobna vloga zaposlenih v organizaciji. V Miroslav Stanojević (urednik), Uspešna nedozorelost: socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Jurančič, Urška (1999): Marketing storitev in pomen človeškega dejavnika. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- Kos, Marko (2001): Iskanje prihodnosti: prednosti, možnosti in vizije Slovenije. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Kotler, Philip (1996): Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje in nadzor. Slovenska knjiga, Ljubljana.
- LeBoeuf, Michael (1987): How to win customers and keep them for life. Berkley Books, New York.
- Maček, Maruša (2001): Segmentacija in pozicioniranje: blagovna znamka Goodyear na slovenskem trgu. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Makridakis, Spyros G. (1990): Forecasting, planning and strategy for the 21st century. The Free Press, New York.
- Mintzberg, Henry (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. Harvard Business Review, January-February, str. 107-115.
- Možina, Stane, Kavčič Bogdan, Tavčar Mitja, Pučko Danijel, Ivanko Štefan, Lipičnik Bogdan, Gričar Jože, Repovž Leon, Vizjak Andrej, Vahčič Aleš, Rus Veljko, Bohinc Rado (1994): Management. Didakta, Radovljica.
- Nordstrom, Kjella A. in Ridderstrale Jonas (2001): Ta nori posle – ko zaigra talent, kapital pleše. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Palmer, Adrian (1998): Principles of services marketing. McGraw-Hill Publishing Company, London.
- Peters, Thomas, Waterman Robert (1982): In search of excellence, lessons from Americas best-run companies. Harper & Row Publisher, New York.
- Porter, Michael (1980): Competitive Strategy. The Free Press, New York.
- Porter, Michael (1985): Competitive Advantage. The Free Press, New York.
- Potočnik, Vekoslav (2000): Trženje storitev. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Pučko, Danijel (2002): Analiza konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. V Janez Prašnikar (urednik), Primerjajmo se z najboljšimi. Časnik Finance d.o.o, Ljubljana, str. 175-195.
- Ries, Al (1996): Focus: The future of your company depends on it. Harper Collins Business, London.
- Rozman, Ana (2001): Strategija pozicioniranja blagovne znamke. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Senguder, Turan (2003): An evaluation of customer and business segmentation approaches. V: Journal of American Academy of Business, Cambridge, March 2003, str. 618-623.

- Sfiligoj, Nada (1999): Marketinško upravljanje. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Sherden, William (1994): Market ownership. American Management Association, New York.
- Sudharshan D., Kumar Ravi, Gruca Thomas (1995): Nicher: An approach to identifying defensible product position. European Journal of Operational Research, št. 84, str. 292-309.
- Thompson, John (1991): Strategic management. Chapman & Hall, London.
- Ule, Mirjana in Kline Miro (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Vidic, Franci (2002): Marketinške strategije. GEA College –Visoka šola za podjetništvo, Piran.
- Zeithaml, Valerie A., Bitner Mary J. (1996): Services Marketing. McGraw Hill, New York.