

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**TRŽNA NARAVNANOST S POUDARKOM NA
ZADOVOLJEVANJU LATENTNIH POTREB**

Ljubljana, september 2010

DRAGAN JOVANOVIĆ

IZJAVA

Študent Dragan Jovanović izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Mateje Bodlaj, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽNA NARAVNANOST	1
1.1 Opredelitev tržne naravnosti.....	2
1.2 Povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja	4
1.2.1 Izražene in latentne potrebe	5
1.2.2 Odzivna in proaktivna tržna naravnost	6
2 PRISTOPI ZA OBLIKOVANJE TRGA IN RAZVIJANJE NOVIH IZDELKOV	9
2.1 Oblikovanje trga.....	9
2.1.1 Oblikovanje tržne strukture	9
2.1.2 Oblikovanje tržnega obnašanja	10
2.2 Strategija sinjega oceana	11
2.2.1 Strateški grafikon, krivulja vrednosti in okvir štirih ukrepov	12
2.2.2 Pristopi za premikanje meja trga	14
3 DISKUSIJA.....	18
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv ustvarjanja sinjih ocenov na dobiček in rast.....	6
Slika 2: Dva pristopa tržne naravnosti	8
Slika 3: Strateški grafikon s krivuljama vrednosti ameriške vinarske industrije konec 90-ih let. 13	
Slika 4: Okvir štirih ukrepov.....	14

UVOD

Obstaja šest konkurenčnih naravnosti oziroma konceptov, med katerimi lahko podjetja izbirajo, kako bodo vodila svoje poslovanje (Kotler, 2004): proizvodna naravnost, naravnost k izdelku, prodajna naravnost, tržna naravnost, naravnost h kupcu in naravnost k družbeno odgovornemu trženju. In prav tržna naravnost je tista, ki se je iz osredotočenosti na izdelek (filozofija »naredi in prodaj«) preusmerila na kupce in njihove potrebe (to je filozofija »zaznaj in odzovi se«). Toda kljub temu se dolgo časa številni raziskovalci na področju trženja niso uspeli dogovoriti, ali ima tržna naravnost pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja. Zato je eden izmed namenov diplomskega dela pojasniti, zakaj je prišlo do nasprotujočih si raziskav na področju tržne naravnosti in opozoriti na preozko razlaganje tržne naravnosti v današnjih podjetjih. To preozko razlaganje pa s seboj prinaša številne nevarnosti, zato je namen diplomskega dela poudariti, da koncept tržne naravnosti vsebuje tako proaktivno kot tudi odzivno tržno naravnost. Na področju proaktivne tržne naravnosti je bilo v strokovni literaturi zelo malo napisanega, še manj pa piše o različnih generičnih pristopih, ki jih podjetja lahko zasledujejo pri uresničevanju proaktivne tržne naravnosti. Zato je glavni cilj diplomskega dela predstaviti omenjene pristope in jih v diskusiji tudi ovrednotiti. Cilj je tudi ugotoviti, katera podjetja so dolgoročno uspešna ter ali lahko podjetja zasledujejo hkrati odzivno in proaktivno tržno naravnost.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri dele. Na začetku prvega dela bom natančno opredelil pojem tržne naravnosti. V nadaljevanju bom pojem tržne naravnosti nadgradil z obstojem proaktivne tržne naravnosti, kjer se bom osredotočil na zadovoljevanje latentnih potreb. V drugem delu bom predstavil praktične primere oblikovanja trga in razvijanja novih izdelkov, ki so obenem tudi osrednji del diplomskega dela. V tretjem delu bom diskutiral o obstoju latentnih potreb in latentnih rešitev, prav tako pa se bom osredotočil na problematiko združevanja proaktivne in odzivne tržne naravnosti v istem podjetju. Diplomsko delo bom zaključil s povzetkom ključnih vsebin v sklepu.

1 TRŽNA NARAVNANOST

Tržna naravnost kot ena izmed možnih naravnosti podjetja na trg se je prvič pojavila nekje sredi 50-ih let 20. stoletja (Kotler, 2004). Pravi razmah na področju strokovne literature, ki obravnava tržno naravnost, pa se je zgodil v 90-ih letih prejšnjega stoletja. Toda omenjena literatura je nekonsistentna pri uporabi izrazov, ki se nanašajo na tržno naravnost. Tako se enkrat uporablja izraz tržna naravnost in spet drugič izraz trženjski koncept.

Kotler pravi (2004, str. 19): »Trženjski koncept trdi, da je ključ za doseganje ciljev podjetja v tem, da je podjetje uspešnejše od svojih konkurentov pri ustvarjanju, posredovanju in komuniciranju večje vrednosti za kupca na izbranih ciljnih trgih.« Trženjski koncept temelji na 4 stebrih: ciljni trg, potrebe kupcev, usklajeno trženje in dobičkonosnost. Podjetje mora dobro

opredeliti ciljni trg, se osredotočiti na potrebe kupcev, usklajevati vse aktivnosti, ki bodo vplivale na kupce, ter z zadovoljevanjem potreb ustvarjati dobiček (Kotler, 2004).

Kohli in Jaworski (1990) sta trženjski koncept opredelila kot poslovno filozofijo, tržno naravnost pa kot implementacijo trženjskega koncepta. Tržno naravnano podjetje pa je po njunem tisto podjetje, katerega aktivnosti so v skladu s trženjskim konceptom.

Bodlaj (2009) pravi, da se je izraz trženjski koncept uporabljal predvsem do leta 1990 za označevanje poslovne filozofije, od leta 1990 naprej pa se večinoma uporablja izraz tržna naravnost, čeprav nekateri avtorji, kot denimo Kotler (2004), še vedno uporabljajo izraz trženjski koncept. Da ne bi ustvarjal nepotrebne zmede, sem se odločil, da bom za potrebe te diplomske naloge uporabljal izraz tržna naravnost in ne trženjski koncept.

Naj še omenim, da se v strokovni literaturi pojavlja tudi izraz »trženjska naravnost« namesto »tržna naravnost«. Toda Kohli in Jaworski (1990) poudarjata, da je izraz »tržna naravnost« ustrežnejši, saj pojasnjuje, da aktivnosti v zvezi s tržno naravnostjo niso le skrb trženjskega oddelka, ne napihuje pomena trženjskega oddelka in usmerja pozornost podjetja na trg.

1.1 Opredelitev tržne naravnosti

Najbolj uveljavljeni opredelitvi tržne naravnosti sta Kohlijeva in Jaworskijeva (1990) ter Narverjeva in Slaterjeva (1990) opredelitev. Kohli in Jaworski sta tržno naravnost opredelila kot sistem trženjskega obveščanja na ravni celotnega podjetja, ki temelji na treh aktivnostih: **pridobivanje** informacij o sedanjih in bodočih potrebah kupcev, **širjenje** teh informacij med različne oddelke v podjetju in **odzivanje** celotnega podjetja nanje. Omenjeno opredelitev sta sestavila na podlagi preučevanja dotedanje literature v zvezi s tržno naravnostjo, ki sta jo bistveno dopolnila na podlagi ugotovitev poglobljenih intervjujev z 62 managerji iz 47 različnih podjetij s sedežem v 4 različnih ameriških mestih. Kohli in Jaworski podrobneje opredelita pridobivanje informacij, ki je osredotočeno na ugotavljanje kupčevih sedanjih in prihodnjih potreb ob upoštevanju zunanjih dejavnikov (pravno-politično okolje, tehnološki vplivi in konkurenti), ki lahko bistveno vplivajo na potrebe in preference kupcev. Avtorja poudarjata, da ni pomemben le končni kupec, temveč vsi členi vrednostne verige na poti do končnega kupca. Pridobljene informacije je potrebno razširiti skozi celotno podjetje, saj se le tako lahko ustrezno odzove na ugotovljene potrebe ciljnih kupcev. Avtorja poudarjata, da je za širjenje informacij pomembna tako formalna kot tudi neformalna komunikacija med različnimi oddelki.

Narver in Slater (1990, str. 21) sta tržno naravnost opredelila kot »organizacijsko kulturo, ki najuspešneje in najučinkoviteje ustvarja potrebno vedenje za ustvarjanje večje vrednosti za kupce in s tem večjo vrednost za podjetja«. Takšna kultura pa po njihovem mnenju temelji na treh vedenjskih sestavinah:

- **naravnosti h kupcem** – zadostno razumevanje ciljnih kupcev, da bi podjetje lahko neprekinjeno ponujalo večjo vrednost svojim kupcem. Za doseganje takšnega stanja pa je potrebno razumevanje celotne vrednostne verige sedanjih in prihodnjih kupcev.
- **naravnosti h konkurentom** – razumevanje kratkoročnih prednosti in slabosti ter dolgoročnih sposobnosti in strategij sedanjih kot tudi potencialnih konkurentov.
- **medfunkcijskem usklajevanju** – usklajena uporaba organizacijskih virov za ustvarjanje dodane vrednosti ciljnim kupcem.

Poleg teh vedenjskih sestavin sta pomembna še dva odločitvena kriterija: **dolgoročna osredotočenost** in **dobičkonosnost**. Naravnost h kupcem in konkurentom skupaj vsebujeta tako pridobivanje informacij o konkurentih in kupcih kot tudi aktivnosti širjenja teh informacij po podjetju. Medfunkcijsko usklajevanje pa s pomočjo koordiniranega delovanja vseh oddelkov (in ne samo trženjskega) v podjetju uporablja te informacije za ustvarjanje večje vrednosti za ciljne kupce.

Med Kohlijevo in Jaworskijevo ter Narverjevo in Slaterjevo opredelitvijo tržne naravnosti so številne podobnosti in razlike. Temeljna razlika med opredelitvama je v tem, da Kohli in Jaworski opredelita tržno naravnost kot proces, sestavljen iz niza treh aktivnosti, Narver in Slater pa tržno naravnost opredelita kot kulturo. Čeprav slednja avtorja označita tržno naravnost kot kulturo, pa vseeno opredelita tri vedenjske sestavine in dva odločitvena kriterija, potrebna za vzpostavitev takšne kulture, vključita pa tudi pridobivanje, razširjanje in odzivanje na informacije v te tri vedenjske sestavine. Obe skupini avtorjev poudarjata tako sedanje kot tudi prihodnje potrebe kupcev. Kohli in Jaworski pa poleg kupcev in konkurentov upoštevata še številne zunanje dejavnike, ki lahko vplivajo na potrebe kupcev (pravno-politično okolje in tehnološki vplivi) ter razlikujeta med formalnim in neformalnim širjenjem informacij. Obe skupini avtorjev močno poudarjata pomen usklajenega delovanja vseh oddelkov podjetja za doseganje tržne naravnosti. Pomembna razlika med obema opredelitvama je v obravnavanju dobičkonosnosti. Kohli in Jaworski obravnavata dobičkonosnost zgolj kot posledico tržne naravnosti, Narver in Slater pa vključita dobičkonosnost v svojo opredelitev kot cilj poslovanja in jo skupaj z dolgoročno usmerjenostjo podjetja vidno ločita od treh vedenjskih sestavin tržne naravnosti (Bodlaj, 2009).

Tržno naravnost so obravnavali še številni drugi avtorji, toda v diplomski nalogi sem se osredotočil zgolj na zgoraj omenjeni skupini avtorjev, saj sta ravno ti dve opredelitvi najbolj uveljavljeni, prav tako pa sta obe skupini avtorjev pomembni za nadaljnji razvoj te diplomske naloge. Naj še omenim, da sta Lafferty in Hult (2001) primerjala opredelitve tržne naravnosti, ki jih obravnavajo Kohli in Jaworski, Narver in Slater, Deshpande, Farley in Webster, Shapiro in Ruekert. Ugotovila sta, da je vsem petim opredelitvam skupno sledeče: poudarek na kupcih in ustvarjanju vrednosti za kupce, pomen pridobivanja in razširjanja informacij, medfunkcijska koordinacija trženjskih aktivnosti in odzivnost. Iz tega lahko sklepam, da si je večina opredelitev tržne naravnosti v osnovi podobna. Številni drugi avtorji pa povzemajo ugotovitve Kohlija in Jaworskija ter Narverja in Slaterja ter jih ustrezno dopolnjujejo (Bodlaj, 2009).

1.2 Povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja

Obravnavana članka Kohlija in Jaworskija (1990) ter Narverja in Slaterja (1990) sta prva v nizu številnih člankov, ki so preučevali povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja. Temu so sledile številne raziskave, ki so potrjevale domnevo, da je tržna naravnost podjetja pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja, rastjo prodaje in razvijanjem novih izdelkov (Narver, Slater & MacLachlan, 2004).

Kohli in Jaworski (1990) sta na podlagi 62 intervjujev prišla do spoznanja, da tržna naravnost povečuje dobičkonosnost podjetja ter zadovoljstvo zaposlenih in kupcev. Narver in Slater (1990) sta šla še korak dlje, saj sta razvila operativno merilo za ugotavljanje stopnje tržne naravnosti v strateških poslovnih enotah, nato pa so stopnjo tržne naravnosti primerjali z donosnostjo sredstev (ROA) v posameznih strateških poslovnih enotah. Strateška poslovna enota (angl. *strategic business unit*) je bolj primerna enota za preučevanje od celotnega podjetja, saj so lahko različne strateške poslovne enote znotraj podjetja različno tržno naravnane. Z raziskavo, ki je temeljila na vzorcu 140 strateških poslovnih enot ameriške lesno-predelovalne korporacije, sta avtorja ugotovila pozitivno povezanost med stopnjo tržne naravnosti in dobičkonosnostjo (Narver & Slater, 1990, str 30–32). Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Deshpande, Farley in Webster (1993), ki so na podlagi raziskav 50-ih japonskih podjetij ugotovili, da najboljše rezultate dosegajo podjetja, ki so hkrati visoko tržno naravnana in inovativna.

Toda izmed številnih raziskav na področju tržne naravnosti so se pojavile tudi nekatere, ki so postavile koristi tržne naravnosti pod vprašaj. Berthon, Hulbert in Pitt (2004) so denimo ugotovili, da je uspešnost tržne naravnosti odvisna od okolja, v katerem podjetje deluje. Zgolj tržna naravnost ni zadosti za razvoj resnično novih izdelkov, zato je uspešnost tržne naravnosti v turbulentnem in dinamičnem okolju vprašljiva. Frosch (1996) je mnenja, da poslušanje kupcev lahko vodi do kratkovidnih rezultatov pri raziskavah in razvoju, saj po njegovem kupec nima pravih odgovorov, ko gre za razvijanje novih rešitev. Christensen in Bower (1996) sta v svojem članku predstavila domnevo, da je glavni razlog izgube vodilnega tržnega položaja mnogih podjetij to, da preveč pozorno poslušajo svoje kupce.

Skupna tema omenjenih kritik na račun tržne naravnosti je, da obstaja nevarnost tako za podjetja kot tudi za celotno družbo, če se podjetje odziva le na izražene potrebe kupcev. Toda razlog predstavljenih nesoglasij je v **preozkem** razumevanju tržne naravnosti oziroma dojemanju tržne naravnosti zgolj v odzivnem smislu. Tržna naravnost je namreč sestavljena iz dveh bistvenih sklopov vedenja. Prvi je **odzivna** tržna naravnost, ki je usmerjena v razumevanje in zadovoljevanje izraženih potreb kupcev; drugi je **proaktivna** tržna naravnost, ki je, ravno nasprotno, usmerjena v razumevanje in zadovoljevanje latentnih potreb kupcev (Narver et al., 2004).

1.2.1 Izražene in latentne potrebe

Porabnikovih potreb ni vedno lahko razumeti. Nekateri kupci imajo potrebe, ki se jih ne zavedajo povsem in jih ne znajo jasno izraziti, zato lahko kupčeve potrebe delimo na izražene in latentne. Izražene potrebe so tiste, ki se jih kupec zaveda in jih lahko izrazi. Posledično so takšne potrebe splošno znane vsem konkurentom na obravnavanem trgu. Izražena potreba je na primer »žeja«, izražena rešitev za zadovoljitev te potrebe pa je lahko recimo »voda«. Latentne pa so tiste potrebe, ki se jih kupec ne zaveda in jih posledično tudi ne more izraziti. Takšne potrebe niso nič manj resnične od izraženih potreb. Latentne potrebe so univerzalne in obstajajo v vsakem posamezniku, toda ostajajo nezadovoljene v okviru določenega trga ali tržnega segmenta. Potrebe po npr. koristih osebnega računalnika so vedno obstajale, toda do pojava le-teh se kupci teh potreb niso zavedali. Poudariti je potrebno tudi to, da je izražene potrebe mogoče zadovoljiti na izražen ali latenten, torej do sedaj še neznan način. (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000; Kotler, 2004; Narver et al., 2004).

Hamel in Prahalad (1994, str. 99) sta ugotovila: »Kupcem na splošno manjka predvidevanje. Koliko nas je pred desetimi ali 15 leti spraševalo po brezžičnih telefonih, faksu, fotokopirnih strojih za domačo rabo, 24-urnih diskontiranih posredniških računih, večvaljnih avtomobilskih motorjih (...)« Podjetja morajo iti naprej, ne da kupce samo vprašajo, kaj si le-ti želijo.

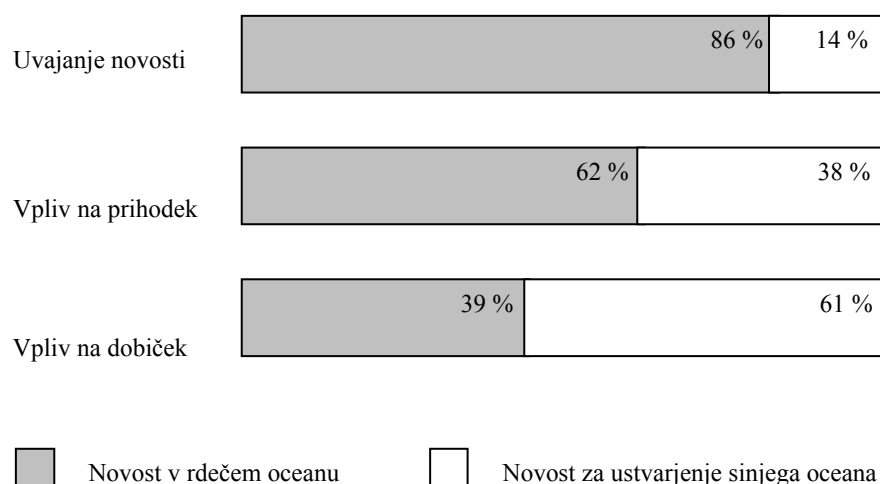
Da podjetje dosega nadpovprečno tržno uspešnost, mora imeti razvito trajno konkurenčno prednost. Konkurenčna prednost se lahko doseže na dva načina. Prvi način je, da kupcu ponudimo nekaj, česar pri konkurenci ne more dobiti oziroma ne more dobiti na zelen način – konkurenčna prednost v obliki diferenciacije. Drugi način je, da kupcu ponudimo nekaj, kar pri konkurenci sicer lahko dobi, vendar po višji ceni – konkurenčna prednost v obliki nižjih stroškov (Porter, 1985).

Za vsako podjetje je ključnega pomena, da zadovolji izražene potrebe, toda zgolj zadovoljevanje teh potreb kupcev je lahko za podjetje izjemno nevarno. Izražene potrebe in koristi kupcev so namreč lahko znane tudi konkurenčnim podjetjem. To vodi v situacijo, kjer različna podjetja ponujajo zelo podobne oziroma skoraj enake izdelke (Narver et al., 2004). Copernicus Marketing Consulting (v Kim & Mauborgne, 2005a, str. 18) je opravil raziskave o znanih ameriških zaščitениh imenih, ki so pokazale, da so si v največjih kategorijah izdelkov in storitev znane blagovne znamke vse bolj podobne. V takšni situaciji, kjer kupci ne zaznavajo razlik v vrednosti ponudb različnih podjetij, se podjetja osredotočijo na razvijanje konkurenčne prednosti v obliki nižjih stroškov (Narver et al., 2004). Porter (1996) je mnenja, da je za doseganje nizkih stroškov izrazito pomembna operacijska učinkovitost (angl. *operational effectiveness*). Podjetja lahko z uporabo številnih managerskih orodij in tehnologij občutno izboljšajo produktivnost podjetja, toda konkurenca lahko brez večjih težav takšne postopke kopira in jih izvaja celo bolje (Porter, 1996). Predstavljena situacija praviloma preraste v cenovne vojne med konkurenti, to pa rezultira v padcu bruto dobička sodelujočih podjetij. Razmere so se še dodatno zaostrole zaradi vpliva globalizacije. Trgovinske ovire padajo, kar vodi v dodatno zaostrovanje konkurence. Informacije o izdelkih in cenah so na voljo takoj in povsod, zato tudi izginjajo nišni trgi in oaze za monopole.

Medtem ko ponudba v večini panog presega povpraševanje, pa na mnogih razvitih trgih število prebivalcev celo upada (Kim & Mauborgne, 2004). Takšno stanje v panogah Kim in Mauborgne poimenujeta rdeči ocean, ki ga opredelita kot tržni prostor, kjer podjetja tekmujejo med seboj z diferenciacijo (ki zaradi predstavljenih trendov postaja čedalje bolj nemogoča) ali nižanjem stroškov. Ti oceani postajajo zaradi izjemno hudih konkurenčnih bojev vedno bolj krvavi (od tod tudi izraz rdeči ocean), zato je treba zapluti v sinji ocean, ki je nedotaknjeni tržni prostor in omogoča zelo dobičkonosno rast.

Ustvarjanje sinjih oceanov je pogojeno z ustvarjanjem popolnoma novih izdelkov v svetovnem merilu. Kim in Mauborgne sta preučevala posledice ustvarjanja sinjih oceanov na podlagi predstavljenih novosti 108 podjetij. Avtorja sta ugotovila, da je pri uvajanju novosti v izbranih podjetjih v 86 % primerov šlo za postopne izboljšave izdelkov znotraj rdečih oceanov in le v 14 % primerov za ustvarjanje popolnoma novih izdelkov. Toda teh 14 % je prispevalo k 38 % prihodka in visokih 61 % dobička. Pri izračunu teh podatkov so bile upoštevane vse naložbe podjetij pri uvajanju novosti, vključno s propadlimi poskusi, zato lahko zaključim, da ima ustvarjanje sinjih oceanov pozitiven vpliv na poslovanje.

Slika 1: Vpliv ustvarjanja sinjih oceanov na dobiček in rast



Vir: C. Kim & R. Mauborgne, Strategija sinjega oceana, 2005a, str. 39.

1.2.2 Odzivna in proaktivna tržna naravnost

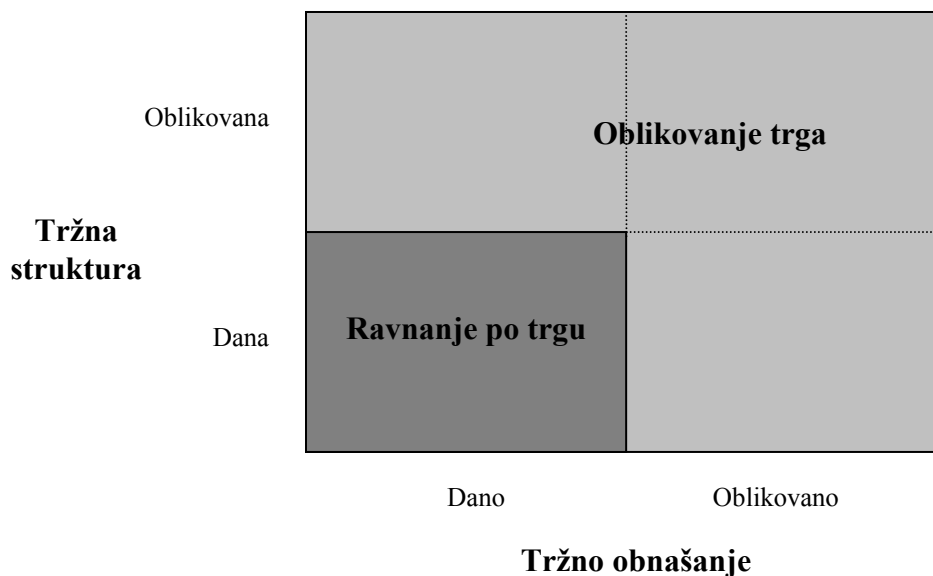
Ustvarjanje sinjih oceanov in s tem tudi izognitev cenovnim vojnám temelji na zadovoljevanju latentnih potreb ter ustvarjanju novih izdelkov. Prav zaradi omenjenih razlik, ki izhajajo iz različne tržne naravnosti podjetij, pa Narver et al. (2004) poudarjajo, da je tržna naravnost sestavljena iz dveh bistvenih sklopov vedenja: odzivne in proaktivne tržne naravnosti. Kot sem že prej omenil, je odzivna tržna naravnost usmerjena v razumevanje in zadovoljevanje izraženih potreb kupcev; proaktivna tržna naravnost pa v zadovoljevanje latentnih potreb kupcev. Latentne potrebe je mogoče odkriti s poglobljenim opazovanjem obnašanja kupcev v njihovem domačem okolju in pri opravljanju vsakodnevnih ter rutinskih opravil. Opazovalec

lahko opazuje, v kakšnih razmerah kupci uporabljajo izdelke; npr. ali jih sami nekoliko prilagodijo ali kupci izdelke uporabljajo v kombinaciji z drugimi izdelki ali uporaba izdelka predstavlja težave, ki se jih kupci sami ne zavedajo... S takšnim opazovanjem lahko podjetje pridobi številne informacije o možnih izboljšavah izdelka in tudi ideje za razvoj novih izdelkov. Na ta način podjetja pridobijo dragocene informacije, ki jih s tradicionalnimi tržnimi raziskavami, kot so fokusne skupine in anketiranje, ni možno pridobiti (Leonard & Rayport, 1997). Prav tako lahko podjetje spremlja pritožbe kupcev, reklamacije in zavrnitve izdelkov, da pridobi določene vpoglede in ideje za odkrivanje latentnih potreb. Rao in Steckel (1998) poudarjata, da je med drugim pomembno tudi spremljanje ekonomskih, demografskih, kulturnih trendov, ki lahko kažejo na nekatere nezadovoljene potrebe.

Obravnavane problematike se je dotaknil tudi Kotler (2004), ki razlikuje med odzivnim, vnaprejšnjim in ustvarjalnim trženjem. Po njegovem (Kotler, 2004, str. 21): »Pri *odzivnem* trženju tržnik ugotovi izraženo potrebo in jo izpolni. Pri *vnaprejšnjem* trženju je tržnik osredotočen na to, katere potrebe bi lahko kupci imeli v bližnji prihodnosti. *Ustvarjalni* tržnik odkriva in ustvarja rešitve, za katere kupci niso vprašali, vendar pa se nanje navdušeno odzovejo.« Kotler tako v bistvu odzivno trženje opredeli enako kot Narver et al. Vnaprejšnje trženje pa bi lahko uvrstili pod proaktivno tržno naravnost, kot ga opredelijo Narver et al., saj gre v obeh primerih za zadovoljevanje latentnih potreb. Pri ustvarjalnem trženju pa gre za zadovoljevanje izraženih potreb na latenten način, zato ga ne moremo uvrstiti niti pod odzivno niti pod proaktivno tržno naravnost.

Jaworski et al. (2000) so prav tako ločili tržno naravnost na dva temeljna pristopa: pristop **ravnanja po trgu** in pristop **oblikovanja trga**. Oba pristopa vsebujeta naravnost h kupcem in konkurentom ter upoštevanje širšega tržnega okolja. Prvi pristop sprejema tržno strukturo in tržno obnašanje takšno, kot je, in zajema poslovno naravnost, ki temelji na razumevanju in odzivanju na obnašanje vseh deležnikov znotraj dane tržne strukture. Drugi pristop pa zajema spreminjanje tržne strukture in tržnega obnašanja z namenom izboljšanja konkurenčnega položaja podjetja. Pri tržni strukturi gre za vrsto podjetij in njihovih vlog v določeni panogi, ki skupaj sodelujejo, da bi kupcu dostavili želeni izdelek. Tržna struktura se v bistvu navezuje na to, kar Porter (1985) imenuje vrednostna veriga, s tem da tržna struktura zajema vrednostno verigo na ravni celotne panoge. Če npr. podjetje začne izvajati poleg vloge dobavitelja tudi vlogo proizvajalca, je potemtakem to podjetje do določene mere spremenilo tržno strukturo. Tržno obnašanje pa se navezuje na obnašanje vseh deležnikov vrednostne verige panoge s poudarkom na kupcih (zakaj, kje in kako kupci posežejo po določenih izdelkih; kako proizvajalci pozicionirajo svoje izdelke). Če je podjetje osredotočeno na poudarjanje dejavnikov izdelka, ki so splošno sprejeti in znani med kupci v tej panogi, potemtakem se podjetje ravna po trgu in sprejema tržno obnašanje kot omejitvev. Ravno nasprotno pa oblikovanje tržnega obnašanja pomeni poudarjanje in dodajanje nekaterih novih dejavnikov izdelka, ki jih kupci v preteklosti niso imeli za pomembne, vendar jih navdušeno sprejmejo. Velja omeniti tudi, da se ta dva pristopa tržne naravnosti ne izključujeta, saj se lahko podjetje hkrati ravna po trgu in oblikuje trg.

Slika 2: Dva pristopa tržne naravnosti



Vir: B. Jaworski, A. Kohli & A. Sahay, *Market-Driven Versus Drviving Markets*, 2000, str. 46.

Temeljna razlika med Narverjevo, Slaterjevo in MacLachlanovo opredelitvijo odzivne in proaktivne tržne naravnosti v primerjavi s Kohlijevo, Jaworskijevo in Sahayevo opredelitvijo dveh pristopov tržne naravnosti je v tem, da se slednja skupina avtorjev osredotoči na širšo panogo in ne le na končne kupce. Podjetje lahko npr. posreduje končnemu kupcu večjo vrednost tudi s spreminjanjem ali izločevanjem dobaviteljev. Spreminjanje tržne strukture v glavnem ni v skladu s proaktivno tržno naravnostjo, saj zgolj s spreminjanjem tržne strukture ne zadovoljujemo latentnih potreb. Veliko bližje proaktivni tržni naravnosti je druga dimenzija pristopa oblikovanja trga, tj. oblikovanje tržnega obnašanja, saj tako vplivamo na obnašanje kupcev in na njihove potrebe.

Omenil sem že, da je bilo opravljeno veliko število raziskav, ki so ugotavljale povezanost med uspešnostjo in tržno naravnostjo podjetja oziroma strateške poslovne enote. Toda vse te raziskave so temeljile na tržni naravnosti, ki je izhajala le iz zadovoljevanja izraženih potreb kupcev. Empirična raziskava, ki se jo opravili Narver et al. (2004), je prva, ki je preučila povezanost med proaktivno tržno naravnostjo in razvijanjem uspešnih novih izdelkov. Avtorji so sprva razvili operativno merilo za ugotavljanje stopnje proaktivne tržne naravnosti strateških poslovnih enot. Nato pa so na podlagi vprašalnikov, izpolnjenih s strani 120 managerjev iz 41 strateških poslovnih enot 25 različnih podjetij, ugotavljali povezavo med proaktivno in odzivno tržno naravnostjo ter uspešnostjo novih izdelkov. Rezultati (Narver et al., 2004, str. 341–344) so zadovoljili pričakovanja, saj se je izkazalo, da sta odzivna in proaktivna tržna naravnost med seboj odvisni, vendar pa sta ločeni kategoriji. Prav tako pa se je pokazalo, da je povezava med proaktivno tržno naravnostjo in uspešnostjo novih izdelkov pozitivna in precej močnejša, kot je povezava med odzivno tržno naravnostjo in uspešnostjo novih izdelkov, ki pa je prav tako pozitivna, vendar statistično ne značilna. Iz tega lahko zaključim, da je za razvijanje uspešnih novih izdelkov zgolj odzivna tržna naravnost podjetja nezadostna ter da proaktivna tržna naravnost igra ključno vlogo pri razvijanju novih izdelkov.

V celoti lahko zaključim, da je pri proučevanju povezanosti med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja ključno upoštevanje prav proaktivne tržne naravnosti. Ta bistveno vpliva na večjo inovativnost in večjo uspešnost v povezavi z novimi izdelki podjetja. Narver et al. (2004) tako pripišejo vse nesporazume, ki izhajajo iz različnih rezultatov preučevanja povezanosti tržne naravnosti z uspešnostjo, preozkemu razumevanju tržne naravnosti oziroma dojetju tržne naravnosti kot zgolj ugotavljanje in zadovoljevanje izraženih potreb.

2 PRISTOPI ZA OBLIKOVANJE TRGA IN RAZVIJANJE NOVIH IZDELKOV

V nadaljevanju poglavja so opisani konkretni primeri oblikovanja trga in razvijanja novih izdelkov. Takšnih primerov, ki opisujejo načine, kako zadovoljevati latentne potrebe ali razvijati nove izdelke, je v literaturi zelo malo. Nasploh je pojem latentnih potreb na področju trženjske strokovne literature zelo težko zaslediti. Posledično je celotno poglavje povzeto po literaturi zgolj dveh skupin avtorjev: Jaworski et al. (2000) ter Kim in Mauborgne (2005a).

2.1 Oblikovanje trga

Jaworski et al. (2000) so v svoji raziskavi šli še korak dlje in so za posamezni dimenziji pristopa oblikovanja trga opredelili različne načine, kako oblikovati tržno strukturo in tržno obnašanje. Obstajajo trije osnovni načini oblikovanja tržne strukture:

- **dekonstrukcija,**
- **konstrukcija ter**
- **funkcionalna sprememba**

in dva načina oblikovanja tržnega obnašanja: **neposreden** in **posreden** način.

2.1.1 Oblikovanje tržne strukture

Dekonstrukcija v osnovi pomeni preoblikovanje vrednostne verige v določeni panogi. Povedano z drugimi besedami to pomeni izločevanje določenih deležnikov iz procesa proizvodnje in dostavljanja izdelkov končnim kupcem. Ti deležniki so lahko proizvajalci, prodajalci na debelo, distributerji, ključni vplivniki ali maloprodajalci. Podjetje, ki spreminja tržno strukturo, je namreč prepričano, da lahko z izločevanjem deležnikov vrednostne verige z majhno dodano vrednostjo bolje ali na bolj učinkovit način (z nižjimi stroški) zadovolji potrebe kupcev. Ameriški proizvajalec računalnikov Dell je računalnike začel prodajati direktno končnim kupcem in je na ta način preskočil maloprodajno verigo. Ta strategija je bila izjemno uspešna, saj se je bilo ogromno kupcev pripravljeno odpovedati prodajnim storitvam za nižjo ceno. Pomembno je poudariti, da Dell ni neposredno izločil maloprodajnih trgovin z računalniki, temveč je vplival na obnašanje kupcev tako, da so ti začeli kupovati direktno pri proizvajalcu, ki je v tem primeru Dell. To pa je privedlo do padca poslovanja teh maloprodajalnih trgovin (Jaworski et al., 2000). Zelo podobno Kim in Mauborgne (2005a) kot enega izmed 6 pristopov za premikanje meja trgov

navajata primer danskega proizvajalca insulina Novo Nordisk, ki je pozornost, ki je v tej panogi že od nekdaj veljala zlasti vplivnikom – zdravnikom, preusmeril na uporabnike – bolnike. S to potezo je Novo Nordisk pomembno vplival na sestavo trga in s tem odkril sinji ocean.

Konstrukcija je drugi pristop oblikovanja tržne strukture. Nasprotno od dekonstrukcije ta pristop temelji na dodajanju novih podjetij v vrednostno verigo. Podjetje lahko oblikuje popolnoma novo vrednostno verigo (mrežo podjetij) ali pa enostavno v obstoječo verigo doda podjetje, ki ponuja dopolnilne izdelke ali storitve. Ponujanje dopolnilnih izdelkov ali storitev sta obravnavala tudi Kim in Mauborgne (2005a). Kot primer avtorja navajata kinodvorane, ki lahko poleg običajnih storitev ponudijo tudi varovanje otrok v svojih multipleksih in na ta način spodbudijo povpraševanje po svojih storitvah. Primer oblikovanja popolnoma nove vrednostne verige lahko najdemo v glasbeni industriji, kjer so nekatera podjetja (Artist Direct, CDNow) oblikovala nov model tržne strukture, v kateri lahko proizvajalci glasbe (glasbeniki, glasbene skupine) s pomočjo internetne tehnologije in vključevanja novih deležnikov v vrednostno verigo prodajajo svoje izdelke direktno končnim kupcem. Takšen pristop izključuje CD proizvajalce, distributerje in maloprodajalce glasbenih albumov, saj si kupci prenesejo glasbene datoteke direktno s strani izvajalcev na svoj računalnik (Jaworski et al., 2000).

Tretji pristop oblikovanja tržne strukture je funkcionalna sprememba. Ta pristop zajema spremembo funkcije, ki jo opravljajo določeni deležniki v panogi. Ena možnost je integracija naprej ali nazaj podjetja ali skupin konkurenčnih podjetij. Virgin records je izvedel integracijo naprej s svojo maloprodajalno verigo Virgin Megastores. Te prodajalne se razlikujejo od standardnih maloprodajalnih verig, saj z glasbo, kioski znotraj trgovine in s sodobnim nakupovalnim okoljem ponujajo kupcu edinstveno nakupovalno izkušnjo. S tem je Virgin zgradil močno blagovno znamko na področju maloprodajnih verig in tudi zmajal temelje tradicionalnih maloprodajnih verig. Drugi primer funkcionalne spremembe je, če npr. različni konkurenčni proizvajalci de-integrirajo svoj proizvodni proces tako, da vsak konkurent opravi specializirano funkcijo za drugega z namenom znižanja stroškov (Jaworski et al., 2000).

2.1.2 Oblikovanje tržnega obnašanja

Podjetje lahko neposredno oblikuje tržno obnašanje s postavljanjem ali odpravljanjem omejitev v nakupno izkušnjo potrošnika in s postavljanjem ali odpravljanjem omejitev konkurentom. Šolski primer postavljanja omejitev v nakupno izkušnjo kupca je švedski prodajalec pohištva IKEA. V njihovih nakupovalnih centrih je vsak izdelek razstavljen kot del skrbno oblikovanega interierja. Kupci posledično ne potrebujejo nasvetov dekoraterja ali prodajnega asistenta. Takšna postavitev pa dodatno spodbuja nakupe več različnih izdelkov kot enega kombiniranega izdelka. IKEA svoje kupce »prisili«, da kupujejo oziroma se sprehajajo po točno določeni poti skozi trgovino, ki je jasno označena s črtami na tleh. Če nekdo ne upošteva talnih označb, tvega, da se izgubi v ogromnih nakupovalnih centrih. Izhod pa je postavljen tako, da je viden šele čisto na koncu »nakupovalne poti«. IKEA ne sprejema obstoječega obnašanja kupcev pohištva, temveč ravno nasprotno s postavljanjem raznovrstnih omejitev oblikuje pričakovanja kupcev, spodbuja

kombinirane nakupe izdelkov in »prisili« kupce, da si ogledajo celotno paletu izdelkov, razstavljeno v nakupovalnem centru (Jaworski et al., 2000).

Podjetja lahko odpravljajo tudi omejitve v nakupni izkušnji posameznika. Internetne strani, ki omogočajo neposredno primerjavo cen različnih izdelkov (npr. expedia.com in slovenski primer ceneje.si), ter elektronske dražbe (ebay.com) so bistveno vplivale na obnašanje kupcev, saj imajo ti sedaj na voljo mnogo več informacij. S pojavom spletne prodaje so si kupci namreč oblikovali nove kriterije in vrste odločitev v zvezi s tovrstnimi nakupi (Jaworski et al., 2000).

Tržno obnašanje je možno oblikovati tudi na posreden način z oblikovanjem zaznav kupcev o določenem izdelku. Na ta način podjetje najprej vpliva na kupčevo zaznavo, ki pa se kasneje odraža v drugačnem obnašanju kupca. Podjetje lahko oblikuje kupčeve zaznave na dva načina. Lahko ustvari nove preference kupcev ali pa obrne obstoječe preference kupcev. Nove preference podjetje ustvari z lansiranjem novih izdelkov v svetovnem merilu ali pa z dodajanjem novih koristi obstoječim izdelkom. Ob pojavu brezžičnih telefonov kupci o tem izdelku niso vedeli nič. Zato sta se Nokia in Ericsson borila, da bi oblikovala zaznave kupcev o teh izdelkih. Kupci so bili v fazi učenja, v kateri so spoznavali številne prednosti brezžičnih telefonov (Kotler, 2004). To je vplivalo na preference kupcev, saj so videli v brezžičnih telefonih boljši izdelek kot v navadnih žičnih telefonih. Posledično so te preference pripeljale do drugačnega obnašanja kupcev, ki so začeli množično kupovati brezžične telefone. Dodajanje novih koristi obstoječim izdelkom je po mojem mnenju možno pojasniti z vgradnjo digitalnega fotoaparata v brezžične telefone. Z vgradnjo fotoaparata so brezžični telefoni še dodatno pridobili na svoji funkcionalnosti, kar je spet oblikovalo nove preference glede tega izdelka, saj si danes redkokateri kupec želi brezžični telefon brez fotoaparata. Podjetje lahko tudi obrne obstoječe preference kupcev iz pozitivnih v negativne in obratno. Dober primer je podjetje The Body Shop, ki ga omenjata tudi Kim in Mauborgne (2005a). V kozmetični industriji se je namreč vsa konkurenca osredotočila na visoke cene, močno oglaševanje, visoko tehnološko znanost na področju kozmetike in glamurozno podobo. The Body Shop pa je omenjene koristi izdelkov postavil na precej nižjo raven in preusmeril kupčevo pozornost na nekatere druge koristi izdelkov, kot so naravne sestavine izdelkov in splošna podoba zdravega življenja (Jaworski et al., 2000).

2.2 Strategija sinjega oceana

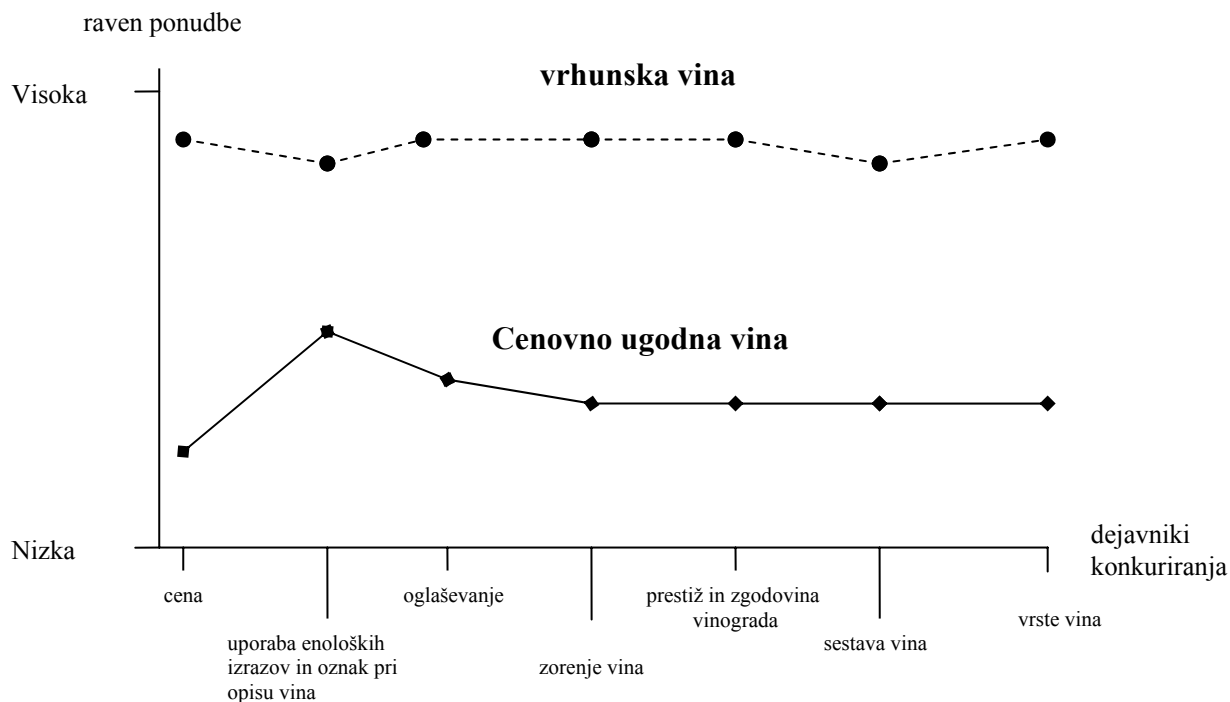
Kim in Mauborgne (2005) v svoji knjigi z naslovom *Strategija sinjega oceana* predstavljata edinstveno strategijo, s katero podjetja zbežijo iz rdečih oceanov v nedotaknjena prostranstva sinjih oceanov. V rdečih oceanih so meje med panogami znane in sprejete, podjetja pa tekmujejo med seboj tako, da skušajo zadovoljiti izražene potrebe kupcev bolje od konkurenčnih podjetij. Kot je omenjeno že na začetku diplomske naloge takšna situacija vodi do zaostritve konkurence, kjer izdelki postajajo generični, možnosti za dobiček in rast pa so vse manjše. Prav zato je treba ustvariti nov tržni prostor, ki omogoča dobičkonosno rast. Ustvarjanje sinjih oceanov temelji na konceptu, ki ga avtorja imenujeta vrednostna inovacija. Pri vrednostni inovaciji ni cilj biti boljši

od konkurence, temveč je cilj biti popolnoma drugačen od konkurence (Kim & Mauborgne, 1997). To lahko podjetje doseže s hkratnim prizadevanjem za diferenciacijo in nizke stroške, kar obrne teorijo Porterja (1980, 1985) o alternativni izbiri med diferenciacijo in nizkimi stroški popolnoma na glavo. Za doseganje vrednostne inovacije se podjetje ne sme osredotočati na konkurenco, temveč na skok vrednosti, tako za kupce kot zase. To pa je možno le s hkratnim povečanjem vrednosti za kupca in nižanjem stroškovne strukture. Zato je pomembno, da je celoten sistem uporabnosti, cene in stroškov usklajen. Za oblikovanje in uresničevanje sinjega oceana so zelo pomembna analitična orodja (strateški grafikon, krivulja vrednosti in okvir štirih ukrepov) in 6 pristopov za premikanje meja trga. Tako orodja kot pristope bom podrobneje opisal v nadaljevanju.

2.2.1 Strateški grafikon, krivulja vrednosti in okvir štirih ukrepov

Strateški grafikon je diagnostično orodje, ki grafično predstavi, v katerih dejavnikih tekmujejo konkurenti v določeni panogi. Na vodoravni osi so navedeni ključni dejavniki konkuriranja v panogi, na navpični osi pa je prikazana raven ponudbe konkurentov pri posameznem dejavniku konkuriranja. Strateški grafikon je vedno izrisan v kombinaciji s krivuljo vrednosti, ki prikaže pozicijo posameznega konkurenta ali skupine konkurentov po posameznih dejavnikih konkuriranja. Torej nam prikaže, koliko posamezni konkurenti ali skupina le-teh ponuja oziroma vlaga v posamezne dejavnike konkuriranja. Višja vrednost na ordinati pomeni, da podjetje kupcu ponuja več oziroma v ta dejavnik investira več; enako velja za ceno, kjer višja vrednost na ordinati pomeni tudi višjo ceno. S pomočjo strateškega grafikona in krivulje vrednosti lahko ugotovimo, kakšno je rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi, kateri dejavniki pri izdelkih, storitvah in prodaji so izhodišče konkuriranja ter kakšno raven ponudbe prejmejo kupci. Na sliki 3 je predstavljen primer strateškega grafikona s krivuljo vrednosti ameriške vinarske industrije konec 90-ih let. Na vodoravni osi so navedeni dejavniki konkuriranja, na navpični pa raven ponudbe (Kim & Mauborgne, 2005).

Slika 3: Strateški grafikon s krivuljama vrednosti ameriške vinarske industrije konec 90-ih let



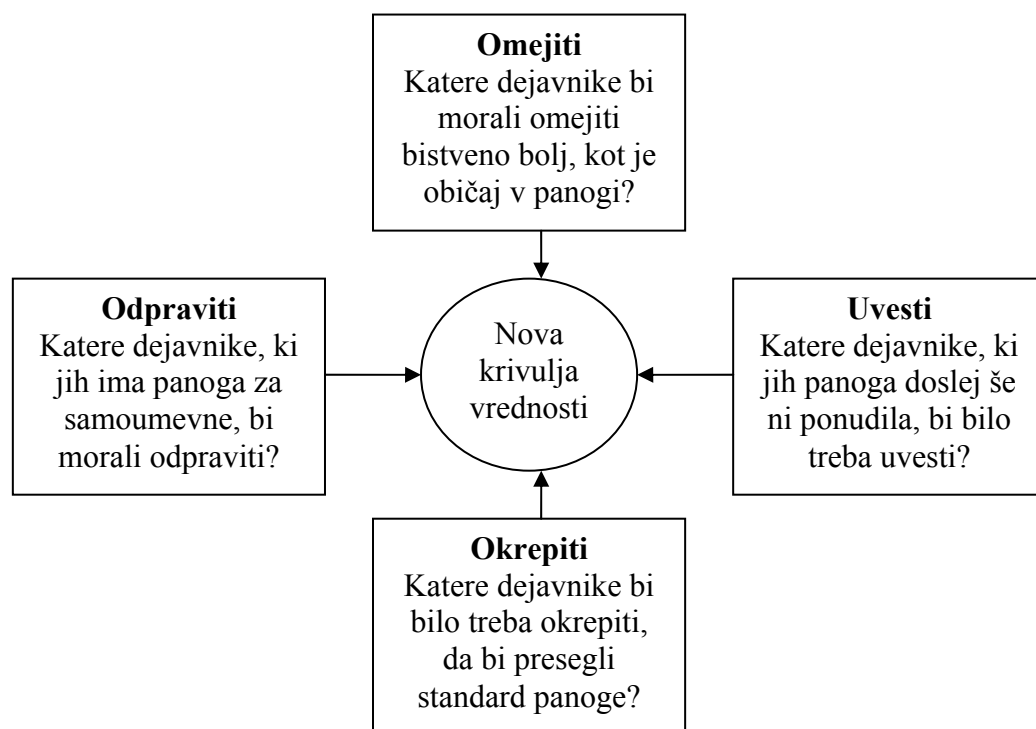
Vir: C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005a, str. 36.

Krivulje vrednosti konkurentov lahko narišemo na podlagi tržnih raziskav o dejavniki konkuriranja v panogi, in sicer tako, da kupce vprašamo, po katerih dejavniki se konkurenti razlikujejo med seboj in kako dobri so v njih. Bolj enostaven pristop je ocenjevanje vrhnjega managementa, kjer pa managerji velikokrat ponudbo svojega podjetja ocenijo preveč subjektivno. Določanje in ocenjevanje vrednosti dejavnikov konkuriranja lahko damo v oceno tudi tržnikom, prodajnemu osebju ali razvojnim strokovnjakom (Buhovec, 2010).

Okvir štirih ukrepov, ki je prikazan na sliki 4, olajša vnovično postavitev vrednosti za posamezne dejavnike konkuriranja v panogi in s tem pomaga pri izrisu nove krivulje vrednosti podjetja. Podjetje mora za ustvarjanje nove krivulje vrednosti odgovoriti na štiri vprašanja (Kim in Mauborgne, 2005a, str. 38):

- Katere dejavnike, ki jih ima panoga za samoumevne, bi morali *odpraviti*?
- Katere dejavnike bi morali *omejiti bistveno bolj*, kot je običaj v panogi?
- Katere dejavnike bi bilo treba *bistveno okrepiti*, da bi presegli standarde panoge?
- Katere dejavnike, ki jih panoga doslej še ni ponudila, bi bilo treba *uvesti*?

Slika 4: Okvir štirih ukrepov



Vir: C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005a, str. 39.

Prvo vprašanje prisili podjetje, da razmišlja o odpravitvi dejavnikov konkuriranja, ki jih konkurenca doživlja kot samoumevne, pa vendar ti dejavniki kupcem pomenijo zelo malo ali pa celo znižujejo vrednost ponudbe. Kupčeve želje se lahko sčasoma bistveno spremenijo, toda podjetja tega enostavno ne opazijo, ker so preveč osredotočena na tekmovanje s konkurenti. Pri drugem vprašanju mora podjetje ugotoviti, kateri dejavniki konkuriranja so postali prezapleteni za kupca oziroma kje podjetja kupcem ponujajo preveč. Tretje vprašanje, ravno nasprotno, razkriva, kje konkurenti svojim kupcem ponujajo premalo. Četrto vprašanje pomaga odkrivati popolnoma nove vire vrednosti za kupce in ustvariti sveže povpraševanje. Zelo pomembno je, da podjetje odgovori na vsa štiri vprašanja, saj le na takšen način lahko odpravi kompromis med diferenciacijo in nizkimi stroški. Prvi dve vprašanji namreč pripomoreta k znižanju stroškov poslovnega modela, drugi dve pa ponujata vpogled v to, kako dvigniti vrednost za kupca in spodbuditi sveže povpraševanje (Kim & Mauborgne, 2005).

Z analizo krivulje vrednosti in spraševanjem kupcev (anketiranje kupcev) lahko dobimo odgovore na vprašanja, katere dejavnike omejiti, okrepiti in odpraviti; toda takšen pristop ne da pravih vpogledov v najpomembnejše vprašanje, ki se glasi: »Katere nove dejavnike uvesti?«. To vprašanje je hkrati tudi najpomembnejše, saj bistveno loči ponudbo podjetja od konkurence in s tem tudi odpira nov tržni prostor. Odgovor na to vprašanje pa najdemo v šestih pristopih za premikanje meja trga, ki so opisani v nadaljevanju (Kim & Mauborgne, 2005).

2.2.2 Pristopi za premikanje meja trga

Kim in Mauborgne (2005b) sta preučevala razvoj 30 različnih panog skozi več kot 100-letno zgodovino, da bi ugotovila, ali je mogoče odkriti sistematične vzorce za premikanje meja trga in ustvarjanje sinjih oceanov. Raziskava jih je pripeljala do šestih temeljnih pristopov za premikanje meja trga, ki so jih poimenovali okvir šestih poti (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 57–79):

- prva pot: oziranje po **alternativnih panogah**;
- druga pot: oziranje po **strateških skupinah** znotraj panoge;
- tretja pot: oziranje po **verigi kupcev**;
- četrta pot: oziranje po **dopolnilnih izdelkih in storitvah**;
- peta pot: oziranje po **funkcionalni oziroma čustveni privlačnosti**, ki jo ima izdelek za kupca;
- šesta pot: oziranje po **časovni razsežnosti**.

Za uresničevanje prve poti je pomembno razumevanje dejstva, da podjetje ne tekmuje le z drugimi podjetji v svoji panogi, ampak tudi z družbami v drugih panogah, ki izdelujejo alternativne izdelke ali ponujajo alternativne storitve. Treba je razlikovati med pojmom alternativen in nadomesten (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 57): »(...) izdelki in storitve, ki imajo drugačno obliko, a isto funkcionalnost oziroma temeljno uporabo, so nadomestki drug za drugega. Alternativni pa so tisti izdelki, ki imajo drugačne funkcije in obliko, a služijo istemu namenu«. Primer nadomestkov so npr. mleko in mleko v prahu, saj imata izdelka drugačno obliko, a isto funkcionalnost. Kino in restavracija sta primer alternativnih storitev, saj restavracija služi druženju in gastronomskemu užitku, kino pa vizualni zabavi. Toda ljudje gredo v kino in restavracijo, da zadovoljijo isto osnovno potrebo, potrebo po zabavi. Ko se kupci odločajo za nakup, pretehtajo številne možnosti in se odločajo tako med številnimi nadomestki kot tudi alternativnimi izdelki. Toda tržniki pogosto ne razmišljajo o tem, kako njihove stranke sklepajo kompromise med alternativnimi panogami. S takšnim razmišljanjem je svoj sinji ocean ustvarila danes svetovno znana ameriška letalska družba Southwest Airlines, ki se je osredotočila na vožnjo z avtomobilom kot alternativo letenju. Rezultat je bil hitrost letenja za ceno avtomobilske vožnje. V Southwest Airlines-u si za merilo niso vzeli zgolj svojih neposrednih konkurentov, tj. drugih letalskih družb, temveč so se osredotočili tudi na avtomobilski prevoz. Njihov namen je bil, da odpravijo kompromise, ki so jih kupci prisiljeni sprejeti, ko se odločajo med letalskim ali avtomobilskim prevozom. Kim in Mauborgne (2005a, str. 47) takole razložita uspeh ameriškega prevoznika: »Southwest Airlines je ustvaril sinji ocean, ker je odpravil kompromis med hitrostjo letal ter gospodarnostjo in prožnostjo prevoza z avtom, ki so ga morali sklepati potniki. Ponudil je namreč hiter prevoz s pogostimi in prilagodljivimi odhodi po ceni, zanimivi za množico strank. Ker je odpravil oziroma omejil nekatere dejavnike konkurenčnosti ter okrepil druge, značilne za tradicionalno letalsko industrijo, poleg tega pa uvedel tudi novosti, za katere ga je navdihnili alternativna možnost prevoza z avtom, je letalskim potnikom lahko zagotovil uporabnost, ki je niso bili vajeni, in s poceni poslovnim modelom dosegel skok vrednosti«.

Druga pot, ki vsebuje oziranje po strateških skupinah znotraj panoge, zahteva podobno razmišljanje kot prva, s tem da pri drugi poti ne gremo preko meja svoje panoge, temveč se osredotočimo na strateške skupine znotraj le-te. Izraz strateška skupina se nanaša na skupino

podjetij znotraj panoge, ki imajo podobno strategijo. V avtomobilski industriji bi lahko v strateško skupino luksuznih avtomobilov uvrstili znamke, kot so recimo BMW, Mercedes in Jaguar. Te znamke tekmujejo med seboj in se ne zmenijo pretirano, kaj počnejo proizvajalci manjših avtomobilov, saj s stališča ponudbe ne tekmujejo neposredno med seboj. Družba Curves, ki se ukvarja s telesno vadbo za ženske, je presegla to ozko razumevanje in je poskušala doumeti, kateri dejavniki vplivajo na odločitev strank, da bodo posegle v višjo ali nižjo strateško skupino. Za ameriško industrijo telesne vadbe sta značilni dve osnovni strateški skupini – tradicionalni klubi za fitnes in programi za vadbo doma, ki temeljijo na navodilih, ki jih posreduje nek zvezdnik preko videoposnetka. Pri preučevanju posameznih dejavnikov ponudbe obeh strateških skupin so ugotovili, da ženske nerade hodijo v fitnes centre predvsem zato, ker se nerade srečujejo z moškimi, saj nočejo razkazovati obrisov celulita oziroma jih to spravlja v zadrego. Prav tako niso pripravljene čakati v vrsti za številne naprave, ki jih sploh ne znajo uporabljati. Izkazalo se je, da v fitnes klube hodijo le iz enega samega razloga – če ostanejo doma, vedno najdejo izgovor, da jim ni treba telovaditi. Curves, ki je izhajal iz prednosti obeh strateških skupin, je to upošteval, vse ostalo pa je omejil ali odpravil. Curves je tako ustvaril fitnes klub samo za ženske, ki omogoča vadbo v prostoru brez ogledal, kjer so maloštevilne naprave (navadno jih je le deset), prilagojene ženskam in postavljene v krogu, tako da lahko med vadbo klepetajo in bodrijo druga drugo. Curves je sprožil nov val povpraševanja v ameriški industriji telesne vadbe, saj je meril na stranke, ki takšne vadbe sploh niso marale, in na ta način ustvaril sinji ocean, brez da bi konkurentom prevzel njihove glavne stranke (Kim & Mauborgne, 2005a).

Pri tretji poti, kjer gre za odločitev o ciljni skupini kupcev, je potrebno vedeti, da pri nakupnem vedenju obstaja 5 različnih vlog: pobudnik, vplivnež, odločevalec, kupec, uporabnik (Kotler, 2004). Velikokrat se te vloge ne ujemajo, saj gre za različne udeležence pri nakupu. Ti različni udeleženci pa si vrednost ponudbe pogosto razlagajo po svoje. Npr. nabavnega referenta v nekem podjetju, ki opravlja vlogo kupca, stroški zanimajo bolj kot uporabnika, ki mu je precej bolj pomembna preprosta uporaba in funkcionalnost. V večini panog so konkurenti osredotočeni na isto skupino kupcev, čeprav v resnici obstaja veriga »kupcev«, ki so posredno ali neposredno vpleteni v odločitve o nakupu. »Farmacevtska industrija se na primer pretežno usmerja na vplivnike, torej zdravnike. Industrija pisarniške opreme se izrazito osredotoča na kupce: nabavne oddelke pri podjetjih. Tekstilna industrija večinoma prodaja uporabnikom. Včasih imajo za takšno usmeritev prepričljiv razumski razlog, pogosto pa je to le posledica navad v panogi, o katerih še nihče ni podvomil.« (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 68). S poglobitvijo v skupine kupcev je svoj sinji ocean ustvaril danski proizvajalec inzulina Novo Nordisk, ki sem ga na kratko predstavil že pri oblikovanju tržne strukture. V preteklosti so se proizvajalci inzulina osredotočali na zdravnike kot ciljno skupino kupcev, saj so zdravniki pomembno vplivali na odločitve diabetikov o nakupu inzulina. Konkurenca se je osredotočila na izdelavo čim čistejšega inzulina, ki je postal temeljni dejavnik konkuriranja v tej panogi. Toda Novo Nordisk je ugotovil, da bi lahko preusmeril pozornost iz zdravnikov na uporabnike in s tem pobegnil konkurentom ter ustvaril nov tržni prostor. To mu je uspelo s ponudbo prve naprave za vbrizgavanje inzulina, ki je bila prilagojena in prijazna uporabniku. Naprava je bila podobna nalivnemu peresu in je bila enostavna za uporabo, prav tako pa so jo lahko uporabljali slepi ljudje. Podjetje Novo Nordisk se

je na ta način preobrazilo iz proizvajalca insulina v podjetje, ki skrbi za diabetike (Kim & Mauborgne, 2005a).

Za uresničevanje četrte poti, ki vsebuje oziranje po dopolnilnih izdelkih in storitvah, je potrebno razumevanje, da večino izdelkov ali storitev ni mogoče uporabljati v osami. Dober primer so kinematografi, katerih vrednost ponudbe je v veliki meri odvisna od tega, kako hitro je mogoče najti varuško ali koliko je treba plačati za parkirni prostor. Velike večine kinematografov to sploh ne zanima, saj so te dopolnilne storitve izven meja njihove panoge. Toda takšno razumevanje je napačno, saj opisane dodatne storitve občutno vplivajo na povpraševanje po kinematografskih storitvah. Tako je denimo kino z vrtcem ena od možnosti za odpiranje sinjega oceana. Ko podjetje išče možnosti za odpiranje sinjih oceanov, je pomembno, da opredeli celovito rešitev, ki si jo želijo kupci, ko izberejo izdelek ali storitev. Treba si je predstavljati, kaj se dogaja pred uporabo izdelka, kaj se dogaja med njegovo uporabo in po njej. Na ta način lahko podjetje dobi številne zamisli o ustvarjanju novih izdelkov (Kim & Mauborgne, 2005a).

Peta pot se nanaša na funkcionalno oziroma čustveno privlačnost, ki jo lahko ima izdelek v očeh kupca. V nekaterih panogah konkurenti tekmujejo pri ceni in uporabnosti izdelka in s tem trkajo na razumnost kupcev. V drugih panogah pa se podjetja osredotočijo predvsem na čustva svojih kupcev in tako ima privlačnost njihovih izdelkov subjektivno podlago. Ali privlačnost izdelkov v posameznih panogah temelji na razumski ali subjektivni podlagi, je odvisno od tega, kako so podjetja med seboj tekmovala v preteklosti, saj so tako nezavedno podučila uporabnike, kaj naj pričakujejo. Panoge, ki so usmerjene v funkcionalnost, sčasoma postanejo še izraziteje usmerjene v funkcionalnost in enako velja za čustveno usmerjene panoge. Podjetja lahko uresničijo peto pot tako, da spremenijo usmeritev panoge. Čustveno usmerjene panoge ponavadi ponudijo številne dodatke k izdelku, ki ne prispevajo k njegovi funkcionalnosti. Podjetje to lahko izkoristi tako, da te dodatke odstrani in s tem ustvari precej enostavnejši in cenejši poslovni model. Ravno nasprotno pa lahko funkcionalno usmerjene panoge svoje izdelke poživijo z določeno mero čustev in na ta način spodbudijo novo povpraševanje. Dober primer opisanega sta podjetja Swatch, ki je panogo poceni ročnih ur spremenila v čustveno nabit modni trend, in podjetje The Body Shop, ki je v čustveno usmerjeni kozmetični panogi svoje trgovine spremenila v kozmetične hiše s poudarkom na funkcionalnosti (Kim & Mauborgne, 2005a).

Šesta pot temelji na poglobitvi v časovno razsežnost. To pomeni, da morajo podjetja prepoznati zunanje trende, ki bodo občutno vplivali na poslovanje v panogi. Ti trendi morajo biti ključni za neko panogo, morajo biti takšni, da se jih ne da zaustaviti in morajo imeti jasno smer. Ko podjetje odkrije tak trend, potem se lahko vpraša, kakšen bo videti trg, če se bo trend razvijal v predpostavljeni smeri. Na podlagi tega se lahko podjetje odloči, kaj mora spremeniti danes, da bi se odprl nov sinji ocean. Takšni trendi so npr. hitra širitev uporabnikov interneta in gibanja za varovanje okolja. Primer podjetja, ki je izkoristil trend povečevanja protizakonite izmenjave glasbenih datotek, je Apple, ki je preko svoje internetne glasbene trgovine iTunes ponudil zakonit prenos glasbenih datotek. Apple je ponudil precej boljše storitev od protizakonitih programov za izmenjavo datotek (Kazaa, Napster), ki je vključevala precej boljšo kakovost

zvoka in možnost prenosa celotnih albumov. Na ta način je Apple unovčil omenjeni trend (Kim & Mauborgne, 2005a).

Z omenjenimi pristopi dobi podjetje ideje za uvajanje novih dejavnikov izdelka, prav tako pa dobi bolj čvrste odgovore na preostala tri vprašanja, ki izhajajo iz okvira štirih ukrepov. Bistveno za strategijo sinjega oceana je, da podjetje teži k diferenciaciji in hkrati k znižanju cen izdelka. To lahko podjetje doseže le, če se osredotoči tudi na odpravitve in omejitve dejavnikov izdelka in ne le na okrepitve ter uvedbe novih dejavnikov izdelka.

3 DISKUSIJA

Latentne potrebe so izjemno pomembne za tržno naravnost, saj je, kot vemo, prav razumevanje slednjih ključnega pomena za doseganje proaktivne tržne naravnosti. Kljub temu, da je pojem latentnih potreb dobil premalo pozornosti v strokovni literaturi, je možno zaslediti številne metode odkrivanja latentnih potreb, ki so predstavljene tudi v tem diplomskem delu. Narver et. al (2004) pa odprejo še drugo možnost, in sicer poleg zadovoljevanja latentnih potreb omenijo, da je možno zadovoljevati izražene potrebe kupcev tudi na latenten in ne zgolj na izražen način. Temu razmišljanju se je pridružil tudi Kotler (2004), ki zadovoljevanje izraženih potreb na latenten način imenuje ustvarjalno trženje. Problem pri zgoraj navedenih trditvah je v tem, da avtorji zgolj omenijo, da je možno zadovoljevati latentne potrebe in izražene potrebe na latenten način, toda ne dajo dodatnega pojasnila za takšno razdelitev oziroma ne predstavijo nobenih praktičnih primerov, ki bi podprli takšne trditve.

Po mojem mnenju sta si pojma latentnih potreb in latentnih rešitev preveč podobna in ju ni mogoče razločevati. Vsakega od praktičnih primerov, ki sem jih predstavil v diplomski nalogi, je namreč možno razložiti s pomočjo obeh razdelitev. Če vzamemo primer brezžičnih telefonov, lahko trdimo, da je pojav teh naprav zadovoljil potrebo po brezžičnem telefoniranju, ki je bila vsekakor latentna, saj porabniki niso bili sposobni izraziti potrebe po tovrstnih napravah, saj niso vedeli, da je kaj takšnega sploh mogoče ponuditi. Po drugi strani pa lahko tudi argumentiramo, da gre za zadovoljitev obstoječe in izražene potrebe po komuniciranju, vendar na latenten in do sedaj še neznan način. Če vzamemo primer vadbenih centrov Curves, lahko rečemo, da je ta storitev zadovoljila neko novo potrebo – potrebo po poceni in enostavni rekreaciji samo za ženske. Toda spet po drugi strani lahko trdimo, da Curves vadbeni centri, normalni vadbeni centri in videoposnetki z navodili zadovoljujejo isto osnovno potrebo – potrebo po rekreaciji, vendar to potrebo zadovoljujejo na različne načine. Zelo podobno lahko trdimo tudi za Southwest Airlines, ki je zadovoljil latentno potrebo ljudi po hitrem in poceni letalskem prevozu iz obrobnih letališč z minimalno ravno storitve. Toda ali ni Southwest Airlines zgolj zadovoljil obstoječe potrebe po transportu ljudi, le da je to dosegel z edinstvenim poslovnim modelom? Zveni kot nekakšna igra ali obračanje besed, v bistvu pa gre za različno dojetje pojma potreb.

Prva možnost je, da si človekovo življenje zamislimo kot zadovoljevanje zgolj nekaterih osnovnih potreb, kot so potreba po hrani, vodi, zraku, obleki, varnosti, rekreaciji, zabavi,

izobraževanju ... Potemtakem lahko vsak nov izdelek, po katerem kupci niso spraševali, opredelimo le kot latentno rešitev, saj so vse potrebe v tem primeru znane. To pomeni, da tržniki ne morejo odkrivati novih potreb, temveč lahko razvijejo izdelke, ki bodo znane potrebe zadovoljevali na latenten način. Tržniki na ta način lahko oblikujejo nove želje porabnikov in s tem spodbujajo sveže povpraševanje, kljub temu da ne morejo odkrivati novih potreb.

Druga možnost temelji na razumevanju, da vsak izdelek zadovoljuje eno potrebo ter da te potrebe ne zadovoljuje noben drug izdelek. Če je izdelek čisto malo drugačen in ponuja nekoliko drugačen splet koristi, ta izdelek zadovoljuje neko drugo potrebo. Narver et al. (2004) so kot primer zadovoljevanja latentnih potreb navedli pojav osebnih računalnikov, ki so, kot navajajo avtorji, zadovoljili latentno potrebo po koristih osebnih računalnikov. Tako lahko za vsak izdelek trdimo, da zadovoljuje potrebo po koristih tega izdelka. Za boljše razumevanje te možnosti si lahko zamislimo človekove potrebe kot neskončno vesolje različnih potreb. V tem vesolju je le delček potreb, ki jih porabnik zna izraziti. Vse ostalo so latentne potrebe, ki se jih porabniki ne zavedajo, toda te potrebe vseeno obstajajo in čakajo, da bodo zadovoljene. V takšni situaciji bo vsak nov izdelek, po katerem porabniki niso spraševali, zadovoljil latentno potrebo porabnika. Gre namreč za sistem »en izdelek ena potreba«, kar posledično pomeni, da vsak nov izdelek zadovolji neko novo potrebo.

To sta dva različna pogleda na dojemanje pojma potreb. Prvi pogled dovoljuje obstoj zadovoljevanja izraženih potreb na latenten način, drugi pogled pa zadovoljevanje latentnih potreb. V diplomski nalogi sem uporabljal izraz latentne potrebe, saj ga uporabljajo vsi avtorji, ki so navedeni v nalogi. Razprava o tem, kateri izraz je pravi, je nesmiselna, pomembno je le to, da se ne uporabljata skupaj. Toda za porabnike (pa tudi za podjetja) ni pomembno, ali gre za latentne potrebe ali latentne rešitve. Pomembno je, da gre za nove izdelke. Pojem novega izdelka bi lahko opredelil kot storitev ali proizvod, ki za porabnika pomeni neko novo vrednost in ga je možno ločiti od ostale ponudbe. Toda pojem novega izdelka je zelo širok, zato je možno ločiti različne stopnje te »novosti«.

Agencija Booz, Allen in Hamilton (v Kotler, 2004, str. 349) je opredelila šest kategorij novih izdelkov:

- Novi izdelki v svetovnem merilu: novi izdelki, ki ustvarijo popolnoma nov trg.
- Nova skupina izdelkov: novi izdelki, ki podjetju omogočijo, da prvič nastopi na že obstoječem trgu.
- Dodatki k že obstoječim skupinam izdelkov: novi izdelki, ki dopolnjujejo že uveljavljeno skupino izdelkov istega podjetja (velikost embalaže, okusi itd.).
- Izboljšave in predelave že obstoječih izdelkov: novi izdelki z boljšim delovanjem ali večjo vrednostjo v očeh kupca, ki nadomestijo že obstoječe izdelke.
- Ponovno pozicioniranje: obstoječi izdelki, ki jih usmerimo na nove trge ali v nove tržne segmente.
- Znižanje stroškov: novi izdelki s podobnim delovanjem, vendar z nižjimi stroški.

Kim in Mauborgne (2005a, str. 22–23) pa poudarjata, da je treba ločevati med vrednostnimi inovacijami, tehnološkimi inovacijami in tržnimi novostmi, saj je: »Pri vrednostni inovaciji

poudarek tako na vrednosti kot na inovaciji. Vrednost brez inovacije je običajno usmerjena v postopno *ustvarjanje vrednosti*; slednja se sicer povečuje, vendar ne dovolj, da bi podjetje izstopalo na trgu. *Inovacija* brez vrednosti je skoraj vedno posledica revolucionarne nove tehnologije, tržnega pionirstva ali futuristične zamisli in pogosta presega tisto, kar so kupci pripravljeni sprejeti in plačati».

Tržne novosti, kot jih opredelita Kim in Mauborgne, bi lahko uvrstili v kategorijo dodatkov k že obstoječim skupinam izdelkov ali kategorijo izboljšav in predelav že obstoječih skupin izdelkov. Do novih izdelkov v svetovnem merilu se ne pride s pomočjo tržnih izboljšav, temveč s pomočjo inovacij. Slednje s seboj prinesejo nove izdelke v svetovnem merilu, te pa je možno razviti s pomočjo tehnologije ali pa s pomočjo procesa, ki je opisan v drugem poglavju te diplomske naloge in ga avtorja imenujeta vrednostna inovacija. Podjetja, opisana v drugem poglavju, razvoja novih izdelkov niso temeljila na neki novi tehnologiji, temveč na sposobnosti, da so tržni prostor doživljali drugače ter niso tekmovali neposredno s svojim konkurenti. Ta podjetja so hotela zadovoljiti potrebe kupcev na nek nov oziroma nekonvencionalen način. Tukaj gre za pomembno ugotovitev, da je nove izdelke možno ustvarjati z uporabo obstoječe tehnologije, vendar na nekoliko drugačen način (Kim & Mauborgne, 2005a).

Kim in Mauborgne (2005) pravita, da ne obstaja podjetje, ki bi bilo dolgoročno najboljše na svojem področju. Obstajajo »vizionarska podjetja«, ki lahko za nekaj časa ubežijo konkurenci, toda tudi takšna podjetja prej ali slej prepustijo svoj vodilni položaj konkurenčnim podjetjem. Vodilnim podjetjem se zgodi, da postanejo prevelika, birokratizirana, nenaklonjena tveganju in svojo prihodnost gradijo zgolj na postopnem ustvarjanju novosti ter zaidejo v cenovne vojne s svojimi konkurenti. Takšnim podjetjem se zgodi, da jih prehitijo bolj inovativna podjetja, ki znajo izkoristiti obstoječe tehnologije, da zadovoljijo porabnikove potrebe na nek nov in inovativen način.

Hamel in Prahalad (1994) sta mnenja, da obstajajo tri skupine različnih podjetij: (1) podjetja, ki skušajo voditi svoje kupce v smer, kamor kupci sami nočejo; (2) podjetja, ki zadovoljujejo izražene potrebe kupcev; (3) podjetja, ki vodijo kupce v zeleno smer, ki se je sami še ne zavedajo.

Večina velikih in uveljavljenih podjetij spada v drugo skupino. Ta podjetja sledijo filozofiji odzivne tržne naravnosti, ki pravi, da je ključnega pomena za poslovanje zadovoljevanje izraženih potreb kupcev, saj so le-te v zavesti kupcev in jih je lažje zadovoljiti kot latentne potrebe. Za doseganje opisanega pa ta podjetja zasledujejo številne strategije, kot so odločitev med diferenciacijo in nizkimi stroški, ki pa niso osrednja tema te diplomske naloge, zato se tudi nisem osredotočal na te strategije. Kot sem že v prvem poglavju opisal, je zadovoljevanje zgolj izraženih potreb kupcev za podjetja zelo nevarno in največkrat pripelje do cenovnih vojn in upadajočega dobička. Podjetja se morajo zato osredotočiti na neprekinjeno uvajanje tržnih novosti oziroma neprestano izboljševanje obstoječih izdelkov. To lahko med drugim dosegajo tudi s pomočjo metod za odkrivanje latentnih potreb, kot so spremljanje pritožb kupcev in reklamacij. Latentne potrebe je možno odkriti tudi s poglobljenim opazovanjem kupca. Na ta

način lahko podjetje odkrije, kakšne težave se skrivajo pri uporabi izdelka, npr. ali kupci sami nekoliko prilagodijo izdelek oziroma ali ga uporabljajo v kombinaciji s katerim drugim izdelkom. Takšne metode lahko pripeljejo do številnih rešitev za nadgradnjo obstoječih izdelkov. Toda uvajanje tržnih novosti omogoča podjetjem, da le kratkoročno ubežijo konkurenci, saj je takšne izboljšave lahko posnemati, ker gre le za majhne spremembe v delovanju izdelka in za uporabo enakega poslovnega modela.

V tretjo skupino podjetij, ki sledijo filozofiji proaktivne tržne naravnosti, uvrščamo tržne pionirje, ki s svojimi revolucionarnimi idejami skušajo dolgoročno ubežati konkurenci in ustvariti nov tržni prostor. Da bi jim to uspelo, se morajo rešiti spon konvencionalnega razmišljanja, ki prevladuje v panogi. Podjetja morajo imeti vizijo o tem, kakšna bo videti panoga v prihodnosti oziroma v katero smer bodo vodili kupce. Hamel in Prahalad (1994) sta prišla do spoznanja, da kupcem na splošno manjka predvidevanje. Kupci ne vedo, kaj bodo v prihodnosti potrebovali in za tem se skrivajo številne latentne potrebe, ki samo čakajo, da bodo zadovoljene. Toda kupce je potrebno voditi v pravo smer in to je najtežji del naloge. V veliko pomoč pri tej težavi nam lahko služi 6 poti za premikanje meja trga, ki jih navajata Kim in Mauborgne (2005). Za podjetja, ki hočejo biti proaktivna, je pomembno, da se otresejo omejitev, ki določajo, kako podjetja tekmujejo med seboj. To lahko dosežejo z oziranjem po alternativnih panogah, strateških skupinah, skupinah kupcev, dopolnilnih izdelkih in storitvah, funkcionalno-čustveni usmeritvi neke panoge in po časovni komponenti. Na ta način podjetja začnejo drugače razmišljati, saj podvomijo npr. o tem, ali zadovoljujejo pravo skupino kupcev; podvomijo o pretirano funkcionalni ali čustveni usmerjenosti svoje panoge; podjetja spoznajo, da ne tekmujejo le s svojimi najbližjimi konkurenti, temveč tudi s podjetji, ki proizvajajo nadomestne in alternativne izdelke. S pomočjo takšnega razmišljanja lahko podjetja dobijo številne ideje za nove izdelke. Dodatno lahko podjetja usmerijo pozornost na vrednostno verigo panoge in s spreminjanjem tržne strukture dodatno izboljšajo svoj konkurenčni položaj. To lahko dosežejo s pristopi, kot so dekonstrukcija, konstrukcija in funkcionalna sprememba (Jaworski et. al, 2000).

Toda vprašanje, ki je po mojem mnenju ključno, je, ali je možno združiti drugo in tretjo vrsto podjetij v eno samo podjetje? Ali je možno, da se isto podjetje osredotoči tako na ustvarjanje tržnih novosti kot tudi na ustvarjanje novih izdelkov v svetovnem merilu? Samo podjetje, ki je hkrati proaktivno in odzivno tržno naravnano, lahko namreč po mojem mišljenju stremi k dolgoročni odličnosti.

Kumar, Scheer in Kotler (2000) so mnenja, da nekateri elementi proaktivne tržne naravnosti oziroma oblikovanja trga predstavljajo probleme v vodenju velikih in uveljavljenih podjetij. Razvijanje novih izdelkov predstavlja preveliko tveganje za večino uveljavljenih podjetij, zato je tudi inovativno razmišljanje v takšnih podjetjih pogosto nezaželeno. Takšna podjetja so veliko investirala v obstoječe stanje v panogi in zato jim enostavno ni v interesu, da »uničujejo« obstoječo tržno strukturo. Skratka uveljavljena podjetja lahko preveč izgubijo, da bi se osredotočala na proaktivno tržno naravnost. Kljub nenaklonjenemu organizacijskemu okolju uveljavljenih podjetij pa avtorji predlagajo nekaj rešitev, ki bi omogočila večjo možnost za doseganje proaktivne tržne naravnosti. Zelo pomembno je, da se pusti nekaj prostora za

eksperimentiranje ter da se tolerirajo napake. Koristno je, če se ustanovijo različni timi znotraj podjetja, ki tekmujejo med seboj v razvijanju radikalnih zamisli in izdelkov. Dobro je, če v teh timih sodelujejo zelo različni posamezniki, ki še nimajo izkušenj z obstoječim načinom poslovanja in so lahko dober vir svežih idej. Podjetja ne smejo ščititi svojega osrednjega posla na račun svojih lastnih novih izdelkov. Povedano z drugimi besedami –podjetje mora biti pripravljeno kanibalizirati samo sebe.

Kot lahko vidimo, je združevanje proaktivne in tržne naravnosti zelo težka naloga, vendar pa je vsekakor mogoča. Živ dokaz za to je podjetje Sony, ki je že dolgo časa tržni vodja na svojem področju. Pri tem podjetju je kar 80 % dejavnosti v zvezi z razvijanjem izdelkov posvečeno izboljševanju že obstoječih izdelkov (Kotler, 2004). Navkljub temu pa je Sony skozi svojo dolgo zgodovino razvil številne inovativne izdelke, kot so walkman, radio s tranzistorjem, 3,5 inčna disketa; torej izdelke, ki so spremenili trg. Za podjetja, ki želijo slediti primeru podjetja Sony, je ključno, da najdejo pravo ravnovesje med odzivno in proaktivno tržno naravnostjo. Za uveljavljena podjetja je najboljše, da večino svojih naporov vlagajo v zadovoljevanje izraženih potreb in postopno ustvarjanje tržnih novosti. Toda nekaj prostora je treba pustiti za razvoj popolnoma novih izdelkov. Na ta način velika in uveljavljena podjetja ne dovolijo, da jih prehitijo bolj proaktivno usmerjena manjša podjetja (Kumar et. al, 2000).

SKLEP

Tržna naravnost je sestavljena iz dveh bistvenih sklopov vedenja. Prvi je odzivna tržna naravnost, ki je usmerjena v zadovoljevanje izraženih potreb kupcev; drugi je proaktivna tržna naravnost, ki je usmerjena v zadovoljevanje latentnih potreb kupcev. Zgolj zadovoljevanje izraženih potreb kupcev je za podjetje izjemno nevarno, saj so te potrebe znane tudi konkurentom, ki posledično proizvajajo enake ali podobne izdelke. Takšno stanje vodi v cenovne vojne in rezultira v zmanjšanem dobičku. Da bi se podjetje izognilo takšnim nevšečnostim, se mora osredotočiti na zadovoljevanje latentnih potreb kupcev. Te je možno odkriti s pomočjo številnih metod, kot so poglobljeno opazovanje kupcev v njihovem domačem okolju ali s preučevanjem pritožb kupcev. Toda takšne metode največkrat pripeljejo do nadgradnje oziroma izboljšave obstoječih izdelkov. Da bi podjetje dolgoročno ubežalo konkurenci in odprlo nov tržni prostor, mora zasledovati koncept, ki se imenuje vrednostna inovacija. Ta koncept temelji na predpostavki, da je treba biti drugačen od konkurence in da je potrebno ponuditi kupcem večjo vrednost po manjši ceni. Podjetje mora pretrgati kompromis med diferenciacijo in nizkimi stroški, to pa je možno doseči le z doslednim upoštevanjem okvira štirih ukrepov, ki pravi, da je treba nekatere dejavnike izdelka odpraviti, nekatere dejavnike omejiti in nekatere okrepiti. Najpomembneje za podjetje pa je, da uvede nove dejavnike izdelka, saj prav ti dejavniki pomenijo največjo konkurenčno prednost podjetja. V pomoč pri doseganju četrtega ukrepa je šest poti za premikanje meja trgov, ki pomagajo podjetju, da tržni prostor doživlja na drugačen način. Te poti so: oziranje po alternativnih panogah, oziranje po strateških skupinah znotraj panoge, oziranje po verigi kupcev, oziranje po dopolnilnih izdelkih in storitvah, oziranje po funkcionalni oziroma čustveni privlačnosti, ki jo ima izdelek za kupca, ter oziranje

po časovni razsežnosti. Pomembno je poudariti, da pri vrednostni inovaciji ne gre za razvijanje novih tehnoloških rešitev, temveč za uporabo obstoječe tehnologije na nov in inovativen način. Podjetje lahko dodatno utrdi svoj konkurenčni položaj z upoštevanjem pristopov za oblikovanje tržne strukture, kot so dekonstrukcija, konstrukcija in funkcionalna sprememba.

Zadovoljevanje latentnih potreb in razvijanje novih izdelkov v svetovnem merilu je za vsako podjetje tvegano početje. Zato se večina velikih in uveljavljenih podjetij osredotoča na zadovoljevanje izraženih potreb kupcev in izboljševanje obstoječih izdelkov. Toda podjetja, ki ne uspejo razviti novih izdelkov v svetovnem merilu, prav tako veliko tvegajo, saj jih lahko izpodrinejo njihovi bolj inovativni konkurenti. Zato je za uveljavljena podjetja najboljše, da najdejo pravo ravnovesje med odzivno in proaktivno tržno naravnostjo. Na ta način podjetja uresničujejo celovito tržno naravnost, saj hkrati skrbijo za sedanjost in gradijo za prihodnost podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Berton, P., Hulbert, J. M. & Pitt, L. (2004). Innovation or customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1065-1090.
2. Bodlaj, M. (2009). *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni model in empirična preverba (doktorska disertacija)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Buhovec, A. (2010). *Strateški management 1 – prosojnice*.
4. Christensen, C. & Bower, J. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197-218.
5. Deshpande, R., Farley, J.U. & Webster, F. E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-27.
6. Frosch, R. (1996). The customer for R&D is always wrong! *Research- Technology Management*, 39(6), 22-27.
7. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
8. Jaworski, B., Kohli, A. & Sahay, A. (2000). Market-Driven versus Driving Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.
9. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic Behind High Growth. *Harvard Business Review*, 75(1), 103-112.
10. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84.
11. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005a). *Strategija sinjega oceana*. Ljubljana: GV Založba.
12. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005b). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22-28.
13. Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
14. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
15. Kumar, N., Scheer, L. & Kotler, P. (2000). From Market Driven to Market Driving. *European Management Journal*, 12(2), 129-142.
16. Lafferty, B. A. & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92-109.
17. Leonard, D. & Rayport, J. F. (1997). Spark Innovation through emphatic design. *Harvard Business Review*, 75(6), 102-113.
18. Narver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(3), 20-35.
19. Narver, J., Slater, S., & MacLachlan, D. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
20. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
21. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

22. Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
23. Rao, V. R. & Steckel, J. H. (1998). *Analysis for Strategic Marketing*. Reading: Addison-Wesley.