

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**MAGISTRSKO DELO**

OBLIKOVANJE TRŽENJSKIH STRATEGIJ NA  
MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH ZA IZDELKE VISOKE  
TEHNOLOGIJE S PODROČJA TELEKOMUNIKACIJ

Ljubljana, marec 2004

Avtor: Aljoša Rojec

Študent Aljoša Rojec izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Maje Makovec Brenčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 31.03.2004

Podpis:

A handwritten signature in blue ink, consisting of two distinct parts. The first part is a stylized, cursive signature that appears to be 'Aljoša Rojec'. The second part is a long, horizontal line that extends to the right, ending in a small loop.

## Kazalo:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRGA ZA VISOKO TEHNOLOŠKE IZDELKE .....</b>	<b>3</b>
2.1. Splošne značilnosti medorganizacijskih trgov.....	3
2.1.1. Značilnosti medorganizacijskih trgov.....	3
2.1.1.1. Posebnosti medorganizacijskih trgov.....	4
2.1.1.2. Medorganizacijsko povpraševanje.....	4
2.1.1.3. Lastnosti procesa menjave.....	4
2.1.2. Splošne značilnosti medorganizacijskega trženja.....	5
2.2. Medorganizacijski trgi za izdelke visoke tehnologije .....	6
2.2.1. Značilnosti visoko tehnoloških medorganizacijskih trgov.....	6
2.2.1.1. Visoka tehnologija.....	7
2.2.1.2. Tržna negotovost.....	7
2.2.1.3. Tehnološka negotovost.....	8
2.2.1.4. Dinamična konkurenca.....	8
2.2.2. Splošne značilnosti medorganizacijskega trženja visoko tehnoloških izdelkov.....	9
2.2.3. Globalizacija poslovanja na visoko tehnološkem trgu.....	11
2.2.3.1. Globalna logika odjemalcev.....	11
2.2.3.2. Globalna nakupna logika.....	12
2.2.3.3. Globalna informacijska logika.....	12
2.2.3.4. Globalna logika dejavnosti.....	12
2.2.3.5. Globalna ekonomija obsega.....	13
2.2.3.6. Globalna konkurenčna logika.....	13
<b>3. STRATEŠKO POMEMBNI DEJAVNIKI PRI TRŽENJU VISOKO TEHNOLOŠKIH IZDELKOV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH S PODROČJA TELEKOMUNIKACIJ .....</b>	<b>13</b>
3.1. Analiza širšega zunanjega okolja za izdelke visoke tehnologije s področja telekomunikacij .....	14
3.1.1. Politični dejavniki.....	14
3.1.2. Ekonomski dejavniki.....	15
3.1.3. Tehnološki dejavniki.....	16
3.1.4. Socialni dejavniki.....	16
3.2. Analiza ožjega zunanjega okolja VT-MOT s področja telekomunikacij.....	18
3.2.1. Strukturna analiza dejavnosti VT-MOT s področja telekomunikacij.....	19
3.2.1.1. Rivalstvo v dejavnosti.....	19
3.2.1.2. Vstop novih konkurentov.....	22
3.2.1.3. Substituti.....	22
3.2.1.4. Pogajalska moč dobaviteljev.....	24
3.2.1.5. Pogajalska moč odjemalcev.....	24
3.2.2. Analiza tržnih priložnosti in napoved povpraševanja pri izdelkih visoke tehnologije s področja telekomunikacij.....	25
3.2.2.1. Identifikacija in analiza tržnih priložnosti.....	25
3.2.2.2. Napoved prodajnih količin.....	27
3.2.2.3. Stanje zrelosti VT telekomunikacijske dejavnosti.....	30
<b>4. SEGMENTACIJA MEDORGANIZACIJSKEGA TRGA ZA IZDELKE VISOKE TEHNOLOGIJE NA GLOBALNIH TRGIH .....</b>	<b>30</b>
4.1. Segmentacija visoko tehnološkega medorganizacijskega trga.....	30
4.1.1. Zahteve in kriteriji za segmentacijo visoko tehnološkega medorganizacijskega trga.....	30

4.1.2.	Segmentacija VT-MOT za telekomunikacijske izdelke, namenjene zagotavljanju širokopasovnega dostopa.....	32
4.1.3.	Koristi segmentacije .....	36
<b>4.2.</b>	<b>Pokritje ciljnega visoko tehnološkega medorganizacijskega trga .....</b>	<b>36</b>
4.2.1.	Vrednotenje segmenta .....	36
4.2.2.	Izbira segmenta.....	37
<b>4.3.</b>	<b>Trgi za izdelke visoke tehnologije s področja telekomunikacij .....</b>	<b>38</b>
<b>5.</b>	<b>STRATEGIJE TRŽENJA NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH ZA IZDELKE VISOKE TEHNOLOGIJE S PODROČJA TELEKOMUNIKACIJ.....</b>	<b>39</b>
<b>5.1.</b>	<b>Pomen trženja na podlagi odnosov na VT-MOT s področja telekomunikacij .....</b>	<b>39</b>
5.1.1.	Spodbujevalci trženja, temelječega na odnosih .....	40
5.1.2.	Temeljne sestavine trženja, temelječega na odnosih.....	41
5.1.3.	Rezultati trženja, temelječega na odnosih.....	44
5.1.4.	Razvoj trženja, temelječega na odnosih.....	45
5.1.4.1.	Oblike trženja, temelječega na odnosih med partnerskimi podjetji na VT-MOT .....	46
<b>5.2.</b>	<b>Razvijanje, testiranje in uvajanje izdelkov visoke tehnologije na področju telekomunikacij .....</b>	<b>47</b>
5.2.1.	Lastnosti izdelkov.....	48
5.2.2.	Razvoj in življenjski cikel izdelkov .....	49
5.2.3.	Diferenciacija izdelkov .....	52
5.2.4.	Pozicioniranje izdelkov .....	56
5.2.5.	Patentna zaščita.....	57
<b>5.3.</b>	<b>Tržno komuniciranje za izdelke visoke tehnologije na medorganizacijskem trgu .....</b>	<b>58</b>
5.3.1.	Pomen tržnega komuniciranja .....	59
5.3.2.	Upravljanje tržnega komuniciranja.....	59
5.3.3.	Načrtovanje tržnega komuniciranja .....	59
5.3.4.	Vrste in oblike tržnega komuniciranja.....	60
5.3.4.1.	Tržno komuniciranje z internimi javnostmi.....	60
5.3.4.2.	Poslovne publikacije in tržno komuniciranje.....	61
5.3.4.3.	Neposredno trženje .....	61
5.3.4.4.	Strokovna literatura.....	62
5.3.4.5.	Osebna promocija .....	62
5.3.4.6.	Korporativno oglaševanje in odnosi z javnostmi .....	63
5.3.4.7.	Prepoznavnost blagovnih znamk .....	64
5.3.5.	Najava novih VT izdelkov.....	64
5.3.6.	e-komuniciranje .....	65
<b>5.4.</b>	<b>Tržne poti izdelkov visoke tehnologije na globalnih trgih .....</b>	<b>66</b>
5.4.1.	Upravljanje tržnih poti .....	66
5.4.2.	Izbira in ocenjevanje tržnih poti .....	68
5.4.3.	Naloga tržnih poti .....	69
5.4.4.	Neposredni tržni kanali.....	70
5.4.5.	Posredni tržni kanali .....	71
5.4.5.1.	Sistemskega integrator .....	72
5.4.5.2.	VAR in VAD .....	72
5.4.5.3.	Zastopnik - agent .....	72
5.4.5.4.	Distributerji.....	72
5.4.6.	Internet kot tržna pot.....	72
5.4.7.	Fizična distribucija.....	73
<b>5.5.</b>	<b>Cenovne strategije .....</b>	<b>74</b>
5.5.1.	Dejavniki okolja in cenovne strategije na VT-MOT.....	74

5.5.2.	Splošni cilji cenovnih strategij.....	77
5.5.3.	Vrste cenovnih strategij .....	78
5.5.3.1.	Ofenzivne cenovne strategije.....	79
5.5.3.2.	Defenzivne cenovne strategije.....	81
5.5.4.	Cenovne vojne .....	83
<b>6.</b>	<b>POSEBNOSTI TRŽENJSKIH STRATEGIJ ZA VISOKO TEHNOLOŠKE IZDELKE NA GLOBALNEM MEDORGANIZACIJSKEM TRGU .....</b>	<b>83</b>
<b>7.</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>89</b>
<b>8.</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>93</b>
<b>9.</b>	<b>VIRI .....</b>	<b>100</b>

## Seznam grafov:

Graf 1:	Število uporabnikov širokopasovnega dostopa na sto prebivalcev v odvisnosti od GNI (PPP) na prebivalca.....	15
Graf 2:	Uporaba interneta v odvisnosti od starosti prebivalstva.....	17
Graf 3:	Rast števila priključkov širokopasovnega dostopa glede na vrsto tehnologije v svetu.....	23
Graf 4:	Razmerje širokopasovnega dostopa glede na vrsto tehnologije v državah G7 za leto 2002.....	24
Graf 5:	Število DSL uporabnikov širokopasovnega dostopa v posamezni regiji marec, l. 2003 .....	26
Graf 6:	Število uporabnikov širokopasovnega dostopa glede na višino GNI (PPP) .....	28
Graf 7:	Rast in napoved števila DSL širokopasovnih povezav v svetu v 1000 po tipu povezav .....	29
Graf 8:	Rast in napoved prihodkov od širokopasovnih vozlišč v svetu v milijon EUR po regijah.....	29

## Seznam slik:

Slika 1:	Države s tržno dostopnostjo storitve DSL širokopasovnega dostopa v letu 2002 .....	26
----------	--	----

## Seznam tabel:

Tabela 1: Število prodanih xDSL priključkov posameznega podjetja in dosežena povprečna cena v USD za xDSL priključek širokopasovnih vozlišč v letih od 2000 do 2002.....	20
Tabela 2: Značilnosti in posebnosti širšega in ožjega zunanjega okolja.....	84
Tabela 3: Spodbujevalci, sestavine in rezultati trženja, temelječega na odnosih.....	85
Tabela 4: Značilnosti izdelkov, značilnosti vezane na razvoj izdelkov in značilnosti tehnologij, vgrajenih v izdelke .....	87
Tabela 5: Specifičnosti strategij tržnega komuniciranja .....	88
Tabela 6: Dejavniki tržnih poti.....	88
Tabela 7: Dejavniki, ki vplivajo na pripravo cenovne strategije.....	89

## Seznam kratic:

ADSL	Asimetrični digitalni naročniški vod (Asymmetrical Digital Subscriber Line)
ASP	Ponudniki aplikacijskih storitev (Application Service Provider)
ATM	Asinhroni način prenosa (Asynchronous Transfer Mode)
BB	Širokopasovni (Broadband)
CPE	Naročniška oprema (Customer Premise Equipment)
DSL	Digitalni naročniški vod (Digital Subscriber Line)
DSLAM	DSL dostopovni koncentrador (DSL Access Multiplexer)
IP	Internetni protokol
ISP	Ponudniki internetnih storitev (Internet Service Provider)
MOT	Medorganizacijski trg
ROI	Donosnost investicije (Return On Investment)
SHDSL	Simetrični digitalni naročniški vod (Symmetrical Digital Subscriber Line)
Triple Play	Sočasno zagotavljanje govornega, podatkovnega in video signala
VAD	Trgovec z dodano vrednostjo (Value Added Distributor)
VAR	Preprodajalec z dodano vrednostjo (Value Added Reseller)
VDSL	Zelo hitri digitalni naročniški vod (Very high bit rate Digital Subscriber Line)
VT	Visoka tehnologija
VT-MOT	Visoko tehnološki - Medorganizacijski trg

## **1. Uvod**

Razmah informacijske družbe in z njo povezan družbeni in tehnološki napredek, ki smo mu bili priča v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja in smo mu priča tudi v začetku novega tisočletja, je korenito spremenil družbo, načine komuniciranja v družbi, hkrati pa je temeljito spremenil načine poslovanja podjetij. Vedno večje število rezidenčnih in poslovnih uporabnikov interneta v razvitem ter razvijajočem se delu sveta, ki iz meseca v mesec strmo narašča, ter vedno večje količine informacij, ki so dostopne na svetovnem spletu, prinašajo pred podjetja, ki se ukvarjajo s telekomunikacijami, vedno nove zahteve in nove izzive. Tako so telekomunikacijska podjetja oziroma telekomunikacijski operaterji, ki se ukvarjajo z nudenjem storitev, med katere sodi tudi nudenje širokopasovnega dostopa do interneta, soočena z vprašanjem, kako na najučinkovitejši način omogočiti dostop do interneta ter ostalih storitev, vezanih na svetovni splet. Pomembno vlogo pri razvoju informacijske družbe pa je potrebno pripisati tudi podjetjem, ki proizvajajo visoko tehnološke (VT) telekomunikacijske izdelke, s pomočjo katerih se gradi telekomunikacijska infrastruktura, ki omogoča komuniciranje in povezovanje uporabnikov preko različnih medijev.

Skokovit tehnološki razvoj in s tem povezan razvoj izdelkov in storitev, ter neprestane spremembe, ki se dogajajo v telekomunikacijski dejavnosti, uvrščajo telekomunikacijsko dejavnost med najbolj dinamične dejavnosti. Vedno večja konkurenca na regionalnih in svetovnih trgih sili vsa podjetja v dejavnosti, da neprestano ocenjujejo in proučujejo okolje, v katerem delujejo in tem spremembam neprestano prilagajajo tudi strategije svojega delovanja. Strategija podjetja Iskratel, v kateri so jasno zapisani cilji nadaljnje rasti, predvideva diverzifikacijo izdelkov in trgov, saj bo le povečano število trgov in novih izdelkov omogočilo želeno rast podjetju v naslednjih letih.

Osnovni namen magistrskega dela je opraviti primerjavo med trženjem na klasičnih medorganizacijskih trgih (MOT) in trženjem na visoko tehnoloških medorganizacijskih trgih (VT-MOT) in na podlagi te primerjave potrditi ali zavrniti predpostavko, da se trženje VT izdelkov na VT-MOT razlikuje od klasičnega trženja izdelkov na MOT oziroma potrditi ali zavrniti hipotezo, da je za trženje VT izdelkov potrebno v podjetja, ki tržijo te izdelke, uvesti novo miselnost. Hkrati se v tem delu želi potrditi ali zavrniti hipotezo, da je za učinkovito trženje VT izdelkov nujno potrebno upoštevati dejavnike, ki jih v trženje teh izdelkov vnaša VT okolje in čedalje večja konkurenca multinacionalnih podjetij, tako na nacionalnih kot na regionalnih trgih. Poglavitni cilj magistrskega dela je podrobna analiza pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na trženje VT izdelkov in na podlagi te analize, oblikovanje različnih možnih predlogov strategij trženja VT izdelkov.

Novejša teoretična spoznanja in empirične ugotovitve o trženju VT izdelkov so v delu magistrskega dela dopolnjena s praktičnimi primeri iz poslovne prakse iz telekomunikacijske dejavnosti s poudarkom na izdelkih, namenjenih zagotavljanju širokopasovnega dostopa. Rezultat oziroma posledica magistrskega dela je izoblikovan predlog možnih aplikacij izdelčne strategije, strategije tržnega komuniciranja, strategije trženjskih poti in cenovne strategije za VT izdelke. Zaradi mnogih zapletenih procesov iz katerih je sestavljeno trženje VT izdelkov, je magistrsko delo usmerjeno tudi k analizi odnosov med dobaviteljem in

odjemalcem. V magistrskem delu so tako predstavljeni novejši teoretični prispevki o trženju, temelječem na odnosih na VT-MOT.

Zaradi lažjega razumevanja nadaljnjega besedila je potrebno v nekaj stavkih opredeliti, kaj izdelki širokopasovnih dostopovnih vozlišč so in katere vrste novih storitev z visoko dodano vrednostjo lahko zaradi uporabe izdelkov širokopasovnega dostopa ponudijo ISP (Internet Service Provider) ponudniki ter ASP (Application Service Provider) ponudniki, klasični telekomunikacijski operaterji oziroma ponudniki dostopa v internet in ponudniki dostopa do vsebin in aplikacij. Izdelki širokopasovnih dostopovnih vozlišč omogočajo zagotavljanje širokopasovne podatkovne povezave na klasičnih telefonskih povezavah. Tako se lahko s pomočjo teh izdelkov vsem rezidenčnim in poslovnim uporabnikom, hkrati poleg klasičnih telefonskih govornih storitev zagotovi tudi sočasna hitra podatkovna povezava. Vrste hitrih povezav, namenjene končnim uporabnikom, ki jih je mogoče zagotavljati s pomočjo izdelkov širokopasovnih dostopovnih vozlišč, se ločijo po tehničnih karakteristikah, ki so pogojene z željami in zahtevami končnih uporabnikov. Z izdelki, namenjenimi zagotavljanju širokopasovnega dostopa je moč zagotavljati ADSL (Asymmetrical Digital Subscriber Line) hitro povezavo oziroma moč nuditi asimetrični digitalni naročniški vod, zagotavlja se lahko SHDSL (Symmetrical Digital Subscriber Line) hitra povezava oziroma simetrični digitalni naročniški vod, v skupini izdelkov pa se nahaja tudi izdelek, ki omogoča nudenje VDSL (Very high bit rate Digital Subscriber Line) hitre povezave oziroma zelo hitrega digitalnega naročniškega voda. Nove storitve z visoko dodano vrednostjo, ki jih ponudniki storitev in aplikacij lahko kvalitetno nudijo le z izdelki širokopasovnih dostopovnih vozlišč, so: širokopasovni dostop do interneta, digitalna televizija, video na zahtevo, navidezna privatna omrežja, začasni najem programske opreme in prostora za shranjevanje podatkov, če omenimo le nekatere.

Področje trženja, ki mu je v magistrskem delu namenjeno veliko prostora, je področje medorganizacijskega trženja VT izdelkov z vsemi svojimi značilnostmi in posebnostmi, ki ga ločujejo od področja trženja izdelkov na klasičnih MOT. Zaradi narave in značilnosti izdelkov, ki jih proizvaja in trži podjetje Iskratel, se delo ukvarja predvsem s posebnostmi, ki jih v trženje vnaša visoka tehnologija z vmesnimi primeri iz poslovne prakse, vezanimi na telekomunikacijsko dejavnost širokopasovnega dostopa. Lahko bi dejali, da se posebnosti oziroma razlike med trženjem na MOT in trženjem na VT-MOT, ki so vezane na trženje VT izdelkov v mednarodnem okolju, in posebnosti, ki so vezane na trženje VT izdelkov na medorganizacijskem trgu, kot rdeča nit prepletene vijejo skozi besedilo magistrskega dela.

Magistrsko delo je razdeljeno v štiri večje vsebinske sklope. V prvem sklopu je analiziran in podan pregled novejših teoretičnih spoznanj, ki opredeljujejo trženje VT izdelkov v mednarodnem okolju oziroma predstavljene so splošne razlike med trženjem na MOT in trženjem na VT-MOT. Nadalje so v tem sklopu analizirani dejavniki, ki so značilni za medorganizacijski trženjski proces. Poudarek je namenjen predvsem tistim značilnostim, ki ločujejo trženje na VT-MOT od trženja na MOT. Na koncu teoretičnega pregleda pa je analiziran vpliv nezadržnih procesov internacionalizacije ter globalizacije na medorganizacijsko trženje VT izdelkov, oziroma podane so ugotovitve, ki se nanašajo na trženje VT izdelkov v povezavi z globalizacijo poslovnih funkcij VT podjetij.



V drugem delu so analizirani vsi ključni zunanji in notranji vplivi ter dejavniki, ki vplivajo na trženje VT izdelkov na MOT ob upoštevanju vseh značilnosti, ki jih v trženje vnaša mednarodna trgovina in mednarodno povezovanje. Tako je v tem delu opravljena empirična in teoretična analiza makro in mikro okolja, v okviru katere je velik poudarek namenjen metodam za analizo trga in analizi trga sami. Pri preučevanju makro in mikro okolja so upoštevane vse značilnosti, ki jih v to področje vnaša visoka tehnologija, oziroma jih je potrebno upoštevati pri proučevanju okolja, ki je temelj za pripravo trženjskih strategij za VT izdelke. Med besedilom celotnega dela se prepletajo primeri iz poslovne prakse, vezani na telekomunikacijsko dejavnost širokopasovnega dostopa, ki izvirajo iz strokovne literature, iz lastnih izkušenj in izkušenj podjetja Iskratel.

Tretji del magistrskega dela sestavlja sklop postopkov oziroma procesov segmentacije VT-MOT s poudarkom na teoretični in empirični analizi segmentacije VT-MOT. Teoretična spoznanja so podkrepljena z lastnimi ter tujimi spoznanji iz poslovne prakse oziroma podkrepljena so s primeri iz telekomunikacijske dejavnosti širokopasovnega dostopa.

Četrty del magistrskega dela je namenjen oblikovanju elementov trženjskega spleta oziroma delov trženjske strategije in oblikovanju kriterijev, na podlagi katerih se v danem trenutku oziroma situaciji odloči za posamezen element trženjske strategije. Ker se delo osredotoča na posebnosti, ki jih v trženje vnaša visoka tehnologija ter z njo povezana negotovost, je velika pozornost namenjena oblikovanju elementov trženjskega spleta oziroma trženjske strategije na MOT za visoko tehnološke izdelke. Obsežni del magistrskega dela je namenjen proučevanju ustvarjanja konkurenčnih prednosti, vezanih na posamezne elemente trženjskega spleta v povezavi z visoko tehnološkimi izdelki, oziroma ustvarjanju percepcije vrednosti in koristi teh izdelkov v očeh odjemalcev. Na tej osnovi temelji opredelitev pglavitnih smernic in navodila za promocijo VT izdelkov. Pri tem so upoštevane in analizirane tudi sodobne oblike promocije VT izdelkov, kot je promocija preko interneta. Na koncu četrtega dela je oblikovana analiza tržnih poti za VT izdelke, analizi pa sledijo priporočila, ki se nanašajo na značilnosti distribucije VT izdelkov.

## ***2. Značilnosti medorganizacijskega trga za visoko tehnološke izdelke***

Za MOT je značilno, da so v samem bistvu delno podobni trgom končne porabe. Tako za MOT kot za trge končne porabe je značilno, da omogočajo posameznikom in skupinam, da na trgu dobijo kar potrebujejo in kar želijo. Vendar pa je potrebno poudariti, da se MOT v marsičem razlikujejo od trgov končne porabe. Lastnosti ter značilnosti vezane na visoko tehnologijo ter negotovosti, ki izvirajo iz visoke tehnologije, pa v nekaterih značilnostih ločujejo VT-MOT od klasičnih MOT (Meldrum, 1995, str. 45).

### ***2.1. Splošne značilnosti medorganizacijskih trgov***

#### ***2.1.1. Značilnosti medorganizacijskih trgov***

MOT odlikuje specifična struktura trga, značilno povpraševanje, značilno obnašanje odjemalcev, posebnosti v procesu menjave, specifičen odnos med odjemalcem in ponudnikom ter poseben vpliv okolja (Hutt, Speh, 2001, str. 5; Ford, 2002, str. 3; Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 1999, str. 277).

### **2.1.1.1. Posebnosti medorganizacijskih trgov**

Manjše število odjemalcev na MOT oziroma manjše število poslovnih subjektov, ki so vpleteni v poslovni odnos, je ena od pomembnejših značilnosti MOT (Ford, 2002, str. 5). Manjše število odjemalcev posledično vodi v veliko pogajalsko moč, ki jo imajo posamezni odjemalci, saj izguba enega odjemalca lahko bistveno vpliva na dobičkonosnost poslovanja ponudnika izdelkov. Velike razlike v ekonomski moči posameznih odjemalcev oziroma velik vpliv posameznega odjemalca na dobičkonosnost poslovanja ponudnika izdelkov, zahtevajo individualno obravnavo posameznih odjemalcev s strani ponudnika izdelkov na MOT.

Za veliko število MOT je značilna visoka geografska koncentracija, ki je prisotna tako na globalnem kot na regionalnem nivoju. Visoka koncentracija MOT zahteva od ponudnikov izdelkov dobro razumevanje in poznavanje tako nacionalnih kot globalnih značilnosti medorganizacijskih trgov (Doole, Lowe, 2001, str. 10).

### **2.1.1.2. Medorganizacijsko povpraševanje**

Povpraševanje odjemalcev po izdelkih na MOT je vedno odvisno od njihovih pričakovanj (Hutt, Speh, 2001, str. 9), glede pričakovanega povpraševanja po njihovih izdelkih na trgih končne porabe. To vrsto povpraševanja opredelimo kot izvedeno povpraševanje. Ponudniki izdelkov na MOT morajo pri oblikovanju svojih poslovnih odločitev vedno upoštevati tudi obseg povpraševanja na trgih končne porabe in splošne gospodarske razmere na trgih končne porabe, na katerih nastopajo njihovi odjemalci (Kotler, 2000, str. 193; Gouillart, Sturdivant, 1994, str. 117).

Časovna odvisnost povpraševanja po izdelkih na MOT je veliko bolj izrazita kot časovna odvisnost povpraševanja po izdelkih na trgih končne porabe. Za MOT je značilna visoka stopnja fluktuacije povpraševanja oziroma visoka stopnja nihanja v povpraševanju po izdelkih (Hutt, Speh, 2001, str. 9). Fluktuacija v povpraševanju po izdelkih je posledica izvedenega povpraševanja po izdelkih na MOT, zato je opazovanje in spremljanje povpraševanja in vzorcev obnašanja na trgih končne porabe vitalnega pomena za podjetja, ki poslujejo na MOT (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 1999, str. 279).

Veliko MOT odlikuje lastnost neelastičnega povpraševanja oziroma značilnost, da količina izdelkov, po kateri bodo povpraševali odjemalci, na krajši rok ni zelo odvisna od cene izdelkov (Hutt, Speh, 2001, str. 10). Velika neelastičnost povpraševanja na krajši rok je posledica tehnologije in tehnoloških procesov, ki jih je nemogoče spreminjati in prilagajati v kratkem časovnem obdobju.

### **2.1.1.3. Lastnosti procesa menjave**

Velik vpliv okoljskih, organizacijskih in individualnih faktorjev na proces menjave in velik vpliv menjalnega procesa na dobičkonosnost poslovanja odjemalcev je privedel do formalizacije nakupnega procesa na MOT (Hutt, Speh, 2001, str. 81). Tako je značilno, da so nekatera podjetja, ki poslujejo na MOT, izdelala navodila v obliki priročnikov, ki natančno definirajo nakupni proces. Zapleten nakupni proces na MOT zahteva, da pri večini nakupnih odločitev sodeluje večje število oddelkov, tako s področja razvoja, financ in logistike, ki vsi aktivno sodelujejo in odločajo o nakupnih odločitvah (Ford, 2002, str. 4). Zapletenost procesa menjave na MOT zahteva, da so vanj vključeni namensko šolani kadri.

Aktivna vloga ponudnikov in odjemalcev v procesu menjave, kjer se sooblikujejo predmeti menjave in kjer se nadzoruje proces menjave, je tudi ena od razlik med MOT in trgi končne porabe. Potencialni odjemalci niso le pasivni prejemniki izdelkov, ampak aktivni sooblikovalci teh izdelkov. Za proces menjave na MOT je značilen tesen odnos med ponudniki in odjemalci izdelkov. Soodvisnost med ponudniki in odjemalci na MOT je veliko večja kot soodvisnost med ponudniki in kupci na trgih končne porabe. Posledica velike soodvisnosti je tudi tesno sodelovanje pri definiciji in odpravljanju težav in nastalih zaprek (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 1999, str. 279). Interakcija med ponudniki in odjemalci kot temelj za sooblikovanje procesov, izdelkov in medsebojnih odnosov ponazarja razliko med MOT in trgi končne porabe.

Za MOT je značilna tudi nepredvidljivost procesa sprejemanja poslovnih odločitev in kot posledica nepredvidljivosti, velika kompleksnost poslovnih odločitev. Poslovno odločitev lahko sprejme le ena oseba ali pa pri sprejemanju poslovnih odločitev sodeluje večje število oseb. Ekonomske posledice in s temi posledicami povezana velika odgovornost vpletenih v odločanje lahko povzroči, da se odločitve sprejemajo tudi več tednov ali mesecev (Ford, 2002, str. 4).

Zapletenost menjalnega procesa, značilna za MOT, je privedla do dejstva, da tržne poti na medorganizacijskih trgih vsebujejo veliko manj ravni kot tržne poti na trgih končne porabe. Za MOT je značilno, da proces menjave ni izoliran dogodek, temveč vpliva tudi na ostale procese, ki jih ima podjetje z drugimi dobavitelji in svojimi odjemalci. Za MOT je značilno, da podjetja poslujejo v mrežah, kar zahteva oblikovanje veliko tesnejšega odnosa med ponudnikom in odjemalcem izdelkov oziroma uveljavitev trženja, temelječega na odnosih (Ford, 2002, str. 29). Recipročnost v menjalnem procesu je značilnost MOT, ki je ni mogoče zaslediti na trgih končne porabe.

### **2.1.2. Splošne značilnosti medorganizacijskega trženja**

Trženje je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjajo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler, 2000, str. 8; Ford, 2002, str. 29). Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, sprejemanja odločitev povezanih s tržnim komuniciranjem in distribucijo z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja odjemalca in ponudnika.

Trženje izdelkov na MOT bi lahko opredelili kot trženje izdelkov in storitev, ki se odvija na domačem in na tujih trgih, pri tem pa kot odjemalci izdelkov nastopajo domača in tuja podjetja, domače in tuje vladne organizacije ter različne domače in tuje institucije (Hutt, Speh, 2001, str. 4). Medorganizacijsko trženje se od trženja na trgih končne porabe razlikuje po namenu uporabe izdelkov. Za odjemalce na MOT je značilno, da kupujejo izdelke za kakršnokoli drugačno uporabo, kot je osebna poraba. Večina avtorjev (Hutt, Speh, 2001, str. 9; Ford, 1998, str. 13; Kotler, 2000, str. 192) s področja trženja si je enotna, da trženje na MOT zahteva drugačen trženjski pristop in obravnavo kot trženje izdelkov za končno porabo. Za uspešno trženje na MOT je potrebno upoštevati specifičnosti MOT, ki izvirajo iz specifičnosti tržnega povpraševanja, posebnosti obnašanja odjemalcev, svojevrstnost odnosa med ponudniki in odjemalci ter specifičnosti okoljskih vplivov.

Posebnosti medorganizacijskega trženja oziroma razlike s trženjem na trgih končne porabe, Ford in skupina, imenovana IMP, vidi predvsem v tem, da medorganizacijsko trženje temelji na osebnih povezavah oziroma interakcijah, medsebojnem vplivanju, ki opredeljuje odnose med ponudniki in odjemalci. Podjetje posluje znotraj kompleksnega omrežja interakcij z drugimi podjetji, s katerimi opravlja menjavo tako informacij, znanja, denarja in družabnosti kot izdelkov ter storitev (Ford, 1998, str. 26). Do menjave menjalnih količin med ponudnikom in odjemalcem pa lahko pride le v primeru, da sta le ta vzpostavila tesno povezavo, ki temelji na prilagojenem in institucionaliziranem odnosu. Ford trdi, da morajo vsa podjetja, ki želijo vzpostaviti trajno tesno povezavo, preiti skozi proces vzpostavljanja povezave, ki ga sestavlja stadij pred nastankom povezave, zgodnji stadij povezave, razvojni stadij povezave, dolgoročni stadij povezave in končni stadij povezave (Ford, 1998, str. 30). Za stadij pred nastankom povezave je značilno, da odjemalec zaradi različnih razlogov išče nove dobavitelje. Razlogi za iskanje so lahko povezani s spoznanjem, da odjemalec določen problem lahko reši z izdelkom oziroma storitvijo, ki je do sedaj še ni poznal, lahko so povezani s spoznanjem, da na trgu obstajajo boljši pogoji za menjalni proces ali pa odjemalec ni zadovoljen z dosedanjim dobaviteljem. Zgodnji stadij opredeljujejo prvi poskusi sodelovanja, za katere je značilno, da potekajo po neustaljenih vzorcih, zato se v tej fazi pričakuje močna vpletenost ravnateljev podjetja. Prve izkušnje, pridobljene v razvojni fazi, zmanjšujejo negotovost med odjemalcem in ponudnikom, ki pričneta vlagati tudi v prve prilagoditve, ki še dodatno povečujejo zaupanje med partnerjema. Dolgoročna faza nastopi v trenutku, ko partnerja spoznata pomembnost njunega sodelovanja, in ko se vzpostavi odnos, ki temelji na zaupanju. Za zadnji stadij je značilna institucionalizacija sodelovanja, ki temelji na neoportunističnem sodelovanju med ponudnikom in odjemalcem oziroma med partnerjema.

Pri navajanju razlik med trženjem na MOT in trženjem na trgih končne porabe, se lahko opremo tudi na Webstra, ki bistveno razliko med obema trgoma vidi v štirih dejavnikih (Webster, 1991, str. 14). Za MOT je značilno, da je uspešnost trženja zelo odvisna od uspešnosti in usklajenosti trženjske funkcije z ostalimi funkcijami v podjetju. Lahko bi dejali, da je za uspeh trženja na MOT pomembna funkcijska soodvisnost med vsemi oddelki v podjetju. Specifičnost izdelkov, ki so predmet menjave na MOT, povzročajo visoko stopnjo soodvisnosti med ponudniki in odjemalci izdelkov na MOT. Veliko izdelkov, namenjenih menjavi na MOT, je prilagojeno potrebam odjemalcev, kompleksnost izdelkov zahteva od ponudnikov izdelkov, da odjemalcem v veliko primerih poleg izdelka samega ponudijo tudi znanja, vezana na izdelek.

## **2.2. Medorganizacijski trgi za izdelke visoke tehnologije**

### **2.2.1. Značilnosti visoko tehnoloških medorganizacijskih trgov**

Pri primerjavi oziroma opredelitvi visoko tehnoloških medorganizacijskih trgov se VT-MOT največkrat primerja s klasičnimi MOT. Avtorji (Moriarty, Kosnik, 1989, str. 7; Davies, Brush, 1997, str. 1, Mohr, 2001, str. 7, Viardot, 1998, str. 7; Meldrum, 1995, str. 46) opredeljujejo tržno okolje za VT izdelke oziroma opredeljujejo pogoje, v katerih se srečujejo odjemalci in dobavitelji VT izdelkov kot turbulentno okolje, ki bi ga v veliko primerih lahko opredelili kot kaotično okolje. Za VT-MOT so značilne nove in nepoznane lastnosti VT

izdelkov, tržna negotovost tako na strani odjemalcev kot na strani dobaviteljev, povezana s tehnološko negotovostjo, v navezavi z zelo dinamično konkurenco, ki opredeljuje večino VT dejavnosti, v katerih podjetja proizvajajo in tržijo VT izdelke (Meldrum, 1995, str. 45; Meldrum, Millman, 1991, str. 43; Mohr, 2001, str. 7). Kot je razvidno, se trženje VT izdelkov opravlja v okolju, ki se zelo razlikuje od klasičnega okolja značilnega za MOT, ker predstavlja presek tržne negotovosti, tehnološke negotovosti in dinamičnega konkurenčnega okolja. Vsi vzroki za specifičnost trženjskih strategij za VT izdelke izvirajo iz tržnega okolja, zato je poznavanje in razumevanje posebnosti tega okolja nujno za pripravo uspešnih trženjskih strategij.

#### **2.2.1.1. Visoka tehnologija**

Prva in najočitnejša razlika med klasičnimi MOT in VT-MOT izvira iz samega naziva visoka tehnologija. Visoko tehnologijo lahko opredelimo kot specifično znanje, sposobnost in spretnost, ki je lahko uporabljena za izdelavo novega izdelka ali storitve ter novega procesa. McKenna zagovarja tezo (McKenna, 1985, str. 21), da vsako dejavnost, ki proizvaja kompleksne izdelke ali storitve, dejavnost, za katero je značilna visoka stopnja podjetniške konkurence, dejavnost, za katero je značilna visoka stopnja zmedenosti odjemalcev in visoka stopnja sprememb, lahko opredelimo kot visoko tehnološko dejavnost. Shanklin in Ryans opredeljujeta visoko tehnološko dejavnost kot dejavnost (Shanklin, Ryans, 1984, str. 33), za katero je značilno, da uporablja najnovejša znanstvena in tehnološka odkritja, da nova tehnologija hitro izpodriva staro tehnologijo ter da novi izdelki spreminjajo navade odjemalcev.

#### **2.2.1.2. Tržna negotovost**

Tržno negotovost lahko opredelimo z negotovostjo in nejasnostjo zmožnosti zadovoljevanja uporabniških potreb in želja s pomočjo nove tehnologije oziroma z VT izdelki (Moriarty, Kosnik, 1989, str. 8; Mohr, 2000, str. 248; Meldrum, 1995, str. 48; Meldrum, Millman, 1991, str. 43). Lahko bi tudi dejali, da je tržna negotovost povezana z nepoznavanjem želja in potreb odjemalcev v povezavi z novo tehnologijo. Za pojav tržne negotovosti obstaja pet pglavitnih razlogov oziroma vzrokov.

Poglavitni vzrok za pojav tržne negotovosti bi lahko pripisali nezaupanju odjemalcev, dvomu in strahu, ki je povezan z VT izdelki, oziroma zadovoljevanju potreb in želja odjemalcev z VT izdelki. Od tod izhaja, da bodo odjemalci lahko odlašali z nakupom novih izdelkov, zahtevali velike količine informacij in izobraževanja o novih izdelkih, ter zahtevali stalno pozornost po opravljenih nakupih.

Nestanovitnost želja in potreb odjemalcev oziroma nejasnost želja in potreb uporabnikov, ki se odraža v spremenljivi lojalnosti. Nestanovitnost želja in potreb zahteva od ponudnikov VT izdelkov, da stalno spreminjajo in prilagajajo izdelke, kar povečuje že tako visoke stroške za razvoj in raziskave novih izdelkov.

Dvomi o uspehu posamezne nove tehnologije ter izdelkov, povezanih s to tehnologijo, oziroma uveljavitev in potencialna širitev nove tehnologije ter izdelkov, povezanih s to tehnologijo med odjemalci, stopnjuje tržno negotovost. Povpraševanje odjemalcev po novih VT izdelkih je v veliki meri odvisno od stopnje njihove bojzani in zaskrbljenosti, ali bo nova tehnologija postala de facto standard ali ne.

Negotovost o hitrosti uveljavljanja nove tehnologije oziroma negotovost o hitrosti uveljavljanja novega VT izdelka med ponudniki in odjemalci izdelkov visoke tehnologije. Negotovost o hitrosti uvajanja nove tehnologije tako med ponudniki kot med odjemalci se velikokrat še povečuje zaradi netočnih napovedi podjetij, ki se ukvarjajo z raziskavami trga in napovedmi trendov na trgu.

Zadnji vzrok za tržno negotovost je povezan s težavnostjo točnega napovedovanja velikosti trga in s tem povezanega napovedovanja tržnega deleža, ki ga bo lahko pridobilo podjetje. Nejasne napovedi o velikosti trga in tržnega deleža zelo otežujejo ponudnikom VT izdelkov primerno prilagajanje virov, potrebnih za proizvodnjo izdelkov.

#### **2.2.1.3. Tehnološka negotovost**

Tehnološka negotovost je povezana z vprašanjem, ali lahko nova tehnologija ter novi VT izdelki izpolnijo določene izražene in artikulirane želje in potrebe uporabnikov (Mohr, 2001, str. 10; Moriarty, Kosnik, 1989, str. 10; Meldrum, 1995, str. 48; Meldrum, Millman, 1991, str.43). Tehnološko negotovost povezujemo tudi z negotovostjo, s katero so soočeni odjemalci, ki se na trgu srečujejo s ponudniki VT izdelkov, pri tem pa ne vedo, ali so ponudniki sposobni zagotavljati kvaliteto, ki jo narekuje nova tehnologija oziroma ali imajo na voljo dovolj usposobljenega kadra za obvladovanje nove tehnologije. Vzroke za tehnološko negotovost lahko v grobem razporedimo v pet skupin.

Možen razkorak med obljubljenimi lastnostmi in funkcionalnostmi ter realiziranimi in implementiranimi lastnostmi in funkcionalnostmi, predstavlja enega izmed vzrokov za pojav tehnološke negotovosti. Odjemalcem v večini primerov primanjkuje informacij, ali vse specificirane funkcionalnosti delujejo tako kot se pričakuje oziroma kot je bilo obljubljeno s strani ponudnika izdelka.

Negotovost o točni časovni dobavljivosti oziroma razpoložljivosti VT izdelkov v veliko primerih privede do tehnološke negotovosti. Negotovost, povezana z dobavljivostjo novih izdelkov vzbuja med odjemalci tudi dvome o finančni stabilnosti dobavitelja ter še povečuje dvome o sposobnosti podjetja glede prihodnjih dobav izdelkov in sposobnosti nujenja poprodajnih aktivnosti.

Dvom v sposobnost zagotavljanja kvalitetnih in pravočasnih servisnih ter vzdrževalnih storitev v primeru okvar oziroma v primeru drugih potrebnih posegov na novih izdelkih s strani ponudnika novih VT izdelkov tudi povečuje tehnološko negotovost. Odjemalci so zaradi pomanjkanja izkušenj vedno soočeni z dvomom, ali bo poseg uspešen ali ne.

Nepričakovane težave in stranski učinki, povezani z VT izdelki, ter nejasnost in nezmožnost definiranja vzroka pojava teh napak. Odjemalcem, soočenim s to vrsto težav, se v veliko primerih zelo poveča tehnološka negotovost oziroma pridobijo odklonilno stališče do visoke tehnologije.

Življenjska doba izdelkov nove visoke tehnologije oziroma zastaranje tehnologije, predstavlja tudi zelo pogost vzrok za tehnološko negotovost.

#### **2.2.1.4. Dinamična konkurenca**

Dinamična konkurenca je pogosta značilnost VT-MOT. Dinamično obnašanje konkurentov in visoka verjetnost vstopa novih konkurentov sta značilnosti, ki opredeljujeta konkurenčno

obnašanje na VT-MOT (Mohr, 2001, str. 11; Mohr, 2000, str. 248; Meldrum, 1995, str. 48; Meldrum, Millman, 1991, str. 43). Dinamično konkurenčno okolje za VT izdelke lahko opredelimo z naslednjimi trditvami.

Negotovost in nejasnost o prihodnjih konkurentih, s katerimi bo soočeno podjetje na VT-MOT, predstavlja eno od ovir za dobro razumevanje trženjskega okolja za izdelke visoke tehnologije.

Novi načini obnašanja oziroma nove trženjske strategije, ki jih vpeljujejo novi konkurenti, vnašajo v dejavnost, ki proizvaja VT izdelke, nove nejasnosti, s katerimi se morajo spopasti podjetja, ki že dalj časa delujejo v dejavnosti.

Novi ponudniki VT izdelkov velikokrat zadovoljujejo potrebe in želje uporabnikov na popolnoma nov način, kar vnaša dodatno negotovost v dejavnosti, ki proizvajajo VT izdelke. Lahko bi dejali, da je za VT dejavnosti značilna kreativna destrukcija.

### **2.2.2. Splošne značilnosti medorganizacijskega trženja visoko tehnoloških izdelkov**

Na podlagi razlik v značilnostih in lastnostih VT-MOT in klasičnih MOT veliko avtorjev (Möller, Rajala, 2001, str. 522; Davies, Brush, 1997, str. 9; John, Weiss, Dutta, 1997, str. 78; Mohr, 2001, str. 23; Viardot, 1998, str. 16; Moriarty, Kosnik, 1989, str. 7; Capon, Rashi, 1987, str. 1; Meldrum, Millman, 1991, str. 43) ugotavlja, da se trženje izdelkov na VT-MOT razlikuje od trženja klasičnih izdelkov na klasičnih MOT oziroma avtorji poudarjajo, da so elementi trženjskega spleta prilagojeni VT-MOT.

Za VT dejavnosti so značilni tako prijateljski kot sovražni prevzemi, strateška povezovanja med podjetji in nov sodoben način upravljanja podjetij, ki proizvajajo VT izdelke (Davies, Brush, 1997, str. 2). Kot navajata avtorja, bo vedno ostrejša konkurenca v povezavi z globalizacijo prisilila podjetja k uporabi najsodobnejših trženjskih strategij, ki bodo vključevale in upoštevale značilnosti VT dejavnosti in značilnosti VT izdelkov. Na pripravo trženjskih strategij vplivajo tako dejavniki specifični za VT dejavnosti kot tudi mednarodni dejavniki vezani na VT dejavnosti. Med specifične dejavnike, vezane na VT dejavnost, ki vplivajo na trženje VT izdelkov, se uvršča: kratka življenjska doba izdelkov, soodvisnost med posameznimi VT izdelki, tehnična pomoč in svetovanje, cena vzdrževanja itd.. Na trženje VT izdelkov vplivajo tudi nove razmere na mednarodnem VT-MOT, kot so: mednarodne strateške povezave, tveganja, povezana s povezovanjem, regionalne gospodarske integracije itd.. Vsi ti dejavniki vplivajo na vse elemente trženjskega spleta oziroma na raziskovanje trga, širši ter ožji izdelek, kvaliteto, ceno, blagovno znamko, oglaševanje, promocijo, prodajo, distribucijo in tehnično podporo.

Za trženje VT izdelkov v mednarodnem okolju je po navedbah avtorjev značilno, da morajo podjetja poslovati v kompleksnem okolju, ki ga zaznamuje visoka stopnja negotovosti in visoka stopnja rizičnosti (Ruyter, Morman, Lemmink, 2001, str. 272; Birgelen, Ruyter, Wezels, 2001, str. 24; Meldrum, Millman, 1991, str. 43). Tako so ponudniki VT izdelkov na eni strani soočeni s tehnološkim skepticizmom odjemalcev, ki se odraža v omahovanju in zamikanju odločitev o nakupih VT izdelkov. Na drugi strani pa so odjemalci VT izdelkov soočeni z visokimi stroški, ki jih pogojuje zamenjava ponudnika VT izdelkov, soočeni so z asimetričnostjo odnosa in asimetričnostjo informacij, vezanih na izdelek in tehnologijo.

Avtorji navajajo, da morajo ponudniki VT izdelkov uporabljati nove učinkovite načine trženja, ki poleg trženja samega izdelka vključujejo tudi trženje storitev in servisnih dejavnosti po opravljenem nakupu. Kot pomemben faktor se navaja tudi dobra dvosmerna komunikacija med ponudnikom in odjemalcem oziroma uporaba elementov trženja, temelječega na odnosih.

Majhno število odjemalcev VT izdelkov na VT-MOT vpliva na trženje VT izdelkov v mednarodnem okolju, saj sili ponudnike VT izdelkov v globalizacijo svojega poslovanja in tudi v globalni pristop k trženju VT izdelkov (Möller, Rajala, 1999, str. 522). Globalni pristop večine podjetij je privedel do dejstva, da podjetja velikokrat predstavljajo nove izdelke simultano in v enakih časovnih presledkih. Kot trdita avtorja, je tudi razlikovanje med posameznimi izdelki različnih ponudnikov, namenjenih istemu segmentu odjemalcev, zelo težavno. Avtorja trdita, da na poslovno uspešnost posameznega podjetja, ki trži VT izdelke, bolj vplivajo faktorji, kot so tržna orientiranost, poznavanje trga, organizacija in način trženja kot pa sam izdelek.

Preživetje oziroma dobičkonosnost VT podjetij je odvisna od njihove inovativnosti in imitacije ter sposobnosti stalnega generiranja vedno novih ter izboljšanih VT izdelkov (Blonigen, Taylor, 2000, str. 47). Za vsa VT podjetja, ki tržijo VT izdelke na globalnih VT-MOT, je značilno, da namenjajo nadpovprečno veliko sredstev za razvojne aktivnosti in da je posledično njihov razvoj sposoben generirati nadpovprečno veliko novih izdelkov in idej, ki se odražajo tudi v izboljšavah obstoječih izdelkov in skupin izdelkov (Lukas, Bell, 2000, str. 566).

Za večino uspešnejših podjetij, ki tržijo VT izdelke na VT-MOT, je značilno, da se odlikujejo z odlično sposobnostjo zaznavanja tržnih sprememb, da imajo zelo dobro razvite odnose s svojimi partnerji oziroma odjemalci. Odlikujejo jih tudi posebnosti pri vzpostavitvi, razvoju in vzdrževanju partnerskega odnosa, hkrati pa imajo nadpovprečno dobro razvito interno sodelovanje in komuniciranje med različnimi deli podjetja. Ta podjetja se opredeljuje kot tržno usmerjena VT podjetja. Za VT podjetja, ki uspešno tržijo VT izdelke, je značilno tudi, da posedujejo veliko tehnoloških veščin ter spretnosti, poleg tega pa jih odlikuje veliko razumevanje ter strokovnost, vezana na tržna znanja. Tehnološka kompetentnost jim omogoča, da so sposobna stalno razvijati inovativne nove izdelke, ki so v skladu z željami in potrebami odjemalcev, oziroma jim omogoča vgradnjo VT znanj v svoje izdelke (Wren, Souder, Berkowitz, 2000, str. 603). Ta podjetja pa se tudi zavedajo, da so za uspeh podjetja ter dobičkonosnost posameznih skupin izdelkov, tržna znanja in veščine ravno tako, v nekaterih primerih celo bolj pomembne od samega izdelka. Poslovna praksa in empirične raziskave potrjujejo trditev, da je dobičkonosnost VT podjetij in dobičkonosnost skupin VT izdelkov v pozitivni korelaciji z višino virov, ki jih podjetja namenjajo trženju ter spretnostjo in izkušenostjo, vezano na tržna znanja, ki jo posedujejo podjetja (Song, Parry, 1997, str. 2).

Pravočasno zaznavanje sprememb, ki se dinamično pojavljajo na trgu VT izdelkov, in sposobnost pravočasnega reagiranja na te spremembe, predstavlja enega od faktorjev, ki podjetju prinaša konkurenčno prednost. Le s pravočasnim zaznavanjem sprememb na trgu je podjetje sposobno ustvarjati novo dodano vrednost in nove koristi ter tako zadovoljevati potrebe svojih odjemalcev. Podjetja, ki tržijo VT izdelke, ustvarjajo koristi za svoje odjemalce s preprostostjo pridobitve in vzdrževanja izdelka, pravočasno dostopnostjo in



dobavljivostjo izdelka, s primernim naborom funkcionalnosti izdelka, ustvarjanjem poglobljenega odnosa s partnerjem oziroma odjemalcem in s primerno ceno (Pons, 2002, str. 13).

### **2.2.3. Globalizacija poslovanja na visoko tehnološkem trgu**

Vsa svetovna podjetja, ki se ukvarjajo z razvojem in trženjem VT izdelkov, so soočena s skokovitimi tehnološkimi spremembami, velikimi regionalnimi spremembami in z vedno hujšimi konkurenčnimi pritiski, ki so v veliki meri posledica spremenjenih navad in pričakovanj končnih uporabnikov in kot posledica tega tudi odjemalcev na VT-MOT (Doole, Lowe, 2001, str. 214). Želja po poslovni uspešnosti in pridobivanju konkurenčnih prednosti sili vsa podjetja k vedno večji globalizaciji svojega poslovanja. Te spremembe so povod za vedno večjo internacionalizacijo poslovanja in povečano posredno in neposredno prisotnost podjetij na svetovnih trgih. Vsa VT podjetja, ne glede na dejavnost, pa poskušajo v okviru globalizacije svojega poslovanja poiskati najučinkovitejše razmerje med dejavnostmi podjetja, ki jih je racionalno standardizirati, in med dejavnostmi podjetja, ki jih je potrebno prilagoditi specifičnim zahtevam trga in specifičnim zahtevam odjemalcev. Spodbujevalci globalizacije v VT dejavnostih, ki vplivajo na poslovne strategije podjetij, so povezani s sledečimi dejavniki: globalno logiko odjemalcev, globalno nakupno logiko, globalno informacijsko logiko, globalno logiko dejavnosti, globalno ekonomijo obsega, globalno konkurenčno logiko (Jeannet, 2002, str. 45).

#### **2.2.3.1. Globalna logika odjemalcev**

Pojav globalnih potrošnikov, ki jih zaznamujejo enake potrebe in enake želje, je ena od bolj prepoznavnih značilnosti vse večje globalizacije (Doole, Lowe, 2001, str. 220). Posledično identične ali zelo podobne želje in potrebe odjemalcev na VT-MOT v vseh državah sveta definirajo močno prisotnost globalne logike odjemalcev. Potrebe po funkcionalno enakih izdelkih pri vseh odjemalcih in želja po zadovoljevanju enakih koristi s strani odjemalcev zahteva od podjetij, ki proizvajajo VT izdelke, izvajanje globalne strategije, vezane na izdelke ter izvajanje globalne segmentacije trga. Nagel tehnološki razvoj, v povezavi s povečano mobilnostjo ljudi in strožimi zahtevami po kakovosti, je privedel do harmonizacije tehnoloških standardov na regionalnem nivoju in v nekaterih primerih tudi na svetovnem nivoju, kar še dodatno prispeva k poenotenju želja in potreb odjemalcev na VT-MOT.

Telekomunikacijski izdelki za zagotavljanje širokopasovnega dostopa končnim uporabnikom predstavljajo tipičen primer VT izdelkov, kjer se želje in potrebe vseh svetovnih telekomunikacijskih operaterjev zadovoljuje z enakimi izdelki in kjer je razlikovanje izdelkov med posameznimi svetovnimi proizvajalci zelo težavno. Tako lahko ponudniki storitev širokopasovnega dostopa z izdelki katerega koli večjega svetovnega proizvajalca širokopasovnih izdelkov, rezidenčnim in poslovnim končnim uporabnikom zagotovijo enako kvaliteto in vrsto storitve. Zelo primerljive lastnosti in funkcionalnosti izdelkov za zagotavljanje širokopasovnega dostopa so privedle do zelo primerljivih paketov storitev, ki jih ponujajo različni ponudniki storitev širokopasovnega dostopa v večini držav, kjer je ta storitev dostopna. Tako Telefonica v Španiji z izdelki proizvajalca Alcatel, Telekom S.A. v Južni Afriki z izdelki proizvajalca Marconi, Telenor na Norveškem z izdelki proizvajalca

Nokia in P.T.Telkom Indonesia v Indoneziji z izdelki proizvajalca Siemens lahko nudijo svojim rezidenčnim ter poslovnim uporabnikom primerljivo ADSL širokopasovno storitev (Point-topic, 2002).

#### **2.2.3.2. Globalna nakupna logika**

Močna prisotnost globalne nakupne logike se odraža v dejstvu, da odjemalci izdelke kupujejo na regijskem, v nekaterih primerih celo na globalnem trgu. Pomik aktivnosti, vezanih na nakup novih VT izdelkov od lokalnega trga h globalnemu trgu, predstavlja značilnost VT-MOT (Jeannet, 2002, str. 49).

Za telekomunikacijsko dejavnost oziroma za dejavnost širokopasovnega dostopa je značilno, da odjemalci na VT-MOT povprašujejo po izdelkih, namenjenih zagotavljanju širokopasovnega dostopa pri vseh svetovnih dobaviteljih telekomunikacijskih izdelkov, kar definira močno prisotnost globalne nakupne logike v dejavnosti.

#### **2.2.3.3. Globalna informacijska logika**

V primeru, da odjemalci izdelkov iščejo informacije, vezane na nove izdelke in informacije vezane na cene izdelkov po celotnem svetu, lahko trdimo, da je v dejavnosti prisotna močna globalna informacijska logika (Jeannet, 2002, str. 50). Za VT dejavnosti je značilno, da dobavitelji in odjemalci iščejo informacije v istih strokovnih revijah, dobavitelji in odjemalci se srečujejo na istih specializiranih sejmskih prireditvah in na istih strokovnih konferencah. Zato je za VT dejavnosti značilna močna prisotnost globalne informacijske logike.

Za telekomunikacijsko dejavnost širokopasovnega dostopa je značilno, da vsi telekomunikacijski operaterji oziroma vsi odjemalci zbirajo informacije v istih publikacijah in na istih sejmskih prireditvah.

#### **2.2.3.4. Globalna logika dejavnosti**

Enaki postopki oziroma vzorci, povezani z uspešnim trženjem na večini svetovnih trgov, definirajo močno globalno logiko dejavnosti (Jeannet, 2002, str. 50). Globalna logika dejavnosti je prisotna tudi v primeru, kadar se globalno poenotijo ali globalizirajo funkcije razvoja, financ, proizvodnje, logistike in informacijske podpore.

Globalizacija proizvodnje materialne opreme, v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, je pripomogla k opaznemu znižanju cen izdelkov v informacijski in telekomunikacijski dejavnosti, kar je posledično pripomoglo k hitrejšemu razvoju omenjenih dejavnosti (Mann, 2003, str. 3). Kitajska, Koreja, Tajvan in Indija so države, kjer večina svetovnih telekomunikacijskih podjetij poseduje ali najema proizvodne ter razvojne zmogljivosti, ki jih uporabljajo za proizvodnjo in razvoj VT telekomunikacijskih izdelkov. Tako je svetovno znano podjetje Flextronics, ki je specializirano v proizvodnji telekomunikacijskih izdelkov in mobilnih telefonov, preselilo proizvodnjo iz madžarskega Sarvarja na Kitajsko. Njegovemu zgledu je sledil tudi nizozemski Philips in ameriški IBM (Delo, 23/10/2003, str. 13). Večino izdelkov, proizvedenih v omenjenih državah, podjetja nato prodajo na vseh svetovnih trgih. Nižji stroški razvoja VT telekomunikacijskih izdelkov so spodbudili tudi podjetja Texas Instruments, Intel, Nortel in Microsoft, da so preselila svoje razvojne aktivnosti v Indijo, Rusijo in na Kitajsko, ki se ponašajo z veliko količino visoko strokovno usposobljenih strokovnjakov (BusinessWeek, 9 februar 2003, str. 36). Nadaljnja globalizacija

telekomunikacijske in informacijske dejavnosti oziroma nadaljnji prenos razvojnih aktivnosti vezanih na razvoj materialne opreme, programske opreme in storitev, naj bi sprožil novo pocenitev izdelkov in s tem omogočil pospešen razvoj oziroma še bolj množično uporabo informacijskih tehnologij (Mann, 2003, str. 10).

#### **2.2.3.5. Globalna ekonomija obsega**

Značilnost večine VT dejavnosti so visoke investicije, povezane z razvojem novih VT izdelkov, visoke investicije, povezane s spoznavanjem ter obvladovanjem novih tehnologij. Uspešno ter dobičkonosno poslovanje VT podjetij je možno le ob učinkih, povezanih z ekonomijo obsega, kar definira prisotnost močne globalne ekonomije obsega v VT dejavnostih (Jeannet, 2002, str. 51).

#### **2.2.3.6. Globalna konkurenčna logika**

Sočasna prisotnost večine proizvajalcev iz posamezne dejavnosti na večini svetovnih trgov oziroma prisotnost istih konkurentov z enakimi strategijami na vseh svetovnih trgih definira močno globalno konkurenčno logiko (Jeannet, 2002, str. 52).

Tako ni več redkost, da si na posameznih javnih ponudbah za gradnjo telekomunikacijskih širokopasovnih dostopovnih omrežij v državah z višjim BDP na prebivalca konkurira tudi do petnajst multinacionalnih podjetij. Na javni razpis španske Telefonice za izdelke širokopasovnega dostopa v letu 1999, se je na razpis prijavilo trinajst podjetij, ki proizvajajo izdelke širokopasovnega dostopa, na javni razpis Turk Telekom v okvirni vrednosti 20 milijonov USD pa se je samostojno ali v povezavi z lokalnimi partnerji prijavilo deset podjetij (Teknotel - AFC Advanced Fiber, Telemax - ECI Telekom, İltek - Iskratel, Teletaş - lastni izdelki, Siemens - lastni izdelki, Başarı - Huawei, Aydın Yazılım- ADC, Koç Sistem - Lucent, Karel - Marconi, Ericsson - lastni izdelki), ki proizvajajo telekomunikacijske izdelke za zagotavljanje širokopasovnega dostopa.

### **3. Strateško pomembni dejavniki pri trženju visoko tehnoloških izdelkov na medorganizacijskih trgih s področja telekomunikacij**

Le podrobno poznavanje širšega in ožjega zunanega okolja podjetja lahko zagotovi uspešno pripravo trženjske strategije (Rao, Steckel, 1998, str. 156). Priprava trženjske strategije je v veliki meri odvisna od kvalitete podatkov, pridobljenih z analizo zunanega in notranjega okolja podjetja, zato je nujno, da je zbiranje podatkov sistematično in skrbno načrtovano. Z gotovostjo lahko trdimo, da je analiza okolja prvi sestavni in nepogrešljivi del celotnega procesa razvijanja trženjskih strategij.

Veliko podjetij v VT dejavnostih je v preteklosti že zašlo v težave, ker v okviru svojega poslovanja niso posvečala dovolj pozornosti stalni analizi zunanega okolja (Mohr, 2001, str. 99). V okviru analize zunanega okolja je tudi na VT trgu potrebno opraviti analizo širšega zunanega okolja, na katerega podjetje nima neposrednega vpliva, vendar to vpliva na dolgoročno uspešnost poslovanja podjetja. Ožje zunanje okolje oziroma dejavnost, v kateri deluje podjetje, vpliva na kratkoročno uspešnost podjetja, zato v okviru analize zunanega okolja temu delu analize podjetja s področja VT dejavnosti običajno namenjajo več sredstev in časa. Uspešno raziskovanje trga za VT izdelke (Li, Calatone, 1998, str. 14) je sestavljeno iz zbiranja podatkov o željah in potrebah odjemalcev, zbiranja podatkov o obstoječih in

potencialnih konkurentih, njihovih izdelkih in strategijah ter usklajevanju podatkov o novih tehnologijah in podatkov o trgu med razvojnim in tržnim oddelkom.

### **3.1. Analiza širšega zunanjega okolja za izdelke visoke tehnologije s področja telekomunikacij**

Visoko tehnološki MOT predstavlja manjšo podskupino celotnega MOT, zato je poznavanje zakonitosti in lastnosti MOT oziroma razumevanje MOT predpogoj za pravilno razumevanje VT-MOT.

V okviru analize širšega zunanjega okolja se na MOT ter posledično na VT-MOT analizira šest skupin dejavnikov, ki posredno vplivajo na dolgoročno uspešnost njihovega delovanja in neposredno vplivajo na izbiro novih trgov (Kotler, Armstrong, Sunders, Wong, 1999, str. 153). Tako se v okviru analize širšega zunanjega okolja opravi PEST analiza oziroma analiza političnih, ekonomskih, socialnih (demografskih, kulturnih in socioloških) in tehnoloških dejavnikov. Za popolno PESTS analizo dejavnosti je izvedena še strukturna analiza dejavnosti (Adcock, 2000, str. 43). Za podjetja, ki poslujejo VT-MOT telekomunikacijskem trgu, so nekateri od naštetih dejavnikov pomembnejši, zato je tudi poglobljenost analiziranja posameznega faktorja v nadaljevanju dela različna.

#### **3.1.1. Politični dejavniki**

Dolgoročna uspešnost podjetja je zagotovljena v primeru, da podjetje posluje v skladu z zunanjim okoljem, za srednjeročno uspešnost podjetja pa je zelo pomembno, da podjetje posluje v tudi skladu z zahtevami, ki jih narekujejo politični dejavniki oziroma zakoni in predpisi, vlade in vladne agencije ter interesna združenja (Kotler, 2000, str. 153). Podjetja, ki poslujejo na VT-MOT, so v veliko primerih veliko bolj podvržena političnim dejavnikom kot podjetja, ki poslujejo na MOT ali trgih končne porabe. Poleg političnih dejavnikov, ki vplivajo na trženjske odločitve, so za poslovanje pomembne tudi politične razmere in politična stabilnost trgov (Doole, Lowe, 2001, str. 22).

Politični dejavniki, ki vplivajo na trženje VT telekomunikacijskih izdelkov, se razvrščajo v tri večje skupine. V prvo skupino se uvrščajo mednarodne zahteve po prepovedi izvoza VT telekomunikacijskih izdelkov v posamezne države, ki ne izpolnjujejo mednarodnih obveznosti. Značilen primer je prepoved izvoza VT telekomunikacijske opreme v Irak med letom 1991 in 2002, ki je bila delno omiljena v maju 2002 (Delo, 2002, str. 3). V isto skupino zahtev se uvršča prepoved izvoza tehnološko naj sodobnejših komponent (najnovejši procesorji in pomnilniški moduli), proizvedenih v ZDA ali s strani ameriških podjetij, ki jih lahko vsebujejo VT telekomunikacijski izdelki, s strani ZDA v nekatere države sveta. V drugo skupino zahtev se uvrščajo državni zakoni in predpisi, ki se nanašajo na delovanje, varnost in elektromagnetno skladnost telekomunikacijskih izdelkov. V tretjo skupino zahtev pa se uvrščajo tehnične specifikacije in tehnični predpisi, specificirani s strani agencij in operaterjev, ki jih morajo izpolnjevati telekomunikacijski izdelki. Nemčija je dodala splošno sprejetemu mednarodnemu standardu ITU G992.1, ki opisuje zahteve za ADSL VT telekomunikacijske izdelke za zagotavljanje širokopasovnega dostopa še nacionalne zahteve, ki jih opisuje v predpisu UR-2. Tako so bili vsi proizvajalci, ki želijo tržiti izdelke za zagotavljanje širokopasovnega dostopa v Nemčiji, prisiljeni prilagoditi svoje izdelke tudi zahtevam, ki so opisane v predpisu UR-2.

### 3.1.2. Ekonomski dejavniki

Splošni ekonomski dejavniki in pričakovana gibanja v gospodarstvu imajo velik vpliv na povpraševanje odjemalcev na MOT. V obdobju gospodarske rasti in pozitivnega razpoloženja je povpraševanje po izdelkih na MOT višje kot v obdobju šibke gospodarske rasti (Kotler, 2000, str. 193). Ekonomski dejavniki, ki vplivajo na povpraševanje po izdelkih na MOT v posamezni državi, so BDP in pričakovana stopnja gospodarske rasti, višina dolgoročnih obrestnih mer in pričakovana inflacija, razpoložljivi dohodek gospodinjstev in stopnja potrošniškega zaupanja, tuja vlaganja, vladni programi, pa tudi stanje na tekočem in kapitalnem računu (Doole, Lowe, 2001, str. 22).

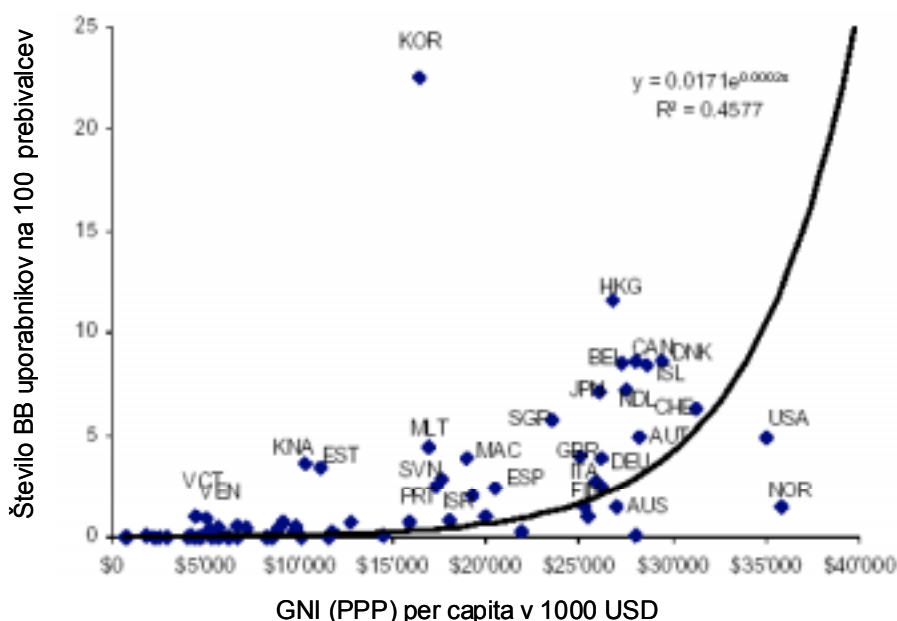
Med ekonomske dejavnike z višjim vplivom na povpraševanje po VT telekomunikacijskih izdelkih (ITU, 2001, str. 22) se uvršča:

- ◆ število fiksnih telefonskih priključkov,
- ◆ število osebnih računalnikov,
- ◆ število uporabnikov interneta,
- ◆ število ponudnikov interneta v državi.

Na povpraševanje po telekomunikacijskih izdelkih za zagotavljanje širokopasovnega dostopa vpliva tudi izvedeno povpraševanje po telekomunikacijskih storitvah s strani gospodinjstev (Madden, Simpson, 1997, str. 1078), na katerega pa vpliva:

- ◆ razpoložljivi dohodek gospodinjstva,
- ◆ enkratni strošek ob naročilu na storitev,
- ◆ velikost gospodinjstva oziroma število oseb v gospodinjstvu,
- ◆ izobrazba in starost.

Graf 1: Število uporabnikov širokopasovnega dostopa na sto prebivalcev v odvisnosti od GNI (PPP) na prebivalca



Vir: International Telecommunication Union, september 2003, str. 9.

Višji kot je GNI na prebivalca v posamezni državi (Graf 1), boljše kot so trenutne in pričakovane gospodarske razmere v posamezni državi, oziroma bolj kot je posamezna država gospodarsko razvita, več je sredstev, ki so namenjena za vlaganje v razvoj informacijske družbe. Empirično potrditev navedenih trditev lahko najdemo v raziskavah (Nadiri, Nandi, 2003, str.8), ki potrjujejo dvosmerno pozitivno korelacijo med vlaganji v telekomunikacijsko infrastrukturo ter rastjo BDP. Visoka zavezanost vlade k razvoju informacijske družbe pozitivno vpliva na število uporabniških širokopasovnih priključkov (Bauer, Kim, Wildman, 2003, str. 13). Tako Južna Koreja in Estonija kljub relativno nizkem BDP na prebivalca dosejata nadpovprečno penetracijo uporabnikov širokopasovnega dostopa.

### **3.1.3. Tehnološki dejavniki**

Izmed vseh dejavnikov zunanjega okolja so tehnološki dejavniki verjetno najbolj nepredvidljivi in težko napovedljivi. Pojav nove tehnologije v veliko primerih pomeni izginotje stare tehnologije, vsaka nova tehnologija pa ustvarja nove priložnosti na novih in obstoječih trgih. Nove tehnologije, uporabljene v novih izdelkih in storitvah (Hutt, Speh, 2001, str. 177), novi tehnološki procesi, uporabljeni v procesu proizvodnje novih izdelkov in storitev ter nov način upravljanja procesov, vezanih na nove tehnologije, vključno z upravljanjem trženja, so najpomembnejši tehnološki dejavniki.

Nove tehnologije vstopajo v VT telekomunikacijske izdelke posredno preko novih zmogljivejših, funkcijsko popolnejših polprevodniških elementov. Tehnološki dejavnik, ki ima zato velik pomen in vpliv na razvoj v telekomunikacijski in računalniški dejavnosti, je izražen v Moorovem zakonu. Moorov zakon trdi, da se zmogljivost polprevodniških elementov podvoji vsakih 18 mesecev, pri tem pa se cena teh komponent ne spremeni, oziroma cena polprevodniških elementov z enakimi zmogljivostmi se razpolovi vsakih 18 mesecev (Mohr, 2001, str. 48).

Zahteva po večji fleksibilnosti pri uvajanju novih storitev, zahteva po nižjih operativnih stroških, zahteva po uporabi standardiziranih izdelkov s strani telekomunikacijskih operaterjev (Uebele, Verhoeyen, 2001, str. 88) je privedla do zlivanja računalniških in telekomunikacijskih omrežij oziroma poenotenja izdelkov, ki se uporabljajo za izgradnjo računalniških in telekomunikacijskih omrežij. Tehnološki preskok oziroma zlivanje omrežij se je pričelo z uvajanjem novih telekomunikacijskih tehnologij oziroma z uvajanjem širokopasovnega dostopa, s katerim je možno zagotavljati kvalitetne govorne povezave izključno preko podatkovnih omrežij, in to v lokalnih podatkovnih omrežjih kot v metropolitanskih podatkovnih omrežjih.

Za VT dejavnosti je značilen tehnološki premik od trženja le VT izdelkov k trženju celovite ponudbe vezane na VT izdelke, ki vsebuje tako VT izdelke kot spremljajoče storitve (Birgelen, Ruyter, Wetzels, 2000, str. 24). Tehnološki dejavnik, povezan s tehnološkim in upravljalnim procesom, značilen za telekomunikacijsko dejavnost, je povezan tudi s popolno avtomatizacijo in robotizacijo proizvodnega procesa ter selitvijo masovne proizvodnje VT telekomunikacijske opreme na Daljni vzhod.

### **3.1.4. Socialni dejavniki**

Socialno okolje in kulturne vrednote okolja v veliki meri vplivajo na osnovne želje in potrebe uporabnikov. Socialne in kulturne vrednote lahko delimo na primarne vrednote, ki jih

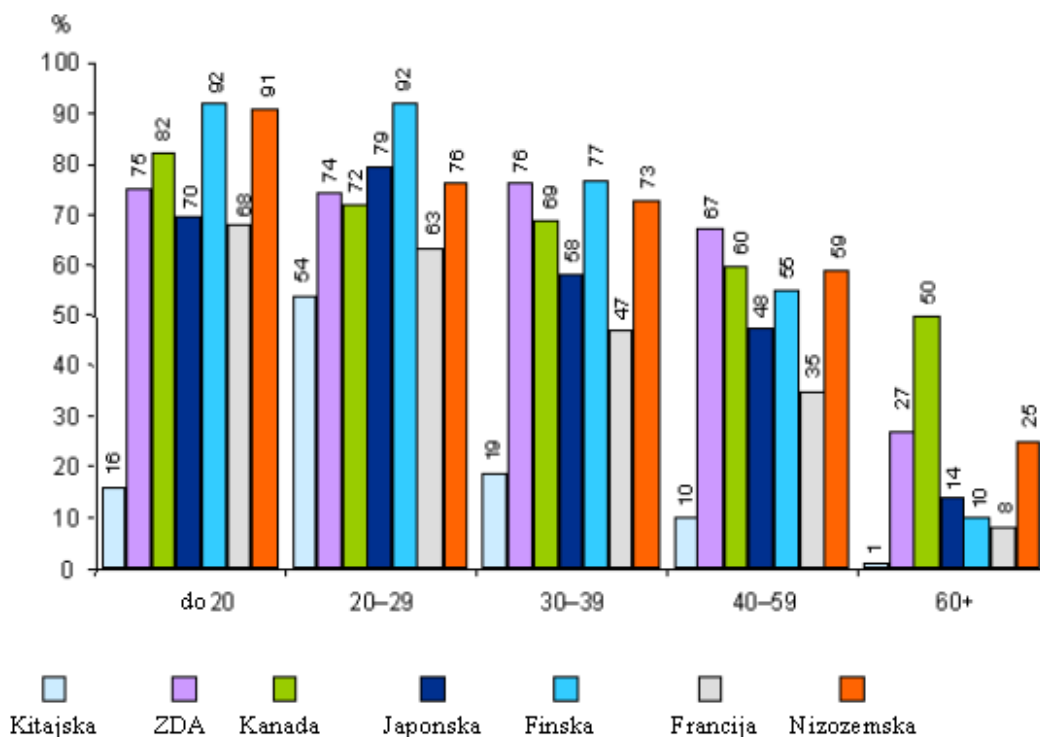
je težko spremeniti, ker so globoko zakoreninjene v družbi, in na sekundarne socialne in kulturne vrednote, ki so bolj podvržene spremembam v okolju (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 1999, str. 169).

Z razvojem in uveljavitvijo novih tehnologij se je pojavilo veliko novih načinov sporazumevanja in komuniciranja. Spreminjanje sekundarnih socialnih in kulturnih vrednot, vezanih na medsebojno komuniciranje, in tehnološki napredek sta privedla do novih načinov komuniciranja. Želje in potrebe uporabnikov, vezane na komuniciranje in zabavo, pa se še in se bodo v tem stoletju še spreminjale. Tako se v kratkem pričakuje skokovit razvoj multimedijskega komuniciranja oziroma zlivanje tehnologij za prenos govora in slike v realnem času (Rao, Steckel, 1998, str. 179). Uporaba navidezne resničnosti, ki bo povezana z interaktivno zabavo in z interaktivnim nakupovanjem, predstavlja enega od sociokulturnih trendov, ki bodo pospešili uporabo novih tehnologij in VT izdelkov.

Podatki, ki se nanašajo na velikost populacije posamezne države oziroma regije, geografsko razporejenost populacije, starostno strukturo populacije in izobrazbeno strukturo populacije, predstavljajo primarni interes za podjetja, ki delujejo na MOT, za katere je značilna visoka stopnja občutljivosti na izvedeno povpraševanje.

Podatek o velikosti posamezne populacije oziroma podatek o številu gospodinjstev posamezne države podaja zelo natančno predstavo o maksimalnem številu potencialnih končnih uporabnikov telekomunikacijskih storitev. Povpraševanje ponudnikov telekomunikacijskih storitev po telekomunikacijskih izdelkih je izvedeno iz povpraševanja končnih uporabnikov po vrsti in količini telekomunikacijskih storitev (Viardot, 1998, str. 86).

Graf 2: Uporaba interneta v odvisnosti od starosti prebivalstva



Vir: Ovum, TNS Interactive, 2003.

Uporaba osebnih računalnikov in informacijskih tehnologij, vezanih na osebne računalnike, je pogostejša pri mlajšem delu populacije (Bauer, Kim, Wildman, 2003, str. 9) in pri delovno aktivnem delu populacije (Graf 2).

Dolgoročno povpraševanje po naj sodobnejših telekomunikacijskih izdelkih v posamezni državi oziroma regiji je v veliki meri odvisno tudi od trenda naraščanja in padanja števila prebivalcev v državi oziroma regiji in od trenutne ter pričakovane starostne strukture prebivalcev.

Geografska razporejenost prebivalstva oziroma razmerje med deležem prebivalstva, ki živi v strnjениh mestnih naseljih, in med deležem, ki živi v ruralnih področjih, predstavlja indikator o zahtevani vrsti izdelkov, ki potrebujejo ponudniki telekomunikacijskih storitev oziroma telekomunikacijski operaterji (ITU, 2001, str. 22).

### ***3.2. Analiza ožjega zunanjega okolja VT-MOT s področja telekomunikacij***

Analiza ožjega zunanjega okolja temelji na analizi odjemalcev in analizi konkurentov (Aaker, 1995, str. 92), omogoča pa sprejemanje strateških odločitev podjetja, saj ožje okolje v veliki meri determinira obnašanje in poslovne odločitve samega podjetja in ostalih podjetij v dejavnosti. Analiza tržnih priložnosti, analiza trenutne velikosti trga ter analiza potencialne rasti trga, strukturna analiza dejavnosti in analiza stroškovne strukture sestavlja vsebino analize ožjega zunanjega okolja. Vsebina in poglobljenost posameznih delov analize je različna za posamezno dejavnost.

Preglednost analize ožjega VT zunanjega okolja je dosežena z osredotočeno analizo telekomunikacijske dejavnosti, ki je tako v nadaljevanju magistrskega dela obravnavana kot telekomunikacijska dejavnost, vezana na izdelke, s katerimi se zagotavlja DSL širokopasovni dostop oziroma širokopasovni dostop preko telefonskih vodov. Potrebno pa se je zavedati, da je telekomunikacijska dejavnost širokopasovnega dostopa sestavni del širše telekomunikacijske dejavnosti, in da med njima obstajajo močne vezi, ki v veliko primerih vplivajo na dogajanje v dejavnosti širokopasovnega dostopa.

Okolje, v katerem poslujejo VT podjetja, je podvrženo nenehnim spremembam, kar vpliva na način in vire zbiranja informacij o trgu in konkurenčnih podjetjih (Viardot, 1988, str. 104). Zbiranje informacij o konkurenčnih podjetjih v VT dejavnostih, ki tržijo izdelke na VT-MOT, poteka iz velikega števila virov:

- ◆ odjemalci predstavljajo zaradi svoje unikatne pozicije neprecenljiv vir informacij o konkurenčnih podjetjih,
- ◆ letna poročila konkurenčnih podjetij so vir informacij, iz katerih so razvidni podatki, ki odsevajo strateške odločitve, kot so vlaganja v nove proizvodne zmogljivosti in v nove tehnologije,
- ◆ promocijski material, ki opisuje nove izdelke, najave novih izdelkov v strokovnem tisku in katalogi o novih izdelkih,
- ◆ najava novih izdelkov na internetu predstavlja neprecenljiv vir informacij o kratkoročnih usmeritvah, vezanih na skupine izdelkov določenega podjetja,



- ◆ sodelovanja med podjetji na skupnih projektih, ki se lahko nanašajo na pripravo celovitih rešitev ali pa na razvoj novih izdelkov,
- ◆ sejemske prireditve, na katerih proizvajalci VT izdelkov prikažejo najnovejše tehnološke dosežke in predstavijo nove izdelke,
- ◆ konference in strokovna srečanja, na katerih se sklepajo poznanstva in pridobivajo informacije o tekočih projektih in usmeritvah konkurenčnih podjetij,
- ◆ s sodelovanjem v standardizacijskih odborih si podjetja prizadevajo vnesti lastnosti svojih novih izdelkov v standarde, to pa hkrati predstavlja odličen in zanesljiv vir informacij o prihodnjih izdelkih konkurenčnih podjetij,
- ◆ pomembnejši sekundarni vir informacij predstavljajo plačljive tržne raziskave raziskovalnih podjetij (Point-topic, Market Compendium in Dell'Oro Group), ki predstavljajo hibrid med kvalitativnimi in kvantitativnimi raziskavami, saj vsebujejo podatke, ki temeljijo na podlagi večjega števila raziskav.

Pomembni indikatorji o konkurenčnih podjetjih so tržni delež, rast tržnega deleža in dobičkonosnost podjetja. Poznavanje preteklih ter prihodnjih strategij podjetij omogoča pripravo primernih trženjskih strategij, ki izkoriščajo slabosti konkurentov. Organizacijska struktura in kultura v konkurenčnem podjetju lahko veliko povesta o prihodnjih namenih konkurenčnih podjetij. Cenovne strategije konkurenčnih podjetij so v veliki meri odvisne od strukture stroškov v teh podjetjih, zato poznavanje strukture stroškov konkurenčnih podjetij omogoča uspešno pripravo primernih cenovnih strategij.

### **3.2.1. Strukturna analiza dejavnosti VT-MOT s področja telekomunikacij**

Strukturna analiza dejavnosti zagotovi, da je trženjska strategija usklajena s silami v okolju, v katerem posluje podjetje (Porter, 1998, str. 3). Porter je v svojem modelu definiral rivalstvo v dejavnosti kot intenzivnost konkurence med obstoječimi podjetji v dejavnosti, možnost vstopa novih konkurentov, možnost uvajanja substitutov in pogajalsko moč dobaviteljev ter odjemalcev. Porter tudi trdi, da je potrebno novo oziroma visoko tehnologijo obravnavati v sklopu štirih silnic klasičnega modela in je ne uvajati kot nove silnice (Porter, 1998, str. XV).

#### **3.2.1.1. Rivalstvo v dejavnosti**

Dejavnost je neprivačna za nova podjetja v primeru, da v dejavnosti posluje že veliko podjetij, v primeru, da so podjetja izredno močna in agresivna. Privlačnost dejavnosti se še zmanjša v primeru, da je dejavnost v stanju upadanja ali v stabilnem stanju, v primeru, da so vlaganja v nove proizvodnje zmogljivosti izredno visoka, v primeru, da imajo podjetja visoke fiksne stroške in v primeru visokih izhodnih ovir (Porter, 1998, str. 17).

Analiza rivalstva v dejavnosti oziroma analiza konkurenčnih podjetij v dejavnosti zajema analizo konkurenčnih podjetij v dejavnosti z analiziranjem same dejavnosti ali analizo konkurence v dejavnosti s stališča samega trga oziroma s stališča odjemalcev (Kotler, 2000, str. 220). Z analizo rivalstva v dejavnosti se analizira podatke o številu ponudnikov, o stopnji diferenciacije izdelkov, o stopnji vertikalne povezanosti, o strategijah konkurenčnih podjetij ter vzorce odzivanja na spremembe, prednosti ter slabosti konkurenčnih podjetij in stopnji globalizacije dejavnosti.

Tabela 1: Število prodanih xDSL priključkov posameznega podjetja in dosežena povprečna cena v USD za xDSL priključek širokopasovnih vozlišč v letih od 2000 do 2002

	2000	2001	2002	2000	2001	2002
	<b>ŠTEVILO PRODANIH XDSL PRIKLJUČKOV POSAMEZNEGA PODJETJA</b>			<b>CENA NAROČNIŠKEGA XDSL PRIKLJUČKA POSAMEZNEGA PROIZVAJALCA V USD</b>		
ALCATEL	6.041,6	8.001,4	7.791,3	182	148	115
CISCO	1.483,6	1.252,4	454,6	245	196	134
ECI TELECOM	249,3	1.236,9	1.191,3	163	117	105
FUJITSU	/	/	900,0	/	/	/
HUAWEI	/	/	1.300,0	/	/	/
LUCENT	2.004,5	2.119,7	1.087,9	293	189	149
NEC	21,2	1.071,7	2.052,0	250	177	82
NOKIA	816,3	631,0	504,4	255	187	120
SAMSUNG	700,0	1.131,5	1.315,0	213	129	76
SIEMENS	31,5	2.427,0	1.058,1	190	151	119
SUMITOMO	29,8	1.570,0	1.956,0	250	172	85
UTSTARCOM	0	135,0	1.393,0	0	110	91
<b>DSL SKUPAJ</b>	<b>14.814,4</b>	<b>22.426,4</b>	<b>21.414,4</b>	<b>227</b>	<b>158</b>	<b>105</b>

Vir: Dell'Oro Group, 2003.

Visoko tehnološko telekomunikacijsko dejavnost širokopasovnega dostopa na globalni ravni obvladuje dvanajst velikih multinacionalnih podjetij (Tabela 1), ki skupaj obvladujejo več kot devetdeset odstotkov celotnega svetovnega trga (Dell'Oro Group, 2003). Ostalih deset odstotkov svetovnega trga pa si deli nekaj večjih in manjših nišnih proizvajalcev telekomunikacijskih izdelkov, med katerimi je veliko tudi takih, ki tržijo telekomunikacijske izdelke le na domačem trgu. Velika multinacionalna podjetja so si z nakupom manjših podjetij razširila celotni portfelj telekomunikacijskih izdelkov in s tem zagotovila tudi večjo prepoznavnost svoje blagovne znamke. Skrbno načrtovana graditev prepoznavnosti podjetja in blagovnih znamk pa je omogočila tudi nekaterim manjšim podjetjem (Ericsson, Net to Net, Zyxel, Allied Telesyn) pridobitev relativno velikega nišnega tržnega deleža.

Francosko podjetje Alcatel lahko nesporno označimo za tržnega vodjo v dejavnosti širokopasovnega dostopa, saj ima podjetje Alcatel več kot 35% svetovni tržni delež (Tabela 1). Vlogo tržnega izzivalca v dejavnosti je v letu 2001 ob povečanem domačem povpraševanju poizkušalo prevzeti nemško podjetje Siemens, v letu 2002 pa so vlogo tržnega izzivalca, v skladu z visokim povpraševanjem v Aziji, prevzela podjetja NEC, Sumitomo, UTStarcon in Huawei, ki svojo trženjsko strategijo temeljijo na nizkih cenah. Ostala podjetja

v dejavnosti širokopasovnega dostopa se uvrščajo med globalne zapolnjevalce vrzeli, saj delež posameznega podjetja ne presega nekaj odstotkov svetovnega deleža. Med ta podjetja bi lahko uvrstili podjetje Allied Telesyn, ki je pred letom uspešno vstopilo v dejavnost in se specializiralo za trženje izdelkov, ki omogočajo zagotavljanje "Triple Play" rešitev in podjetje Ericsson, specializirano za trženje miniaturnih izdelkov (Daubmeier, 2003, str. 5). V isto skupino bi lahko uvrstili tudi podjetje Iskratel, ki intenzivno razmišlja o pozicioniranju svojih izdelkov in o globalizaciji tržnih aktivnosti, vezanih na izdelke širokopasovnega dostopa.

### **Alcatel**

V letu 1995 se je podjetje Alcatel usmerilo na telekomunikacijsko dejavnost, njihova osnovna dejavnost je tako postala proizvodnja telekomunikacijskih izdelkov, predvsem izdelkov za zagotavljanje širokopasovnega dostopa, gradnjo optičnih omrežij, gradnjo inteligentnih omrežij in tudi gradnjo podmorniških omrežij (Calori, Atamer, Nunes, 2000, str. 148), na katerih zavzemajo več kot 40% svetovni tržni delež. Alcatel je nesporni tržni vodja v telekomunikacijski dejavnosti širokopasovnega dostopa, tržno vodstvo ohranja na račun velike baze trenutnih odjemalcev in primerne razmerja med ceno in kvaliteto oziroma tehnološko inovativnostjo novih izdelkov.

### **Lucent**

Zgodovina podjetja Lucent je tesno povezana s podjetjem AT&T. Podjetje je od svoje ustanovitve izvršilo 38 prevzemov v skupni vrednosti 46 milijard \$, od tega je 24 milijard namenilo pripojitvi podjetja Ascend Communications (Iskratel, 2001, str. 16). Podjetje Lucent je želelo postati vodilno podjetje, ki bi zagotavljalo izdelke pri izgradnji fiksnih širokopasovnih ter mobilnih omrežij, namenjenih dostopu v internet, ki bi spremenile načine komuniciranja. Odjemalcem je želel zagotavljati najboljše in najbolj inovativne komunikacijske sisteme, izdelke, tehnologije in podporo, vezano na te izdelke. Tehnološka superiornost novih izdelkov in slabo trženje teh izdelkov sta značilnosti podjetja Lucent.

### **UTStarcom**

Kot nesporni cenovni vodja v telekomunikacijski dejavnosti za zagotavljanje širokopasovnega dostopa se je podjetje UTStarcom prelevilo iz neznanega proizvajalca telekomunikacijskih izdelkov v tržnega izzivalca, ki skupaj s podjetji Sumitomo, Huawei in NEC prevzema vodilno vlogo v dejavnosti širokopasovnega dostopa. Podjetje si utrjuje svoj položaj v dejavnosti s tesnim sodelovanjem s China Telecom in Yaho!BB Japan (Daubmeier, 2003, str. 3).

### **Cisco**

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1984 s strani male skupine računalniških strokovnjakov, ki je proučevala načine povezovanja različnih računalniških sistemov na Univerzi v Stanfordu. Prve izdelke je podjetje pričelo tržiti v letu 1986, od tega leta dalje pa je Cisco prerasel v multinacionalko z več kot 34.000 zaposlenimi po celotnem svetu. Podjetje svojo strategijo temelji na zlivanju računalniške in telekomunikacijske dejavnosti, usmerja se na področje integracije govora, podatkov, videa, DSL tehnologij, klicnih dostopov in upravljanje omrežij. Ciljni odjemalci podjetja so velika podjetja, vladne agencije, zasebniki, izobraževalne institucije, manjša podjetja, ISP-ji in telekomunikacijski operaterji. Od leta 1993 so izvedli ali sporočili namero o 65 prevzemih podjetij.

Vertikalna povezanost zagotavlja nekatere prednosti in ugodnosti, podjetja lahko poslujejo z nižjimi stroški, omogočeno jim je manipuliranje s cenami ter stroški vzdolž vertikalne povezave in omogočeno jim je doseganje večje dodane vrednosti. V okviru analize dejavnosti je pomembna analiza vrste stroškov, ki je značilna za dejavnost, saj določa način in strateško obnašanje podjetij v dejavnosti.

Vertikalna povezanost s podjetjem, ki proizvaja polprevodniške elemente, osnovne gradnike izdelkov, s katerimi je mogoče zagotavljati širokopasovni dostop, je omogočila Alcatelu pridobiti tržno vodstvo (Calori, Atamer, Nunes, 2000, str. 148). Povezava omogoča Alcatelu, da predstavi nove izpopolnjene izdelke z novo xDSL tehnologijo tri do šest mesecev pred konkurenti. Enake prednosti je poizkušalo izrabiti tudi podjetje Siemens, ki sodeluje s podjetjem Infineon, proizvajalcem polprevodniških elementov za izdelke širokopasovnega dostopa. Podjetji zelo dobro sodelujeta zaradi lastništva Siemens v Infineonu.

Drugi razlog za uspeh podjetja Alcatel je povezan z globalizacijo telekomunikacijske dejavnosti kot posledico zlivanja telekomunikacijske ter računalniške dejavnosti in pojavom globalnih odjemalcev. Zgodnji prevzemi konkurenčnih in sorodnih podjetij s strani Alcatela v Španiji, Nemčiji, vzhodni Evropi in Aziji so doprinesli k uspešnosti podjetja in globalizaciji dejavnosti (Calori, Atamer, Nunes, 2000, str. 60). Velikost domačega francoskega trga, nakup deležev v različnih nacionalnih operaterjih s strani France Telecom oziroma pojav globalnih odjemalcev je Alcatelu še dodatno povečal možnosti izkoriščanja ekonomije obsega.

### **3.2.1.2. Vstop novih konkurentov**

Privlačnost dejavnosti se spreminja v odvisnosti od višine vstopnih in izstopnih ovir. Tako se za najprivlačnejše dejavnosti smatra dejavnosti, ki imajo visoke vstopne ovire in nizke izstopne ovire. To mogoča vstop v dejavnost le omejenemu številu podjetij in enostaven izstop podjetij, katerih poslovanje ne dosega zahtevane dobičkonosnosti. Za VT dejavnosti, za katere so značilne visoke vhodne in visoke izhodne ovire, je značilna visoka dobičkonosnost podjetij v času splošne gospodarske rasti in visoka stopnja tveganja v času splošnega gospodarskega upadanja (Porter, 1998, str. 7).

Glavne vstopne ovire so visoke investicije v osnovna in obratna sredstva, ekonomijo obsega, patentna in licenčna zaščita in pravice, dostop do materiala in tržnih poti ter zahtevan ugled in spoštovanje. Med izhodne ovire, ki predstavljajo glavni razlog, zaradi katerih podjetja vztrajajo v dejavnosti, bi lahko šteli pravne in moralne obveze do odjemalcev in zaposlenih ter kreditodajalcev, vladne omejitve, pomanjkanje alternativnih možnosti, vertikalno integracijo in emocionalne ovire.

Za telekomunikacijsko dejavnost širokopasovnega dostopa je značilno, da so poleg visokih vhodnih ovir prisotne tudi visoke izhodne ovire. Visoke izhodne ovire so nastale z visokimi vlaganji v razvoj novih izdelkov, z vlaganji v proizvodne zmogljivosti, vlaganji v znanje oziroma človeški kapital in tudi z ugledom podjetij, ki v večini primerov proizvajajo tudi druge VT izdelke, pri tem pa stroški proizvodnje dodatnega izdelka niso tako visoki, da bi silili podjetja k izstopu iz dejavnosti.

### **3.2.1.3. Substituti**

Stopnja privlačnosti posamezne dejavnosti se zmanjšuje z večanjem nabora neposrednih in potencialnih nadomestkov izdelkov, ki jih proizvajajo podjetja, ki poslujejo v dejavnosti.

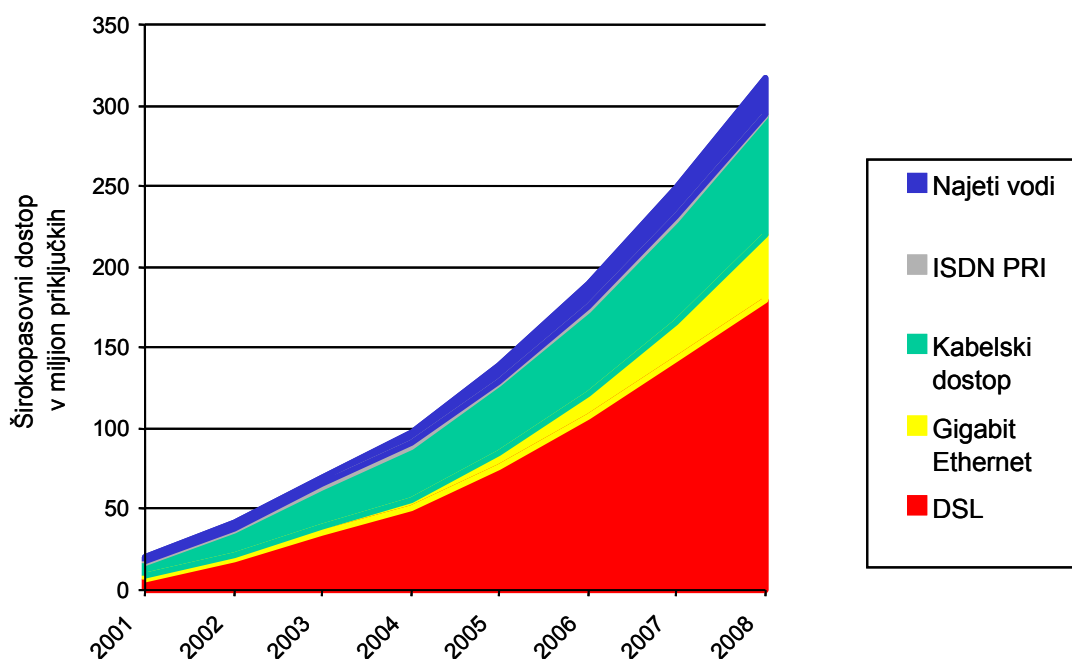
Nadomestki omejujejo svobodo podjetij pri oblikovanju cen in tako znižujejo dobičkonosnost podjetij v dejavnosti (Porter, 1998, str. 23).

Povpraševanje po telekomunikacijskih izdelkih za zagotavljanje širokopasovnega dostopa je odvisno od povpraševanja končnih uporabnikov po storitvah širokopasovnega dostopa in razpoložljivih nadomestkov (Heng, 2003, str. 3). Širokopasovni dostop do interneta oziroma drugih podatkovnih storitev je možno končnim uporabnikom zagotoviti:

- ◆ z xDSL dostopom s strani telekomunikacijskih operaterjev,
- ◆ s kablskim dostopom s strani kablskih ponudnikov,
- ◆ po električnih vodih s strani elektrodistribucijskih podjetij,
- ◆ s pomočjo brezžičnega dostopa s strani mobilnih operaterjev.

Po napovedih in predvidevanjih bo usluge širokopasovnega dostopa največje število končnih uporabnikov deležno preko žičnate telefonske povezave oziroma s pomočjo xDSL tehnologije (Graf 3).

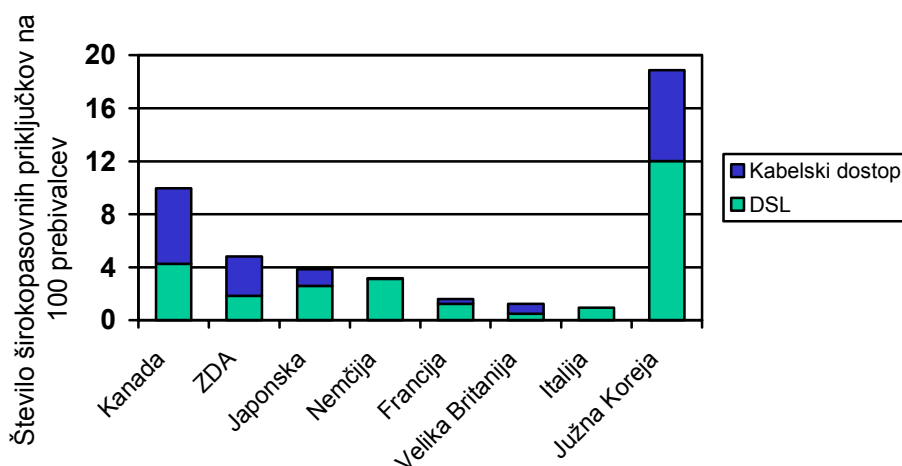
Graf 3: Rast števila priključkov širokopasovnega dostopa glede na vrsto tehnologije v svetu



Vir: Point-topic, 2002.

Delež med uporabniki xDSL ter kablskega širokopasovnega dostopa je enak v državah z razvito kablsko infrastrukturo (ZDA in Kanada) (Graf 4), v državah s slabo razvito kablsko infrastrukturo (Nemčija, Italija, Francija) pa prevladuje dostop s pomočjo DSL tehnologije. Brezžični širokopasovni dostop zaradi visoke cene in dostop po električnem omrežju lahko konkurira xDSL širokopasovnemu dostopu le pri ozkem segmentu uporabnikov (Heng, 2003, str. 9).

Graf 4: Razmerje širokopasovnega dostopa glede na vrsto tehnologije v državah G7 za leto 2002



Vir: Point-topic, 2002.

#### 3.2.1.4. Pogajalska moč dobaviteljev

Dejavnost je neprivlačna v primeru, da so dobavitelji sposobni enostavno povečevati cene izdelkom ali zmanjševati količine. Pogajalska moč dobaviteljev se večja z njihovo organiziranostjo, z nizkim številom nadomestkov, z visokimi stroški zamenjave dobavitelja in z njihovim vertikalnim povezovanjem (Porter, 1998, str. 27).

Večji del materialnih stroškov izdelkov širokopasovnega dostopa je povezan s stroški nakupa polprevodniških vezij in elementov. Omejeno število dobaviteljev polprevodniških vezij in elementov je vzrok za visoko odvisnost proizvajalcev telekomunikacijskih izdelkov od dobaviteljev polprevodniških vezij in elementov. Proizvajalci DSL telekomunikacijskih izdelkov lahko izbirajo med manj kot desetimi dobavitelji integriranih vezij za zagotavljanje širokopasovnega dostopa (Point Topic, 2003, str. 20), pri tem pa več kot petindevetdeset odstotkov trga obvladuje le nekaj podjetij (Alcatel, Texas Instruments, Conexant, IDT in GlobeSpan Virata). Zaradi nezdržljivosti posameznih integriranih vezij je menjava dobavitelja integriranih vezij povezana z visokimi stroški razvoja novih polizdelkov. Koncentracija dobaviteljev integriranih vezij v povezavi z vertikalnimi povezavami, kjer se dobavitelji integriranih vezij povezujejo z dobavitelji programske opreme, omogoča, da proizvajalci širokopasovne opreme prenesejo del razvojnih aktivnosti na dobavitelja, kar skrajšuje čas razvoja novega izdelka, hkrati pa povečuje odvisnost od dobavitelja. Zelo pomemben dejavnik v VT dejavnostih je tudi velika pogajalska moč visoko usposobljenih strokovnjakov.

#### 3.2.1.5. Pogajalska moč odjemalcev

Visoka ali naraščajoča pogajalska moč odjemalcev posledično vodi v neprivlačnost posamezne dejavnosti. Odjemalci z visoko pogajalsko močjo so sposobni nižati cene, zahtevati višjo kvaliteto izdelkov in večjo količino spremljajočih storitev in medsebojno soočiti večje število ponudnikov na račun njihove dobičkonosnosti. Pogajalska moč odjemalcev se povečuje z njihovo koncentracijo in organiziranostjo, ko izdelek predstavlja velik del celotnih stroškov, v primeru, ko diferenciacija izdelkov ni izrazita, v primeru, ko so

stroški menjave dobavitelja nizki in v primeru, ko so odjemalci cenovno zelo občutljivi zaradi nizkih dobičkov (Porter, 1998, str. 24).

Prekomerne svetovne proizvodne kapacitete, namenjene proizvodnji izdelkov za zagotavljanje xDSL širokopasovnega dostopa in manjše povpraševanje od pričakovanega, so močno povečale moč odjemalcev nad dobavitelji izdelkov (Lange, Zimmerman, Klingebiel, 2003, str. 5).

### **3.2.2. Analiza tržnih priložnosti in napoved povpraševanja pri izdelkih visoke tehnologije s področja telekomunikacij**

Primarni namen analize tržnih priložnosti je zmanjšati poslovna tveganja in odločitve, vezane na posamezni trg, in hkrati opozoriti na potencialne tržne priložnosti. Nagel razvoj telekomunikacijske dejavnosti in s tem povezana visoka stopnja konkurenčnosti ter vedno večja razpoložljivost primerljivih izdelkov (Jun, Kim, Park, Wilson, 2002, str. 561) v povezavi s kompleksnostjo globalnega zunanjega okolja in kompleksnostjo VT izdelkov zahteva sistematično zbiranje in analiziranje podatkov o obstoječih trgih in o trgih, na katere podjetje namerava vstopiti.

Identifikacija tržne priložnosti z opazovanjem in motrenjem, analiza potencialne tržne priložnosti na novem tržišču, zbiranje relevantnih primarnih ter sekundarnih podatkov in študija oziroma napoved prodajnih količin na podlagi primarnih in sekundarnih podatkov predstavljajo elemente analize novih tržnih priložnosti (Doole, Lowe, 2001, str. 95).

#### **3.2.2.1. Identifikacija in analiza tržnih priložnosti**

Vsi podatki širšega zunanjega okolja predstavljajo osnovo, na podlagi katere podjetja v telekomunikacijski dejavnosti ocenjujejo tržni potencial posameznih trgov in se nato tudi odločajo, na katere nove trge, države ali regije bodo vstopila oziroma analizirajo potencial obstoječih trgov za nove izdelke. Demonopolizacija telekomunikacijskega trga, uvajanje novih storitev oziroma produktov in s tem povezano težavno napovedovanje števila končnih uporabnikov telekomunikacijskih storitev (Jun, Kim, Park, Wilson, 2002, str. 563) otežuje napovedovanje povpraševanja po telekomunikacijskih izdelkih, s katerimi operaterji nudijo storitve končnim uporabnikom.

Identifikacija potencialno primernih držav za vstop, analiza obstoječih trgov za nov izdelek, identifikacija vidnih in nevidnih ovir zagotavlja, da je posamezna država ali trg dostopen za podjetje ali nov izdelek. Regijski pregled držav, v katerih operaterji nudijo storitev xDSL širokopasovnega dostopa (Slika 1) s pregledom števila DSL uporabnikov v posamezni regiji ter državi, zagotavlja identifikacijo potencialno primernih držav za trženje telekomunikacijskih izdelkov.

Slika 1: Države s tržno dostopnostjo storitve DSL širokopasovnega dostopa v letu 2002

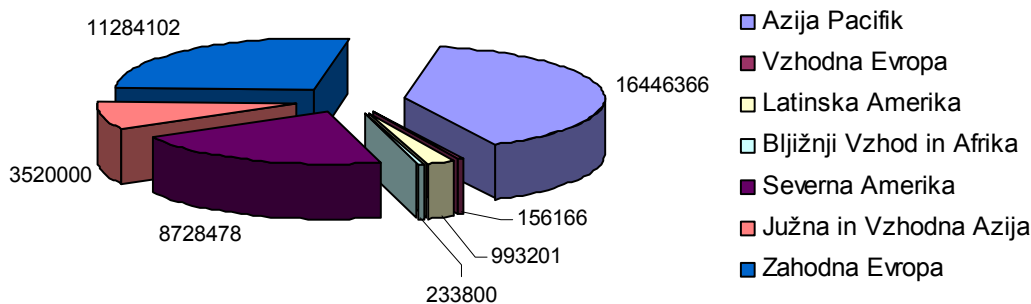


Vir: International Telecommunication Union, september 2003, str. 9.

Pregled števila končnih uporabnikov xDSL širokopasovnega dostopa po regijah (Dell'Oro Group, 2003 in Point-topic, 2003) razkriva veliko koncentracijo uporabnikov storitev širokopasovnega dostopa v treh regijah (Graf 5).

Največje število uporabnikov storitev širokopasovnega dostopa je v azijsko-pacifiški regiji, kjer po številu uporabniških priključkov močno izstopa Južna Koreja z dvaindvajsetimi priključki na sto prebivalcev (Graf 1), na drugo mesto med regijami po številu DSL uporabniških priključkov se uvršča Severna Amerika, število uporabnikov DSL storitev širokopasovnega dostopa se v zadnjih letih povečuje tudi v Zahodni Evropi (Graf 5). Značilno za Zahodno Evropo je, da Nemčija močno prednjači v številu inštaliranih xDSL uporabniških priključkov z več kot tremi milijoni uporabnikov širokopasovnih storitev, sledi ji Francija z milijon in pol uporabnikov širokopasovnih storitev, Švedska in Belgija pa sta državi z največjim številom inštaliranih xDSL uporabniških priključkov na sto prebivalcev z več kot petimi priključki na sto prebivalcev.

Graf 5: Število DSL uporabnikov širokopasovnega dostopa v posamezni regiji, marec, 1. 2003



Vir: Point-topic, 2003.



Pri identifikaciji potencialno primernih držav za vstop je potrebno upoštevati rizičnost posamezne države. Podjetja si pri motrenju rizičnosti lahko pomagajo s splošno priznanimi indeksi (Business Environment Risk Index in Goodnow and Hansz), ki merijo rizičnost posameznih držav (Rao, Steckel, 1998, str. 156).

### **3.2.2.2. Napoved prodajnih količin**

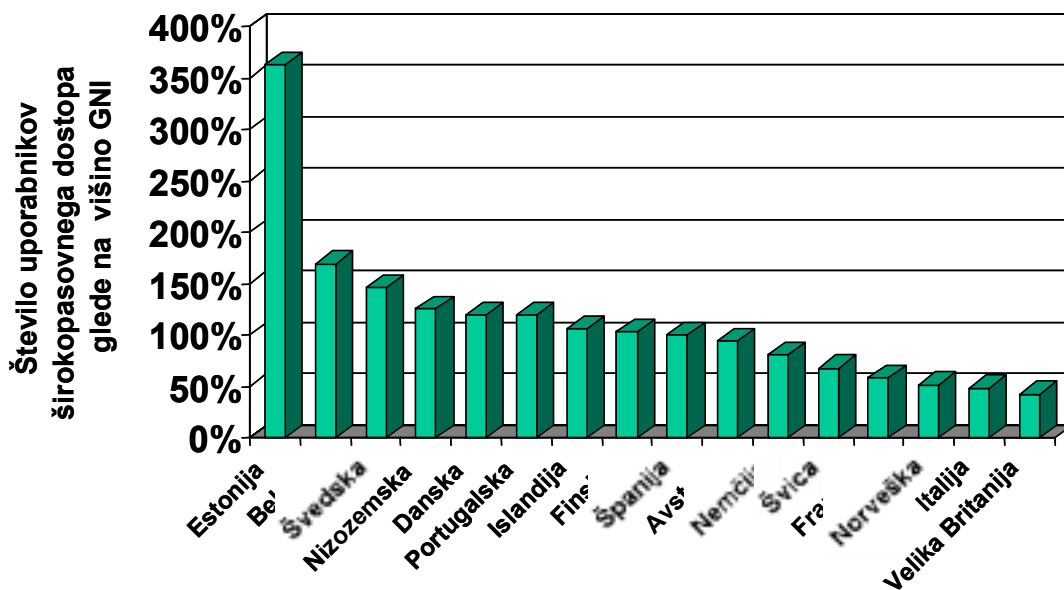
Ocena celotnega tržnega in prodajnega potenciala se izvaja po identifikaciji potencialno zanimivih trgov. Seštevek maksimalnih prodajnih količin predstavlja tržni potencial določenega trga oziroma posamezne države ali pa določenega segmenta v državi ali regiji, ki predstavlja homogen trg. Prodajni potencial predstavlja tržno priložnost, ki se jo določi za vsak tržni segment, saj le takšna razdelitev omogoča kasnejše razporejanje kratkoročnih sredstev in virov, ki bodo namenjeni tržnim aktivnostim, vezanim na posamezen tržni segment. Podjetja uporabljajo podatek o tržnem potencialu kot smernico, katere tržne priložnosti je vredno izkoristiti, prodajni potencial pa predstavlja osnovo za kratkoročne taktične odločitve o tržnih aktivnostih, potrebnih za doseganje prodajnega potenciala (Hutt, Speh, 2001, str. 198).

Podjetja, ki se ukvarjajo z razvojem in trženjem VT izdelkov, so zaradi izredno visokih stroškov, povezanih z razvojem VT izdelkov, in visokih stroškov osvajanja novih trgov za te izdelke začela ocenjevati tržni potencial trga za posamezni izdelek, ki je vezan na celotno življenjsko dobo izdelka z vsemi njegovimi izpeljankami (Kendall, French, 1990, str. 177). Tržni potencial skozi celotno življenjsko dobo izdelka v veliko primerih odloča o uvajanju in trženju novega izdelka oziroma uvajanju obstoječega izdelka na nov trg.

Pri določanju tržnega potenciala in posledično tudi prodajnega potenciala za izdelke, lahko podjetje uporablja različne kvalitativne in kvantitativne metode, ki se jih uporablja za napovedovanje. V primeru, da podjetje napoveduje potencial posameznega trga na podlagi dejavnikov širšega zunanjskega okolja, govorimo o napovedovanju z vrha navzdol. Določanje tržnega potenciala na podlagi ocene in napovedi prodajnega osebja, ki temelji na poznavanju odjemalcev in njihovih navad, bi lahko imenovali napovedovanje od spodaj navzgor. V realnosti pa večina podjetij uporablja mešanico obeh metod, kar služi tudi preverjanju točnosti napovedi.

Napoved tržnega potenciala za VT telekomunikacijske izdelke temelji tako na kvalitativnih kot kvantitativnih metodah. Pri kvantitativnih napovedih se izražajo omejitve, vezane na kratke časovne vrste kot posledica dinamičnega razvoja dejavnosti. Dejstvo (Rao, Steckel, 1998, str. 239), da se posamezne države nahajajo na različnih stopnjah razvoja, omogoča razvrstitev podatkov regresijske analize v časovno vrsto in s tem pridobivanja potenciala držav v kasnejšem časovnem obdobju. Značilno za VT podjetja je, da je uspeh novih izdelkov na določenem trgu povezan tudi s številom uporabljenih metod za napoved tržnega potenciala (Lynn, Schnaars, Skov, 1999, str. 569). Podjetja, ki tržijo VT izdelke širokopasovnega dostopa, uporabljajo za napoved tržnega potenciala tudi mnenja strokovnjakov oziroma poznavalcev.

Graf 6: Število uporabnikov širokopasovnega dostopa glede na višino GNI (PPP)

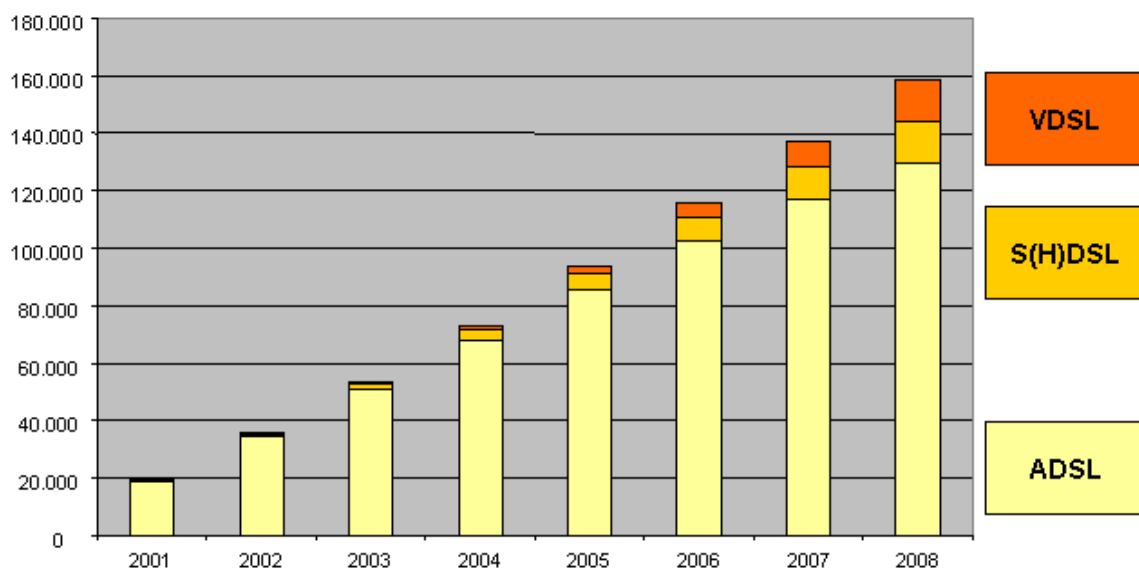


Vir: Point-topic, 2003.

Kot izhodišče izbire trga za telekomunikacijske izdelke širokopasovnega dostopa lahko predstavljajo rezultati regresijske analize (Graf 1), iz katere je razvidno, da veliko trgov še ni doseglo potencialno možnega števila končnih uporabnikov širokopasovnih storitev. Značilnost večine evropskih držav je, da še niso dosegle pričakovanega števila uporabnikov širokopasovnega dostopa (Graf 6), po številu uporabnikov širokopasovnega dostopa na 100 prebivalcev v odvisnosti od GNI (PPP) na prebivalca v Evropi močno izstopa Estonija, katero odlikuje vladna zavezanost k razvoju informacijske infrastrukture (Point-topic, 2003, str. 13), v svetu pa Južna Koreja z enakim vladnim programom.

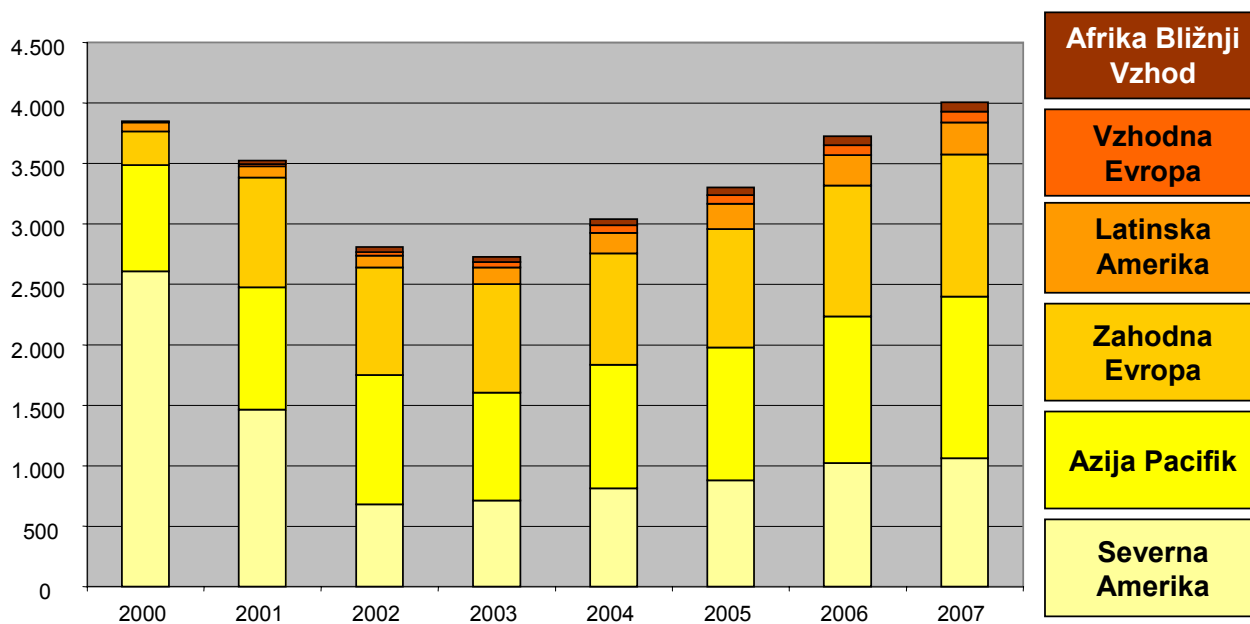
Raziskave podjetja Point-topic napovedujejo rast svetovnega števila končnih uporabnikov vseh širokopasovnih tehnologij (Graf 3), napoveduje se tudi linearna rast števila končnih DSL uporabnikov širokopasovnega dostopa (Graf 7). Na podlagi rasti števila končnih DSL uporabnikov je mogoče sklepati na povpraševanje po telekomunikacijskih izdelkih, namenjenih zagotavljanju širokopasovnega dostopa. Raziskava (Graf 7) razkriva tudi razmerje potreb po vrsti DSL tehnologije oziroma nakazuje, da bo ADSL tudi v prihodnosti zagotavljal večji del prihodkov od izdelkov širokopasovnega dostopa.

Graf 7: Rast in napoved števila DSL širokopasovnih povezav v svetu v 1000 po tipu povezav



Vir: Market Compendium 2003.

Graf 8: Rast in napoved prihodkov od širokopasovnih vozlišč v svetu v milijon EUR po regijah



Vir: Market Compendium 2003.

Kratkoročno se največje povpraševanje po telekomunikacijskih izdelkih za zagotavljanje xDSL širokopasovnega dostopa pričakuje v Zahodni Evropi in Severni Ameriki ter Aziji, kjer pa bo v posameznih državah (npr. Južna Koreja) rast manjša zaradi nasičenosti trga. Prihodki od prodaje širokopasovnih vozlišč so upadali od leta 2000, po napovedih (Graf 8) pa naj bi se prihodki od prodaje širokopasovnih vozlišč pričeli zmerno povečevati v vseh regijah sveta že v letu 2004 kljub nadaljevanju cenovnih pritiskov.

### **3.2.2.3. Stanje zrelosti VT telekomunikacijske dejavnosti**

Indikatorji in faktorji, ki se jih uporablja za napoved položaja zrelosti posamezne dejavnosti, so gibanje prodajnih količin v preteklem obdobju, dohodki od prodaje v preteklem obdobju, podatki o cenovnih pritiskih, proizvodne zmogljivosti, stopnja diferenciacije izdelkov, znanje odjemalcev, število novih odjemalcev in število potencialnih novih uporabnikov (Aaker, 1995, str. 99).

Spoznanje, da tržni potencial ni tako velik, kot je bilo napovedovano, je prisililo podjetja k proučitvi cenovnih strategij oziroma nižanju cen (BusinessWeek, 19 maj 2003, str. 64), ki je najizrazitejše v azijski regiji ter pri azijskih podjetjih (Tabela 1). Cenovni pritisk je povzročil velike izgube pri nekaterih podjetjih, ki so bila zato prisiljena izstopiti iz dejavnosti širokopasovnega dostopa (Nortel, Eicon,..). Hudi cenovni pritiski so vidni v drastičnem vsakoletnem nižanju prihodkov od prodaje izdelkov širokopasovnih vozlišč, ki so se znižali s 3,8 milijarde dolarjev v letu 2000 na 2,7 milijarde dolarjev v letu 2003 (Graf 8) kljub velikemu povečanju prodajnih količin. Razlog za upadanje prihodkov v telekomunikacijski dejavnosti širokopasovnega dostopa je možno pripisati trendu počasne gospodarske rasti in s tem povezanih investicij v svetu, prevelikim svetovnim proizvodnim zmogljivostim in zmanjšanemu povpraševanju.

## **4. Segmentacija medorganizacijskega trga za izdelke visoke tehnologije na globalnih trgih**

Kot izhodišče za pripravo uspešne trženjske strategije na VT-MOT in kot temelj pridobivanja konkurenčnih prednosti na vseh medorganizacijskih trgih, katerih značilnost so znane potrebe in želje odjemalcev, je učinkovita segmentacija MOT z uspešnim pokritjem ciljnega segmenta (Hunt, Speh, 2000, str. 51). Velika vlaganja v razvoj in raziskave, relativna majhnost domačih trgov in zahteva po ekonomiji obsega zahteva od podjetij, ki poslujejo na VT-MOT, skrbno načrtovan vstop na tuje trge oziroma globalizacijo poslovanja in s tem povezano segmentacijo globalnih VT-MOT (Dunn, Hulak, White, 1999, str. 186).

### **4.1. Segmentacija visoko tehnološkega medorganizacijskega trga**

Segmentacija zagotavlja delitev heterogenega trga posamezne države ali regije na manjše segmente, za katere je značilno, da jih odlikujejo enake želje in potrebe odjemalcev (Dibb, Simkin, 2001, str. 609). Poglobljena segmentacija posameznega trga za VT izdelke še dodatno deli uporabnike po namembnosti oziroma tehnološki zahtevnosti posamezne rešitve (Dunn, Hulak, White, 1999, str. 197).

#### **4.1.1. Zahteve in kriteriji za segmentacijo visoko tehnološkega medorganizacijskega trga**

Skladnost konkurenčnih prednosti podjetja z zahtevami in željami segmenta zahteva uporabo kriterijev, na podlagi katerih se določa upravičenost delovanja podjetja v posameznem segmentu (Hutt, Speh, 2001, str. 175). Velikost segmenta, kupna moč segmenta in značilnosti segmenta morajo biti merljive. Velikost segmenta mora biti tolikšna, da je poslovanje podjetja v segmentu dobičkonosno. Segment mora izražati značilnosti, ki se

ujemajo s konkurenčnimi prednostmi, ki jih ima podjetje. Segment se mora odzivati na trženjsko strategijo oziroma na predvidene elemente trženjskega spleta.

Segmentacijo MOT se izvaja na podlagi demografskih, poslovnih, nakupnih, situacijskih in osebnih spremenljivk (Bonoma, Shapiro, 1995, str. 15). Demografske spremenljivke določajo vrsto dejavnosti, velikosti podjetij in geografsko področje. Poslovne spremenljivke definirajo velikost ter zahtevnost odjemalcev. Nakupne spremenljivke podajajo odgovor na vprašanja, ali naj se podjetje usmeri na odjemalce, ki imajo centralno organiziran nakupni proces, na odjemalce, kjer prevladuje tehnični vpliv na nakupne odločitve, na odjemalce, s katerimi je razvit dolgoročni odnos, na trenutno najdobitkonosnejše odjemalce ali na odjemalce, ki poudarjajo kvaliteto ali ceno. Situacijske spremenljivke definirajo nujnost nakupa, velikost nakupa in specifičnost nakupa. Osebnostne spremenljivke podajajo odgovor na vprašanja ali naj se podjetje osredotoči na odjemalce, ki so nagnjeni k tveganju ali na odjemalce, ki niso nagnjeni k tveganju, ali naj se podjetje osredotoči na odjemalce, ki so mu zvesti oziroma ali naj se podjetje osredotoči na odjemalce s podobnimi vrednotami.

Značilnost, ki jo je potrebno upoštevati pri segmentaciji VT-MOT je vezana na načina trženja VT izdelkov. Trženje lahko poteka na podlagi znanih potreb in želja odjemalcev oziroma pri novih izdelkih trženje poteka na podlagi videnj proizvajalcev izdelka. Dva načina trženja pogojujeta dva načina segmentacije VT-MOT (Adcock, 2000, str. 109). Prvi način oziroma segmentacija na podlagi razčlenitve trga temelji na znanih željah in potrebah odjemalcev in je primerljiva z načinom segmentacije na klasičnih MOT. Drugi način segmentacije VT-MOT temelji na razvrščanju odjemalcev v skupine na podlagi dodane vrednosti, zahtevnosti projekta, pogostosti rešitve in želene prilagoditve VT izdelka za posamezno skupino odjemalcev (Dunn, Hulak, White, 1999, str. 187). Segmentacija VT-MOT za popolnoma nove izdelke oziroma razvrščanje odjemalcev v skupine se izvede v treh zaporednih korakih:

1. ocena vrednosti novega izdelka za potencialne odjemalce oziroma vzpostavitev povezave med prednostmi nove visoke tehnologije in željami ter potrebami odjemalcev,
2. iskanje potencialnih odjemalcev se prične z vzpostavitvijo povezave med prednostmi nove tehnologije ter izdelka in željami ter potrebami namišljenih odjemalcev,
3. razvrščanje odjemalcev v skupine, za katere se predvideva, da jih odlikujejo homogene želje in potrebe (Viardot, 1998, str. 116).

V poslovni praksi pa podjetja na VT-MOT v večini primerov izvedejo obe vrsti segmentacije trga. Segmentacija VT-MOT pa je dodatno otežena zaradi možnosti vplivanja konkurenčnih podjetij na želje in potrebe posameznih odjemalcev in s tem posledično spreminjanja velikosti segmenta oziroma obstoja segmenta. Vpliv na želje in potrebe odjemalcev oziroma velikost ter obstoj segmenta se na VT trgu spreminja tudi zaradi vplivov s strani regulativnih organov ali pa je lahko posledica tehnoloških sprememb (Freytag, Clarke, 2001, str. 477).

Segmentacija VT-MOT zahteva poleg upoštevanja klasičnih značilnosti VT segmenta tudi vzpostavitev povezave med VT odjemalcem oziroma segmentom na VT-MOT in trgom končne porabe oziroma zahteva upoštevanje izvedenega povpraševanja. Upoštevanje faze življenjskega cikla končnega izdelka oziroma upoštevanje povezave med trenutno stopnjo

razvitosti končnih uporabnikov izdelka, ki sestavljajo posamezni trg končne porabe in fazo življenjskega cikla končnega izdelka na trgu končne porabe, omogoča popolno segmentacijo VT-MOT (Moore, 1995, str. 14). Tako se trg končne porabe lahko nahaja na različni stopnji razvoja. Stopnja razvoja posameznega trga končne porabe določa pojavno obliko večine končnih odjemalcev, ti pa posredno določajo nekatere lastnosti segmenta VT-MOT. Kot končni uporabniki na posamezni stopnji pa nastopajo:

- ◆ inovativni uporabniki, značilni za začetni trg,
- ◆ vizionarji, značilni za brezno oziroma zgodnjo večino uporabnikov,
- ◆ pragmatiki, značilni za kegljišče oziroma tornado, so uporabniki, ki odločajo o množični uveljavitvi izdelka in tehnologije,
- ◆ konservativci, značilni za glavno ulico,
- ◆ skeptiki, značilni za asimilacijo oziroma sprejetje izdelka in tehnologije.

Kriteriji za segmentacijo globalnih VT-MOT zahtevajo tudi upoštevanje specifičnih dejavnikov, značilnih za VT dejavnosti. Tako je potrebno upoštevati specifičnosti vezane na mednarodno strateško povezovanje, tveganja, izhajajoča iz partnerskih povezav in tveganja, povezana z intelektualno lastnino (Davies, Brush, 1997, str. 4).

#### **4.1.2. Segmentacija VT-MOT za telekomunikacijske izdelke, namenjene zagotavljanju širokopasovnega dostopa**

V skladu z vsebinsko opredelitvijo zahtev in kriterijev za segmentacijo VT-MOT je segmentacijo globalnega VT-MOT za telekomunikacijske izdelke, namenjene zagotavljanju širokopasovnega dostopa potrebno, izvesti v dveh korakih. V prvem koraku je potrebno globalni trg razdeliti z makro segmentacijo, nato pa v drugem koraku z mikro segmentacijo razdeliti manjše regijske ali nacionalne trge po svojih značilnostih. Dejavniki, na podlagi katerih je možno posamezne regije razvrstiti v skupine so:

- ◆ GDP per capita,
- ◆ število telefonskih priključkov na sto prebivalcev,
- ◆ število osebnih računalnikov na sto prebivalcev,
- ◆ število uporabnikov interneta na deset tisoč prebivalcev (Hudson, 2003, str. 1).

Na podlagi strukture in značilnosti posameznih regij je globalni trg za telekomunikacijske izdelke, namenjene zagotavljanju širokopasovnega dostopa mogoče razdeliti v tri skupine:

1. razvite trge Severne Amerike, Zahodne Evrope in azijsko-pacifiške regije, katerih značilnost je relativno visok BDP per capita, več kot štirideset telefonskih priključkov na sto prebivalcev, več kot petindvajset osebnih računalnikov na sto prebivalcev in več kot tisoč petsto uporabnikov interneta na deset tisoč prebivalcev,
2. razvijajoče se trge Južne Amerike, Vzhodne Evrope in Južne ter Vzhodne Azije,
3. nerazvite trge Afrike in Bližnjega vzhoda, za katere je značilen zelo nizek BDP per capita, nekaj telefonskih priključkov na sto prebivalcev, manj kot en osebni računalnik na sto prebivalcev in okoli petdeset uporabnikov interneta na deset tisoč prebivalcev.

Posamezne dele globalnega razvitega in razvijajočega trga je smiselno dodatno segmentirati na podlagi predhodno omenjenih kriterijev ter na podlagi vladnih spodbud k razvoju širokopasovnega dostopa do interneta, saj groba delitev zakriva pomembne

podrobnosti. Tako je glede na predhodno omenjene kriterije, Vzhodno Evropo smiselno dodatno razdeliti na tri regije:

1. CEE (Central East Europe) države s povprečno sto petdeset uporabnikov interneta na deset tisoč prebivalcev in več kot trideset telefonskih priključkov na sto prebivalcev,
2. SEE (South Eastern Europe) države s povprečno dvajset uporabnikov interneta na deset tisoč prebivalcev in več kot dvajset telefonskih priključkov na sto prebivalcev,
3. CIS (Commonwealth of Independent States) države s povprečno manj kot desetimi uporabniki interneta na deset tisoč prebivalcev in več kot deset telefonskih priključkov na sto prebivalcev.

Nadaljnja segmentacija trga Vzhodne Evrope po predhodno navedenih kriterijih razkrije dejstvo (Vagliasindi, 2003, str. 3), da se število uporabnikov interneta na deset tisoč prebivalcev v posamezni regiji Vzhodne Evrope zelo razlikuje kljub dejstvu, da razlika v številu telefonskih priključkov na sto prebivalcev ni tako izrazita.

Kot je razvidno iz podatkov (Bauer, Kim, Wildman, 2003, str. 16) vladne spodbude na razvijajočih se trgih močno vplivajo na število končnih uporabnikov širokopasovnega dostopa, kar je razvidno na primeru Estonije in Južne Koreje. Glede intenzivnosti vladnih spodbud se države razdeli v tri skupine, ki se razlikujejo pa aktivni vlogi vlade k spodbujanju širokopasovnega dostopa do interneta. V prvo skupino se uvrščajo države (VB, ZDA, Avstrija, Nizozemska, Španija, Južna Koreja, Kanada, Irska, Italija, Švedska, Avstralija, Danska, Madžarska in Estonija), ki aktivno tudi finančno spodbujajo razvoj širokopasovnih omrežij.

Geografsko segmentacijo je, na podlagi razporeditve naseljenosti prebivalstva, smiselno uporabiti kot dodatni kriterij segmentacije na razvitih in razvijajočih se trgih za izdelke širokopasovnega dostopa. Pri tem se kot kriterija privzema gostota naseljenosti prebivalstva v posamezni državi oziroma razmerja med številom mestnih prebivalcev in prebivalcev, ki prebivajo v ruralnih področjih. Tako je na razvitih in razvijajočih se trgih, na področjih z visoko gostoto populacije pričakovati visoko število širokopasovnih uporabnikov dostopa do interneta, saj že sami tržni ekonomski dejavniki spodbujajo rast števila uporabnikov širokopasovnega dostopa do interneta. V razvitih regijah je tudi v delih držav, za katere je značilna manjša gostota prebivalcev na kvadratni kilometer, pričakovati večje število uporabnikov širokopasovnega dostopa, saj države s finančnimi spodbudami, spodbujajo uporabo širokopasovnega dostopa do interneta. Tako Avstralija (Bauer, Kim, Wildman, 2003, str. 9) spodbuja širokopasovni dostop do interneta z namenom spodbujanja e-izobraževanja v odročnih krajih, ZDA spodbujajo širokopasovni dostop v zvezni državi Aljaska z namenom povezovanja šol, knjižnic in zdravstvenih ustanov (Hudson, 2003, str. 9).

Kot izhodišče za nadaljnjo segmentacijo na razvitih in razvijajočih se trgih je potrebno uporabiti tudi kriterij deregulacije končnega telekomunikacijskega trga oziroma kriterij, ali je na telekomunikacijskem trgu končne porabe prisotna konkurenca. Tako obstajajo trgi, na katerih je izvedena tako de jure kot de facto demonopolizacija, obstajajo trgi, na katerih je izvedena de jure in ne de facto demonopolizacija in obstajajo trgi, na katerih nastopa le monopolni ponudnik telekomunikacijskih storitev. Tako lahko Severno Ameriko označimo kot regijo, kjer je prišlo do popolne liberalizacije telekomunikacijskega trga končnih storitev. V ZDA širokopasovni dostop do interneta ponuja trinajst velikih in malih telekomunikacijskih

podjetij, v Kanadi pet, vse ponudnike pa je možno dodatno okarakterizirati po vrsti uporabljenega poslovnega modela.

V Južni Ameriki se države delijo v dve skupini, v prvo skupino se uvrščajo večje države (Mehika, Argentina, Venezuela) s privatiziranimi nacionalnimi telekomunikacijskimi operaterji in nekaj manjšimi konkurenčnimi regijsko lokalnimi telekomunikacijskimi operaterji. V drugo skupino se uvrščajo manjše države (Urugvaj, Čile, Bolivija) z monopolnim nacionalnim telekomunikacijskim operaterjem (Jacome, Kuhlmann, 2003, str. 5). Ravno tako kot v Severni Ameriki tudi v Južni Ameriki nekatere telekomunikacijske operaterje odlikujejo podobne lastnosti, ki omogočajo nadaljnjo karakterizacijo.

V večini držav v Zahodni Evropi storitev širokopasovnega dostopa končnim uporabnikom na lastni telekomunikacijski opremi nudi le nacionalni telekomunikacijski operater in eden ali dva manjša konkurenta, ki pa ju odlikuje drugačen poslovni model kot nacionalnega operaterja. Za Vzhodno Evropo je značilna pravna demonopolizacija telekomunikacijskega trga, pri tem se je dejanska demonopolizacija izvedla le v večjih državah (npr. Poljska, Madžarska, Rusija). Konkurenca je nastala s prevzemi nacionalnih telekomunikacijskih operaterjev in ustanovitvijo novih telekomunikacijskih operaterjev v posredni lasti države. V manjših vzhodno evropskih državah (npr. Slovenija, Estonija, Litva) pa je majhnost trga kljub zakonski podlagi onemogočila dejansko liberalizacijo telekomunikacijskega trga.

Za vsako regijo, tako razvito kot razvijajočo, je značilnih nekaj tipov odjemalcev izdelkov širokopasovnih vozlišč oziroma nekaj segmentov odjemalcev, ki pa si delijo enake osnovne značilnosti:

- ◆ najpomembnejši segment odjemalcev sestavljajo nacionalni oziroma bivši nacionalni telekomunikacijski operaterji na razvitih trgih,
- ◆ drugi segment odjemalcev sestavljajo konkurenčni oziroma alternativni telekomunikacijski operaterji in ponudniki telekomunikacijskih storitev na razvitih trgih,
- ◆ v tretjem segmentu odjemalcev izdelkov širokopasovnega so nacionalni operaterji in ponudniki telekomunikacijskih storitev na razvijajočih se trgih,
- ◆ četrti segment predstavljajo alternativni telekomunikacijski operaterji in ponudniki telekomunikacijskih storitev na razvijajočih se trgih.

Najpomembnejša značilnost nacionalnih telekomunikacijskih operaterjev na razvitih trgih je njihovo posedovanje velikega števila končnih uporabnikov telekomunikacijskih storitev in s tem potencialnih končnih uporabnikov širokopasovnega dostopa. To dejstvo zagotavlja, da naročajo izdelke v velikih količinah in v večini primerov preko javnih razpisov. Njihova velikost v veliko primerih pomeni tudi, da dobavitelje iščejo med velikimi ponudniki telekomunikacijskih izdelkov (Raynovich, Harvey, 2003, str. 5). Glede na dejstvo, da operaterji ponujajo govorne storitve končnim uporabnikom preko klasičnega telefonskega omrežja in glede na predhodno omenjeno dejstvo, da imajo veliko količino potencialnih uporabnikov širokopasovnega dostopa, se odločajo za poslovni model ponujanja samo storitve širokopasovnega dostopa do interneta in ne celotne storitve "Triple Play". Za tehnično osebje operaterja je značilno najboljše poznavanje najnovejših VT izdelkov, značilno je, da uporabljajo veliko število starejših izdelkov večjega števila ponudnikov, značilno je, da imajo najbolj razvit sistem nakupovanja novih izdelkov in v veliko primerih je za nacionalne



telekomunikacijske operaterje značilna koeksistenca velikega števila nasprotujočih si interesnih skupin v samem podjetju. Velikost večine nacionalnih operaterjev pa posledično tudi pogojuje velik vpliv političnih lobijev na poslovanje nacionalnih telekomunikacijskih operaterjev in s tem tudi velik vpliv lobijev na izbiro dobaviteljev telekomunikacijskih izdelkov.

Specializacija na točno določeni segment končnih uporabnikov, ki jih odlikuje želja in potreba po "Triple Play" storitvah širokopasovnega dostopa, je značilnost alternativnih telekomunikacijskih operaterjev na razvitih trgih. Zaradi specializacije potrebujejo alternativni telekomunikacijski operaterji strogo namenske izdelke za zagotavljanje širokopasovnega dostopa, s katerimi je mogoče najučinkoviteje nuditi glasovne, vizualne in podatkovne storitve končnim uporabnikom. Za alternativne telekomunikacijske operaterje je značilno, da so kapitalsko veliko šibkejši od nacionalnih operaterjev, da razpolagajo z majhnim številom strokovnjakov in da imajo relativno malo končnih uporabnikov. Alternativni telekomunikacijski operaterji naročajo izdelke postopoma in v manjših količinah, lahko bi dejali, da investirajo v izdelke širokopasovnega dostopa v skladu z rastjo svojih končnih uporabnikov storitev širokopasovnega dostopa.

Nacionalne telekomunikacijske operaterje na razvijajočih se trgih se lahko v veliko lastnostih primerja z nacionalnimi telekomunikacijskimi operaterji na razvitih trgih. Ena od pomembnejših razlik je v dejstvu, da na razvijajočih se trgih kot odjemalci nastopajo potencialni uporabniki oziroma uporabniki, ki se seznanjajo z izdelki za zagotavljanje širokopasovnega dostopa. Splošne želje in potrebe odjemalcev so znane, vendar bi lahko dejali, da telekomunikacijski operaterji vedo, da potrebujejo izdelke širokopasovnega dostopa, ne vedo pa natančno, kakšne izdelke potrebujejo. Drugo izjemo pa predstavljajo nacionalni telekomunikacijski operaterji (npr. Poljska, Madžarska, Makedonija), ki so v lasti telekomunikacijskih operaterjev z razvitih trgov, te lahko primerjamo z nacionalnimi telekomunikacijskimi operaterji z razvitih trgov ob upoštevanju dejstva, da so vse večje investicijske odločitve sprejete v matičnem podjetju. Značilno za nacionalne telekomunikacijske operaterje v Južni Ameriki (Jacome, Kuhlmann, 2003, str. 5), ki so v lasti države in imajo monopolni položaj, je boljša razvitost telekomunikacijskega omrežja, kot v državah, ki so privatizirale nacionalne telekomunikacijske operaterje.

Značilnost večjih držav Vzhodne Evrope, v katerih je bil izveden prevzem nacionalnega telekomunikacijskega operaterja s strani operaterja z razvitega trga, je ustanovitev alternativnega telekomunikacijskega operaterja pod okriljem države. Lastnost te vrste operaterjev je relativno manjše število končnih uporabnikov in relativno visoka rast števila uporabnikov. Posredno državno lastništvo (npr. Dialog Poljska) pa vpeljuje vpliv političnih lobijev na poslovanje nacionalnih telekomunikacijskih operaterjev in s tem tudi velik vpliv lobijev na izbiro dobaviteljev telekomunikacijskih izdelkov.

Na primeru podrobne segmentacije razvitega nacionalnega trga lahko na primeru Belgije, ki velja za enega od bolj razvitih trgov oziroma trgov z največjo penetracijo širokopasovnih uporabnikov glede na število prebivalcev v Evropi, ugotovimo, da poleg nacionalnega operaterja Belgacom, ki ponuja DSL širokopasovni dostop preko štirih ponudnikov storitev oziroma ISP-jev Belnet, Cybernet ([www.cybernet.be](http://www.cybernet.be)), Infonie, Openweb in VT4 network, širokopasovni dostop v Belgiji trži še veliko število konkurenčnih oziroma alternativnih

operaterjev (Point Topic, 2002, str. 270). To so KPN Belgium (www.eunet.be), BTIgnite, Codenet (www.codenet.be), Easynet, EDPnet (www.edpnet.be), Eunet, Idnet, Netall, Perceval, Planet Internet (www.planetinternet.be), Tiscali, Versatel (www.versatel.be), Wanadoo, Win in XSAll. Nekateri od alternativnih operaterjev ponujajo zelo specializirane storitve, namenjene ozkemu segmentu poslovnih uporabnikov, nekateri pa so se osredotočili na enak segment končnih rezidenčnih in poslovnih uporabnikov kot Belgacom.

#### **4.1.3. Koristi segmentacije**

V primeru, da podjetje spoštuje zahteve za segmentacijo MOT, se posledično lahko nadeja večjega števila koristi. Koristi nastopijo že zaradi samega nadrobnejšega spoznavanja samega segmenta, kar privede do podrobnejšega razumevanja posebnosti želja in potreb odjemalcev v segmentu. Poznavanje želja in potreb omogoča osredotočen razvoj izdelkov, pripravo ustreznih tržnih strategij, izbiro prave tržne poti in ustrezno pripravo vseh ostalih elementov trženjskega spleta oziroma pripravo vrednosti za odjemalca, ki jo je težko posnemati (Haar, Kemp, Omta, 2001, str. 636). Potrebno je poudariti, da so koristi segmentacije VT-MOT, katere posledica je tudi dokaj natančno poznavanje želja in potreb odjemalcev, veliko večje kot na MOT, saj je določitev homogenega segmenta velikokrat zelo otežena zaradi nezmožnosti jasnega artikuliranja želja in potreb s strani odjemalcev. Vendar poglobljeno sodelovanje omogoča kasnejšo boljšo pripravo cenovnih strategij, vrste in načina promocije ter ostalih elementov trženjskega spleta.

V procesu segmentacije trga se ovrednotijo tudi kriteriji, ki omogočajo pravilno izbiro načina vstopa. Tako se vrednotijo pričakovanja glede velikosti posameznega tujega trga, vrednotijo se potrebni stroški in potrebe po virih za vstop, izkušnje na tujih trgih, izkušnje in odnos vodstvenega kadra do vstopa na tuje trge, konkurenco na tujem trgu, pričakovane vidne in nevidne ovire pri vstopanju, primernost izdelka za tuj trg in čas vstopa na tuj trg.

## **4.2. Pokritje ciljnega visoko tehnološkega medorganizacijskega trga**

### **4.2.1. Vrednotenje segmenta**

Vrednotenje segmenta zajema proučitev dveh faktorjev. V prvem koraku se ovrednoti splošno privlačnost segmenta, kar zajema ovrednotenje velikosti segmenta, rasti segmenta, dobičkonosnosti segmenta in tveganosti segmenta. Drugi kriterij, ki ga upoštevajo podjetja, je povezan s povezanostjo vlaganj v segment in z razpoložljivimi konkurenčnimi prednostmi podjetja (Kotler, 2000, str. 274). Pri vrednotenju segmentov na MOT se uporablja tudi izločitveno metodo, ki na podlagi sledečih kriterijev:

- ◆ prihodnji privlačnosti segmenta,
- ◆ količini virov za zadovoljevanje segmenta,
- ◆ skladnostjo potreb segmenta z usmeritvami vodstva podjetja,
- ◆ sposobnostjo prilagoditve zahtevam segmenta,

omogoča izločanje neustreznih segmentov (Freytag, Clarke, 2001, str. 482).

Vrednotenje segmenta na VT-MOT je zelo primerljivo z vrednotenjem segmenta na MOT, vendar je potrebno na VT-MOT zelo previdno vzpostaviti povezavo med velikostjo segmenta in številom potencialnih odjemalcev. Pri vrednotenju se ocenjuje tudi potencialna rast segmenta, ki izvira iz obstoječih odjemalcev, ki bodo za zapolnjevanje svojih potreb uporabili

ново tehnologijo, in novih odjemalcev, ki zaradi nove tehnologije vstopajo na trg. Zelo pomemben dejavnik, ki bistveno vpliva na potenciala določenega segmenta na VT-MOT, je tudi stopnja zrelosti končnih uporabnikov telekomunikacijskih storitev oziroma faza v modelu življenjskega cikla posamezne tehnologije (Moore, 1995, str. 136). Pri vrednotenju segmenta se ocenjuje tudi stopnjo konkurence, sposobnost podjetja, da zadovolji potrebe segmenta, vhodne ovire za vstop v segment in povezanost strateške usmeritve podjetja z željami in potrebami segmenta.

Posebnosti pri vrednotenju segmenta na VT-MOT pa nastopijo tudi pri izvedbi vrednotenja segmenta. V proces vrednotenja so močno vpleteni tako tržni oddelki ponudnika, razvojni oddelki ponudnika kot proizvodni oddelki ponudnika VT izdelkov. Posebno pozornost se posveča vrednotenju tehnoloških možnosti ponudnika, ki se jih primerja z zahtevami oziroma željami in potrebami odjemalcev (Viardot, 1998, str. 126). Druga posebnost, ki se je morajo zavedati ponudniki VT izdelkov pri izbiri segmenta, je prisotnost ovir za vstop. Nekateri segmenti so za določene proizvajalce nedostopni, tako lahko telekomunikacijske izdelke (npr. komutacijska vozlišča, mobilne in stacionarne komunikacijske naprave) ameriški vojski kljub izredno velikemu in rastočemu segmentu dobavlja le nekaj ameriških podjetij.

Kot primer vrednotenja segmenta naj navedem vrednotenje segmenta alternativnih odjemalcev v Belgiji, kjer se izkaže, da veliko število alternativnih ponudnikov širokopasovnega dostopa še ne pomeni velikega števila odjemalcev izdelkov širokopasovnega dostopa. Velik del alternativnih ponudnikov širokopasovnega dostopa v Belgiji uporablja oziroma najema izdelke Belgacom, le nekaj pa jih uporablja lastne izdelke.

#### **4.2.2. Izbira segmenta**

Vrednotenju posameznih segmentov sledi odločitev o izbiri primernega segmenta (Kotler, 2000, str. 274). Tako se podjetje lahko osredotoči na posamezen segment, kjer si skuša zagotoviti visoko stopnjo prepoznavnosti in velik tržni delež. Podjetje se lahko specializira in zadovoljuje potrebe odjemalcev nekaj segmentov, kjer med segmenti lahko obstaja le malo sinergije. Podjetje se lahko osredotoči na različne segmente, kjer potrebe in želje odjemalcev lahko zadovoljuje s točno določenim izdelkom. Druga vrsta specializacije je osredotočenje na segmente določenih odjemalcev oziroma na določene skupine odjemalcev. Največja podjetja pa se lahko odločijo, da bodo zadovoljevala potrebe in želje vseh odjemalcev v vseh segmentih.

Izbira segmenta na VT-MOT se vrši na podlagi stopnje privlačnosti nove tehnologije in izdelkov različnim skupinam odjemalcev (Moore, 1995, str. 25). Podjetje naj bi v primeru, ko je to mogoče, izbralo segmente na podlagi enega izmed treh kriterijev. Podjetje naj bi izbralo segment odjemalcev, ki jim uporaba novega VT izdelka omogoča doseganje konkurenčnih prednosti na področju, kjer do sedaj niso bili prisotni. Podjetje naj bi izbralo segment, kjer odjemalci z novim izdelkom in tehnologijo izboljšajo produktivnost. Podjetje naj bi izbralo segment, kjer odjemalci z novim izdelkom vidno zmanjšajo celotne stroške poslovanja. Lahko bi trdili, da nove lastnosti in prednosti VT izdelkov in s tem povezan nov način zadovoljevanja potreb in želja, v veliko primerih zahteva od odjemalcev, da se osredotočijo na razvoj novih segmentov.

Pri izbiri segmenta se podjetje, ki posluje na VT-MOT, lahko odloča med koncentrirano ali diferencirano izbiro segmentov. Pri prvem vstopi na omejeno število segmentov, kar posledično vodi k manjšim stroškom in večji tveganosti. Diferenciran vstop predvideva vstop na večje število segmentov, kjer podjetje za vsak segment pripravi adaptirano trženjsko strategijo. Nova tehnologija in dinamičnost VT-MOT pa v proces segmentacije trga vnašata veliko neznank. Podjetja so tako soočena z dvomi o pravilnosti izbranega procesa segmentacije, soočena so z dvomi o pravilni izbiri segmentacijskih spremenljivk, z dvomi o pravilnosti rezultatov in z vprašanjem o trajnosti segmenta (Dibb, Simin, 2001, str. 610).

Pri izbiri segmenta je zelo pomembno, da konkurenčne prednosti podjetja lahko zadovoljijo želje in potrebe odjemalcev v segmentu, ki pa so zelo odvisne od substitutov, ki so razpoložljivi končnim uporabnikom širokopasovnega dostopa. Podatki širšega okolja razkrivajo, da npr. v Belgiji širokopasovni dostop ponujata tudi dva kabelska operaterja Telenet s 137.000 uporabniki ([www.telenet.be](http://www.telenet.be)) in Chello Belgium ([www.chello.com](http://www.chello.com)). Potreba in želja Belgacom je zaradi hude konkurence kabelskih operaterjev, nuditi poleg klasičnih telefonskih govornih storitev in širokopasovnih storitev tudi video storitve s pomočjo DSL širokopasovnega dostopa. Video storitve je mogoče nuditi le s pomočjo najnovejših izdelkov, ki jih ponuja le nekaj najnaprednejših ponudnikov telekomunikacijskih izdelkov oziroma z ADSL2+ ter VDSL tehnologijo, ki jo je Belgacom testno začel preizkušati v letu 2002. Poleg video storitev pa mu tehnologija omogoča nudenje storitev končnim uporabnikom, kot so TV email, TV bančništvo in spletne igre.

### ***4.3. Trgi za izdelke visoke tehnologije s področja telekomunikacij***

Globalizacija, ki je ena od značilnosti telekomunikacijske dejavnosti širokopasovnega dostopa, sili podjetja, ki delujejo v dejavnosti, k iskanju vedno novih trgov in novih priložnosti, s katerimi bi lahko povečala svojo dobičkonosnost. Globalna tržna konkurenca in dinamično okolje VT dejavnosti zahteva od podjetij diverzifikacijo trgov.

Zaradi majhnosti domačih trgov so vsa podjetja, ki proizvajajo izdelke širokopasovnega dostopa, prisiljena iskati ciljne tržne segmente tudi na tujih trgih. Lahko bi dejali, da v sedanjem času vsa podjetja, ki proizvajajo izdelke širokopasovnega dostopa, intenzivno raziskujejo nove trge oziroma trge, na katerih še niso prisotna, hkrati pa proučujejo tudi različne možnosti vpeljave izdelkov na te trge. Odločitev, na koliko trgih bo posamezno podjetje tržilo izdelke širokopasovnega dostopa, in na kakšen način bo vstopilo na izbrani trg, pa je odvisna od večjega števila dejavnikov, vezanih tako na samo podjetje kot na sam ciljni trg.

Značilno za podjetja v VT dejavnostih je, da proizvajajo izdelke, v razvoj katerih je bilo vloženega veliko znanja. Specifična znanja, povezana z izdelki širokopasovnega dostopa, zahtevajo od podjetij, ki tržijo izdelke širokopasovnega dostopa, da nudijo odjemalcem obsežno predprodajno svetovanje, prodajno podporo v obliki instalacije in montaže izdelkov. V veliko primerih pa odjemalci zahtevajo od ponudnikov, da ti skrbijo tudi za poprodajno podporo oziroma za servisno podporo, vezano na izdelke. Vsi ti dejavniki pa tudi bistveno vplivajo na način izbranega trga, za katerega se odločijo podjetja, ki tržijo izdelke širokopasovnega dostopa.

Podjetja, ki tržijo izdelke širokopasovnega dostopa in želijo uspeti na tujih trgih so v večini primerov primorana v popolni lastniški vstop na tuj trg. Prvi razlog je povezan s predhodno omenjenimi dejavniki, vezanimi na prodajno in poprodajno podporo, ki jih podjetja lažje in kvalitetnejše nudijo v primeru popolnega lastniškega deleža, ki jim omogoča tudi boljši nadzor (Almor, 2001, str. 10). Drugi razlog je vezan na intelektualno lastnino in znanja, ki jih podjetje poseduje. V primeru popolnega lastniškega deleža je varovanje podatkov, vezanih na VT izdelke, veliko preprostejše in zanesljivejše. Tretji in velikokrat zelo pomemben dejavnik, zaradi katerega se podjetja odločajo za popoln lastniški delež, je povezan z vzbujanjem in dvigovanjem zaupanja pri odjemalcih. Zaradi lastnosti VT izdelkov in potencialnih problemov, vezanih na te izdelke, se odjemalci oziroma telekomunikacijski operaterji zelo neradi odločijo za dobavitelja širokopasovnih izdelkov, ki ni izkazal zadostne predanosti trgu.

V nekaterih primerih pa se podjetja, ki tržijo izdelke širokopasovnega dostopa, zaradi političnih, administrativnih in ekonomskih dejavnikov odločajo, da na tuj trg vstopijo kot strateški partnerji lokalnih podjetij ali pa kot deležniki v mešanih podjetjih. Tudi pri teh dveh načinih vstopa podjetja izkažejo visoko predanost trgu, ki je nujna za uspeh pri trženju VT izdelkov. Tako večina svetovnih ponudnikov izdelkov za zagotavljanje širokopasovnega dostopa trži svoje izdelke v Turčiji s pomočjo lokalnih partnerjev (Teknotel - AFC Advanced Fiber, Telemax - ECI Telekom, İltek - Iskratel, Başarı - Huawei, Aydın Yazılım- ADC, Koç Sistem - Lucent in Karel - Marconi), ki odjemalcem nudijo tudi vse poprodajne servisne in vzdrževalne storitve.

## **5. Strategije trženja na medorganizacijskih trgih za izdelke visoke tehnologije s področja telekomunikacij**

Kot je razvidno iz predhodnih poglavij, VT-MOT odlikujejo nekatere posebnosti in lastnosti, katerim je potrebno prilagoditi trženjske strategije za VT izdelke. Za VT izdelke je značilno, da se jih uspešno trži na dva različna načina. Pri VT izdelkih, za katere je značilno, da na trgu obstaja potreba ali želja po teh izdelkih, se uporablja trženjsko strategijo, ki temelji na zadovoljevanju znanih potreb in želja odjemalcev. Pri popolnoma novih izdelkih oziroma pri izdelkih, ki temeljijo na novih tehnologijah, se za trženje VT izdelkov uporablja trženjska strategija potiska novih visoko tehnoloških izdelkov na trg (Viardot, 1998, str. 115).

### **5.1. Pomen trženja na podlagi odnosov na VT-MOT s področja telekomunikacij**

Želja po doseganju višje dobičkonosnosti in želja po pridobivanju, razvoju in ohranjanju odjemalcev med podjetji na MOT je privedla do dejstva, da podjetja na MOT posvečajo vedno več pozornosti trženju, temelječem na odnosih (Cannon, Perreault, 1999, str. 442). Trženje VT izdelkov na VT-MOT zaradi značilnosti VT izdelkov brez komponente trženja, temelječega na odnosih, ne more biti uspešno (Ruyter, Moorman, Lemmink, 2001, str. 271). Na oblikovanje, razvoj in obstoj trženja, temelječega na odnosih, na MOT in VT-MOT vplivajo tri skupine spremenljivk: spodbujevalci trženja, temelječega na odnosih, temeljne sestavine in rezultati trženja, temelječega na odnosih. Za VT-MOT je značilno, da podjetja razvijajo dolgoročni partnerski odnos tako z odjemalci kot tudi s komplementarnimi in v nekaterih primerih celo konkurenčnimi podjetji.

### **5.1.1. Spodbujevalci trženja, temelječega na odnosih**

Spodbujevalci trženja, temelječega na odnosih, so vplivi širšega in ožjega zunanjega okolja, ki oblikujejo razmere in pogoje za nastanek trženja, temelječega na odnosih (Morgan, Hunt, 1994, str. 33; Cannon, Perreault, 1999, str. 442).

Tržna dinamika povzroča negotovost in odvisnost podjetij ter predstavlja glavni motiv za sodelovanje podjetij. Negotovost pri sprejemanju odločitev se zmanjšuje z naraščanjem količine informacij, potrebnih za ključne odločitve in s sposobnostjo predvidevanja posledic teh odločitev in zaupanja v te odločitve (Cannon, Perreault, 1999, str. 444).

Koristi dolgoročnih partnerskih odnosov v obliki večje tržne usmerjenosti, uspešnosti in učinkovitosti, vzpodbujajo podjetja k oblikovanju in razvoju trženja, temelječega na odnosih med podjetji (Cannon, Perreault, 1999, str. 444).

Komplementarnost virov je stopnja, do katere se podjetji lahko medsebojno dopolnjujeta v smislu posedovanja različnega znanja, veščin, izkušenj in drugih virov podjetij. To sicer povečuje negotovost, povezano z nepoznavanjem partnerskega podjetja in višjimi stroški prilagoditev, vendar pa nudi razpoložljivost kritičnih virov, katerih prisotnost omogoča doseganje rezultatov, ki jih posamezno podjetje samo ne bi moglo doseči (Jap, 1999, str. 465).

Oba partnerja v odnosu morata imeti enako mnenje o skupnih vrednotah, saj to prispeva k razvoju zaupanja med partnerjema in povečuje zvestobo v partnerskem odnosu (Morgan, Hunt, 1994, str. 25). Norme sodelovanja pa izražajo pričakovanja partnerjev glede skupnega sodelovanja in obnašanja pri doseganju skupnih in lastnih ciljev (Cannon, Perreault, 1999, str. 443).

Socialna interakcija je proces, v katerem sodelujoče osebe delujejo tako, da stalno reagirajo druga na drugo s prilagajanjem svojega vedenja svojim nameram in pričakovanim in zaznanim nameram svojih partnerjev. Če je v interakciji prisotna obojestransko izmenjava, lahko govorimo o oblikovanju trajnega odnosa, ki traja toliko časa, dokler udeležencema prinaša koristi (Barnes, 2000, str. 89-102). Preračunljivo obnašanje vključuje iskanje lastnih interesov in koristi s hkratnim zavajanjem partnerja. Partnerja, ki stremita k dolgoročnemu odnosu oziroma partnerja, ki iščeta dolgoročne koristi, iz odnosa izključujeta preračunljivo obnašanje (Morgan, Hunt, 1994, str. 25).

Značilnost VT-MOT je, da poleg spodbujevalcev trženja, temelječega na odnosih, prisotnih na MOT, razvoj trženja, temelječega na odnosih, na VT-MOT dodatno spodbujajo tehnološka negotovost, visoki stroški menjave VT izdelkov, kratka doba trženja VT izdelkov in vpliv referenčnih kupcev na kasnejše uspešno trženje VT izdelkov (Moriarty, Kosnik, 1989, str.8; Mohr, 2001, str. 73; Heide, Weiss, 1995, str. 30; Ruyter, Moorman, Lemmink, 2001, str. 275; Salminen, Möller, 2002, str. 2).

Tehnološko negotovost, ki se odraža v časovnem odlaganju naročil novih izdelkov s strani odjemalcev, grožnja s hitro zastarelostjo novega izdelka ter grožnja s strani novih prihajajočih tehnologij, spodbujajo ponudnike VT izdelkov k razvijanju trženja, temelječega na odnosih (Mohr, 2001, str. 73).

Nova in nepoznana tehnologija, visoke investicije v nove tehnologije ter visoki stroški menjave tehnologije in VT izdelkov ter nepopolna skladnost med izdelki različnih

ponudnikov VT izdelkov spodbujajo ponudnike in odjemalce VT izdelkov k razvijanju trženja, temelječega na odnosih (Ruyter, Moorman, Lemmink, 2001, str. 273).

Kratko časovno okno, povezano s hitrim spreminjanjem tehnologij, v katerem je mogoče tržiti nove VT izdelke, v povezavi z visokimi stroški razvoja in uvajanja novih VT izdelkov na trg, predstavlja vir negotovosti tako za ponudnike kot za odjemalce VT izdelkov (Heide, Weiss, 1995, str. 30).

Uspešen vstop na nove VT-MOT trge, uspešna predstavitev novih VT izdelkov in dolgoročna krepitev konkurenčnosti VT podjetij je v veliko primerih odvisna od uspešnih pridobitev prvih kupcev in kasnejšega vpliva referenčnih odjemalcev na uspešno množično trženje VT izdelkov (Salminen, Möller, 2002, str. 9).

Lahko bi dejali, da vsi opisani dejavniki, značilni za VT-MOT, tržna negotovost, tehnološka negotovost in dinamična konkurenca, spodbujajo tako ponudnike kot odjemalce k trženju, temelječem na odnosih. Na VT-MOT se pojavlja nekaj spodbujevalcev, dostop do virov, dostop do novih trgov, hitrejši vstop na trg, razvoj novih in dopolnilnih izdelkov ter sodelovanje pri definiciji standardov, ki spodbujajo dolgoročni partnerski odnos med komplementarnimi ponudniki oziroma v nekaterih primerih tudi med konkurenčnimi podjetji (Mohr, 2001, str. 83).

Sinergijski učinki partnerstva vodijo do večje konkurenčnosti partnerskih podjetij, kar omogoča obema partnerjema večjo konkurenčnost napram ostalim podjetjem na njunih obstoječih trgih, kot tudi povečuje možnost skupnega uspeha na novih trgih (Mohr, 2001, str. 73). Medsebojno dopolnjevanje, vezano na izdelek, servisne storitve ter zmanjšanje negotovosti odjemalcev kot posledica skupnega nastopa omogoča obema partnerskima podjetjema doseganje "win-win" situacij, tako na obstoječih trgih enega od partnerjev, kot na popolnoma novih trgih.

Visoka kompleksnost VT izdelkov, visok nivo znanja, potreben za razvoj VT izdelkov, zahteva po kratkem času razvoja VT izdelkov spodbuja tako vertikalni partnerski odnos kot tudi horizontalni partnerski odnos s komplementarnimi ali celo konkurenčnim podjetjem (Norman, 2002, str. 177). Medsebojno dopolnjevanje s poudarkom na dopolnjevanju kompleksnih znanj omogoča partnerskima podjetjema razvoj novih izdelkov, ki jih kot samostojno podjetje zaradi različnih tehnoloških, tržnih oziroma pravnih omejitev, samostojno ne bi bilo sposobno razviti.

Definicija oziroma sprejetje industrijskega standarda je vitalnega pomena za splošno sprejetje tehnologije oziroma novih VT izdelkov. Le definirani standardi lahko pospešijo rast povpraševanja po novih VT izdelkih (Mohr, 2001, str. 76). Sodelovanje partnerskih podjetij omogoča zaradi večjega vpliva hitrejšo standardizacijo tehnologije oziroma sprejetje standardov v standardizacijskih odborih. Sprejeti standardi omogočajo rast števila uporabnikov, saj zmanjšujejo bojazen odjemalcev pri sprejemanju nakupnih odločitev.

### **5.1.2. Temeljne sestavine trženja, temelječega na odnosih**

Elemente, ki tvorijo in vplivajo na pojavno obliko trženja, temelječega na odnosih, lahko razvrstimo v dve večji skupini. V prvo skupino se uvrščajo socialno psihološki dejavniki posameznika, med katere se uvrščajo zaupanje, zvestoba, sodelovanje in medsebojni odnos (Morgan, Hunt, 1994, str. 33) V drugo skupino pa se uvrščajo dejavniki, povezani s

poslovanjem in viri podjetja, med katere se uvrščajo investicije v prilagoditev podjetja, operativne povezave in združljivost partnerjev ter pravno formalne povezave (Morgan, Hunt, 1994, str. 33; Hutt, Speh, 2001, str. 91). Temeljne sestavine trženja, temelječega na odnosih na MOT in VT-MOT so primerljive, vendar so podjetja, ki poslujejo na VT-MOT, soočena z nekaterimi posebnostmi, ki so posledica specifičnosti teh trgov. Najpomembnejši socialno psihološki dejavniki na VT-MOT je osebni odnos in s tem povezana formalna in neformalna izmenjava informacij (Ruyter, Moorman, Lemmink, 2001, str. 274).

Zaupanje in zvestoba sta osnovni sestavini koncepta trženja, temelječega na odnosih. Prisotnost zaupanja med partnerji in zvestoba partnerskim odnosom kot središnji točki, omogočata razvoj dolgoročnih partnerskih odnosov. Zaupanje in zvestoba omogočata, da pričakovani rezultati dolgoročnega sodelovanja premagajo kratkoročne interese in omogočata, da so tvegane akcije videti sprejemljive, ker partnerja pod naštetimi pogoji menita, da se soperter ne bo obnašal preračunljivo (Morgan, Hunt, 1994, str. 22).

Namen partnerskega odnosa je dosegati skupne cilje, zagotavljati učinkovito sodelovanje, ki partnerjema omogoča oblikovanje konkurenčnih prednosti, ki jih izkazujeta proti drugim skupinam podjetij (Morgan, Hunt, 1994, str. 26).

Formalno in neformalno posredovanje in deljenje pomembnih in pravočasnih informacij med partnerjema ter pravočasna in iskrena komunikacija krepita zaupanje ter usmerja pričakovanja in zaznave partnerjev (Morgan, Hunt, 1994, str. 25). Posledica izmenjave informacij se kaže v izboljšanju kvalitete izdelkov ali storitev, v učinkovitejšem razvoju novih izdelkov, v razumevanju rezultatov partnerskega sodelovanja, v poglobljenem odnosu, v strahu pred preračunljivim obnašanjem (Andersen, 2001, str. 177; Kalafatis, 2000, str. 225).

Tesno sodelovanje med posamezniki iz partnerskih podjetij kot bistvena sestavina trženja, temelječega na odnosih, vodi v oblikovanje, spreminjanje in razvijanje partnerskih odnosov. Pričakovani rezultati dolgoročnih partnerstev nastajajo potem, ko se posamezniki partnerskih podjetij med seboj spoznajo in postanejo voljni sodelovati v skupinah (Jap, 1999, str. 465). Četudi so uresničene vse predpostavke trženja, temelječega na odnosih, a se pri tem v procesu socialne interakcije z rastočim zaupanjem, zvestobo, sodelovanjem in komuniciranjem dejansko niso oblikovali tesni medsebojni odnosi, potem se trženje, temelječe na odnosih, med podjetji ne bo oblikovalo skladno s pričakovanji.

Posebne prilagoditve podjetja zaradi sodelovanja v partnerskem odnosu zahtevajo investicije v prilagoditev delovnega procesa. Pogostejša kot je menjava partnerjev, višji so stroški, ki nastajajo z menjavo partnerjev. Specializirana sredstva iz naslova investiranja v prilagoditve podjetja zaradi oblikovanja dodatnih stroškov povečujejo odvisnost med partnerjema, hkrati pa tudi zmanjšujejo možnosti kratkoročnega pogleda na odnos, preračunljivega obnašanja in aktivnosti za prenehanje dolgoročnega partnerskega odnosa (Morgan, Hunt, 1994, str. 24).

Tesno medsebojno sodelovanje med partnerskima podjetjema vodi v investiranje v prilagoditev virov in same operativne povezave. To pomeni, da se podjetja, ki so si podobna glede velikosti, razvitosti, organizacijske kulture in razpolaganja sredstev med seboj hitreje, lažje in ceneje operativno povežejo (Cannon, Perreault, 1999, str. 442).



Pogodbeni dogovori specificirajo obveznosti in vloge obeh partnerjev v odnosu ter natančno opredeljujejo odnos in znižujejo tveganje, ki nastane zaradi vstopa v partnerski odnos (Cannon, Perreault, 1999, str. 443). Slabost formalnih povezav je v zmanjšani fleksibilnosti partnerjev v prilagajanju spreminjajočemu se okolju.

Podjetja, prisotna na VT-MOT, odlikuje uporaba vseh temeljnih sestavin trženja, temelječega na odnosih z MOT, dodatno pa podjetja, navzoča na VT-MOT, aplicirajo specifične sestavine trženja, temelječega na odnosih, kot je sodelovanje pri kreiranju vizije razvoja novih izdelkov, osebna izmenjava informacij ter izobraževanje.

Pri razvijanju dolgoročnega odnosa z odjemalci, ki temelji na zadovoljstvu, zaupanju in zvestobi, so visoko tehnološka podjetja soočena z dejstvom, da zadovoljstvo z izdelki zaradi skeptičnosti odjemalcev, povezanega z visoko tehnologijo, ni zadosten, temveč le potreben pogoj za razvoj dolgoročnega odnosa. Za razvoj dolgoročnega odnosa z odjemalci se od ponudnika VT izdelkov zahteva, da poseduje najsodobnejše izdelke z ustreznimi funkcionalnostmi, vizijo razvoja novih izdelkov, ki jo kreira v sodelovanju z odjemalcem ter visoko kvaliteto spremljajočih storitev (Ruyter, Moorman, Lemmink, 2001, str. 273).

Značilnost VT-MOT je, da sam prodajni proces vsebuje izrazito močno komponento izmenjave informacij oziroma komponento prenosa tehnoloških informacij, vezanih na VT izdelek ter celovito rešitev v kateri je vsebovan izdelek (Marshall, Reday, 2001, str. 49). Ponudniki VT izdelkov so zaradi visoke stopnje tehnološke negotovosti soočeni z visoko stopnjo iskanja in vrednotenja informacij s strani odjemalca izdelkov pri konkurenčnih ponudnikih izdelkov, hkrati pa visoka stopnja tehnološke negotovosti ob učinkoviti izmenjavi informacij spodbuja odjemalce k vztrajanju v dolgoročnem odnosu oziroma zavira menjavo dobaviteljev (Heide, Weiss, 1995, str. 38).

Za nove VT izdelke je značilno, da njihova kompleksnost vedno presega kompleksnost predhodne generacije VT izdelkov. Le zadostna količina informacij, ki se jih najučinkoviteje prenese z izobraževanjem, zmanjša negotovost, povezano z nakupom in uporabo VT izdelkov. Za odjemalce oziroma uporabnike VT izdelkov je zelo pomembno, da so pred samo odločitvijo o nakupu VT izdelkov in tudi po odločitvi o nakupu udeleženi v izobraževalnem procesu, povezanem z novimi izdelki in tehnologijo.

Dolgoročni partnerski odnos med komplementarnimi ponudniki oziroma v nekaterih primerih tudi med konkurenčnimi podjetji odlikujejo tudi nekatere posebnosti, vezane na temeljne sestavine trženja, temelječega na odnosih, ki spodbujajo ali zavirajo sodelovanje, in so posledica specifičnosti teh trgov. Soodvisnost, obvladovanje vodenja odnosa in konfliktnih situacij ter primerljiva podjetniška kultura spodbujajo dolgoročno sodelovanje, izguba avtonomije in nadzora, izguba poslovnih skrivnosti ter ravni in protimonopolni zadržki pa zavirajo dolgoročno partnersko sodelovanje.

Večja kot je soodvisnost med partnerskima podjetjema, večje so možnosti za uspeh dolgoročnega partnerskega odnosa (Ganesan, 1994, str. 1; Mohr, 2001, str. 83). Odvisnost med partnerjema, ki temelji na ključnem znanju in virih, ki jih ni mogoče nadomestiti na enostaven način, in partnerski odnos med enako velikimi podjetji so dejavniki, ki povečujejo uspeh dolgoročne povezave.

V partnerskem odnosu odločitve enega partnerskega podjetja vplivajo tudi na drugo partnersko podjetje. Prilagajanje upravljanja in vodenja procesov in razmerij v partnerskem odnosu omogoča zmanjševanje števila nepredvidljivih in škodljivih situacij v odnosu. Na uspešnost partnerskega odnosa vpliva bolj način in postopki reševanja konfliktnih situacij kot pa sama resnost konflikta (Mohr, 2001, str. 87).

Zahtevnost VT projektov se s sodelovanjem večjega števila podjetij še dodatno povečuje, kar povečuje možnost izgube nadzora in avtonomije nad projekti, kar lahko v nekaterih primerih zavira razvijanje dolgoročnega odnosa med partnerjema. Posledica sodelovanja je tudi delitev vlog pri odločanju med partnerjema, ki jo nekatera podjetja nočejo sprejeti (Mohr, 2001, str. 86).

Podjetja, sodelujoča v partnerskem odnosu, so ves čas trajanja odnosa soočena z dilemo, koliko informacij, med katerimi so tudi poslovne skrivnosti, vezane na tehnologijo, trg in ostale elemente poslovanja, naj si izmenjata v partnerskem odnosu. Izmenjava informacij pogloblja odnos, hkrati pa prenos vseh znanj zmanjšuje potrebo po odnosu. Tiha odtujitev tehnoloških znanj je ena od sestavin partnerskega odnosa zaradi katere se podjetja, katerih konkurenčne prednosti temeljijo na inovativnih idejah in tehnološki superiornosti, odločajo za bolj ohlapne partnerske odnose (Dutta, Weiss, 1997, str. 343).

Sodelovanje med partnerskimi podjetji je postalo nujnost v zagotavljanju konkurenčnih prednostih na globalnih VT-MOT trgih. Vendar povezovanje med podjetji lahko zmanjšuje konkurenco na določenih nacionalnih trgih, kar prihaja do izraza pri dolgoročnem sodelovanju med večjimi podjetji. Po priporočilih Ameriškega zveznega urada za trgovino je povezovanje oziroma partnersko sodelovanje med podjetji, ki vpliva na ceno, nezaželeno ([www.ftc.gov/bc/guidelin.htm](http://www.ftc.gov/bc/guidelin.htm)).

### **5.1.3. Rezultati trženja, temelječega na odnosih**

Posledica različnih procesov v podjetju in med partnerjema so rezultati trženja, temelječega na odnosih. Dva najpomembnejša rezultata trženja, temelječega na odnosih, na MOT, sta oblikovanje konkurenčnih prednosti za podjetje in dolgoročna porast dobičkonosnosti podjetja. Poleg splošnih predhodno omenjenih motivov, pa bi za VT-MOT lahko navedli kot rezultat trženja, temelječega na odnosih, tudi pridobivanje informacij in idej za nove izdelke, ter pridobivanje testnih oziroma 'Beta' odjemalcev, ki so pripravljeni preizkušati nove VT izdelke (Moriarty, Kosnik, 1989, str. 11).

Osnovni motiv podjetij pri oblikovanju in razvijanju trženja, temelječega na odnosih, je pridobivanje konkurenčnih prednosti, ki podjetju omogočajo uspešnejše in učinkovitejše tekmovanje na trgu v primerjavi s konkurenti (Jap, 1999, str. 466). Po Porterjevem prepričanju je do konkurenčne prednosti mogoče priti le prek doseganja nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti ali prek diferenciacije proizvodov oziroma storitev (Pučko, 1999, str. 161). Trženje, temelječe na odnosih, omogoča večjo konkurenčnost vpletenih partnerjev na trgu v primerjavi z drugimi podjetji, ker partnerji pridobijo dodatne vire za poslovanje, izkušnje, kadre in denarna sredstva. Omogoča tudi dostop do novih kupcev ali pa za kupce, s katerimi dolgoročno sodelujejo in jih vključujejo v svoj delovni proces, oblikujejo večjo vrednost kot brez tega sodelovanja in v primerjavi s konkurenti. Prav zato, ker igrajo ključno vlogo pri trženju, temelječem na odnosih, medsebojni odnosi in posamezniki tako znotraj

podjetja kot med podjetji predstavlja trženje, temelječe na odnosih, pomemben vir konkurenčne prednosti za podjetje, saj tekmeci zelo težko posnemajo proces oblikovanja in ohranjanja dolgoročnih partnerskih odnosov.

Dolgoročna porast dobičkonosnosti je končni cilj trženja, temelječega na odnosih, kot rezultat dolgoročnega sodelovanja med partnerji. Gre za dobiček, ki ga podjetje doseže v partnerskem odnosu, v primerjavi z dobičkom, ki bi ga doseglo, če tega odnosa ne bi bilo (Cateora, Graham, 2002, str. 397; Diller, 2000, str. 32).

Pozitivne posledice trženja, temelječega na odnosih, tako na strani kupcev kot na strani odjemalcev na VT-MOT se izražajo v skupnem razvoju novih VT izdelkov (Moriarty, Kosnik, 1989, str. 11). Odjemalci zaradi tesnega sodelovanja med partnerjema predstavljajo neprecenljiv vir informacij in idej za nove VT izdelke, ki jih ponudniki lahko uporabijo pri razvoju novih izdelkov in izboljševanju obstoječih izdelkov.

#### **5.1.4. Razvoj trženja, temelječega na odnosih**

Uspešno trženje, temelječe na odnosih tako na MOT kot na VT-MOT, je možno le v primeru, ko je ta proces skrbno načrtovan in voden. V okviru razvijanja odnosa se podjetja soočijo s petimi razvojnimi stopnjami (Hutt, Speh, 2001, str. 96; Dwyer, Schurr, Oh, 1987, str. 15): zbiranje informacij, izbor partnerjev, priprava namenskih ponudb, izvajanje trženja, temelječega na odnosih in spremljanje ter nadzorovanje odnosa.

1. V prvi fazi, ko ponudnik izdelkov spozna, da bi lahko določen odjemalec postal dolgoročni partner, mora o njem zbrati vse razpoložljive informacije, na katerih se bo lahko zasnovalo trženje, temelječe na odnosih. V trženjski informacijski sistem mora vnesti podatke o vseh osebah, ki sodelujejo pri odločanju na vseh nivojih in vseh področjih. Podatki o preteklih poslovnih odločitvah, o preteklih nakupnih odločitvah, vezanih na vse linije izdelkov predstavljajo nujno osnovo za začetek temeljitega odnosa.
2. Za drugo fazo razvoja odnosa trženja, temelječega na odnosih, je značilno, da ponudniki na podlagi zbranih informacij o posameznih odjemalcih določijo skupino odjemalcev, s katero bi želeli razvijati trženje, temelječe na odnosih. Odločitev vedno temelji na dejstvu, ali je ponudnik sposoben dobičkonosno zadovoljiti vse želje in potrebe odjemalca, tako finančne, tehnične kot socialne.
3. Pripravljanje prve ponudbe oziroma celovite rešitve se izvaja v tretjem koraku razvoja odnosa trženja, temelječega na odnosih. Ustrezno pripravljena prva ponudba predstavlja predpogoj, da se lahko začne razvijati trženje, temelječe na odnosih. Tesno sodelovanje med odjemalcem in ponudnikom v času priprave prvih zahtev in ponudbe je temelj bodočega sodelovanja, saj ima ponudnik možnost svetovati, kako na najučinkovitejši in najracionalnejši način izpolniti želje in potrebe odjemalca na način, ki mu prinaša konkurenčno prednost.
4. Četrta in najdaljša faza trženja, temelječega na odnosih, je faza razvijanja in vzdrževanja odnosa. Potrebno je poudariti, da odnosa med ponudnikom in odjemalcem izdelkov na MOT in VT-MOT ni mogoče razvijati in vzdrževati, če s strani ponudnika in odjemalca ne sodeluje celotna delovna skupina strokovnjakov, vodena s strani

vodstva podjetja, sestavljena iz tehnično aplikacijskih strokovnjakov, strokovnjakov za trženje in strokovnjakov za vzdrževalno servisne dejavnosti.

5. Spreminjajoče trženjsko okolje in spreminjajoče se zahteve in želje odjemalcev predstavljajo sestavni del pete faze oziroma procesa trženja, temelječega na odnosih. Le nenehno spremljanje in motrenje zahtev in želja ter prilagajanje tem zahtevam omogoča dolgoročno sodelovanje in tudi maksimiranje skupnih koristi, zato je potrebno, da ponudniki izdelkov tej fazi posvetijo enako pozornost kot ostalim fazam, saj s tem kažejo odločnost in namen vztrajati v partnerskem odnosu.

Podjetja, ki tržijo VT izdelke in si že v procesu trženja VT izdelkov pridobivajo konkurenčne prednosti v procesu trženja, temelječega na odnosih, vključujejo osebe ali skupine ljudi, imenovane tehnološki povezovalci (Marshall, Reday, 2001, str. 49). Proces prenosa znanja in informacij, ki ga izvajajo tehnološki povezovalci, lahko razdelimo v dva podprocesa. Prvi je formalni proces prenosa informacij in znanja med ponudnikom in odjemalcem, celoten proces pa zaokrožuje drugi podproces, ki pa ga lahko označimo kot neformalni podproces prenosa znanja in informacij. Za formalni proces je značilno, da ga je enostavno nadzorovati in planirati, saj vsebuje formalne in zaradi tega predvidljive in nadzorovane postopke. Vrsta in tip informacij, ki mora biti posredovana v pisni obliki med točno določenimi skupinami oseb, dokumentacija, ki mora biti posredovana točno določenim kontaktnim osebam odjemalca, točno določen način posredovanja in hranjenja informacij, uradni seminarji in predavanja, vezana na novo tehnologijo, so le nekateri od formalnih postopkov prenosa znanja, ki jih opravljajo tehnološki povezovalci. Neformalni proces prenosa informacij med odjemalcem in ponudnikom VT izdelkov pa je tesno povezan z vedenjskimi in sociološkimi dejavniki, zato tehnološki povezovalci predstavljajo ključni faktor pri tem prenosu. Na podlagi poslovne prakse bi lahko sklepali, da so vedenjske in osebnostne lastnosti tehnoloških povezovalcev ključnega pomena za uspeh procesa prenosa znanja in informacij. Podjetja, ki si želijo s procesom prenosa znanja in informacij ustvariti konkurenčno prednost, za tehnološke povezovalce izbirajo osebe z osebnostnimi lastnostmi, kot so inovativnost, pripravljenost na tveganje, multi disciplinarnost, velik krog poznanstev, verodostojnost, razgledanost in pripravljenost deliti informacije.

#### ***5.1.4.1. Oblike trženja, temelječega na odnosih med partnerskimi podjetji na VT-MOT***

Za VT-MOT sta značilni dve vrsti povezovanj oziroma dolgoročnih partnerskih odnosov med komplementarnimi in konkurenčnimi podjetji. Partnerski odnos, katerega cilj je odjemalcem ponuditi celovito rešitev, ki jo sestavljajo izdelki obeh partnerskih podjetij je poimenovan komplementarno zavezništvo. Komplementarno zavezništvo kot oblika partnerskega odnosa se lahko izraža v kapitalskih povezavah med podjetjema, licenčno pogodbenih odnosih ali pa le v skupnih trženjskih nastopih. To zavezništvo lahko tvorijo komplementarna ali pa konkurenčna podjetja. Povezovanje in partnerski odnos, katerega cilja sta promocija in standardizacija nove tehnologije oziroma tehnologije naslednje generacije je poimenovano konkurenčno partnerstvo (Mohr, 2001, str. 75). Za to vrsto partnerskega odnosa je značilno, da partnerski podjetji sodelujeta v partnerskem odnosu na nekaterih področjih, na drugih področjih pa si konkurirata.

Za nastanek in razvoj dolgoročnega komplementarnega partnerskega odnosa med podjetji, ki tržijo izdelke širokopasovnega dostopa, mora biti izpolnjeno nekaj osnovnih dejavnikov.

Prvi in nujno potrební pogoj za nastanek partnerskega odnosa med podjetji, ki proizvajajo in tržijo izdelke visoke tehnologije, je komplementarnost skupin izdelkov, komplementarnost virov in komplementarnost trgov. Le v primeru, da se skupine izdelkov dopolnjujejo in le v primeru, da je mogoče iz obeh skupin izdelkov sestaviti celovite rešitve oziroma da se glavne konkurenčne prednosti partnerskih podjetij na trgu dopolnjujejo, je možno pričakovati uspešno sodelovanje.

Za dejavnost širokopasovnega dostopa je značilno, da odjemalci iščejo ponudnike, ki so jim sposobni ponuditi celovite rešitve. Pri tem pa je potrebno poudariti, da se na eni strani s strani odjemalcev od ponudnikov izdelkov zahteva celovita tehnološka rešitev, temelječa na visoko kvalitetnih in tehnološko naprednih izdelkih, kar pomeni, da mora biti ponudnik sposoben ponuditi vse izdelke oziroma vse omrežne elemente, ki so potrebni za zagotavljanje širokopasovnega dostopa. Ponudnik, ki je sposoben ponuditi le del izdelkov za zagotavljanje celovite rešitve, v večini primerov ne bo mogel razviti odnosa s telekomunikacijskimi operaterji, zato bo moral svoje priložnosti iskati v povezavi oziroma sinergiji z drugimi podjetji. Skupni nastop podjetja Elcon in podjetja Iskratel na vietnamskem trgu v letu 2002 z izdelki širokopasovnega dostopa bi lahko označili za komplementaren partnerski odnos dveh podjetij, ki si nista neposredna konkurenta. Skupni nastop na novem trgu bi lahko označili kot spodbudo za podjetje Iskratel, partnerskemu podjetju Elcon pa je s skupnim nastopom uspelo svojemu dosedanjemu odjemalcu ponuditi celovito rešitev za zagotavljanje širokopasovnega dostopa. Podjetje Elcon proizvaja in trži le CPE izdelke za zagotavljanje širokopasovnega dostopa. Skupni nastop je obsegal predstavitev izdelkov širokopasovnega dostopa oziroma celovite rešitve za zagotavljanje širokopasovnega dostopa Vietnam Telecom, ki mu je bila predstavljena tudi vizija nadaljnjega razvoja skupine izdelkov širokopasovnega dostopa in tehnoloških trendov s področja širokopasovnega dostopa.

Podjetja, ki tržijo VT telekomunikacijske izdelke, so zaradi kompleksnosti VT izdelkov in nekompatibilnosti med posameznimi izdelki različnih proizvajalcev oziroma ponudnikov VT izdelkov velikokrat primorana sklepati dolgoročna partnerstva z neposrednimi konkurenti. Partnerski odnos med konkurenčnimi podjetji Huawei Technologies, Infineon, Lucent Technologies Marconi Communications in ostalimi podjetji, ki sodelujejo v združenju VDSL Coalition, predstavlja tipičen zgled konkurenčnega partnerstva. Cilj partnerstva je doseči standardizacijo VDSL tehnologije, ki temelji na CAP/QAM modulaciji. Dolgoročen partnerski odnos med podjetji se je razvil, ker pri definiranju standarda sodeluje tudi konkurenčno združenje VDSL Alliance, ki želi standardizirati VDSL tehnologijo na podlagi DMT modulacije. Podjetja Alcatel, Ericsson, Globespan, Cisco in ostala podjetja, združena v VDSL Alliance, tudi predstavljajo zgleden primer večletnega sodelovanja med konkurenčnimi podjetji, ki tekmujejo na večini področij svojega poslovanja in zgledno sodelujejo na VDSL področju.

## ***5.2. Razvijanje, testiranje in uvajanje izdelkov visoke tehnologije na področju telekomunikacij***

Obstoj podjetja in njegova dobičkonosnost na VT-MOT je v veliki meri odvisna od sposobnosti in inovativnosti podjetja pri razvoju tržno zanimivih izdelkov (Blonigen, Taylor, 2000, str. 47). Zadovoljstvo odjemalcev in uspešnost zadovoljevanja njihovih želja ter potreb

na VT-MOT je prvenstveno odvisna od sposobnosti podjetja pri prepoznavanju tržnih priložnosti in tehnične superiornosti, ki se mora odražati v VT izdelkih (Webb, 1995, str. 133). Ustvarjanje novih izdelkov, ustvarjanje naslednjih generacij izdelkov in stalno izboljševanje obstoječih izdelkov predstavlja rutinski proces, ki se odvija v VT podjetjih (Tabrizi, Walleigh, 1997, str. 116). Uspešen razvoj novih VT izdelkov je odvisen tudi od sposobnosti podjetja, da nadzoruje tveganosti ter nevarnosti, povezane z razvojem novih izdelkov, pri tem pa poizkuša trgu hitro, učinkovito in uspešno predstaviti nove izdelke (Mullins, Sutherland, 1998, str. 224).

Vsako podjetje mora vzpodbujati razvoj novih izdelkov, ki bodo nadomestili obstoječe izdelke, in tako zagotavljali dolgoročno dobičkonosno poslovanje podjetja. Ena od razlik med podjetji, ki tržijo izdelke na VT-MOT in podjetji, ki tržijo izdelke na klasičnih MOT, je v sredstvih, namenjenih za raziskave in razvoj oziroma sredstvih, namenjenih razvoju novih izdelkov. Značilnost VT dejavnosti so zelo visoki stroški razvoja novega izdelka, ki jih povzročajo tudi velika vlaganja v znanje (John, Weiss, Dutta, 1999, str. 79).

Za telekomunikacijsko dejavnost širokopasovnega dostopa je značilno, da med uspešnejša podjetja, ki proizvajajo izdelke širokopasovnega dostopa sodita podjetji, ki sta imeli možnost sodelovati s tehnološko najnaprednejšimi odjemalci, sodelovanje Alcatel in France Telecom in Siemens ter Deutsche Telekom.

### **5.2.1. Lastnosti izdelkov**

Izdelke, namenjene MOT, se deli glede na vrsto in namen uporabe oziroma deli se jih glede na način vstopa v proizvodni proces odjemalcev. Obstajajo tri večje skupine, v katere se razvršča izdelke na MOT:

1. v prvo skupino se uvrščajo izdelki, ki v popolnosti vstopajo v nadaljnji proizvodni proces, to so proizvedeni in neproizvedeni materiali ter polizdelki,
2. v drugo skupino se uvrščajo trajni izdelki, ki zagotavljajo izvajanje proizvodnega in poslovnega procesa,
3. v tretjo skupino pa se uvrščajo izdelki in storitve, ki omogočajo nemoten potek proizvodnega procesa (Kotler, 2000, str. 397).

Za prvo skupino izdelkov je značilna nadaljnja delitev na dve podskupini, proizvedeni naravni materiali in neproizvedeni naravni materiali. Za proizvedene naravne materiale je značilno, da so za proizvodnjo značilna sezonska nihanja. Ponudba neproizvedenih naravnih materialov je omejena, v veliko primerih se jih masovno uporablja v proizvodnem procesu, zato je tudi število členov na tržni poti minimalno. Tudi proizvedene materiale in polizdelke se lahko deli v dve podskupini, surovine in polizdelki, ki vstopajo v proizvodni proces. Za trajne izdelke oziroma osnovna sredstva je značilno, da ne postanejo del izdelka, lahko pa se z njimi nudi storitve končnim uporabnikom. Lahko se jih deli v dve podskupini, ki se jih ločuje po vrednosti in času uporabe. Izdelki in storitve, ki omogočajo nemoten potek proizvodnega procesa oziroma obratna sredstva, se nadalje delijo med izdelke, namenjene proizvodnemu procesu in izdelke, namenjene vzdrževanju in popravilu ter vzdrževalne in servisne storitve. Za vse navedene skupine izdelkov je značilno, da jih je težko diferencirati, izbor dobavitelja je v večini primerov pogojen s kvaliteto in ceno izdelkov ter točnostjo dobav.

Večina VT izdelkov spada med trajne izdelke oziroma med osnovna sredstva in jih odlikujejo enake lastnosti, ki so značilne za te izdelke na MOT, poleg tega pa VT izdelke odlikujejo še naslednje značilnosti.

Visoki stroški proizvodnje prvega izdelka in padajoči stroški proizvodnje vsakega nadaljnega izdelka, ki so posledica visokih vlaganj v razvoj in raziskave. Življenjska doba VT izdelkov je zelo kratka v primerjavi s klasičnimi izdelki za MOT. Kratka življenjska doba je posledica naglih tehnoloških sprememb, ki silijo podjetja, da stalno posodablajo stare izdelke oziroma razvijajo nove izdelke, temelječe na novi tehnologiji, kar jim omogoča ohranjanje konkurenčnosti (John, Weiss, Dutta, 1999, str. 82). Kratka življenjska doba VT izdelkov je tudi posledica visoke stopnje kanibalizma lastnih izdelkov z izdelki, temelječimi na novi tehnologiji (Mohr, 2000, str. 252).

Visoka sredstva namenjena razvoju izdelkov, kratka življenjska doba izdelkov in visoka stopnja kanibalizma lastnih izdelkov, to so značilnosti telekomunikacijske dejavnosti širokopasovnega dostopa. Podjetje Iskratel je za razvoj prvega izdelka iz družine izdelkov za zagotavljanje širokopasovnega dostopa, izdelka BA6011AX, potrebovalo več let ob angažiranju nekaj deset visoko usposobljenih strokovnih strokovnjakov, kljub temu pa je izdelek BA6011AX nadomestilo z novim izdelkom BA6012AX v manj kot letu dni oziroma prenehalo je tržiti izdelek BA6011AX in pričelo s trženjem izdelka BA6012AX.

### **5.2.2. Razvoj in življenjski cikel izdelkov**

Razvoj izdelkov, namenjenih MOT, je po Cooperju sestavljen iz enajstih faz, katerih sistematično upravljanje je nujno za uspešen in stroškovno optimalen razvoj novega izdelka (Cooper, 1993, str. 29).

1. Porajanje in selekcija idej za nove izdelke je namenjena zbiranju vseh možnih idej, ki lahko vodijo do novega izdelka oziroma izločanju neperspektivnih idej ter ovrednotenju potencialno zanimivih idej. Ideje za nove izdelke v večini primerov izvirajo iz znanih želja in potreb odjemalcev.
2. Preliminarno ovrednotenje trga zagotavlja hitro oceno tržne priložnosti, oceno sprejemljivosti izdelka s strani trga in analizo konkurence.
3. Tehnično ovrednotenje podaja odgovor glede sposobnosti razvoja izdelka in odgovor glede sposobnosti proizvodnje izdelka.
4. Podrobna analiza trga se opravi v četrtem koraku razvojnega cikla.
5. Analiza dobičkonosnosti, ki vključuje analizo vseh finančnih kazalcev, vezanih na nov izdelek, predstavlja pomembnejši mejnik, ki odloča o nadaljnjem razvoju novega izdelka.
6. Razvoj izdelka predstavlja dejanski razvoj novega izdelka in sestavo prvih prototipov. Laboratorijsko testiranje novih izdelkov v podjetju je namenjeno testiranju izdelkov v kontroliranem okolju in odpravljanju potencialno odkritih napak.
7. Testno preizkušanje ob pomoči izbranih odjemalcev predstavlja sedmo stopnjo procesa razvoja izdelka.
8. Tržno testiranje oziroma trženje novega izdelka pri omejenem krogu odjemalcev predstavlja kriterij o tržni sprejemljivosti izdelka.
9. Testna proizvodnja je namenjena preizkusu prilagojenosti proizvodnih zmogljivosti za nov izdelek oziroma odpravljanju potencialnih pomanjkljivosti. Končni poslovni načrt

in finančna analiza pred pričetkom masovne proizvodnje zagotavljata dobičkonosnost novega izdelka.

10. Pričetek masovne proizvodnje izdelkov predstavlja deseti korak v procesu razvoja novega izdelka.
11. Izpeljava celotne trženjske strategije z vsemi elementi trženjskega spleta pa predstavlja zadnjo stopnjo celotnega procesa.

Za uspešno trženje VT izdelkov je potrebno zelo dobro poznavanje želja in potreb odjemalcev in hkrati zelo dobro poznavanje novih tehnologij. Značilnost oziroma nujnost za uspešen razvoj VT izdelka je tesna povezanost med razvojno raziskovalnim oddelkom in trženjskim oddelkom (Souder, Sherman, Davies-Cooper, 1998, str. 522).

Na VT-MOT bi lahko definirali šest različnih tipov novih VT izdelkov, popolnoma novi VT izdelki, ki ustvarjajo popolnoma nov trg oziroma ustvarjajo nov segment (Bhattacharya, Krishnan, Mahajan, 2002, str. 21). Nove skupine izdelkov, za katere je značilno, da so popolnoma nove za podjetje, ne pa za VT-MOT. Novi izdelki v okviru obstoječe skupine izdelkov so popolnoma novi izdelki za podjetje in lahko tudi novi za trg. Izboljšave in izpeljanke starejših izdelkov, ki ustvarjajo percepcijo nove dodane vrednosti o izdelku v očeh odjemalcev. Repozicionirani izdelki so stari izdelki, namenjeni novemu segmentu odjemalcev. Cenovno optimizirani izdelki so proizvedeni ob nižjih proizvodnih stroških, hkrati pa izdelki zagotavljajo enake funkcionalnosti kot predhodni izdelki oziroma zagotavljajo enake koristi odjemalcem.

V procesu razvoja popolnoma novih VT izdelkov, za katere na trgu ni jasno izražene potrebe oziroma pri razvoju novih generacij izdelkov, so podjetja na VT-MOT soočena s tržno negotovostjo oziroma nezmožnostjo artikuliranja želja in potreb s strani odjemalcev, s tehnološko negotovostjo in z negotovostjo ravnateljev podjetja, ki ne vedo, koliko virov naj namenijo razvoju popolnoma novih izdelkov (Mullins, Sutherland, 1998, str. 229), zato ima tudi celotni proces razvoja nekatere specifičnosti, ki se razlikujejo od procesa razvoja novih izdelkov na MOT. V procesu razvoja si sledijo naslednje faze: strateško načrtovanje oziroma vizija, vezana na nove izdelke, primerjava idej in ovrednotenje različnih konceptov, tehnološko ovrednotenje, razvoj izdelkov, testiranje izdelkov in trženje izdelkov. Strateško načrtovanje oziroma vizija je proces, v katerem si podjetje začrta glavne smernice oziroma cilje, ki jih želi doseči z razvojem novega izdelka. Uspešno strateško načrtovanje oziroma vizija razvoja novih izdelkov oziroma nove generacije izdelkov mora vsebovati nekatere ključne elemente. Fokus je pomemben element strateškega načrtovanja, ki nakazuje usmeritev podjetja pri razvoju novih izdelkov. Jasnost onemogoča različno interpretacijo vizije, kar zagotavlja usklajenost med različnimi snovalci strateškega načrtovanja. Vizija mora vsebovati vse elemente, ki so potrebni za razvoj novih izdelkov, pomembno pa je, da je tudi dejansko izvedljiva (McGrath, 2000, str. 12). V procesu strateškega načrtovanja oziroma definiranja vizije razvoja nove generacije izdelkov je zelo pomembna vloga ravnateljev podjetja, ki morajo izkazovati izjemne vodstvene sposobnosti, predanost in biti hkrati dovzetni za nove ideje (Spivey, Munson, Wolcott, 1997, str. 206). V procesu ovrednotenja konceptov se primerjajo različni koncepti, pri čemer na vrednotenje vplivajo notranji dejavniki podjetja, kot so razpoložljivi človeški viri, razpoložljiv čas in razpoložljivi finančni viri. Ovrednoti pa se tudi ekonomsko finančne posledice in trende na trgu oziroma definira se tudi potencialno



tržno strategijo. Tehnološko ovrednotenje oziroma izbrana tehnologija mora zagotavljati največjo vrednost za potencialne odjemalce. Tehnologija oziroma znanja, ki zagotavljajo vrednost za odjemalce, so vezana na izdelke, procese in na upravljalna znanja. Značilnost VT dejavnosti je (Blonigen, Taylor, 2000, str. 48), da podjetja pridobivajo znanja o izbrani tehnologiji na dva različna načina, znanja pridobivajo z internim razvojem znanj ali pa z nakupom teh znanj oziroma pripojitvami podjetij z želenimi znanji.

Razvoj VT izdelkov odlikujejo nekatere posebnosti, ki izvirajo iz dejstva, da so novi izdelki namenjeni zadovoljevanju prihodnjih želja in potreb odjemalcev (Tabrizi, Walleigh, 1997, str. 117). Pri razvoju popolnoma novih VT izdelkov se podjetja v VT dejavnostih odločajo za razvoj izdelkov in družin izdelkov, ki temeljijo na platformah. Platforma je zbirka skupnih oprijemljivih in neoprijemljivih elementov, ki so uporabljeni v večjem številu izdelkov. VT izdelki so sestavljeni tako iz materialne opreme kot iz programske opreme, zato podjetja razvoj novih VT izdelkov temeljijo tako na platformah materialne opreme in na platformah programske opreme (Meyer, Selinger, 1998, str. 61). Prednosti razvoja popolnoma novih VT izdelkov na principu platform so povezane z dejstvom, da se ravnatelji, zadolženi za razvoj novih VT izdelkov o ključnih dejavnikih, vezanih na izdelke, odločajo v zgodnjih fazah razvoja. Razvoj izdelkov oziroma skupin izdelkov poteka hitro in konsekventno. Platforma spodbuja k dolgoročnemu videnju strategije razvoja novih VT izdelkov. Platforma zagotavlja optimalno izrabo virov podjetja, kar zagotavlja manjše stroške razvoja posameznega izdelka (McGrath, 2000, str. 63). Veliko število sistemskih elementov platforme in s tem potencialno veliko število izdelkov v skupini izdelkov zagotavlja pokritje celotnega trga oziroma tržnih segmentov, kar zagotavlja tudi zelo hitro in cenovno učinkovito izpolnjevanje želja nišnih odjemalcev.

V fazi prototipnega preizkušanja proizvajalci VT izdelkov zbirajo povratne informacije, ki jim jih posredujejo tehnološko napredni odjemalci in na podlagi teh informacij izpopolnjujejo izdelke (Moriarty, Kosnik, 1989, str. 11). V tem času je število odjemalcev majhno, omejeno je zaradi omejenega števila odjemalcev, ki so pripravljene preizkušati in uporabljati nov izdelek in zaradi visokih stroškov z uvajanjem novih izdelkov, ki nastajajo tako na strani odjemalcev kot ponudnikov izdelkov.

Večina večjih podjetij, ki tržijo VT telekomunikacijske izdelke, je spoznala, da izdelki širokopasovnega dostopa predstavljajo popolnoma nove VT telekomunikacijske izdelke oziroma popolnoma novo družino VT izdelkov, ki ustvarja popolnoma nov trg oziroma ustvarja nov tržni segment. Strateška pomembnost razvoja širokopasovnih izdelkov, ki je nakazovala prehod podjetij iz klasičnih proizvajalcev telekomunikacijskih izdelkov v podjetja, sposobna proizvajati izdelke, ki združujejo tako informacijske kot telekomunikacijske tehnologije, v povezavi z veliko zahtevnostjo in velikimi finančnimi vložki, je večino podjetij navedla, da so za razvoj družine širokopasovnih izdelkov ustanovila nove poslovne enote (Gartner, 2001).

Za dejavnost širokopasovnega dostopa je značilno, da se je večina podjetij odločila, da izdelke širokopasovnega dostopa razvije na osnovi platforme. Tako BAN platforma v podjetju Iskratel predstavlja zasnovo za širokopasovne izdelke, XpressLink predstavlja zasnovo za širokopasovne izdelke v podjetju Siemens, Stinger pa predstavlja zasnovo za širokopasovne izdelke v podjetju Lucent. Krovna platforma za izdelke širokopasovnega dostopa pri vseh

omenjenih podjetjih je sestavljena iz platforme materialne opreme in platforme programske opreme. Modularnost platforme materialne opreme zagotavlja enostavno in modularno dodajanje novih uporabniških DSL vmesnikov in različnih omrežnih vmesnikov oziroma dodajanje najrazličnejših modulov materialne opreme. Modularnost platforme programske opreme pa omogoča enostavno dodajanje novih funkcionalnosti in prilagajanje izdelkov specifikam posameznih odjemalcev. Za dejavnost širokopasovnega dostopa oziroma za širokopasovne izdelke, temelječe na DSL tehnologiji, bi lahko trdili, da so se izdelki prvič pojavili pri tehnološko naprednih odjemalcih še pred predstavitvijo na trgu, in to v obliki prototipnega izdelka. Faza testiranja in uvajanja izdelkov se je začela leta 1999 s testiranjem izdelkov, temelječih na ADSL tehnologiji pri FT, ko je podjetje Alcatel začelo s preizkušanjem izdelkov. FT pa je po končanem testiranju omogočil Alcatelu uvajanje izdelkov na trg s pomočjo hčerinskega ISP podjetja Wanadoo.

### **5.2.3. Diferenciacija izdelkov**

Način in možnosti diferenciacije izdelkov oziroma celotne ponudbe se razlikujejo v odvisnosti od lastnosti industrijske dejavnosti. BCG (Boston Consulting Group) definira štiri osnovne tipe industrijskih dejavnosti, ki zahtevajo unikaten pristop k diferenciaciji. Specializirane dejavnosti omogočajo veliko načinov diferenciacije, ki so dostopne tako za velika kot mala podjetja in omogočajo ustvarjanje konkurenčnih vzdržnih prednosti. Fragmentirane dejavnosti zagotavljajo veliko možnosti diferenciacije, vendar diferenciranje ne povzroča vidnih konkurenčnih prednosti. Tradicionalne dejavnosti ne omogočajo pridobivanja konkurenčne prednosti na račun diferenciacije. Dejavnosti, za katere je značilna ekonomija obsega, omogočajo diferenciacijo nekaterih dejavnikov, vendar imajo ti dejavniki velik vpliv na konkurenčnost podjetja.

Izdelke in skupine izdelkov, namenjenih MOT, je mogoče diferencirati na podlagi večjega števila dejavnikov (Kotler, 2000, str. 288):

- ◆ oblika, velikost in ostale fizične lastnosti izdelka,
- ◆ dopolnilne funkcionalnosti izdelka, ki dopolnjujejo osnovno funkcionalnost,
- ◆ kvaliteta izdelka in z njo povezana zagotovljena enakost lastnosti in funkcionalnosti večjega števila izdelkov,
- ◆ trajnost izdelka, pravilno delovanje oziroma možnost uporabe izdelka v predpisanem časovnem obdobju, v povezavi z enostavnostjo vzdrževanja in popravila,
- ◆ videz izdelka z upoštevanjem skladnosti med funkcionalnostjo in estetiko izdelka.

Podjetje, ki posluje na VT-MOT, lahko začasno konkurenčno prednost pridobi tudi s hitrim vstopom na trg in z nizko ceno izdelkov. Diferenciacija kot primarno sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti s pomočjo izdelkov omogoča doseganje večje vrednosti izdelkov v očeh odjemalcev, hkrati pa s pomočjo diferenciacije izdelkov podjetje dosega pozicioniranje izdelkov na določenem segmentu trga (McGrath, 2000, str. 157). Za diferenciacijo izdelkov na VT trgu je značilno, da je to proces, ki se spreminja v času oziroma v odvisnosti od stopnje razvitosti trga. V času razvoja trga, ko odjemalci ne vedo, katere lastnosti so pomembne, se skozi želje in potrebe, izražene v testnem obdobju novih izdelkov, oblikujejo kriteriji za diferenciacijo. V času upadanja trga pa podjetja za diferenciacijo lahko uporabljajo ceno, kvalitetne storitve, povezane z izdelki, in prepoznavnost blagovne znamke.

Večina podjetij diferencira VT izdelke na način, ki se uporablja za diferenciacijo izdelkov na MOT, poleg tega pa uspešnejša podjetja uporabljajo tudi nekatere metode diferenciacije, ki so značilne za VT-MOT (McGrath, 2000, str. 168):

- ◆ diferenciacija s pomočjo edinstvenih funkcionalnosti, katerih izvor je v novi visoki tehnologiji, diferenciacija je uspešnejša, če se diferencira nekaj lastnosti izdelka, ki se nanašajo na določeno funkcionalnost,
- ◆ diferenciacija na podlagi direktno merljivih koristi za odjemalca temelji na uspešnosti predstavitve merljivih koristi,
- ◆ enostavnost uporabe je zaradi visoke kompleksnosti VT izdelkov eden od elementov diferenciacije, ki zagotavlja trajnejše konkurenčne prednosti,
- ◆ povečana produktivnost, ki je posledica uporabe novega izdelka, v veliko primerih pomeni manjše stroške za odjemalca novega VT izdelka,
- ◆ varovanje investicij odjemalcev oziroma ohranjanje uporabne vrednosti izdelkov, v katere je odjemalec investiral v preteklem obdobju,
- ◆ nizki stroški vzdrževanja, popravil in nizki oportunitetnimi stroški v času popravil oziroma odpovedi,
- ◆ kvaliteta izdelkov v povezavi z izpolnjevanjem standardov, vezanih na sam poslovni proces, standardi ISO-9000 in ISO-14000,
- ◆ visoka zmogljivost VT izdelkov lahko služi kot temelj diferenciacije VT izdelkov,
- ◆ diferenciacija na podlagi standardov oziroma standardiziranih izdelkov lahko v obdobju razvoja trga zagotavlja konkurenčno prednost, saj spreminjajoči se standardi vezani na VT izdelke in nove tehnologije v obdobju razvoja predstavlja veliko oviro za odjemalce,
- ◆ kompleksnost celovitih rešitev oziroma velika količina VT izdelkov v celovitih rešitvah omogoča diferenciacijo, ki temelji na celoviti ponudbi,
- ◆ diferenciacija na podlagi nižjih celotnih stroškov lastništva izdelka omogoča diferenciacijo pri odjemalcih, ki računajo dolgoročne celotne stroške vzdrževanja VT izdelkov.

Prepoznavnost blagovne znamke kot podlaga za diferenciacijo omogoča podjetjem, da skozi prepoznavnost poudarjajo druge elemente, s katerimi diferencirajo svojo ponudbo. Odjemalci se odločajo za nakup VT izdelkov priznanih in uveljavljenih podjetij, ki posedujejo prepoznavne blagovne znamke, zaradi občutka o superiornosti teh izdelkov in odgovornosti teh podjetij, da bodo zagotavljala kvalitetne izdelke in storitve, vezane na te izdelke. V veliko primerih prepoznavnost podjetja in njegovih blagovnih znamk v VT dejavnostih prinaša odjemalcem dodatno neotipljivo vrednost, na podlagi katere se velikokrat odločajo pri nakupu izdelkov.

Podjetje, ki je sposobno predstaviti in tržiti nov izdelek pred izdelki konkurenčnih podjetij, si lahko v VT dejavnostih kot tržni iniciator novega izdelka pridobi začasno konkurenčno prednost oziroma s tem uspešno diferencira izdelek (Beard, Easingwood, 1996, str. 88). Konkurenčne prednosti, ki si jih pridobi podjetje, ki časovno prvo začne s trženjem novega izdelka, izhajajo iz spoznanj in predstav novih in obstoječih odjemalcev o novem izdelku.

Želja po hitrem vstopu na trg oziroma predstavitvi novega izdelka na VT-MOT sili VT podjetja, da trgu predstavljajo nove VT izdelke z določenim omejenim naborom funkcionalnosti. Na podlagi odziva s trga o trenutnih in novih potrebah ter željah odjemalcev oziroma potrebnih novih funkcionalnostih izdelka podjetja nato v zelo kratkem časovnem obdobju implementirajo nove dodatne funkcionalnosti v nov nadgrajen izdelek in ta nadgrajen izdelek ponudijo obstoječim in novim odjemalcem. Nadgradnja delujočih izdelkov z novimi funkcionalnostmi je izvedena na način, ki ne ovira uporabe izdelka pri že obstoječih odjemalcih. Ciklično uvajanje novih izboljšanih izdelkov na podlagi spoznanj o trgu omogoča tudi prilagajanje novih funkcionalnosti izdelkov odjemalcem, ki se kasneje odločajo za nakup novih izdelkov in s tem premostitev razkoraka med prvimi tehnološko navdušenimi odjemalci ter glavnino odjemalcev oziroma omogočanje diferenciacije izdelkov, ki temelji na željah in potrebah glavnine odjemalcev (Easingwood, Harrington, 2002, str. 661).

Konkurenčna prednost tržnega iniciatorja novega izdelka pred konkurenčnimi podjetji je v možnosti seznanjanja in predstavljanja novega izdelka obstoječim in potencialnim odjemalcem novega izdelka pred vsemi konkurenčnimi podjetji. V veliko primerih si tržni iniciator pridobi tudi dodatni tržni delež, ki je posledica zgodnjega vstopa. Z uspešno seznanitvijo odjemalcev o obstoju novega izdelka si podjetje lahko pridobi naklonjenost odjemalcev tako, da ti niso pripravljene čakati na primerljive izdelke konkurenčnih podjetij. Kompleksnost VT izdelkov zahteva od odjemalcev, da seznanjanju in spoznavanju novih izdelkov namenijo veliko časa v obliki učenja o novih izdelkih. V primeru, da nov izdelek ustreza željam in potrebam odjemalcev, so ti velikokrat nenaklonjeni seznanjanju s konkurenčnimi izdelki, ker ponovno seznanjanje podvaja stroške in odlaga uporabo novih izdelkov. Nezdržljivost med posameznimi izdelki različnih ponudnikov VT izdelkov je ena od lastnosti družin VT izdelkov, ki tržnemu iniciatorju omogočajo vzpostavljanje nevidnih ovir, vezanih na nadgradnjo izdelkov in s tem povezanih stroškov menjave ponudnika (Marinosa, 2001, str. 281). Tržni iniciator si s svojo prednostjo prvi pridobiva povratne informacije s trga o novem izdelku, tehnologiji in tudi tržnih poteh. Prednost zgodnjega uvajanja novih izdelkov, ki ne vsebujejo vseh zelenih funkcionalnosti, je tudi v manjši stopnji kanibalizma lastnih izdelkov (Bhattacharya, Krishnan, Mahajan, 2003, str. 22) in možnosti vplivanja na definicijo standardov.

Tako tehnološka kot cenovna diferenciacija VT izdelkov je zaradi dinamičnosti VT trga povezana tudi s sledečimi tveganji (McGrath, 2000, str. 179):

- ◆ tehnološka diferenciacija je povezana z nezadostnimi ovirami posnemanja, ki so povezane z diferenciranim izdelkom oziroma ne omogoča trajne diferenciacije,
- ◆ cenovna diferenca med diferenciranimi izdelki in nediferenciranimi izdelki je v nesorazmerju z vrednostjo diferenciacije,
- ◆ stroški diferenciacije so v nesorazmerju s pridobljenimi koristmi,
- ◆ diferenciacija ni izvedena v skladu z željami in potrebami odjemalcev oziroma diferenciacija je v nasprotju z željami in potrebami odjemalcev,
- ◆ pomanjkljiva osredotočenost pri načinu diferenciacije oziroma diferenciacija na podlagi prevelikega števila kriterijev,
- ◆ diferenciacija lahko povzroči razpad homogenega segmenta na več manjših nedobičkonosnih segmentov,

- ◆ nevarnost pri diferenciaciji VT izdelkov predstavlja tudi pomanjkljiva predstavitev prednosti diferenciacije odjemalcem.

Tehnološka diferenciacija izdelkov za zagotavljanje širokopasovnega dostopa temelji na razlikovanju otipljivih in neotipljivih lastnosti oziroma na razlikovanju materialne in programske opreme, ki predstavlja osnovo za posamezen izdelek, namenjen zagotavljanju širokopasovnega dostopa. Dodajanje novih funkcionalnosti, ki temeljijo na materialni in programski opremi, je pri vseh proizvajalcih izdelkov širokopasovnih vozlišč dinamičen proces, zato je tudi diferenciacija, ki temelji na diferenciaciji materialne in programske opreme, trajni proces pridobivanja konkurenčnih prednosti. Osnovna diferenciacija telekomunikacijskih izdelkov za zagotavljanje širokopasovnega dostopa se lahko izvede na podlagi nekaterih grobih kriterijev (Graham, 2003, str. 16). Tako se lahko izdelke deli po generacijski pripadnosti, tehničnih funkcionalnostih, fizičnih in okoljskih karakteristikah ter stopnji integracije.

Osnovna delitev izdelkov za zagotavljanje širokopasovnega dostopa je izvedena na podlagi tehničnih funkcionalnosti izdelkov oziroma na podlagi vgrajene osnovne integracijske tehnologije (Graham, 2003, str. 16). Na podlagi te delitve se izdelke lahko razporedi v tri večje skupine, tradicionalne izdelke za zagotavljanje širokopasovnega dostopa temelječe na ATM tehnologiji oziroma tradicionalne DSLAMe, izdelke temelječe na IP tehnologiji oziroma IP DSLAMe in izdelke, temelječe na ethernet tehnologiji oziroma Ethernet DSLAMe. Omenjena delitev sloni na tipu in vrsti tehnologije, ki pogojuje tudi tip in vrsto omrežnih kot uporabniških vmesnikov, ter število funkcionalnosti oziroma razporeditev inteligence v samem omrežju.

Višina stroškov povezanih z gradnjo novih omrežij ali nadgradnjo obstoječih telekomunikacijskih podatkovnih omrežij, je odvisna tudi od strateških odločitev odjemalcev (Faulhaber, Hogendorn, 2000, str. 310), vezanih na:

- ◆ skupno želeno kapaciteto prenosnega omrežja oziroma izkoriščenostjo omrežja,
- ◆ skupno količino lokacij dostopovnih modulov oziroma skupnim številom naročnikov,
- ◆ geografsko velikostjo omrežja oziroma stopnjo pokritja geografskega okolja.

Fizične dimenzije izdelkov in okoljski pogoji, v katerih lahko delujejo izdelki, omogočajo optimalno izbiro izdelkov glede na predhodne kriterije in zato predstavljajo drugi temelj za delitev oziroma razlikovanje širokopasovnih izdelkov. Glede na fizične dimenzije in okoljske pogoje se izdelki ravno tako delijo v tri večje skupine. Standardni izdelki oziroma DSLAMi, namenjeni delovanju v centralno nadzorovanih, klimatsko kontroliranih prostorih telekomunikacijskih operaterjev. Izdelke odlikuje velikost, velika gostota naročniških priključkov oziroma so namenjeni za postavitve v urbana okolja z velikim številom prebivalcev. V drugo skupino se uvrščajo izdelki, namenjeni delovanju v oddaljenih prostorih telekomunikacijskih operaterjev oziroma Remote DSLAMi, odlikujejo jih enake lastnosti kot standardne izdelke, z nekaterimi posebnostmi (Graham, 2003, str. 17). Posebnosti so vezane na sposobnost delovanja v klimatsko neprijaznih oziroma zahtevnejših pogojih okolice, izdelki imajo izveden enostaven prednji dostop in omogočeno je oddaljeno upravljanje in nadzorovanje izdelkov. V tretjo skupino izdelkov se uvrščajo Mini RAM izdelki oziroma majhni DSLAMi, ki jih odlikuje majhnost, skalabilnost in sposobnost delovanja v klimatsko neprijaznih oziroma zahtevnejših pogojih okolice.

Sodelovanje med proizvajalci ključnih polprevodniških komponent, ki se vgrajujejo v izdelke širokopasovnega dostopa, in ponudniki telekomunikacijskih izdelkov za zagotavljanje širokopasovnega dostopa omogoča časovno omejeno diferenciacijo izdelkov, pogojeno s časovnim naskokom pri trženju novega izdelka. Zaradi kompleksnosti polprevodniških komponent in potreb po testiranju teh komponent v telekomunikacijskih izdelkih proizvajalci teh komponent sodelujejo s ključnimi partnerji oziroma nekaterimi proizvajalci širokopasovnih izdelkov. Časovno okno, ki predstavlja konkurenčno prednost, je v veliko primerih dolgo od treh do devetih mesecev. V tem časovnem oknu si proizvajalec širokopasovnih izdelkov prizadeva, da bi njegova rešitev postala de facto standard, kar bi še dodatno utrdilo njegov konkurenčni položaj. Podjetje Siemens tesno sodeluje s podjetjem Texas Instruments ter Infineon, ki proizvajata polprevodniške elemente za zagotavljanje DSL širokopasovnega dostopa in s podjetjem TransSwitch, ki proizvaja polprevodniške elemente, s pomočjo katerih se izvaja funkcionalnost ATM stikal. Sodelovanje Siemensu zagotavlja, da lahko odjemalcem širokopasovnih izdelkov predstavi nove izdelke širokopasovnega dostopa, ki vsebujejo nove funkcionalnosti, izhajajoče iz novih polprevodniških elementov, ko ostali proizvajalci pričnejo z razvojem novih izdelkov, ki vsebujejo nove polprevodniške izdelke oziroma šest mesecev pred konkurenčnimi podjetji.

#### **5.2.4. Pozicioniranje izdelkov**

Pozicioniranje izdelkov zagotavlja ustvarjanje percepcije med odjemalci o določenem izdelku oziroma zagotavlja zavedanje o izdelku med ciljnim odjemalci (Belch, 2001, str. 250). Pri pozicioniranju izdelkov na MOT se poudarja enega od nekaj dejavnikov, ki jih je podjetje uporabilo pri diferenciaciji izdelka (Meldrum, 1995, str. 54). Tako podjetja, ki poslujejo na MOT, največkrat poudarjajo kvaliteto izdelkov, razmerje med kvaliteto in ceno, enostavnost uporabe in vzdrževanja izdelkov ter v nekaterih primerih tudi dodatne funkcionalnosti izdelkov.

Pozicioniranje na VT-MOT oziroma priprava celovite ponudbe, ki jo bodo odjemalci preferirali pred ponudbo ostalih ponudnikov VT izdelkov, predstavlja velik izziv za ponudnike VT izdelkov. Ponudniki so soočeni z dejstvom, da razlikovanje na nivoju funkcionalnosti izdelkov ni trajno, saj konkurenčna podjetja v zelo kratkem času nadgradijo svoje izdelke z manjkajočimi funkcionalnostmi, radikalno razlikovanje pa podjetje lahko izloči kot ponudnika izdelkov določenemu segmentu, namesto da bi postal preferirani ponudnik. Uspešno pozicioniranje na VT-MOT podjetja dosegajo s prilagajanjem vseh elementov ponudbe in ne samo s spreminjanjem funkcionalnosti izdelka (Sharp, Dawes, 2001, str. 754).

Ravno tako kot na klasičnem MOT se tudi na VT-MOT želi s pozicioniranjem ustvariti čim bolj ugoden vtis o podjetju in izdelkih v očeh odjemalcev. Nezmožnost izbire ter pomanjkanje kriterijev za izbiro najoptimalnejšega izdelka s strani odjemalcev oziroma ustrezno ločevanje med posameznimi izdelki pri stalni poplavi vedno novih izdelkov predstavlja oviro, s katero se srečujejo ponudniki na VT-MOT. Dodatno pozicioniranje otežuje tudi nepoznavanje nove tehnologije s strani odjemalcev in s tem povezano nerazumevanje prednosti novih izdelkov, temelječih na novi tehnologiji (Viardot, 1998, str. 129). Sporočilo pozicioniranja VT izdelkov mora biti enostavno in jasno razumljivo, poudarjati mora prednosti v skladu z željami in potrebami odjemalcev, hkrati pa se mora

razlikovati od sporočil konkurentov. Na VT-MOT je zelo pomembno, da je sporočilo verodostojno in da se ne razlikuje od dejanskega stanja.

Pri pozicioniranju VT izdelkov se poudarja tako otipljive kot neotipljive lastnosti izdelkov. Uspešno pozicioniranje VT izdelkov poudarja tehnološko superiornost izdelkov in podjetja. Zanesljivost delovanja, dolga življenjska doba izdelkov, kvalitetne servisne storitve, vezane na VT izdelke, so elementi, ki se jih uporablja pri pozicioniranju VT izdelkov. Poudarjanje prednosti izdelka, ki jih izdelek zagotavlja pri določeni strogo namenski uporabi, tudi omogoča uspešno pozicioniranje. Varnost investicije oziroma netveganost investicije zagotavlja tudi uspešno pozicioniranje (Beard, Easingwood, 1996, str. 93).

Za pozicioniranje VT telekomunikacijskih izdelkov ponudniki izdelkov poudarjajo tako koristi, ki izhajajo iz uporabe izdelkov, kot tudi otipljive in neotipljive značilnosti izdelkov. Enostavnost razvoja in nadgradnje ter vzdrževanja omrežja, zanesljivost delovanja izdelkov in višji ROI so koristi za uporabnike, ki ji poudarja Corecess pri pozicioniranju svojih izdelkov za zagotavljanje širokopasovnega dostopa (International Telecommunications, maj 2002, str. 13). Celovita rešitev, s katero je mogoče zagotavljati tako prenos podatkov kot videa in govornega prometa, uspešno pozicionira podjetje Inovia kot vrhunskega dobavitelja izdelkov širokopasovnega dostopa (International Telecommunications, junij 2002, str. 27). Nepoznano podjetje MultiTech se pozicionira na način, da poudarja netveganost investicije, saj zagotavlja brezplačno testiranje izdelkov (Communications Convergence, november 2002, str. 27).

#### **5.2.5. Patentna zaščita**

Osnovni namen oziroma vzrok obstoja VT podjetij je vezan na njihovo sposobnost ustvarjanja intelektualne lastnine v obliki inovacij, patentov, uporabnih idej, ki omogočajo ustvarjanje novih VT izdelkov, s katerimi si podjetja na globalnih turbulentnih VT-MOT zagotavljajo konkurenčne prednosti (Maurer, Zugelder, 2000, str. 155). Tehnološka dovršenost VT izdelkov se mora odražati tudi v ceni izdelkov, zato pa je pomembno, da proizvajalci teh izdelkov uporabijo vse možne načine zaščite svoje intelektualne lastnine. Podjetja, ki proizvajajo VT izdelke, lahko povečajo svojo konkurenčno prednost s primerno zaščito svojih intelektualnih pravic, ki jih lahko ščitijo s patentno zaščito, z zaščito avtorskih pravic, z zaščito blagovne znamke in s pomočjo poslovnih skrivnosti.

S pomočjo patentne zaščite izdelka si podjetje zagotovi neodtujljivo in ekskluzivno pravico do trženja in prodaje izdelka, izdelanega po tehnološkem procesu, opisanem v patentni prijavi. Trije osnovni pogoji, ki jih mora izpolnjevati izdelek, da ga podjetje lahko patentira, so: izdelek mora imeti uporabno vrednost, izdelek mora predstavljati novost in izdelek oziroma tehnološki proces ne sme biti predhodno omenjen v literaturi oziroma javno dostopnih publikacijah. Konkurenčna prednost, pridobljena s pridobitvijo patenta, omogoča podjetju več svobode pri oblikovanju cenovne strategije. Podjetje se mora zavedati tudi slabosti oziroma potencialnih nevarnosti prijave patenta.

Zaščita avtorskih pravic zagotavlja podjetju, ki je razvilo nov izdelek, neodtujljivo in ekskluzivno pravico do trženja zaščenega izdelka. Ščitenje izdelka in avtorskih pravic, povezanih z izdelkom, je enostavno, saj od podjetja zahteva le pripis napisa, da je izdelek zaščiten kot avtorski izdelek. V primeru, ko mora podjetje uveljavljati avtorske pravice, pa je potrebno, da se izdelek registrira pri pristojni ustanovi (Mohr, 2001, str. 195).

Zaščita blagovnih znamk, povezanih z imenom podjetja, izdelka, skupine izdelkov ali celovitih rešitev, je zelo razširjen pojav v VT dejavnostih. Podjetja uporabljajo to zaščito z namenom ščitenja svojega dobrega imena, saj veliko odjemalcev povezuje kvaliteto izdelkov z imenom blagovne znamke. Na podlagi poslovne prakse bi lahko sklepali, da bolj kot je izdelek nov, bolj kot le-ta temelji na novi tehnologiji, bolj se odjemalci zanašajo na ugled in prepoznavnost blagovne znamke.

Poslovna skrivnost je vsaka informacija, ki je pomembna za poslovanje podjetja in ni javno dostopna oziroma jo podjetje primerno varuje kot poslovno skrivnost. Za poslovno skrivnost je tudi značilno, da vsebuje informacijo, ki predstavlja oziroma zagotavlja podjetju konkurenčno prednost. V VT dejavnostih podjetja pogosto uporabljajo nekaj obligatornih dogovorov o nerazkrivanju poslovnih skrivnosti. Tako je običajno, da partnerska podjetja podpišejo dogovor (Nondisclosure Agreement) o nerazkrivanju poslovnih skrivnosti, ki so jih pridobila v času sodelovanja. Zelo pogosta poslovna praksa VT podjetij v razvitih državah je tudi podpis obligatornih dogovorov oziroma konkurenčnih klavzul (Noncompetition Agreement) med podjetjem in zaposlenimi, ki omejujejo zaposlene pri prehajanju iz enega podjetja v drugo konkurenčno podjetje. Podjetja se morajo odločiti za uvajanje konkurenčnih klavzul zaradi dejstva, da znanje, ki ga posedujejo zaposleni, predstavlja njihovo največjo konkurenčno prednost (Maurer, Zugelder, 2000, str. 164). Tudi podpis dogovorov med podjetjem in zaposlenimi, ki urejajo pravice in lastništvo nad izumi (Invention Assignment Clauses), ki so jih odkrili zaposleni, predstavlja del običajne poslovne prakse v VT dejavnostih.

### ***5.3. Tržno komuniciranje za izdelke visoke tehnologije na medorganizacijskem trgu***

MOT in VT-MOT zahtevajo od podjetij, da program tržnega komuniciranja prilagodijo posebnostim tega okolja in značilnostim izdelkov. Tržno komuniciranje na globalnem MOT zagotavlja informiranje javnosti o podjetju in njegovih dejavnostih ter o izdelkih in njihovih lastnostih. Podjetja, ki tržijo izdelke na MOT, izvajajo informiranje različnih ciljnih javnosti z različnimi sredstvi komunikacijskega spleta. Globalizacija in nove možnosti komuniciranja pa zahtevajo, da podjetja klasičnim sredstvom komunikacijskega spleta dodajajo tudi nove načine komuniciranja, kot so različne oblike direktnega komuniciranja in načine komuniciranja, ki so povezani z internetom.

Tržno komuniciranje v VT dejavnostih zajema poleg klasičnega oglaševanja in seznanjanja odjemalcev z izdelki tudi promocijo novih idej ter novih tehnologij, izobraževanje o novih tehnologijah, spreminjanje privzetih miselnosti in stališč (Waller, 1989, str. 100). Visoka stopnja konkurenčnosti tako novih kot starih uveljavljenih podjetij in dejstvo, da prednosti VT izdelkov temeljijo na neoprijemljivih dejavnikih, sili visoko tehnološka podjetja, da komunicirajo z zelo tehnično vsebino in z zelo tehnično publiko na najpreprostejši netehnični način. Lahko bi dejali, da se prednosti VT izdelkov komunicira na emocionalni način (Kadanoff, 1993, str. 10). Značilno za VT-MOT je tudi, da se na nakupne odločitve odjemalcev lahko le do neke mere vpliva z orodji tržnega komuniciranja, pri večini odjemalcev pa prepoznavnost podjetja in njegovih blagovnih znamk odločilno vpliva na izbiro dobavitelja izdelkov (Crowley, Zajac, 1996, str. 122).



### **5.3.1. Pomen tržnega komuniciranja**

Osnovni splošni namen tržnega komuniciranja na globalnih MOT je povezan s prodajnimi aktivnostmi podjetja in z informiranjem javnosti o izdelkih podjetja ter informiranjem javnosti o podjetju samem. Prodajne aktivnosti oziroma prodajne cilje, na katere lahko podjetje vpliva z orodji tržnega komuniciranja, so povečanje prodaje na globalnih trgih na račun konkurenčnih podjetij, identifikacija in obveščanje novih potencialnih odjemalcev ter zmanjšanje vpliva konkurenčnih podjetij. Z orodji trženjskega komuniciranja pa podjetje vpliva tudi na percepcijo podobe podjetja in informira javnosti o svojih izdelkih. Tako podjetje s primernim tržnim komuniciranjem povečuje ugled podjetja in zato posredno tudi vrednost podjetja, s tržnim komuniciranjem se gradi tudi ugled blagovnih znamk podjetja ter se hkrati povečuje prepoznavnost celotnega podjetja, tržno komuniciranje pa omogoča tudi spreminjanje dojemanja odjemalcev o kvaliteti izdelkov in spreminjanja zaznave odjemalcev o samem podjetju (Doole, Lowe, 2001, str. 340).

Cilj tržnega komuniciranja, ki ga želijo doseči podjetja s komuniciranjem na VT-MOT, je zmanjšanje negotovosti oziroma cilj je pripraviti komunikacijsko strategijo, ki bo poudarjala zanesljivost ponudnika VT izdelkov, varnost v medsebojnem sodelovanju in poučevala ciljno publiko. Podjetja, ki poslujejo v VT dejavnostih, so zaradi lastnosti VT izdelkov oziroma dejavnikov, kot so cena izdelka, zaupanje v ponudnika, kvaliteta izdelkov, kratek življenjski cikel VT izdelkov, ki vplivajo na nakupne odločitve, prisiljena pripraviti jasno predstavitev prednosti in novosti VT izdelkov ter pravočasno najaviti nove izdelke (Viardot, 1998, str. 183).

### **5.3.2. Upravljanje tržnega komuniciranja**

Uspešno in učinkovito informiranje ciljnih javnosti o podjetju in izdelkih, ki jih trži podjetje, je mogoče le s primerno in načrtovano pripravo komunikacijskega in promocijskega načrta. V okviru komunikacijskega načrta podjetje določi ciljno skupino odjemalcev oziroma ciljno publiko, določi cilje, ki se jih želi doseči s komuniciranjem, pripravi sporočilo in izbere medij, po katerem se bo sporočilo posredovalo. V okviru promocijskega načrta podjetje določi sredstva za promocijo, pripravi koordinirano promocijsko akcijo in na koncu oceni učinkovitost celotne promocije (Kotler, Armstrong, Sanders, Wong, 1999, str. 759).

Za podjetja, ki tržijo izdelke na VT-MOT, je zaradi dinamičnosti in turbulentnosti trgov zelo pomembno, da pri trženju VT izdelkov uskladijo vse dejavnosti trženjskega spleta. Aktivnosti tržnega komuniciranja, vezane na VT izdelke, je potrebno dobro uskladiti s prodajnimi aktivnostmi in tudi z aktivnostmi, ki se izvajajo v razvojnem oddelku podjetja. Značilnost VT dejavnosti, vezane na pripravo strategije tržnega komuniciranja, je tudi potreba po vplivanju na različne ciljne publike. Tako podjetja vplivajo na laično ciljno publiko kot tudi na različne strokovne ciljne skupine ter na različne skupine, ki vplivajo ter odločajo o nakupnih odločitvah (Viardot, 1998, str. 183). Zaradi globalnega pristopa k trženju VT izdelkov podjetja pri pripravi strategije tržnega komuniciranja upoštevajo tudi vse dejavnike, ki so posledica različnih kultur in navad v različnih delih sveta.

### **5.3.3. Načrtovanje tržnega komuniciranja**

V okviru komunikacijske strategije podjetja izbirajo tako med osebnimi, kot neosebnimi mediji za posredovanje sporočil ciljnim skupinam. Najprimernejši izbor medija oziroma

komunikacijskega kanala je odvisen od cilja komunikacije in je tudi zelo odvisen od vrste dejavnosti (Kotler, Armstrong, Sunders, Wong, 1999, str. 772). Ena od zapletenejših nalog, s katero so soočena podjetja pri pripravi strategije tržnega komuniciranja, je povezana z določitvijo sredstev, namenjenih tržnemu komuniciranju. Podjetja se odločajo med velikim številom različnih metod, namenjenih določanju sredstev za tržno komuniciranje. Tako sredstva določajo na podlagi razpoložljivih sredstev, na podlagi določenega deleža celotne prodaje, na podlagi primerjave s primerljivimi podjetji in na podlagi metode, s katero si definirajo cilje in naloge.

Podjetja, ki tržijo VT izdelke v okviru načrtovanja tržnega komuniciranja, v prvem koraku določijo cilje, ki jih želijo doseči s komuniciranjem, v drugem koraku definirajo naloge, s katerimi se doseže cilje, in na podlagi teh nalog nato ocenijo sredstva, ki so potrebna za tržno komuniciranje (Viardot, 1998, str. 182). Komunikacijska strategija vsebuje komuniciranje z notranjimi ciljnim skupinami oziroma javnostmi, z zunanji ciljnim skupinami oziroma javnostmi in komuniciranje z ostalimi deležniki podjetja. Podjetja, ki tržijo VT izdelke, uporabljajo za komunikacijo veliko število različnih komunikacijskih kanalov (Mohr, 2001, str. 277). Tako podjetja komunicirajo s ciljnim javnostmi preko javnih medijev, za katere je značilno, da imajo najmanjši vpliv na odjemalce VT izdelkov, vendar pa dosežejo največjo številčnost ciljne publike. Drugo skrajnost komuniciranja pa predstavlja komuniciranje s ciljnim javnostmi s pomočjo osebne prodaje, ki je najučinkovitejši način komunikacije, vendar omogoča doseganje najmanjšega števila odjemalcev.

### **5.3.4. Vrste in oblike tržnega komuniciranja**

#### **5.3.4.1. Tržno komuniciranje z internimi javnostmi**

Dinamičnost VT dejavnosti in dejstvo, da zaposleni v podjetjih, ki poslujejo v VT dejavnostih, predstavljajo enega od pomembnejših virov konkurenčnih prednosti podjetja, zahteva od podjetij, da posvečajo veliko pozornost komuniciranju z internimi javnostmi. Dobičkonosnost in uspešnost podjetij, ki poslujejo v VT dejavnosti, je v veliki meri odvisna tudi o uspešnosti komuniciranja v podjetju. Dobro pripravljene komunikacijski načrt za komuniciranje z internimi javnostmi omogoča:

- ◆ povečevanje pripadnosti zaposlenih podjetju,
- ◆ ustvarjanje potrebnega pretoka znanj povezanih s trgov,
- ◆ ustvarjanje potrebnega pretoka znanj povezanega z novimi izdelki in tehnologijami.

Mediji, ki jih uporabljajo podjetja za komuniciranje z internimi javnostmi, so predavanja in predstavitve, interna glasila, oglasne deske, nagrade in voščila ter ostali mediji, namenjeni komuniciranju. Predstavitve in predavanja o novih tehnologijah, novih izdelkih, novih rešitvah in novih načinih poslovanja predstavljajo enega od najpomembnejših načinov komuniciranja z internimi javnostmi, ki jih uporabljajo VT podjetja. Napredna podjetja uporabljajo tako pisna kot elektronska interna glasila za komuniciranje z internimi javnostmi. Glavni namen, ki ga podjetje želi doseči s komuniciranjem preko internih glasil, je povečevanje pripadnosti zaposlenih podjetju in ustvarjanje primerne klime v podjetju. Elektronske oglasne deske in klasične oglasne deske omogočajo sporočanje tekočih informacij, ki se nanašajo tako na poslovanje podjetja kot na ostale dejavnosti, v katere je udeleženo podjetje ali zaposleni v podjetju.

#### **5.3.4.2. Poslovne publikacije in tržno komuniciranje**

Oglaševanje v specializiranih publikacijah in revijah predstavlja najpogostejši način oglaševanja v javnih medijih, ki ga uporabljajo podjetja, ki tržijo izdelke na MOT in VT-MOT. Značilnost vsake dejavnosti je veliko število specializiranih revij in publikacij, ki pokrivajo področje dejavnosti in so dostopna po celem svetu (Viardot, 1998, str. 184) Večina največjih podjetij, ki poslujejo na VT-MOT, se odloča tudi za oglaševanje v splošnih poslovnih revijah, kot so Business Week, The Economist, Time, Forbes itd..

Podjetja, ki oglašujejo v specializiranih publikacijah in revijah, uporabljajo to vrsto oglaševanja za predstavitev novih izdelkov in novih VT dosežkov. Ta vrsta oglaševanja je primerna zaradi velikega števila publikacij in revij, ki se nanašajo na posamezno VT dejavnost (Viardot, 1998, str. 186). Podjetja, ki predstavljajo nov VT izdelek ali celotno rešitev, se odločajo za predstavitev v obliki kratkih novičk o izdelkih, v primeru večjih novosti se odločajo za predstavitev s pomočjo oglasa ali pa se odločajo za predstavitev izdelkov ali rešitev v daljšem strokovnem članku. Koristi, ki jih ima podjetje od objavljanja v strokovnih publikacijah, so vezane na izobraževanje odjemalcev in večjo verodostojnost. Nekatera največja podjetja, ki tržijo VT izdelke, samostojno izdajajo ali pa sponzorirajo strokovne publikacije, ki jih nato brezplačno delijo ciljni javnosti.

Večina večjih podjetij s področja telekomunikacij, se v želji povečevanja ugleda in zaupanja odloča za oglaševanje v splošnih javnih medijih in tako oglašujejo po TV in v splošnih poslovnih revijah. Tako podjetja, kot sta Siemens in Cisco, oglašujejo in ustvarjajo pozitivno podobo o podjetju tudi z oglaševanjem na TV postajah, kot je CNN. Redno oglaševanje v poslovnih revijah je tudi del poslovne prakse večine večjih podjetij, tako na primer Oracle in Siemens redno oglašujeta v BusinessWeeku (BusinessWeeku, februar 2003, str. 11) in primerljivih revijah.

Za telekomunikacijsko dejavnost širokopasovnega dostopa je značilno, da se večina podjetij odloča za predstavitev novih izdelkov in rešitev v strokovnih revijah, pri tem pa zelo pozorno določajo razmerje med tehničnimi lastnostmi izdelkov in rešitev, v veliko primerih pa se podjetja odločijo tudi za nadgrajeno integrirano oglaševanje. Podjetje Iskratel je v letu 2002 predstavilo družino izdelkov širokopasovnega dostopa v času sejemske prireditve Ce-Bit tako, da je objavilo kratke novičke o izdelkih (CeBit News, 2002, str. 23), daljši članek o rešitvah, ki jih je možno nuditi z izdelki širokopasovnega dostopa (CeBit News, 2002, str. 41). Izdelke je predstavilo na predavanjih, ki so potekala v okviru sejemske prireditve, celotna predstavitev izdelkov pa je bila zaokrožena s predstavitvijo izdelkov na razstavnem prostoru podjetja Iskratel.

#### **5.3.4.3. Neposredno trženje**

Neposredno trženje oziroma tržno komuniciranje s pomočjo t.i. direktne pošte kot orodje neposredne komunikacije podjetja s točno izbranimi javnostmi oziroma posamezniki omogoča vzpostavitev komunikacije med podjetjem in izbranimi posamezniki. Podjetja preko direktne pošte pošiljajo kratka sporočila, odločajo pa se tudi za daljše publikacije. Vrsta sporočila je odvisna od namena oziroma, ali se želi podjetje promovirati kot celota ali pa želi predstaviti nov izdelek oziroma celotno rešitev. Časovni interval pošiljanja direktne pošte je

zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost pri komunikaciji podjetja s ciljnimi javnostmi s pomočjo direktne pošte.

Podjetja v VT dejavnostih se odločajo za komuniciranje preko direktne pošte s ciljnimi javnostmi, ker želijo tako predstaviti odjemalcem svoje nove izdelke in rešitve, ki bi jih odjemalci v poplavi informacij lahko spregledali. Direktna pošta v povezavi z bazami podatkov, ki vsebujejo informacije o odjemalcih oziroma ostalih ciljnih javnostih, omogoča doseganje visoke odzivnosti na sporočila. Veliko število razpoložljivih informacij pa zahteva, da se podjetja držijo pravil pošiljanja direktne pošte, če želijo doseči predvideno branost (Wulf, Hoekstra, Commandeur, 2000, str. 145). Časovni interval, ki ga uporabljajo podjetja, se giblje med enim in tremi meseci, na branost pa vpliva tudi zunanji fizični izgled pošte, dolžina sporočila in prisotnost grafike.

#### **5.3.4.4. *Strokovna literatura***

Prospekti, brošure, priročniki in strokovna literatura predstavljajo obvezno spremljajočo literaturo, ki opisuje posamezen izdelek, celotno rešitev in prednosti, ki ji lahko odjemalci pričakujejo od posameznega izdelka oziroma rešitve. Zaradi kompleksnosti VT izdelkov in nove tehnologije je nujno, da je količina razpoložljive literature, opisov izdelkov in rešitev dovolj velika, saj se z velikimi količinami literature, vezane na izdelek oziroma rešitev, premaguje strah oziroma dvom odjemalcev pred novimi VT izdelki (Mohr, 2001, str. 282). Strokovna literatura oziroma prospekti morajo izpostaviti tudi podatke, ki se nanašajo na cenovne prednosti, interoperabilnost, skalabilnost in upravljanje izdelkov.

#### **5.3.4.5. *Osebna promocija***

Sejmi, seminarji in izobraževanje so osebna komunikacijska orodja, s katerimi si podjetje zagotovi in omogoči komunikacijo s točno določenim izbranim manjšim krogom ciljne javnosti oziroma odjemalcev. Dobro načrtovana komunikacija o podjetju in izdelkih lahko s pomočjo tehnično in prodajno ustrezno usposobljenega osebja predstavlja za podjetja, ki tržijo VT izdelke, veliko konkurenčno prednost. Uspešnost komunikacije prodajnega osebja je v veliko primerih veliko večja, če so bile ciljne javnosti predhodno izpostavljene ostalim vrstam neosebni sporočil.

Za veliko podjetij, ki posluje na MOT, predstavljajo sejemske prireditve edini organiziran dogodek, povezan s promocijo njihovih izdelkov in podjetja samega (Hutt, 2001, str. 426). Podjetja uporabljajo sejemske predstavitve za:

- ◆ predstavitev novih izdelkov,
- ◆ promocijo novih rešitev,
- ◆ utrjevanje in izboljševanje odnosov z obstoječimi odjemalci,
- ◆ navezovanje stikov s potencialnimi novimi odjemalci.

Prednost komunikacije s ciljnimi javnostmi na sejmih je v spoznavanju odjemalcev z novimi izdelki in rešitvami, ki so predstavljene na sejmskih prireditvah (Godar, 2001, str. 79). Slabost sejmskih prireditev pa je prisotnost konkurenčnih podjetij, ki lahko negativno vplivajo na komuniciranje s ciljnimi javnostmi. Za VT podjetja je značilno, da se udeležujejo vseh večjih globalnih sejmskih prireditev in tudi vseh večjih regijskih sejmskih prireditev. Podjetje Iskratel se vsako leto udeleži in predstavi na Ce-Bitu, ki je največja vsakoletna sejmska prireditev, vezana na telekomunikacije v Evropi, udeleži se tudi nekaj regijskih

sejemskih prireditev na CIS območju. Sodeluje tudi na sejmski prireditvi v Ljubljani ter na sejmski prireditvi Gitex, ki je največja sejmska prireditev, namenjena telekomunikacijam na Bližnjem vzhodu.

Komunikacija z izbranim krogom ciljne javnosti na specializiranih sejmskih prireditvah je splošno sprejeto načelo v VT dejavnostih, vendar pa se zaradi velikega števila prisotnih podjetij na posameznih javnih sejmskih prireditvah veliko podjetij, ki tržijo VT izdelke, odloča za organizacijo individualnih sejmskih prireditev (Viardot, 1998, str. 186). Individualna sejmska prireditev omogoča odmevnejšo predstavitev vseh izdelkov in rešitev podjetja, zagotavlja nadrobno spoznavanje novih izdelkov in rešitev ter testno preizkušanje le teh.

Direktno izobraževanje s pomočjo seminarjev je uveljavljena oblika komunikacije s ciljnim javnostmi, v VT dejavnostih, saj omogoča komunikacijo z izbranim krogom javnosti (Mohr, 2001, str. 280). V času trajanja seminarja oziroma izobraževanja se ciljno javnost oziroma obstoječe ter potencialne odjemalce nadrobno seznanijo z novimi izdelki in novimi rešitvami. Ciljne javnosti oziroma odjemalci cenijo to vrsto komunikacije, ker jim omogoča spoznanje novih tehnologij in spoznavanje ter uporabo novih izdelkov še pred odločitvijo o nakupu oziroma delovanjem izdelkov v realnem okolju. Podjetja, ki tržijo VT izdelke, uporabljajo seminarje in izobraževanja tudi kot redno in periodično obliko komuniciranja s svojimi distributerji in agenti. Zaradi lastnosti VT izdelkov, seminarje oziroma izobraževanje vodijo ljudje, ki imajo dovolj tehničnega znanja in so vešč tudi komunikacijskih tehnik, ki jim omogočajo premostiti ovire oziroma negotovost ciljne publike.

Strokovni forumi, ki so mešanica strokovnih konferenc in sejmskih prireditev predstavljajo obliko prireditev, ki se jih udeležujejo VT podjetja, ki poslujejo na globalnem trgu. Podjetje Iskratel je včlanjeno v večje število forumov, tudi v DSL Forum, ki pripravlja kvartalne specializirane prireditve, vezane na izdelke, namenjene zagotavljanju širokopasovnega dostopa. Na DSL forumu podjetje Iskratel v obliki seminarjev in na razstavnem prostoru predstavlja svoje najnovejše dosežke, vezane na izdelke ter rešitve s področja širokopasovnega dostopa. Tako je podjetje na praški telekomunikacijski konferenci v sklopu predavanj, posvečenim naslednjim generacijam telekomunikacijskih omrežij predstavilo svoj pogled o načinih gradnje univerzalne telekomunikacijske infrastrukture (Teleinformatika 2003).

#### **5.3.4.6. Korporativno oglaševanje in odnosi z javnostmi**

Prepoznavnost podjetja in prepoznavnost njegovih blagovnih znamk predstavlja v VT dejavnostih veliko konkurenčno prednost. Nekateri avtorji celo trdijo, da je prepoznavnost podjetja in njegovih blagovnih znamk veliko pomembnejša v VT dejavnostih, kot je pomembna pri končnih izdelkih za široko porabo (Mohr, 2001, str. 282).

Le trajna sposobnost podjetja, da razvija vedno nove izboljšane VT izdelke, ter nato te izdelke uspešno ponuja na trgu, omogoča podjetju razvijanje prepoznavnosti imena podjetja in njegovih blagovnih znamk (Viardot, 1998, str. 193). Uporaba vseh komunikacijskih in promocijskih orodij lahko v veliki meri pripomore k razvijanju prepoznavnosti imena podjetja. Prepoznavnost podjetja se razvija tudi s pomočjo vplivnih institucij in posameznikov, ki razširjajo pozitivno mnenje o podjetju in njegovih izdelkih. Odmevni članki

v priznanih publikacijah in nastopi predstavnikov podjetja na pomembnih mednarodnih konferencah ravno tako povečujejo ugled podjetja in s tem omogočajo krepitev blagovne znamke.

Naklonjenost vseh javnosti, tako odjemalcev kot regulativnih organov in ostalih deležnikov podjetja, predstavlja konkurenčno prednost podjetja, ki posluje na turbulentnih VT-MOT. Značilno za VT dejavnosti je, da so podjetja spoznala, da ustvarjanje pozitivne podobe o podjetju in njegovem načinu poslovanja s pomočjo sponzoriranja dobrodelnih ali športnih dogodkov, predstavlja enega od temeljev, ki je potreben za dolgoročno naklonjenost vseh javnosti podjetju.

Sponzorstvo je kot oblika pridobivanja naklonjenosti vseh skupin ciljnih javnosti tudi zelo priljubljena oblika promocije med podjetji, ki poslujejo v telekomunikacijski dejavnosti. Podjetje Cisco je bil v letu 2002 uradni pokrovitelj in sponzor podelitve Nobelove nagrade za mir, podjetje Iskratel je v decembru 2001 prispevalo sredstva za izgradnjo stanovanjskega objekta slovenski družini v stiski (Delo, 20 december 2001, str. 12).

#### **5.3.4.7. *Prepoznavnost blagovnih znamk***

Za VT dejavnosti je značilno, da podjetja uporabljajo dva pristopa označevanja skupin izdelkov in razvijanja blagovne znamke (Mohr, 2001, str. 284). V primeru, da na trgu obstajajo znane potrebe in želje odjemalcev po VT izdelkih, večina podjetij skupino izdelkov poveže tudi z imenom podjetja, kar omogoča večjo prepoznavnost skupine izdelkov. Izdelki oziroma skupina izdelkov je individualizirana s pomočjo lastnega imena in zaščiten ter promovirana z imenom podjetja.

Za izdelke, ki temeljijo na popolnoma novi tehnologiji, ki prinaša in omogoča zadovoljevanje potreb in želja na popolnoma nov način, pa večina podjetij v VT dejavnostih uporablja imena za skupine izdelkov ali rešitve, ki niso v nobeni povezavi z imenom podjetja. Prednost nepovezovanja imena podjetja z izdelkom, se pokaže v primeru neuspeha podjetja z novim izdelkom in v primeru, da podjetje nima ugleda na področju, kateremu je namenjen nov izdelek oziroma skupina izdelkov.

#### **5.3.5. *Najava novih VT izdelkov***

Komuniciranje s ciljnim javnostmi in odjemalci o prihajajočih novih VT izdelkih predstavlja del poslovne prakse podjetij, ki poslujejo v VT dejavnostih. Podjetja uporabljajo to vrsto komuniciranja, ker želijo vsem ciljnim javnostim, ki jih predstavljajo tako odjemalci kot konkurenti, zaposleni in ostali deležniki podjetja, sporočiti oziroma signalizirati informacije o novem prihajajočem VT izdelku.

Podjetja, ki tržijo VT izdelke, se za najavo novih izdelkov odločajo zaradi večjega števila razlogov (Mohr, 2001, str. 290):

- ◆ z zgodnjo najavo želijo ustvariti ovire oziroma odvrniti konkurenčna podjetja od trženja identičnih izdelkov,
- ◆ ustvarjanja zavedanja ter pozitivne podobe o novem izdelku,
- ◆ ustvarjanja večjega kroga potencialnih odjemalcev,
- ◆ z zgodnjo najavo želijo odvrniti odjemalce od nakupa konkurenčnih izdelkov.

Nakup VT izdelkov je povezan z visokimi finančnimi vlaganji in dolgotrajnimi pripravami okolja. S predhodno najavo novih izdelkov ponudnik izdelkov omogoči odjemalcem, da se pravočasno pripravijo in planirajo nakup novega izdelka, hkrati pa si utira dostop do novih tržnih poti oziroma dostop do novih distributerjev in novih sistemskih integratorjev.

Pomembno za podjetja, ki se odločajo za predhodno najavo novih VT izdelkov, je zavedanje o potencialnih nevarnostih in slabostih predhodne najave. Ena od večjih slabosti najave novih VT izdelkov je povezana s konkurenčnimi podjetji, saj najava postane dober namig o željah in potrebah odjemalcev. Komunikacija o prihajajočih novih izdelkih vedno vsebuje informacijo dostopnosti izdelka odjemalcem, kar v primeru kasnitev dostopnosti, ki je posledica kasnitev v razvojnem procesu, povzroča nezadovoljstvo pri odjemalcih. Kanibalizem, kot ena od slabosti predhodne najave novih VT izdelkov, je povezan z odlašanjem nakupom obstoječih izdelkov podjetja na račun prihajajočega izdelka s strani odjemalcev. VT okolje je povezano z veliko negotovostmi, ki jih najava novega izdelka lahko še povečuje. Potencialna slabost predhodne najave novih izdelkov je tudi potencialno rivalstvo med posameznimi interesnimi skupinami v podjetju in konfliktna situacije, ki lahko izvirajo iz tega rivalstva.

Komunikacija s ciljnim javnostmi o prihajajočem novem izdelku je skrbno načrtovan proces. Daljše časovno okno oziroma zgodnejša komunikacija je priporočljiva za kompleksnejše izdelke. Večina podjetij v VT dejavnostih se odloča za najavo novih izdelkov s časovnim oknom, ki ni krajše kot šest mesecev, niso pa redke tudi najave s časovnim oknom dveh let. V VT dejavnostih je značilno, da podjetja v zgodnjih fazah najave novega izdelka, v večini primerov komunicirajo z obstoječimi in novimi potencialnimi odjemalci, ne komunicirajo pa z ostalimi deležniki podjetja. V kasnejših fazah pa se odločajo za komunikacijo z vsemi ciljnim javnostmi, tudi s konkurenčnimi podjetji, ki jih v tem trenutku želijo odvrniti od začetka razvoja identičnih izdelkov.

### **5.3.6. e-komuniciranje**

Internet kot medij pridobiva veliko veljavo v komuniciranju s ciljnim javnostmi tudi na MOT in VT-MOT, ker se ga lahko uporablja oziroma je zelo primeren za komunikacijo s ciljnim javnostmi tako na osebni kot na neosebni ravni. Komunikacija s ciljnim javnostmi na neosebni ravni se v večini primerov izvaja s pomočjo spletnih strani. Podjetja, ki uporabljajo spletne strani za komunikacijo s ciljnim javnostmi, so se zavedla, da je kakovost komunikacije preko spletnih strani odvisna tudi od skladnosti celotne strategije podjetja, skladnosti trženjske strategije za določeno skupino izdelkov oziroma skladnosti trženjske strategije za določen izdelek in s podobo in videzom celotne spletne strani podjetja.

Ena od prednosti komuniciranja po internetu je skoraj hipno prenašanje sporočil in ostalega komunikacijskega materiala na katerikoli konec sveta. Z načinom komunikacije, ki je značilna za internet, podjetja niso več omejena na komunikacijo s ciljnim javnostmi določenega geografskega območja, saj internet omogoča komunikacijo s ciljnim javnostmi po celem svetu. Lahko bi dejali, da je internet omogočil manjše in srednje velikim VT podjetjem, da so globalizirala svoje poslovanje oziroma, da so prišla v stik z novimi odjemalci na različnih koncih sveta, ki jih drugače ne bi mogla doseči (Mohr, 2001, str. 326).

Podjetja uporabljajo spletne strani oziroma komunicirajo preko spletnih strani z namenom izboljševanja prepoznavnosti podobe podjetja in njegovih blagovnih znamk. Spletne strani uporabljajo tudi kot medij za izboljševanje odnosov z javnostmi, tako zunanji kot notranji in vsemi ostalimi deležniki podjetja. Predstavitev vseh izdelkov podjetja in predstavitev celovitih rešitev, ki jih trži podjetje, je tudi ena od vlog, ki jih prevzemajo spletne strani podjetij, ki tržijo VT izdelke. Z razmahom trženja, temelječega na odnosih, pa so podjetja pričela uporabljati spletne strani tudi za komuniciranje s partnerji na način, ki jim omogoča dostop do določenih spletnih strani podjetja, ki so zaprte za ostale obiskovalce spletnih strani.

#### **5.4. Tržne poti izdelkov visoke tehnologije na globalnih trgih**

Pravilna izbira in uspešno upravljanje tržnih poti na vseh MOT predstavlja enega od večjih izzivov, s katerimi so soočena podjetja, ki tržijo izdelke na globalnih MOT. Uspešnost in dobičkonosnost podjetja oziroma uspešnost trženjske strategije na vseh MOT je v veliki meri odvisna od uspešnosti tržnih poti, ki jih uporablja oziroma, s katerimi sodeluje podjetje (Nagle, Holden, 2002, str. 280). Zaradi neposredne in tudi posredne odvisnosti uspešnosti poslovanja in dobičkonosnosti podjetja od izbranih tržnih poti je zelo pomembno, da podjetja vzpostavijo, izboljšajo oziroma uporabljajo tržne poti, s katerimi bodo lahko dosegla cilje, zastavljene v trženjski strategiji.

Značilnost tržnih poti za VT izdelke na globalnih MOT je visoka stopnja prepletenosti vseh vpletenih subjektov oziroma členov, ki nastopajo na tržni poti (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 1999, str. 900). Zgradba tržne poti za VT izdelke ni več klasična vertikalna zgradba, kjer so si neodvisni člani tržne poti podajali izdelek in opravljali točno določeno funkcijo. Tržna pot za izdelke visoke tehnologije je vertikalno prepleten sistem, kjer posamezni člani tržne poti tesno sodelujejo med seboj.

Izbira najprimernejše vrste tržne poti, tehnična usposobljenost tržnih poti, upravljanje in nadzorovanje tržnih poti na VT-MOT so izzivi, s katerimi so soočena podjetja, ki tržijo VT izdelke (Davies, Brush, 1997, str. 11). Globalno poslovanje predstavlja dodaten izziv, saj morajo podjetja izbrati tržne poti, s katerimi bodo uspešno povečevala svojo konkurenčno prednost na globalnih trgih. Izbira novih uspešnejših tržnih poti in izboljševanje učinkovitosti obstoječih tržnih poti ter opuščanje neučinkovitih tržnih poti je stalen proces, ki mu morajo podjetja posvečati veliko pozornosti.

##### **5.4.1. Upravljanje tržnih poti**

Tržno pot predstavljajo vsi člani v verigi, preko katerih mora iti izdelek od točke proizvodnje do točke uporabe, pri tem pa morajo biti ti člani sposobni zadovoljevati tako želje in potrebe ponudnika kot odjemalcev izdelkov (Kotler, Armstrong, Sunders, Wong, 1999, str. 895). Pri načrtovanju novih tržnih poti oziroma pri preoblikovanju obstoječih tržnih poti mora podjetje sprejeti določene odločitve oziroma upoštevati določena pravila, vezana na načrtovanje tržnih poti (Kotler, Armstrong, Sunders, Wong, 1999, str. 897). Subjekti oziroma člani, ki sestavljajo tržno pot, opravljajo veliko pomembnih funkcij za podjetje. Pri dodelitvi funkcij, ki se jih opravlja na tržni poti, ni tako pomembno kdo opravlja določeno funkcijo, vendar pa je zelo pomembno, da je določena funkcija kvalitetno izvedena. Naloga členov oziroma subjektov tržne poti je:



- ◆ zbiranje in posredovanje informacij vezanih na tržno okolje, s poudarkom zbiranja informacij potrebnih za planiranje in izvedbo nakupa,
- ◆ promocija oziroma širjenje pozitivnih informacij o izdelkih in podjetju,
- ◆ iskanje novih potencialnih odjemalcev,
- ◆ vzpostavljanje tržnih kanalov ter vzdrževanje kontaktov z obstoječimi odjemalci in tržnimi kanali,
- ◆ prilagajanje ponudbe potrebam in željam odjemalcev,
- ◆ iskanje obojestransko sprejemljive situacije za izmenjavo,
- ◆ iskanje in sklenitev dogovora o vseh elementih, ki se nanašajo na izmenjavo izdelkov, vključno s finančnimi in distribucijskimi pogoji.

V veliko primerih so podjetja na VT-MOT med načrtovanjem tržnih poti soočena z omejitvami, ki izhajajo tako iz lastnosti VT izdelkov oziroma so posledica visoke tehnološke zapletenosti izdelkov. Soočena so z omejitvami, ki izhajajo iz lastnosti različnih členov tržne poti ter s tem povezano usposobljenostjo nujenja kvalitetnih storitev, vezanih na VT izdelke s strani posameznih členov tržne poti. VT podjetja pa omejujejo tudi lastnosti zunanjega ter notranjega okolja podjetja in lastnosti ter značilnosti tržnih poti konkurenčnih podjetij.

Načrtovanje tržnih poti se prične z analizo potreb in želja odjemalcev. Vsak člen na tržni poti mora za odjemalca predstavljati določeno vrednost, zato je zelo pomembno, da podjetje načrtuje tržne poti tako, da si z njimi zagotavlja konkurenčno prednost oziroma tako, da odjemalcem služijo bolje kot tržne poti konkurenčnih podjetij. Želje in potrebe odjemalcev, ki so vezane na tržne poti, definirajo cilje, ki jih mora doseči posamezna tržna pot. Cilj celotne trženjske strategije, kot je želeni tržni delež na določenem segmentu trga, se mora ravno tako odražati v cilju, ki je definiran kot cilj tržne poti. Pri načrtovanju ciljev tržnih poti pa se morajo podjetja zavedati tudi stroškov, ki jih povzročajo tržne poti in celotne dobičkonosnosti tržne poti.

V procesu načrtovanja tržnih poti mora podjetje skrbno proučiti, koliko nivojev bo vključilo v posamezen tržni kanal ter katere in koliko tržnih kanalov bo izbralo. Število nivojev, ki jih vsebuje posamezni tržni kanal, je zelo odvisno od faktorjev, kot so kompleksnost izdelka, značilnosti trga in zahteve odjemalcev. Značilno je, da je število nivojev na tržni poti manjše;

- ◆ čim večja je koncentracija dejavnosti,
- ◆ čim večja kot je vrednost posameznega nakupa,
- ◆ čim višja kot je tehnološka zahtevnost izdelka (Hutt, 2001, str. 369).

Izbira tržne poti je sestavljena iz niza odločitev in analiz. V prvem koraku podjetje definira želje in potrebe odjemalcev, v drugem koraku identificira tržne poti, ki so sposobne zadovoljiti ugotovljene želje in potrebe odjemalcev. V tretjem koraku oceni stroške posameznega člena na tržni poti in celotne stroške tržne poti ter primerja stroške različnih tržnih poti s sposobnostjo zadovoljevanja potreb in želja odjemalcev ob uporabi posamezne tržne poti. V četrtem koraku se proučijo vse omejitve možnih tržnih poti in dolgoročne posledice teh omejitev. V zadnjih korakih, na podlagi primerjave, izbere najprimernejšo tržno pot. Zadnji korak pa predstavlja tudi implementacija in upravljanje izbrane ali izbranih tržnih poti (Hutt, 2001, str. 373).

Za VT dejavnosti je značilno, da število nivojev na posamezni tržni poti, redko presega dva nivoja, ki tesno sodelujeta in potiskata VT izdelke na trg (Nagle, Holden, 2002, str. 294). Pri izbiri tržnega kanala se podjetja lahko odločajo tako za neposredne kot za posredne tržne kanale (Nagle, Holden, 2002, str. 284). Sposobnost kvalitetnega opravljanja nalog in funkcij tržne poti mora biti prvo vodilo, ki ga uporabi podjetje pri izbiri tržnega kanala. Značilnost podjetij, ki tržijo VT izdelke je, da v večini primerov uporabljajo tako posredne kot neposredne tržne kanale, ki v veliko primerih nastopajo koordinirano (Mohr, 2001, str. 224; Nagle, Holden, 2002, str. 285), saj le tako podjetja lahko izpolnijo vse želje in potrebe odjemalcev, vezane na tržne poti.

#### **5.4.2. Izbira in ocenjevanje tržnih poti**

Pri izbiri udeležencev tržne poti je potrebno, da podjetje poseduje jasno izdelane kriterije, na podlagi katerih bo primerjalo posamezne potencialne udeležence tržne poti (Nagle, Holden, 2002, str. 298). Pomembnejši kriterij za izbiro udeleženca tržne poti za VT izdelke je lokalna prisotnost udeleženca oziroma člana tržne poti na ciljnim trgu. Lokalna prisotnost člana tržne poti je nujna zaradi potrebe odjemalcev VT izdelkov po vzpostavljanju in vzdrževanju partnerskega odnosa s ponudniki izdelkov. Ostali pomembnejši kriteriji za izbiro udeležencev tržne poti, s strani ponudnikov VT izdelkov, so:

- ◆ izkušnje na področju dejavnosti,
- ◆ velikost teritorija, ki ga je sposoben pokrivati potencialni udeleženec tržne poti oziroma število kontaktov pri potencialnih odjemalcih,
- ◆ ugled, ki ga uživa znotraj dejavnosti,
- ◆ število osebja in tehnična ter prodajna usposobljenost osebja,
- ◆ sposobnost trženja vseh izdelkov in linij izdelkov,
- ◆ finančna moč.

Ostra konkurenca na globalnih MOT in odvisnost podjetij, ki proizvajajo in tržijo VT izdelke od udeležencev tržnih poti ter velika odvisnost med posameznimi udeleženci tržne poti, velikokrat vodi h konfliktnim situacijam. Konflikti se pojavljajo med posameznimi člani tržne poti in med podjetji, ki proizvajajo VT izdelke, ter med posameznimi udeleženci oziroma člani tržne poti. Konflikti med udeleženci tržne poti lahko nastanejo zaradi različnega dojemanja vloge in nalog posameznega člana na tržni poti ter zaradi finančnih nesoglasij, ki velikokrat predstavljajo povod oziroma vzrok nesoglasij med udeleženci tržne poti.

Načrtovano periodično ocenjevanje uspešnosti posameznih členov na tržni poti oziroma redno preverjanje izvršenih nalog in funkcij ter primerjanje rezultatov z dogovorjenimi nalogami omogoča pravilno nagrajevanje posameznih členov tržne poti in pravočasno detekcijo potencialnih problemov, ki se pojavljajo na tržni poti. Podjetja, ki proizvajajo in tržijo VT izdelke, pri ocenjevanju posameznih členov na tržni poti upoštevajo tako kvantitativne kot kvalitativne dejavnike, ki prispevajo k uspešnosti tržne poti (Mohr, 2001, str. 228). Med kvantitativne dejavnike, na podlagi katerih se ocenjuje uspešnost členov tržne poti, uvrščamo količino prodaje, ki se opravi preko posamezne tržne poti, tržni delež proizvajalca na teritoriju, za katerega je zadolžena določena tržna pot, prispevek tržne poti k dobičkonosnosti proizvajalca in prispevek posamezne tržne poti k rasti prodaje proizvajalca. Kvalitativni dejavniki, s katerimi se ocenjuje tržne poti za VT izdelke, so zadovoljstvo

odjemalcev s tržno potjo, predanost tržne poti proizvajalcu, pripravljenost tržne poti na skupno izvajanje nalog ter funkcij, tehnična ter prodajna usposobljenost tržne poti, skladnost ciljev tržne poti s cilji ponudnika VT izdelkov, sposobnost prilagajanja tržne poti zahtevam odjemalcev ter ponudnikov VT izdelkov. Dejstvo, da je finančna nagrada tržne poti odvisna od uspešnosti tržne poti, zahteva zavedanje proizvajalcev VT izdelkov, da je merjenje kvalitativnih dejavnikov veliko težje kot merjenje kvantitativnih dejavnikov.

Dejstvo, ki se ga morajo zavedati ravnatelji tržne poti je, da vsi člani na tržni poti delujejo zaradi lastne dobičkonosnosti. To velja tako za udeležence tržne poti, ki pripadajo podjetju oziroma za lastno prodajno osebje podjetja, kot za udeležence tržne poti, ki sodelujejo s podjetjem oziroma z udeleženci tržne poti, s katerimi ima podjetje sklenjen pogodbeni odnos. Dejstvo je, da ima podjetje večji vpliv nad lastnim prodajnim osebjem in manjši vpliv nad pogodbenimi partnerji. Manjša kot je odvisnost pogodbenih partnerjev od podjetja, manjši je vpliv podjetja na pogodbenega partnerja. Podjetje lahko poveča odvisnost zunanjih partnerjev s povečevanjem števila izdelkov, ki jih trži zunanji partner, z nenehnim dodajanjem novih vrhunskih in konkurenčnih izdelkov v partnerjev portfelj in s povečevanjem količine promocijskih aktivnosti, ki jih izvaja partner (Hutt, 2001, str. 375). Med pomembne motivatorje udeležencev tržne poti se uvršča pravilno izbrana finančna nagrada. Višina finančne nagrade mora temeljiti na številu nalog in funkcij, ki jih opravlja določen člen tržne poti, hkrati pa mora biti usklajena z nagradami konkurenčnih podjetij oziroma nagradami v dejavnosti. Podelitev ekskluzivnosti za določen teritorij oziroma določeno število odjemalcev, pomoč pri zahtevnejših promocijskih akcijah in pomoč pri premoščanju začasnih finančnih težav so elementi, ki močno pripomorejo k motivaciji udeležencev tržne poti (Doole, Lowe, 2001, str. 382).

### **5.4.3. Naloge tržnih poti**

Naloge, ki jih morajo izvesti posredni ali neposredni člani na tržni poti pri trženju VT, se delijo na tri faze: fazo iskanja in evalvacije potencialnih odjemalcev, fazo predstavitve izdelkov ter pogajanj in poprodajno fazo. Poleg glavnih aktivnosti, ki so povezane s prodajnim procesom za VT izdelke, je za uspešno prodajo zelo pomembno obvladovanje treh podpornih procesov, procesa komunikacije z odjemalcem oziroma vzdrževanje partnerskega odnosa z odjemalcem, procesa zbiranja informacij o željah in potrebah odjemalca, zbiranje informacij o konkurenci ter splošnih trendih v dejavnosti in celotnega logističnega procesa (Viardot, 1999, str. 210).

Zaradi kompleksnosti VT izdelkov je zelo pomembno, da prodajno osebje oziroma člen tržne poti, ki komunicira s potencialnim odjemalcem, zelo zgodaj v procesu nakupa začne sodelovati z osebjem odjemalca (Nagle, Holden, 2002, str. 290). Zgodnje tesno sodelovanje z odjemalcem je nujno, ker mora prodajno osebje vplivati tudi na tehnične odločitve, ki se nanašajo na nakup novih VT izdelkov. Proces zgodnjega vplivanja na tehnične odločitve, vezane na nakup novih VT izdelkov, je še pomembnejši v primerih, ko se izdelke kupuje preko javnega razpisa. Prodajno osebje mora potencialnemu odjemalcu pomagati in svetovati pri definiciji tehničnih zahtev, ki bodo predstavljene na javnem razpisu za izbiro najugodnejšega ponudnika. Značilno za VT dejavnosti je, da so zahteve na javnem razpisu velikokrat v skladu s specifikacijami izdelkov posameznega ponudnika izdelkov (Viardot, 1999, str. 211). Dejstvo, da je večina večjih nakupov VT izdelkov izvedena s pomočjo javnih

razpisov, zahteva visoko tehnično ter prodajno usposobljenost osebja, ki vzdržuje prve kontakte z odjemalcem. Prodajno osebje, ki komunicira z odjemalcem, mora biti sposobno razumeti želje in potrebe odjemalca in biti sposobno predlagati rešitve za zadovoljevanje teh želja in potreb. Med fazo evalvacije potencialnih odjemalcev mora prodajno osebje zbrati veliko informacij, ki so potrebne za nadaljnje odločitve v prodajnem procesu. Informacije, vezane na finančni del nakupa potencialnega odjemalca, ki jih mora zbrati prodajno osebje, so velikost proračuna za nakup, način financiranja nakupa, finančna sposobnost in kredibilnost odjemalca, pričakovani pogoji plačila in informacija o nameravanem nakupu izdelkov ali morebitnem najemu izdelkov. Natančne informacije o potrebah in željah vsebujejo informacijo o stopnji definiranih želja in potreb, informacijo ali odjemalec ceni in sprejema nasvet in informacijo o načinu nakupa. Vse informacije, vezane na časovne roke nakupa, so tudi zelo pomembne informacije, ki jih mora zbrati prodajno osebje. Poznavanje odjemalčevega procesa odločanja o nakupih izdelkov je vitalnega pomena za ponudnika VT izdelkov, zato je zelo pomembno, da prodajno osebje ve, kdo odloča o nakupu izdelkov in ali so osebe, ki odločajo o nakupu, naklonjene podjetju ter ali so svetovalci vključeni v proces odločanja.

V fazi podrobne predstavitve izdelkov, ki zajema tudi pogajanja na različnih področjih, lahko le vključevanje strokovnjakov iz večjega števila področij oziroma timski pristop privede od uspešne zaključitve prodajnega procesa. Sodelovanje tehničnega osebja proizvajalca izdelkov pri reševanju tehničnih vprašanj, sodelovanje finančnih strokovnjakov pri iskanju najoptimalnejših finančnih pogojev in sodelovanje ostalih strokovnjakov predstavlja del poslovne prakse v VT dejavnostih, kar omogoča prodajo VT izdelkov. Sodelovanje tako velikega števila vpletenih oseb je velikokrat nujno zaradi negotovosti in premagovanja negotovosti, ki so povezane z nakupom novih VT izdelkov. Prodajo VT izdelkov lahko smatramo kot dolgoročni partnerski proces in ne kot enkratno dejanje, zato je vzdrževanje partnerskega odnosa z odjemalcem tudi po končanem nakupu načelo poslovanja v VT dejavnostih.

#### **5.4.4. Neposredni tržni kanali**

Relativno majhno število znanih odjemalcev, katerih enkratni nakupi dosegajo visoke vrednosti, želja odjemalcev po direktnem stiku s proizvajalcem izdelkov in dolgotrajen nakupni proces, ki zahteva vključevanje vodstvenih delavcev, so razlogi, ki zahtevajo neposredno komunikacijo med odjemalcem in ponudnikom izdelkov. Vsako podjetje, ki trži izdelke na MOT in VT-MOT, se mora zavedati pomena lastnega prodajnega osebja oziroma procesa neposredne komunikacije z odjemalcem (Viardot, 1999, str. 209). Neposredno komuniciranje z odjemalcem, ki ga v veliko primerih izvaja lastno prodajno osebje proizvajalca, izvajajo pa jo tudi nekateri drugi člani tržne poti, lahko predstavlja odločitveni dejavnik uspešnosti celotne trženjske strategije. Lastno prodajno osebje podjetja in agent podjetja oziroma katerikoli člen tržne poti, ki izvaja osebno prodajo, si lahko pridobi konkurenčno prednost z zelo dobrim poznavanjem želja in potreb odjemalca, zelo dobrim poznavanjem lastnosti in funkcionalnosti lastnih in konkurenčnih izdelkov, spoznati pa se mora tudi na trende v dejavnosti. Trženje strogo namenskih rešitev, ki vsebujejo VT izdelke in trženje VT izdelkov v zgodnjih fazah življenjskega cikla, je lahko uspešno le ob

vključevanju strokovnjakov in prodajnega osebja dobavitelja (Dunn, Hulak, White, 1999, str. 189).

Trženje VT telekomunikacijskih izdelkov za zagotavljanje širokopasovnega dostopa Telekomu Slovenije opravlja podjetje Iskratel preko neposrednega tržnega kanala. Tesno sodelovanje med ponudnikom izdelkov Iskratel in odjemalcem izdelkov Telekom Slovenija, ki se izvaja na vseh nivojih oziroma med večjim številom oddelkov obeh partnerjev, zagotavlja odjemalcu večje število ugodnosti. Zgodnje spoznavanje potreb in želja odjemalca, sodelovanje pri definiciji funkcionalnosti izdelkov, naknadno dodajanje novih funkcionalnosti izdelkom, sodelovanje pri testiranju izdelkov, izobraževanje, servisna dejavnost, integracija ter zagotavljanje interoperabilnosti z ostalimi izdelki v omrežju in pomoč pri odpravljanju kritičnih napak, v času krajšem od štirih ur, vse to so elementi, s katerimi si podjetje Iskratel zagotavlja konkurenčne prednosti oziroma zaradi katerih vsi svetovni telekomunikacijski operaterji preferirajo domače ponudnike izdelkov. Primerljiva situacija je značilna tudi za Francijo, kjer je Alcatel preferiran dobavitelj izdelkov za zagotavljanje izdelkov širokopasovnega dostopa France Telecom in Nemčijo, kjer je Siemens preferiran dobavitelj Deutsche Telecom.

#### **5.4.5. Posredni tržni kanali**

Pri trženju izdelkov na globalnih MOT, lahko podjetje uporablja različne posredne tržne kanale, kot so distributerji, proizvajalčevi zastopniki, prekupčevalci, posredniki in trgovci na debelo. Podjetja se odločajo za posredne tržne kanale v primerih, ko so trgi deljeni oziroma razkropljeni, ko so vrednosti transakcij nizke in ko odjemalci kupujejo izdelke večjega števila proizvajalcev.

Pri izbiri posrednega tržnega kanala na globalnih VT- MOT, ki bo podjetjem v pomoč pri trženju VT izdelkov, se podjetja, ki tržijo te izdelke, lahko odločajo za distributerje, preprodajalce oziroma trgovce z dodano vrednostjo (value-added resellers oz. VARs in value-added dealers oz. VADs), sistemske integratorje in agente oziroma prodajne posrednike (Dunn, Hulak, White, 1999, str. 189). Uspešno sodelovanje s posrednimi tržnimi kanali lahko proizvajalec VT izdelkov razvije le v primeru, ko je sposoben ponuditi konkurenčne in tržno zanimive izdelke (Goodman, Dion, 2001, str. 299). Visoka stopnja komunikacije med partnerjema, namenske investicije, zaupanje, medsebojna odvisnost in prepoznavnost proizvajalca so še dodatni dejavniki, ki vplivajo na uspešen razvoj partnerstva med proizvajalci VT izdelkov in posrednimi tržnimi kanali na VT-MOT.

Med širokopasovne izdelke, ki jih uspešno brez sodelovanja proizvajalca izdelkov tržijo s posrednimi tržnimi kanali, bi lahko šteli uporabniške izdelke oziroma CPE izdelke, ki se nahajajo pri končnem uporabniku širokopasovnih storitev. Tako konzorcij madžarskih podjetij, ki ga sestavljata Albacomp in SCI-Modem pri Madžarskem nacionalnem telekomunikacijskem operaterju Matav, uspešno trži CPE izdelke za zagotavljanje širokopasovnega dostopa. Lokalna prisotnost omenjenih podjetij, poprodajna podpora, lokalni servis izdelkov, optimalna prilagoditev izdelkov zahtevam odjemalca in dobro poznavanje lokalnega trga so bili razlogi, s katerimi sta podjetji uspeli pridobiti naročila pri Matavu.

#### **5.4.5.1. Sistemski integrator**

Realizacija večjih projektov, ki temeljijo na VT izdelkih, je specialnost, s katero se ukvarjajo sistemski integratorji (Mohr, 2001, str. 226; Dunn, Hulak, White, 1999, str. 189). V večini primerov, sistemski integratorji izvajajo specializirane strogo namenske projekte za zelo zahtevne odjemalce. Sistemski integratorji kupujejo VT izdelke manjšega števila proizvajalcev, ki jih prilagodijo in nato povežejo v zaključeno celoto, ki tvori celovito rešitev. Značilnost sistemskih integratorjev, ki delujejo v VT dejavnostih je, da za odjemalce opravljajo tudi vzdrževalne in servisne dejavnosti, ki velikokrat predstavljajo večji del dohodkov sistema integratorja.

#### **5.4.5.2. VAR in VAD**

VAR ter VAD oziroma trgovce z dodano vrednostjo bi lahko opredelili kot nadaljnje prodajalce, ki kupujejo VT izdelke manjšega števila proizvajalcev in jih na VT-MOT prodajajo končnim odjemalcem. Značilnost preprodajalcev oziroma trgovcev z dodano vrednostjo je, da s pomočjo izbranih izdelkov končnim odjemalcem ponudijo celovito rešitev (Dunn, Hulak, White, 1999, str. 189), ki temelji na izbranih VT izdelkih in s tem izdelkom dodajo neko vrednost. Naloge in funkcije, ki jih tudi opravljajo preprodajalci oziroma trgovci z dodano vrednostjo, so povezane z vzdrževanjem in negovanjem stikov s končnimi odjemalci, vzdrževanjem zalog, dostavo izdelkov in popravilom izdelkov.

#### **5.4.5.3. Zastopnik - agent**

Agenti oziroma prodajni zastopniki so zelo uveljavljena oblika člana na tržnih poteh v VT dejavnostih. Značilno za prodajne zastopnike v VT dejavnostih je, da v večini primerov zastopajo nekaj proizvajalcev VT izdelkov. Naloge in funkcije, ki jih opravljajo prodajni zastopniki, so navezovanje kontaktov med ponudniki in odjemalci izdelkov, zbiranje informacij o ciljnih trgih in opravljanje promocije s poudarkom na sejmskih dejavnostih (Doole, Lowe, 1999, str. 374). Značilno za prodajne zastopnike je, da posredujejo pri prodaji VT izdelkov drugim prodajalcem, distributerjem in končnim odjemalcem. Prodajni posredniki izvajajo naloge in funkcije tržne poti v imenu ponudnika izdelkov, pri tem tesno sodelujejo z proizvajalcem VT izdelkov, za svoje poslovanje pa si zaračunavajo provizijo.

#### **5.4.5.4. Distributerji**

Distributerji so trgovci na debelo oziroma preprodajalci, ki za svoj račun kupujejo izdelke mnogih proizvajalcev VT izdelkov. Izdelke prodajajo končnim odjemalcem pod svojo ali pa pod proizvajalčevo blagovno znamko. Značilnost distributerjev je, da opravljajo veliko trženjskih funkcij, vključno z vzdrževanjem in negovanjem stikov s končnimi odjemalci, vzdrževanjem zalog, dostavo izdelkov, popravilom izdelkov in tudi kreditiranjem odjemalcev. Distributerji opravljajo funkcijo tržnega kanala za manj zahtevne in splošno standardizirane VT izdelke ali pa opravljajo funkcijo tržnega kanala za bolj zahtevne VT izdelke in pri tem tesno sodelujejo s prodajnim osebjem proizvajalca izdelkov.

#### **5.4.6. Internet kot tržna pot**

Uporaba interneta kot člana tržne poti na MOT in VT-MOT lahko povzroči veliko pozitivnih sinergijskih učinkov, ki so posledica sobivanja med klasičnimi člani tržne poti in internetom. Podjetja, ki poslujejo na VT-MOT, vedno bolj pogosto uporabljajo internet kot

del tržne poti. Naloge in funkcije, ki se opravljajo s pomočjo interneta pa so različne, saj internet kot člen tržne poti lahko poruši ravnovesje celotne tržne poti in posledično pripelje do nezadovoljstva odjemalcev (Mohr, 2001, str. 236). Natančna delitev nalog med členi tržne poti, ki temelji na učinkovitosti, mora predstavljati eno od meril za delitev nalog med klasičnimi členi tržne poti in internetom. Drugo merilo je zadovoljstvo odjemalcev z novim členom oziroma internetom in podatek, ali novi člen vodi do povečanega obsega prodaje.

Nekatera VT podjetja uporabljajo internet le kot medij za razširjanje informacij o svojih izdelkih in informacij, vezanih na podjetje. Ta podjetja namenoma ne omogočajo direktnega naročanja izdelkov po internetu, ker se s tem poskušajo izogniti konfliktu med klasičnimi členi tržne poti in internetom. Veliko VT podjetij uporablja internet kot medij za razširjanje informacij o svojih izdelkih in medij za širjenje pozitivne podobe o podjetju, hkrati pa internet uporabljajo za usmerjanje potencialnih odjemalcev na klasične člene tržne poti, ki so zadolženi za prodajo. Internet uporabljajo tudi za zbiranje informacij o novih potencialnih odjemalcih, nato pa zbrane informacije posredujejo ustreznemu členu tržne poti. Ta način upravljanja tržnih poti preprečuje nesoglasja med členi tržne poti, ne izkorišča pa polnega potenciala interneta (Mohr, 2001, str. 239). Prodaja določene linije VT izdelkov oziroma posebna promocijska prodaja starejših modelov VT izdelkov je eden od pristopov, ki ga uporabljajo podjetja, ki tržijo VT izdelke s pomočjo interneta. S tem se na enostaven način izognejo konfliktnim situacijam med posameznimi členi tržne poti. Prodaja preko interneta točno določenemu segmentu odjemalcev, ki mu podjetje do sedaj ni prodajalo izdelkov, ali pa prodaja točno določenemu segmentu odjemalcev, ki je bil najmanj privlačen za klasične člene tržne poti, je tudi ena od možnosti, ki jo uporabljajo podjetja, ki prodajajo svoje VT izdelke preko interneta. Z razvojem interneta pridobiva elektronsko poslovanje vedno večji pomen, to dokazuje tudi pojav velike količine elektronskih središč, kjer se srečujejo ponudniki in odjemalci VT izdelkov (Kaplan, Sawhney, 2000, str. 98). Medorganizacijska elektronska središča omogočajo hkratio soočenje velikega števila odjemalcev in ponudnikov, kot posledica novega načina poslovanja so nižji transakcijski stroški, večja je transparentnost cen, manjša se število členov tržne poti, prihaja pa do cenovnih vojn.

Pri odločitvi o uporabi interneta kot členu tržne poti, preko katerega se bo izvajala prodaja, in pri odločitvi, katere izdelke bo podjetje prodajalo preko interneta, je zelo pomembno, da podjetja proučijo prednosti in slabosti tega načina prodaje. Internet je primeren za prodajo VT izdelkov, katerih konfiguracija ni preveč zahtevna, izdelkov, ki ne delujejo v celoviti rešitvi, povezanimi z mnogo izdelki drugih proizvajalcev in izdelkov, ki jih je mogoče na enostaven način vzdrževati in upravljati (Mohr, 2001, str. 242). Pri prodaji izdelkov preko interneta mora podjetje temu načinu prodaje prilagoditi tudi podporne, servisne in tudi logistične procese poslovanja. Prodaja VT izdelkov preko interneta naj bi se praviloma izvajala samo znanim tehnično usposobljenim odjemalcem.

#### **5.4.7. Fizična distribucija**

Fizična distribucija izdelkov je proces oziroma del trženjske strategije, ki se ukvarja z načrtovanjem, kontrolo in nadzorom premikanja izdelkov od izvora izdelkov oziroma proizvodnje do končnih odjemalcev izdelkov (Doole, Lowe, 2001, str. 394). Pri načrtovanju logističnega procesa distribucije izdelkov na globalni ravni morajo podjetja zaradi visoke vrednosti izdelkov in negotovosti odjemalcev na eni strani maksimirati zadovoljstvo

odjemalcev in na drugi strani minimizirati celotne stroške, ki so vezani na transport izdelkov. Zadovoljstvo odjemalcev lahko podjetja maksimirajo s kratkim časom med naročilom in dobavo izdelkov, z zanesljivostjo in točnostjo dobave izdelkov, s fleksibilnostjo dobave, s kvalitetno dobavljenimi nepoškodovanimi izdelki in s sprotnimi informacijami o dobavi ter položaju izdelkov.

Dobro načrtovan logistični proces za VT komunikacijske in telekomunikacijske izdelke, ki se prične z naročilom izdelkov in konča s poprodajno podporo, odlikuje podjetje Cisco. Cisco si je pridobil veliko konkurenčno prednost z dobro načrtovanim logističnim procesom, ki je temeljil na potrebah in željah odjemalcev. Pri podjetju Cisco so zasnovali informacijski sistem, ki odjemalcem omogoča direktno naročanje izdelkov, s tem pa so omogočili distributerjem, da več časa posvetijo drugim elementom trženjskega procesa. Potrebno pa je poudariti, da distributerji kljub temu prejemajo plačilo v obliki provizije za vsa naročila odjemalcev iz njihove regije. Pri načrtovanju konfiguracije izdelka sistem javlja napake v primeru, da je izbrana kombinacija programske in materialne opreme nezdržljiva, da materialna oprema ne zadošča zahtevanim funkcionalnostim. S tem orodjem so pri podjetju zmanjšali napake, do katerih je prihajalo v času naročanja, kar jim je omogočilo veliko znižanje stroškov poprodajne podpore in veliko povečanje zadovoljstva odjemalcev. V informacijski sistem je Cisco vgradil tudi funkcijo, ki omogoča odjemalcem dnevno spremljanje informacij, vezanih na njihovo naročilo izdelkov. Tako lahko odjemalci na spletnih straneh podjetja v vsakem trenutku dobijo informacijo o statusu njihovega naročila. Dejstvo, da podjetje proizvodnjo svojih izdelkov prepušča partnerskim podjetjem v različnih državah sveta, je pred uvedbo informacijskega sistema povzročalo podjetju velike stroške in velike logistične probleme. Povezava informacijskega logističnega sistema z večjimi svetovnimi podjetji, ki se ukvarjajo s transportno logistiko (npr. Federal Express), je podjetju Cisco omogočila, da izdelke, proizvedene v različnih partnerskih podjetjih, vezane na eno naročilo, odjemalcu dostavi v istem dnevu, v obliki ene dostave.

## **5.5. Cenovne strategije**

Uspešna segmentacija globalnega trga, kvaliteten ter pravočasen razvoj novih izdelkov, odmevna promocija in primerne trženjske poti so elementi trženjskega spleta, ki predstavljajo predpogoj za uspešno trženje vseh izdelkov na globalnih MOT in VT-MOT. S premišljeno in dovršeno pripravo ter načrtovanjem cenovnih strategij pa je omogočeno maksimiranje prihodkov in s tem povezana dobičkonosnost (Hutt, Spech, 2001, str. 385).

Cenovno poizicioniranje na MOT ter VT-MOT je podvrženo različnim dejavnikom okolja (Doole, Lowe, 2001, str. 409), ki vplivajo na doseženo ceno oziroma premijo. Na doseženo premijo vpliva kvaliteta izdelkov, predprodajna in poprodajna tehnična podpora, zanesljivost in točnost dobav, ugled in prepoznavnost proizvajalca, zaupanje v proizvajalca in osebne koristi (Baltas, Freeman, 2001, str. 600). Uspešna VT podjetja pri načrtovanju cenovnih strategij na VT-MOT upoštevajo tako notranje dejavnike podjetja, kot zunanje tržne in okoljske dejavnike (Grunenwald, Vernon, 1996, str. 61).

### **5.5.1. Dejavniki okolja in cenovne strategije na VT-MOT**

Na nakupni proces na medorganizacijskih trgih vplivajo notranji ter zunanji dejavniki, vezani na samo podjetje, specifični dejavniki, vezani na izdelke in dejavniki, vezani na



nakupni proces in osebe, ki sodelujejo v tem procesu (Hutt, Speh, 2001, str. 385). Med notranje dejavnike, ki vplivajo na pripravo cenovnih strategij, vezanih na trženje VT izdelkov na globalnih MOT, lahko štejemo splošne cilje podjetja, cilje vezane na izdelek, pozicioniranje in diferenciacijo izdelka, kratko življenjsko dobo izdelkov, razmerje med ceno in kvaliteto ter zmožnostmi izdelka, število izdelkov v celotni skupini izdelkov, združljivost s predhodnimi izdelki in vse dejavnike, povezane s stroški izdelka. Pomemben vpliv pri načrtovanju cenovnih strategij imajo tudi zunanji dejavniki, kot so pričakovanja odjemalcev, vrsta in tip konkurence, pričakovana tržna rast in cenovna elastičnost povpraševanja, vrste finančnih aranžmajev, transport ter ostali dejavniki, vezani na globalno poslovanje, globalni odjemalci ter tehnologija in internet.

Vladne ter ostale administrativne omejitve, tečajna nihanja, stopnja pričakovane inflacije in stopnja gospodarske rasti so splošni dejavniki okolja. Struktura trga oziroma dejavnosti, slabosti in prednosti konkurence, vrsta tržne poti, cenovni pritiski, pričakovana rast trga in elastičnost povpraševanja pa so dejavniki trga oziroma dejavniki, vezani na dejavnost. Dejavniki okolja in dejavniki, vezani na dejavnost, pa ravno tako vplivajo na pripravo cenovnih strategij na vseh MOT.

Poleg splošnih predhodno omenjenih dejavnikov, ki vplivajo na pripravo cenovnih strategij na MOT, so VT podjetja soočena tudi z ekonomskimi dejavniki, vezanimi na VT-MOT. Kratka življenjska doba VT izdelkov in s tem povezano pojavljanje vedno novih VT izdelkov, povzroča hitro zniževanje cen. Napačne odločitve, vezane na cenovne strategije, lahko privedejo do dejstva, da bodo prodajne količine izdelkov manjše od pričakovanih, kratka življenjska doba izdelkov pa bo onemogočala kasnejšo popravo napak oziroma povečanje prodajnih količin. Cene za VT izdelke se spreminjajo oziroma znižujejo sočasno z evolucijo trga. Cene so najvišje v času razvoja trga in dosežejo minimum v času upadanja trga, ko nekatera podjetja izstopajo iz dejavnosti in razprodajajo svoje zaloge po minimalnih cenah (McGrath, 2000, str. 195). Pomemben ekonomski dejavnik, ki vpliva na cenovne strategije, je tudi nejasnost višine in strukture stroškov, ki so povezani s proizvodnjo in trženjem VT izdelkov.

Trženje VT izdelkov na VT-MOT je možno le v primeru, da izdelki temeljijo na najnovejših tehnologijah. Podjetja, ki poslujejo na VT-MOT, ohranjajo konkurenčnost le v primeru, da trgu predstavljajo vedno nove izdelke, kar pa zahteva visoka vlaganja v razvoj in raziskave. Cenovna strategija za obstoječe VT izdelke mora upoštevati vse prihodnje tehnološke dejavnike ter vse stroške, ki jih bo imelo podjetje z razvojem prihodnjih VT izdelkov, ki bodo zagotavljali dolgoročno konkurenčnost podjetja (Grunenwald, Vernon, 1996, str. 63).

Značilnosti aplicirane cenovne strategije za VT izdelke so v veliki meri določene s kombinacijo cene izdelka in funkcionalnostmi, ki jih ponuja izdelek. Podjetja so pri odločitvi o primernosti posamezne cenovne strategije na VT-MOT soočena z dejstvom, da imajo VT izdelki za določene segmente vrednost, ki se razlikuje od vrednosti, ki jo imajo izdelki za odjemalce v drugem segmentu. Hkrati pa so soočena z dejstvom o različni informiranosti med posameznimi segmenti in razpoložljivosti nadomestkov za posamezne segmente (McGrath, 2000, str. 193).

Pomembnejši faktor okolja, ki v bistveni meri vpliva na pripravo cenovnih strategij na VT-MOT, je konkurenca. Pojav cenovno agresivnih posnemovalcev po začetnem obdobju uvajanja novih VT izdelkov na trg je značilnost VT dejavnosti. Posnemovalci po začetnem uvajalnem obdobju opirajo svojo strategijo na nizki ceni in zadovoljivi kvaliteti in primerni funkcionalnosti izdelkov. Podjetja, ki so predstavila izdelke trgu, želijo s svojimi cenovnimi strategijami ohraniti tržni delež in hkrati povrniti sredstva, vložena v razvoj izdelkov, posnemovalci pa želijo s cenovnimi pritiski pridobiti čim večji delež. Trajna interakcija in spreminjanje cen z vstopom vsakega novega konkurenta pa vodi do nestabilnosti cen (Grunenwald, Vernon, 1996, str. 63).

Velik del vseh transakcij na vseh MOT je opravljen preko odprtih ali zaprtih javnih razpisov, ki omogočajo odjemalcem tako tehnično kot cenovno primerjavo ponudb različnih ponudnikov izdelkov. Dejstvo oziroma dejavnik, da se ponudnika izbira s pomočjo javnega razpisa, bistveno vpliva na pripravo cenovne strategije. Pri cenovnem pozicioniranju je zelo pomembno, da ima podjetje jasno izdelana načela, kaj želi doseči na javnem razpisu, oziroma kako pomembno je za njegovo poslovanje, da je izbrano na javnem razpisu. Na podlagi splošnih informacij o konkurenčnih izdelkih in konkurenčnih cenah ter znanih kriterijih lahko podjetje zelo natančno določi, kakšna je možnost pridobitve javnega razpisa pri določeni ceni (Hutt, 2001, str. 405). Ravno tako kot na klasičnih MOT se tudi na VT-MOT velik del vseh transakcij izvede preko odprtih ali zaprtih javnih razpisov. Pomembna značilnost večine javnih razpisov na VT-MOT je, da cena izdelkov pomembno vpliva na izbor ponudnika izdelkov, vendar poleg cene na izbor ponudnika vpliva tudi veliko število necenovnih dejavnikov.

Z razmahom in dostopnostjo interneta se je zelo povečala transparentnost cen končnih VT izdelkov (Nagle, Holden, 2002, str. 301) in tudi cen materiala in komponent, ki so vgrajene v te izdelke. Relativno majhno število ponudnikov in visoka stopnja transparentnosti otežuje pripravo cenovnih strategij, ki bi se pretirano razlikovale za posamezne trge oziroma segmente odjemalcev. Ena od možnosti, ki jo imajo VT podjetja, je trženje celovitih rešitev in priprava cenovnih strategij za celovite rešitve, kjer se lahko lažje zabriše cene posameznih izdelkov. Internet se v veliko primerih uporablja tudi za zbiranje informacij o konkurenčnih ponudbah oziroma cenovne primerjave med konkurenčnimi podjetji.

Pomembnejši dejavnik okolja, povezan s trgom za telekomunikacijske izdelke oziroma fenomen, ki mora biti upoštevan pri pripravi cenovnih strategij, je povezan s pojavom globalnih odjemalcev v obliki globalno povezanih nacionalnih telekomunikacijskih operaterjev. Tako podjetja, kot so Deutsche Telecom, Telefonica in France Telecom, ustanavljajo centre, ki so odgovorni za nabavo telekomunikacijskih izdelkov za matično podjetje in za vsa kapitalsko povezana podjetja. Telekomunikacijski operaterji si tako izboljšujejo pozicije proti ponudnikom VT izdelkov, zagotavljajo si enake cenovne pogoje ter transparentnost cen, ne glede na državo, v katero so izdelki namenjeni. Siemens in ECI Inovija sta podjetji, ki sta postali izključna dobavitelja izdelkov širokopasovnega dostopa za Deutsche Telecom, kar jima je zagotovilo tudi vstop na madžarski trg, makedonski trg ter slovaški trg. Podjetje Alcatel pa je izključni dobavitelj izdelkov za zagotavljanje širokopasovnega dostopa France Telekomu, kar mu je avtomatično zagotovilo prodajo tudi na jordanskem in poljskem trgu.

Značilnost telekomunikacijskega trga zadnjih let je povezana z dejstvom, da se večina odjemalcev oziroma telekomunikacijskih operaterjev odloča za večje nakupe novih VT izdelkov s pomočjo javnih razpisov. Ta značilnost je prerasla v poslovno prakso v vseh razvitih državah in se je vedno bolj pogosto začela uporabljati tudi v razvijajočih in ostalih državah sveta. Večina telekomunikacijskih operaterjev se odloča za dvostopenjski zaprt javni razpis. V prvem koraku se ocenjujejo vsi elementi ponudbe, izvzemši ceno, ki v večini primerov ni niti predmet ponudbe prvega kroga. V okviru ocenjevanja oziroma evalvacije prvega dela ponudbe se ocenjujejo funkcijske lastnosti izdelkov, vzdrževalne in podporne storitve, kakovost in garancijski pogoji, pogoji dobave in tudi razpoznavnost in izkušnje dobavitelja izdelkov. Vsaka od ocenjevanih kategorij z določenim, vendar različnim odstotkom, prispeva h končni oceni celostne ponudbe dobavitelja. V okviru drugega kroga javnega razpisa so izbrani ponudniki povabljeni k predložitvi cenovnih ponudb za vsak podsklop, ki je vsebovan v javnem razpisu. Po oceni cenovnega dela ponudbe vsakega izmed ponudnikov na podlagi ocene prvega in drugega dela ponudbe telekomunikacijski operater izbere enega ali več ponudnikov opreme. Zaprt dvostopenjski javni razpis ciprskega telekomunikacijskega operaterja Cyta v letu 2002 za izdelke širokopasovnega dostopa je ocenjeval tako tehnični kot finančni del ponudbe. Tehnični del javnega razpisa je vseboval deset sklopov, ki so bili točkovani z različnim številom točk. Vsak ponudnik izdelkov, ki je pri tehnični oceni zbral več kot 75% vseh možnih točk in ki pri nobeni od kategorij ni zbral manj kot 60% točk, se je kvalificiral v drugi finančni krog javnega razpisa. Izbira končnega ponudnika izdelkov je bila izvedena na podlagi enačbe, kjer je tehnični del ponudbe prispeval 70% vseh točk in finančni del ponudbe 30% vseh točk. Značilnost vseh javnih razpisov in tudi javnega razpisa telekomunikacijskega operaterja Cyta je prilagoditev tako tehničnih kot finančnih zahtev javnega razpisa točno določenemu ponudniku izdelkov. Cyta je javni razpis prilagodila tehničnim zahtevam in specifikam podjetja Alcatel, kar nazorno nakazuje, da mora ponudnik pred izidom javnega razpisa izvesti večji del promocijskih, izobraževalnih in drugih predprodajnih aktivnosti, v kolikor si želi zagotoviti izbiro na javnem razpisu.

### **5.5.2. Splošni cilji cenovnih strategij**

Oblikovanje cenovnih strategij na MOT kot na VT-MOT predstavlja velik izziv za vsako podjetje, saj cenovne odločitve in cenovno pozicioniranje vpliva na dolgoročno dobičkonosnost izdelka, skupine izdelkov ali celo podjetja. V splošnem se podjetja na MOT in VT-MOT ob določanju cen izdelkom lahko odločijo za dva pristopa oziroma za dve generalni usmeritvi pri cenovnem pozicioniranju (Viardot, 1998, str. 165). Prva temelji na visoki ceni, druga pa temelji na nizki ceni oziroma s prvo strategijo se dosega višje dobičke na enoto prodanega izdelka pri manjši penetraciji na trgu, pri drugi pa se dosega manjše dobičke na enoto prodanega izdelka pri višji penetraciji na trgu (Kotler, Armstrong, Sunders, Wong, 1999, str. 719).

V okviru splošnih ciljev cenovnih strategij, vezanih na določen izdelek, se morajo podjetja, v večini primerov opirati na pretekle odločitve, vezane na ostale komponente trženjskega spleta. Pri načrtovanju cenovne strategije pa se morajo odločiti, ali želijo s cenovno politiko maksimirati kratkoročne dobičke ali želijo doseči maksimalni tržni delež, ali želi podjetje samo preživeti ali pa so izdelki namenjeni dopolnjevanju skupine izdelkov oziroma omogočajo nudenje celovite rešitve (Hutt, Speh, 2001. str. 389). Umiritev trga oziroma

prisotnosti želje po nespreminjanju tržnega deleža s strani tržnega izzivalca in s tem povezano prilagajanje cenam, narekovanim s strani tržnega vodje, lahko tudi predstavlja enega od ciljev cenovne strategije tržnih izzivalcev (Doole, Lowe, 2001, str. 414).

Na VT-MOT poslujeta dva tipa podjetij, ki imata različne cilje oziroma usmeritve, vezane na cenovne strategije in posredno dobičkonosnost (Grunenwald, Vernon, 1996, str. 63). Prvi tip predstavljajo podjetja, katerih cilj je dolgoročno vztrajati v VT dejavnosti. Ta podjetja morajo zagotavljati primeren donos na tvegani kapital, zagotavljati morajo dovolj sredstev za raziskave, to pa lahko dosežajo s cenovno strategijo, ki v začetnem obdobju razvoja trga zagotavlja dobičke, ki pokrivajo stroške razvoja, v sledečih fazah razvoja pa cenovna strategija predstavlja oviro za vstop konkurentom ob hkratni minimalni dobičkonosnosti. Drugi tip podjetij pa predstavljajo podjetja, ki v danem časovnem trenutku zaznajo možnost po visokih kratkoročnih dobičkih. Nizki stroški razvoja in trženja izdelkov tem podjetjem omogočajo aplikacijo cenovne strategije, ki temelji na nizkih maržah.

Cilj nekaterih VT podjetij, ki ga želijo doseči tudi s pravilno oblikovano cenovno strategijo, je odvracanje konkurence od vstopa v dejavnost. Visoki fiksni stroški, povezani tudi z visokimi sredstvi, namenjenimi razvoju VT izdelkov, in visoke marže v začetnem razvojnem obdobju trga velikokrat vodijo do cenovnih vojn v VT dejavnostih (McGrath, 2000, str. 192). Podjetja, ki poslujejo na VT-MOT, lahko tudi s pomočjo cenovne strategije odvrcajo potencialne konkurente od vstopa v panogo in si tako zagotavljajo visok tržni delež ob nizkih maržah, doseganje najvišje dolgoročne dobičkonosnosti, hkrati pa odpravljajo pogoje, ki bi lahko privedli do cenovnih vojn v dejavnosti.

Pozicioniranje in diferenciacija VT izdelkov močno vpliva na cenovno strategijo. Za pravilno pripravo cenovne strategije je nujno, da podjetje ve, ali lahko odjemalec za rešitev svojega problema uporabi primerljiv izdelek, ki temelji na drugi tehnologiji, in kakšne so prednosti in slabosti nadomestne rešitve. Značilnost VT dejavnosti je, da podjetja s cenovnimi strategijami tudi pozicionirajo izdelke (Viardot, 1998, str. 170), nekatera ustvarjajo percepcijo visoke kvalitete ob visoki ceni, druga skupina podjetij želi doseči percepcijo, ki maksimira funkcionalnosti in kvaliteto izdelkov ob sprejemljivi ceni, tretji tip podjetij pa želi doseči percepcijo sprejemljive kvalitete ob nizki ceni.

### **5.5.3. Vrste cenovnih strategij**

Za večino MOT je značilno, da podjetja uporabljajo nekaj enostavnejših cenovnih strategij. Cenovno pozicioniranje na podlagi povpraševanja, cenovno pozicioniranje na podlagi stopnje diferenciacije, maksimiranje dolgoročnih koristi, maksimiranje kratkoročnih koristi, cenovna strategija zasedanja trga in preprečevanje vstopa konkurentom so cenovne strategije, ki se najpogosteje uporabljajo na globalnih MOT (Doole, Lowe, 2001, str. 420).

Podjetja na VT-MOT pa se odločijo za dve generalni usmeritvi pri cenovnem pozicioniranju. Defenzivne cenovne strategije, ki temeljijo na visoki ceni in nižjih količinah ter ofenzivne cenovne strategije, ki temeljijo na nizki ceni in višji penetraciji na trgu (McGrath, 2000, str. 196). Celoten seštevek stroškov, vezanih na razvoj, proizvodnjo, promocijo in distribucijo VT izdelkov, v večini primerov določa minimalno ceno, po kateri so podjetja pripravljena prodajati omenjene izdelke. Maksimalna cena, ki jo lahko ponudniki VT izdelkov dosežejo na VT-MOT, je določena s strani odjemalcev ter konkurenčnih podjetij

(Mohr, 2001, str. 255). Pomembnost cene kot elementa, s katerim si podjetja pridobivajo konkurenčno prednost pa se močno razlikuje med odjemalci, ki prvič povprašujejo po izdelkih in med odjemalci, ki že uporabljajo izdelke (Baltas, Freeman, 2001, str. 605).

Cenovne strategije na VT-MOT se od klasičnih cenovnih strategij na MOT razlikujejo tudi zaradi množice spreminjajočih se faktorjev, ki imajo velik vpliv na cenovne odločitve. Stalno spreminjanje stroškov proizvodnje, stalno spremljanje cene vgrajenih komponent, spreminjajoče se cene konkurenčnih izdelkov, spreminjajoče se zahteve po dobičkonosnosti posameznega izdelka in pojav novih izdelkov, temelječih na novih tehnologijah so dejavniki, ki odločilno vplivajo na pripravo cenovne strategije za VT izdelke (Grunenwald, Vernon, 1996, str. 61). Relativno visoka cena izdelkov na MOT zahteva od ponudnikov teh izdelkov, da pri pripravljanju cenovnih strategij upoštevajo tudi možnost različnih vrst manj običajnih finančnih aranžmajev, kot je zakup in različne oblike protidobav in nakupov.

#### **5.5.3.1. Ofenzivne cenovne strategije**

Cenovno vodstvo predstavlja osnovno cenovno strategijo, ki temelji na nizki ceni. Primarni vzrok povpraševanja odjemalcev po VT izdelkih je v tem primeru povezan z nizko ceno (McGrath, 2000, str. 196). Značilno za to strategijo je, da jo lahko izvaja le en ponudnik v dejavnosti. Nekatera VT podjetja uporabljajo to strategijo z namenom zapolnjevanja manjših niš, ki bi jih lahko razvili potencialni konkurenti in tako dolgoročno pričeli ogrožati njihov obstoj.

Drastično znižanje cene pod trenutno tržno ceno izdelka tako na domačem kot tujih trgih v veliko primerih privede do povečanja celotnega trga za VT izdelek. Strategija, katere namen je povečanje tržnega deleža, zagotavlja rast celotnega trga, omogoča doseganje visoke penetracije na trgu oziroma doseganje visokega tržnega deleža ter povečevanje konkurenčnosti podjetja (Grunenwald, Vernon, 1996, str. 67). Prednost omenjene cenovne strategije za podjetje je v možnosti izkoriščanja pozitivnih efektov ekonomije obsega, odvratanju vstopa novih podjetij v dejavnost, najpomembnejša prednost pa je pridobivanje novih odjemalcev. Rast trga in s tem povezano pridobivanje novih odjemalcev loči to strategijo od strategije cenovnega vodstva, kjer se odjemalce pridobiva na račun konkurenčnih podjetij. Slabost omenjene cenovne strategije je povezana z možnostjo povzročitve protidumpinških ukrepov oziroma ostalih ukrepov, vezanih na nelojalno konkurenco.

Za telekomunikacijsko dejavnost širokopasovnega dostopa bi lahko trdili, da jo odlikujejo lastnosti oligopolistične konkurence, saj na trgu trenutno obstaja nekaj pomembnejših ponudnikov širokopasovnih izdelkov, ki so zelo občutljivi na cenovne spremembe konkurenčnih podjetij oziroma lahko bi trdili, da VT dejavnost širokopasovnega dostopa odlikuje hiperkonkurenčno okolje. Značilnost tega okolja je povezana z dejstvom, da si posamezna podjetja s tehnološko najsodobnejšimi izdelki, proizvedenimi z najsodobnejšimi tehnološkimi postopki, ki omogočajo doseganje nizkih cen oziroma aplikacijo cenovne strategije, s katero se povečuje celotno povpraševanje, poizkušajo zagotoviti začasno konkurenčno prednost in s tem povezano, kratkoročno večje povpraševanje po teh izdelkih. Cenovno strategijo povečevanja tržnega deleža aplicira nekaj največjih proizvajalcev telekomunikacijskih izdelkov (Alcatel, Siemens, Huawei, Lucent) za zagotavljanje širokopasovnega dostopa, ostali manjši proizvajalci telekomunikacijskih izdelkov pa si želijo pridobiti odjemalce s specifičnimi potrebami in željami oziroma zapolnjujejo globalne niše.

Cilj cenovne strategije zgodnjega znižanja cene izdelka pod višino variabilnih stroškov, ki jih ima ponudnik s proizvodnjo izdelka, je odvrčanje konkurence od vstopa v dejavnost oziroma predatorsko zasedanje trga. Podjetje v času razvoja trga in deloma v času rasti trga trži izdelke pod višino variabilnih stroškov, kasneje pa ob nespremenjeni ceni dosega zeleno dobičkonosnost (Viardot, 1998, str. 175; McGrath, 2000, str. 198). Podjetje lahko cenovno strategijo uresniči ob dveh predpostavkah. Sposobno mora biti izkoristiti ekonomijo obsega in iz nje izhajajoče znižanje stroškov, poleg tega pa mora biti podjetje sposobno izkoriščati vse prednosti izkušenj, pridobljenih v času. Za podjetje, ki se odloči za to vrsto strategije, je tudi nujno, da ima zadostne proizvodne kapacitete in da je sposobno absorbirati kratkoročno izgubo, ki je posledica take strategije. Slabost te strategije je, da se pri odjemalcih ustvarja predpostavka o nizki vrednosti izdelkov, ki se bo s časom še zniževala, in je ponudniki ne bodo sposobni kompenzirati z nižanjem stroškov (Mohr, 2001, str. 266). Druga slabost je povezana s preoptimističnimi pričakovanji o prodajnih količinah, ki se nikoli ne uresničijo.

V okviru javnega natečaja italijanskega operaterja Italtel za uporabniške izdelke širokopasovnega dostopa oziroma ADSL modeme z osnovno t.i. most funkcionalnostjo, pri katerih ni možno dosegati diferenciacije na funkcionalnem nivoju, je podjetje Turbocomm uporabilo cenovno strategijo odvrčanja konkurence. Podjetje Turbocomm je ponudilo izdelke po ceni, ki je bila nižja od trenutne višine variabilnih stroškov in si s tem zagotovilo dveletno dobavo modemov podjetju Italtel. Enako cenovno strategijo je uporabilo podjetje ZTE of China v okviru javnega natečaja za izdelke širokopasovnega dostopa na indijskem trgu, ko je v cenovni kalkulaciji upoštevalo tako prihajajoče nove izdelke in s tem povezane nižje cene. Podjetje ZTE of China je za posamezen ADSL naročniški priključek ponudilo 60% nižjo ceno kot Siemens in 100% nižjo ceno kot Alcatel.

Stopnja cenovne diferenciacije, ki jo je sposobno doseči podjetje, je v veliki meri odvisna od stopnje diferenciacije celotne ponudbe, povezane z izdelkom. Tako lahko na cenovno diferenciacijo vpliva stopnja diferenciacije izdelka, diferenciacija tehnične podpore, diferenciacija kvalitete izdelka, diferenciacija blagovne znamke oziroma vsi faktorji, ki jih odjemalci upoštevajo pri analizi koristi in stroškov, ki jih bodo imeli z novim izdelkom (McGrath, 2000, str. 200). Cilj cenovne strategije, ki poudarja tako ceno izdelka kot tudi lastnosti in kvaliteto izdelka, je doseči najnižjo ceno ob določeni funkcionalnosti izdelka. VT podjetja, ki uspešno uporabljajo to strategijo, se odlikujejo po tehnološki superiornosti oziroma prednostih ali pa po izpopolnjenem poslovnem procesu, ki omogoča poslovanje pri nizkih stroških.

Namen promocijskih cenovnih strategij je ohranjanje zaznavne vrednosti VT izdelkov in s tem povezano ohranjanje percepcije o visoki kvaliteti teh izdelkov. V VT dejavnostih se za to vrsto strategij odločajo podjetja, ki tržijo izdelke, ki jih je možno nadgrajevati. Cilj podjetij je ustvarjanje baze odjemalcev s pomočjo promocijskih cen in doseganje dolgoročne dobičkonosnosti na račun novih verzij oziroma nadgradenj izdelkov in hkratno povečanje prodaje med finančno šibkejšimi odjemalci. Nekatera podjetja v VT dejavnostih se odločajo tudi za konkurenčne promocijske akcije, ki spodbujajo odjemalce k menjavi obstoječih konkurenčnih izdelkov z izdelki v promociji. Namen cenovne strategije je povečanje števila odjemalcev izdelkov ob simbolični ceni izdelka v promociji in dolgoročno dobičkonosno poslovanje na račun velikega števila odjemalcev in nadgradenj obstoječih izdelkov (McGrath,

2000, str. 201). V nekaterih primerih se VT podjetja odločajo za trženje VT izdelkov veliko pod proizvodnimi stroški izdelka. Podjetja se za to vrsto cenovne strategije odločajo v primerih, ko se potegujejo za tržno uveljavitev svoje tehnološke rešitve in ko hkrati pričakujejo veliko porast števila odjemalcev in s tem povezane učinke ekonomije obsega (Viardot, 1998, str. 171).

Privabljanje odjemalcev z nizkimi cenami posameznih izdelkov z minimalnim številom funkcionalnosti iz večje skupine izdelkov in kasnejše preusmerjanje teh odjemalcev k dražjim in funkcionalno popolnejšim izdelkom je značilnost cenovne strategije, ki jo uporabljajo podjetja v VT dejavnostih, kjer cena predstavlja enega od pomembnejših konkurenčnih prednosti (Mohr, 2001, str. 266). Podjetja se odločajo za to vrsto strategije zaradi cenovne občutljivosti nekaterih odjemalcev, ki jim morajo ponuditi cenovno ugodne izdelke, hkrati pa se nadejajo, da bodo ostalim odjemalcem uspela ponuditi dražje ter funkcionalno popolnejše izdelke.

Določanje cen na podlagi želenih oziroma dovoljenih stroškov, povezanih z izdelkom, je metoda, ki v VT dejavnostih pridobiva na veljavi in se uporablja za določanje cen novih izboljšanih izdelkov, za katere pa na trgu odjemalci že lahko najdejo primerljive oziroma konkurenčne izdelke (Grunenwald, Vernon, 1996, str. 67). Bistvo metode temelji na povratnem določanju cene. Podjetje, ki trži VT izdelek, v začetnih korakih analizira trg in primerljive izdelke, ki jih ponujajo konkurenčna podjetja. Na podlagi tržne raziskave identificira manjkajoče funkcionalnosti in ceno, ki je sprejemljiva za določen segment odjemalcev. Na podlagi vseh zbranih podatkov podjetje razvije nov izdelek z manjkajočimi funkcionalnostmi in stroški, ki ne presegajo cene izdelka, zmanjšane za želeno stopnjo dobička. Ta metoda je zelo primerna za cenovno pozicioniranje novih, izboljšanih VT izdelkov, ki temeljijo na istih platformah kot predhodne generacije izdelkov, želi pa se dosežati boljše razmerje med ceno in stroški izdelka.

#### **5.5.3.2. Defenzivne cenovne strategije**

V veliko primerih VT podjetja, ki vstopajo na trg, odlikuje pomanjkanje informacij o trgu, velikokrat pa VT podjetja tudi nimajo jasnih ciljev, ki bi jih želela doseči s cenovnimi strategijami. V teh primerih se odločajo za prilagoditvene cenovne strategije, pri katerih ceno VT izdelkom določajo na podlagi cen konkurenčnih izdelkov (McGrath, 2000, str. 202). Ceno izdelka skozi celotno življenjsko obdobje izdelka prilagajajo cenam izdelkov konkurenčnih podjetij.

Visoka začetna cena VT izdelka omogoča podjetju doseganje visoke dobičkonosnosti v začetnem življenjskem obdobju izdelka. Visoko začetno ceno lahko podjetje uporabi, ko sodeluje z odjemalci, ki niso cenovno občutljivi in ko ti hkrati želijo biti med prvimi uporabniki izdelkov in kadar na tržišču ni veliko konkurenčnih izdelkov. Visoka začetna cena je primerna le za izdelke, ki se jih potiska na trg, in za unikatne in močno diferencirane izdelke, za katere na trgu obstaja potreba ali želja po uporabi (Grunenwald, Vernon, 1996, str. 67). Po začetnem življenjskem obdobju VT izdelka, po zasičenosti segmenta prvih odjemalcev in s predstavitvijo novih superiornejših izdelkov ter povečano stopnjo konkurence podjetje znižuje ceno in povečuje tržni delež. Prednost cenovne strategije časovne segmentacija oziroma maksimiranje cen je v doseganju visokih donosov v začetnem obdobju,

kar omogoča reinvestiranje sredstev v raziskave in razvoj, slabost pa v visokih donosih in s tem povezani privlačnosti dejavnosti.

Pomanjkanje informacij o trgu in nejasnost ciljev cenovnih strategij vodi VT podjetja v pripravo cenovnih strategij, pri katerih ceno določajo na podlagi točke preloma in na podlagi stroškov (Viardot, 1998, str. 171). Metoda točke preloma omogoča določanje cene VT izdelka na podlagi zelenega srednjeročnega in dolgoročnega doseganja donosa na investicijo. Podatki, potrebni za izračun cene izdelka, so variabilni in fiksni stroški, vrednost investicije in predvideno število prodanih izdelkov. Ena najenostavnejših metod, vendar kljub temu zelo pogosto uporabljena metoda pri določevanju cene VT izdelkov, je metoda skupnih stroškov. Pri tej metodi cena izdelka temelji na celotnih stroških in določenem odstotku dobička, ki si ga podjetje želi doseči s trženjem tega izdelka. Značilno za VT podjetja je, da se za to metodo v veliki meri odločajo v začetnih ciklih trženja VT izdelkov, in to v večini primerov opravičujejo s pomanjkanjem informacij o povpraševanju v določenem segmentu trga. Velika slabost obeh metod je neupoštevanje razmer na trgu in s tem povezano neoptimalno cenovno pozicioniranje in naknadno stalno zniževanje oziroma prilagajanje cenam primerljivih izdelkov.

Pri odločanju za nakup določenega VT izdelka odjemalci primerjajo koristi, ki jim jih bo prinašal izdelek, s stroški, ki jih bodo imeli s posameznim izdelkom. Značilno za to metodo je tudi, da se cenovna strategija prične načrtovati sočasno z ostalimi elementi trženjskega spleta in se ne prilagaja ostalim elementom (Grunenwald, Vernon, 1996, str. 69; McGrath, 2000, str. 204). V splošnem bi lahko koristi, ki jih imajo odjemalci od VT izdelkov, razdelili v štiri skupine. Funkcijske koristi, ki so povezane z lastnostmi in karakteristikami VT izdelka, in so predvsem zanimive za tehnično in prodajno osebje odjemalca. Zanesljivost delovanja in življenjska doba izdelka zagotavljata operativne koristi, ki jih pričakuje odjemalec od VT izdelka. Finančne koristi, ki jih odjemalec lahko pričakuje od VT izdelka, so finančne koristi, povezane z ugodnim nakupom in nižjimi stroški vzdrževanja in finančne koristi, ki izvirajo iz uporabe izdelka. Osebne koristi, vezane na nakup novega VT izdelka, so povezane s psihološkimi občutki in zadovoljstvom, ki je lahko posledica zgodnjega nakupa, nakupa izdelka znane blagovne znamke ali popolnoma osebnih koristi, povezanih z nakupom. Stroške nakupa novega VT izdelka se lahko razvrsti v dve večji skupini, finančne stroške, povezane z nakupom ter nefinančne stroške, povezane z nakupom novega izdelka. Med finančne stroške, s katerimi so soočeni odjemalci, lahko štejemo stroške nakupa in transporta ter vse stroške, ki so povezani z nakupom. Stroški vzdrževanja in zavarovanj predstavljajo finančni strošek, ki ga ima odjemalec ob uporabi izdelka. Izobraževanje osebja o novem izdelku in tehnologiji ravno tako predstavlja finančni strošek odjemalca ob odločitvi za nakup novega izdelka. Med nefinančne stroške, s katerimi so soočeni odjemalci pri nakupu novega VT izdelka, se uvrščajo stroški, povezani s tveganjem, katerega vzrok je lahko zastarelost izdelka, neizpolnjena funkcionalna pričakovanja izdelka in nedelovanje z ostalimi izdelki, ki jih odjemalec že poseduje (Mohr, 2001, str. 257). Cenovna strategija, ki primerja koristi in stroške izdelkov, je uporabna v začetnih življenjskih obdobjih izdelkov, ko na trgu ni velikega števila primerljivih izdelkov. Prednost te metode je v optimalnem cenovnem pozicioniranju celotne skupine izdelkov ali celo večjega števila skupin izdelkov, kar omogoča optimalno maksimiranje dobičkonosnosti celotnega podjetja oziroma skupine izdelkov.



#### **5.5.4. Cenovne vojne**

Cena kot primarno orodje za izboljševanje konkurenčnih prednosti je vedno pogosteje uporabljen element trženjskega spleta, s katerim si VT podjetja prizadevajo izboljšati konkurenčno prednost. Značilno za VT dejavnosti je, da do cenovnih vojn prihaja zaradi želje posameznega podjetja po večjem tržnem deležu, prepričanja posameznega podjetja, da je trenutna tržna cena višja od tržno sprejemljive ali pa zaradi prekomernih proizvodnih zmogljivosti in zalog. Značilno za cenovne vojne je, da se v času vojne zanemari druge dejavnike, povezane z izdelki oziroma trženjskim spletom, kot so kvaliteta, prepoznavnost in drugi necenovni dejavniki. Za podjetje, ki je prisiljeno k cenovni vojni, je pomembno, da analizira vse dejavnike, povezane z odjemalci, npr. cenovno občutljivost, vse dejavnike, ki so vezani na samo podjetje, npr. strukturo stroškov, vse dejavnike konkurenčnega podjetja, ki je začelo cenovno vojno, in vse druge dejavnike, ki lahko vplivajo na cenovno vojno, npr. dobavitelji, vlada (Rao, Bergen, Davis, 2000, str. 109). Podjetja v VT dejavnostih uporabljajo več načinov odzivanja na znižanje konkurenčnih cen. Eden od možnih in za dobičkonosnost celotne dejavnosti najprimernejših načinov odziva na znižanje cen je odziv z elementi trženjskega spleta, ki niso povezani s ceno. Tako lahko podjetje pri segmentih odjemalcev, ki so občutljivi na kvaliteto izdelkov, namesto znižanja cene poudarja kvalitetno superiornost svojih izdelkov. Drugi možni necenovni način odziva je osveščanje odjemalcev na tveganja, povezana z manj kvalitetnejšimi izdelki, in na ostala tveganja, povezana z izdelki in s proizvajalcem, ki trži izdelke po nizki ceni, npr. možnost izstopa proizvajalca iz dejavnosti. Tretji možni necenovni način odziva na cenovno vojno je tudi vključitev vladnih in drugih regulativnih organov. V primeru, da podjetje pri udeležbi v cenovni vojni ne more uporabiti necenovnih elementov trženjskega spleta in je prisiljeno bojevati cenovno vojno, pa je zelo pomembno, da je odgovor na konkurentovo znižanje cene hiter in odločen. Pri odgovoru mora podjetje nedvoumno izraziti namen, da je pripravljeno bojevati cenovno vojno na način, ki bo dolgoročno prizadel tudi konkurenčno podjetje. Zadnja in v nekaterih primerih tudi ne slaba odločitev za podjetje, ki je izzvano k cenovni vojni, je tudi umik iz tržnega segmenta in osredotočenje na druge skupine izdelkov oziroma uvajanje novih izdelkov.

Cenovne vojne med posameznimi proizvajalci telekomunikacijskih izdelkov za zagotavljanje širokopasovnega dostopa na posameznih večjih oziroma pomembnejših trgih so postale stalnica telekomunikacijske dejavnosti. Kitajska telekomunikacijska podjetja vstopajo na tuje trge z neomejenimi sredstvi, kar jim omogoča tudi premoščanje vseh ovir, ki so vezane na zvestobo odjemalcev ter posebne želje in potrebe odjemalcev. Podjetje Huawei je pričelo s trženjem telekomunikacijskih izdelkov na ameriškem trgu po ceni, ki je bila nižja od variabilnih proizvodnih stroškov podjetja Cisco (BusinessWeek, 19. maj 2003, str. 64). Cisco pa se je zatekel k zadnjemu ukrepu preprečevanja vstopa konkurenčnih podjetij na lastni trg. Uvedel je postopek za ugotavljanje odtujitve programske opreme in hkrati od svoje vlade zahteval uvedbo visokih dajatev na izdelke podjetja Huawei.

### **6. Posebnosti trženjskih strategij za visoko tehnološke izdelke na globalnem medorganizacijskem trgu**

Tezo večjega števila avtorjev (Meldrum, 1995, str. 46; Meldrum, Millman, 1991, str. 43; Mohr, 2000, str. 247; Davies, Brush, 1997, str. 1; Möller, Rajala, 1999, str. 521), da se trženje

VT izdelkov na VT-MOT razlikuje od trženja klasičnih izdelkov na MOT, lahko z gotovostjo potrdimo na osnovi teoretičnih in praktičnih spoznanj o trženju na VT-MOT predstavljenih v magistrskem delu. Teoretična spoznanja temeljijo na analitični raziskavi teoretičnih prispevkov svetovne literature in strokovnih prispevkov, vezanih na trženje VT izdelkov in na podlagi opravljene primerjave klasičnega trženja na MOT in trženja VT izdelkov na VT-MOT. Praktična spoznanja o trženju VT telekomunikacijskih izdelkov, ki se kot rdeča nit prepletajo v besedilu magistrskega dela, temeljijo na lastnih izkušnjah, povezanih s trženjem VT telekomunikacijskih izdelkov, lastnih spoznanj o dogajanju na VT telekomunikacijskem MOT in osebno poznavanju VT telekomunikacijske dejavnosti.

Večina ključnih in izstopajočih razlik med trženjem na klasičnih MOT in trženjem na VT-MOT, izvira iz negotovosti in nevarnosti, povezanimi z izdelki, v katere je vgrajena nova visoka tehnologija in novejša znanstvena in tehnološka spoznanja. Stopnja oziroma intenzivnost negotovosti in nevarnosti, vezani na trženje na VT-MOT na strani odjemalcev in na strani ponudnikov novih VT izdelkov, sta odvisni od dejstva, ali novi izdelki in nova tehnološka spoznanja, vgrajena v te izdelke, predstavljajo novost tako za ponudnike izdelkov ali pa samo za odjemalce izdelkov. Vsaka nakupna odločitev s strani odjemalcev na MOT je povezana z določeno stopnjo negotovosti, ki se lahko izrazito poveča v primeru, da je nakupna odločitev, vezana na izdelke, ki vsebujejo novo in nepoznano tehnologijo. Ponudniki novih VT izdelkov so soočeni z nevarnostmi in tveganji, povezanimi s pomanjkanjem izkušenj, vezanih na nove tehnologije, soočeni so z nevarnostmi in tveganji, povezanimi s pomanjkanjem izkušenj pri trženju, vzdrževanju in servisiranju novih VT izdelkov.

V skladu z eno od osnovnih tez magistrskega dela, da se visoko tehnološko okolje razlikuje od klasičnega okolja, v katerem poslujejo podjetja na medorganizacijskih trgih, so v tabeli 2 kot povzetek celotnega magistrskega dela, na osnovi strokovnih prispevkov in lastnih spoznanj predstavljene osnovne značilnosti in razlike med okoljem, v katerem poslujejo podjetja, prisotna na klasičnih MOT in podjetja, prisotna na VT-MOT.

Tabela 2: Značilnosti in posebnosti širšega in ožjega zunanjega okolja

ZNAČILNOSTI ŠIRŠEGA IN OŽJEGA ZUNANJEGA OKOLJA
Nesposobnost artikulacije, jasnega izražanja in definiranja potreb ter želja s strani odjemalcev.
Nezavedanje odjemalcev o željah in potrebah, ki jih lahko izpolni nova tehnologija in s to tehnologijo povezani izdelki.
Nenadno spreminjanje želja in potreb odjemalcev v odvisnosti od nenadnega spreminjanja okolja.
Negotovost, povezana s tržno uveljavitvijo nove tehnologije in izdelkov, temelječih na novi tehnologiji.
Negotovost, povezana z napovedjo hitrosti širjenja in sprejemanja nove tehnologije in izdelkov, temelječih na novi tehnologiji.
Nejasnost in nezmožnost natančnega določanja tržnega potenciala v posamezni regiji ali segmentu.
Časovna nestabilnost in nestanovitnost segmenta oziroma velikosti segmenta.

## ZNAČILNOSTI ŠIRŠEGA IN OŽJEGA ZUNANJEGA OKOLJA

Visoka stopnja geografske razpršenosti segmenta oziroma prisotnost globalnih nišnih segmentov.

Nejasnost definiranja konkurentov na nastajajočih trgih oziroma nezmožnost identifikacije konkurentov za izdelke, zasnovane na novi tehnologiji.

Vstop novih konkurentov, ki uporabljajo nove konkurenčne taktike, nepoznane dotedanjim udeležencem dejavnosti.

Pojav konkurentov, ki na popolnoma nov način s popolnoma novimi izdelki in tehnologijo zadovoljujejo želje in potrebe odjemalcev.

Napačna uporaba nove tehnologije oziroma izdelkov, temelječih na novi tehnologiji s strani odjemalcev izdelkov.

Vir: prirejeno po: Davies, Brush, 1997; John, Weiss, Dutta, 1999; Capon, Glazer, 1987; Moriarty, Kosnik, 1989; Meldrum, Millman, 1991; Courtney, Van Doren, 1996, Möller, Rajala, 1999; Mohr, 2001; lastna ocena.

Vsi omenjeni dejavniki širšega in zunanjega okolja, ki razlikujejo klasične MOT od VT-MOT, so vzrok za prilagojen način aplikacije elementov trženjskega spleta, ki omogoča doseganje uspešnega trženja VT izdelkov. V nadaljevanju besedila so predstavljene osnovne značilnosti oziroma posebnosti, vezane na posamezni element tržnega spleta.

Tveganja in nejasnosti pri odjemalcih VT izdelkov izvirajo iz dveh virov, iz tveganj in nejasnosti, vezanih na novo tehnologijo oziroma izdelkov, vezanih na to tehnologijo ter tveganj in nejasnosti, vezanih na dobavitelja VT izdelkov. Želja po zmanjšanju tveganj in nejasnosti tako na strani ponudnikov kot na strani odjemalcev VT izdelkov spodbuja trženje, temelječe na odnosih. V tabeli 3 je podan pregled značilnosti trženja, temelječega na odnosih VT-MOT.

Tabela 3: Spodbujevalci, sestavine in rezultati trženja, temelječega na odnosih

### SPODBUJEVALCI, SESTAVINE IN REZULTATI TRŽENJA, TEMELJEČEGA NA ODNOSIH

Želja po razvoju trženja, temelječega na odnosih z odjemalci.

Želja po razvoju trženja, temelječega na odnosih s komplementarnimi podjetji oziroma želja po ustvarjanju komplementarnih zavezništev.

Želja po razvoju trženja, temelječega na odnosih s konkurenčnimi podjetji oziroma želja po ustvarjanju konkurenčnih partnerstev.

Tržna dinamika predstavlja motiv za oblikovanje trženja, temelječega na odnosih.

Večja tržna usmerjenost, uspešnost in učinkovitost spodbuja trženje, temelječe na odnosih.

Komplementarnost virov v smislu posedovanja različnega znanja, veščin in izkušenj spodbuja trženje, temelječe na odnosih.

Ustvarjanje kredibilnosti samega podjetja in tehnologije, ki jo podjetje nudi partnerju, spodbuja trženje, temelječe na odnosih.

## SPODBUJEVALCI, SESTAVINE IN REZULTATI TRŽENJA, TEMELJEČEGA NA ODNOSIH

Zavlačevanje novih naročil kot posledica tehnološke negotovosti, spodbuja trženje, temelječe na odnosih.

Investicije v nove tehnologije ter visoki stroški menjave izdelkov spodbujajo trženje, temelječe na odnosih.

Kratko časovno okno, v katerem je mogoče tržiti izdelke, spodbuja trženje, temelječe na odnosih.

Vpliv referenčnih odjemalcev na kasnejše nakupne odločitve glavnine odjemalcev.

Visoka kompleksnost izdelkov in visok nivo znanja, potreben za razvoj izdelkov, spodbuja partnerski razvoj trženja, temelječega na odnosih.

Zaupanje in zvestoba kot temeljni sestavini trženja, temelječega na odnosih.

Formalno in neformalno posredovanje informacij med partnerjema (odjemalcem in ponudnikom) kot temeljni sestavini trženja, temelječega na odnosih.

Prilagoditve podjetja in investicije v prilagoditev partnerskega odnosa kot temeljni sestavini trženja, temelječega na odnosih.

Oblikovanje konkurenčnih prednosti in dolgoročna porast dobičkonosnosti kot rezultat trženja, temelječega na odnosih.

Pridobivanje informacij za nove izdelke kot rezultat trženja, temelječega na odnosih.

Pridobivanje testnih uporabnikov, pripravljenih preizkušati nove izdelke kot rezultat trženja, temelječega na odnosih.

Vir: prirejeno po: Ganesan, 1994; Norman, 2002; Cannon, Perreault, 1999; Ruyter, Moorman, Lemmink, 2001; Morgan, Hunt, 1994; Heide, Weiss, 1995; Oliver, 1999; Slater, Narver, 1994; Marshall, Reday, 2001; Dutta, Weiss, 1997; Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Mohr, 2001; lastna ocena.

Veliko razlik med MOT in VT-MOT izvira iz značilnosti izdelkov, značilnosti vezanih na razvoj izdelkov in značilnosti tehnologij, vgrajenih v izdelke, ki jih nudijo ponudniki izdelkov na MOT in VT-MOT. VT-MOT odlikuje veliko število dejavnikov, vezanih na nove tehnologije, ki spodbujajo negotovost in nezaupanje tako na strani ponudnikov izdelkov kot na strani odjemalcev izdelkov. Specifičnosti in lastnosti VT izdelkov pogojujejo tudi specifičnosti izdelčnih strategij, ki jih oblikujejo podjetja na VT-MOT. V tabeli 4 so predstavljene osnovne značilnosti VT izdelkov povzete, iz strokovne literature ter lastnega poznavanja VT telekomunikacijskih izdelkov.

Tabela 4: Značilnosti izdelkov, značilnosti vezane na razvoj izdelkov in značilnosti tehnologij, vgrajenih v izdelke

ZNAČILNOSTI IZDELKOV, VEZANE NA RAZVOJ IZDELKOV IN ZNAČILNOSTI TEHNOLOGIJ, VGRAJENIH V IZDELKE
Dvomi in tveganja, povezana s funkcionalnimi pričakovanji nove tehnologije in novih izdelkov.
Dvomi in tveganja, povezana s časovno razpoložljivostjo novih izdelkov.
Dvomi in tveganja, povezana s sposobnostjo odpravljanja nepričakovanih pomanjkljivosti izdelkov.
Dvomi in tveganja, povezana s stranskimi učinki, vezanimi na novo tehnologijo in nove izdelke.
Dvomi in tveganja, povezana z razpoložljivostjo novih izdelkov in nove tehnologije.
Dvomi in tveganja, povezana z zmožnostjo uspešne nadomestitve obstoječih izdelkov z izdelki, temelječimi na novi tehnologiji.
Dvomi in tveganja, povezana z razpoložljivostjo komplementarnih izdelkov, ki sestavljajo celotno rešitev.
Izdelki so zasnovani v najnaprednejšem tehnološkem in raziskovalnem okolju.
Razvoj in raziskave, vezane na nove izdelke zahtevajo velika sredstva in visoko izobražene raziskovalce ter inovatorje.
Pridobivanje znanja za razvoj novih izdelkov z nakupom ali pripojitvijo podjetij z želenimi znanji.
Zelo kratka življenjska doba izdelkov.
Visoka stopnja kanibalizma lastnih izdelkov.
Razvoj izdelkov in družin izdelkov, ki temeljijo na platformah tako programske kot materialne opreme.
Ciklično uvajanje novih izdelkov in uvajanje novih funkcionalnosti na obstoječih izdelkih.
Dodajanje in izboljševanje izdelkov v odvisnosti od vloženega razvojnega dela je opisano z S krivuljo.
Diferenciacija izdelkov s pomočjo hitrega vstopa na trg.
Diferenciacija izdelkov s pomočjo edinstvenih funkcionalnosti.
Zaščita izdelkov, procesov, idej s pomočjo patentov in poslovnih skrivnosti.

Vir: prirejeno po: Beniston, 2003; Webb, 1995; Song, Parry, 1997; Blonigen, Taylor, 2000; Beard, Easingwood, 1996, Spivey, Munsun, Wilcott, 1997, Lukas, Bell, 2000, Souder, Sherman, Davies-Cooper, 1998, Easingwood, Harrington, 2002; Mullins, Sutherland, 1998; Meyer, Selinger, 1998; Wren, Souder, Berkowitz, 2000; lastna ocena.

Specifičnost ciljne javnosti, specifičnost izdelkov in specifičnost visoko tehnoloških dejavnosti zahteva od podjetij, ki poslujejo v VT dejavnostih, da tržno komuniciranje

prilagodijo specifikam VT okolja. Naštete specifičnosti in lastnosti VT izdelkov pogojujejo tudi specifičnosti strategij tržnega komuniciranja, ki jih oblikujejo podjetja na VT-MOT. Nekatero od pomembnejših specifik tržnega komuniciranja na VT-MOT so predstavljene v tabeli 5.

Tabela 5: Specifičnosti strategij tržnega komuniciranja

SPECIFIČNOSTI STRATEGIJ TRŽNEGA KOMUNICIRANJA
Namen tržnega komuniciranja je v promociji novih idej, novih tehnologij, izobraževanja o novih tehnologijah in spreminjanju privzete miselnosti.
Velik pomen tržnega komuniciranja z internimi javnostmi. Ustvarjanje pretoka znanj, povezanih s trgovino, novimi izdelki in novimi tehnologijami.
Posredno oglaševanje v specializiranih strokovnih in znanstvenih revijah in publikacijah.
Osebna promocija v obliki brezplačnih seminarjev, obiskov sejmov in izobraževanj.
Organizacija individualnih sejemskih prireditev in predstavitev.
Zgodnja najava novih izdelkov.

Vir: prirejeno po: Viardot, 1998; Mohr, 2001; Godar, O'Connor, 2001; Crowley, Zajac, 1996; Wulf, Hoekstra, Commandeur, 2000; lastna ocena.

Pravilna izbira in uspešno upravljanje tržnih poti je v veliki meri odvisno od specifičnosti izdelkov in specifičnosti funkcij, ki jih morajo opraviti člani na tržni poti. V tabeli 6 so podane značilnosti, vezane na tržne poti, ki vplivajo na pripravo strategije tržnih poti na VT-MOT.

Tabela 6: Dejavniki tržnih poti

DEJAVNIKI TRŽNIH POTI
Visoka stopnja prepletenosti vseh vpletenih subjektov tržne poti.
Majhno oziroma minimalno število nivojev tržne poti.
Svetovanje pri pripravi javnih razpisov oziroma svetovanje pri definiciji tehničnih zahtev in finančnih pogojev.
Posredni člani tržne poti: preprodajalci oziroma trgovci z dodano vrednostjo (value-added resellers oz. VARs in value-added dealers oz. VADs), sistemski integratorji in agenti.
Uporaba interneta kot člana na tržni poti.

Vir: prirejeno po: Viardot, 1998; Mohr, 2001; McGrath, 2001; Goodman, Dion, 2001; Kaplan, Sawhney, 2000; lastna ocena.

Pravilna izbira in uspešno upravljanje izdelčnih strategij, komunikacijskih strategij in tržnih poti, predstavlja enega od večjih izzivov, s katerimi so soočena podjetja, ki tržijo izdelke na globalnih medorganizacijskih trgih. Uspešnost in dobičkonosnost podjetja oziroma uspešnost trženjske strategije pa je v veliki meri odvisna od kvalitetno izvedene cenovne

strategije. V tabeli 7 so podani dejavniki, ki vplivajo na pripravo cenovne strategije na VT-MOT.

Tabela 7: Dejavniki, ki vplivajo na pripravo cenovne strategije

DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PRIPRAVO CENOVNE STRATEGIJE
Nestabilnost cen kot posledica trajne interakcije med obstoječimi ponudniki in kot posledica novih ponudnikov izdelkov.
Hitro zniževanje cen kot posledica kratke življenjske dobe izdelkov.
Hitro zniževanje cen kot posledica evolucije trga oziroma kot posledica razvoja trga.
Nejasnost višine in strukture stroškov, vezanih na proizvodnjo in trženje ob pričetku trženja izdelkov.

Vir: prirejeno po: Viardot, 1998; Mohr, 2001; McGrath2001; Woodside, 1995; Baltas, Freeman, 2001; Rao, Bergen, Davis, 2000; Grunenwald, Vernon, 1996; lastna ocena.

## 7. Sklep

Razprava in dejstva, navedena v delu, ki so vezana na trženje VT izdelkov na VT-MOT poizkuša vzpostaviti zavedanje, da je trženje VT izdelkov povezano z veliko stopnjo negotovosti tako na strani ponudnikov kot na strani odjemalcev VT izdelkov. Zato je uspešno trženje VT izdelkov pogojeno z uspešnim zmanjševanjem negotovosti oziroma uspešnim reševanjem problemov in težav odjemalcev. V delu se na najjasnejši način poskuša osvetliti dejstvo, da odjemalci povprašujejo in kupujejo koristi, povprašujejo in kupujejo rešitve težav, pri tem pa VT izdelki predstavljajo le sredstvo, s katerim se ustvarjajo koristi oziroma sredstvo, s katerim se rešujejo težave. Bolj kot je trženjska strategija usmerjena k reševanju problemov in bolj kot je usmerjena k ustvarjanju koristi za odjemalca, bolj uspešno bo podjetje pri zadovoljevanju želja in potreb odjemalcev. Teoretična razglabljanja ter analitični pregled strokovne literature, vezane na trženje VT izdelkov z izvedeno primerjavo med klasičnimi MOT in VT-MOT, so podkrepljena s primeri iz telekomunikacijske dejavnosti, ki predstavljajo rdečo nit magistrskega dela.

Vsi vzroki za specifičnost trženjskih strategij za VT izdelke izvirajo iz širšega in ožjega tržnega okolja. Kot je bilo predstavljeno v delu, je za VT-MOT značilno, da jih odlikuje visoka stopnja turbulentnosti, visoka stopnja tehnoloških sprememb, visoka stopnja tehnološke negotovosti in visoka stopnja globalizacije dejavnosti. Vse odločitve, ki se nanašajo na trženje VT izdelkov, so povezane z dvomi, tako na strani odjemalcev kot v veliko primerih tudi na strani ponudnikov. Negotovost in dvomi zelo otežujejo poslovno odločanje, zato je bil namen tega dela tudi prikazati kompleksnost VT dejavnosti in tako vzpostaviti zavedanje, da sprejemanje zaključkov in poslovnih odločitev brez predhodne analize tržnega okolja lahko privede do napačnih poslovnih odločitev. Delo želi pokazati, da zaradi kompleksnosti VT dejavnosti lahko odločitve, ki temeljijo na rutini in slabih predpostavkah, privedejo podjetja do zelo slabih poslovnih rezultatov. Kot je razvidno iz dela magistrske naloge, ki obravnava analizo trga, je za pripravo trdnih temeljev, na katerih bo temeljila trženjska strategija za VT izdelke, potrebno pripraviti poglobljeno in temeljito analizo trga, ki

vsebuje veliko podatkov. Velika količina podatkov, ki so vezani na trženjsko okolje, predstavlja tudi izziv za podjetja, saj morajo biti le-ta iz teh podatkov sposobna izločiti najpomembnejše podatke oziroma identificirati morajo podatke, ki so za pripravo trženjske strategije najpomembnejši. Na podlagi tega lahko trdimo, da morajo biti podjetja zelo previdna in kritična do vseh podatkov, ker se ti dinamično spreminjajo v času, hkrati pa predstavljajo podlago za pomembne odločitve.

Del magistrske naloge je posvečen tudi segmentaciji VT trga ter pozicioniranju VT izdelkov. Osnovni namen tega dela magistrske naloge je bila predstavitev kompleksnosti in nestanovitnosti segmentov trga za VT izdelke in možnega pozicioniranja podjetij na tem nestanovitnem trgu. V tem delu se je želelo ustvariti tudi zavedanje, da je segmentiranje VT trga v bistvu spoznavanje odjemalcev oziroma spoznavanje in odkrivanje koristi, ki jih imajo posamezne skupine odjemalcev od določenega izdelka. Segmentacija telekomunikacijskega trga je bila izvedena z namenom praktične ponazoritve segmentacije VT trga oziroma z namenom predstavitve enega od možnih načinov segmentacije VT trga. Le točno poznavanje koristi in težav določenega kroga odjemalcev oziroma pravilna segmentacija predstavlja namreč osnovo za uspešno pripravo ostalih elementov trženjskega spleta.

Dobršen del magistrske naloge je bil namenjen predstavitvi elementov trženjskega spleta, ki so prisotni pri trženju VT izdelkov. Bistvo tega dela magistrske naloge je bila predstavitev velikega števila možnosti pridobivanja začasnih konkurenčnih prednosti pri trženju VT izdelkov. Lahko bi dejali, da v tem delu magistrsko delo opisuje načine in možnosti, kako si s spretno manipulacijo elementov trženjskega spleta, podjetja, ki tržijo VT izdelke, lahko ustvarijo konkurenčne prednosti. Cilj tega dela je bil vzpostaviti zavest, da podjetja, ki poslujejo v visoko tehnoloških dejavnostih, ne prodajajo le VT telekomunikacijskih izdelkov, temveč prodajajo tudi svoj način poslovanja, ter svojo sposobnost izpolnjevanja danih obljub in obvez.

Kot je bilo predstavljeno v delu magistrske naloge, ki se navezuje na VT izdelke, se oblikovanje konkurenčnih prednosti prične z načrtovanjem novih in z izboljševanjem starih VT izdelkov. Sposobnost generiranja novih idej, sposobnost generiranja novih izdelkov in sposobnost izboljševanja obstoječih izdelkov predstavlja temelj poslovne uspešnosti oziroma vzrok za obstoj večine VT podjetij. Nova tehnologija, nepoznane lastnosti nove tehnologije so značilnosti VT izdelkov, s katerimi se povečuje negotovost ponudnikov kot odjemalcev VT izdelkov. Velika večina poslovnih odločitev, vezanih na načrtovanje izdelčne strategije, se osredotoča na zmanjševanje te negotovosti. Omejenost virov podjetij, visoki stroški razvoja VT izdelkov in nestanovitnost želja in potreb odjemalcev večino podjetij navede k razvoju novih modularnih izdelkov, ki temeljijo na platformah. Na podlagi teoretičnih ugotovitev in potrditvijo teh ugotovitev na primeru telekomunikacijske dejavnosti, lahko sklepamo, da večina VT izdelkov pripada večji skupini izdelkov, za katero je značilna visoka stopnja modularnosti tako programske kot materialne opreme.

Zelo pomemben dejavnik trženjskega spleta, ki mu ponudniki VT izdelkov posvečajo veliko pozornost, je trženje, temelječe na odnosih. Obvladovanje visoke stopnje tehnološke negotovosti in obvladovanje visoke stopnje tehnoloških sprememb, s katerimi so soočeni tako ponudniki kot odjemalci, je mogoče le s trajnim dolgoročnim odnosom. Kot je bilo opisano, ponudniki VT izdelkov stremijo k dolgoročnemu interaktivnemu odnosu z odjemalci, ki je



podlaga za zaupanje, zvestobo in posledično, tesne medsebojne odnose. Za visoko tehnološke dejavnosti je značilno, da podjetja na eni strani gradijo tesne medsebojne odnose z odjemalci, pri tem pa pogosto uporabljajo tehnološke povezovalce kot vezne člene med odjemalcem in ponudnikom izdelkov. Zelo značilno za VT podjetja je tudi oblikovanje oziroma gradnja tesnih partnerskih odnosov s partnerskimi podjetji. Partnerske odnose s komplementarnimi podjetji podjetja razvijajo poglobljevno zaradi visoke dinamike okolja in pomanjkanja lastnih virov.

Eden od dejavnikov, ki velikokrat vpliva na nakupne odločitve odjemalcev VT izdelkov, je tudi prepoznavnost podjetja in njegovih blagovnih znamk. V delu magistrske naloge, ki opisuje načine tržnega komuniciranja, so predstavljeni elementi komunikacijskega spleta, ki jih podjetja lahko uporabijo pri razvijanju prepoznavnosti samega podjetja in njegovih blagovnih znamk.

Cenovna strategija in strategija upravljanja tržnih poti sta dva elementa trženjskega spleta, ki lahko v veliko primerih bistveno vplivata na uspešnost celotne trženjske strategije. V poglavju, ki obravnava upravljanje tržnih poti, so nakazane različne možnosti oziroma navedeni različni tržni kanali, ki jih lahko uporabijo VT podjetja. Vrsta tržnega kanala pa je v veliki meri pogojena s kompleksnostjo VT izdelka oziroma kompleksnostjo celotne rešitve. V tem poglavju se poskuša ustvariti tudi zavedanje, kako pomembna je dolgoročna stabilnost celotne tržne poti oziroma na kakšen način je primerno spremeniti strukturo tržne poti, da ne pride do motenj v delovanju trga. Ravno tako kot je pomembno upravljanje tržnih poti, je za uspešno trženje VT izdelkov pomembno, da podjetja načrtujejo cenovne strategije v skladu s specifičnimi pogoji, ki jih pogojuje sama dejavnost in sami visoko tehnološki izdelki. Kot je bilo prikazano v poglavju, ki obravnava različne cenovne strategije, lahko podjetja uporabijo veliko različnih cenovnih strategij za cenovno pozicioniranje VT izdelkov. Cilj predstavitve različnih možnih načinov cenovnega pozicioniranja VT izdelkov je bil ustvariti zavedanje, da optimalna cenovna strategija vedno temelji oziroma izhaja iz koristi, ki jih izdelek prinaša posameznemu odjemalcu.

Na tem mestu je potrebno poudariti, da se v nekaterih delih magistrske naloge lahko zazna, da predstavljena teoretična vsebina vezana, na trženje VT izdelkov, močno presega predstavljeno vsebino praktičnih spoznanj in predstavljenih izkušenj, vezanih na trženje VT telekomunikacijskih izdelkov. Ta pomanjkljivost izhaja iz občutljivosti narave podatkov, ki so v nekaterih primerih poslovna skrivnost podjetja Iskratel in zato neprimerni za javno objavo.

Za konec magistrskega dela pa je potrebno poudariti, da to delo predstavlja le enega od možnih načinov predstavitve oblikovanja trženjskih strategij na medorganizacijskih trgih za VT izdelke. Pričujoče delo bi lahko smatrali kot osnovo za nadaljnjo teoretično in praktično raziskovalno delo s področja trženja VT izdelkov. Zaradi obsežnosti problematike, ki jo obravnava delo, in želje, da se v delu predstavi vse dejavnike, ki vplivajo na trženje VT izdelkov, delo odpira veliko vprašanj in nakazuje veliko poti za nadaljnje raziskovanje. Ena od možnosti za nadaljnje raziskovanje je možnost temeljitejšega in podrobnejšega proučevanja posameznih dejavnikov, ki vplivajo na pripravo trženjskih strategij za VT izdelke. Druga od možnosti za nadaljnje raziskovanje je možnost praktičnega raziskovanja in proučevanja celotnega procesa trženja VT izdelkov na izbranem vzorcu podjetij. Zelo smiselno bi bilo s pomočjo empirične raziskave ugotoviti, katerim elementom trženjskega

spleta ponudniki VT izdelkov in rešitev posvečajo največ pozornosti ter kateri dejavniki trženjskega spleta so odjemalcem VT izdelkov najpomembnejši.

Za zaključek pa naj navedem misel, da bo trud in čas, ki je bil vložen v pripravo tega dela več kot poplačan, če bo to delo spodbudilo nadaljnja razmišljanja o specifičnostih trženja VT izdelkov oziroma, če bo pripomoglo k uspešnejšemu trženju VT izdelkov slovenskih podjetij.

## **8. Literatura**

1. Aaker A. David: Strategic Market Management, Fourth Edition. Berkeley: University of California, John Wiley & Sons, Inc., 1995, 379 str.
2. Adcock Dennis: Marketing Strategies for Competitive Advantage. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Inc., 2000, 406 str.
3. Almor Tamar: Towards a Contingency View of Market Entry Strategies: Contextual and Strategic Factors. Journal of Euromarketing, The Haworth Press, 10(12), 2001, str. 5-25.
4. Andersen H. Poul: Relationship Development and Marketing Communications: An Integrated Model. Journal of Business & Industrial Marketing, 16 (2001), 3, str. 167-182.
5. Baltas George, Freeman Jonathan: Hedonic Price Methods and the Structure of High-Technology Industrial Markets, An Empirical Analysis. Industrial Marketing Management, New York, 30, 2001, str. 599-607.
6. Barnes J. James: Closeness in Customer Relationship: Examining the Payback from Getting Closer to the Customer. Relationship Marketing-Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention. Heidelberg, Springer, 2002, str. 89-103.
7. Bauer M. Johannes, Kim Hyun Jung, Wildman S. Steven: Broadband Uptake in OECD Countries. European Regional Conference of the International Telecommunication Society, Helsinki, Finska, august 2003, str. 1-23.
8. Beard Charles, Easingwood Chris: New Product Launch: Marketing Action and Launch Tactics for High-Technology Products. Industrial Marketing Management, Elsevier Science, New York, 25, 1996, str. 87-103.
9. Belch E. George, Belch A. Michael: Advertising and Promotion, Fifth Edition. New York: McGraw-Hill, 2001, str. 795.
10. Bhattacharya Shantanu, Krishnan V., Mahajan Vijay: Operationalizing Technology Improvements in Product Development Decision-Making. European Journal of Operational Research, Elsevier Science, New York, 2003, str. 1-29.
11. Birgelen van Marcel, Ruyter de Ko, Wetzels Martin: Conceptualising and Isolating Cultural Differences in Performance Data in International High-Tech Industrial Markets. Industrial Marketing Management, New York, 30, 2001, str. 23-35.
12. Blonigen A. Bruce, Taylor T. Christopher: R&D Intensity and Acquisitions in High-Technology Industries: Evidence from the US Electronic and Electrical Equipment Industries. The Journal of Industrial Economics, Blackwell Publishers Ltd., Oxford VB, 2000, str. 47-70.
13. Calori Roland, Atamer Tugrul, Nunes Pancho: The Dynamics of International Competition. London, VB: SAGE Publications Ltd., 2000, 239 str.
14. Cannon P. Joseph, Perreault D. William Jr: Buyer-Seller Relationships in Business Markets. Journal of Marketing Research; Chicago, 36, 1999 str. 439-460.
15. Capon Noel, Glazer Rashi: Marketing and Technology: A Strategic Coalignment. Journal of Marketing, New York, 51, 1987, str. 1-14.

16. Cateora R. Philip, Graham L. John: *International Marketing*, 11. izd. New York: McGraw-Hill, 2002, 694 str.
17. Cooper G. Robert: *Winning at New Products*, 2. izd. ZDA: Addison Wesley Publishing Company, Inc., 1993, 358 str.
18. Courtney A. John, Van Doren C. Doris: *Succeeding in the Computer Age, Technology and the Marketing Mix*. *Industrial Marketing Management*, Elsevier Science, New York, 25, 1996, str. 1-10.
19. Crowley Ed, Zajas Jay: *Evidence Supporting the Importance of Brands in Marketing Computer Products*. *Journal of Professional Services Marketing*, The Haworth Press, Inc., New York, 14, 1996, str. 121-137.
20. Daubmeier Gerhard: *Competitor Analysis Ericsson Mini DSLAM. Siemens ICN*, Munchen, 2003. str. 1-22.
21. Davies Warnock, Brush E. Kathleen: *High-Tech Industry Marketing: The Elements of a Sophisticated Global Strategy*. *Industrial Marketing Management*, Elsevier Science, New York, 26, 1997, str. 1-13.
22. Dibb Sally, Simkin Lyndon: *Market Segmentation*. *Industrial Marketing Management*, New York, 30, 2001, str. 609-625.
23. Diller Hermann: *Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Relationship Marketing-Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*. Heidelberg, Springer, 2002, str. 29-46.
24. Doering David: *A Lesson in High-Tech Marketing*. Wilton, Emedia, 12:10, 1999, str. 48-50.
25. Doole Isobel, Lowe Robin: *International Marketing Strategy*, 3. izd.. London: Thomson Learning, 2001, 453 str.
26. Dunn Dan, Hulak Jon, White D. Steven: *Segmenting High-tech Markets: a Value-added Taxonomy*. *Marketing Intelligence & Planning*, MCB University Press, Los Angeles, 17, 1999, str. 186-191.
27. Dutta Shantanu, Weiss M. Allen: *The Relationship Between a Firm's Level of Technological Innovativeness and Its Pattern of Partnership Agreements*. *Management Science*, Institute for Operations Research and the Management Science, Los Angeles, 43, 1997, str. 343-356.
28. Dwyer F. Robert, Schurr H. Paul, Oh Sejo: *Developing Buyer-Seller Relationships*. *Journal of Marketing*, 51 (1987), str. 11-27.
29. Easingwood Chris, Harrington Shelly: *Launching and Re-launching High Technology Products*. *Technovation*, Elsevier Science, New York, 22, 2002, str. 657-666.
30. Faulhaber R. Gerald, Hogendorn Christiaan: *The Market Structure of Broadband Telecommunications*. *The Journal of Industrial Economics*, september 2000, str. 305-329.
31. Flanagan Patrick, *Marketing High-Tech: Lesson for Everyone*. *Management Review*, 1993, str. 27-29.
32. Ford David, Gadde Lars-Erik, Hakansson Hakan, Lundgren Anders, Snehota Ivan, Turnbull Peter, David Wilson: *Managing Business Relationships*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd., 1998, 292 str.

33. Ford David, Pierre Berthon, Brown Stephen, Gadde Lars-Erik, Hakansson Hakan, Naude Peter, Ritter Thomas, Snehota Ivan: *The Business Marketing Course*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd., 2002, 232 str.
34. Freytag Per Vagn, Clarke Ann Hojbjerg: *Business to Business Market Segmentation*. *Industrial Marketing Management*, New York, 30, 2001, str. 473-486.
35. Ganesan Shankar: *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship*. *Journal of Marketing*, Chicago, 58 (1994), str. 1-19.
36. Godar H. Susan, O'Connor J. Patricia: *Same Time Next Year-Buyer Trade Show Motives*. *Industrial Marketing Management*, New York, 30, 2001, str. 77-86.
37. Goodman E. Lester, Dion A. Paul: *The Determinants of Distributor-Manufacturer Relationship*. *Industrial Marketing Management*, Elsevier Science, New York, 30, 2001, str. 287-300.
38. Gouillart J. Francis, Sturdivant D. Frederic: *Spend a Day in the Life of Your Customer*. *Harvard Business Review*, Harvard. B.n.k., 1994, str. 116-125.
39. Graham Beniston: *Next-Generation DSL Equipment: The Path to Profitability*. New York: Heavy Reading, november 2003, 107 str.
40. Grunenwald P. Joseph, Vernon T. Thomas: *Pricing Decision Making for High-Technology Products and Services*. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 1996, str. 61-70.
41. Haar van der W. Jeanke, Kemp M. G. Ron, Omta S. W. F. Onno: *Creating Value that Cannot Be Copied*. *Industrial Marketing Management*, Elsevier Science, New York, 30, 2001, str. 627-636.
42. Heide B. Jan, Weiss M. Allen: *Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets*. *Journal of Marketing*, Elsevier Science, New York, 59, 1995, str. 30-43.
43. Heng Stefan: *Economics: Digital Economy and Structural Change*. Deutche Bank Research, Deutche Bank AG, Frankfurt am Main, 2003, str. 1-12.
44. Hill W.L. Charles: *International Business, Third Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2001, 692 str.
45. Hudson E. Heather: *Bridging the Broadband Divide*. European Regional Conference of the International Telecommunication Society, Helsinki, Finska, august 2003, str. 1-14.
46. Hutt D. Michael, Speh W. Thomas: *Business Marketing Management*, 5. izd.. Fort Worth: The Dryden Press, 2001, 757 str.
47. Jacome Laura, Kuhlmann Frederico: *An Update on Economic Growth and Telecom Infrastructure in Latin America*. Instituto Tecnológico Autonomo de Mexico, 2003, str. 1-8.
48. Jap D. Sandy: *Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships*. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 36 (1999), 4, str. 461-475.
49. Jeannot Jean-Pierre: *Creating Global Businesses: A Conceptual Strategic Approach*. *Nanyang Business Review*, november 2001, str. 43-53.
50. John George, Weiss M. Allen, Dutta Shantanu: *Marketing in Technology-Intensive Markets: Toward a Conceptual Framework*. *Journal of Marketing*, New York, 63, 1999, str. 78-91.

51. Jun B. Duk, Kim K. Seon, Park S. Yoon, Park H. Myoung, Willson R. Amy: Forecasting Telecommunication Service Subscribers in Substitutive and Competitive Environments. *International Journal of Forecasting*, Elsevier Science, 18, 2002, str. 561-581.
52. Kadanoff Marcia: Nontechnical Approach to Marketing High-Tech has Benefits. *Miler Kandanoff Promotional Marketing*, Kalifornija ZDA, april 1993, str. 10.
53. Kalafatis P. Stavros: Buyer-Seller Relationships Along Channels of Distribution. *Industrial Marketing Management*, New York, 31, (2002), 3, str. 215-228.
54. Kaplan Steven, Sawhney Mohanbir: E-Hubs: The New B2B Marketplaces. *Harvard Business Review*, Harvard. B.n.k.. Maj-junij 2000.
55. Kendall L. David, French T. Michael: Forecasting the Potential for New Industrial Products. *Industrial Marketing Management*. August 1990, str. 170-189.
56. Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica: *Principles Of Marketing*, Second European Edition. Milan: Prentice Hall Europe, 1999, 1031 str.
57. Kotler Philip: *Marketing Management*, The Millennium Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2000, 718 str.
58. Lange Dieter, Zimmermann Carsten, Zimmermann Philipp, Kilngiebel Ronald: Renaissance of the Wireline Industry. *A.T.Kerney GmbH.*, 2002, str. 37-57.
59. Li Tiger, Calatone J. Roger: The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage. *Journal of Marketing*, Elsevier Science, New York, 62, 1998, str. 13-29.
60. Lukas A. Bryan, Bell J. Simon: Strategic Market Position and R&D Capability in Global Manufacturing Industries. *Industrial Marketing Management*, New York, 29, 2000, str. 565-574.
61. Lynn S. Gary, Schnaars P. Steven, Skov B. Richard: Survey of New Product Forecasting Practices in Industrial High Technology and Low Technology Businesses. *Industrial Marketing Management*, New York, 28, 1999, str. 565-571.
62. Madden Gary, Simpson Michael: Residential Broadband Subscription Demand: An Econometric Analysis of Australian Choice Experiment Data. *Applied Economics*, 29, 1997, str. 1073-1078.
63. Mann L. Catherine: Globalization of IT Services and White Collar Jobs: The Next Wave of Productivity Growth. *Institute for International Economics, International Economics Policy Briefs*, december 2003, str. 1-13.
64. Marshall Roger, Reday A. Peter: Technology Transfer in Marketing Exchanges: The Characteristics of the Technology Linker. *Journal of Euromarketing*, The Haworth Press, 10(2), 2001, str. 49-66.
65. Maurer D. Steven, Zugelder T. Michael: Trade Secret Management in High Technology: A Legal Review and Research Agenda. *The Journal of High Technology Management Research*, Elsevier Science Inc., 11 (2000), str. 155–174.
66. McGrath E. Michael: *Product Strategy for High-Technology Companies*, 2. izd.. New York: McGraw-Hill, 2000, 378 str.
67. McKenna Regis: *The Regis Touch: Million-Dollar Advice from America's Top Marketing Consultant*. New York: Addison-Wesley, 1985, 264 str.

68. Meldrum M. J., Millman A. F.: Ten Risks in Marketing High-Technology Products. *Industrial Marketing Management*, New York, 20, 1991, str. 43-50.
69. Meldrum M. J.: Marketing High-Tech Products: the Emerging Themes. *European Journal of Marketing*, New York, 29, 1995, str. 45-58.
70. Meyer H. Marc, Selinger Robert: Product Platforms in Software Development. *Sloan Management Review*, Fall 1998, str. 61-74.
71. Mohr J. Jakki: Marketing of High-Technology Products and Innovations, 1. izd.. New Jersey: Prentice Hall, 2001, 413 str.
72. Mohr J. Jakki: Marketing of High-Technology Products and Services. *Journal of Marketing Education*, Sage Publications, 2000, str. 246-259.
73. Möller Kristian, Rajala Arto: Organizing Marketing in Industrial High-Tech Firms, The Role of Internal Marketing Relationships. *Industrial Marketing Management*, New York, 28, 1999, str. 521-535.
74. Moon A. Mark, Mentzer T. John, Thomas E. Dwight Jr.: Customer Demand Planning at Lucent Technologies. *Industrial Marketing Management*, New York, 29, 2000, str. 19-26.
75. Moore G.A.: Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge. New York: Harper Business, 1995, 244 str.
76. Morgan M. Robert, Hunt D. Shelby: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Elsevier Science, New York, 58, 1994, str. 20-38.
77. Moriarty T. Rowland, Kosnik J. Thomas: High-Tech Marketing: Concepts, Continuity, and Change. *Sloan Management Review*, poletje 1989, str. 7-17.
78. Mullins W. John, Sutherland J. Daniel: New Product Development in Rapidly Changing Markets. *Journal of Product Innovation Management*, Elsevier Science, New York, 15, 1998, str. 224-236.
79. Nadiri M. Ishaq, Nandi Banani: Telecommunications Infrastructure and Economic Development. *European Regional Conference of the International Telecommunication Society*, Helsinki, Finska, januar 2003, str. 1-28.
80. Nagle T. Thomas, Holden K. Reed: The Strategy and Tactics of Pricings, A Guide to Profitable Decision Making, 3. izd.. New Jersey: Prentice Hall, 2002, str. 398.
81. Norman M. Patricia: Protecting Knowledge in Strategic Alliances Resource and Relational Characteristics. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 2002, str. 177-202.
82. Oliver L. Richard: Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, Elsevier Science, New York, 63, 1999, str. 33-44.
83. Parry E. Mark, Song X. Michael: A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States. *Journal of Marketing*, Elsevier Science, New York, 61, 1997, str. 1-18.
84. Porter E. Michael: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a New Introduction. New York: Free Press, 1998, 557 str.
85. Porter E. Michael: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a New Introduction. New York: Free Press, 1998, 396 str.
86. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1999, 399 str.

87. Rangan V. Kasturi, Shapiro Benson P., Moriarty Rowland T. Jr.: *Business Marketing Strategy, Concepts and Applications*, Chicago: Richard D. Irwin, Inc., 1995, 354 str.
88. Rao R. Akshay, Bergen E. Mark, Davis Scott: *How to Fight a Price War*. *Harvard Business Review*, Harvard. B.n.k., marec-april 2000, str. 107-116.
89. Rao R. Vithala, Steckel H. Joel: *Analysis for Strategic Marketing*. ZDA: Addison Wesley Longman, Inc., 1998, 514 str.
90. Raynovich Scott, Harvey Phil: *DSLAM Dynamics*. *Light Reading Insider*, september 2003, str. 1-17.
91. Ruyter de Ko, Moorman Luci, Lemmink Jos: *Antecedents of Commitment and Trust in Customer Supplier Relationship in High Technology Markets*. *Industrial Marketing Management*, New York, 30, 2001, str. 271-286.
92. Salminen T. Risto, Möller E. Kristian: *The Role of References in International Business Marketing*. 18<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Dijon, Francija, 18, 2002, str. 1-20.
93. Sauder E. William, Sherman J. Daniel, Davies-Cooper Rachel: *Environmental Uncertainty, Organizational Integration, and New Product Development Effectiveness: A Test of Contingency Theory*. *Journal of Production and Innovation Management*, New York, 15, 1998, str. 520-533.
94. Shanklin L. William, Ryans K. John Jr.: *Organizing for High-Tech Marketing*. *Harvard Business Review*, Harvard. B.n.k., november-december 1984, str. 164-175.
95. Sharp Byron, Dawes John: *What is Differentiation and How Does it Work?* *Journal of Marketing Management*, 17, 2001, str. 739-759.
96. Song X. Michael, Montoya-Weiss M. Mitzi, Schmidt B. Jeffrey: *Antecedents and Consequences of Cross-Functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives*. *Journal of Production and Innovation Management*. New York, 14, 1997, str. 35-47.
97. Song X. Michael, Parry E. Mark: *A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States*. *Journal of Marketing*. New York, 61, 1997, str. 1-18.
98. Spivey W. Austin, Munson J. Michael, Wolcott H. John: *Improving the New Product Development Process: A Fractal Paradigm for High-Technology Products*. *Journal of Product Innovation Management*, Elsevier Science, New York, 14, 1997, str. 203-218.
99. Tabrizi Behnam, Walleigh Rick: *Defining Next-Generation*. *Harvard Business Review*, Harvard. B.n.k., november-december 1997, str. 116-124.
100. Uebele Ronald, Verhoeyen Marc: *Strategy for Migrating Voice Networks to the Next Generation Architecture*. *Alcatel Telecommunication Review*. 2. četrt. 2001, str. 67-99.
101. Vagliasindi Maria, Vagliasindi A. Pietro: *Development of Internet Across Transitional Economies*. *European Regional Conference of the International Telecommunication Society*, Helsinki, Finska, junij 2003, str. 1-19.
102. Viardot Eric: *Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms*, 2. izd.. Norwood: Artech House, 1998, 288 str.
103. Waller Larry: *High-Tech Marketing: A Balancing Act Between Style and Substance*. *Electronic*. April 1989, str. 100- 102.
104. Webb G. Kent: *Product Development and Price Trends for Fiber Optic Components*. Elsevier Science, *Technovation*, 16 (3), 1996, str. 133-141.



105. Webster E. Friderick: *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wiley & Sons, 1991, 365 str.
106. Wilson M. Alan: *Understanding Organisational Culture and the Implications for the Corporate Marketing*. *European Journal of Marketing*, 35, 2001, str. 353-367.
107. Wren M. Brent, Souder E. Wm, Berkowitz David: *Market Orientation and New Product Development in Global Industrial Firms*. *Industrial Marketing Management*, New York, 29, 2000, str. 601-611.
108. Wulf De Kristof, Hoekstra C. Janny, Commandeur R. Harry: *The Opening and Reading Behavior of Business to Business Direct Mail*. *Industrial Marketing Management*, New York, 29, 2000, str. 133-145.

## **9. Viri**

1. American National Standards Institute, <http://www.ansi.org>.
2. Birth of Broadband, International Telecommunication Union, september 2003.
3. Company Profile Alcatel, Iskratel, 2001.
4. Company Profile Cisco, Iskratel, 2001.
5. Company Profile Lucent, Iskratel, 2001.
6. Company Profile UTStarcom, Iskratel, 2001.
7. DSL Worldwide Retail Directory, Point-topic, 2002.
8. DSL Worldwide Retail Directory, Point-topic, 2003.
9. Dvomljive pametne sankcije, Delo, Ljubljana, sobota 18 maj 2002, str. 3.
10. European Telecommunications Standards Institute, ETSI Secretariat, Francija <http://www.etsi.org>.
11. International Telecommunication Union, Ženeva, Švica <http://www.itu.org>.
12. Letno poročilo 2001, Iskratel.
13. Letno poročilo 2002, Iskratel.
14. Market Compendium, 2002.
15. Market Compendium, 2003.
16. Point Topic Business DSL Report, Point-topic, 2002.
17. Point Topic Business DSL Report, Point-topic, 2003.
18. Primerjava DSLAM-ov, Iskratel, 2001.
19. Primerjava MTU DSLAM-ov, Iskratel, 2001.
20. The World Factbook 2001, CIA, 2001.
21. TNS Interactive, Ovum, 2003.
22. Worldwide DSL Market, Dell'Oro Group Inc., 2002.
23. xDSL Access Yearly Status Report 2001, Gartner group, 2001.
24. xDSL Access Yearly Status Report 2002, Gartner group, 2002.
25. xDSL Access Yearly Status Report 2003, Gartner group, 2003.
26. Year book of Statistics, International Telecommunication Union, 2001.
27. Year book of Statistics, International Telecommunication Union, 2002.