

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**Analiza značilnosti slovenskih hitro rastočih podjetij v drugi polovici
devetdesetih let z vidika politike cen**

Ljubljana, julij 2003

SANDRA KLANČAR

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠKA RAST	2
1.1 Opredelitev pojma rasti	2
1.2 Motivi za podjetniško rast	2
1.3 Načini rasti podjetij	3
2 HITRORASTOČA PODJETJA	4
2.1 Opredelitev različnih tipov podjetij	4
2.2 Osnovne značilnosti hitrorastočih podjetij	5
2.3 Razlika med malim in dinamičnim podjetništvom	6
2.4 Kriteriji za izbor dinamičnih podjetij med hitrorastočimi podjetji.....	7
2.5 Pogoji za obstoj dinamičnega podjetništva	7
2.6 Dinamični podjetniki in okolje, v katerem delujejo	8
2.7 Pomen hitrorastočih podjetij za gospodarstvo.....	9
3 POLITIKA PRODAJNIH CEN	10
3.1 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN	11
3.1.1 Notranji dejavniki.....	11
3.1.2 Zunanji dejavniki.....	11
3.2 VPLIV DRUGIH ELEMENTOV TRŽENJSKEGA SPLETA NA DOLOČANJE CENE	12
3.3 MOŽNE STRATEGIJE PRI OBLIKOVANJU PRODAJNIH CEN	13
3.3.1 OBLIKOVANJE CEN NA OBSTOJEČIH TRGIH.....	13
3.3.1.1 Tržno pozicioniranje	13
3.3.1.2 Cenovne strategije proizvodnih linij.....	14
3.3.1.3 Kakovost in cene.....	16
3.3.2 POLITIKA CEN NOVIH PROIZVODOV	17
3.3.2.1 Oblikovanje začetne cene	18
3.3.2.2 Posnemalna cena	18
3.3.2.3 Penetracijska cena.....	18
3.3.3 STRATEGIJE PRILAGAJANJA CEN.....	19
3.3.3.1 Strategije glede na koncept življenjskega cikla proizvoda	19
3.3.3.1.1 Stopnja uvajanja	20
3.3.3.1.2 Stopnja rasti	20
3.3.3.1.3 Stopnja zrelosti.....	20
3.3.3.1.4 Stopnja upadanja (zaton)	21
3.3.3.2 Diskriminacijske (razločevalne) cene	21

3.3.3.3 Promocijske cene	22
3.3.4 STRATEGIJE, KI TEMELJIJO NA KONKURENČNIH PREDNOSTIH PODJETJA	23
4 REZULTATI ANKETE 500 NAJHITREJE RASTOČIH SLOVENSКИH PODJETIJ.....	24
4.1 OPIS ANKETE	24
4.2 ANALIZA ANKETE Z VIDIKA TEMELJNIH TRŽNIH STRATEGIJ	25
SLOVENSКИH HITRORASTOČIH PODJETIJ.....	25
4.3 ANALIZA ZNAČILNOSTI SLOVENSКИH HITRORASTOČIH PODJETIJ V DRUGI POLOVICI DEVETDESETIH LET Z VIDIKA POLITIKE CEN ..	26
4.3.1 Značilnosti podjetij, ki pri vsakodnevnom poslovanju zasledujejo strategijo penetracijskih cen	26
4.3.2 Značilnosti podjetij, ki pri vsakodnevnom poslovanju zasledujejo strategijo penetracijskih cen in visoke kakovosti	29
4.3.3 Značilnosti podjetij, ki strategijo penetracijskih cen povezujejo s politiko visoke kakovosti in velikih količin.....	31
4.3.4 Značilnosti podjetij, ki pri vsakodnevnom poslovanju zasledujejo strategijo posnemalnih cen in majhnih količin	33
4.3.5 Značilnosti podjetij, ki pri vsakodnevnom poslovanju zasledujejo strategijo posnemalnih cen in velikih količin	34
SKLEP.....	37
LITERATURA.....	40
VIRI.....	412
P R I L O G E	

UVOD

Povsod po svetu igra podjetništvo pomembno vlogo v gospodarskem in socialnem razvoju držav. Podjetništvo je proces ustvarjanja, povečevanja vrednosti, kar je značilno predvsem za t.i. dinamično podjetništvo oziroma za hitrorastoča mala in srednje velika podjetja. Mala in srednje velika podjetja z visokim potencialom rasti tako kot velik vir ustvarjanja delovnih mest predstavljajo najmočnejše gibalno rasti in razvoja vsakega gospodarstva.

Za uspešno rast pa so odgovorna predvsem podjetja sama. Vendar pa za uspeh podjetja samo podjetniško obnašanje v današnjem dinamičnem okolju ni več dovolj, konkurenčno prednost si v takšnih razmerah lahko pridobijo le podjetja, ki se znajo hitro prilagajati tržnim razmeram in izkoriščati svoje konkurenčne prednosti. Za to pa je potrebno dobro poznavanje potreb trga, podjetje pa mora imeti tudi jasno zastavljene cilje poslovanja in temu primerno oblikovano cenovno strategijo in politiko prodajnih cen. Cena mora biti oblikovana tako, da prinaša podjetju ob danih možnostih in ob čim manjšem tveganju čim večje dobičke, ki mu omogočajo dolgoročno preživetje in doseganje zastavljenih ciljev.

Namen diplomskega dela je prikazati glavne značilnosti slovenskih hitrorastočih podjetij v drugi polovici devetdesetih let z vidika politike cen oziroma temeljnih cenovnih strategij, ki jih zasledujejo pri vsakodnevem poslovanju, ter ugotoviti, kateri so notranji in zunanji dejavniki, ki vplivajo na hitro rast in uspeh teh podjetij na ciljnih trgih.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih delov. V prvem delu obravnavam pojem podjetniške rasti in motive, ki podjetja spodbujajo k rasti, ter načine rasti teh podjetij.

V nadaljevanju opisujem splošne značilnosti hitrorastočih podjetij in predstavim dinamičnega podjetnika, lastnosti, po katerih se razlikuje od tipičnega podjetnika, in okolje v katerem deluje. V zaključku tega dela opišem pomen hitrorastočih podjetij za gospodarstvo.

Tretji del je osredotočen na politiko prodajnih cen, dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje cen, ter možne strategije, ki jih podjetja uporabljajo pri oblikovanju prodajnih cen.

Zadnji, četrti del, zajema analizo rezultatov ankete, ki je bila izvedena v letu 2002 med 500 najhitreje rastočimi slovenskimi podjetji, z vidika politike cen in uporabljenih cenovnih strategij. Na osnovi odgovorov skušam ugotoviti, katerim cenovnim strategijam so naklonjena slovenska hitrorastoča podjetja in kakšne so značilnosti podjetij, ki zasledujejo posamezne cenovne strategije.

1 PODJETNIŠKA RAST

1.1 Opredelitev pojma rasti

Rast lahko enostavno označimo kot pozitivno razliko v obsegu poslovanja v dveh različnih časovnih točkah. Ta razlika je vedno posledica dodatnih vlaganj v denarju, delu in znanju, oziroma širše gledano v tehnološkem napredku (Pšeničny, 2000, str. 365).

Lahko bi dejali, da raste tisto podjetje, ki povečuje svoje proizvodne zmogljivosti. To pa pomeni, da uporablja večjo količino strojev, večje proizvodne dvorane in zlasti učinkovitejše tehnologije, ki omogočajo večjo količino proizvodnje in/ali proizvodnjo pri nižjih stroških na enoto proizvoda (Tajnikar, 2000, str. 14).

Rast podjetja pa lahko opredelimo tudi na druge načine, na primer s povečanjem obsega proizvodnje, rastjo števila zaposlenih, nakupom novih strojev, osvajanjem novih trgov. Vendar pa pogosto rast podjetja enačimo kar z rastjo zmogljivosti.

Najširše lahko opredelimo rast podjetja kot celokupnost kvalitativnih sprememb v podjetju v smislu izboljšav, ki so lahko povezane z rastjo, t.j. s celokupnostjo kvantitativnega večanja dejavnosti podjetja, ali pa z njo niso povezane (Pučko, 1999, str. 37).

1.2. Motivi za podjetniško rast

Temeljni vzrok, ki vodi podjetnike, da svoja podjetja usmerijo v rast, je maksimizacija profita. Rast podjetja je smiselna tedaj, kadar je njegova velikost manjša od optimalne velikosti, to je od tiste velikosti, pri kateri lastniki podjetja zaslužijo maksimalni profit (Tajnikar, 2000, str. 19).

Poleg profitnega motiva pa Orsino (1994, str. 2) navaja še naslednje pozitivne posledice rasti:

1. rast znižuje tveganje; geografska rast podjetja v smislu vstopa na nove trge po državi, kontinentu ali svetu predstavlja učinkovit način diverzifikacije, kar podjetju omogoča, da ni popolnoma odvisno od regionalnih razmer na samo enem trgu, s čimer prispeva k nižjemu poslovnemu tveganju. Podoben učinek ima tudi širitev proizvodnega oziroma prodajnega asortimana;
2. rast zagotavlja podjetju zanesljivejši vir ponudbe in mu omogoča boljše izkoriščanje distribucijskih kanalov;

3. rast podjetju zagotavlja preživetje. Če podjetje deluje samo na enem trgu, je bolj ranljivo od tekmeca, ki deluje na npr. dvajsetih trgih;
4. rast izboljšuje podjetje. Ko podjetje vstopa na nove trge, mora nameniti več pozornosti kakovosti proizvodov, saj si ne more privoščiti slabših izdelkov od konkurence. Kupci na novih trgih so namreč pogosto bolj zahtevni, kar sili podjetje k stalnemu izboljševanju kakovosti proizvodov. To pa pripomore tudi k večji kakovosti izdelkov na domačem trgu in s tem k večjemu zadovoljstvu že obstoječih kupcev;
5. rast znižuje stroške. Delovanje na novih trgih pogosto nudi možnost nakupa večjih količin materiala pri obstoječih dobaviteljih po nižjih cenah. Podjetje, ki proizvaja z nizkimi stroški, pa ni konkurenčno samo na tujih trgih, temveč tudi na domačem;
6. rast prispeva k ohranjanju konkurenčnosti. Prisotnost podjetja na več trgih omogoča boljše poznavanje trgov, konkurence, proizvodov, itd. To znanje pa v podjetju spodbuja inovativne ideje, ki pripomorejo k zmagi nad konkurenco.

Podjetja torej k rasti spodbujajo različni dejavniki, ki so hkrati vzrok in posledica rasti, zato lahko motive za podjetniško rast obrazložimo tudi z razlogi za podjetniško rast. Tajnikar (2000, str. 18–21) tako poleg profitnega motiva, ki je po njegovem mnenju glavni razlog za podjetniško rast, navaja še nekatere povsem subjektivne razloge, med katerimi najpogosteje prevladujejo: želja po družbenem ugledu, ki je povezana z imidžem podjetja, velikostjo, zaposlovanjem in podobno. Prisotni pa so tudi drugi razlogi kot je na primer zmanjševanje tveganja ali odprava kakšne od konkurenčnih slabosti.

1.3 Načini rasti podjetij

Dinamična podjetja torej rastejo iz različnih razlogov, pa tudi na različne načine, ki so lahko spontani (rast je posledica prilagajanja vodenja podjetja razmeram, ki nastanejo zunaj in znotraj podjetja) – govorimo o pasivnih strategijah rasti – ali pa zavestni (rast je posledica takega delovanja vodstva podjetja, ki ustvarja razmere za podjetniško rast zunaj in znotraj podjetja) – govorimo o aktivnih strategijah rasti (Tajnikar, 2000, str. 21).

Rast podjetja je lahko organska (notranja, samostojna rast) ali na osnovi pripojitev in spojitev (zunanja rast). Organska rast je lahko generična (povečevanje tržnega deleža z rastjo istega proizvoda ali storitve na istem trgu), pogosteje pa je posledica tržne, produktne ali čiste diverzifikacije. Tržni razvoj pomeni rast z odpiranjem novih trgov za isti proizvod, razvoj produktov pomeni rast z novimi izdelki na obstoječem trgu, čista diverzifikacija pa pomeni rast z novimi izdelki na novih trgih (Pšeničny, 2000a, str. 4).

2. HITRORASTOČA PODJETJA

2.1. Opredelitev različnih tipov podjetij

Podjetja lahko delimo po različnih kriterijih – glede na obliko (družinska, franšizing, ženska, delo na domu), glede na tip podjetnika, glede na stopnjo v razvoju podjetja, glede na način vodenja in upravljanja (podjetja z obrtniško identiteto, podjetniško ali managersko), glede na dejavnosti ali starost in podobno. Vendar pa je v praksi najpogostejša delitev podjetij glede na velikost podjetij in glede na dinamiko rasti podjetja (Pšeničny, 2000b, str. 30).

V diplomskem delu obravnavam hitrorastoča podjetja, zato je na tem mestu najpomembnejša delitev podjetij glede na dinamiko rasti. Glede na rast je mogoče podjetja razdeliti v pet skupin (Pšeničny, 2000a, str. 3,4):

- Hitrorastoča podjetja so tista podjetja, ki po izbranih merilih (npr. rast prodaje) v časovnem intervalu vsaj petih let dosegajo stopnje rasti, ki jih uvrščajo med zgornjih 10% ali celo 5% podjetij v gospodarstvu ali dejavnosti.
- Rastoča podjetja so tista podjetja, ki beležijo zmerno rast, vendar po izbranih merilih rastejo realno hitreje od letne stopnje rasti gospodarstva.
- Povprečna podjetja rastejo skozi daljše časovno obdobje po izbranih merilih z enako stopnjo rasti kot gospodarstvo. Svoj obseg poslovanja držijo na realno enakem obsegu glede na prejšnja leta (upoštevajoč inflacijo) oziroma v obsegu do povprečne stopnje rasti gospodarstva.
- Usihajoča podjetja zaostajajo za povprečji v gospodarstvu in panogi. Svoj letni obseg poslovanja zmanjšujejo realno (glede na inflacijo) ali celo nominalno. Taka podjetja so pogosto nakupna ali pripojitvena tarča hitrorastočih podjetij.
- Odmirajoča podjetja skozi daljše časovno obdobje realno ali nominalno zmanjšujejo obseg svojega poslovanja in se približujejo negativnim poslovnim rezultatom. V takem primeru so potrebne korenite spremembe, največkrat sprememba lastništva.

Najbolj znano tipologijo podjetij glede na rast pa je v svojem delu »Job Creation in America« utemeljil David Birch, ki je celotno populacijo podjetij razdelil v tri skupine (Vahčič, 2000, str. 13):

- **mala podjetja – miši** so mala podjetja, ki se rojevajo v milijonskem številu vsak dan, vendar pa vsak dan tudi propadajo. V sebi nimajo potenciala hitre rasti. Vendar pa so za gospodarstvo pomembna zato, ker s tem, da nastajajo in odmirajo, zagotavljajo fleksibilnost in prilagodljivost ponudbe hitrim spremembam na strani povpraševanja. Večino sodobnega malega gospodarstva sestavljajo prav ta podjetja. Ta skupina podjetij sicer v osnovi ustvarja večino (bruto) novih delovnih mest, toda skoraj isto

število delovnih mest se tudi izgubi. Zato ostaja število zaposlenih v tej skupini bolj ali manj nespremenjeno;

- **hitro rastoča podjetja – gazele** so majhna in srednja podjetja z izrednim potencialom hitre rasti. V začetku jih je težko razlikovati od drugih majhnih podjetij, vendar se kmalu ločijo od ostalih in skozi daljše obdobje hitro rastejo. V gospodarstvu predstavljajo le okoli 2-5% vseh malih podjetij, vendar pa gospodarska rast (ustvarjanje novih neto delovnih mest, uvajanje novih tehnologij, razvijanje inovativnosti in inovacij, razvijanje novih proizvodov in trgov) izvira skoraj izključno iz majhnega števila teh hitro rastočih podjetij;
- **velika podjetja – sloni** so velika in vplivna podjetja, ki so v svojem poslovanju toga, saj jim velikost ne omogoča hitrega prilagajanja spremembam. To so podjetja, ki so dosegla določen obseg poslovanja in rastejo počasi, v določenih obdobjih lahko celo stagnirajo ali upadajo. Njihov prispevek k narodnemu gospodarstvu je znaten, zagotavljajo pa mu tudi določeno stabilnost.

2.2 Osnovne značilnosti hitrorastočih podjetij

Na osnovi opisanih značilnosti posameznih vrst podjetij lahko povzamem, da hitro rastoča podjetja ustrezajo gazelam po Davidu Birchju, pogosto pa se za njih uporablja tudi izraz dinamična podjetja, ki so opredeljena kot najhitreje rastoča med rastočimi podjetji. Po Birchju so značilnosti hitro rastočih podjetij naslednje (Vahčič, 1993, str. 124):

- Hitro rastoča podjetja začnejo kot majhna podjetja, zato jih na začetku njihove rasti ni mogoče razlikovati od drugih majhnih podjetij.
- V vseh dejavnostih gospodarstva se pojavljajo skoraj enakomerno.
- Podjetja visoke tehnologije predstavljajo zelo majhen delež hitro rastočih podjetij.
- Za hitro rastoča podjetja so značilna velika nihanja, kar je posledica dejstva, da ta podjetja mnogo poizkušajo in zato tudi velikokrat zgrešijo. Vendar pa jih to ohranja pri življenju in jim omogoča rast.
- Že v zgodnji fazi rasti začnejo ta podjetja izvažati.
- Ključni dejavnik rasti je lokacijski, zato so hitro rastoča podjetja koncentrirana na zelo ozkih geografskih področjih, kjer imajo dostop do visoko usposobljene delovne sile in do globalnih komunikacij. V zaostalih agrarnih predelih zato takšnih podjetij ne najdemo.
- Za uspeh hitro rastočega podjetja je potrebno razmeroma dolgo obdobje, od 8 do 10 let.
- Začetni kapital hitro rastoča podjetja večinoma črpajo iz neformalnih privatnih virov (prijatelji, znanci in bogati posamezniki). Tudi rast podjetja gazele večinoma financirajo iz lastnih sredstev (zadržani dobički).

2.3 Razlika med malim in dinamičnim podjetništvom

Podjetništvo lahko v grobem razdelimo v dve skupini in sicer na malo podjetništvo in na dinamično podjetništvo. Z **malim podjetništvom** označujemo podjetja, ki rastejo le v obdobju svojega nastajanja, dokler ne dosežejo optimalne velikosti, ki jo skušajo ohraniti v daljšem obdobju, ki je lahko dolgo tudi več desetletij. Zato takšna podjetja imenujemo statična podjetja. Takšna podjetja so v glavnem tipična lokalna podjetja, saj nimajo potrebe po razširitvi trga in povečanju prodaje. Njihovi kupci so natančno določeni. Pogosto so osredotočena na razvoj in prodajo enega samega proizvoda, ki ga ne spreminjajo, če tega ne zahtevajo kupci. Takšna podjetja tudi ne iščejo konkurence, temveč se je poskušajo ubraniti z ustrezno izbiro prodajnih poti, v neposrednem kontaktu s kupci ipd. Na začetku se mala podjetja najpogosteje zatekajo k notranjim finančnim virom (lastni prihranki podjetnika, posojila prijateljev in sorodnikov), le redko uporabljajo zapletenejše zunanje finančne vire. Zunanji finančni viri so ponavadi banke in kreditne oblike kapitala. Malo podjetje vodi gospodarski motiv, profitni motiv ni izrazit; glavni cilj malih podjetnikov je namreč zagotovitev dohodka za življenje in ohranitev delovnega mesta v daljšem časovnem obdobju (Tajnikar, 2000, str. 70, 72).

V Sloveniji je malo podjetništvo prevladujoča oblika podjetništva, kar je posledica tega, da ti podjetniki izhajajo iz obrtniške tradicije, poleg tega pa si v njem išče zaposlitev del družbe, ki je izgubil delo v družbenem sektorju. To pomeni, da se samozaposlujejo. Za mala podjetja je značilna enostavna organizacijska shema (Tajnikar, 2000, str. 73). V Sloveniji ima malo podjetništvo torej velik pomen predvsem z vidika odpiranja novih delovnih mest, kjer novo zaposlovanje nastaja predvsem kot samozaposlovanje, in dviga splošne konkurenčne sposobnosti z uvajanjem novih proizvodov in tehnologij.

Dinamična podjetja za razliko od malih podjetij ne rastejo le v obdobju nastajanja, ko podjetja skušajo doseči neko optimalno velikost, temveč skozi daljše časovno obdobje, kar jih na koncu lahko pripelje med srednje velika in celo velika podjetja. Za dinamično podjetje je značilno, da stalno išče nove priložnosti za rast. Takšnemu podjetju zato začetni lokalni trg kmalu ne zadostuje več, možnosti za prodajo začne iskati na novih trgih, tudi v tujini. Dinamična podjetja so zato globalna podjetja. Prav tako se dinamična podjetja ne izogibajo konkurence, temveč jo iščejo na svetovnem trgu in jo skušajo premagati ter si na tak način širiti tržni prostor. Zato so usmerjena v stalno razvijanje novih proizvodov, tržnih pristopov in tehnologij. V začetku tako kot mala podjetja tudi dinamična podjetja financirajo svojo rast s sredstvi podjetnika in njegove družine, ki pa za nenehno rast in uvajanje napredne tehnologije kmalu ne zadostujejo več. Zato se dinamična podjetja zatekajo tudi k zunanjim virom (Tajnikar, 2000, str. 76).

Zaradi hitre rasti dinamična podjetja kmalu dosežejo velikost, ko postane upravljanje podjetja za podjetnika samega prezahtevno. Na tej stopnji se začnejo ločevati lastniška, podjetniška in menedžerska funkcija. Organizacijske funkcije tako prevzamejo specialisti, menedžerji za finance, za organizacijo proizvodnje, za marketing, za prodajo in nabavo, podjetniku in lastniku pa ostanejo le določene strateške odločitve. Lastniki vlagajo kapital v podjetje z namenom povečevanja njegove vrednosti, kar bi jim ob prodaji njihovega lastniškega deleža zagotovilo čim večji kapitalski dobiček. Motiv gospodarjenja v dinamičnem podjetju je torej profitni (Tajnikar, 2000, str. 76,77).

2.4. Kriteriji za izbor dinamičnih podjetij med hitrorastočimi podjetji

Dinamična podjetja lahko opredelimo kot najhitreje rastoča med rastočimi podjetji. Da bi med hitro rastočimi podjetji prepoznali dinamična podjetja, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji, ki omogočajo primerljivost z evropskimi gazelami na podlagi lestvice Growth Plus (Pšeničny, 2000a, str. 357):

1. vodijo jih dinamični podjetniki;
2. če gre za družbo z omejeno odgovornostjo, je podjetnik lastnik najmanj 15% osnovnega kapitala oziroma najmanj 5% lastnik v primeru delniške družbe;
3. podjetja niso del holdinga oziroma niso v večinski lasti drugega podjetja;
4. v proučevanem obdobju je morala biti rast podjetij najmanj 50%;
5. podjetja so bila leta 1994 po slovenski zakonodaji uvrščena med mala podjetja;
6. rast prodaje in prihodka ter zaposlenosti je posledica organske rasti podjetij (in ne združitvev in pripojitev);
7. podjetja naj bi ob koncu proučevanega obdobja ustvarjala dobiček, toda ker hitra rast običajno ne izkazuje dobičkov, so raziskovalci naredili precej izjem;
8. podjetja so morala imeti ob koncu proučevanega obdobja najmanj 50 zaposlenih;
9. ustanovljena so bila pred začetkom proučevanega obdobja.

2.5 Pogoji za obstoj dinamičnega podjetništva

Za dinamično podjetništvo morajo biti v gospodarstvu izpolnjeni določeni pogoji (Tajnikar, 2000, str. 78):

- gospodarstvo mora biti odprto, da dinamičnim podjetjem omogoča prodajo tudi na tujih trgih;
- finančni sistem mora biti razvit, saj se dinamična podjetja ne omejujejo le na bančne kredite, temveč črpajo kapital iz številnih zunanjih virov;
- obstajati morajo trgi, na katerih je mogoče prodajati podjetje ali njegove deleže in zaslužiti kapitalske dobičke;

- poslovno okolje mora biti naklonjeno razvojnemu in raziskovalnemu delu, inoviranju in uvajanju novih tehnologij ter povezovanju ljudi, ki delujejo na teh področjih.

2.6 Dinamični podjetniki in okolje, v katerem delujejo

Dinamični podjetniki predstavljajo najbolj dinamičen del podjetnikov. Ne zadovoljujejo se z obstoječim stanjem svojega podjetja, temveč stalno »iščejo« rast in imajo dobro izoblikovano vizijo prihodnosti. Delujejo globalno in so dolgoročno usmerjeni v trg in kupce, pri tem pa se ne izogibajo konkurenci, temveč jo iščejo. Tveganja jemljejo in prenašajo na druge, saj so jim bolj kot tekoči zaslužki pomembni dolgoročen uspeh in kapitalski dobički. Imajo dobro uglašeno skupino sodelavcev, svoj uspeh gradijo na visoko usposobljenih in izobraženih zaposlenih, pri tem pa pogosto uporabljajo tudi zunanje vire (strokovnjake, svetovalce...). So najboljša kombinacija vizionarjev, inovatorjev, uresničevalcev in poslovnih strategov. To so kreativni in vztrajni ljudje, ki jim etičnost in moralnost nista tuji. So tudi izrazito usmerjeni v reševanje problemov in nekoliko bolj izobraženi od drugih podjetnikov. Večina dinamičnih podjetnikov je srednjih let, ponavadi z večletnimi delovnimi izkušnjami. Najdemo jih v vseh dejavnostih in vseh strokah (Tajnikar, 2000, str. 79 –86).

Tabela 1: Razlike med tipičnim in dinamičnim podjetnikom

TIPIČNI PODJETNIK	DINAMIČNI PODJETNIK
• prvi podjetniški poizkus	• že ima podjetniške izkušnje
• prepozno išče profesionalno pomoč	• išče pomoč, preden nastanejo problemi
• ne ve, kakšen nasvet potrebuje	• ve, kakšen nasvet potrebuje
• se čuti dorasel vsem problemom	• pozna svoje slabosti
• ne ve, kje lahko dobi nasvet	• ve, kje lahko dobi nasvet
• nima ključnih znanj	• ima ključna znanja
• zanima ga proizvodnja	• usmerjen v profit in posel
• skrbi za kakovost proizvodnje	• kakovost je ena od njegovih skrbi
• še kar izobražen	• nekoliko bolj izobražen

Vir: Tajnikar, 2000, str. 85

Za nastanek, uspešno delovanje in hitro rast dinamična podjetja potrebujejo okolje, ki jim je naklonjeno, vladati mora podjetniška kultura in poslovnost, zagotovljeni pa morajo biti tudi drugi pogoji. Zelo pomembna je izobraževalna infrastruktura (v bližnji okolici morajo biti univerze, kjer se opravljajo visokokakovostne raziskave), nadalje kvalificirana delovna sila in povezava s svetom (ceste, letališča, predvsem pa

telekomunikacije) ter naklonjena vladna politika in davčna regulativa (Birch, 1987, str.18).

Do poslovnega okolja so dinamični podjetniki v Sloveniji zelo kritični. Menijo, da bi morala biti za hitrejšo rast njihovih podjetij podjetništvu bolj naklonjena ekonomska in davčna politika države. Predvsem so kritični do davčne politike, ki ne spodbuja sodobnih načinov nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Pogrešajo tudi večji trg, več usposobljenih delavcev, prijaznejše predpise, nižje obrestne mere in večjo dostopnost finančne ponudbe. Tudi odnos državljanov in državnih uradnikov po njihovem mnenju ni ustrezen, saj je dokaj negativen ali komajda nevtralen (Pšeničny, 2001, str. 6, 26, 27).

Med dejavnike, ki ovirajo hitrejšo rast dinamičnih podjetij v Sloveniji, pa bi lahko uvrstili še (Pšeničny, 2001, str. 6, 26, 27):

1. številne birokratsko-administrativne ovire ob vstopanju v posel in ob širitvi poslov,
2. nerazvit finančni sistem in finančni trg, kar onemogoča financiranje rasti podjetij v zgodnejših fazah rasti,
3. pomanjkanje tehnološke inovativnosti in neambicioznost na področju visokih tehnologij,
4. demografski pesimizem in nezadostna ozaveščenost glede sodobnih oblik podjetniškega sodelovanja in povezovanja.

2.7 Pomen hitro rastočih podjetij za gospodarstvo

Za rast gospodarstva so sicer pomembna mala in srednje velika podjetja, vendar pa so ključnega pomena hitrorastoča podjetja, saj dajejo v uspešnih državah skoraj vso dinamiko gospodarstva. Pomen teh podjetij za gospodarstvo se kaže na številnih področjih (Tajnikar, 1997, str.11):

- dinamična podjetja uvajajo nove tehnologije, razvijajo inovativnost in uvajajo inovacije ter izkoriščajo nove tehnične možnosti;
- spodbujajo nastajanje novih organizacijskih oblik, učinkovitejših od obstoječih, ki povečujejo proizvodnjo na zaposlenega delavca in s tem bogastvo posameznih narodov;
- ustvarjajo nova delovna mesta, povečujejo proizvodnjo v posameznem podjetju in tudi v narodnem gospodarstvu;
- povečujejo mednarodno konkurenčnost posameznih gospodarstev;
- uveljavljajo sposobnejši management;
- ustvarjajo nove motivacije.

3 POLITIKA PRODAJNIH CEN

Strategija trženja je sestavni del strategije podjetja. Tržne strategije pomenijo pot za doseganje zastavljenih ciljev trženja (Rojšek, 1995, str. 3). Gre za realno zastavljene in dosegljive cilje, ki se nanašajo na ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti na izbranih ciljnih trgih z razvojem in proizvodnjo novih – konkurenčnih proizvodov, osvajanje tistih novih kupcev in trgov, ki so plačilno sposobni in s katerimi se lahko doseže primeren dobiček, ter ustvarjanje ustreznega imidža podjetja. Tržne strategije vključujejo vse elemente trženjskega spleta, kamor sodijo: izdelek (ali storitev), prodajne poti in metode, prodajne cene in tržno komuniciranje.

Cena je edina sestavina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, ostale sestavine ustvarijo stroške. Cena je tudi najbolj prožna sestavina trženjskega spleta, saj jo je za razliko od značilnosti izdelka ali tržnih poti moč hitro spremeniti (Kotler, 1996, str. 488). Istočasno pa predstavljata cena in cenovna konkurenčnost velik problem za marsikaterega tržnika. Najpogostejše napake, ki jih podjetja naredijo pri oblikovanju cen, so (Rojšek, Starman, 1994, str.1):

- cena se preveč osredotoči na stroške;
- enkrat že oblikovanih cen ne preučujejo dovolj pogosto, da bi ugotovili, ali ustreza spremembam na trgu;
- ceno oblikujejo neodvisno od ostalih sestavin trženjskega spleta, namesto da bi jo razumeli kot bistven dejavnik tržnega pozicioniranja izdelka;
- cene ne spreminjajo oziroma razlikujejo dovolj glede na različne izvedbe izdelkov, različne tržne segmente in različne nakupne okoliščine.

Določanje prodajne cene je pomembno predvsem takrat, ko podjetje prvič določa ceno novega izdelka, ko svoj običajni izdelek uvede na novo tržno pot ali novo geografsko območje ali ko s ponudbami vstopa v nov posel. Prodajne cene mora podjetje oblikovati skladno s cenovno politiko podjetja. To pa je samo ena od delnih politik podjetja, zato mora ta politika izhajati iz splošne politike podjetja in s tem splošnih ciljev, ki si jih je podjetje postavilo. Hkrati pa je politika oblikovanja prodajnih cen le del prodajne politike podjetja, kamor sodijo še politika asortimenta (proizvodnega oziroma prodajnega programa), politika prodajnih poti in metod ter politika ekonomske propagande. Politika prodajnih cen mora biti zato nujno usklajena z vedenjem podjetja na vseh drugih prodajno-političnih področjih (Pučko, Rozman, 1992, str.201).

Za podlago pri oblikovanju politike cen lahko podjetja upoštevajo naslednje cilje (Potočnik, 1998, str.134):

- kratkoročni cilj preživetja
- maksimiranje tekočega dobička

- maksimiranje rasti prodaje
- »posnemanje smetane«
- vodstvo glede kakovosti izdelkov
- socialne cenovne cilje za nekatere izdelke ipd.

Politika cen lahko izhaja iz enega cilja, lahko pa hkrati upošteva dva ali več ciljev. Pomemben dejavnik pri politiki cen pa so predpisi glede cen, ki jih mora podjetje prav tako upoštevati pri oblikovanju cen.

3.1 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN

Na oblikovanje prodajnih cen vplivajo notranji in zunanji dejavniki podjetja.

3.1.1 Notranji dejavniki

- Stroški opredeljujejo spodnjo mejo prodajne cene. So osnova za oblikovanje cene, saj želijo podjetja pokriti vse stroške, ob nižjih stroških pa lahko postavijo tudi nižje prodajne cene, kar je velika konkurenčna prednost. Določanje cen na podlagi stroškov podjetja uporabljajo zlasti tedaj, ko ni mogoče oceniti, kako se bo gibal povpraševanje ob različnih cenah.
- Tržni cilji: za oblikovanje cene morajo biti tržni cilji postavljeni jasno in razumljivo.
- Trženjski splet podjetja: pomembna je dobra koordinacija med elementi, saj odločitev o spremembi enega od njih nedvomno vpliva na ostale tri.
- Organizacija v podjetju: naloga vodstva je, da odloči, kdo v podjetju oblikuje cene in kje se oblikujejo cene (Rojšek, Starman, 1994, str. 2,4).

3.1.2 Zunanji dejavniki

- Zaznavanje in vrednotenje potrošnika: vsak kupec nekega izdelka ima v sebi določeno predstavo, kakšna je dejanska vrednost le-tega. Proizvajalci oziroma tržniki morajo zato dobro razumeti potrošnikove razloge za nakup nekega izdelka ter ceno prilagoditi potrošnikovemu zaznavanju vrednosti izdelka.
- Značilnosti trga in povpraševanje: trg in povpraševanje določata zgornjo mejo prodajne cene.
- Konkurenca: medtem ko tržno povpraševanje praviloma določa zgornjo mejo prodajne cen, stroški pa spodnjo, je poznavanje stroškov in cen konkurentov ter

njihovih odzivov na spreminjanje cen v pomoč pri odločitvi, kje znotraj omenjenega razmaka postaviti ceno.

- Drugi dejavniki: gospodarske razmere, vladna in socialna politika itd. (Rojšek, Starman, 1994, str. 2,4).

Na oblikovanje prodajnih cen močno vplivajo tudi tržne razmere.

V razmerah popolne konkurence je cena dana s ponudbo in povpraševanjem na trgu. Toda ta cena se v praksi nenehno spreminja, nanjo pa podjetje ne more bistveno vplivati, lahko se ji le prilagaja s količino. Ima pa možnost voditi bolj ali manj agresivno politiko oblikovanja cen.

V razmerah oligopolnega tržišča oblikuje prodajno ceno vodilni poslovni sistem. Najugodnejši poslovni izid za celoto pa lahko proučujemo le z vidika mejnih stroškov in mejne prodajne cene vseh v oligopol vključenih poslovnih sistemov.

V razmerah monopolnega tržišča, kjer monopolni sistem sam uravnava ponudbo, določa tudi prodajne cene, ki so tudi v teh okoliščinah pomembna prvina pri proučevanju najugodnejšega poslovnega izida.

3.2 VPLIV DRUGIH ELEMENTOV TRŽENJSKEGA SPLETA NA DOLOČANJE CENE

Na oblikovanje prodajne cene izdelka imajo velik vpliv tudi drugi elementi trženjskega spleta. To so: izdelek, prodajne poti in metode in tržno komuniciranje (Kotnik, 1990, str. 267).

Na prodajno ceno lahko vpliva izdelek sam s svojimi lastnostmi, kot so: oblika, barva, kakovost, embalaža, blagovna znamka, novost, moda ipd. Zelo diferenciran proizvod omogoča ponudniku monopolni položaj in s tem doseganje visoke cene. Zboljšanje embalaže proizvoda lahko dodatno pripomore k višji ceni. Odločilno vlogo pri višini cene imajo tudi simbolične lastnosti, kot na primer privlačnost ali prestiž, ki ga omogoča nabava določenega proizvoda.

Prodajna cena je odvisna tudi od uporabljenih prodajnih poti in prodajnih metod. V odvisnosti od prodajnih poti prodajne cene delimo na cene v trgovini na debelo in cene v trgovini na drobno. Slednje so navadno višje. Pomembna je tudi lokacija prodajnega mesta in čas, ki ga ima kupec na razpolago za nakup proizvoda. Ta je pogosto pripravljen plačati več, da bi dobil izdelek v krajšem času in v svojem kraju. Če

proizvajalec ob nakupu proizvoda zagotavlja tudi določene prodajne storitve, kot na primer servis ali garancijo, lahko na ta način doseže višjo prodajno ceno. Pomembno je tudi okolje, v katerem potrošnik kupuje, na primer opremljenost trgovine in odnos prodajnega osebja.

Vpliv na ceno ima tudi tržno komuniciranje, ki lahko poveča povpraševanje po določenem izdelku, kar vsekakor vpliva na ceno.

3.3 MOŽNE STRATEGIJE PRI OBLIKOVANJU PRODAJNIH CEN

3.3.1 OBLIKOVANJE CEN NA OBSTOJEČIH TRGIH

Za cene na obstoječih trgih je značilno, da so se v daljšem časovnem obdobju oblikovale na takšni ravni, da so bile sprejemljive za podjetja in za kupce, ki nastopajo na teh trgih. Na osnovi tega lahko domnevamo, da so cene na obstoječih trgih zgodovinsko določene. Prav tako lahko tudi sklepamo, da je splošna raven cen na teh trgih takšna, da zadovoljuje cilje cenovnih vodij in ostalih podjetij. Do sprememb cen pride zato samo takrat, ko podjetja ne dosežajo več svojih ciljev. Zaradi tega je bistvo oblikovanja cen na obstoječih trgih predvsem v prilagajanju cene posameznega ponudnika konkurenci in v spreminjanju dotedanje ravni cen in ne toliko v določanju absolutne ravni cen (Tajnikar, 2000a, str. 176).

3.3.1.1 Tržno pozicioniranje

Oblikovanje cen posameznega podjetja v panogi glede na konkurenčna podjetja je odvisno od lastnosti proizvoda oziroma storitve, ki jih ponuja to podjetje glede na lastnosti proizvodov oziroma storitev drugih konkurentov na trgu. V kolikšni meri bo podjetju zaradi uvedbe kakšne posebne lastnosti proizvoda uspelo spremeniti ceno glede na splošno raven cen, je odvisno od kupcev. Ti namreč z dodatnim zneskom, ki so ga pripravljene plačati za določeno lastnost proizvoda, določajo, za koliko se lahko cena takega proizvoda razlikuje od cen konkurenčnih proizvodov. Maksimalen znesek, ki ga je kupec pripravljen plačati za tak proizvod, imenujemo kupčeva rezervacijska cena (Tajnikar, 2000a, str. 176).

Politiko cen, pri kateri posamezno podjetje oblikuje ceno glede na lastnosti svojih proizvodov v primerjavi z lastnostmi proizvodov konkurentov, imenujemo cenovno pozicioniranje (Tajnikar, 2000a, str. 177). Pozicioniranje zahteva od podjetja, da določi, koliko in katere razlike bo uporabilo za svoje ciljne kupce (Kotler, 1996, str. 307).V

pozicioniranju ločimo tri stopnje. Najprej podjetje pri izdelku, storitvah, osebju in podobi določi možne razlike, ki bi jih lahko razvilo glede na konkurenčna podjetja. Nato določi kriterije, na osnovi katerih bo izbralo najpomembnejše razlike. V naslednjem koraku mora podjetje učinkovito sporočiti ciljnemu trgu, v čem se njegovi izdelki razlikujejo od konkurenčnih. In končno, podjetje s pomočjo strategije pozicioniranja izdelkov izdelava načrt konkurenčnih strategij trženja (Kotler, 1996, str. 313).

3.3.1.2 Cenovne strategije proizvodnih linij

Oblikovanje cen je bolj zapleteno tedaj, ko podjetje proizvaja več proizvodov, ki so na neki način med seboj substituti ali komplementi. Tak primer so npr. podjetja v avtomobilski industriji, ki proizvajajo velike in majhne avtomobile, ki se pojavljajo kot določena vrsta substituta. Proizvodnje avtomobilov in njihovih sestavnih delov pa so primer komplementarne oblike proizvodnje. Ker ti proizvodi nastajajo na različnih proizvodnih linijah, imenujemo takšen način oblikovanja cen cenovne strategije proizvodnih linij (Tajnikar, 2000a, str. 179).

Strategijo proizvodnih linij podjetja uporabljajo za lažje pozicioniranje svojih proizvodov na trgu. Cilj te strategije je zadovoljiti potrebe različnih tržnih segmentov, pri tem pa si ne konkurirati oziroma kanibalizirati lastnih proizvodnih linij (Cravens, 1987, str. 466). Ko namreč podjetje skuša ponuditi svoje proizvode na čim več tržnih segmentih, se pojavi problem kanibalizma. Da bi se podjetje temu problemu izognilo, mora nove blagovne znamke pozicionirati drugače od ostalih, tako svojih kot tudi konkurenčnih blagovnih znamk (Lambin, 1993, str. 425).

Zato mora podjetje pri oblikovanju cen za proizvode iz posamezne proizvodne linije upoštevati različne elastičnosti povpraševanja in tudi delež, ki ga posamezen proizvod ob nakupu zasede v porabi posameznega porabnika. Večja kot je možnost substitucije in večji kot je porabnikov delež izdatka za nakup proizvodov, višja je cenovna elastičnost in manjši bi morali biti pribitki pri oblikovanju cen takšnih proizvodov (Tajnikar, 2000a, str. 179).

Substituti in komplementarni proizvodi so med seboj odvisni preko povpraševanja. Tako npr. znižanje cene določenega proizvoda povzroči večje povpraševanje po tem proizvodu, hkrati pa zmanjša povpraševanje po substitutih in poveča povpraševanje po komplementarnih proizvodih. To mora upoštevati tudi podjetje, ki oblikuje cene po posameznih proizvodnih linijah. Kadar ima neki proizvod relativno veliko komplementarnih proizvodov, je smiselno oblikovati ceno z relativno nizkimi pribitki na stroške, da z njim lažje prodremo na trg. Večji nakup proizvoda pa bo povzročil tudi

večjo potrebo po komplementarnih proizvodih. Cena pod polnimi stroški bo tako omogočila hitro in uspešno osvojitve trga, s tem pa se bo povečala tudi prodaja komplementarnih proizvodov (Tajnikar, 2000a, str. 179).

Kadar podjetje ponuja substitute, mora posebno pozornost nameniti oblikovanju cene tistega proizvoda, ki se nahaja na dnu kakovostne lestvice v ponudbi. Cena takšnih proizvodov je pogosto nižja, kot bi bila v primeru, če bi izhajala iz cenovne elastičnosti. Kupec običajno prvič vstopa na nek trg z nakupom poceni izdelka. Če je kupec z izdelkom zadovoljen in se bo odločil za ponovni nakup, lahko podjetje pričakuje, da mu bo kasneje lahko prodalo dražji proizvod z večjim pribitkom. Ko podjetje določi ceno proizvoda z dna kakovostne lestvice, pri oblikovanju cen ostalih proizvodov upošteva dodatne lastnosti, ki jih imajo glede na model z dna kakovostne lestvice. Tudi te cene podjetje oblikuje na enak način kot ceno proizvoda z dna družbene lestvice, v obeh primerih pa mora biti pozorno na cene podobnih proizvodov konkurentov. Več kot ima proizvod dodatnih lastnosti, bolj se razlikuje od proizvoda z dna kakovostne lestvice, pa tudi od proizvodov konkurentov. Poleg tega dražji proizvod običajno pritegne kupce z višjimi dohodki, katerih povpraševanje je manj elastično od povpraševanja kupcev z nižjimi dohodki. Vse to podjetjem omogoča, da proizvodom, ki so višje na kakovostni lestvici, določijo višji pribitek in tudi višje cene. S tem pa tudi pokrijejo izgube profitov, ki nastanejo pri proizvodih z dna kakovostne lestvice (Tajnikar, 2000a, str. 179).

Pogosto ima podjetje določen vrhunec svoje kakovostne lestvice, ki je na neki način zaščitna znamka proizvoda in podjetja. Cene takih proizvodov so zelo visoke, zato je povpraševanje po teh proizvodih običajno majhno. Kljub temu pa dejstvo, da se prodaja malo proizvodov in da gre za redko blago, podjetju omogoča določati visoke pribitke in s tem ob malih količinah dosegati velike profite (Tajnikar, 2000a, str. 179).

Če ima podjetje relativno široko in jasno opredeljeno kakovostno lestvico po posameznih proizvodnih linijah, lahko usmerja povpraševanje na posamezno raven kakovostne lestvice tako, da zvišuje ali znižuje ceno proizvodov posamezne ravni kakovosti. S tem lahko podjetje tudi usmerja povpraševanje glede na razpoložljive proizvodne zmogljivosti, zmanjšuje stroške in povečuje profite (Tajnikar, 2000a, str. 179).

Kadar podjetje pri določanju cen svojih proizvodov uporablja strategijo proizvodnih linij, mora upoštevati še druge značilnosti takih strategij. Če na trgu nastopa kot cenovni vodja, mora doseči tisto raven kakovosti, s katero najlažje doseže cenovno vodstvo. Vendar pa podjetja večinoma na trgu ne nastopajo kot cenovni vodje s celotno paleto izdelkov, ampak zgolj s proizvodi ločenih, na primer cenejših proizvodnih linij. Podjetje lahko ugled, ki ga je pridobilo z določenim proizvodom ene proizvodne linije, prenese

še na druge proizvode in jim tako zviša ceno ter poveča profite (Tajnikar, 2000a, str. 179).

3.3.1.3 Kakovost in cene

Zaradi poplave izdelkov na trgu in njihove vse večje kompleksnosti je število informacij o kakovosti proizvodov izredno skromno. Zato je cena pogosto edini in hkrati najboljši pokazatelj kakovosti proizvoda. Še posebno to velja za nove proizvode, saj drugih informacij kupec pravzaprav nima.

Pogosto kakovosti proizvoda ni mogoče oceniti vnaprej in lahko dobimo informacije o njegovi kakovosti samo tako, da ga kupimo in porabimo. To pa je zamudno in drago. Zato je cena najboljši pokazatelj kakovosti izdelka v vseh tistih primerih, ko so stroški iskanja dodatnih informacij o kakovosti izdelka višji od vrednosti, ki jo porabnik dobi z dodatnimi informacijami. Dodatna vrednost, ki jo pridobi porabnik, pa je strošek, ki je zgolj razlika med višjo ceno kakovostnejšega proizvoda in nižjo ceno manj kakovostnega proizvoda. Zaradi tega pride zbiranje dodatnih informacij v poštev le pri dražjih proizvodih, kjer je ta razlika večja (Tajnikar, 2000a, str. 190).

Pogosto so kupci za izdelek pripravljeni plačati bistveno več (tudi trikratno ceno) kot je smiselno glede na razliko v kakovosti. To imenujemo Veblenov učinek, s katerim označujemo pozornost vzbujajoče nakupe, ki pa niso vedno izraz napuha, temveč nekakšno zagotovilo kupcu, da je kupil kakovosten proizvod (Tajnikar, 2000a, str. 190).

Podjetje se mora odločiti, kako naj pozicionira svoj proizvod glede na kakovost in ceno. Kotler (1996, str. 491) navaja devet možnih strategij razmerja med kakovostjo in ceno:

Tabela 2 : Devet strategij kakovost/cena pri oblikovanju prodajnih cen

		CENA		
		visoka	srednja	nizka
KAKOVOST IZDELKA	visoka	1	2	3
	srednja	4	5	6
	nizka	7	8	9

LEGENDA



cena sorazmerna s kakovostjo – priporočljive strategije
višja cena glede na kakovost – nepriporočljive strategije
nižja cena glede na kakovost – priporočljive strategije za tržno penetracijo

Vir: Kotler, 1996, str. 372

Z diagonalnimi strategijami (1, 5, 9) delujejo ista podjetja na istem trgu. Med seboj si ne konkurirajo, če prvo podjetje ponuja visokokakovostne izdelke po visokih cenah, drugo izdelke povprečne kakovosti po povprečnih cenah, tretje pa prodaja izdelka slabše kakovosti po nižjih cenah. Vsa tri podjetja lahko obstajajo ena ob drugem, dokler so na trgu tri vrste kupcev: tisti, ki jim je pomembna kakovost, tisti, ki jim je pomembna cena, in tisti, ki so občutljivi na kakovost in ceno.

Strategije 2, 3 in 6 so nasprotne diagonalnim strategijam. Z njimi podjetja napadajo diagonalno pozicionirana podjetja. Podjetje, ki izvaja strategijo 2, ponuja izdelek z enako kvaliteto kot podjetje 1, vendar po nižji ceni. Strategija 3 ponuja enako kvaliteto, a omogoča večje prihranke. Podjetje torej ponuja bodisi isti proizvod kot konkurenca ceneje, bodisi kvalitetnejšega za isto ceno. Če so kupci občutljivi na kvaliteto in če verjamejo tema konkurentoma, bodo kupovali pri njih in prihranili denar (razen če izdelki prvega podjetja niso dosegli snobovskega statusa).

Strategije (4, 7, 8) so strategije predragih izdelkov glede na kakovost. Potrošniki se bodo počutili opeharjene, podjetje pa bo slej ko prej prišlo na slab glas, zato bi se morali tržniki teh strategij izogibati.

3.3.2 POLITIKA CEN NOVIH PROIZVODOV

Politika cen novih proizvodov je postala v zadnjem desetletju ena izmed osrednjih politik na podjetniški ravni. Oblikovanje ustrezne prodajne cene je lahko usodnega pomena za uspeh novega izdelka, poleg tega pa se podjetje pri tem pogosto srečuje s težavami, ki so predvsem posledica nezadostnih in nepopolnih informacij o povpraševanju po takih proizvodih. Kljub temu, da lahko precej natančno opredelimo, kdo bodo kupci in kakšna je njihova kupna moč, je povpraševanje po novem proizvodu še vedno zelo težko napovedati (Tajnikar, 2000, str. 194).

3.3.2.1 Oblikovanje začetne cene

Pri oblikovanju cen novih proizvodov, to je pri uvajanju na trg, ima podjetje v splošnem na voljo dve strategiji:

1. strategija visokih začetnih cen (posnemalne cene),
2. strategija nizkih začetnih cen (penetracijske cene).

Posnemalne cene so cene, ki podjetju omogočijo posneti smetano s trga s tem, da so postavljene relativno visoko. Penetracijske cene pa so cene, ki so postavljene relativno nizko in podjetju omogočijo, da s proizvodom globlje prodre na trg (Tajnikar, 2000a, str. 195).

3.3.2.2 Posnemalna cena

Posnemalna cena je tista cena, ki je relativno visoka in je povezana z novim proizvodom, ki je prvič predstavljen na trgu. Oblikovana je na način, da prinese podjetju v najkrajšem času čim več profita. Podjetje lahko določi tako visoko ceno zato, ker obstaja na trgu določena skupina kupcev, ki je pripravljena plačati zelo visoko ceno. Cilj podjetja v tem primeru je najprej zajeti tiste kupce, katerih povpraševanje je cenovno močno neelastično, z zniževanjem cene na kasnejših stopnjah življenjskega ciklusa pa postopoma pridobiti še tiste kupce, katerih povpraševanje je cenovno elastično. Na ta način podjetje pri različnih tržnih segmentih dosega maksimalen prihodek. V primeru, da se poslovne odločitve podjetja nanašajo na kratek rok, je posnemalna cena optimalna cena za maksimiziranje profita (Tajnikar, 2000a, str. 195).

Strategija posnemanja smetane je smiselna, če so izpolnjeni naslednji pogoji (Kotler, 1998, str. 493):

- zadostno število kupcev – inovatorjev, ki ustvarijo visoko tekoče povpraševanje;
- stroški na enoto proizvoda pri proizvodnji majhnega obsega niso toliko višji, da bi izničili prednost visoke cene;
- visoka začetna cena ne pritegne konkurentov;
- višja cena je dokaz kakovosti izdelka.

3.3.2.3 Penetracijska cena

Penetracijska cena je tista cena, ki je v tekočem obdobju postavljena relativno nizko z namenom, da bi podjetju omogočila hitrejši prodor na trg in mu zagotovila rast tržnega deleža v prihodnosti. Strategijo penetracijskih cen podjetja uporabljajo tedaj, kadar jih

skrbi vstop novih podjetij s konkurenčnimi oblikami proizvodnje v prihodnjem obdobju. Zato morajo podjetja pri oblikovanju take politike cen upoštevati cenovni razpon, ki je večji od kratkega roka. Omejitev, ki jo mora podjetje upoštevati pri oblikovanju penetracijskih cen, je minimalni profit. Takšna strategija je primerna za izdelka množične proizvodnje (Tajnikar, 2000a, str.196).

Strategija penetracijskih cen je primerna v naslednjih primerih (Etzel, 1991, str. 284, 285):

- povpraševanje je cenovno zelo elastično glede na spremembe v cenah;
- prisotni so prihranki obsega (stroški na enoto proizvoda se z večanjem prodaje zmanjšujejo);
- nizka cena odvrta dejansko in možno konkurenco.

V splošnem lahko povzamemo, da je posnemalna cena optimalna cena za maksimiziranje profita na kratek rok in je učinkovita strategija za inovativne, nenavadne in visokorazvite izdelke. Razvojni stroški in stroški promocije takega izdelka so visoki, zato so visoke cene in marže nujne za njihovo kritje. Prav tako pa se z visokimi cenami krijejo stroški relativno majhne proizvodnje (Hanna, 1997, str. 84). Penetracijske cenovne strategije pa so primerne za izdelke množične proizvodnje in se najbolj izkažejo v tistih primerih, ko podjetje lahko pričakuje profite šele v bodočnosti, cilj maksimizacije je dolgoročni profit oziroma neto vrednost podjetja, vstop novih podjetij pa je relativno preprost. Vendar pa se tudi v teh primerih podjetje lahko odloči za posnemalno ceno, če je narava proizvoda taka, da omogoča visoko stopnjo proizvodne diferenciacije, ki zahteva podobno dejavnost tudi od konkurentov v prihodnjih obdobjih (Tajnikar, 2000a, str.198).

3.3.3 STRATEGIJE PRILAGAJANJA CEN

Podjetja ne določijo ene same cene, ampak cenovno sestavo, kjer se kažejo razlike v povpraševanju po regijah in stroških, v zahtevah tržnega segmenta, času nakupa, ravni naročil in drugih dejavnikih. Ker podjetje navadno ponudi popuste in razne ugodnosti ter dodatke za tržno komuniciranje, se zelo redko zgodi, da ustvari z vsako enoto izdelka, ki ga proda, enak dobiček (Kotler, 1996, str. 507).

3.3.3.1 Strategije glede na koncept življenjskega cikla proizvoda

Življenjska doba posameznega izdelka je lahko različno dolga, od nekaj mesecev do več let, in je odvisna od narave izdelka, stopnje konkurence, sprememb v tehnologiji,

hitrosti sprejemanja novih izdelkov na določenem trgu ipd. V podjetju zato slej ko prej pride do situacije, ko mora tržnik prilagoditi strategije cen spremembam v izdelčnem spletu, kateremu pripada določen izdelek. Oblikovati mora tako strategijo prodajnih cen, pri kateri bo podjetje dosegalo maksimalni dobiček glede na kombinacijo določenega izdelčnega spleta.

3.3.3.1.1 Stopnja uvajanja

Na stopnji uvajanja proizvoda na trg podjetje oblikuje začetno ceno, ki je osnova za kasnejše spremembe na drugih stopnjah. Strategije prodajnih cen, ki jih podjetje lahko uporablja na tej stopnji, sem podrobneje opisala že v poglavju Politika cen novih proizvodov.

3.3.3.1.2 Stopnja rasti

Kadar govorimo o novem proizvodu, v glavnem govorimo o proizvodu, ki je na stopnji rasti. To čas, v katerem povpraševanje ob nespremenjeni ravni cen hitro narašča. Pojavljajo se lahko vstopna podjetja in prevzamejo del tržnega deleža inovativnemu podjetju. Na tej stopnji se mora zato podjetje odločiti, katero generično poslovno strategijo bo začelo uresničevati. Pri kupčevih odločitvah za nakup postane cena pomembnejša, zato lahko podjetje prodajne cene nekoliko zmanjša, da bi pritegnilo naslednjo plast kupcev, ki so cenovno občutljivi, dobiček pa zaradi znižanja stroškov kljub temu še vedno narašča. Če se podjetje ne odloči za strategijo stroškovne učinkovitosti, bo moralo začeti diferencirati svoje proizvode oziroma storitve.

3.3.3.1.3 Stopnja zrelosti

Večina izdelkov se nahaja na stopnji zrelosti, zato je trženjska dejavnost v glavnem posvečena zrelemu izdelku. Na tej stopnji doseže konkurenca običajno najvišjo stopnjo in tako pride do izrazite borbe med konkurenti na področju diferenciacije cen, diferenciacije izdelka in segmentiranja trga, saj je z diferenciacijo cene mogoče pridobiti nove tržne segmente. Logično se zdi, da zmanjševanje cene in uvajanje popustov pospešuje prodajo zrelih izdelkov, vendar je to odvisno od cenovne občutljivosti kupcev in konkurentov. Pri zmanjšanju cene nekaterih izdelkov se prodaja ne poveča, kar vodi k nižjemu dobičku, poleg tega pa lahko tudi konkurenti zmanjšajo cene (Hiam, 1992, str. 311, 312). Podjetje naj se izogiba tudi povečanju cen, če pa je že potrebno, je to navadno

zaradi naraščanja stroškov, ne pa zaradi povečanega povpraševanja. Torej je politika stabilnih cen pravi pristop za to stopnjo življenjskega cikla izdelka, če je to le mogoče.

3.3.3.1.4 Stopnja upadanja (zaton)

Za stopnjo upadanja življenjskega cikla izdelka pa je značilno, da izdelek začne izgubljati svoje kupce in prodaja upada. Razlogi za to so lahko v tehnoloških izboljšavah, spremembi okusa potrošnikov in povečani konkurenci. Podjetje ima na izbiro dve strategiji, ki sta odvisni od dolgoročnega plana podjetja (Kotler, 1996, str. 371).

V primeru, da podjetje želi izdelek opustiti, bo nadaljevalo z zmanjševanjem cene vse do prodaje celotne zaloge, vendar je opustitev odvisna od več elementov. Podjetje npr. dalj časa ne more opustiti izdelka zaradi pogodbenih kupcev, vzdrževanja zalog rezervnih delov, pritiskov lokalnih oblasti na določenem območju ipd.

Podjetje lahko tudi obdrži nespremenjeno ceno in znižuje stroške, da bi omililo zniževanje dobička. Izdatki za oglaševanje se zmanjšajo. V primeru, da konkurenti zapustijo trg, določen tržni segment pa izdelek še vedno potrebuje, lahko podjetje ostane na trgu tudi po zadnji stopnji življenjskega cikla izdelka. To podjetje lahko ceno izdelka tudi poveča.

3.3.3.2 Diskriminacijske (razločevalne) cene

Podjetja pogosto spremenijo osnovno ceno izdelka, da se lahko prilagodijo razlikam pri kupcih, izdelkih, krajih itd. Namen razlikovanja cen je, da podjetje enak izdelek ponudi različnim kupcem po različnih cenah, ki ne odražajo sorazmerne razlike v stroških. Razlikovanje cen je sestavni del trženjske strategije, ki naj bi zagotovila podjetju večjo prodajo, kot bi jo doseglo pri strategiji enotnih cen. Rezultati razločevanja cene so tako lahko: boljše izkoriščanje zmogljivosti zaradi večje prodaje, zmanjšanje stroškov in končno večji dobiček.

Najbolj pogoste oblike razločevanja cen so (Potočnik, 1998, str. 137):

- razlikovanje cen po vrstah kupcev: pomeni, da različne skupine kupcev plačajo različne cene za isti izdelek ali storitev. Primerno je tam, kjer se kupci pomembno razlikujejo po kupni moči. Na ta način podjetja nekaterim kupcem omogočijo nakup določenih izdelkov s popustom (npr. dijakom in študentom in upokojujencem);

- razlikovanje cen po tržnih območjih ali prostorsko razlikovanje: pomeni, da podjetje prodaja enak izdelek po različnih cenah na različnih geografskih območjih (npr. prodaja na domačem oziroma tujih trgih);
- razlikovanje cen po času: primerno je tam, kjer nastajajo velika nihanja v povpraševanju. Podjetje je pripravljeno občutno znižati cene v času manjše porabe in na ta način del porabnikov pritegniti, da časovno preusmerijo svoje nakupe (npr. nižja nočna tarifa za električni tok, turistična ponudba po znižanih cenah izven sezone);
- razlikovanje cen po prodanih količinah: v tem primeru prodajalec svojih cen neposredno ne znižuje, temveč kupcu odobri po vnaprej določeni lestvici rabat, ki je praviloma progresiven in spodbuja kupca k nakupu večjih količin;
- razlikovanje cen na osnovi podobe in oblike izdelka: istemu izdelku določimo različno ceno na dveh ali več različnih ravneh, ki temelji na razliki v podobi in obliki (npr. parfum v različnih stekleničkah po različni ceni).

3.3.3.3 Promocijske cene

Promocijske cene so cene, ki jih podjetja ponudijo kupcem v obliki začasnega znižanja cen, ko je proizvod v obdobju razprodaje. To strategijo podjetja uporabljajo za izdelke, ki izgubljajo vodilni položaj pri prodaji, za izboljšanje dosedanje prodaje, za nove izdelke itd.

Poznamo različne oblike promocijskih cen (Kotler, 1996, str. 510):

- oblikovanje cen ob posebnih priložnostih: trgovci bodo določili posebne cene v določenih sezonah, da bi pritegnili več kupcev;
- gotovinski popusti: kupcem ponudijo gotovinske popuste, da jih spodbudijo k nakupu izdelka v določenem časovnem obdobju. Na ta način proizvajalci spraznijo skladišča, ne da bi jim bilo treba znižati ceno. Ti popusti so za podjetje cenejši od znižanja cen. Razlog je v tem, da veliko kupcev, ki kupi izdelek, nikoli ne pošlje kupona za povrnitev denarja. Gotovinski popusti se pogosto uporabljajo v avtomobilski industriji in pri pakiranem blagu;
- kreditiranje ob nizkih obrestnih merah: tudi na ta način skušajo podjetja privabiti kupce, ne da bi znižali ceno proizvoda. Ta način pride v poštev predvsem pri velikih nakupih, kot je na primer nakup avtomobila, saj veliko ljudi ni sposobnih kupiti avtomobila z gotovino;
- jamstva in pogodbe o vzdrževanju in popravilu: Podjetje lahko pospeši prodajo tudi tako, da doda brezplačno garancijo ali pogodbo o vzdrževanju in popravilu. Tudi to je eden od načinov, kako lahko »zniža ceno«;
- psihološki popust: v tem primeru podjetje določi umetno visoko ceno izdelku in ga potem ponudi ob znatnih prihrankih, npr. »prej 350, zdaj 299«.

3.3.4 STRATEGIJE, KI TEMELJIJO NA KONKURENČNIH PREDNOSTIH PODJETJA

Porter izhaja iz teze (Porter, 1980, str. 34), da je v konkurenčnem gospodarstvu osnovni dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja podjetja njegova konkurenčna prednost. Do konkurenčne prednosti pa je po njegovem mnenju mogoče priti le preko doseganja nižjih stroškov (in s tem nižjih prodajnih cen), kot jih dosegajo konkurenti, ali pa preko boljše diferenciacije izdelka oziroma storitve.

Strategija glede na konkurenčne prednosti podjetja mora biti usklajena z osnovno strategijo razvoja podjetja in vezana na konkretne trge in položaje. Porter navaja tri splošne konkurenčne strategije, s katerimi podjetje lahko doseže nadpovprečne rezultate v panogi (Porter, 1980, str. 34 – 46):

1. strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
2. strategija diferenciacije izdelkov,
3. strategija razvijanja tržne vrzeli (niše).

Strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti uporabljajo tista podjetja, ki si prizadevajo premagati konkurenco in pridobiti večji tržni delež s pomočjo nizkih stroškov proizvodnje in distribucije in posledično nižjih prodajnih cen. Metoda je primerna predvsem v situaciji, ko imajo večje izkušnje čim večji vpliv na stroške: npr. visoka rast povpraševanja, velika nova vrednost pri proizvodnji, kapitalno intenzivna dejavnost. Tveganje metode je v tem, da lahko izdelek dobi zaradi vse nižje cene slab imidž ter da podjetje pozabi na posodabljanje proizvodnje.

Strategijo diferenciacije izdelkov uporabljajo podjetja, ki si želijo z diferenciacijo ponudbe zagotoviti prednost pred konkurenti. Diferenciacija pa je povezana z višjimi stroški in posledično višjimi cenami proizvodov oziroma storitev, zato je uporabna predvsem pri tistih tržnih segmentih, za katere je značilna nizka cenovna elastičnost povpraševanja, saj je v tem primeru lojalnost porabnikov do določenih ponudnikov velika. Sorazmerno visoke cene je tako mogoče dosegati, če odjemalci cenijo predvsem zelo dober proizvod, prestiž, varnost in zanesljivost izdelkov in storitev (Pučko, 1999, str. 206). Tveganje metode je v tem, da višje cene zaradi diferenciacije lahko postanejo previsoke.

Strategija razvijanja tržne niše je značilna za obdelovalce tržnih niš in vključuje elemente obeh strategij. V poštev pride, če lahko podjetje ozko določene naloge opravi učinkoviteje kot neko drugo podjetje, ki je širše usmerjeno v svojem poslovanju. To pomeni, da lahko zadovolji potrebe izbrane skupine kupcev z najnižjo možno ceno (vodstvo v stroškovni učinkovitosti) ali pa na temelju diferenciranega proizvoda (storitve), ki ga konkurenti niso sposobni ponuditi (posledica so visoke cene). Ta

strategija je privlačna predvsem za podjetja z omejenimi viri. Tveganje metode je, da stroški podjetja preveč narastejo in presežejo učinek diferenciacije, saj v tem primeru dodatne lastnosti izdelka v očeh kupcev ne bodo odtehtale višje cene.

V praksi se zelo malo podjetij odloči samo za eno od opisanih strategij. Večina jih uporablja različne kombinacije navedenih treh strategij za vse štiri sestavine trženjskega spleta.

Uspešnost katerekoli od navedenih generičnih poslovnih strategij predpostavlja, da podjetje nadzoruje določene ovire za vstop (možnosti, znanja ipd.), ki otežkočajo uporabo strategije posnemanja pri konkurentih (Pučko, 1996, str. 207).

4 REZULTATI ANKETE 500 NAJHITREJE RASTOČIH SLOVENSКИH PODJETIJ

Pomembna narodnogospodarska vloga najbolj dinamičnega dela gospodarstva, na katero je pred 25 leti opozoril David Birch v ZDA, je postala v zadnjih letih pogosti predmet raziskovanja v razvitih in tudi manj razvitih državah. Raziskovalci podjetništva in narodnega gospodarstva poskušajo iz različnih zornih kotov ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki najbolj vplivajo na hitro rast dinamičnih podjetij, na kreiranje delovnih mest in ustvarjanje čim večje dodane vrednosti.

V letu 2002 je bila tako izvedena raziskava med hitrorastočimi podjetji v Sloveniji, z namenom poiskati razloge za hitro rast obravnavanih podjetij v drugi polovici devetdesetih let. Odgovor na to vprašanje bi pomenil osnovo za oblikovanje ustrezne ekonomske politike, poleg tega pa bi omogočil razumevanje poznih tranzicijskih procesov v Sloveniji in v ostalih tranzicijskih državah ter prispeval k splošnemu razumevanju rasti v hitrorastočih podjetjih, predvsem majhnih in srednje velikih (Tajnikar, Brščič, 2002, str. 25).

4.1 OPIS ANKETE

Osnova raziskave je bil seznam 500 najhitreje rastočih podjetij, razvrščenih po operativnem dobičku med leti 1994 in 1998, objavljen v reviji Gospodarski vestnik novembra 1999. Podjetja so bila izbrana po kriterijih, ki se uporabljajo za izbor najbolj dinamičnih med hitrorastočimi podjetji, opisanih v točki 2.4. Raziskava je bila izvedena s pomočjo ankete, ki vsebuje 42 vprašanj s področja trženja, proizvodnje, financ in organizacijske strukture. Anketa je bila poslana vsem 500 najhitreje rastočim podjetjem,

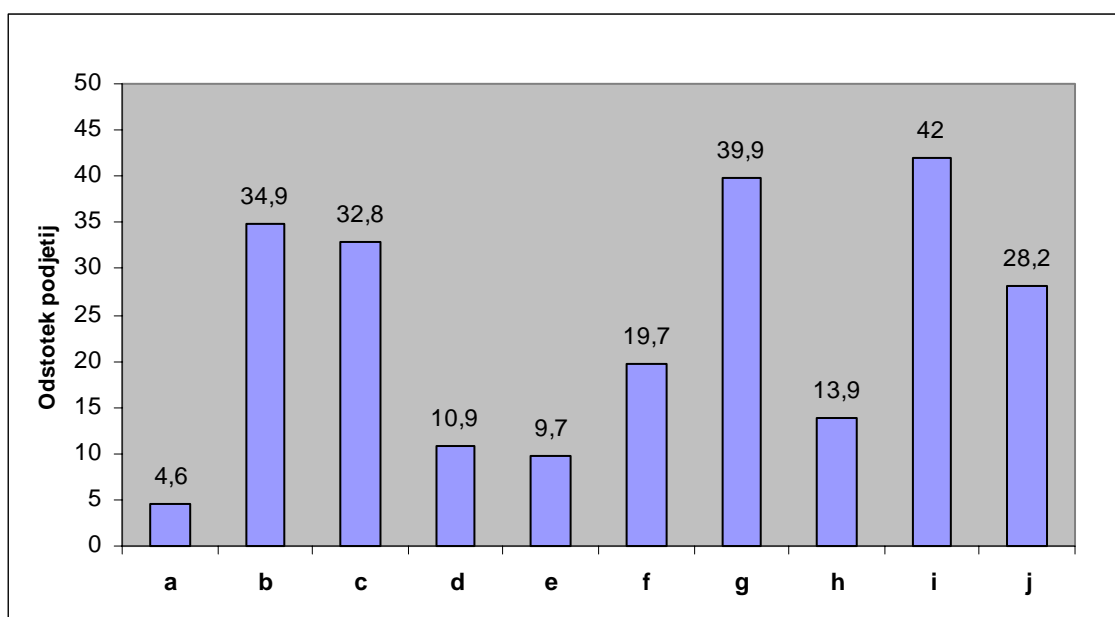
nanjo pa se je odzvalo 47,6% podjetij. Vprašalnik je bil zaprtega tipa in je vseboval ves nabor pričakovanih odgovorov, tako da podjetja niso imela možnosti oblikovanja lastnih odgovorov.

4.2 ANALIZA ANKETE Z VIDIKA TEMELJNIH TRŽNIH STRATEGIJ SLOVENSКИH HITRORASTOČIH PODJETIJ

Izhodišče za analizo politike cen v slovenskih hitrorastočih podjetjih predstavljajo tržne strategije, ki jih podjetja zasledujejo pri vsakodnevnom poslovanju, na osnovi katerih je mogoče ugotoviti, katere so najpogostejše cenovne strategije slovenskih hitrorastočih podjetij in kako pogosto se podjetja poslužujejo posameznih oblik cenovnih strategij.

Katere tržne strategije uporabljajo slovenska hitro rastoča podjetja, da bi obdržala svojo konkurenčno prednost, prikazuje slika 1.

Slika 1: Temeljne tržne strategije podjetij



Legenda:

- a – prodajati po nizkih cenah
- b – prodajati kakovostno blago po nizkih cenah
- c – prodajati kakovostno blago po nizkih cenah in v velikih količinah
- d – prodajati majhne količine po visokih cenah
- e – prodajati velike količine po visokih cenah
- f – izkoristiti kratkoročne tržne priložnosti

- g – blago čim bolj razlikovati od blaga konkurentov
- h – preprečevati vstop novih konkurentov
- i – veliko investirati v razvoj novih proizvodov in storitev
- j – veliko investirati v blagovno znamko

Vir: Anketa.

Iz odgovorov lahko sklepamo, da velik del slovenskih hitrorastočih podjetij pozornost posveča kakovosti in raznolikosti svoje ponudbe, saj jih pri svojem poslovanju kar 42% investira v razvoj novih proizvodov in storitev, le nekaj manj (40%) pa se jih trudi svoje blago razlikovati od blaga konkurentov. Investicije v blagovno znamko so pomembne pri 28,2% hitrorastočih podjetij, slabih 20% pa jih pri svojem poslovanju izkorišča kratkoročne tržne priložnosti. Le 13,9% jih meni, da je njihova temeljna tržna strategija preprečevanje vstopa novih konkurentov.

V zvezi s politiko cen lahko ugotovimo, da so slovenska hitrorastoča podjetja bolj naklonjena politiki nizkih (72,3%) kot politiki visokih cen (20,6%), kar kaže na visoko cenovno občutljivost kupcev. Pri tem strategijo nizkih cen najpogosteje (34,9%) povezujejo z visoko kakovostjo, nekaj manj (32,8%) jih daje prednost prodaji kakovostnega blaga po nizkih cenah in v velikih količinah, le desetina podjetij skuša prodajati majhne količine po visokih cenah, še manj (9,7%) pa je tistih podjetij, ki prodajajo velike količine po visokih cenah. Najmanj, le 4,6%, je med slovenskimi hitrorastočimi podjetji takšnih, ki prodajajo svoje blago po nizkih cenah.

4.3 ANALIZA ZNAČILNOSTI SLOVENSkih HITRORASTOČIH PODJETIJ V DRUGI POLOVICI DEVETDESETIH LET Z VIDIKA POLITIKE CEN

4.3.1 Značilnosti podjetij, ki pri vsakodnevnem poslovanju zasledujejo strategijo penetracijskih cen

Podjetja, ki se odločajo za strategijo nizkih cen, so povprečno rastoča trgovinska podjetja, ki so med vsemi anketiranimi najbolj podjetniška podjetja. Majhen delež teh podjetij (18,2%) deluje tudi v proizvodnji, storitvenih podjetij pa v tej skupini ni. Za ta podjetja je značilno, da poslovodstva poudarjajo veliko število lastnosti, ki so skrajne in odražajo problematične razmere v teh podjetjih.

Gre za podjetja, ki po mnenju poslovodstev najmanj med vsemi podjetji prispevajo k zaposlovanju, povečevanju konkurenčnosti gospodarstva, k izvozu ter k tehnološkemu razvoju. To so namreč zelo majhna podjetja, ki so v letu 1998 v povprečju zaposlovala

le 9 ljudi. Nastopajo predvsem na domačem trgu (64%) ter najpogosteje med vsemi anketiranimi (45,5%) na domačem lokalnem trgu. V tujino prodaja le majhen delež teh podjetij, pa še to samo v določene tuje države (18,2%), podjetij, ki so uspela na evropskih ali celo na svetovnem trgu, pa v tej skupini ni. Tako je delež izvoza v celotnem prihodku zelo nizek, samo 2,9-odstotni, kar je najmanj med vsemi anketiranimi podjetji. Trgi, na katere prodajajo, so v glavnem finalni trgi, le v 27,3% so to trgi blaga za nadaljnjo proizvodnjo.

Ta podjetja so v največjem deležu med vsemi anketiranimi podjetji (72,7%) nastala tako, da so prevzela del trga, na katerem so že bili ponudniki podobnega blaga, kot ga ponujajo sama. To jim je, najpogosteje med vsemi podjetji, uspelo tako, da so ponudila nov proizvod, ki ga do tedaj ni ponujal še nihče (63,6%). Kar 90,9% podjetij, kar je največ med anketiranimi, je pridobilo te trge, ker so bili sposobni ponuditi svoje blago po nizkih cenah.

Njihova temeljna tržna strategija tako temelji na nizkih cenah, ki jo kar v 63,6% povezujejo s politiko velikih količin, kar je verjetno tudi eden od razlogov za nizko donosnost in nizek obseg dobičkov v teh podjetjih. Pri tem najmanj med vsemi anketiranimi vlagajo v kakovost proizvodov (36,4%) in se najredkeje trudijo preprečevati vstop novih konkurentov (9,1%). Najpogosteje pa pri svojem poslovanju izkoriščajo kratkoročne tržne priložnosti (36,4%), veliko tudi vlagajo v razvoj novih proizvodov (36,4%), v diferenciacijo ponudbe (27,2%) in v reklamo (27,3%) ter v največjem deležu med vsemi nastopajo na tveganih trgih (27,3%). S tem je skladen tudi podatek, da kar 72,7% teh podjetij ocenjuje, da so njihovi trgi tvegani ali celo zelo tvegani (9,1%). V takšnih razmerah na trgu morajo podjetja, če želijo zasledovati politiko nizkih cen, skrbno načrtovati stroške. Zaradi tega se pri tekočem poslovanju trudijo doseči čim nižje stroške v proizvodnji (72,7%), učinkovitost pa najpogosteje med vsemi podjetji (v 72,7%) dosegajo z varčnostjo delovne sile in kapitala.

Težave v tej skupini podjetij pa izhajajo predvsem iz prodajnega programa, saj je v tej skupini največ podjetij (27,3%), ki menijo, da s sedanjim programom ne bo mogoče zagotoviti prihodnje rasti. Samo 27% teh podjetij, kar je najmanj med vsemi podjetji, namreč svoje proizvode uvršča med »krave molznice« iz Bostonske matrike, za katere je značilno, da z njimi lahko zaslužijo, ne da bi bilo treba vanje v prihodnosti veliko vlagati, hkrati pa je obstoj podjetja v veliki meri odvisen od njih. Hkrati pa imajo ta podjetja med vsemi anketiranimi na trgu največ »zvezd« (36,4%), ki so sicer vodje na hitrorastočem trgu, vendar pa zahtevajo, da se ubranijo tekmecev, veliko investicij, ki pa so tvegane, in »vprašajev« (9,1%), ki jih kupci še niso v celoti sprejeli in v katere bo potrebno veliko vlagati, rezultat teh investicij pa ni zanesljiv. Tako so vsa podjetja v tej skupini mnenja, da bo potrebno za prihodnjo rast zagotoviti nove trge in proizvode.

V teh podjetjih uporabljajo tehnologije, ki so med vsemi anketiranimi podjetji najbolj dostopne (36,4%) na trgu. Na to kaže tudi podatek, da kar 63,6% teh podjetij, kar je največ med vsemi anketiranimi, meni, da niso edini, ki znajo proizvod, ki predstavlja njihov temeljni prodajni program, proizvesti tako kakovostno in v taki obliki. Prav tako menijo, da v svojem prodajnem programu nimajo proizvodov, ki jih ne bi bili sposobni ponuditi tudi konkurenti (63,8%). Ta podjetja tudi ne iščejo posebnih prodajnih pristopov, saj jih kar 72% meni, da niso nič posebnega z vidika prodaje, čeprav v največjem deležu med vsemi anketiranimi (27,3%) ocenjujejo, da razmere na trgu določajo prav oni.

Ta podjetja tako ne izstopajo s konkurenčnimi oblikami proizvodnje, prodaje ali ponudbe, zaradi česar so, če se želijo obdržati na trgu, prisiljena voditi politiko nizkih cen. Politiko nizkih cen pa lahko v veliki meri pojasnimo tudi s slabimi razmerami na trgih, saj ta podjetja nastopajo na najbolj tveganih domačih lokalnih trgih z nizkimi vstopnimi ovirami, kjer jih še vedno velika pogajalska moč kupcev in velika konkurenca silita voditi politiko nizkih cen. Nizke cene pa pojasnjuje tudi dejstvo, da v teh podjetjih najpogosteje med vsemi anketiranimi kot cilj poslovanja navajajo maksimizacijo profitov v prihodnjih letih (45,5%) in povečevanje vrednosti podjetja (72,7%), kar kaže na željo po povečevanju tržnega deleža v prihodnosti. Nizka donosnost proizvodov, ki zahtevajo veliko investicij, prodajajo pa se po nizkih cenah in pogosto tudi v velikih količinah, tako vodi do nizke donosnosti v teh podjetjih, ki pa je v veliki meri tudi posledica tega, da se v teh podjetjih najpogosteje med vsemi anketiranimi (v 36,4%) odločajo tudi za maksimizacijo plač. Povprečna donosnost kapitala je tako le 6,92-odstotna in je po mnenju poslovodstev (27,3%) prenizka za uspešno rast v prihodnje. Zaradi tega v teh podjetjih najredkeje načrtujejo rast na sedanjem programu (27,3%), vsa podjetja pa so mnenja, da bo potrebno za prodajo proizvodov v prihodnosti zagotoviti nove trge in proizvode.

V tej skupini tudi najpogosteje (72,7%) ocenjujejo, da so v preteklosti rasla z zmernimi stopnjami rasti, zelo hitro rastočih podjetij pa v tej skupini ni bilo. Ta podjetja niso rasla od malih k velikim, saj je prav v tej skupini največji delež (36,4%) tistih podjetij, ki menijo, da za njih ni bila značilna rast od malega podjetja k večjemu. Prav tako v tej skupini najpogosteje menijo, da se nahajajo v fazi zrelosti (54,5%), lastniki, ki svojo vlogo najpogosteje povezujejo s podjetniško (36,4%), pa nameravajo dolgoročno ostati v podjetju.

4.3.2 Značilnosti podjetij, ki pri vsakodnevnem poslovanju zasledujejo strategijo penetracijskih cen in visoke kakovosti

Strategija visoke kakovosti in nizkih cen je bila značilna za majhno, povprečno rastoče podjetje, ki s svojimi značilnostmi ne izstopa pomembno od ostalih slovenskih hitrorastočih podjetij v tem obdobju.

Za podjetja, ki so najbolj naklonjena strategiji visoka kakovost/nizka cena, je tako značilno, da so to mala podjetja, ki so v letu 1998 v povprečju zaposlovala 26 ljudi. Največji delež teh podjetij (55,4%) spada v sektor trgovine, 24% je proizvodnih, 20,5% pa storitvenih podjetij. Skoraj 64% teh podjetij prodaja svoje proizvode oziroma storitve na domačem trgu, nekaj podjetij pa tudi v tujino, predvsem v določene tuje države (21,7%), tako da je njihov delež izvoza v celotnem prihodku relativno nizek, saj znaša le 17,1%. Pri tem so trgi, na katere prodajajo, večinoma finalni trgi, le 22,9% jih prodaja na vmesnih trgih.

Do trga, na katerega prodajajo večino svojega prodajnega programa, so prišla tako, da so prevzela trg dotedanjim ponudnikom (68,7%). To so storila z za trg novimi proizvodi (24,1%) in s prilagoditvami obstoječih proizvodov (27,7%). Pri tem so veliko vlagala v kakovost proizvodov (63,6%), pa tudi v blagovno znamko (27,7%), malo pa so investirala v razvoj novih proizvodov in storitev (36,1%) in najredkeje med vsemi anketiranimi v diferenciacijo ponudbe (26,5%). Z nizko ceno je trg osvojilo 44,6% teh podjetij. Kar polovica teh podjetij tudi ocenjuje, da so pogloblitve trge, na katere danes prodajajo, pridobila tako, da so organizirala lastno prodajno mrežo, čeprav jih le 15,7% meni, da prodajajo svoje proizvode in storitve na način, ki ga konkurenti ne obvladajo. Kljub temu, da ima v teh podjetjih blagovna znamka močno vlogo, saj so kar v 26,5% primerov trg osvojila tako, da so uporabila blagovno znamko tujega ponudnika, v 18,1% primerov pa z lastno blagovno znamko, pa ima blago v tej skupini podjetij večinoma lastnosti »krav molznic« iz Bostonske matrike – tako namreč meni 47% podjetij, hkrati pa se v teh podjetjih najpogosteje med vsemi anketiranimi podjetji pojavljajo »psi« (22,9%) in najredkeje »zvezde« (18,1%). Tako imajo ta podjetja sicer dobro sprejete proizvode pri kupcih, vendar pa so trgi, na katere prodajajo te proizvode, nehali rasti. Zato bodo za prodajo »krav« poskušala poiskati nove trge (85,5%), denar, ki ga bodo prinesle, pa bodo porabila za investicije v prodajo še ne uveljavljenih ali že uveljavljenih proizvodov na rastočih trgih.

To so podjetja, ki najbolj pogosto (25,3%) varčujejo s kapitalom, pri tem pa v največjem deležu med vsemi vprašanimi (63,8%) ocenjujejo, da je produktivnost zaposlenih srednje odvisna od njihove opremljenosti z osnovnimi sredstvi. Tehnologijo, ki jo uporabljajo, so najpogosteje med vsemi podjetji (v več kot polovici primerov) kupila na

trgu, hkrati pa, kljub temu, da so to pretežno trgovinska podjetja, v največjem številu med vsemi anketiranimi podjetji ocenjujejo, da so jo na podlagi precejšnjih investicij razvila sama – tako ocenjuje več kot petina podjetij iz te skupine.

Vendar pa posebnosti teh podjetij ne izhajajo iz proizvodnje, še manj pa iz prodajnih oblik, saj velik del teh podjetij meni, da s svojo ponudbo proizvodov oziroma storitev ne izstopajo posebej v kakovosti (60,2%) in da ne uporabljajo takšnega načina prodaje, ki ga ostala podjetja ne obvladajo (54,2%). Njihova konkurenčna prednost temelji predvsem na ekskluzivnosti proizvodov. Kar 55,4% teh podjetij namreč meni, da imajo med proizvodi in storitvami, ki jih ponujajo, tudi takšne, ki so jih sposobni ponuditi samo v njihovem podjetju. Kljub temu pa jim ti proizvodi ne omogočajo doseganja visokih cen na trgu, kar je najverjetneje posledica dejstva, da ima večji del podjetij v svojem prodajnem programu tudi posebnosti, ki pa večinoma ne predstavljajo osnovnega prodajnega programa.

Tako lahko sklepamo, da nizke cene niso toliko povezane z njihovim prodajnim programom, pač pa so bolj posledica neizvirnosti njihove proizvodnje in prodaje, v še večji meri pa so povezane z dejstvom, da ta podjetja delujejo v zelo konkurenčnem okolju z nizkimi vstopnimi ovirami (le 14,5% se jih pri tekočem poslovanju trudi preprečevati vstop novim konkurentom), pri čemer razmere na trgu v glavnem določajo kupci (53%), zaradi česar ta podjetja svoje trge kar v 61,4% ocenjujejo za tvegane. Takšne razmere na trgih zato kar 77,1% podjetij silijo k uporabi nizkih stroškov in jim preprečujejo uporabo politike visokih cen.

Veliko teh podjetij ima zmerno rast (68,7%), skoraj tri četrtine pa jih je s tako rastjo prehodilo pot od malega samozaposlitvenega k večjemu podjetju. Skoraj polovica teh podjetij se še vedno nahaja v fazi rasti, le nekaj več pa jih ocenjuje, da so že dosegla fazo zrelosti. Tudi ta podjetja veliko pozornosti namenjajo povečevanju vrednosti podjetja (57,8%), najpogosteje med vsemi anketiranimi pa se odločajo za maksimizacijo plač in profitov hkrati (47%). Zaradi tega tudi dosegajo najnižjo, to je 5,65-odstotno povprečno donosnost med vsemi anketiranimi podjetji, ki je po mnenju poslovodstev (24,1%) prenizka za nadaljnjo rast.

Več kot dve tretjini teh podjetij meni, da so pomembna zaradi ustvarjanja delovnih mest ter da pomembno prispevajo h konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in k dodani vrednosti v RS, le ena tretjina pa jih meni, da tudi pomembno prispevajo k izvozu.

4.3.3 Značilnosti podjetij, ki strategijo penetracijskih cen povezujejo s politiko visoke kakovosti in velikih količin

V teh podjetjih poudarjajo največje število lastnosti, ki jim pripisujejo skrajne vrednosti, zaradi katerih ta podjetja pogosto odstopajo od povprečja hitrorastočih podjetij v drugi polovici devetdesetih let.

To so povprečno rastoča podjetja, ki najpogosteje med vsemi podjetji (21,8%) kot cilj poslovanja navajajo maksimizacijo vsakoletnih profitov (21,8%), s tem da v 35,9% ob profitih maksimizirajo tudi plače zaposlenih, pri tem pa poudarjajo tudi pomen maksimizacije vrednosti podjetja (56,4%). Glede na prevladujoči prodajni program so to pretežno trgovinska podjetja (51,3%), kar 28% pa jih deluje tudi v proizvodnji, le 19,2% je storitvenih podjetij.

Za to skupino podjetij je značilno, da posloводства v največjem deležu med vsemi anketiranimi podjetji menijo, da pomembno prispevajo k zaposlovanju. Na to kaže tudi podatek, da so v letu 1998 med vsemi podjetji največ zaposlovala. S povprečno 60 zaposlenimi so tako že dovolj velika, da jim domači trg ne zadostuje več, zato med vsemi anketiranimi podjetji največ prodajajo na tuje trge. Čeprav so ta podjetja pretežno usmerjena na določene tuje države (24,4%), pa najbolj pogosto med vsemi anketiranimi podjetji prodajajo po celem svetu (5,1%). Na ta način pomembno prispevajo k slovenskemu izvozu, delež izvoza v celotnem prihodku je tako med vsemi anketiranimi podjetji najvišji, saj znaša kar 52,4%.

Ta podjetja so v skoraj 68% nastala tako, da so prevzela trg nekdanjim ponudnikom, pri tem pa so kar v 24,4% primerov, kar je največ med vsemi anketiranimi podjetji, prevzela trg starih (samoupravnih) podjetij. Trg so osvojila s prilagoditvami obstoječih proizvodov (21,8%), s tujo blagovno znamko (23,1%), z lastno prodajno mrežo (44,9%) in z nizko ceno (33,3%). Najredkeje med vsemi podjetji (v 15,4%) so trg osvojila z novim proizvodom, na kar kaže tudi podatek, da so med vsemi podjetji najmanj (33,3%) investirala v razvoj novih proizvodov in storitev.

Njihova temeljna tržna strategija je prodajati velike količine po nizkih cenah (le 20,5% se jih trudi dosegati visoke cene na trgu) in veliko investirati v kakovost (56,4%) in blagovno znamko (24,4%). Kljub temu pa v podjetjih ocenjujejo, da dosegajo visoke donose – povprečna stopnja donosnosti na kapital je 7,6% in je najvišja med vsemi anketiranimi podjetji. Tudi obseg dobičkov po podjetju je v tej skupini podjetij največji. To je verjetno vsaj delno povezano s tem, da se ta podjetja najpogosteje med vsemi podjetji (79,5%) trudijo dosegati nizke stroške v proizvodnji. Pri tem približno enakomerno varčujejo z delovno silo in kapitalom, saj je za ta podjetja značilna srednja

odvisnost produktivnosti zaposlenih od njihove opremljenosti z osnovnimi sredstvi. Tako namreč ocenjuje 54,5% teh podjetij.

Tudi blago ima po mnenju anketiranih v tej skupini skrajne značilnosti. Več kot polovica podjetij, kar je največ med vsemi podjetji, svoje proizvode uvršča med »krave molznice« iz Bostonske matrike, ki podjetju prinesejo veliko denarja, ne da bi bilo potrebno vanje v prihodnosti veliko vlagati. 21,8% teh podjetij pa svoje proizvode uvršča med »zvezde«, 20,5% med »pse« in 7,7% med »divje mačke ali vprašaje«.

Tehnologija, ki jo uporabljajo v teh podjetjih, je v večini primerov standardna, saj jo je kar 42,3% podjetij kupilo na trgu po dostopni ceni, le v 21,8% so jo razvila sama. Na to kaže tudi podatek, da le četrtnina podjetij ocenjuje, da njihova konkurenčna prednost temelji na izvirnosti proizvodnje. Malo jih tudi meni, da uporabljajo posebne prodajne pristope (24,4%), manj kot polovica pa jih ocenjuje, da njihov tržni položaj temelji na ekskluzivnosti ponudbe.

Proizvodni program, ki temelji predvsem na prilagojenih proizvodih in »kravah molznicah«, tem podjetjem tako omogoča, da se izognejo velikim stroškom razvijanja novih proizvodov, zaradi česar ta podjetja najpogosteje med vsemi anketiranimi dosegajo nizke stroške v proizvodnji (71,8%), kar jim tudi omogoča postavljanje nizkih cen. V politiko nizkih cen pa jih silijo tudi razmere na trgih, na katerih poslujejo, ki so po mnenju anketiranih v tej skupini bolj tvegani (47,9%) kot varni (44,9%), kar je verjetno posledica tega, da so to pogosto zelo konkurenčni tuji trgi, na katerih v več kot polovici primerov razmere določajo kupci. Tako tudi ta podjetja menijo, da bo prodaja tudi v prihodnje temeljila na sedanjem proizvodnem in prodajnem programu (82%), da pa bo potrebno za nadaljnjo rast poiskati nove trge (85,9%).

Podjetja v tej skupini so v preteklosti v kar 65,4% dosegala le zmerno rast, kar 72% jih je s tako rastjo prehodilo pot od malega k večjemu podjetju, bodoča rast pa je po mnenju večine podjetij (82%) možna s sedanjim proizvodnim in prodajnim programom, pri čemer bo potrebno poiskati tudi nove trge in proizvode – tako namreč meni 85,9% teh podjetij. Tudi ta podjetja se najpogosteje nahajajo v fazi rasti (42,3%) oziroma fazi zrelosti (43,6%), hkrati pa je v tej skupini med vsemi anketiranimi največ podjetij, ki se nahajajo v fazi upadanja (6,4%).

4.3.4 Značilnosti podjetij, ki pri vsakodnevnem poslovanju zasledujejo strategijo posnemalnih cen in majhnih količin

Tudi za podjetja, ki pri vsakodnevnem poslovanju najpogosteje zasledujejo strategijo majhnih količin in visokih cen, je značilno, da so to mala podjetja, ki so v letu 1998 v povprečju zaposlovala 32 ljudi. Po strukturi so neizrazito razporejena – največ med vsemi anketiranimi podjetji je v tej skupini storitvenih (34,6%) in proizvodnih (30,8%) podjetij, najmanj pa jih deluje v trgovini (34,6%). Najpogosteje (65,4%) prodajajo na domače trge, v 26,9% pa tudi v tujino, in sicer samo v določene tuje države, njihovi trgi pa so v glavnem finalni trgi (69,2%). V tej skupini najpogosteje med vsemi podjetji ocenjujejo, da pomembno prispevajo k slovenskemu izvozu. Izvoz predstavlja tako 33,96% celotnih prihodkov, kar pa je še vedno pod povprečjem slovenskih hitrorastočih podjetij v drugi polovici devetdesetih let.

Do sedanjih pglavitnih trgov so večinoma prišla s prevzemom kupcev dotedanjim ponudnikom (69,2%), to pa jim je najpogosteje med vsemi podjetji (42,3%) uspelo z določeno spremembo ali rahlim izboljšanjem proizvoda oziroma storitve. 36,4% jih je prodrlo na ciljne trge tako, da so organizirali lastno prodajno mrežo, 30,8% – kar je največ med anketiranimi podjetji – pa tako, da so izkoristili poslovne povezave iz prejšnjih zaposlitev. V 23,1% so trg osvojili z uporabo tuje blagovne znamke, v enakem deležu pa z lastno blagovno znamko. Samo petina teh podjetij je nastopila kot prvi ponudnik na določenem trgu.

Tudi ta podjetja se, čeprav v manjši meri kot podjetja, ki na trgu konkurirajo z nizkimi cenami, pri tekočem poslovanju pogosteje odločajo za nižanje stroškov v proizvodnji (53,8%) kot za politiko visokih cen (42,3%), učinkovitost pa pri tem dosegajo z varčnostjo delovne sile in kapitala (76,9%). Kljub temu, da je med vsemi anketiranimi ravno v tej skupini največ podjetij, ki delujejo v proizvodnji, pa so do tehnologije, ki jo uporabljajo, v 26,9% prišla z nakupom na trgu po dostopni ceni, le v 19,2% so jo razvila sama. Tako več kot polovica podjetij (53,8%) priznava, da ne izstopajo posebej v kakovosti in da ne prodajajo proizvodov in storitev na način, ki ga ne bi obvladali tudi konkurenti (61,5%).

Politika visokih cen je v tej skupini podjetij manj povezana z razmerami na trgih, saj jih v skoraj 70% primerov, kar je največ med vsemi anketiranimi, določajo kupci, pri tem pa podjetja svoje trge, za katere so značilne nizke ovire za vstop (le 11,5% se jih trudi preprečevati vstop novim konkurentom), v približno enakem deležu ocenjujejo za tvegane oziroma varne (46,1%). V večji meri pa je politika visokih cen povezana s prodajnim programom. Tega sicer po večini sestavljajo »krave molznice« (42,3%), vendar pa imajo v teh podjetjih tudi veliko »zvezd« (30,8%), ki zahtevajo veliko

investicij, zaradi česar imajo ta podjetja visoke stroške. Pri tem tudi veliko vlagajo v diferenciacijo ponudbe (42,3%), v kakovost proizvodov (65,4%) in v blagovno znamko (26,9%), kar jim omogoča doseganje ekskluzivnega položaja na trgu. S tem je skladen tudi podatek, da več kot polovica teh podjetij meni, da imajo med proizvodi in storitvami tudi takšne, ki so jih sposobni ponuditi samo v njihovem podjetju. Ta ekskluzivnost jim omogoča doseganje visokih cen na trgu, tako da v teh podjetjih najpogosteje med vsemi podjetji (19,2%) ocenjujejo, da dosegajo tudi visoke donose. Kljub temu pa je povprečna stopnja donosnosti kapitala (6,75%) kakor tudi obseg dobičkov v teh podjetjih še vedno pod povprečjem slovenskih hitrorastočih podjetij v drugi polovici devetdesetih let.

Rezultati ankete so pokazali, da ta podjetja sama sebe glede na dinamiko rasti v 61,5% uvrščajo med rastoča podjetja, 38,5% med hitrorastoča podjetja, zelo hitrorastočih podjetij pa med njimi ni. Pri tem jih kar 69,2% meni, da je bila njihova rast bolj pasivna kot aktivna. 76,9%, kar je največ med vsemi anketiranimi podjetji, jih je prehodilo pot od malega samozaposlitvenega do večjega podjetja, kar kaže na to, da je bila za ta podjetja značilna stalna rast, s čimer so tudi pomembno prispevala k ustvarjanju novih delovnih mest v gospodarstvu – tako meni 65,4% teh podjetij. Večina teh podjetij (57,7%) je še vedno v fazi rasti, le 38,5% jih je že doseglo fazo zrelosti, nadaljnja rast pa je po njihovem mnenju možna zgolj s sedanjim programom (96,1%), a z osvojitvijo novih trgov (80,8%). Za ta podjetja je tudi značilno, da njihovi lastniki najredkeje med vsemi podjetji (61,5%) izražajo željo, da bi trajno ostali v podjetju. Zato se najpogosteje (41,1%) odločajo za maksimizacijo plač in profitov hkrati, istočasno pa menijo, da morajo maksimizirati tudi vrednost podjetja (41,1%).

4.3.5. Značilnosti podjetij, ki pri vsakodnevem poslovanju zasledujejo strategijo posnemalnih cen in velikih količin

Podjetja, ki prodajajo velike količine po visokih cenah, so najhitreje rastoča podjetja med vsemi anketiranimi, ki nastopajo na relativno novih trgih, kjer jim ekskluzivnost omogoča doseganje monopolnega položaja na trgu.

To so mala, pretežno trgovinska podjetja (73,9%), ki kot cilj poslovanja najpogosteje med vsemi anketiranimi podjetji navajajo maksimiziranje plač in profitov hkrati (43,5%), pri tem pa velik pomen pripisujejo tudi povečevanju vrednosti podjetja (47,8%). V teh podjetjih tudi najpogosteje med vsemi anketiranimi ocenjujejo, da njihovi lastniki načrtujejo izstop iz podjetja (17,4%).

Njihov prodajni program sestavljajo predvsem »krave molznice« (47,8%) in »zvezde« (30,4%), najmanj med vsemi anketiranimi pa imajo v tej skupini »vprašajev« (4,3%). Pri tem svoje trge v največjem deležu med vsemi anketiranimi ocenjujejo za varne (56,5%), prav tako pa najpogosteje med vsemi ocenjujejo, da razmere na trgu določajo tako kupci kot prodajalci (43,5%).

Ta podjetja tudi najpogosteje med vsemi anketiranimi prodajajo na domači trg (69,6%) in v določene tuje države (34,8%) ter na finalni trg (82,6%). Kljub temu je delež izvoza v celotnem prihodku med najnižjimi, saj znaša le 3,33%. Tako v teh podjetjih najredkeje menijo, da pomembno prispevajo k slovenskemu izvozu (56,5%).

Trgi, na katere prodajajo, so bili ob nastanku novi – tako namreč meni 21,7% teh podjetij, kar je največ med vsemi anketiranimi podjetji. Pri tem pa so veliko investirala tudi v reklamo in blagovno znamko, saj je v tej skupini največji delež tistih podjetij, ki menijo, da so trg osvojila z novim načinom prodaje (13%), z blagovno znamko tujega partnerja (52,2%) in z lastno blagovno znamko (30,4%). Najpogosteje so tudi vlagala v kakovost proizvodov in storitev (69,6%) in v diferenciacijo ponudbe (56,5%) ter se trudila preprečevati vstop novim konkurentom (21,7%). Ta podjetja so se tako najredkeje med vsemi podjetji trudila dosežati nizke stroške v proizvodnji (52,2%), v največjem deležu pa menijo, da lahko izboljšajo svoj položaj z višjimi cenami (52,2%). V takih razmerah dosežajo zelo nizko, 6,75-odstotno povprečno donosnost na kapital, ki pa je po njihovem mnenju dovolj velika, da lahko zagotavlja visoko rast tudi v prihodnjih letih. Tako namreč meni 65,2% teh podjetij, kar je največ med vsemi anketiranimi.

Ta podjetja so tudi najredkeje med vsemi podjetji usmerjena v proizvodnjo (v 8,7%), vendar pa so tehnologijo kar v 26,1% razvila sama. Najredkeje med vsemi anketiranimi so jo kupila na trgu (26,1%), v 21,7% pa so jo pridobila od partnerjev. Tako njihov tržni položaj najpogosteje med vsemi anketiranimi temelji na izvirnosti proizvodnje in prodaje (34,8%), v še večji meri pa posebnosti teh podjetij izhajajo iz ekskluzivnosti ponudbe (82,6%), kar jim omogoča prevladujoč položaj na trgu.

Tako je v tej skupini največ podjetij, ki menijo, da pomembno prispevajo k tehnološkemu razvoju (56,5%) in konkurenčnosti gospodarstva (69,6%) ter k dodani vrednosti v Republiki Sloveniji (73,9%), 65,2% pa jih meni, da tudi pomembno prispevajo k zaposlovanju. S povprečno 14 zaposlenimi so v preteklosti beležila najhitrejšo rast, saj je bilo med njimi največ hitrorastočih (47,8%) in zelo hitrorastočih (8,7%) podjetij. Večina teh podjetij se nahaja v fazi rasti (52,2%) in v fazi zrelosti (34,8%), nadaljnjo rast pa načrtujejo tako z obstoječim proizvodnim oziroma prodajnim

programom (91,3%) kot tudi z uvedbo novih proizvodov oziroma storitev ter s prodorom na nove trge (82,6%).

V splošnem bi lahko dejali, da je strategija velikih količin in visokih cen značilna za tista hitrorastoča podjetja, ki nastopajo na najbolj novih in najbolj varnih trgih z visokimi ovirami za vstop, kjer z ekskluzivnostjo proizvodnje, prodaje in ponudbe dosegajo monopolni položaj na trgu, kar jim tudi omogoča doseganje visokih cen in maksimiziranje plač in profitov in nenazadnje doseganje visoke rasti.

SKLEP

Dinamično podjetništvo ima pomembno vlogo v gospodarstvu, saj je to tisti del podjetništva, ki stremi k rasti skozi daljše časovno obdobje in tako pomembno prispeva k rasti nacionalnih gospodarstev in družbeni blaginji. Na rast podjetij pa vpliva veliko dejavnikov, eden najpomembnejših je zagotovo oblikovanje in izvajanje ustrezne politike cen, ki jim bo omogočila doseganje strateških ciljev.

Moja analiza se usmerja predvsem v politiko cen in cenovne strategije, ki jih podjetja uporabljajo v fazi rasti. Podjetja, ki zasledujejo različne cenovne strategije oziroma politike cen, se pomembno razlikujejo med seboj. Te razlike se kažejo predvsem v značilnostih trgov, na katerih poslujejo, in v razmerah na teh trgih, v značilnostih podjetja samega, njegovega proizvodnega oziroma prodajnega programa in prodajnih oblik, v politiki stroškov in nenazadnje v ciljih poslovanja, ki jih zasledujejo.

Na podlagi ankete lahko ugotovimo, da so slovenska hitrorastoča podjetja bolj naklonjena politiki nizkih kot politiki visokih cen, kar kaže na visoko cenovno elastičnost povpraševanja na teh trgih. Pri tem strategijo nizkih cen najpogosteje (34,9%) povezujejo z visoko kakovostjo, nekoliko manj pogosto se poslužujejo strategije prodajanja kakovostnega blaga po nizkih cenah in v velikih količinah (32,8%), le desetina podjetij skuša prodajati majhne količine po visokih cenah, še manj (9,7%) pa je tistih podjetij, ki prodajajo velike količine po visokih cenah. Najmanj je med slovenskimi hitrorastočimi podjetji takšnih, ki prodajajo svoje blago po nizkih cenah (le 4,6%).

Spoznali smo, da penetracijske cenovne strategije podjetja uporabljajo tedaj, kadar delujejo na cenovno občutljivih trgih ali kadar jih skrbi vstop novih podjetij s konkurenčnimi oblikami proizvodnje, cilj podjetja pa je maksimizacija dolgoročnega profita oziroma neto vrednosti podjetja. Na osnovi rezultatov ankete bi lahko dejali, da so takšno strategijo zasledovala tista slovenska hitrorastoča podjetja, pri katerih je najbolj opazna skrb za prihodnost, zlasti skozi poudarke na profitu v prihodnosti in povečevanju vrednosti podjetij. To so med vsemi anketiranimi najbolj podjetniška podjetja, ki pri svojem poslovanju ne uporabljajo konkurenčnih oblik proizvodnje, prodaje in ponudbe. Delujejo na najbolj tveganih domačih lokalnih trgih z nizkimi ovirami za vstop, kjer vlada močna konkurenca, pa tudi pogajalska moč kupcev ni zanemarljiva. V takšnih razmerah so, če se želijo obdržati na trgu, prisiljena voditi politiko nizkih cen.

V primerih, ko podjetja zasledujejo strategijo penetracijskih cen in visoke kakovosti, bi težko dejali, da je njihova cenovna strategija oblikovana v skladu s cilji poslovanja, saj

se ta podjetja najpogosteje med vsemi anketiranimi odločajo za maksimizacijo plač in profitov hkrati. Zaradi tega tudi dosegajo najnižjo, le 5,65-odstotno povprečno donosnost med vsemi anketiranimi podjetji, ki je po mnenju poslovodstev prenizka za nadaljnjo rast. Nizke cene v teh podjetjih niso toliko povezane z njihovim prodajnim programom, temveč so bolj posledica neizvirnosti njihove proizvodnje in prodaje in dejstva, da se tudi ta podjetja srečujejo s težavnimi razmerami na trgih, za katere je značilna visoka elastičnost povpraševanja in so ovire za vstop nizke.

Tudi pri podjetjih, ki strategijo penetracijskih cen povezujejo s politiko visoke kakovosti in velikih količin, se pojavljajo določena odstopanja rezultatov od pričakovanih. Njihova strategija namreč kaže na željo po maksimizaciji rasti prodaje in s tem doseganju dolgoročnega dobička, vendar pa ta podjetja istočasno kot cilj poslovanja navajajo maksimizacijo vsakoletnih profitov, pri čemer velik pomen pripisujejo tudi maksimizaciji plač zaposlenih. Kljub temu pa ta podjetja dosegajo najvišjo povprečno donosnost in največje dobičke med vsemi anketiranimi podjetji. Ta rezultat je smiseln, če upoštevamo dejstvo, da med vsemi anketiranimi najpogosteje dosegajo nizke stroške v proizvodnji. Njihov proizvodni program namreč temelji predvsem na prilagojenih proizvodih in »kravah molznicah«, kar jim omogoča, da se izognejo velikim stroškom razvijanja novih proizvodov, zaradi česar lahko na trgu dosegajo nizke cene. V politiko nizkih cen pa jih silijo tudi razmere na trgih, za katere je značilno, da so to pogosto zelo konkurenčni tuji trgi, na katerih razmere v več kot polovici primerov določajo kupci.

Spoznali smo tudi, da so posnemalne cenovne strategije najbolj uporabne v tistih primerih, ko je povpraševanje na trgu neelastično glede na ceno in se poslovne odločitve podjetja nanašajo na kratek rok, cilj podjetja pa je maksimiziranje kratkoročnega profita. V skladu s tem so se obnašala tudi podjetja, ki so zasledovala strategijo posnemalnih cen in velikih količin. Za ta podjetja je namreč značilno, da njihovi lastniki najpogosteje načrtujejo izstop iz podjetja, hkrati pa ta podjetja najpogosteje med vsemi anketiranimi maksimizirajo plače in profite hkrati. To jim uspeva z nastopanjem na relativno novih in najbolj varnih trgih z visokimi vstopnimi ovirami in nizko elastičnostjo povpraševanja, kjer z ekskluzivnostjo proizvodnje, prodaje in ponudbe dosegajo monopolni položaj na trgu, kar jim tudi omogoča vodenje politike visokih cen in doseganje visoke rasti.

Manj predvideno pa so se obnašala podjetja, ki so pri vsakodnevnem poslovanju zasledovala strategijo posnemalnih cen in majhnih količin. Takšno strategijo je namreč težko pojasniti z razmerami na trgih, na katerih delujejo, saj so ti trgi podvrženi precej močni konkurenci. Ovire za vstop so nizke, razmere na trgih pa najpogosteje določajo kupci, zaradi česar imajo ta podjetja majhen vpliv na velikost prodajnih cen. Vodenje politike visokih cen jim omogoča narava njihovega proizvodnega programa, v katerem imajo veliko »zvezd«, ki zahtevajo veliko investicij. Zaradi tega ta podjetja veliko

vlagajo v diferenciacijo ponudbe, v kakovost proizvodov in v blagovno znamko, vse to pa jim omogoča doseganje ekskluzivnega položaja na trgu in s tem vodenje politike visokih cen.

Menimo, da bi se morala slovenska hitrorastoča podjetja, ki želijo izboljšati svoje poslovne rezultate, v prihodnosti usmeriti na cenovno manj občutljive trge. Uspeh njihovega poslovanja pa bo po našem mnenju v prihodnosti odvisen tudi od tega, kako uspešna bodo ta podjetja pri vključevanju na tuje trge. Na ta način bi se namreč lahko ubranila vedno večjega pritiska s strani tujih konkurentov, saj bi se s tem rešila odvisnosti od enega samega trga in tako zmanjšala tveganje poslovanja.

LITERATURA

1. Birch David L.: Job Creation in America: New York : The Free Press, 1987. 244 str.
2. Cravens David W., Hills Gerald E., Woodruff Robert B.: Marketing Management. Homewood, Illinois : Irwin, 1987. 714 str.
3. Etzel Michael J., Stanton Eilliam J., Walker Bruce J.: Fundamentals of Marketing. 9th Edition. New York : McGraw-Hill, Inc., 1991. 668 str.
4. Hanna Nessim, Dodge H. Robert: Pricing: Policies and Procedures. Basingstoke, London: Macmillan, 1997. 216 str.
5. Hiam Aleksander, Schewe Charles D.: The Portable MBA in Marketing. New York : Published by Yohn Wiley & Sons, Inc., 1992. 464 str.
6. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
7. Kotnik Drago: Prodajna politika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. 324 str.
8. Lambin Jean-Jaques: Strategic Marketing, a European Approach. London : McGraw-Hill Book Company, 1993. 539 str.
9. Orsino S. Philip: Successful Business Expansion. Practical Strategies for Planning profitable Growth. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1994. 241 str.
10. Porter Michael E.: Competetive Strategy. New York : MacMillan Publishing Company., Inc., 1980. 396 str.
11. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 169 str.
12. Pšeničny Viljem: Rast podjetja in spremembe v vodenju. Podjetništvo – izziv za 21. stoletje. Ljubljana : Gea College, 2000. 498 str.
13. Pšeničny Viljem: Primerjava razvoja dinamičnih podjetij med Slovenijo in državami EU. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000a. 43 str.
14. Pšeničny Viljem: Srečanje evropskih gazel. Podjetnik, Ljubljana, IX (2000b), 7, str. 30.
15. Pšeničny Viljem: Vpliv okolja na rast dinamičnih podjetij v Sloveniji. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2001. 29 str.
16. Pučko Daniel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakuteta, 1992. 344 str.
17. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja (vodič po predmetu). 2. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 41 str.
18. Rojšek Iča: Proces načrtovanja trženja za storitve. Gradivo za seminar. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 4. str.
19. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Knjiga o gazelah in rastočih poslih. Ljubljana : Gea College, 1997. 174 str.
20. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Knjiga o gazelah in rastočih poslih. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.

21. Tajnikar Maks: Upravljalna ekonomika z vajami. Ljubljana : Ekonomska fakulteta 2000a. 347 str.
22. Tajnikar Maks: Origins Of High Growth Firms in Late Transitional Circumstances – The Case of Slovenia. Dynamic Entrepreneurship for New Economy: Conference Proceedings. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000b. 135 str.
23. Tajnikar Maks, Brščič Bernard: Characteristics Of High Growth Firms In Late Transitional Circumstances – The Case Of Slovenia. International Conference on Dynamic Enterprises. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2002. 224 str.
24. Vahčič Aleš: Podpora dinamičnemu podjetništvu v državah srednje in vzhodne Evrope. IB revija, Ljubljana XXXVII (1993), 8–9–10, str. 123–127.
25. Vahčič Aleš: Razvoj podjetništva in malega gospodarstva. Podjetništvo – izziv za 21. stoletje. Ljubljana : Gea College, 2000. 498 str.

VIRI

1. Tajnikar Maks: Anketa. Ljubljana, 2002. 7 str.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

VPRAŠALNIK

1. Vaše podjetje ocenjujete kot

- a) rastoče podjetje
- b) hitro rastoče podjetje
- c) zelo hitro rastoče podjetje

2. Glede na prevladujoči prodajni program vaše podjetje uvrščate med (obkrožite le en odgovor)

- a) proizvodno podjetje
- b) storitveno podjetje
- c) trgovinsko podjetje

3. Do trga, na katerega danes prodajate večino vašega prodajnega programa, ste prišli na način (obkrožite lahko več odgovorov)

- a) da ste bili prvi ponudnik na določenem trgu
- b) da ste prevzeli del trga, na katerem so že bili ponudniki podobnega blaga, kot ga ponujate sami
- c) da ste ponudili nov proizvod ali storitev, ki ju do tedaj ni ponujal še nihče
- d) da ste že obstoječi proizvod prilagodili na ta način, da ste pritegnili k nakupom kupce od dotodanjih ponudnikov
- e) da ste s proizvodom ustvarili popolnoma nov trg, ki ga do tedaj še ni bilo
- f) da ste z načinom prodaje in marketinško akcijo ustvarili nov trg, ki ga do tedaj še ni bilo
- g) da ste trg osvojili na ta način, da ste uporabili blagovno znamko znanega tujega ponudnika
- h) da ste trg osvojili s svojo lastno blagovno znamko

4. Vaš prevladujoč prodajni program je sestavljen iz proizvodov ali storitev, za katere velja (obkrožite le en odgovor, ki je najbližji resnici)

- a) da so pri kupcih dobro sprejeti proizvodi, s katerimi lahko zaslužite, ne da bi bilo potrebno zanje v prihodnje zelo veliko in tvegano investirati, hkrati pa je obstoj vašega podjetja v veliki meri odvisen od njih
- b) da so mladi proizvodi, ki so jih kupci dobro sprejeli, vendar bo potrebno v prihodnje vanje še veliko investirati, investicije pa so še kar tvegane
- c) da so proizvodi, ki jih kupci še vedno kupujejo, vendar ni pričakovati, da bi lahko z njimi pritegnili več kupcev in zelo veliko zaslužili, vendar jih v tem trenutku nimate možnosti nadomestiti z drugimi proizvodi ali storitvami
- d) da so zanimivi, a jih kupci še niso v celoti sprejeli, na žalost pa bo potrebno vanje veliko investirati, rezultat teh investicij pa ni zanesljiv

5. Vaše glavne trge ocenjujete za

- a) zelo tvegane
- b) tvegane
- c) varne
- d) zelo varne

6. Za razmere na trgih, na katerih prodajate večino svojih proizvodov, bi dejali:

- a) da se oblikujejo v glavnem pod vplivom zahtev in moči kupcev
- b) da na njih prevladujejo prodajalci, ki marsikdaj kupcem vsiljujejo svojo voljo
- c) da je odnos med močjo kupcev in prodajalcev približno izenačen in uravnotežen

7. Ali za vas velja trditev: "Proizvod ali storitev, ki predstavlja temeljni prodajni program, smo sposobni tako kakovostno in v taki obliki proizvesti le v našem podjetju"?

- a) da
- b) ne
- c) ne moremo se odločiti

8. Ali za vas velja trditev: "Tako kot mi prodajamo proizvode in storitve, ne zna nihče drug med našimi konkurenti"?

- a) da
- b) ne
- c) težko bi se odločili

9. Ali za vas velja trditev: "Med proizvodi in storitvami, ki jih ponujamo, imamo tudi takšne, ki smo jih sposobni ponuditi zgolj v našem podjetju"?

- a) da
- b) ne

10. Prodajate v glavnem na (obkrožite lahko več odgovorov)

- a) domači trg
- b) lokalni domači trg
- c) doma in v tujino
- d) po celem svetu
- e) po vsej Evropi
- f) v določene tuje države

11. Za trge, na katere prodaja vaše podjetje, velja

- a) da so glavnem finalni trgi
- b) da so trgi blaga, ki ga kupci kupujejo za nadaljnjo proizvodnjo

12. Poglavitne trge, na katere danes podjetje prodaja, ste pridobili tako (obkrožite lahko več odgovorov)

- a) da ste izkoristili poslovne povezave iz vaših prejšnjih zaposlitev
- b) da ste prevzeli trg razpadlih starih (samoupravnih) podjetij
- c) da ste prevzeli trg od vaših konkurentov
- d) da ste izkoristili blagovno znamko tujega partnerja
- e) da vam je tuji partner omogočil dostop do novih trgov
- f) da ste organizirali lastno prodajno mrežo
- g) da ste izvedli zelo učinkovito reklamno akcijo in vložili v reklamo veliko denarja
- h) da ste zelo tvegali
- i) da ste bili sposobni ponuditi po nizkih cenah
- j) da so vaši proizvodi in storitve zares kakovostni
- k) drugo

13. Temeljna tržna strategija, ki jo zasledujete pri vsakodnevem poslovanju, je (obkrožiti je možno več odgovorov):

- a) prodajati po nizkih cenah
- b) prodajati kakovostno blago po nizkih cenah
- c) prodajati kakovostno blago po nizkih cenah in v velikih količinah
- d) prodajati majhne količine po visokih cenah
- e) prodajati velike količine po visokih cenah
- f) izkoristiti kratkoročne tržne priložnosti
- g) vaše blago čim bolj razlikovati od blaga konkurentov
- h) preprečevati vstop novih konkurentov
- i) veliko investirati v razvoj novih proizvodov in storitev
- j) veliko investirati v blagovno znamko

14. Pri tekočem poslovanju se v večji meri trudite (obkrožite le en odgovor):

- a) dosegati čim višje cene na trgu
- b) dosegati čim nižje stroške v proizvodnji

15. Pri tekočem poslovanju ste bolj uspešni (obkrožite le en odgovor):

- a) pri doseganju čim višjih cen na trgu
- b) pri doseganju čim nižjih stroškov v proizvodnji

16. Da bi bili čim bolj učinkoviti in da bi dosegali čim večje profite, se trudite varčevati (obkrožite le en odgovor):

- a) zlasti z delovno silo in stroški delovne sile
- b) zlasti s kapitalom in stroški kapitala
- c) tako z delovno silo kot kapitalom

17. Tehnologija, ki jo uporabljate pri vaši gospodarski dejavnosti, omogoča varčevanje:

- a) predvsem z delovno silo
- b) predvsem s kapitalom
- c) tako z delovno silo kot s kapitalom

18. Menite, da je produktivnost zaposlenih v vašem podjetju

- a) zelo
- b) srednje
- c) malo

odvisna od njihove opremljenosti s stroji in drugimi osnovnimi sredstvi

19. Tehnologijo, ki jo uporabljate pri vaši gospodarski dejavnosti (obkrožite lahko več odgovorov),

- a) ste razvili sami na podlagi precejšnjih investicij vanjo
- b) ste razvili sami
- c) ste jo kupili na trgu po visoki ceni
- d) ste jo kupili na trgu
- e) ste jo pridobili od partnerjev
- f) je bila dostopna vsem
- g) je taka, da bi le težko govorili o njenem pomembnem vplivu na gospodarsko dejavnost v podjetju

20. Ali bi lahko za vaše podjetje trdili, da je prehodilo pot od malega samozaposlitvenega podjetja do srednje velikega ali velikega podjetja?

- a) da
- b) ne

21. Obkrožite enega od spodaj navedenih odgovorov, ki najbolje označuje stanje v vašem podjetju:

- a) podjetje je še vedno v fazi ustanavljanja, kar pomeni, da ne obvladujete v celoti niti proizvodnje niti nimate zagotovljenih trajnih trgov
- b) podjetje je v fazi iskanja dolgoročnega načina življenja, kar pomeni, da proizvodnjo sicer obvladujete, da pa niste prepričani, da ste v resnici vzpostavili dolgoročne tržne odnose, ki omogočajo mirno podjetniško življenje tudi v bodoče
- c) podjetje je v fazi rasti, saj imate trg, znate proizvajati, vprašanje je le, ali ste sposobni dovolj kakovostno in hitro zapolniti tržno povpraševanje
- d) podjetje je tako veliko, da mu bodisi trg bodisi notranja organizacija ne dovoljujeta več nadaljnje rasti v sedanji obliki

22. Za vaše podjetje bi še vedno lahko trdili, da je tipično podjetniško podjetje, saj so cilji podjetja ambiciozni, kolektivnost je še vedno velika, odnosi med lastniki, zaposlenimi in drugimi je neformalna in motiviranost je še vedno visoka

- a) da
- b) ne

- 23. V prihodnjih letih bo rast vašega podjetja še vedno temeljila na dosedanjem proizvodnem in prodajnem programu**
- da
 - ne
- 24. V prihodnji letih bo v podjetju potrebno poiskati za uspešno nadaljnjo rast nove trge in nove proizvode**
- da
 - ne
- 25. Ali bi z vidika investorjev (ljudi in podjetij, ki so vložili denar v vaše podjetje) lahko trdili,**
- da so donosi daleč nad pričakovanji
 - da so donosi skladni s pričakovanji
 - da so donosi pod pričakovanji
- 26. Ali je donosnost v vašem podjetju tako velika, da po vašem mnenju lahko zagotavlja visoko rast tudi v prihodnjih letih:**
- da
 - ne
 - ni mogoče jasno odgovoriti na to vprašanje
- 27. Če bi ocenjevali vaše podjetje in njemu podobna podjetja v Republiki Sloveniji z vidika pomena teh podjetij v slovenskem gospodarstvu, bi lahko trdili,**
- da taka podjetja pomembno prispevajo k dodani vrednosti v Republiki Sloveniji
 - da
 - ne
 - ni mogoče reči
 - da taka podjetja pomembno prispevajo k slovenskemu izvozu
 - da
 - ne
 - ni mogoče reči
 - da taka podjetja pomembno prispevajo k zaposlovanju
 - da
 - ne
 - ni mogoče reči
 - da taka podjetja pomembno prispevajo k konkurenčnosti slovenskega gospodarstva
 - da
 - ne
 - ni mogoče reči
 - da taka podjetja pomembno prispevajo k tehnološkemu razvoju
 - da
 - ne
 - ni mogoče reči

- 28. V kakšni obliki si želite, da bi se v vašem podjetju pojavljali rezultati uspešnega poslovanja (obkrožite lahko tudi več odgovorov)?**
- a) v obliki čim višjih plač vseh zaposlenih
 - b) v obliki čim višjih managerjev podjetja
 - c) v obliki čim večjih vsakoletnih profitov
 - d) v obliki čim večjih profitov v prihodnjih letih
 - e) v obliki plač in profitov
 - f) v obliki povečevanja vrednosti podjetja
 - g) želimo preprosto imeti dobro podjetje in ne mislimo na denarne nagrade
- 29. Ali vaši lastniki razmišljajo, da bi v prihodnosti izstopili iz vašega podjetja in vnovčili denar, ki so ga vložili vanj?**
- a) da
 - b) ne
 - c) ne vemo
- 30. Katera od spodaj navedenih trditev po vašem mnenju najbolje opisuje razloge za rast v vašem podjetju?**
- a) **Rast v vašem podjetju je nastala zato, ker je bil management sposoben izkoristiti pogoje zanjo, ki so nastali zunaj podjetja!**
 - 1. velja
 - 2. ne velja
 - 3. delno velja
 - b) **Rast v vašem podjetju je nastala zato, ker je bil management sposoben ustvariti pogoje zanjo, česar v drugih podjetjih niso bili sposobni?**
 - 1. velja
 - 2. ne velja
 - 3. delno velja

PRILOGA 2: REZULTATI ANKETE

1. Rezultati ankete podjetij, ki zasledujejo strategijo 13a

Tabela 1

odgovor	1			2			3							
	a	b	c	a	b	c	a	b	c	d	e	f	g	h
skupaj podjetij	8	3		2		9	1	8	4	2	2		1	2
11														
4,6%	72,7%	27,3%		18,2%		81,8%	9,1%	72,7%	36,4%	18,2%	18,2%		9,1%	18,2%

Vir: Anketa.

Tabela 2

odgovor	4				5				6			7		
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	a	b	C
skupaj podjetij	3	4	2	1	1	8	2	4	4	3	3	3	7	2
11														
4,6%	27,3%	36,4%	18,2%	9,1%	9,1%	72,7%	18,2%	9,1%	36,4%	27,3%	27,3%	27,3%	63,6%	18,2%

Vir: Anketa.

Tabela 3

odgovor	8			9		10						11	
	a	b	c	a	b	a	b	c	d	e	f	a	b
skupaj podjetij		8	3	4	7	7	5	1			2	8	3
11													
4,6%		72,7%	27,3%	36,4%	63,6%	63,6%	45,5%	9,1%			18,2%	72,7%	27,3%

Vir: Anketa.

Tabela 4

odgovor	12										
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
skupaj podjetij	3		7	2		2	3	4	10	4	1
11											
4,6%	27,3%		63,6%	18,2%		18,2%	27,3%	36,4%	90,9%	36,4%	9,1%

Vir: Anketa.

Tabela 5

odgovor	13										14		15	
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	a	b	a	b
skupaj podjetij	11	7	7			4	3	1	4	1	3	8	4	7
11														
4,6%	100%	63,6%	63,6%			36,4%	27,2%	9,1%	36,4%	9,1%	27,3%	72,7%	36,4%	63,6%

Vir: Anketa.

Tabela 6

odgovor	16			17			18		
	a	b	c	a	b	c	a	b	c
skupaj podjetij	1	1	9	2	1	8	2	6	3
11									
4,6%	9,1%	9,1%	81,8%	18,2%	9,1%	72,7%	18,2%	54,5%	27,3%

Vir: Anketa.

Tabela 7

odgovor	19						20		21				
	a	b	c	d	e	f	g	a	b	a	b	c	d
skupaj podjetij	2	3		5		4	4	7	4		6	3	
11													
4,6%	18,2%	27,3%		45,5%		36,4%	36,4%	63,6%	36,4%		54,5%	27,3%	

Vir: Anketa.

Tabela 8

odgovor	22		23		24		25			26		
	a	b	a	b	a	b	a	b	c	a	b	C
skupaj podjetij	11		8	3	11		1	10				
11												
4,6%	100%		72,7%	27,3%	100%		9,1%	90,9%		18,2%	27,3%	26,1%

Vir: Anketa.

Tabela 9

odgovor	27a			27b			27c			27d			27e		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
skupaj podjetij	7	1	3	2	5	3	6	1	4	7	1	3	4	3	2
11															
4,6%	63,6%	9,1%	27,3%	18,2%	45,4%	27,3%	54,5%	9,1%	36,4%	63,6%	9,1%	27,3%	36,4%	27,3%	18,2%

Vir: Anketa.

Tabela 10

odgovor	28							29		
	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c
skupaj podjetij	4		2	5	2	8	5		10	1
11										
4,6%	36,4%		18,2%	45,5%	18,2%	72,7%	45,5%		90,9%	9,1%

Vir: Anketa.

Tabela 11

odgovor	30a			30b		
	1	2	3	1	2	3
skupaj podjetij	5		6	6		4
11						
4,6%	45,5%		54,5%	54,5%		36,4%

Vir: Anketa.

2. Rezultati ankete podjetij, ki zasledujejo strategijo 13b

Tabela 12

odgovor	1			2			3							
	a	b	c	a	b	c	a	b	c	d	e	f	g	h
skupaj podjetij	57	22	6	20	17	46	14	57	20	23	8	10	22	15
83														
34,9%	68,7%	26,5%	7,2%	24,1%	20,5%	55,4%	16,9%	68,7%	24,1%	27,7%	9,6%	12%	26,5%	18,1%

Vir: Anketa.

Tabela 13

odgovor	4				5				6			7		
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	a	b	c
skupaj podjetij	39	15	19	7	1	51	30		44	17	22	18	50	14
83														
34,9%	47%	18,1%	22,9%	8,4%	1,2%	61,4%	36,1%		53%	20,5%	26,5%	21,7%	60,2%	16,9%

Vir: Anketa.

Tabela 14

odgovor	8			9		10						11	
	a	b	c	a	b	a	b	c	d	e	f	a	b
skupaj podjetij	13	45	24	46	38	53	14	29	2	3	18	66	19
83													
34,9%	15,7%	54,2%	28,9%	55,4%	45,8%	63,8%	16,9%	34,9%	2,4%	3,6%	21,7%	79,5%	22,9%

Vir: Anketa.

Tabela 15

odgovor	12										
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
skupaj podjetij	16	18	31	18	6	42	10	16	37	53	8
83											
34,9%	19,3%	21,7%	37,3%	21,7%	7,3%	50,6%	12%	19,3%	44,6%	63,8%	9,6%

Vir: Anketa.

Tabela 16

odgovor	13										14		15	
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	a	b	a	b
skupaj podjetij	7	83	12	1		22	22	12	30	23	18	64	18	58
83														
34,9%	8,43%	100%	14,5%	1,2%		26,5%	26,5%	14,5%	36,1%	27,7%	21,7%	77,1%	21,7%	69,9%

Vir: Anketa.

Tabela 17

odgovor	16			17			18		
	a	b	c	a	b	c	a	b	c
skupaj podjetij	5	21	57	8	21	50	21	53	8
83									
34,9%	6%	25,3%	68,7%	9,6%	25,3%	60,2%	25,3%	63,8%	9,6%

Vir: Anketa.

Tabela 18

odgovor	19							20		21			
	a	b	c	d	e	f	g	a	b	a	b	c	d
skupaj podjetij	17	16	2	45	11	20	23	62	21		41	40	1
83													
34,9%	20,5%	19,3%	2,4%	54,2%	13,2%	24,1%	27,7%	74,7%	25,3%		49,4%	48,2%	1,2%

Vir: Anketa.

Tabela 19

odgovor	22		23		24		25			26		
	a	b	a	b	a	b	a	b	c	a	b	c
skupaj podjetij	78	5	70	11	71	11	8	69	2	29	20	33
83												
34,9%	94%	6%	84,3%	13,2%	85,5%	13,2%	9,64%	83,1%	2,4%	34,9%	24,1%	39,8%

Vir: Anketa.

Tabela 20

Odgovor	27a			27b			27c			27d			27e		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
skupaj podjetij	60	7	16	26	39	16	58	9	15	56	11	14	38	19	24
83															
34,9%	72,3%	8,4%	19,3%	31,3%	47%	19,3%	69,9%	10,8%	18,1%	67,5%	13,2%	16,9%	45,8%	22,9%	28,9%

Vir: Anketa.

Tabela 21

odgovor	28							29		
	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c
skupaj podjetij	17	1	10	12	39	48	28	5	66	12
83										
34,9%	20,5%	1,2%	12%	14,5%	47%	57,8%	33,7%	6%	79,5%	14,5%

Vir: Anketa.

Tabela 22

odgovor	30a			30b		
	1	2	3	1	2	3
skupaj podjetij	45	3	31	48	2	28
83						
34,9%	54,2%	3,6%	37,3%	57,8%	2,4%	33,7%

Vir: Anketa.

3. Rezultati ankete podjetij, ki zasledujejo strategijo 13c

Tabela 23

odgovor	1			2			3							
	a	b	c	a	b	c	a	b	c	d	e	f	g	h
skupaj podjetij	51	24	3	22	15	40	11	53	12	17	5	5	18	14
78														
32,8%	65,4%	30,8%	3,8%	28,2%	19,2%	51,3%	14,1%	67,9%	15,4%	21,8%	6,4%	6,4%	23,1%	17,9%

Vir: Anketa.

Tabela 24

odgovor	4				5				6			7		
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	a	b	c
skupaj podjetij	40	17	16	6	3	37	35	3	42	7	26	20	38	20
78														
32,8%	51,3%	21,8%	20,5%	7,7%	3,8%	47,4%	44,9%	3,8%	53,8%	7=9%	33,3%	25,6%	48,7%	25,6%

Vir: Anketa.

Tabela 25

odgovor	8			9		10						11	
	a	b	c	a	b	a	b	c	d	e	f	a	b
skupaj podjetij	19	38	21	36	41	44	15	28	4	4	19	53	27
78													
32,8%	24,4%	48,7%	26,9%	46,1%	52,6%	56,4%	9,2%	35,9%	5,1%	5,1%	24,4%	67,9%	34,6%

Vir: Anketa.

Tabela 26

Odgovor	12										
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	J	k
skupaj podjetij	18	19	43	18	9	35	10	15	26	44	6
78											
32,8%	23,1%	24,4%	55,1%	23,1%	11,5%	44,9%	12,8%	19,2%	33,3%	56,4%	7,7%

Vir: Anketa.

Tabela 27

odgovor	13										14		15	
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	a	b	a	b
skupaj podjetij	7	12	78	5	4	15	26	10	26	19	16	62	21	56
78														
32,8%	9%	15,4%	100%	6,4%	5,1%	19,2%	33,3%	12,8%	33,3%	24,4%	20,5%	79,5%	26,9%	71,8%

Vir: Anketa.

Tabela 28

odgovor	16			17			18		
	a	b	c	a	b	c	a	b	c
skupaj podjetij	5	11	61	10	13	52	2	6	3
78									
32,8%	6,4%	14,1%	78,2%	12,8%	16,7%	66,7%	18,2%	54,5%	27,3%

Vir: Anketa.

Tabela 29

odgovor	19							20		21			
	a	b	c	d	e	f	g	a	b	a	b	c	d
skupaj podjetij	12	17	4	33	17	26	14	56	22	1	34	33	5
78													
32,8%	15,4%	21,8%	5,1%	42,3%	21,8%	33,3%	17,9%	71,8%	28,2%	1,3%	43,6%	42,3%	6,4%

Vir: Anketa.

Tabela 30

odgovor	22		23		24		25			26		
	a	b	a	b	a	b	a	b	c	a	b	c
skupaj podjetij	71	7	64	12	67	9	8	60	6	26	14	37
78												
32,8%	91%	9%	82%	15,4%	85,9%	11,5%	10,3%	76,9%	7,7%	33,3%	17,9%	47,4%

Vir: Anketa.

Tabela 31

odgovor	27a			27b			27c			27d			27e		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
skupaj podjetij	48	6	23	34	32	11	59	11	7	52	7	19	33	17	25
78															
32,8%	61,5%	7,7%	29,5%	43,6%	41%	14,1%	75,6%	14,1%	9%	66,7%	9%	24,4%	42,3%	21,8%	32%

Vir: Anketa.

Tabela 32

odgovor	28							29		
	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c
skupaj podjetij	17	3	17	16	28	44	31	3	63	12
78										
32,8%	21,8%	3,8%	21,8%	20,5%	35,9%	56,4%	39,7%	3,8%	80,8%	15,4%

Vir: Anketa.

Tabela 33

odgovor	30a			30b		
	1	2	3	1	2	3
skupaj podjetij	42	5	22	42	3	25
78						
32,8%	53,8%	6,4%	28,2%	53,8%	3,8%	32%

Vir: Anketa.

4. Rezultati ankete podjetij, ki zasledujejo strategijo 13d

Tabela 34

odgovor	1			2			3							
	a	b	c	a	b	c	a	b	c	d	e	f	g	h
skupaj podjetij	16	10		8	9	9	5	18	4	11	4		6	6
26														
10,9%	61,5%	38,5%		30,8%	34,6%	34,6%	19,2%	69,2%	15,4%	42,3%	15,4%		23,1%	23,1%

Vir: Anketa.

Tabela 35

odgovor	4				5				6			7		
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	a	b	c
skupaj podjetij	11	8	3	2	2	12	12	1	18	1	7	9	14	3
26														
10,9%	42,3%	30,8%	11,5%	7,7%	7,7%	46,1%	46,1%	3,8%	69,2%	3,8%	26,9%	34,6%	53,8%	11,5%

Vir: Anketa.

Tabela: 36

odgovor	8			9		10						11	
	a	b	c	a	b	a	b	c	d	e	f	a	b
skupaj podjetij	8	16	2	16	9	17	2	7		1	7	18	9
26													
10,9%	30,8%	61,5%	7,7%	51,5%	34,6%	65,4%	7,7%	26,9%		3,8%	26,9%	69,2%	34,6%

Vir: Anketa

Tabela 37

odgovor	12										
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Skupaj podjetij	8	6	16	7	3	9	3	4	4	17	3
26											
10,9%	30,8%	23,1%	61,5%	26,9%	11,5%	34,6%	11,5%	15,4%	15,4%	65,4%	11,5%

Vir: Anketa.

Tabela 38

odgovor	13										14		15	
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	a	b	a	b
skupaj podjetij		1	5	26	3	4	11	3	11	7	11	14	10	13
26														
10,9%		3,8%	19,2%	100%	11,5%	15,4%	42,3%	11,5%	42,3%	26,9%	42,3%	53,8%	38,5%	50%

Vir: Anketa.

Tabela 39

odgovor	16			17			18		
	a	b	c	a	b	c	a	b	c
skupaj podjetij	2	4	20	5	3	18	9	16	1
26									
10,9%	7,7%	15,4%	76,9%	19,2%	11,5%	69,2%	34,6%	61,5%	3,8%

Vir: Anketa.

Tabela 40

odgovor	19							20		21			
	a	b	c	d	e	f	g	a	b	a	b	c	d
skupaj podjetij	5	5	3	7	3	7	9	20	5		10	15	1
26													
10,9%	19,2%	19,2%	11,5%	26,9%	11,5%	26,9%	34,6%	76,9%	19,2%		38,5%	57,7%	3,8%

Vir: Anketa.

Tabela 41

odgovor	22		23		24		25			26		
	a	b	a	b	a	b	a	b	c	a	b	c
skupaj podjetij	24	2	25	1	21	4	5	18	2	11	3	12
26												
10,9%	92,3%	7,7%	96,1%	3,8%	80,8%	15,4%	19,2%	69,2%	7,7%	42,3%	11,5%	46,1%

Vir: Anketa.

Tabela 42

odgovor	27a			27b			27c			27d			27e		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
skupaj podjetij	19	3	4	12	12	2	17	5	4	18	2	6	11	8	10
26															
10,9%	73,1%	11,5%	15,4%	46,1%	46,1%	7,7%	65,4%	19,2%	15,4%	69,2%	7,7%	23,1%	42,3%	30,8%	38,5%

Vir: Anketa.

Tabela 43

odgovor	28							29		
	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c
skupaj podjetij	5		3	4	12	12	11	1	16	9
26										
10,9%	19,2%		11,5%	15,4%	41,1%	41,1%	42,3%	3,8%	61,5%	34,6%

Vir: Anketa.

Tabela 44

odgovor	30a			30b		
	1	2	3	1	2	3
skupaj podjetij	18	3	5	13		11
26						
10,9%	69,2%	11,5%	19,2%	50%		42,3%

Vir: Anketa.

5. Rezultati ankete podjetij, ki zasledujejo strategijo 13e

Tabela 45

odgovor	1			2			3							
	a	b	c	a	b	c	a	b	c	d	e	f	g	h
skupaj podjetij	10	11	2	2	4	17	5	13	5	6	4	3	11	7
23														
9,7%	43,5%	47,8%	8,7%	8,7%	17,4%	73,9%	21,7%	56,5%	21,7%	26,1%	17,4%	13%	47,8%	30,4%

Vir: Anketa.

Tabela 46

odgovor	4				5				6			7		
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	a	b	c
skupaj podjetij	11	7	3	1		10	13		12	1	10	8	10	5
23														
9,7%	47,8%	30,4%	13%	4,3%		43,5%	56,5%		52,2%	4,3%	43,5%	34,8%	43,8%	21,3%

Vir: Anketa.

Tabela 47

odgovor	8			9		10						11	
	a	b	c	a	b	a	b	c	d	e	f	a	b
skupaj podjetij	8	10	5	19	4	16	3	5	1		8	19	4
23													
9,7%	34,8%	43,5%	21,7%	82,6%	17,4%	69,6%	13%	21,7%	4,3%		34,8%	82,6%	17,4%

Vir: Anketa.

Tabela 48

odgovor	12										
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
skupaj podjetij	5	3	14	12	1	12	8	3	4	16	1
23											
9,7%	21,7%	13%	60,9%	52,2%	4,3%	52,2%	34,8%	13%	17,4%	69,6%	4,3%

Vir: Anketa.

Tabela 49

odgovor	13										14		15	
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	a	b	a	b
skupaj podjetij			4	3	23	3	13	5	12	11	12	12	11	12
23														
9,7%			17,4%	13%	100%	13%	56,5%	21,7%	52,2%	47,8%	52,2%	52,2%	47,8%	52,2%

Vir: Anketa.

Tabela 50

odgovor	16			17			18		
	a	b	c	a	b	c	a	b	c
skupaj podjetij	1	4	18	4	4	14	7	13	3
23									
9,7%	4,3%	17,4%	78,3%	17,4%	17,4%	60,9%	30,4%	56,2%	13%

Vir: Anketa.

Tabela 51

odgovor	19							20		21			
	a	b	c	d	e	f	g	a	b	a	b	c	d
skupaj podjetij	4	6	1	6	5	7	6	16	6	1	8	12	
23													
9,7%	17,4%	26,1%	4,3%	26,1%	21,7%	30,4%	26,1%	69,6%	26,1%	4,3%	34,8%	52,2%	

Vir: Anketa.

Tabela 52

odgovor	22		23		24		25			26		
	a	b	a	b	a	b	a	b	c	a	b	c
Skupaj podjetij	19	4	21	2	19	4	4	17	2	15	2	6
23												
9,7%	82,6%	17,4%	91,3%	8,7%	82,6%	17,4%	17,4%	73,9%	8,7%	65,2%	8,7%	26,1%

Vir: Anketa.

Tabela 53

odgovor	27a			27b			27c			27d			27e		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
skupaj podjetij	17	2	4	8	13	2	15	5	3	16	3	4	13	3	7
23															
9,7%	73,9%	8,7%	17,4%	34,8%	56,5%	8,7%	65,2%	21,7%	13%	69,6%	13%	17,4%	56,5%	13%	30,4%

Vir: Anketa.

Tabela 54

odgovor	28							29		
	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c
skupaj podjetij	6		4	3	10	11	9	4	17	2
23										
9,7%	26,1%		17,4%	13%	43,5%	47,8%	39,1%	17,4%	73,9%	8,7%

Vir: Anketa.

Tabela 55

odgovor	30a			30b		
	1	2	3	1	2	3
skupaj podjetij	18	3	5	13		11
23						
9,7%	69,2%	11,5%	19,2%	50%		42,3%

Vir: Anketa.