

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**TRŽNE STRATEGIJE
V SLOVENSКИH HITRO RASTOČIH PODJETJIH**

Ljubljana, december 2001

NINA PITAMIC

KAZALO

UVOD	1
1. HITRO RASTOČA PODJETJA	2
1.1. OPREDELITEV HITRO RASTOČIH PODJETIJ	2
1.2. DINAMIČNO PODJETNIŠTVO, DINAMIČNI PODJETNIKI IN OKOLJE	4
1.2.1. Dinamično podjetništvo	4
1.2.2. Dinamični podjetniki in okolje	6
1.3. POMEN HITRO RASTOČIH PODJETIJ	8
2. TRŽNE STRATEGIJE V HITRO RASTOČIH PODJETJIH	9
2.1. TRŽNE STRATEGIJE	9
2.1.1. Opredelitev tržne strategije	9
2.1.2. Vrste tržnih strategij	10
2.1.2.1. Generične strategije	10
2.1.2.2. Strategije trženja glede na življenjski cikel proizvoda	12
2.1.2.3. Strategije trženja glede na stopnjo razvoja trga	15
2.2. STRATEGIJE RASTI IN TRŽNE STRATEGIJE	16
2.3. KONKURENČNOST IN TRŽNE STRATEGIJE	20
3. REZULTATI ANKETE 500 NAJHITREJE RASTOČIH SLOVENSКИH PODJETIJ	24
3.1. OPIS ANKETE	24
3.2. REZULTATI ANKETE S TRŽNEGA VIDIKA	25
3.2.1. Značilnosti trgov	25
3.2.2. Značilnosti proizvodov in storitev	27
3.2.3. Prodajne poti	28
3.2.4. Konkurenčnost	29
3.2.5. Strategije vstopa na trge	34
3.2.6. Tržne rasti	36
3.2.6.1. Obstoječi prodajni program	36
3.2.6.2. Razvoj novih proizvodov in tržni razvoj	37
3.2.7. Aktivna ali pasivna strategija trženja	37
4. SKLEP	38
LITERATURA	41

UVOD

Hitro rastoča podjetja so gonilna sila razvoja vsakega uspešnega gospodarstva, tudi slovenskega. Uspešno hitro rastoče podjetje je v tržnih pogojih poslovanja tisto podjetje, ki se zna hitro prilagajati tržnim spremembam in ki zna izkoristiti svoje konkurenčne prednosti. V tržnem gospodarstvu je rast podjetja odvisna od lastnih sposobnosti in znanja, država mora poskrbeti le za stabilno makroekonomsko okolje in spodbujati podjetja, da lahko izkoriščajo svoje konkurenčne prednosti tudi v mednarodnem prostoru.

Podjetje je sposobno izkoristiti svoje konkurenčne prednosti le, če dobro pozna potrebe trga in strategijo konkurenčnih ponudnikov. Za uspešen prodor na trge je premalo razpolagati s takšnim proizvodom oz. storitvijo, ki jo trgi potrebujejo, dobro je treba obvladati tudi tržne prijeme oz. načrtovati ustrezno tržno strategijo.

Diplomska naloga se ukvarja ravno s hitro rastočimi podjetji in z uporabljenimi tržnimi strategijami, ki omogočajo podjetjem uspešno prodajo proizvodov in storitev. Namen naloge je ugotoviti, v čem je skrivnost uspeha slovenskih hitro rastočih podjetij, kateri so notranji in zunanji vzvodi za hitro rast in uspeh na ciljnih trgih.

Delo je vsebinsko razdeljeno v tri tematske sklope. V prvem sem podrobneje opisala značilnosti hitro rastočih podjetij na sploh in v Sloveniji, podjetnike v hitro rastočih podjetjih, način njihovega dela in njihovo delovno okolje.

Drugi tematski sklop je osredotočen na tržne strategije, ki jih uporabljajo hitro rastoča podjetja za uspešen nastop na ciljnih trgih, za hitro rast in za obvladovanje konkurence.

V tretjem delu diplome, ki je tudi najobsežnejši, je podana analiza ankete, ki je bila izvedena leta 2000, za 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetij v obdobju 1994–1998, z vidika ciljnih trgov in uporabljenih tržnih strategij. Na osnovi odgovorov sem skušala ugotoviti, kako so podjetniki vstopali na ciljne trge, kakšne so značilnosti teh trgov, kako so načrtovali in izvajali strategije elementov trženjskega spleta, kot so prodajni program, cena, prodajna pot (distribucija) in tržno komuniciranje.

Na koncu diplomske naloge, v sklepu, povzemam pomembnejše ugotovitve naloge. Najprej prikazujem lastnosti slovenskih hitro rastočih podjetij, potem pa podajam bistvene elemente njihove tržne strategije, posebej tiste, ki so jih slovenska podjetja uporabljala v preteklih letih pri osvajanju ciljnih trgov.

1. HITRO RASTOČA PODJETJA

1.1. OPREDELITEV HITRO RASTOČIH PODJETIJ

Danes prevladujeta dve temeljni delitvi podjetij, in sicer glede na velikost podjetij in glede na dinamiko rasti podjetij. Obstaja še vrsta drugih delitev: glede na obliko (družinska, franšizing, ženska, delo na domu itd.), glede na tip podjetnika, glede na stopnjo v razvoju podjetja, glede na način vodenja podjetja, glede na dejavnost ali starost ipd. (Pšeničny, 2000, str. 30).

Rast podjetij lahko merimo z rastjo celotnega prihodka, celotne prodaje, dobička, števila zaposlenih, s tržno vrednostjo podjetja, tržnim deležem, vrednostjo blagovne ali storitvene znamke. Za merilo rasti podjetja lahko uporabimo indeks Davida Bircha, kombinirani indeks prihodka in zaposlenih, vrednost podjetja na borzi, donos lastnikom ipd.

Rast podjetja lahko opišemo z absolutnimi števili (npr. podjetje je povečalo dobiček z 1 na 2 milijona tolarjev), boljšo predstavo pa nam dajo relativna števila (npr. podjetje je povečalo dobiček za 100 %). Rast je mogoče spremljati glede na rast celotnega gospodarstva, glede na dejavnost ali pa glede na podobno velika podjetja v gospodarstvu ali dejavnosti, kar je tudi ena od pogostejših primerjav. Podjetje lahko z vidika celotne gospodarske rasti stagnira, v svoji dejavnosti pa je med hitro rastočimi (primeri v tekstilni industriji in gradbeništvu) in nasprotno, v svoji dejavnosti zahajajoče podjetje je lahko še vedno med najhitreje rastočimi v celotnem gospodarstvu (primeri med visoko tehnološkimi informacijskimi podjetji).

Glede na rast je mogoče podjetja razdeliti v pet tipov (Pšeničny, 2000, str. 30):

- hitro rastoča podjetja,
- rastoča podjetja,
- povprečna podjetja,
- usihajoča podjetja (podjetja, katerih rast je negativna),
- odmirajoča podjetja (podjetja, ki zelo hitro usihajo).

Hitro rastoča podjetja so tista podjetja, ki po izbranih merilih (na primer z rastjo prodaje) v časovnem intervalu vsaj petih let, dosegajo stopnje rasti, ki jih uvrščajo med zgornjih 10 ali celo 5 % podjetij v gospodarstvu ali dejavnosti. Za najhitreje rastoča podjetja velja, da je njihova rast v petletnem obdobju realno večja od 50 %, lahko pa je letna rast podjetja celo večja od 100 %.

Za **rastoča podjetja** je značilno, da po izbranih merilih rastejo realno hitreje kot gospodarstvo povprečno, torej nad letno stopnjo rasti bruto domačega proizvoda.

Povprečna podjetja rastejo skozi daljše obdobje po izbranih merilih z enako stopnjo rasti kot gospodarstvo. Povprečna rast glede na dejavnost ali zaostajanje pomeni stagnacijo. Podjetja svoj obseg poslovanja zadržijo 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 velikokrat nakupna oz. pripojitvena tarča hitro rastočih podjetij.

Za **odmirajoča podjetja** je značilno, da skozi daljše obdobje realno ali nominalno zmanjšujejo obseg poslovanja in se približujejo rdečim številkam. V tem primeru so potrebne korenite spremembe, največkrat sprememba lastništva.

Podjetja lahko poimenujemo tudi glede na njihovo rast. Glavni raziskovalec na področju demografije podjetij David Birch je z obsežnimi statističnimi raziskavami preučeval demografske značilnosti ameriških podjetij. Utemeljil je eno najbolj znanih tipologij podjetij glede na rast podjetja, ko je podjetja označil z liki iz živalskega sveta in jih razdelil na (Pšeničny, 2000, str. 31):

- miške,
- gazele,
- slone.

Z **miškami** je označil podjetja, ki se rojevajo v milijonskem številu vsak dan in z redkimi izjemami tudi vsak dan propadajo. Ta podjetja nimajo potenciala hitre rasti. Za gospodarstvo so pomembna zato, ker zagotavljajo fleksibilnost in hitro prilagajanje potrebam trga. Večino sodobnega malega gospodarstva sestavljajo prav ta podjetja. V agregatu ta skupina podjetij ustvarja sicer večino novih bruto delovnih mest, vendar jih v prav tolikšnem številu tudi izgubi. Zato ostaja število zaposlenih v tej skupini bolj ali manj stalno (Vahčič, 1994, str. 12).

Gazele imajo potencial hitre rasti. Začnejo kot majhna podjetja, ki jih je v začetku težko razlikovati od drugih majhnih podjetij, vendar pa se iz te skupine kmalu izločijo in skozi daljše obdobje hitro rastejo. V gospodarstvu jih je malo, okrog 2–5 % vseh malih podjetij (Tajnikar, 2000, str. 10). Gospodarska rast (ustvarjanje novih neto delovnih mest, uvajanje novih tehnologij, razvijanja novih proizvodov in trgov, razvijanje inovativnosti in inovacij) izvira skoraj izključno iz majhnega števila hitro rastočih podjetij – gazel (Vahčič, 1994, str. 12).

Sloni so podjetja, ki so dosegla določen obseg poslovanja in ki rastejo počasi. Ne moremo jih uvrstiti niti med najmanjša, niti med srednje velika podjetja. S težavo se prilagajajo

povpraševanju, lahko celo stagnirajo ali upadajo. Njihov prispevek narodnemu gospodarstvu je precejšen, zagotavljajo pa mu tudi določeno stabilnost (Pšeničny, 2000, str. 67).

Iz navedenih posameznih tipov oz. vrst podjetij lahko ugotovimo, da hitro rastoča podjetja ustrezajo opisu gazel po Davidu Birch. On je tudi ugotovil, da je za gazele oz. hitro rastoča podjetja značilno predvsem naslednje (Vahčič, 1993, str. 124; Birch, 1987, str. 82):

- Hitro rastoča podjetja se pojavljajo v vseh dejavnostih gospodarstva skoraj enakomerno.
- Zelo majhen odstotek hitro rastočih podjetij so podjetja visoke tehnologije.
- Za hitro rastoča podjetja so značilna velika nihanja, kar je posledica njihovega eksperimentiranja, vendar jih to ohranja pri življenju in jim omogoča rast.
- Že na začetku rasti začnejo ta podjetja izvažati.
- Hitra rast ni pojav pretežno mladih podjetij, temveč tudi starih. Velikokrat začnejo podjetja rasti šele po dolgem obdobju, ko se naučijo premagati poslovne težave.
- Koncentrirana so na zelo ozkih geografskih področjih, kjer imajo dostop do visoko usposobljene delovne sile, univerz z visoko kakovostnimi raziskavami, telekomunikacij, letalskih zvez itd. Hitro rastočih podjetij ni v zaostalih agrarnih predelih, večinoma so v krajih, ki omogočajo kakovostno življenje uspešnim podjetnikom.
- Za uspeh hitro rastočega podjetja je potrebno razmeroma dolgo obdobje, od 8 do 10 let.
- Od 80 do 90 % začetnega kapitala podjetja prihaja iz lastnih oz. zasebnih virov, to je od družine, prijateljev in znancev. Rast podjetja gazele financirajo skoraj v celoti iz lastnih sredstev. Zato je izjemno pomembno, da davek na kapitalski dobiček ni previsok, saj le-ta potem zavira razvoj hitro rastočih podjetij.

V zrelih gospodarstvih je vsa dinamika gospodarstva odvisna od nastajanja hitro rastočih podjetij in njihove življenjske moči. Gospodarstva, ki ne ustvarjajo ugodnega okolja za nastajanje hitro rastočih podjetij, ne morejo uspešno rasti.

1.2. DINAMIČNO PODJETNIŠTVO, DINAMIČNI PODJETNIKI IN OKOLJE

1.2.1. Dinamično podjetništvo

Na splošno lahko podjetništvo razdelimo na dve veliki skupini: na malo podjetništvo in dinamično podjetništvo. K **malemu podjetništvu** štejemo podjetja, ki rastejo le v obdobju svojega nastajanja, dokler ne dosežejo optimalne velikosti, ki jo nato ohranjajo skozi daljše obdobje. V zgodnjih razvojnih letih je glede na rast težko ločiti malo od dinamičnega podjetništva (hitro rastočih podjetij). Podjetja, ki spadajo v to skupino, ponavadi želijo ohraniti proizvodni program, ki so si ga načrtala ob nastanku, prav tako ne iščejo novih možnosti na trgu, v proizvodnji in organizaciji, pri pridobivanju financ itd. Njihovi kupci so natančno določeni. Pogosto se v malem podjetništvu podjetniki osredotočijo na prodajo enega samega

proizvoda, ki ga ne spreminjajo, če to ne zahtevajo kupci. Za tako podjetništvo je ponavadi značilno: usmerjenost na lokalne trge, podjetniki ne iščejo novih trgov, ker ni potrebe po povečanju zastavljene prodaje. Konkurenco imajo za nekoristno in škodljivo, zato se jo je treba ubraniti na trgih in tudi v kontaktu s kupci, pri izbiri prodajnih poti ipd. (Tajnikar, 2000, str. 70).

Temeljni finančni vir za nastanek podjetij malega podjetništva so sredstva samih podjetnikov, njihovih družin in prijateljev. Zunanji finančni viri so ponavadi banke in kreditne oblike kapitala. Pri malem podjetništvu podjetja ne uporabljajo tveganega kapitala. Finančno poslovanje je preprosto.

V Sloveniji je malo podjetništvo prevladujoča oblika podjetništva. V njem si išče zaposlitev del družbe, ki je izgubil delo v družbenem sektorju, poleg tega pa ti podjetniki izhajajo iz obrtništva in delujejo podobno kot podjetniki v malem podjetništvu, kar med drugim pomeni, da se samozaposlujejo. Za malo podjetništvo je značilna enostavna organizacijska shema. Lastnik je hkrati podjetnik, menedžer in delavec ter si za svoje delo izplačuje plačo. Profitni motiv ni izrazit; bolj je v ospredju dohodkovni motiv. Temeljni cilj podjetnikov v malem podjetništvu je ohranitev delovnega mesta za daljše obdobje ter zagotovitev dohodka za življenje. Socialnih konfliktov je v tem primeru manj kot v dinamičnem podjetništvu (Tajnikar, 2000, str. 73).

Dinamična podjetništvo je povezano s podjetji, ki so najboljši izraz podjetniškega duha in njegove dinamičnosti. Po merilih, ki so se uveljavila v zadnjih nekaj letih in so jih določile raziskave Evropske fundacije za raziskavo podjetništva (European Foundation for Research of Entrepreneurship – EFER), raziskave Europe's 500 oz. Growth Plus, morajo podjetja v dinamičnem podjetništvu izkazovati hitro (nadpovprečno) rast, vendar ne le na začetku, ko stremijo k dosegu neke optimalne velikosti, temveč skozi daljše obdobje, kar jih pripelje med srednje velika ali celo velika podjetja. V dinamičnem podjetništvu podjetja stalno iščejo nove priložnosti za hitro rast in se za razliko od podjetij v malem podjetništvu ne zadovoljijo z uresničitvijo poslovne ideje, ki so si jo načrtala ob samem začetku njihovega delovanja. Tako jim začetni trg, pogosto lokalni, kmalu ne zadostuje več in iščejo možnosti za prodajo vedno širše, tudi v tujini. Podjetja dinamičnega podjetništva so zato globalna podjetja. Pred konkurenco se ne skušajo zaščititi, temveč jo štejejo za izziv, ki jih sili v razvijanje novih proizvodov, novih tržnih pristopov in v razvoj tehnologije (Pšeničny, 2000, str. 67).

Podjetja v dinamičnem podjetništvu se ponavadi tako kot tista v malem podjetništvu financirajo s sredstvi podjetnika in njegove družine, toda kasnejši razvoj ni mogoč brez zunanjih virov. Velikokrat se v dinamičnem podjetništvu, za razliko od malega podjetništva, uporabljajo inovativni finančni viri, ki podjetnike manj omejujejo pri poslovanju (Tajnikar, 2000, str. 76).

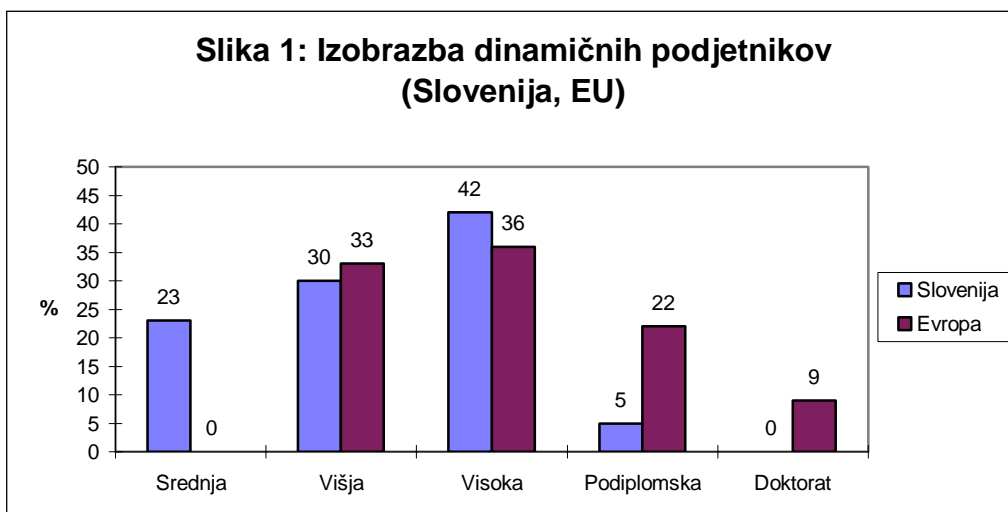
V dinamičnem podjetništvu podjetja ob svoji hitri rasti kmalu dosežejo določeno velikost, ko samim podjetnikom postane upravljanje podjetij prezahtevno. Njim tako ostanejo le strateške odločitve, organizacijske funkcije pa prevzamejo specialisti, menedžerji za finance, za organizacijo proizvodnje, trženje, prodajo in nabavo. Dinamični podjetniki morajo imeti pomemben delež in odločilno vlogo v lastniški strukturi, zunanje lastništvo pa mora biti dovolj razpršeno, da omogoča kreativno delovanje podjetniške delovne skupine. Menedžerji morajo biti prav tako solastniki. Ker je lastništvo razpršeno, lastniki kapitala pričakujejo, da se bo njegova vrednost čim bolj večala in zagotovila čim večji kapitalski dobiček ob prodaji lastniškega deleža. Tovrstno podjetje vodi torej profitni motiv. Za dinamično podjetništvo je značilno tudi, da v njem prevladuje lastnina kapitala in ne delovne sile. Tako definirana podjetja dinamičnega podjetništva se ujemajo z oznako gazel po Davidu Birch (Pšeničny, 2000, str. 67).

1.2.2. Dinamični podjetniki in okolje

Dinamični podjetniki delujejo globalno, so dolgoročno usmerjeni v trg in kupce. Pomembnejši so jim dolgoročen uspeh in kapitalski dobički kot pa tekoči zaslužki. Ustvarjajo in inovirajo ne le produkte, ampak tudi celotne procese. Ne izogibajo se konkurenci, temveč jo iščejo. Njihova strategija temelji predvsem na visoko usposobljenih in izobraženih zaposlenih, na kakovosti, na povezovanju z drugimi, na kooperacijah in podobnem. V svojih podjetjih vzpostavljajo podjetniške in menedžerske delovne skupine. Od zaposlenih pričakujejo, da so popolnoma predani delu in vdani podjetju, po možnosti vključeni v solastništvo. Za financiranje rasti in za profesionalno pomoč pogosto uporabljajo zunanje vire, ki jim nudijo bodisi finančno bodisi svetovalno podporo (Pšeničny, 2000, str. 30).

Dinamični podjetniki imajo ponavadi za sabo večletne izkušnje, večkrat tudi s propadlimi projekti in podjetji. Vse to jih žene v nove izzive in ustvarjanja. Večina jih je srednjih let, so bolj razgledani in izobraženi kot povprečen podjetnik. So kreativni, vztrajni, etični ljudje, ki imajo izjemno sposobnost predvidevanja tveganj in prilagajanja. Lahko bi rekli, da so dinamični podjetniki najboljša kombinacija vizionarjev, inovatorjev, uresničevalcev in poslovnih strategov. Najdemo jih v vseh dejavnostih, v vseh strokah in tudi v vseh velikostih podjetij (Birch, 1987, str. 82).

Dinamični podjetniki, ki vodijo najuspešnejše evropske gazele, so bolj izobraženi od slovenskih (Pšeničny, 2000, str. 29). Iz slike 1 je razvidna izobrazbena struktura slovenskih in evropskih dinamičnih podjetnikov v letu 2000.



Vir: Pšeničny, 2000, str. 29.

42 % slovenskih dinamičnih podjetnikov ima visoko izobrazbo, 30 % je takih z višjo in 23 % celo s srednjo izobrazbo. Le 5 % slovenskih najuspešnejših podjetnikov ima opravljen podiplomski študij, medtem ko se z doktoratom ne more pohvaliti nihče. Izobrazbena raven evropskih dinamičnih podjetnikov je naslednja: 9 % jih ima doktorat, 22 % jih je končalo podiplomski študij, 36 % pa jih ima univerzitetno oziroma visokošolsko izobrazbo. Med evropskimi dinamični podjetniki, za razliko od slovenskih, ne moremo najti podjetnika le s srednjo šolo.

Za uspešno poslovanje dinamičnih podjetnikov je pomembno, da delujejo v **okolju**, ki jim je naklonjeno. Naslednjih pet dejavnikov kakovosti okolja najbolj vpliva na spodbujanje dinamičnih podjetij (Vahčič, 1994, str. 15):

- izobraževalna infrastruktura (v bližnji okolici morajo biti univerze, kjer opravljajo visoko kakovostne raziskave),
- kakovostna delovna sila (pomemben je dostop do visoko izobraženih delavcev),
- kakovostna državna uprava (boljše storitve državne uprave za tolar obdavčitve),
- povezava s svetom (ceste, letališča, predvsem pa telekomunikacije),
- prijetni in zanimivi kraji za bivanje podjetnikov in njihovih družin.

Mnoge lokalne skupnosti in države so v preteklosti veliko vložile v razvoj infrastrukture in okolja. Področja z visoko kakovostno infrastrukturo iz izkušenj ZDA, Velike Britanije in azijskih novindustrializiranih držav dejansko pritegujejo visoko kakovostne podjetnike. Na podlagi teh spoznaj lahko ugotovimo, da je smiselna intervencija držav za spodbujanje podjetništva (Vahčič, 1994, str. 15).

Iz raziskave o dinamičnem podjetništvu v Sloveniji – 2000, so med vsemi slovenskimi gazelami, ki so ustrezala določenim merilom (takim, da jih lahko primerjamo z evropskimi gazelami na lestvici Growth Plus), izluščena naslednja mnenja o prijaznosti in naklonjenosti okolja do podjetnikov (Pšeničny, 2000, str. 31).

Izpostavljene so predvsem naslednje težave, s katerimi se srečujejo slovenski dinamični podjetniki:

- težave pri izterjavi plačil,
- podjetništvu nenaklonjena ekonomska in davčna politika države,
- nezadostni trg,
- pomanjkanje usposobljenih delavcev,
- slabe možnosti za financiranje posla.

Po mnenju slovenskih podjetnikov država podjetništva ne spodbuja dovolj. Predvsem so slovenski dinamični podjetniki kritični do davčne politike, ki ne spodbuja niti sodobnih načinov nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Tudi birokracija duši razvoj podjetništva in gospodarstva. Več kot 60 % slovenskih podjetij porabi na teden več kot 6 ur za opravila, ki jih je predpisala država. Največ časa jim vzame pridobivanje različnih dovoljenj (Kaučič, 2001, str. 14).

Kljub zunanjim težavam pa dinamični podjetniki kot najpomembnejše razloge za uspeh ali neuspeh podjetij iščejo v podjetjih samih.

1.3. POMEN HITRO RASTOČIH PODJETIJ

Hitro rastoča podjetja – gazele, ki iz majhnih podjetij v kratkem času prerastejo v velika, v globalni trg usmerjena podjetja, dajejo v uspešnih državah skoraj vso dinamiko gospodarstva (Vahčič, 1993, str. 126).

Hitro rastoča podjetja so vir **neto rasti zaposlenih** v gospodarstvu. Pri njih ne gre samo za možnost zaposlitve ob minimalni plači, pač pa za zaposlitev, ki zagotavlja visoke dohodke, dobre delovne pogoje, možnost pridobivanja novega znanja in osebnega razvoja, s tem pa tudi večjo kakovost življenja (Vahčič, 1994, str. 12).

Poleg ustvarjanja novih delovnih mest je za hitro rastoča podjetja značilna **visoka inovativnost** in uvajanje **novih tehnologij**. Predvsem pa, da znajo inovacije učinkovito tržno uveljaviti na lokalnem in svetovnem trgu (Acs, Carlsson, Thurik, 1996, str. 52).

Hitro rastoča podjetja prej ali slej prerastejo domači trg in začno prodirati na tuje trge. Z izvozom dosežejo večjo rast prihodkov, s čimer prispevajo k povečanju bruto domačega

proizvoda (BDP) in **večji gospodarski rasti**. Za vse države, ki so se v zadnjih desetletjih hitro razvijale, je značilno, da je bilo njihovo gospodarstvo izvozno usmerjeno.

2. TRŽNE STRATEGIJE V HITRO RASTOČIH PODJETJIH

2.1. TRŽNE STRATEGIJE

2.1.1. Opredelitev tržne strategije

Strategija trženja je sestavni del strategije podjetja. Tržne strategije pomenijo pot za doseganje zastavljenih ciljev trženja in vključujejo vse elemente trženjskega spleta (Rojšek, 1995, str. 3). Gre za realno zastavljene in dosegljive cilje, ki se nanašajo na ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci 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.

Na strategijo trženja vpliva več dejavnikov: demografsko, gospodarsko in družbenopolitično okolje, plačilna sposobnost odjemalcev itd. Poleg njih na strategijo vpliva še konkurenca, dobavitelji in tržni posredniki. Ključne za načrtovanje in kasneje izvajanje tržne strategije pa so vedno kupčeve želje in zahteve.

Načrt tržne strategije, s pomočjo katerega podjetje plasira proizvod na trg, je sestavljen iz treh delov (Kotler, 1996, str. 334):

- Prvi opisuje velikost, sestavo in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje, prodajo, tržni delež in načrtovani dobiček za prvih nekaj let.
- V drugem delu je večji poudarek na načrtovani ceni proizvoda, strategiji distribucije, enoletnem proračunu za trženje.
- Tretji del načrta tržne strategije se nanaša na prodajo in dobiček na dolgi rok ter na strategijo trženjskega spleta v času.

Podjetje oblikuje tržne strategije na osnovi izhodišč in ugotovitev tržnih raziskav, spremljanja konkurence, celovitega načrtovanja, vizije in drugih ugotovitev v okolju. Strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje. Za izvajanje omenjene strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih mora podjetje predvideti vnaprej. Dobro zastavljena tržna strategija je pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje tržnih dejavnosti (Devetak, 1999, str. 271).

2.1.2. Vrste tržnih strategij

Strategije trženja so različni avtorji obravnavali na različno. Večini je skupno, da bo uspelo tisto podjetje, ki je konkurenčno s tržno ceno, kakovostjo, ugodnejšimi dobavnimi roki in učinkovitim promoviranjem proizvodov, poleg tega obvlada diferenciranje proizvodov in storitev ter se je zmožno osredotočiti na konkretne proizvodne programe, ki jih ponudi na plačilno sposobnih tržnih segmentih (Devetak, 1999, str. 272).

V nadaljevanju so opisane tri različne vrste tržnih strategij, in sicer najprej generične strategije, nato strategije trženja glede na življenjski cikel proizvoda in na koncu še strategije trženja glede na stopnjo razvoja trga.

2.1.2.1. Generične strategije

Michael Porter je oblikoval tri generične strategije, s katerimi je možno dosežati nadpovprečne rezultate v panogi (Walker, Boyd, Larreche, 1998, str. 66):

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti je značilna za podjetja, ki si prizadevajo premagati konkurenco in pridobiti visok tržni delež s pomočjo nizkih stroškov proizvodnje in distribucije ter posledično nižjih prodajnih cen. Stroškovno prvenstvo dosežajo z ustrezno oskrbo surovin in reprodukcijskega materiala, tehnologijo in inženiringom. Podjetja, ki se odločijo za to strategijo, nastopajo na svojih tržnih segmentih z enotnim oz. standardnim trženjskim spletom (opisan v nadaljevanju). Tudi karakteristike njihovih proizvodov se ne spreminjajo pogosto. Njihova nevarnost so konkurenti, ki uvajajo strategijo diferenciacije (izboljševanje značilnosti in kakovosti proizvodov). V takih okoliščinah mora podjetje iskati rešitve konkurenčnosti z zniževanjem tržnih cen, kar je dolgoročno negativno, in zato težko obdrži vodečo pozicijo na trgu.

Diferenciacijo uporabljajo tista podjetja, ki svoje proizvode (izvirna oblika, pakiranje, kakovosten servis ipd.) oblikujejo za najboljšo zadovoljitev kupcev. Podjetja se specializirajo za tiste prednosti oz. posebnosti, s katerimi uspevajo na enem ali dveh konkurenčnih področjih. V teh primerih sledijo naročila ne glede na višje tržne cene. Tako lahko postanejo vodilna na področju kakovosti proizvoda oz. storitve ali tehnologije in s tem na določenem trgu. Slabost te strategije so lahko veliki stroški (npr. izdelave, skladiščenja), zato morajo podjetja stalno iskati priložnosti za zniževanje le-teh.

Osredotočenje ali tudi strategija tržnih niš (značilna je za obdelovalce tržnih niš) se razlikuje od prve in druge, saj se podjetje odloči za manjše število tržnih segmentov in za specializiran proizvod, ki ga prilagodi povpraševanju. Pri vseh tržnih segmentih lahko nastopa z enotnim trženjskim spletom ali pa prilagaja posamezne sestavine spleta glede na različne tržne

segmente. Pri tem uporablja bodisi vodstvo v stroškovni učinkovitosti bodisi eno izmed oblik diferenciacije znotraj ciljnega segmenta. Ta strategija je privlačna predvsem za podjetja z omejenimi viri, njena slabost pa je visoko tveganje sprememb ciljnih tržnih segmentov podjetja (Devetak, 1999, str. 272).

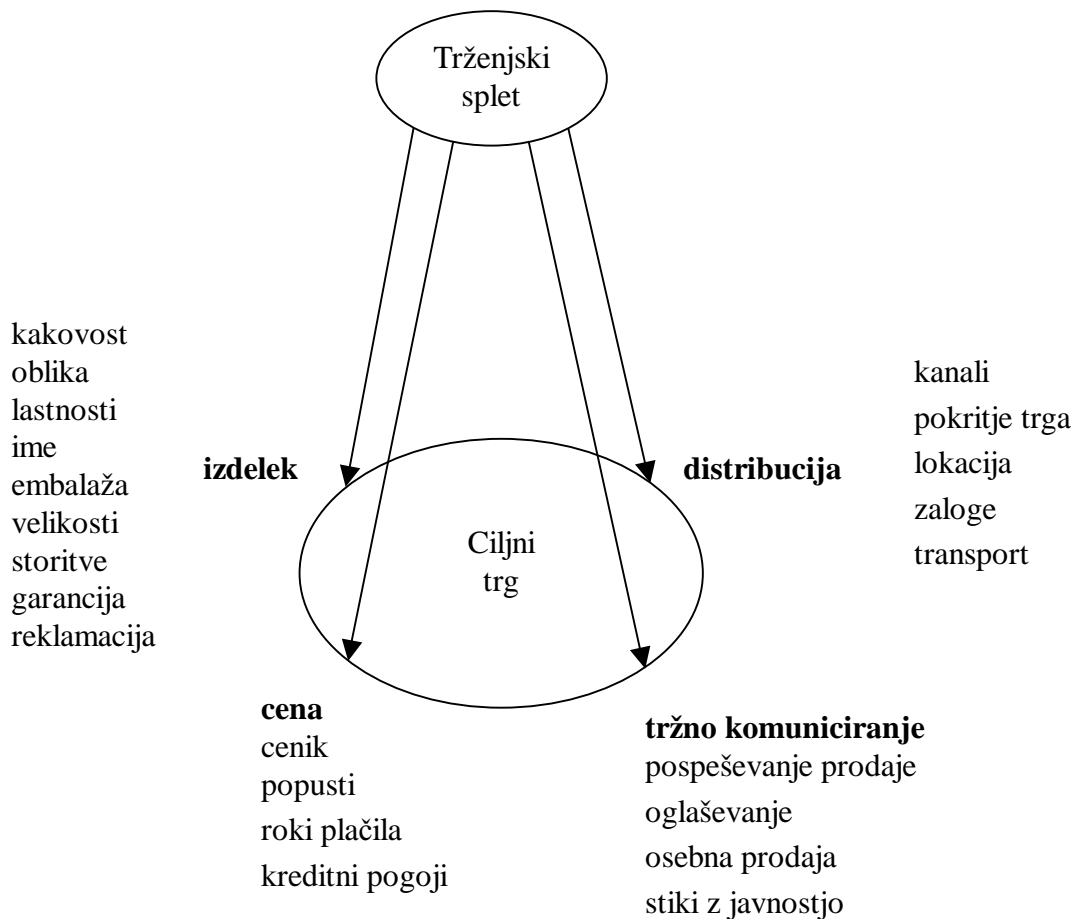
V praksi se le malo podjetij odloči samo za eno od navedenih strategij. Velika večina uporablja različne kombinacije med tremi podanimi strategijami za vse štiri sestavine trženjskega spleta.

Podjetje mora, preden se odloči za načine nastopanja in konkuriranja na trgih, natančno opredeliti trženjski splet, s katerim sledi svojim tržnim ciljem na ciljnem trgu. Trženjski splet je sestavljen iz kombinacije tržnih spremenljivk: proizvoda, cene, distribucije in tržnega komuniciranja. Sestavo prvin trženjskega spleta, ki so pomembne pri strategiji trženja, prikazuje slika 2.

Pri trženju storitev pa imamo zaradi njihovih posebnosti opravka z drugačnim trženjskim spletom kot pri trženju fizičnih proizvodov. Tako klasičnim prvinam (proizvodu, ceni, tržnemu komuniciranju in distribuciji) dodajamo še procese, ljudi in fizično okolje (Snoj, 1995, str. 10; Kurtz, Clow, 1998, str. 25).

Za obvladovanje trženjskega spleta je treba uresničevati tržno načrtovanje, spremljati in nadzorovati dejavnosti. Vse to mora podpirati dober informacijski sistem in organiziranost tržne funkcije.

Slika 2: Prvine strategije trženjskega spleta

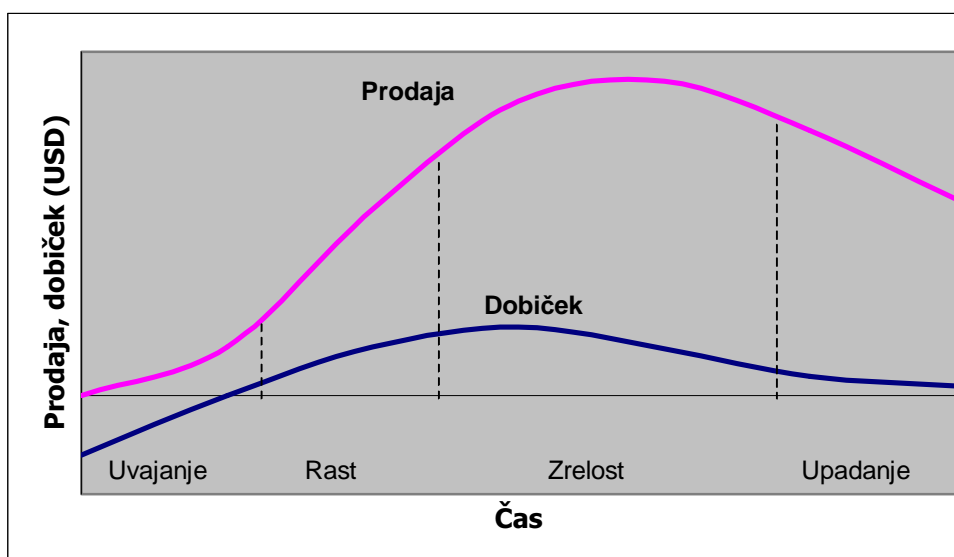


Vir: Kotler, 1996, str. 98.

2.1.2.2. Strategije trženja glede na življenjski cikel proizvoda

Pri oblikovanju strategij si podjetje lahko pomaga z analizo življenjskega cikla proizvoda, ko ustrezno fazi cikla, v kateri je proizvod, prilagaja elemente strategije trženja. Življenjski cikel proizvoda (prikazuje ga slika 3) sestavljajo obdobja razvoja, uvajanja, rasti, zrelosti in upadanja proizvoda.

Slika 3: Življenjski cikel proizvoda z vidika prodaje in dobička



Vir: Kotler, 1996, str. 356.

V fazi **uvajanja** proizvoda (ko se proizvod pojavi na trgu) je za nadaljnji razvoj proizvoda in obliko krivulje njegovega življenjskega cikla pomembno, kako proizvod sprejmejo kupci. Če proizvod sprejmejo pozitivno, sledi postopno večanje prodaje. Sčasoma se spreminja tako struktura kupcev kot tudi konkurence. Dobička na tej stopnji ponavadi ni zaradi visokih stroškov uvajanja proizvoda. Poznamo štiri strategije trženja na tej stopnji proizvoda (Kotler, 1996, str. 361):

- Strategija hitrega posnemanja smetane je uvajanje proizvoda z visoko ceno in močnim tržnim komuniciranjem z namenom, da se doseže najvišji možni dobiček na enoto. Podjetje se odloči za tak nastop na trgu, kadar večina kupcev še ne pozna njegovega proizvoda, si ga pa lahko privošči za tako visoko ceno. Podjetje si v tem primeru želi premagati konkurenco z uveljavitvijo svoje blagovne znamke pri kupcih.
- Strategija počasnega posnemanja smetane je primerna za podjetja, ki nastopajo na omejenih trgih, kjer kupci že poznajo njihove proizvode in so jih pripravljene plačati po visoki ceni ter kjer konkurenca ne pomeni nevarnosti za podjetje. Za njo je torej značilno šibko tržno komuniciranje in prodaja po visokih cenah.
- Strategija hitrega prodiranja je uvajanje proizvoda z nizko ceno in velikimi izdatki za tržno komuniciranje. S to strategijo je možno hitro doseči visok tržni delež. Podjetja jo uporabljajo takrat, kadar imajo stroškovno prednost pred drugimi konkurenti, kadar je trg velik, prav tako je velika konkurenca, večina kupcev se proizvoda še ne zaveda ter ga ne namerava plačati po visoki ceni.
- Strategija počasnega prodiranja se uporablja, ko je povpraševanje na trgu cenovno elastično in ko se kupci proizvoda že dobro zavedajo. Tu ni potrebna velika mera tržnega

komuniciranja. Strategija je uporabna za velike trge, kjer podjetja zaradi nevarnosti konkurence nastopijo z nizko ceno.

Za obdobje tržne **rasti** proizvoda je značilna hitra rast prodaje in dobička njegovih ponudnikov. Že v tem obdobju se zato pojavi potreba po diferenciaciji proizvoda, velik pomen ima tudi razvijanje njegove blagovne znamke. Konkurenti vstopajo v panogo. Cene morda zato rahlo padejo, če povpraševanje dovolj hitro narašča. Izdatki za tržno komuniciranje ostanejo na isti ravni ali se povečajo z namenom, da se še naprej obvešča potencialne kupce o proizvodu. Za to stopnjo so značilne naslednje strategije sprememb tržnega spleta (Kotler, 1996, str. 364):

- Podjetje izboljša kakovost proizvoda, slog in doda nekaj novih modelov v prodajo.
- Podjetje zniža cene, da pritegne kupce, ki so cenovno občutljivi.
- Podjetje razširi svojo distribucijsko mrežo.
- Podjetje išče in vstopi v nove tržne segmente.
- Podjetje oglašuje z namenom, da si pridobi naklonjenost kupcev.

Stopnja **zrelosti** običajno traja dlje kot ostale stopnje. V tej fazi je prodaja največja, vendar počasi začne upadati, ker je večina kupcev proizvod že sprejela. Podjetja težijo k podaljševanju te faze, z namenom, da iztisnejo čim večji dobiček, zato je tržna dejavnost večinoma posvečena zrelemu proizvodu. Tržne strategije, ki se uporabljajo v tej fazi, so naslednje (Kotler, 1996, str. 367):

- Strategije spremembe trga se uporabljajo, ko poskuša podjetje povečati prodajo oz. širiti trg za svojo blagovno znamko. Pridobitev novih kupcev (vstop na nove ciljne trge; geografske, demografske) in pridobitev konkurentovih kupcev so načini, s katerimi si podjetje zagotovi večje število uporabnikov. Poskrbeti pa mora tudi za to, da bi dosedanji kupci pogosteje in v večjih količinah uporabljali njihov proizvod ali storitev.
- Strategije spremembe proizvoda so namenjene izboljšanju kakovosti proizvoda oz. izboljšanju funkcionalnosti proizvoda (njegove trajnosti, zanesljivosti ...). Poleg tega je pomembno, da se podjetje posveča dodajanju novih značilnosti proizvodu (velikost, teža, materiali ...), s tem si ustvari zvestobo določenih kupcev in brezplačno publiciteto. Poleg omenjenega pa spada k tem strategijam še izboljšanje sloga, ki poskrbi za večjo privlačnost proizvoda in ustvarjanje identitete na trgu.
- Strategije sprememb prvin trženjskega spleta se uporabljajo, ko želi podjetje spodbuditi prodajo proizvoda s spremembo enega ali več elementov trženjskega spleta. Velik pomen pri spodbujanju prodaje zrelih proizvodov ima lahko znižanje cene, uvajanje določenih popustov oz. ugodnih kreditnih pogojev. Tudi o spremembi tržnega komuniciranja je na tem mestu vredno razmisliti, kajti pri zrelih proizvodih se namen oglaševanja in pospeševanja prodaje nekoliko razlikuje od namena promoviranja tistih proizvodov, ki se šele uvajajo na trg oz. so v stopnji rasti. Potreben je pregled in raziskava starih in potencialnih prodajnih poti, s katerimi bi podjetje prodrlo na nove tržne segmente. Prav

tako pa se morajo tržniki vprašati, ali so sposobni izboljšati prodajne storitve in tako pospešiti dobavo, ponudbo večjih posojil ipd.

V fazi **upadanja** proizvoda, zaradi spremembe okusa kupcev, povečanja konkurence in tehnoloških izboljšav, prodaja in dobiček močno padata. Nekatera podjetja opustijo proizvod in se umaknejo iz trga. Če obstaja zanj močna prodajna mreža, ga prodajo manjšemu podjetju. V nasprotnem primeru se mora podjetje odločiti za likvidacijo blagovne znamke. Preostala podjetja, ki ostanejo v panogi, pa poskušajo povečati obseg prodaje in dobiček na račun izstopnih podjetij. V eni od raziskav o strategijah podjetij v upadajočih panogah je Harrigan opredelil pet strategij, za katere se vztrajajoča podjetja lahko odločijo, in sicer (Kotler, 1996, str. 371):

- povečanje naložb podjetja (da bi okrepilo konkurenčni položaj),
- vzdrževanje ravni naložb podjetja,
- selektivno zmanjšanje naložb podjetja,
- "žetev" ali "molzenje" naložb podjetja (tako bi hitro prišli do gotovine),
- hitro ukinitve dejavnosti s čim boljšo razporeditvijo tega dela premoženja.

Za katero strategijo se podjetje odloči, je odvisno od privlačnosti panoge in konkurenčne moči podjetja v panogi. Če je podjetje v nepriljavni panogi in je konkurenčno močno, bi moralo razmisliti o selektivnem krčenju, če pa je v privlačni panogi in konkurenčno močno, pa je pametno, da okrepi naložbe.

2.1.2.3. Strategije trženja glede na stopnjo razvoja trga

Podjetja morajo, preden sprejmejo odločitev o izbiri primerne tržne strategije, dopolniti analize življenjskega cikla proizvoda s predvidevanji o razvojni poti trga. Zato so v nadaljevanju kratko opisane še stopnje v razvoju trga in njim pripadajoče strategije trženja (Potočnik, 1996, str. 79):

Pred **nastankom trga** obstaja latenten (prikriti) trg porabnikov, ki imajo podobne, še ne zadovoljene potrebe. Podjetja, ki najdejo tehnološko rešitev za proizvod, se sprašujejo, kje naj se pozicionirajo oz. kakšno strategijo vstopa na odkrit trg naj izberejo. Izbirajo lahko med tremi možnimi tržnimi strategijami:

- strategijo vstopa v eno tržno nišo (manjša podjetja),
- strategijo vstopa v več tržnih niš (večja podjetja),
- strategijo množičnega trženja (velike korporacije).

Inovator običajno oblikuje proizvod za množični trg, z uvajanjem tega proizvoda pa se začne stopnja nastanka trga.

Stopnja **rasti trga** se začne, ko se prodaja dobro odvija in na trg vstopijo nova podjetja. Ključna odločitev za posamezno podjetje je, kje bo vstopilo na trg. Tudi njemu so na voljo iste tržne strategije kot pri odkritju trga: strategija ene same tržne niše, strategija več tržnih niš in pa strategija množičnega trga (blagovno znamko postavi takoj poleg glavnega konkurenta).

V stopnji **zrelosti trga** so glavni tržni segmenti že pokriti. Podjetja z različnimi tržnimi prijemi tekmujejo med seboj za dodaten tržni delež. Ko se rast trga umiri, se le-ta začne drobiti. Razdrobljenosti trga pa večkrat sledi utrditev, ko neko podjetje razvije neko novo značilnost proizvoda, s čimer si pridobi velik tržni delež. Ostala podjetja nato poskušajo posnemati inovatorja in tako povzročijo ponovno deljenje trga. Vzorec utrditve in drobljenja se ponavlja, dokler povpraševanje po proizvodih ne začne upadati.

V času **upadanja trga** povpraševanje po proizvodih začne upadati iz dveh razlogov, ali zaradi zmanjšanja ravni celotne porabe ali pa zaradi zamenjave starih tehnologij z novimi.

V današnjem času morajo podjetja zaradi vedno večje konkurence ter zelo zahtevnih in pogajalsko močnih kupcev stalno spremljati spremembe potreb kupcev. Svoje proizvode morajo obogatiti z novimi značilnostmi, s čimer si na trgu ustvarijo konkurenčno prednost. Dobičkonosno bodo poslovala tista podjetja, ki bodo prva odkrila spremembe v željah potrošnikov in bodo znala temu primerno tudi prilagoditi svoje tržne programe.

2.2. STRATEGIJE RASTI IN TRŽNE STRATEGIJE

Temeljni cilj dinamičnega podjetja na dolgi rok je rast in razvoj podjetja. Rast podjetja je širjenje podjetja po obsegu in dejavnostih na dolgi rok. Kaže se lahko v obliki večanja prihodkov, dobičkov ali kapitala. Poznamo več različnih oblik rasti podjetja, katere narekujejo razmere znotraj podjetja in v zunanem okolju, ki se jim morajo podjetja zaradi nenehnih sprememb stalno prilagajati. V literaturi je najpogosteje omenjena delitev na notranjo in na zunanjo rast.

Podjetje doseže **notranjo rast** s povečanjem obsega poslovanja v obstoječih poslovalnicah ali pa z dograditvijo novih. Do **zunanje rasti** prihaja z združevanjem dveh ali več že obstoječih podjetij v novo ali pa s pripojitvijo obstoječega podjetja k drugemu podjetju, s čimer postane drugo večje, prvo pa preneha obstajati (Pučko, 1999, str. 41).

Praktična izvedba odločitev o rasti v podjetjih je vedno povezana s t. i. **strategijami rasti** (Tajnikar, 2000, str. 118). Strategije rasti so poslovne usmeritve podjetja, s katerimi podjetje doseže rast in povečanje vrednosti podjetja. V nadaljevanju so opisane strategije podjetniške rasti, ki jih podjetja najpogosteje uporabljajo (Tajnikar, 2001, str. 21):

- generična rast,

- diverzifikacija,
- licence,
- franšize,
- skupna vlaganja (joint-venture),
- pripojitve, spojitve in prevzemi.

Izvirni sta le dve strategiji rasti, in sicer generična in diverzificirana rast, s pomočjo vseh drugih pa se uresničujeta ti dve. V nadaljevanju je zato večji poudarek dan opisu prvih dveh v povezavi s strategijami tržnega spleta, ki jih uporabljajo podjetja pri tovrstnih rasteh, ostale pa so le na kratko razložene.

Generična rast je temeljna oblika rasti podjetja. Zanj je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost tako, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve ali enakega asortimenta proizvodov in storitev. Za povečanje obsega poslovanja in prodaje podjetje uporablja naslednje tržne strategije:

- različne prijeme tržnega komuniciranja (pospeševanja prodaje, oglaševanja itd.),
- učinkovito prodajo in prodajni servis (dobri prodajni pristopi, učinkovita poraba prodajnega časa itd.),
- različne načine distribucije (npr. organizacija lastne prodajne mreže),
- zniževanje prodajnih cen,
- prodajo kakovostnega blaga (spremenjena, nova embalaža itd.),
- prodajo majhne količine blaga po visokih cenah itd.

Za generično rast je, poleg dobre analize trenutnega stanja, izredno pomembna analiza ciljnega trga. Le rastoči trg lahko vodi v realizacijo načrtovane prodaje in posledično v generično rast. To pomeni, da je trg v fazi hitre začetne rasti oz. počasne stabilizacije tržnega povpraševanja. Trg poskuša podjetje širiti različno, predvsem geografsko in demografsko; poskuša z boljšo kakovostjo, reklamo, prodajnimi pristopi, distribucijsko mrežo pridobivati vedno nove kupce (Tajnikar, 2000, str. 118).

Diverzificirana rast je ponavadi hitrejša, bolj tvegana od generične rasti. Podjetje raste s pomočjo diverzifikacije, kadar v svojem poslovanju uvaja nove proizvode, storitve in nove trge. Podjetje se ponavadi odloči za diverzifikacijo, ko ne more več rasti na generični način, ko je njegova rast prerasla tržno rast ali je preveliko, da bi se lahko prilagajalo spremembam na trgu in v povpraševanju. V nadaljevanju so omenjeni trije načini diverzifikacije, ki so povezani z različnimi strategijami podjetja, vključno s tržno strategijo (Tajnikar, 2000, str. 133).

Razvoj novega proizvoda pravimo načinu diverzifikacije, kadar ponujamo novi proizvod na že obstoječi trg. Podjetja tu uporabljajo naslednje strategije:

- velike investicije v razvoj novih proizvodov in storitev,
- velike investicije v razvoj blagovne znamke,
- preprečevanje vstopa novih konkurentov z nizkimi cenami, učinkovito tržno komunikacijo, visoko kakovostjo proizvodov,
- ustvarjanje ekskluzivnih proizvodov,
- ustvarjanje takih proizvodov, ki se bodo čim bolj razlikovali od proizvodov konkurentov itd.

Tržni razvoj imenujemo prodajo obstoječega proizvoda na novem trgu. Pri tem uporabljajo podjetja naslednje strategije:

- raziskovalno-razvojno strategijo,
- iskanje novih obetavnih trgov (geografsko in demografsko),
- ustvarjanje novih trgov z načinom prodaje in z tržno akcijo,
- odvzemi dela trgov že obstoječim ponudnikom itd.

Čista diverzifikacija je ponudba novega proizvoda na novem trgu. Tržne strategije, ki so namenjene tej vrsti diverzifikacije, so kombinacija tržnih strategij ostalih dveh omenjenih diverzifikacij.

Preden se podjetje odloči za eno od teh oblik, mora narediti vrsto analiz in preučiti učinke posameznega načina diverzifikacije. Včasih podjetje z uvajanjem novih proizvodov le podpira svoj obstoječi program ter poskuša z njimi kompenzirati negativne učinke sezonskega značaja obstoječih proizvodov oz. nadomešča morebitne izpade prodaje proizvodov in storitev na starih trgih s prodajo le-teh na novih trgih. Z diverzifikacijo podjetje zmanjša negativen vpliv staranja svojih proizvodov in odgovori na izziv konkurence, tako da omogoči razvoj novim proizvodom in storitvam, ki zadovoljujejo nove potrebe kupcev.

Rast s pomočjo nakupa in prodaje licence vključuje na splošno manjše tveganje kot diverzifikacija proizvodnje. Licenca je pravica do uporabe ustrezne procesne tehnologije, običajno patentov, ustreznega oblikovanja v obliki vzorcev in modelov ter tržnih ekspertiz, zlasti blagovnih in storitvenih znamk oz. pravic industrijske lastnine in "know-howa". Pri prodaji licence se podjetje odloči, da bo ponudilo svoj proizvod ali proizvodni proces drugim podjetjem v zameno za licenčnino. Cilj dajalca licence je lahko zgolj povečanje likvidnosti in pridobivanje finančnih sredstev ali pa si želi podjetje z uresničitvijo tovrstnega podjetniškega projekta hitro rasti; blagovno znamko postaviti in jo uveljaviti na do sedaj še nedostopnih trgih, povečati svoj tržni delež, in si s tem povišati konkurenčni položaj na trgu. Na drugi strani pa podjetja, ki kupijo licenco, uporabljajo nove proizvode in tehnologije brez kakršnih koli sposobnosti lastnega inoviranja oz. stroškov lastnih raziskav. Tovrstna investicija, s katero

lahko zelo hitro rastejo, jim ne predstavlja velikega tveganja, saj je preverjena na trgu in z vidika ekonomike (Tajnikar, 2000, str. 136).

Rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize je precej podobna rasti s pomočjo nakupa in prodaje licence, le da gre tu za prodajo ne le tehnologije novega proizvoda in včasih trga, pač pa za prodajo "kompletnega posla" (proizvodov, storitev, podobe, prodajnega procesa, opreme, organizacije podjetja, sistema izobraževanja itd.), ki ga franšizor proda franšiziju. S pomočjo prodaje franšize lahko podjetje z znano blagovno znamko (ki mora biti obvezno patentno zaščitena) in s svojim poslovnim konceptom širi prodajo na nove trge. Podjetja, ki se odločajo za tak posel, so ponavadi stara vsaj dve leti, finančno stabilna in visoko profitna. Z vidika kupca pa je najpreprostejša podjetniška oblika, ki omogoča podjetniku brez lastnih poslovnih idej, vendar z razpoložljivimi finančnimi sredstvi ustanoviti podjetje, v katerem lahko ta kupljen poslovni koncept uresniči. Če obstaja ustrezen trg, po možnosti hitro rastoči, in če konkurenca ni prevelika, lahko franšizij kmalu postane uspešna gazela (Tajnikar, 2000, str. 139).

Rast s pomočjo joint-venture poslov je oblika rasti obsega poslovanja, pri kateri se dve podjetji odločita, da ustanovita tretje podjetje z namenom, da uresničita neko poslovno priložnost. Ponavadi pa eno od podjetji vlaga procesno tehnologijo v drugo podjetje, ki tako razširi obseg svojega poslovanja in nastopi z novimi proizvodi na nove trge. Med tem ko dajalcu procesne tehnologije pripada ustrezen prihodek, določen pri sklenitvi pogodbe in pa tudi dogovorjen nadzor nad izvedbo poslovnega projekta, uresničevalcu pripada pomoč prvega pri izpeljavi celotnega posla, kar pa ga še vedno ne sili, da se pripoji dajalcu tehnologije, temveč lahko ostane lastninsko samostojno (Tajnikar, 2000, str. 141).

Spojitive, pripojitve in prevzemi kot strategije rasti (Tajnikar, 2000, str. 148):

- **Spojitev** podjetij je oblika povezovanja podjetij, za katero je značilno, da iz dveh podjetij kot samostojnih pravnih oseb nastane novo podjetje, medtem ko prvotni podjetji prenehata obstajati.
- O **pripojitvi** govorimo, ko eno podjetje pripoji drugo, pri čemer pripojeno podjetje preneha obstajati ali pa deluje naprej kot hčerinsko podjetje prevzemnega podjetja.
- S **prevzemi** označujemo tiste načine rasti podjetij, pri katerih si prevzemno podjetje z nakupom delnic prevzetega podjetja pridobi kontrolni delež prevzetega podjetja in s tem vpliv na poslovanje prevzetega podjetja.

Spojitive, pripojitve in prevzemi lahko potekajo v različnih smereh, na osnovi katerih ločimo horizontalne, vertikalne, konglomeratne in koncentrične.

Tabela 1: Glavni razlogi za združevanje, pripojitve in prevzeme

Področje	Konkretni razlogi
Finančni razlogi	<ul style="list-style-type: none">• Popraviti razmerje med najetim in lastnim kapitalom.• Izravnava tržnih vrednosti delnic dveh podjetij.• Izravnati in stabilizirati denarni tok v določenem obdobju.• Ekonomija financ (nižji transakcijski stroški, gospodarnost, ekonomičnost ipd.).
Tržni razlogi	<ul style="list-style-type: none">• Možnost pridobitve novega trga.• Povečanje obstoječih trgov.• Kompatibilnost proizvodov ali storitev.• Boljša izkoriščenost ali prevzemanje obstoječih distribucijskih kanalov.• Imidž ali blagovna znamka drugega podjetja.
Menedžerski razlogi	<ul style="list-style-type: none">• Defenzivna strategija (eliminiranje, izključevanje konkurentov).• Spremembe učinkovitosti (boljša izkoriščenost kapacitet, kadrov ipd.).• Osebni motivi menedžerjev in lastnikov.
Davčni razlogi	<ul style="list-style-type: none">• Podjetje z visokim dobičkom si z nakupom podjetja v izgubi zniža davčno osnovo.• Presežek denarnih sredstev se lahko investira v vrednostne papirje drugih in v investicijo, za kar obstajajo olajšave.

Vir: Pšeničny, 1999, str. 96.

Strategija, ki jo izbere podjetje, naj bi izkoristila pozitivne lastnosti dosedanjih rasti podjetja, možnosti, ki obstajajo v okolju, ter zmanjšala ali odpravila slabosti, ki so se pokazale pri dosednji rasti ali ki izhajajo iz ovir v okolju. Seveda bi morala zadovoljiti predvsem cilje lastnikov in jim zagotoviti ustrezno žetev, izraženo v povečanju vrednosti podjetja (Tajnikar, 2001, str. 21).

2.3. KONKURENČNOST IN TRŽNE STRATEGIJE

Podjetja morajo za pripravo učinkovite tržne strategije nenehno spremljati na eni strani želje odjemalcev in na drugi strani strategije tekmecev. Največji tekmeči so za podjetje tista podjetja, ki skušajo zadovoljiti potrebe istih kupcev in imajo podobno ponudbo. Večkrat so za podjetje nevarni tudi t. i. prikriti konkurenti, zato mora podjetje budno spremljati strategije, cilje, prednosti in slabosti vseh obstoječih in možnih konkurenčnih podjetij.

Podjetje poskuša na podlagi informacij o konkurentih predvideti, kako se bodo konkurenti odzvali na poteze podjetja, kot so znižanje cen, pospeševanje promocije ali vpeljava novega

proizvoda. Na podlagi odzivov konkurentov in ob upoštevanju njihovih strategij podjetje ugotovi, s katerimi podjetji na trgu lahko učinkovito tekmuje (Kotler, 1996, str. 236).

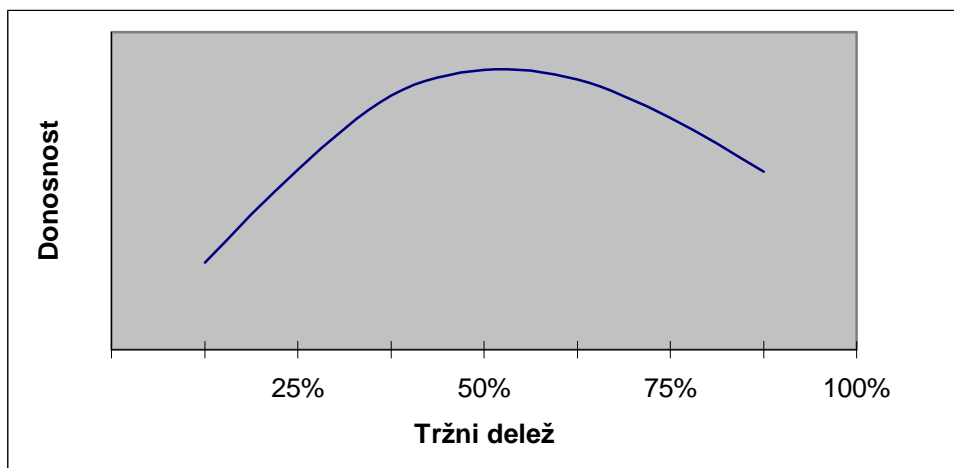
V nadaljevanju je opisana znana kvalifikacija tržnih strategij glede na vlogo, ki jo ima podjetje na trgu. Pri hipotetični tržni strukturi, kjer si največji tržni delež lasti tržni vodja, sledi manjši tržni delež v rokah izzivalca, še manjši tržni delež obdeluje posnemovalec (sledilec), najmanjši pa pripada zapolnjevalcu tržnih niš, so za posamezne udeležence značilne naslednje tržne strategije (Kotler, 1996, str. 382):

Tržni vodje so tista podjetja, ki so vodilna v svoji dejavnosti in imajo največji tržni delež. Ponavadi so prva pri spreminjanju cen, uvajanju novih proizvodov, pokrivanju distribucijskih kanalov in intenzivnosti tržnega komuniciranja. Za ostale konkurente so ta podjetja vredna izzivanja, posnemanja ali pa izogibanja. Vodje morajo biti na to vedno pripravljeni, saj podjetja, ki so na drugem ali tretjem mestu, stalno preizkušajo njegovo moč in poskušajo izkoristiti njegove slabosti.

Da bi podjetje obdržalo dominantno vlogo, mora ukrepati na treh področjih (Krishnamurthi, 2001, str. 7-14):

- Razširiti mora celotni trg, kar naredi tako, da poišče nove uporabnike (pri tem uporablja strategijo prodora na trg, strategijo novega trga ali strategijo geografske razširitve), odkrije in pospešuje novo uporabo proizvoda ali pa prepriča kupce, da ob eni priložnosti uporabijo večjo količino proizvoda.
- Vodilno podjetje mora neprestano braniti svoj tržni delež pred napadi konkurentov. To mu uspeva, če stalno povečuje svojo konkurenčno učinkovitost in svojo vrednost v očeh kupca; nenehno razvija nove proizvode in storitve, išče učinkovitejšo distribucijo in zmanjšuje stroške, postavlja cene, ki so v skladu z vrednostjo blagovne znamke, kot jo zazna kupec, svojo znamko ponuja v najrazličnejših velikostih in oblikah, da zadovolji spreminjajoče se želje uporabnikov, s čimer ne pušča prostora za napad konkurentov. Prevladujoče podjetje mora dobro premisliti, katera področja je treba braniti, tudi z izgubo, in katera lahko z malo tveganja opusti. Obstaja šest obrambnih strategij, ki jih lahko uporablja: obramba položaja, bočna obramba, preventivna obramba, obramba v obliki protinapada, gibljiva obramba in strateški umik.
- Za podjetja je smiselno povečevanje tržnega deleža, kadar donosnost raste z večanjem tržnega deleža in dokler taktika podjetja ne sproži protimonopolnih ukrepov. Na sliki 4 je prikazan vpliv rasti tržnega deleža na donosnost (Kotler, 1996, str. 392). Optimalni tržni delež je 50 %, nad to vrednostjo pa se donosnost s povečevanjem tržnega deleža zmanjšuje.

Slika 4: Optimalni tržni delež



Vir: Kotler, 1996, str. 392.

Večji deleži ponavadi prinesejo večji dobiček, ko podjetje upravlja večje obrate. Takrat se pomika navzdol po krivulji izkušenj, dosega najnižje stroške na ravni panoge, kar prenese na nižje cene. Prav tako pozitivno korelacijo med tržnim deležem in donosnostjo lahko doseže podjetje, ki ponudi proizvod nadpovprečne kakovosti za višjo ceno in tako več kot le pokrije strošek ponudbe boljše kakovosti (Kotler, 1996, str. 382–394).

Tržni izzivalci so podjetja, ki so v vzponu in ki v panogah zasedejo drugo, tretje ali nižje mesto. Ta podjetja napadajo tržne vodje in druge konkurente ter se v agresivnem boju spopadajo za večji tržni delež, kar vodi k večjemu dobičku. Večji tržni delež si izzivalci lahko pridobijo, če odvzamejo del trga svojim konkurentom ali če uničijo obstoj konkurentov.

Pri tem izbirajo med naslednjimi napadalnimi strategijami: čelni napad, bočni napad, obkolitev, izogibanje in gverilski napad, s pomočjo katerih napadejo enega od spodaj naštetih treh tipov podjetij:

- Napad na tržnega vodjo je zelo tvegana strategija, ki se lahko obrestuje. Uporablja se, kadar vodilno podjetje slabo oskrbuje določen segment. Izzivalec mora zato raziskati potrebe kupcev, jim ponuditi boljši proizvod oz. storitev kot vodilno podjetje.
- Napad na podjetja enake velikosti je smiseln, če le-ta ne opravljajo dobro svojega dela oziroma so finančno slabo stoječa. Preučiti je treba trg in možnosti za razvijanje novih proizvodov.
- Napad na majhna lokalna in regionalna podjetja je razumen, kadar tovrstna majhna podjetja nimajo dovolj finančnih sredstev in svojega dela ne opravljajo dobro (Kotler, 1996, str. 394–400).

Mnoga vzpenjajoča se podjetja se raje odločijo, da bodo vodilnemu podjetju sledila, kot pa da bi ga izzivala, kar ne pomeni, da so pasivna in le njegova kopija. **Tržni posnemovalci** težijo k temu, da bodo obdržali svoje kupce in osvojili zadovoljiv del novih, s tem ko bodo ustvarili izrazite prednosti v lokaciji, storitvah in financiranju. S strategijo posnemanja proizvoda oz. celo izboljšanja proizvoda zasledovalci oz. sledilci ponavadi dosežejo visoke dobičke, ker se izognejo vsem stroškom pri razvijanju novega proizvoda. Tržni zasledovalci so glavni cilj napadov tržnih izzivalcev, zato morajo poslovati z nizkimi stroški in visoko kakovostnimi proizvodi.

Obstajajo tri temeljne strategije tržnih posnemovalcev (Krishnamurthi, 2001, str. 15-21):

- Strategija ponarejanja je značilna za podjetja, ki ne ustvarijo nič novega, ampak živijo kot zajedavci na račun tržnega vodje. Npr. podjetje Rolex se stalno sooča s problemom ponarejanja proizvodov v nekaterih azijskih državah.
- Strategija posnemanja je značilna za podjetja, ki večino stvari kopirajo od tržnega vodje, ohranijo pa svojo embalažo, oglaševanje in politiko cen. Vodilnemu podjetju celo pomagajo, da se izogne odgovornosti za monopolizacijo.
- Strategija prilagajanja temelji najprej na prilagoditvi in kasneje na izboljšavi proizvoda tržnega vodje. Prilagojevalci se kasneje ponavadi razvijejo v izzivalce, kot se je to zgodilo mnogim japonskim podjetjem.

Zapolnjevalci tržnih niš ali "tamponerji" so nekatera manjša podjetja, ki se izognejo spopadu z vodilnim podjetjem tako, da ciljajo na majhne trge, ki so jih večja podjetja spregledala ali ignorirala. Na osnovi svoje specializacije, ki je lahko usmerjena h končnemu uporabniku, velikosti kupca, geografskemu območju, storitvam, prodajnim potem ipd., ponavadi uspešno zapolnjujejo tržne niše in dosegajo visoke donose. Zapolnjevalci tržnih niš dobro poznajo svojo skupino porabnikov in jih zato lahko boljše oskrbujejo kot druga podjetja, ki le občasno prodajajo svoje proizvode tem porabnikom. Postavljajo lahko visoke cene, saj je vrednost njihovih proizvodov v očeh kupcev visoka. Cilji strategij tržnih "tamponerjev" so:

- oblikovanje tržnih niš,
- širitev tržnih niš,
- obramba tržnih niš.

Podjetja se ne smejo osredotočiti na eno samo tržno nišo, temveč se morajo usmerjati na več tržnih niš hkrati. Le tako zmanjšujejo tveganje poslovanja in povečujejo svoje možnosti za uspeh (Kotler, 1996, str. 405).

Podjetja, vodilna in tudi izzivalci, posnemovalci in zapolnjevalci tržnih niš, v današnjem času tekmujejo ne samo z domačimi konkurenti, temveč vedno bolj tudi s tujimi. Domači trg napadajo globalna podjetja, ki ponujajo boljše proizvode po nižjih cenah. Zavedanje

porabnikov o njihovi blagovni znamki je mnogo močnejše. Domača podjetja se lahko ubranijo pritiska močnih tujih konkurentov s tem, da tudi sama vstopijo na tuje trge, se tako rešijo odvisnosti od enega samega trga in si s tem zmanjšajo tveganje poslovanja. Podjetja lahko tudi ugotovijo, da ponujajo tuji trgi večje možnosti za ustvarjanje dobička kot domači ali pa da imajo prevelike proizvodne zmogljivosti in potrebujejo dodatne trge za svoje proizvode.

Podjetja se v tujini soočajo z različnimi gospodarstvi, zakonodajami in kulturami posameznih narodov. Zato se mora večina podjetij, če želi uspešno poslovati v tujini, prilagoditi posebnostim posameznih držav. Tržne strategije podjetij se za različne trge lahko nekoliko spreminjajo. Čeprav nekatera podjetja po vsem svetu uporabljajo standardiziran trženjski splet (proizvode, cene, tržne poti in tržno komuniciranje), jih večina spreminja strategijo, da bi ustregla lokalnim razmeram in željam (Kotler, 1996, str. 419).

3. REZULTATI ANKETE 500 NAJHITREJE RASTOČIH SLOVENSКИH PODJETIJ

3.1. OPIS ANKETE

V anketi iz leta 2000, ki je zajela 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji glede na rast operativnega dobička med letoma 1994 in 1998, je mogoče poiskati razloge za hitro rast obravnavanih gazel v Sloveniji. Kaj je vplivalo na rast, je mogoče sklepati iz odgovorov na 42 vprašanj s področja trženja, proizvodnje, financ in organizacijske strukture, ki jih je zajela anketa. Nanjo se je odzvalo 47,6 % podjetij.

Anketa je bila izvedena v pisni obliki. Vprašalnik je bil zaprtega tipa, v njem je bil zapisan ves nabor pričakovanih odgovorov, tako da je bilo podjetjem onemogočeno oblikovanje lastnih odgovorov. To je tudi prav, saj je bila paleta možnih odgovorov dovolj velika, da so podjetja lahko izrazila svoje strateške prijeme, razvojne vizije ter ocenila učinkovitost delovanja. Pri vprašanjih so podjetja obkrožila ali en ali več odgovorov hkrati. V posameznih izjavah anketirancev je bilo opaziti določeno mero nerazumevanja vprašanj, saj so bili nekateri odgovori nasprotujoči, kar bo kasneje v analizi ustrezno pojasnjeno.

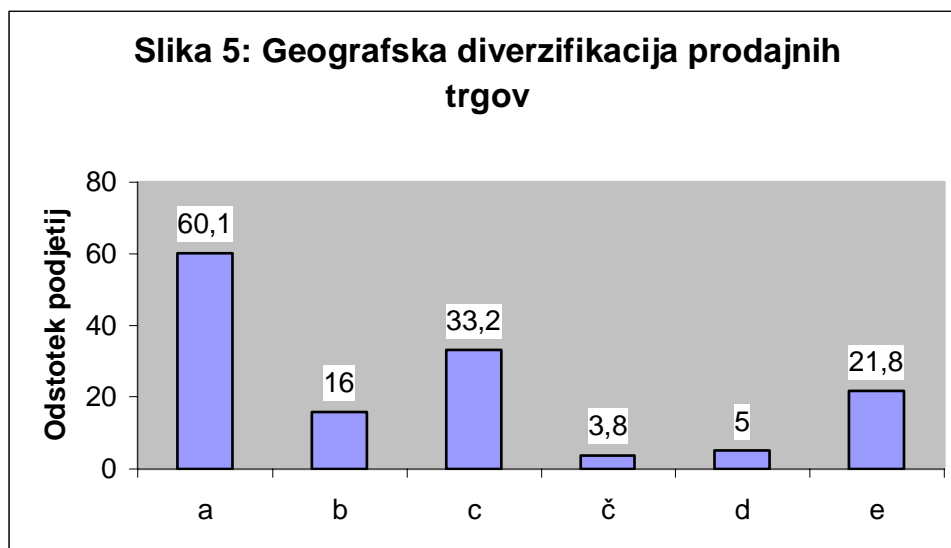
Prvi del vprašanj, ki ga bom v nadaljevanju natančneje analizirala, se nanaša na trge in trženje. Anketa sprašuje, kako so hitro rastoča podjetja prišla do trgov, na katerih trgih prodajajo in kako tvegano je poslovanje na teh trgih. Obenem se s pomočjo ankete ugotavlja, s kakšnim prodajnim programom podjetja vstopajo na trg in kakšne tržne strategije pri tem uporabljajo.

S pomočjo raziskave naj bi dobili sliko o tržnih prijemih hitro rastočih podjetij v Sloveniji, ki so se uspela ne samo obdržati na vse zahtevnejših trgih doma in v tujini, temveč tudi povečati obseg poslovanja. Rezultati te ankete bi lahko bili zgled in spodbuda drugim slovenskim podjetjem, ki še ne spadajo med t. i. gazele, ampak s počasnimi koraki napredujejo ali celo nazadujejo, ter vsem bodočim podjetnikom, ki bi želeli uspeti v poslu, pa ne vedo, kako tržiti dejavnost oz. proizvode ali storitve.

3.2. REZULTATI ANKETE S TRŽNEGA VIDIKA

3.2.1. Značilnosti trgov

Na podlagi ankete lahko ugotovimo, kakšna je geografska diverzifikacija prodaje slovenskih hitro rastočih podjetij. Na vprašanje, na katere trge podjetja večinoma prodajajo proizvode oz. storitve (možnih je več odgovorov), so dinamični podjetniki odgovarjali različno (slika 5).



Legenda:

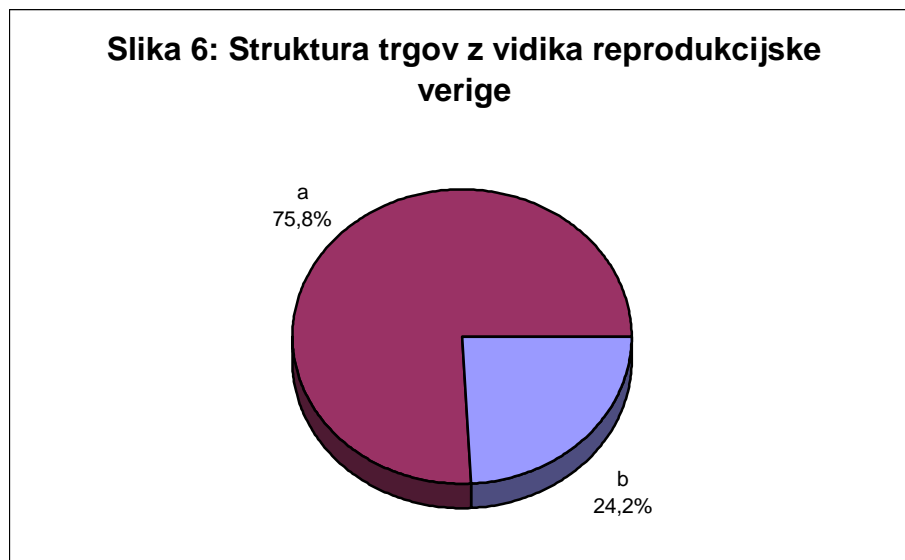
- a – domači trg
- b – lokalni domači trg
- c – domači in tuji trg
- č – svetovni trg
- d – evropski trg
- e – trg določenih tujih držav

Vir: Anketa.

Iz raziskave lahko razberemo, da večina slovenskih dinamičnih podjetij (60 %) prodaja na domače trge. Očitno slovenski prostor še ni preveč nasičen s ponudbo, da lahko tako velik

delež gazel, ki je osredotočen na prodajo domačim porabnikom, posluje dobičkonosno. Razlogi za take razmere so med drugim posledice tranzicije, ki so povzročile nastanek določenih lukenj v gospodarstvu (npr. sprostil se je del trga samoupravnih podjetij). Nekateri sposobni in iznajdljivi podjetniki so izkoristili nastale priložnosti za hitro rast svojih podjetij. Sicer pa tretjina slovenskih uspešnih podjetnikov za svoje ciljne trge poleg slovenskih izbira še privlačne trge v tujini. Dobra petina je takih, ki poslujejo samo na trgih določenih tujih držav. Iz tega lahko sklepamo, da se slovenska podjetja na eni strani zavedajo majhnosti slovenskega trga in pritiska vedno močnejših (tudi tujih) tekmecev doma, na drugi strani pa vidijo priložnosti za ustvarjanje dobička v tujini. Kljub temu je slovenskih podjetij, ki so uspela na evropskih ali celo svetovnih trgih, za zdaj še izredno malo (4–5 %).

Odgovor na vprašanje, kam v reprodukcijski verigi slovenske gazele plasirajo svoje proizvode oz. storitve, lahko razberemo iz slike 6.



Legenda:

a – finalni trgi

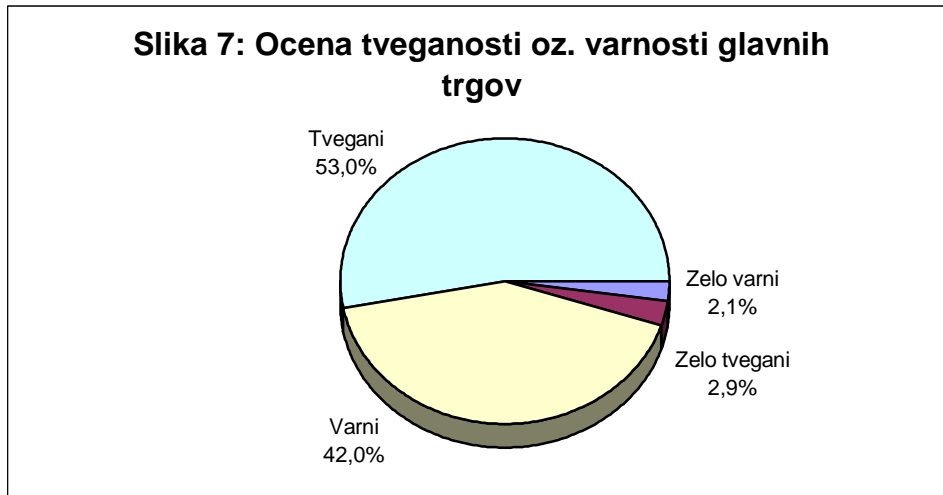
b – trgi blaga, ki ga kupci kupujejo za nadaljnjo proizvodnjo

Vir: Anketa

Kot vidimo, prodaja večina gazel svoje proizvode oz. storitve na finalne trge, manjši del pa je takih, ki prodajajo na trge blaga, namenjene za nadaljnjo proizvodnjo. Iz tega lahko sklepamo, da so uspešna predvsem tista slovenska podjetja, ki proizvajajo blago in opravljajo storitve za končne potrošnike, manj pa tista, ki plasirajo proizvode oz. storitve v predelovalno industrijo.

Težko je ugotoviti, kakšne so potrošniške navade, potrebe, kupna moč ali kakšna je sprejemljivost proizvodov oz. storitev na določenih trgih. Na tujih trgih se podjetja soočajo še

z drugimi težavami, kot so nepredvidljive gospodarske in politične razmere (zakoni, predpisi ipd.), poslovanje v tujini pa je tvegano tudi zaradi nepoznavanja kulturnih posebnosti porabnikov. Da bi podjetja pri vstopu na trge čim manj tvegala, je smiselno, da preučijo vse te dejavnike in se jim tudi prilagodijo. Kako tvegani oziroma varni so glavni trgi, kamor slovenske gazele prodajajo, nam prikazuje slika 7.

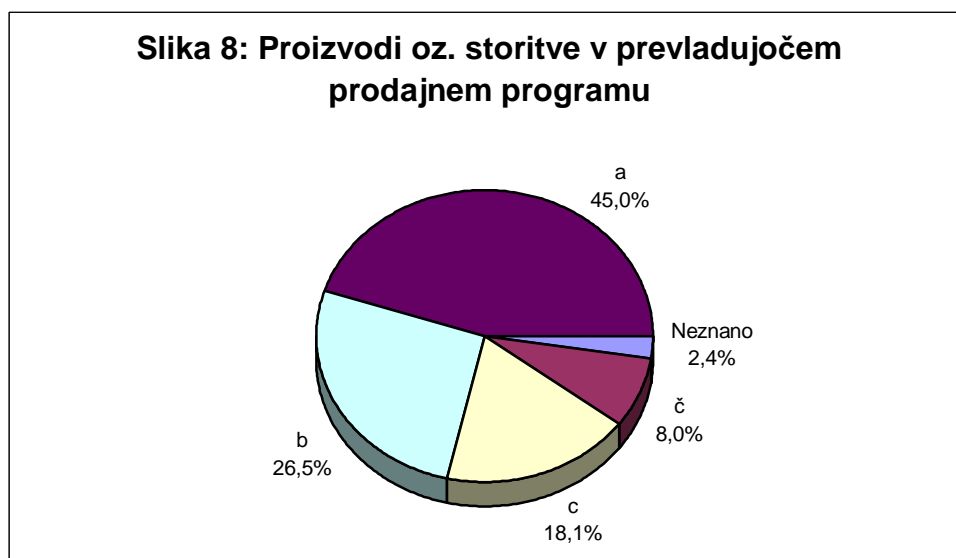


Vir: Anketa.

Manj kot 3 % gazel meni, da so glavni trgi, kamor plasirajo svoje proizvode oz. storitve, zelo tvegani. Več kot polovica podjetij meni, da prodaja na tveganih trgih, manjši delež, in sicer 42 %, podjetij pa je svoje trge opredelilo za varne. Majhen odstotek (2 %) slovenskih gazel posluje na zelo varnih trgih.

3.2.2. Značilnosti proizvodov in storitev

Slika 8 prikazuje, kako kupci sprejemajo proizvode oz. storitve hitro rastočih podjetij.



Legenda:

- a – Dobro sprejeti proizvodi oz. storitve pri kupcih, s katerimi lahko podjetje zasluži, ne da bi bilo treba zanje v prihodnje zelo veliko in tvegano investirati, hkrati pa je obstoj podjetja odvisen predvsem od njih.
- b – Mladi proizvodi oz. storitve, ki so jih kupci dobro sprejeli, vendar bo treba v prihodnje vanje še veliko investirati, investicije pa so še kar tvegane.
- c – Proizvodi oz. storitve, ki jih kupci še vedno kupujejo, vendar ni pričakovati, da bi lahko z njimi pritegnili več kupcev in zelo veliko zaslužili. Podjetje jih v tem trenutku tudi ne more nadomestiti z drugimi proizvodi oz. storitvami.
- č – Proizvodi oz. storitve, ki so sicer zanimivi, vendar jih kupci še niso v celoti sprejeli, na žalost pa bo treba vanje veliko investirati. Rezultat teh investicij pa ni zanesljiv.

Vir: Anketa.

Odgovori dajejo pregled nad tem, koliko so proizvodi oz. storitve slovenskih hitro rastočih podjetij uveljavljeni na trgih in kako jim kaže v prihodnosti. V skladu s tem lahko podjetja umestimo v matriko BCG (Boston Consulting Group), ki podjetja razvršča v skupine glede na njihov relativni tržni delež in stopnjo rasti trga (Potočnik, 1996, str. 16).

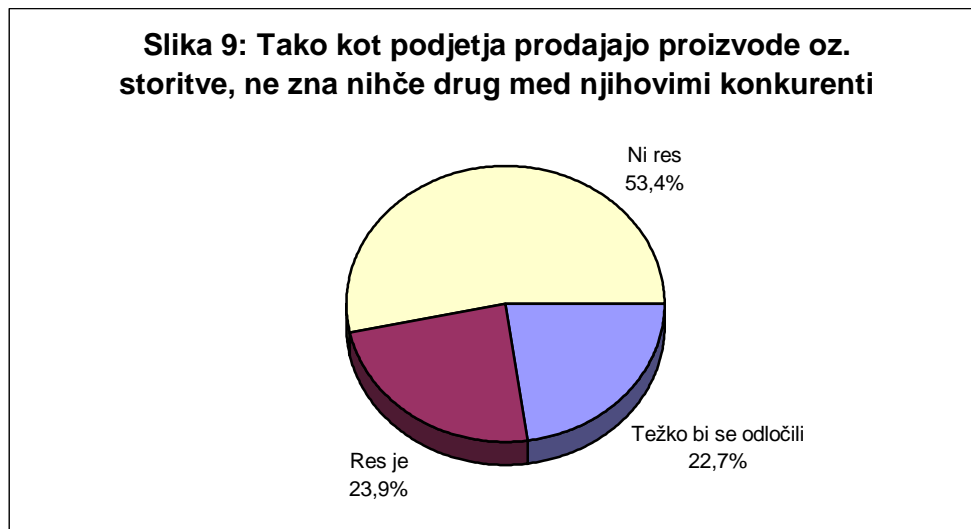
Skoraj polovica slovenskih hitro rastočih podjetij ima na trgu dobro uveljavljene proizvode oz. storitve t. i. krave molznice (v sliki 8 pod a), vendar pa so njihovi trgi nehali rasti. Krave molznice prinesejo podjetju veliko denarja, zato je obstoj podjetja odvisen predvsem od njih. Dobra četrtina podjetij ima proizvode oz. storitve imenovane zvezde in so vodje na hitro rastočem trgu. Potrebujejo veliko investicij, da se ubranijo svojih tekmecev. Če so zvezde donosne, postanejo krave molznice. Slaba petina slovenskih hitro rastočih podjetij prodaja proizvode oz. storitve t. i. pse (v sliki 8 pod c), ki imajo majhen tržni delež, pa tudi rast njihovih trgov je vprašljiva. Zelo majhen odstotek (8 %) slovenskih hitro rastočih podjetij pa posluje s proizvodi oz. storitvami t. i. vprašaji (v sliki 8 pod č), ki jih prodajajo na trge z visoko rastjo in nimajo velikega tržnega deleža. Vprašaji, v katere je treba veliko investirati, lahko postanejo zvezde.

Večina slovenskih gazel ima sicer dobro sprejete proizvode pri kupcih, vendar so trgi, na katere prodajajo proizvode, nehali rasti. Za prodajo t. i. krav bodo poskušale poiskati oz. ustvariti nove trge. Denar, ki ga bodo prinesle t. i. krave, bodo porabile za investicije v prodajo še ne uveljavljenih ali že uveljavljenih proizvodov na rastočih trgih.

3.2.3. Prodajne poti

Eno izmed vprašanj v anketi se nanaša na prodajne poti oz. način prodaje v hitro rastočih podjetjih. Zanimalo nas je, ali so si podjetja zaslužila mesto med gazelami tudi zaradi

specifičnega načina prodaje proizvodov oz. storitev, kateremu ostala podjetja niso mogla konkurirati. Odgovore prikazuje slika 9.



Vir: Anketa.

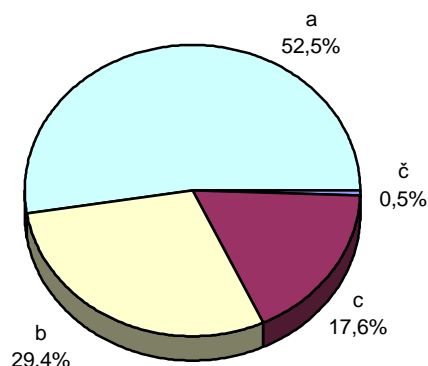
Dobra polovica gazel meni, da ne prodajajo proizvode oz. storitve na način, ki ga ne bi obvladali tudi konkurenti. Slaba četrtina je takih, ki trdijo, da uporabljajo takšen način prodaje, ki ga ostala podjetja ne obvladajo. Skoraj četrtina podjetij pa se ni mogla izjasniti o tem, ali njihov način prodaje izstopa od načina prodaje ostalih konkurentov, kar je verjetno pokazatelj njihovega nepoznavanja prodajnih poti vseh konkurentov.

Na osnovi odgovorov sklepamo, da večina uspešnih podjetij ne išče konkurenčne prednosti v posebnih prodajnih pristopih na trg, temveč se bolj posvečajo drugim tržnim prijemom.

3.2.4. Konkurenčnost

Poudarek na kakovosti in obliki proizvodov oz. storitev je bistven pri vzpostavljanju konkurenčnih prednosti. Kako sposobne oz. inovativne so slovenske gazele pri tem, nam prikazuje slika 10.

Slika 10: Ocena podjetij o kakovosti in obliki njihovih proizvodov oz. storitev temeljnega prodajnega programa v primerjavi s konkurenčnimi



Legenda:

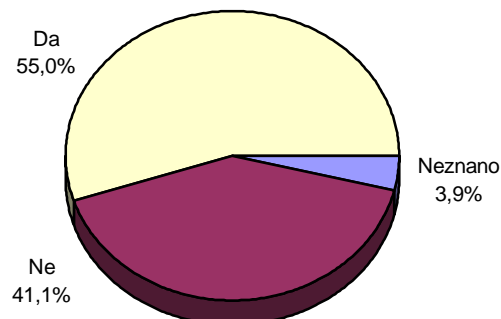
- a – Niso edini sposobni tako kakovostno in v taki obliki proizvesti temeljne proizvode oz. storitve.
- b – Edini so sposobni tako kakovostno in v taki obliki proizvesti temeljne proizvode oz. storitve.
- c – Ne morejo se odločiti.
- č – neznano

Vir: Anketa.

Le slaba tretjina podjetij meni, da so edini, ki so sposobni proizvesti proizvode oz. storitve, ki predstavljajo temeljni prodajni program, tako kakovostno in v taki obliki. Očitno dosegajo dobre rezultate z diferenciacijo proizvodov oz. storitev, ki je predvsem v videzu in kakovosti proizvoda oz. storitve. Več kot polovica podjetij priznava, da s svojo ponudbo proizvodov oz. storitev ne izstopa posebej v kakovosti, zato drugje iščejo možnosti za razlikovanje od konkurentov. Skoraj petina pa je takih, ki ne poznajo dovolj dobro konkurenčne ponudbe, zato se pri vprašanju niso opredelili.

Ne smemo zanemariti dejstva, da imajo slovenske gazele v svojem prodajnem programu tudi takšne proizvode oz. storitve, ki so jih sposobne v določeni obliki in kakovosti proizvesti samo one (slika 11).

Slika 11: Podjetja proizvajajo posamezne proizvode oz. storitve v obliki in kakovosti, ki jih ostali ponudniki niso sposobni

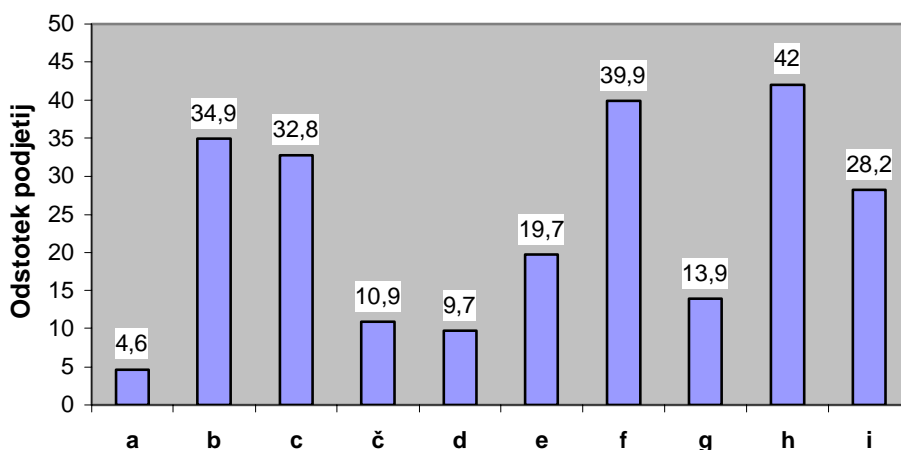


Vir: Anketa.

Kot vidimo, je več kot polovica podjetij navedla, da ima med proizvodi oz. storitvami, ki jih ponuja, tudi takšne, ki so jih sposobni ponuditi le v njihovem podjetju. Sklepamo lahko, da ima večji del podjetij v svojem prodajnem programu tudi "posebnosti", ki pa večinoma ne predstavljajo osnovnega prodajnega programa. Eden od razlogov je lahko, da so trgi oz. tržne niše, katere zadovoljujejo ti proizvodi, premajhni, da bi podjetju omogočali solidno poslovanje, vendarle pa jim omogočajo prevladujoči položaj v tržni niši.

Katere tržne strategije uporabljajo slovenske gazele pri vsakodnevem poslovanju, da obdržijo svojo konkurenčno prednost pred drugimi ponudniki, prikazuje slika 12.

Slika 12: 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
- č – prodajati majhne količine po visokih cenah
- d – prodajati velike količine po visokih cenah
- e – izkoristiti kratkoročne tržne priložnosti
- f – blago čim bolj razlikovati od blaga konkurentov
- g – preprečevati vstop novih konkurentov
- h – veliko investirati v razvoj novih proizvodov in storitev
- i – veliko investirati v blagovno znamko

Vir: Anketa.

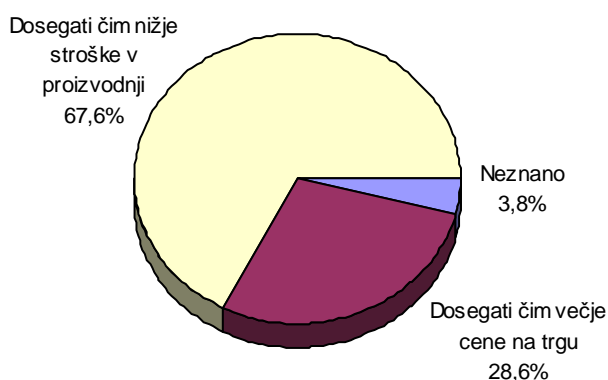
Očitno se dinamični podjetniki zavedajo pomembnosti kakovosti proizvodov in storitev, ki jo zahtevajo vedno zahtevnejši in tržno močni kupci. Zato jih pri svojem poslovanju kar 42 % investira v razvoj novih proizvodov in storitev. Da bi privabili in zadržali svoje kupce, jih je 40 % usmerjenih v proizvodnjo takih proizvodov oz. storitev, ki naj bi se čim bolj razlikovali od konkurenčnih. Investicije v blagovno znamko so pomembne pri 28 % hitro rastočih podjetij. Po odgovorih sodeč sklepamo, da velik delež uspešnih podjetnikov v tržnem spletu posveča pozornost samemu proizvodu oz. storitvi.

Menimo tudi, da so kupci proizvodov oz. storitev cenovno zelo občutljivi, zato jih tretjina daje prednost prodaji kakovostnega blaga po nizkih cenah, le desetina podjetij pa prodaja po visokih cenah.

Slabih 20 % jih navaja, da pri svojem poslovanju izkoriščajo kratkoročne tržne priložnosti. Samo 14 % gazel pa je izjavilo, da je ena izmed temeljnih strategij, ki jih zasledujejo pri vsakodnevem poslovanju, preprečevanje vstopa novih konkurentov.

Da si dinamični podjetniki lahko privoščijo nizke cene na trgu, morajo skrbno načrtovati proizvodne in ostale stroške podjetja. Politika poslovanja večine slovenskih hitro rastočih podjetij je torej poskušati doseči čim nižje stroške v proizvodnji ter tako uspešno konkurirati na trgu z niskimi cenami. Omenjeno trditev podpira slika 13.

Slika 13: Pri tekočem poslovanju se podjetja v večji meri trudijo:

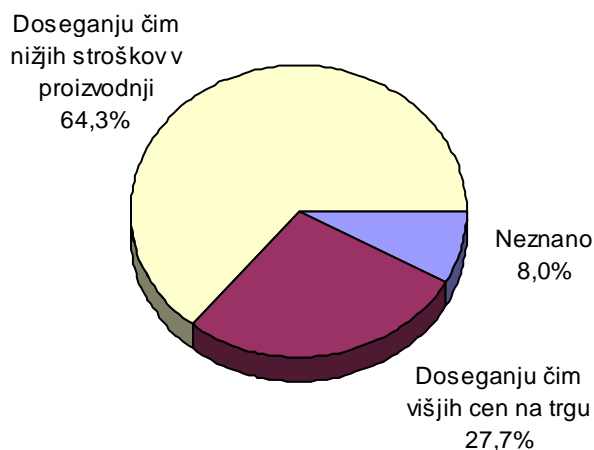


Vir: Anketa.

Dobri dve tretjini podjetij se trudi dosežati čim nižje stroške v proizvodnji. Manj kot 30 % pa jih teži k doseganju čim višjih prodajnih cen.

Kolikim dejansko uspe uresničiti načrte, pa lahko razberemo iz slike 14. Obravnavana slovenska podjetja so očitno zelo uspešna pri uresničevanju načrtovanega, kar jih je, poleg drugih dobrih poslovnih potez, pripeljalo na visoko mesto lestvice najhitreje rastočih podjetij.

Slika 14: V tekočem poslovanju so podjetja bolj uspešna pri:

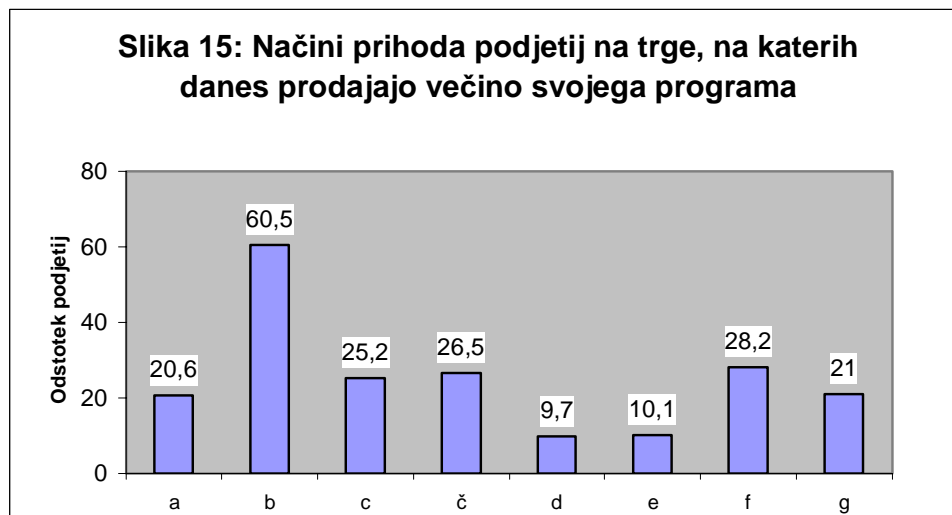


Vir: Anketa.

Na osnovi odgovorov sklepamo, da večina dinamičnih podjetnikov sledi strategiji stroškovne učinkovitosti, saj lahko samo tako dosega na trgu nizke prodajne cene in si s tem zagotovi konkurenčno prednost pred ostalimi ponudniki.

3.2.5. Strategije vstopa na trge

Slovenska hitro rastoča podjetja so uporabljala različne načine vstopa na trge, na katerih danes prodajajo večino prodajnega programa.



Legenda:

- a – Podjetja so nastopila kot prvi ponudnik na določenem trgu.
- b – Podjetja so prevzela del trga, na katerem so že bili ponudniki podobnega blaga.
- c – Podjetja so ponudila nove proizvode ali storitve, ki jih do tedaj ni ponujal še nihče.
- č – Podjetja so obstoječe proizvode prilagodila tako, da so pritegnila k nakupom kupce od dotedanjih ponudnikov.
- d – Podjetja so s proizvodi ustvarila popolnoma nov trg, ki ga do tedaj še ni bilo.
- e – Podjetja so z načinom prodaje in trženjsko akcijo ustvarila nov trg, ki ga do tedaj še ni bilo.
- f – Podjetja so trg osvojila z uporabo blagovnih znamk znanih tujih ponudnikov.
- g – Podjetja so trg osvojila z lastnimi blagovnimi znamkami.

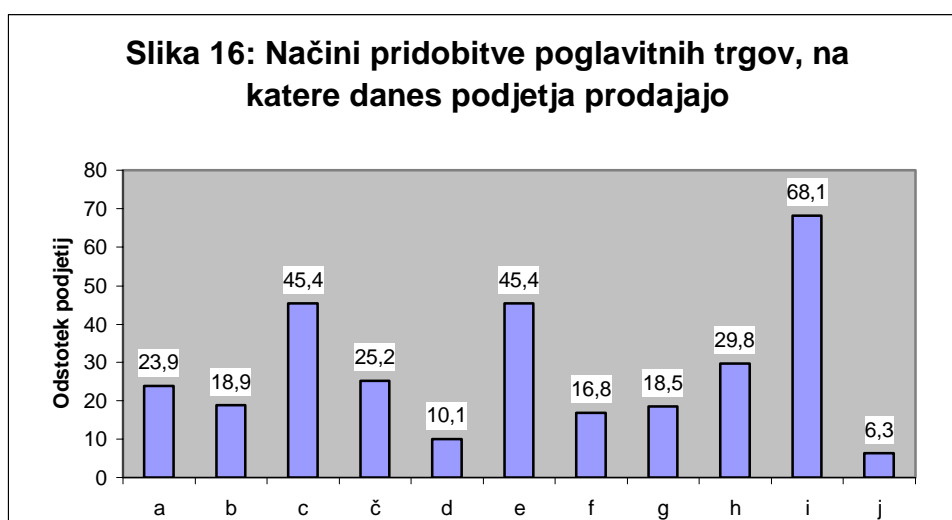
Vir: Anketa.

Ugotavljamo, da je 60 % dinamičnih podjetnikov prišlo do trgov tako, da so prevzeli del trga že obstoječim ponudnikom blaga. Precej manj, 28 % podjetnikov zagotavlja, da jih je do osvojitve ciljnih trgov privedla uporaba tuje blagovne znamke. Približno 26 % je takih, ki so z določeno spremembo in rahlim izboljšanjem proizvoda prevzeli kupce konkurentom. Samo četrtnina poslovnih je uspela zaradi na novo razvitih proizvodov oz. storitev, ki jih do tedaj še ni bilo na trgu. Iz odgovorov je razvidno tudi, da je manjši odstotek (21 %) gazel razvil lastno

blagovno znamko. Samo petina podjetij je nastopila kot prvi ponudnik na določenem trgu. Še manjši delež pa je tistih, ki so sami ustvarili nov trg.

Na osnovi teh odgovorov smo prišli do spoznanja, da so dinamična podjetja osvajala trge največkrat s prevzemom kupcev prejšnjim ponudnikom in se manj angažirala pri ustvarjanju novih trgov. Z že uveljavljenimi tujimi blagovnimi znamkami je bil prodor na trge lažji kot z lastno blagovno znamko, čeprav tudi ta ni bila zanemarljiva. Tudi z novimi ali izboljšanimi proizvodi podjetja niso množično vstopala na ciljne trge, ker je bilo dovolj prostora za obstoječi prodajni program, potrebna sta bila le ustrezen pristop in trženje.

Za hitro rastoča podjetja so v okviru trgov, kamor prodajajo večino svojih proizvodov oz. storitev, še posebej pomembni poglavitni trgi. Pri osvajanju teh trgov so podjetja uporabljala različne načine, kar se vidi iz naslednje slike.



Legenda:

- a – Podjetniki so izkoristili poslovne povezave iz prejšnjih zaposlitev.
- b – Podjetja so prevzela trg razpadlih starih (samoupravnih) podjetij.
- c – Podjetja so prevzela trg od konkurentov.
- č – Podjetja so izkoristila blagovne znamke tujih partnerjev.
- d – Tuji partnerji so omogočili podjetjem dostop do novih trgov.
- e – Podjetja so organizirala lastno prodajno mrežo.
- f – Podjetja so izvedla učinkovito reklamno akcijo in vložila veliko denarja.
- g – Podjetja so pri pridobitvi trgov veliko tvegala.
- h – Podjetja so bila sposobna ponuditi blago po zelo nizkih cenah.
- i – Proizvodi in storitve podjetij so zares kakovostni.
- j – drugo

Vir: Anketa.

Več kot dve tretjini podjetij je prepričanih, da so jih kakovostni proizvodi in storitve pripeljali do sedanjih poglavitnih trgov. Skoraj polovica jih pravi, da so prevzeli pomembne trge od konkurentov, kar je v skladu z odgovorom na prejšnje vprašanje, kjer navaja večina dinamičnih podjetnikov, da je največji del prodaje ustvarila na trgih prejšnjih ponudnikov. Enak, zelo visok odstotek podjetij (46 %) je moral razviti lastno prodajno mrežo, če so hoteli prodreti na ciljne trge. 30 % podjetij je pridobilo te trge, ker so bili sposobni konkurirati z zelo nizkimi cenami. Četrtnina jih je izkoristila blagovne znamke tujih poslovnih partnerjev, desetim odstotkov vseh podjetij pa so tuji partnerji pripomogli do novih trgov. Približno 24 % podjetij je izkoristilo poznanstva in povezave iz prejšnjih zaposlitev. Samo 18 % podjetnikov meni, da so pri vstopanju na pomembnejše trge veliko tvegali.

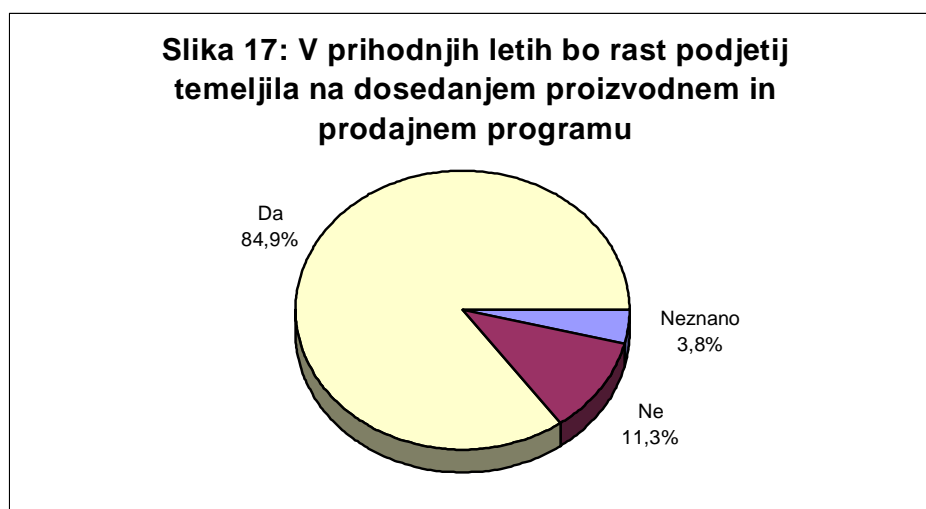
Ugotavljamo, da so podjetja pridobila najpomembnejše trge zaradi ponudbe kakovostnih proizvodov oz. storitev, po sorazmerno nizkih cenah, in uvedbe lastne prodajne mreže.

3.2.6. Tržne rasti

Ne nazadnje je na tem mestu smiselno omeniti še oblike rasti, za katere se bodo gazele odločale v prihodnjih letih. Kako se namerava podjetje širiti na dolgi rok, je predvsem odvisno od priložnosti in nevarnosti, ki jih ponuja zunanje okolje in pa razmere nastale znotraj podjetja. Sprejemanje pravih odločitev pri izbiri strategij rasti bo gazelam v prihodnosti pripomoglo k še hitrejši in večji rasti.

3.2.6.1. Obstoječi prodajni program

Želeli smo ugotoviti, koliko podjetij bo v prihodnje uporabljalo generično rast. Hitro rastoča podjetja so bila zato v anketi povprašana, ali bo v prihodnjih letih rast njihovega podjetja še vedno temeljila na dosedanjem proizvodnem in prodajnem programu. Odgovore prikazuje slika 17.

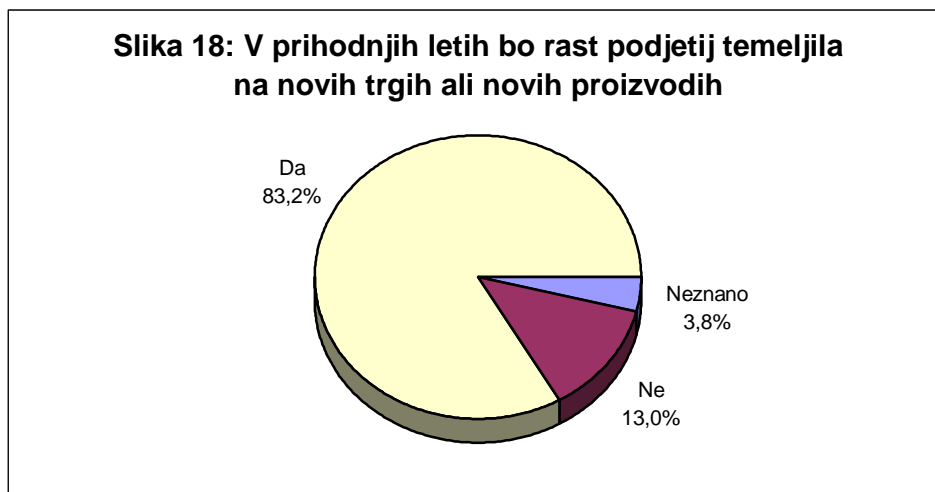


Vir: Anketa.

85 % anketiranih dinamičnih podjetnikov se je odločilo v prihodnosti graditi poslovanje na generični rasti, ki je temeljna oblika rasti. Obdržati nameravajo dosedanji proizvodni in prodajni program, kar pomeni, da bodo povečali obseg poslovanja in prodaje z naslednjimi tržnimi prijemi: učinkovitejšo prodajo, raznimi oblikami tržnega komuniciranja, boljšo kakovostjo proizvodov, različnimi načini distribucije, znižanjem tržnih cen ali z boljšim prodajnim servisom ipd. Pogoj za podjetje, ki si želi pridobiti kupce s takim načinom poslovanja, je, da nastopi na rastočem trgu. Slovenska podjetja očitno menijo, da jim je na voljo še veliko dobičkonosnih trgov, ki so v fazi hitre začetne rasti oz. počasne stabilizacije tržnega povpraševanja.

3.2.6.2. Razvoj novih proizvodov in tržni razvoj

Zanimalo nas je še, koliko podjetij bo v prihodnje uporabljalo diverzificirano rast. Ugotovitve razkriva slika 18.



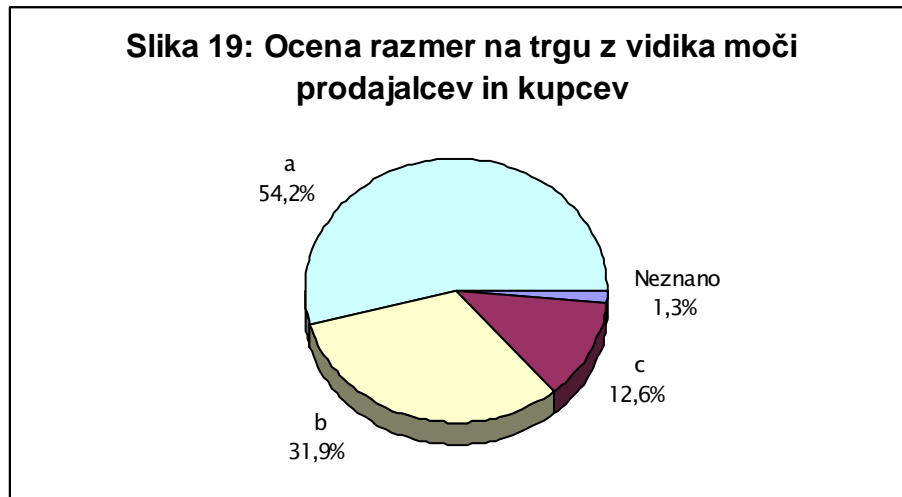
Vir: Anketa.

Kar 83 % podjetij meni, da bo njihovo poslovanje raslo s pomočjo novih proizvodov in na novih trgih. Glede na rezultat iz prejšnjega vprašanja, kjer je 85 % podjetij trdilo, da se bo v prihodnosti držalo starega programa, lahko sklepamo, da bodo podjetja obstoječi proizvodni oz. prodajni program dopolnila tudi z novimi proizvodi. Z uvajanjem novih proizvodov bodo torej podpirala svoj obstoječi program. Tako se bodo izognila negativnim vplivom sezonskega značaja starih proizvodov ali zmanjšala negativen vpliv staranja dosedanjih proizvodov. Prav tako bodo slovenske gazele, ko bodo prerasle svoje dosedanje trge, začele iskati nove trge oz. poskušale ustvariti nove trge.

3.2.7. Aktivna ali pasivna strategija trženja

Aktivno strategijo trženja uporabljajo podjetja na tistih trgih, kjer lahko kot prodajalci uveljavljajo svoje zahteve oziroma imajo večjo pogajalsko moč od kupcev. V nasprotnem

primeru govorimo o pasivni strategiji trženja. Zanimalo nas je, kakšno vlogo prevzemajo slovenske gazele pri pogajanjih z odjemalci njihovih proizvodov oz. storitev oziroma, ali so pri kreiranju razmer na trgu močnejše gazele kot ponudniki ali njihovi kupci.



Legenda:

- a – Razmere se oblikujejo večinoma pod vplivom zahtev in moči kupcev.
- b – Odnos med močjo kupcev in prodajalcev je približno izenačen in uravnotežen.
- c – Na trgih prevladujejo prodajalci, ki marsikdaj kupcem vsiljujejo svoje voljo.

Vir: Anketa.

Dobra polovica podjetij prodaja na trge, kjer se morajo večinoma prilagoditi povpraševanju oziroma zahtevam kupcev. To pomeni, da je na teh trgih dovolj velika konkurenca, zato so se podjetja prisiljena podrediti potrošnikovim zahtevam. Očitno nekaj gazel posluje tudi na trgih, kjer imajo močnejšo pogajalsko moč prodajalci, torej lahko slovenske gazele aktivno nastopajo na teh trgih in uveljavljajo svoje pogoje oz. zahteve.

4. SKLEP

Hitro rastoča podjetja oz. gazele so običajno majhna in srednje velika podjetja. Mednje spada 5–10 % najuspešnejših podjetij pri doseganju visoke stopnje rasti prodaje, dobička ipd. med vsemi podjetji v gospodarstvu ali panogi.

Gazele se razvijajo predvsem v okolju, ki jim je naklonjeno, v krajih z dobro infrastrukturo in telekomunikacijami, kjer so izobraževalne ustanove in kakovosten kader.

V prvih letih poslovanja se financirajo iz lastnih virov, pozneje pa izkoriščajo zunanje finančne vire. Kar nekaj let mora miniti, da podjetja uspejo osvojiti ciljne trge in uspešno poslujejo. Na trgih delujejo v začetku razvoja bolj lokalno, pozneje pa globalno.

V gazelah delujejo dinamični podjetniki, ki so prodorni, znajo videti ter izkoristiti tržne priložnosti in konkurenčno prednost podjetja, večkrat pa v poslu tudi veliko tvegajo. So tržno usmerjeni, konkurenca jim pomeni izziv, ne pa obremenitev. V podjetju imajo pomemben lastniški delež in s tem moč odločanja.

Hitro rastoča podjetja dajejo dinamiko gospodarstvu, saj z rastjo ustvarjajo več delovnih mest in povečujejo zaposlovanje. Zato bi morala biti država zainteresirana za njihovo hitrejšo rast in jim nuditi vso podporo z makroekonomskimi ukrepi, predvsem pa bi jih morala spodbujati pri inovacijah in z davčno politiko, jim omogočiti investiranje v razvoj, nuditi podporo za zagon in rast podjetja.

Uspeh slovenskih hitro rastočih podjetij je treba pripisati podjetnikom, ki znajo spretno izkoriščati notranje razmere in tržne priložnosti. Kot je razvidno iz ankete, so podjetja usmerjena pretežno na domači trg, le dobra polovica jih hkrati posluje tudi s tujim trgom in še to le z nekaterimi državami. Svoje proizvode oz. storitve prodajajo pretežno na finalni trg, za potrebe končnih potrošnikov. Podjetja ocenjujejo trge bolj tvegane kot varne, predvsem zaradi nepredvidljivih gospodarski in političnih razmer (zakoni, predpisi ipd.) in (ne)poznavanja kulturnih posebnosti na tujih trgih. Zelo malo podjetij se srečuje s trgi, ki so bodisi zelo tvegani bodisi zelo varni. Pri oceni razmer na trgih z vidika pogajalske moči poslovnih partnerjev je rezultat pričakovan, saj se mora v tržnem, konkurenčnem okolju večina prodajalcev podrediti zahtevanim pogojem kupca, manjši del pa ima s kupci uravnotežen položaj. Zelo malo je podjetij, ki lahko v vlogi prodajalca uveljavljajo svojo pogajalsko moč.

Zanimivo je, kako so slovenska hitro rastoča podjetja osvojila trge za večinski del prodajnega programa. Največ podjetij je prišlo do trga tako, da so izpodrinili ostale ponudnike podobnega blaga. Dobra četrtina jih je trg osvojila s pomočjo tujih blagovnih znamk in le petina z lastnimi blagovnimi znamkami. Četrtina vseh podjetij je ponudila na trg čisto nove proizvode oz. storitve, ki jih na trgu še ni bilo. Približno enak odstotek podjetij je z manjšo spremembo proizvodov oz. storitev prevzel kupce konkurentom. Manjši del podjetij je s ponudbo proizvodov oz. storitev in z načinom prodaje ter promocijo ustvaril nov trg, ki ga do tedaj še ni bilo. Petina vseh podjetij je nastopila na trgu kot prvi ponudnik proizvodov oz. storitev.

Najpomembnejše trge so podjetja pridobila tako, da so ponudila zelo kakovostne proizvode oz. storitve ter organizirala lastno prodajno mrežo. Precejšen del podjetij je ponudil blago po zelo nizkih cenah, večinoma so podjetja izkoristila tujo blagovno znamko in poslovne povezave

podjetnikov iz prejšnjih zaposlitev. Nekatera podjetja so prevzela trg razpadlih podjetij prejšnjega sistema, manjši del podjetij je v poslu tudi veliko tvegala. Nekaj podjetij pa je moralo za vstop na trge tudi veliko promovirati ali izkoristiti poznanstvo tujih partnerjev.

Pri tržnih strategijah tekočega poslovanja dajejo podjetja prednost razvoju novih proizvodov oz. storitev, sledi poudarek na diferenciaciji prodajnega programa in na prodaji kakovostnega blaga po nizkih cenah, po možnosti v velikih količinah. Za visoke cene se odloča zelo malo podjetnikov. Podjetniki si želijo poslovni uspeh zagotoviti večinoma z zniževanjem stroškov proizvodnje in ne z dviganjem cen, kar jim v praksi tudi dobro uspeva. Večina podjetij uporablja običajen način prodaje, medtem ko izvirne načine uporablja le manjši del podjetij.

Prodajni program slovenskih gazel je kakovosten. Skoraj polovica podjetij namreč meni, da so proizvodi oz. storitve dobro sprejeti pri kupcih, da s prodajo tudi dobro zaslužijo in da investicije v prihodnosti ne bodo potrebne. Četrtnina podjetij pravi, da bo kljub dobremu sprejetju proizvodov oz. storitev treba opraviti še veliko tveganih investicij. Slaba petina podjetij ocenjuje prodajo obstoječim kupcem sicer kot dobro, vendar novih kupcev ne pričakuje, zato razmišlja o kasnejši zamenjavi programa. Čeprav imajo nekatera podjetja zanimive proizvode oz. storitve, bodo morala v prihodnosti še veliko investirati, da jih bodo kupci sprejeli.

Glede izvirnosti njihovega osnovnega prodajnega programa je dobra polovica slovenskih podjetnikov mnenja, da niso edini, ki znajo proizvesti proizvode v takšni obliki in kakovosti. Imajo pa podjetja v prodajnem programu tudi posamezne proizvode oz. storitve, ki so ekskluzivni.

Za prihodnost načrtujejo slovenska podjetja njihovo rast tako z obstoječim proizvodnim oz. prodajnim programom kot tudi z uvedbo novih proizvodov oz. storitev ter s prodorom na nove trge.

Menimo, da bo uspeh sedanjih slovenskih hitro rastočih podjetij v prihodnosti odvisen tudi od makroekonomske politike države, ki mora ustvarjati ustrezne pogoje za motiviranje ter razvoj malega in srednjega podjetništva, predvsem tistega, ki je ne glede na panogo dejavnosti perspektiven.

LITERATURA

1. Acs Zoltan J., Carlsson Bo, Thurik Roy: *Small Business in the Modern Economy*. Oxford: Blackwell Publishers, 1996. 160 str.
2. Birch David L.: *Job Creation in America*. New York: The Free Press, 1987. 244 str.
3. Devetak Gabrijel: Strategija marketinga. *Organizacija, Kranj*, 32 (1999), 5, str. 271-277.
4. Kaučič Primož: Naša mala podjetja ob boku evropskim. *Podjetnik, Ljubljana*, X (2001), 4, str. 12-15.
5. Kotler Philip: *Marketing Management - Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
6. Krishnamurthi Lakshman: *Marketing Strategies for Growth. Zapiski predavanj*. Michigan: Kellogg School, 2001. 30 str.
7. Kurtz David L., Clow Kenneth E.: *Services Marketing*. New York: John Wiley & Sons, 1998. 570 str.
8. Potočnik Vekoslav: *Trženje. Zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 148 str.
9. Pšeničny Viljem: Ali smo gazela? Ali sem dinamični podjetnik? *Podjetnik, Ljubljana*, IX (2000), 7, str. 30-31.
10. Pšeničny Viljem: *Gazele 2000: izkušnje, načrti, stališča*. *Podjetnik, Ljubljana*, IX (2000), 11, str. 27-35.
11. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
12. Rojšek Iča: *Proces načrtovanja trženja za storitve. Gradivo za seminar*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 4 str.
13. Snoj Boris: *Značilnosti storitev in trženjski splet. Gradivo za seminar*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 11 str.
14. Tajnikar Maks: *Podjetništvo v Sloveniji*. *IB revija, Ljubljana*, XXVII (1993), 8-9-10, str. 117-122.
15. Tajnikar Maks: *Tvegano poslovanje. Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
16. 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, 2000a. 135 str.
17. Vahčič Aleš: *Podjetništvo kot faktor gospodarskega razvoja*. Ljubljana: B. Z., 1994.
18. Vahčič Aleš: *Podpora dinamičnemu podjetništvu v državah srednje in vzhodne Evrope*. *IB revija, Ljubljana*, XXVII (1993), 8-9-10, str. 123-127.
19. Zdešar Nada: *Oblikovanje strategije trženja v trgovski organizaciji na debelo. Magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 154 str., 12 pril.
20. Walker Orville C., Jr., Boyd Harper W., Jr., Larreche Jean-Claude: *Marketing Strategy. Planing and Implementation*. Boston: Irwin / McGraw – Hill, 1998. 393 str.