

# Trženjska strategija dinamičnega podjetja v visoki tehnologiji

## 1. UVOD

Spremembe v družbenem razvoju terjajo spremembe v poslovnem vedenju. Gospodarske panoge komaj še lahko ločujemo na visokotehnološke in tradicionalne. Spremenjeno poslovno okolje terja od nas, da ga spoznamo, sprejmemo njegove zakonitosti in se po njih ravnamo. Trženje, ki opredeljuje odnos podjetja v menjavi z okoljem, je zato najobčutljivejša sestavina menedžmenta za te družbene spremembe.

Vloga trženja v odnosu do tržno spodbujanih raziskav in razvoja je pravzaprav v tem, da poišče odgovor na to, kaj porabnik v resnici želi. Vendar porabniki svojih želja ponavadi ne poznajo do potankosti. Vsekakor želijo boljše rešitve za svoje probleme. To še zlasti velja na trgih visokotehnoloških izdelkov. Zato je težko izvedeti, ali prihajajočo novost pravzaprav potrebujejo ali ne. Ena pglavitnih nalog trženja je tako, da temeljito preuči probleme porabnikov in si prizadeva izboljšati njihovo kakovost življenja (McDonald, 1989, str. 9).

Namen pričujočega prispevka je predstaviti okvir za strateško trženjsko odločanje v spremenjenih razmerah, opredeljenih z notranjim okoljem, katerega ključni dejavnik dinamike je tehnološka sprememba, in z zunanjim okoljem, opredeljenim s spreminjanjem v vedenju porabnikov, drugačni strukturi trgov in novimi oblikami konkurence.

V nadaljevanju bomo opredelili pojem dinamičnega podjetja. Opredelitev je precej ohlapna, večkrat bi jo lahko preprosto nadomestili kar s pojmom majhnega ali srednjevelikega podjetja v rasti. Razlika pa vendarle obstaja. Prvič, z vidika oblikovanja strategije s tem izrazom poudarjamo, da razmerje med korporativno in poslovno strategijo pravzaprav ni relevantno, saj dinamično podjetje sestavlja le ena oziroma peščica poslovnih enot. Zato

podobno velja tudi za tehnološko strategijo: ponudba v dinamičnem podjetju temelji na eni osnovni tehnologiji ali na peščici osnovnih tehnologij. Hkrati smo se s tem izrazom želeli izogniti tudi pojmovanju podjetja kot izrazito majhne, čeprav rastoče gospodarske celice. Končno lahko ugotovimo, da tako poimenovanje ustreza slovenskim razmeram, kjer v strukturi podjetij na področju visoke tehnologije ne najdemo veliko korporacij niti posebej majhnih podjetij. Precej pa je zdravih tehnoloških jeder v srednjevelikih podjetjih (do 500 zaposlenih). Naslednja opomba se nanaša na model za oblikovanje trženjske strategije kot možni okvir za strateško trženjsko planiranje. Njegov osrednji namen je identifikacija in oblikovanje dolgoročne konkurenčne prednosti podjetja ter ga razumemo kot določanje trženjskih ciljev in opredeljevanje aktivnosti za to, da jih dosežemo. Zlasti v manjših, nediverzificiranih podjetjih je tak proces lahko izrazito neformalen (McDonald, 1992, str. 6). Močna povezanost med poslovno uspešnostjo in sistematičnim procesom planiranja pa se izkaže šele dolgoročno. Vendar pa ne obravnavamo celotnega procesa. Ne spuščamo se v analitične metode in postopke in ne obravnavamo podrobneje uresničevanja posameznih trženjskih taktik. Trženje pa pojmuje kot strateško usmeritev podjetja in ne samo kot poslovno funkcijo.

Nazadnje še ugotovimo, da zasnova tega prispevka temelji na splošno uveljavljeni trženjski teoriji in od nje prehaja k preučevanju trženjske strategije v posebnih okoliščinah. Obenem pa je pristop k preučevanju izrazito praktičen. Poglobljeno obravnavamo predvsem tista področja, za katera veljajo posebnosti z vidika področja preučevanja, druga pa so zgolj omenjena in ustrezno uvrščena. Dobršen del literature pa temelji na praktičnih izkušnjah in raziskavah, ki omogočajo splošnejše sklepe.

## 2. OPREDELITEV PODROČJA PREUČEVANJA

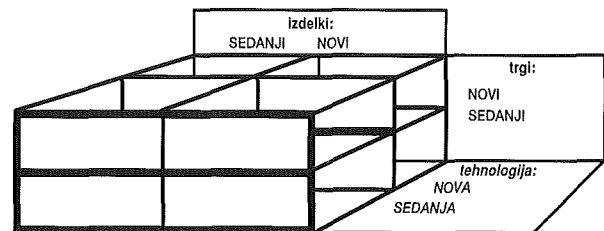
Osrednji predmet preučevanja je *trženjska strategija podjetja*. Še ožje je opredeljen z značilnostmi *podjetja*, ki tako strategijo ustvarja, in z značilnostmi *panoge* ali pa *poslovnega področja*, v katerem posluje. Podjetje, ki nas bo zanimalo, je po svojih značilnostih *dinamično in rastoče*. Posluje na področju *visoke tehnologije* oziroma je to njegovo relevantno poslovno področje. Ti dve omejitvi sta tako temeljni določljivki posebnosti strateškega odločanja v podjetju in opredeljujeta njegovo trženjsko strategijo. Strateško odločanje v takem podjetju je zato določeno in omejeno na naslednji način.

### 2.1. Ansoffova kocka (vektor) rasti

Strateške alternative prihodnjega razvoja dinamičnega podjetja si lahko ponazorimo na tridimenzionalni Ansoffovi kocki (vektorju) rasti, ki ponuja osem osnovnih tipov strategij razvoja (Pučko, 1993, str. 205). Na posameznih oseh ponazarja strateške alternative med sedanjimi in novimi trgi, izdelki ter sedanjo in novo tehnološko osnovo.

Možnosti izbire, ki jih ima podjetje na voljo, so omejene z *dinamičnim prilagajanjem svoje tehnološke podstrukture novim konkurenčnim razmerjem v panogi*, ta pa so določena zlasti z dinamičnim tehnološkim razvojem. Tako lahko podjetje v določenem časovnem trenutku izbira le med naslednjimi strategijami: a) strategijo razvoja tehnološke podstrukture, ki ohranja sedanje izdelke in trge, b) strategijo omejene tržno-tehnološke diverzifikacije, c) strategijo omejene izdelčno-tehnološke diverzifikacije in d) strategijo popolne diverzifikacije, ki obsega razvoj novih izdelkov, trgov in tehnološke osnove. Zaradi narave panoge, v kateri podjetje konkurira, je namreč prisiljeno nenehno posodabljati svojo tehnološko osnovo, zato da ohranja in izpopolnjuje svojo konkurenčno prednost.

Slika 1: Ansoffova kocka



Vir: Jože Piano: Ansoffova matrika, Marketing Magazin, julij, avgust 1994, str. 38.

Pri uporabi Ansoffovega koncepta za določanje strateških alternativ rasti in razvoja podjetja kaže poudariti, da zaporedja strategij, kot ga predlaga Kotler, v tako opredeljenih razmerah ne moremo vnaprej predpisovati<sup>1</sup>. V razmerah dinamičnih tehnoloških sprememb, ki določajo tako zunanje kot notranje okolje podjetja, vloga trženja ni več v osvajanju tržnih deležev, temveč v ustvarjanju novih trgov (Milosavljevi, 1989, str. 321). Tehnološke spremembe v določeni panogi narekujejo naravo konkurence v njej in vplivajo na vseh pet sestavin Porterjevega modela za ugotavljanje privlačnosti panoge (5-Forces Model) ter seveda tudi na relativni položaj podjetja v njej. Zato se mora podjetje nenehno prilagajati novim konkurenčnim razmerjem v procesu dinamičnega pozicioniranja, kar pomeni, da ne sledi več nujno Kotlerjevemu vrstnemu redu strategij rasti od penetracije trga čez strategije razvoja izdelka in razvoja trga do strategije diverzifikacije.

*Tehnološka sprememba*, ki je torej stalnica na področju, ki ga preučujemo, skrajšuje življenjske cikle izdelka in spreminja odnose med zaposlenimi. Premik meje panog omogoča deregulacijo nekaterih dejavnosti in povzroča vse večjo globalizacijo gospodarstev (Capon, Glazer, 1987, str.

<sup>1</sup> Kotler predlaga logično zaporedje strateškega razvoja in rasti podjetja v Ansoffovi matriki začevši s strategijo tržne penetracije prek razvoja izdelka in razvoja trga do popolne diverzifikacije (Piano, 1994, str. 38).

3). Vse te posledice otežujejo predvidevanje in povečujejo tveganje v panogi. To še povečuje potrebo po sodelovanju med razvojno-raziskovalno in trženjsko delavnostjo v podjetju. Menedžment tehnološke spremembe mora upoštevati posledice, ki jih taka sprememba povzroči v podjetju in v njegovem okolju.

V takem okolju, v katerem dostop do nove tehnologije ni problematičen, je podjetje pred naslednjim problemom: enostavno je biti drugačen na trgu, na katerem si skorajda edini konkurent; mnogo težje pa, če druga podjetja izdelujejo isto s skoraj enako tehnologijo (Rojšek, 1990, str. 96). V podjetju je zato ključnega pomena *dobro sodelovanje med razvojno-raziskovalno dejavnostjo in trženjem*. Naloga slednjega v procesu dinamičnega pozicioniranja pa je obenem tudi, da integrira porabnika v delovanje podjetja. Trženje v novem, tehnološko in porabniško spodbujanem okolju mora postati dialog med proizvajalcem in porabnikom (McKenna, 1991, str. V). Rešitev je v *skupinskem delu*, ki kot način sodelovanja med razvojno-raziskovalnim oddelkom in trženjem v podjetju spodbuja vodoravne in neformalne povezave med strokovnjaki z različnih področij in z različnimi stopnjami odgovornosti v podjetju.

Ob tem je treba opozoriti še na naslednji vidik povezanosti trženja in razvojno-raziskovalne dejavnosti v podjetju. Običajno pojmuje *vlogo trženja kot pobudnika inovacij*. V visoki tehnologiji pa se pogosto v razvojno-raziskovalni dejavnosti porodi nova tehnologija, in naloga trženja je, da *potrebo po njej na trgu šele odkrije*. (Rojšek, 1990, str. 97) To je ena od posebnosti trženja visoke tehnologije, o čemer bo še govor v naslednjih poglavjih.

V nadaljevanju bom natančneje predstavil na začetku omenjeni določljivki področja preučevanja. To sta dinamično podjetje in poslovno področje visoke tehnologije.

### 3. DINAMIČNO PODJETJE

Z dinamičnim podjetjem v tem delu označujem *podjetje nagle rasti in razvoja*. Tako podjetje v obdobju rasti *doživlja kakovostne spremembe* v vseh svojih podstrukturah in v slogu vodenja. Dinamično podjetje ponavadi pozna *podjetniški slog vodenja*.

Za podrobnejšo opredelitev si lahko pomagamo z eno izmed uveljavljenih razvrstitev podjetij. Namesto klasične delitve podjetij na majhna, srednja in velika lahko uporabimo delitev, ki jo predlagata Shanklin in Ryans (Shanklin, Ryans, 1987, str. 124). Njuna razdelitev podjetij v visoki tehnologiji pozna naslednje organizacijske oblike.

1. **Večnacionalno podjetje v visoki tehnologiji**; sem sodijo podjetja, ki imajo svoje operacije po vsem svetu,

spadajo med največje svetovne korporacije (npr. med skupino Fortune 1000) in so prisotna tako na trgih končne porabe kot na medorganizacijskih trgih.

2. **Večnacionalno podjetje z eno ali več podružnicami v visoki tehnologiji bodisi na medorganizacijskem trgu bodisi na področju končne porabe**; podjetje ima lahko del ali večino svojih operacij na tradicionalnih trgih, s posameznimi strateškimi poslovnimi enotami pa posega na trge visoke tehnologije. Po velikosti sodi med največja podjetja na svetu (npr. Fortune 1000).
3. **Srednja in majhna podjetja v visoki tehnologiji**; njihovo primarno poslovno področje je v visoki tehnologiji.
4. **Razvojni laboratoriji**; pri nas so razvojni laboratoriji na področju visokih tehnologij, ki bi bili organizirani kot podjetja, praviloma redkost.
5. **Podjetja visoke tehnologije, ki temeljijo na aplikacijah za vojaške potrebe**; med njimi lahko najdemo tudi podružnice večnacionalnih podjetij. Njihovo delovanje je močno odvisno od financiranja iz državnega proračuna.

V tem delu je predmet preučevanja podjetje, ki spada med srednje velika in majhna podjetja v visoki tehnologiji, ki je po gornji delitvi zelo široko opredeljen. Poudariti je treba, da se okvir za oblikovanje trženjske strategije v tem prispevku ne nanaša le na sektor majhnih hitro rastočih podjetij, čeprav jih bomo kar nekajkrat omenili. Presega pa uveljavljeno omejitev za opredeljevanje sektorja majhnih in srednjevelikih podjetij, ki naj bi imela do 50 zaposlenih. Ohlapna opredelitev dinamičnega podjetja, ki mu želimo poiskati najprimernejšo trženjsko strategijo, upošteva slovenske razmere, ki v precejšnji meri opredeljujejo velikost in strukturo podjetja<sup>2</sup>. Pomembna značilnost dinamičnega podjetja v visoki tehnologiji je še, da obvladuje visoko tehnološko raven, njegova šibkost pa je v trženju.

Dodati kaže, da je velikost dinamičnega podjetja namesto s klasičnimi merili raje omejena z dejstvom, da izdelčni splet

<sup>2</sup> Pomen podjetništva in z njim sektorja majhnih in srednje velikih podjetij se je povečal zlasti v osemdesetih letih s prevlado ekonomike ponudbe in s privatizacijskimi težnjami v ZDA, Veliki Britaniji in še nekaterih razvitih državah. V srednji in vzhodni Evropi je vloga podjetništva nekoliko drugačna, saj z njim povezujemo zlasti procese lastninjenja in prestrukturiranja gospodarstev ter seveda razvoja sektorja majhnih in srednjih podjetij, ki kot tisti del gospodarstev na prehodu, ki ni neposredno obremenjen s preteklostjo, lahko pomeni nov temelj dolgoročne gospodarske rasti. V zadnjem času je v razvitih gospodarstvih pomen tega sektorja začel slabeti. V ZDA bruto domači proizvod na podjetje, ki ga uporabljajo za oceno velikosti tipičnega podjetja, narašča že od leta 1991. Največ novih podjetij je v minulem obdobju nastajalo zlasti v panogah visokih tehnologij, kjer so bile vstopne ovire očitno najnižje. Vendar je v teh panogah na pohodu obdobje konsolidacije majhnih podjetij. Približno 60 odstotkov majhnih in srednjih podjetij namreč ne dočaka pete obletnice delovanja. V združevanje jih silijo zlasti konvergentne tehnologije in naraščajoči stroški trženja ("The puzzling infirmity of America's small firms", The Economist, London, 18. Februar 1995). V Sloveniji po viharjih letih razpadanja velikih sistemov in ob koncu procesa lastninjenja sposobnosti za rast, razvoj in dinamično prilagajanje tudi ne moremo več pripisovati le nedavno ustanovljenim in hitro rastočim podjetjem.

tega tehnološko-intenzivnega podjetja temelji na eni sami osnovni tehnologiji oziroma na peščici le-teh. Osnovna tehnologija se pogosto ujema s strateškim poslovnim področjem, vendar ni nujno. Posamezna osnovna tehnologija lahko predstavlja tehnološko osnovo za povsem diverzificirane dejavnosti, lahko pa šele več osnovnih tehnologij zadosti sposobnosti podjetja, da nastopa na enem samem strateškem poslovnem področju. To velja predvsem za bolj kompleksne izdelke, na primer v letalski industriji.

#### 4. POSLOVNO PODROČJE VISOKE TEHNOLOGIJE

##### 4.1. Opredelitev področja visoke tehnologije

Praden začnem razpravo o trženju na področju visoke tehnologije, je treba opredeliti, kaj z visoko tehnologijo pravzaprav razumemo. Opredelitve visoke tehnologije so pogosto kakovostne in precej ohlapne. Beard in Easingwood menita, da prave opredelitve pravzaprav ni, čeprav na splošno velja, da "high-tech" vključuje hitre tehnološke spremembe in inovacije, visoke vložke v raziskave in razvoj ter določeno stopnjo negotovosti, ki so ji izpostavljeni vsi sodelujoči v panogi. Britanska standardna panožna klasifikacija (Standard Industrial Classification, SIC) upošteva sedem tehnološko intenzivnih panog: kemično, farmacevtsko, računalniško, elektro in lasersko industrijo, telekomunikacije in avtomatizacijo. Tako z visoko tehnologijo razumemo "tehnologije z visoko stopnjo sprememb" oziroma "tehnologije, ki se hitro menjajo" (Seni, 1980, str. 37).

Po količinskih merilih ameriški BLS (Bureau of Labor Statistics) za potrebe statistike med visoke tehnologije prišteva tiste panoge, ki imajo dvakrat večji delež zaposlenih s tehnično izobrazbo in ki vlagajo v raziskave in razvoj dvakrat več sredstev od ameriškega povprečja (Shanklin, Ryans, 1987, str. 59). Sem prištevajo farmacevtsko industrijo, proizvodnjo elektronike, hardware in softwara, letalsko industrijo, proizvodnjo laboratorijske opreme in razvojno-raziskovalne laboratorije (Seni, 1980, str. 37). Poleg tega pa BLS opredeljuje še drugo kategorijo dejavnosti, industrij z velikim deležem visokih tehnologij. Mednje prišteva tiste panoge, ki so po deležu tehničnega osebja in vlaganjih v raziskave in razvoj nad ameriškim povprečjem. Vsekakor imajo podjetja s področja visoke tehnologije eno skupno značilnost: poslujejo zelo blizu ali pa prav na meji novih znanstvenih odkritij izbranih tehnoloških področij in si tudi sama prizadevajo te meje pomakniti še naprej. Zato je nemara najpomembnejše merilo za opredelitev visoke tehnologije t.i. "stanje znanstvene in tehnološke veščine" ali "state of the art" (Seni, 1980, str. 37).

V najširšem smislu lahko tehnologijo v podjetju opredelimo tudi kot know-how in jo ločimo od bolj splošnega pojma znanje, ki naj ne bi imelo izključno

neposredne uporabne vrednosti. Razlikujemo izdelčno tehnologijo, procesno tehnologijo in tehnologijo vodenja in upravljanja (menedžmenta). Visoka tehnologija se v gospodarstvu uteleša v oblikah, kot so izdelki ali sestavni deli izdelkov, procesi, delovna sredstva, materiali in viri ter visokotehnološke storitve. Visoka tehnologija vsebuje vse ali vsaj nekatere od naslednjih značilnosti (Seni, 1980, str. 38, Milisavljevi, 1989, str. 328): *nove vede*, kot na primer biotehnologija na osnovi razvoja genetike, *avtomatizacija*, na primer procesa proizvodnje, *fleksibilnost*, kajti ta se povečuje, čim višja je tehnologija, *oblikovanje sistema*, saj se procesi, ki dotlej niso bili povezani, z visoko tehnologijo povezujejo v sistem, *učinek snežne kepe* – primer za to je razvoj mikročipov, ki je omogočil razvoj hitrih računalnikov, ti pa so pospešili razvoj še popolnejših mikročipov, *možnost specializacije*, kajti čeprav je znanje vsepovsod, je sposobnost njegove uporabe mogoče v specializiranih podjetjih, in *kakovost*, saj visoka tehnologija oblikuje možnosti za celovito kakovost in zmanjšuje odklone v njej.

Pridevnik "visoka" ima vsekakor časovno dimenzijo, kajti to, kar danes prištevamo med visoko tehnologijo, bo čez kako desetletje gotovo povsem običajna tehnologija.

##### 4.2. Visoka tehnologija in slovenska razmere

Opredelitvi dinamičnega podjetja ter razmer visoke tehnologije imata v slovenskem prostoru še poseben pomen. Nalašč se namreč osredotočamo na tista podjetja, ki so bodisi nastala po razpadu večjih gospodarskih konglomeratov (npr. sistema Iskre) bodisi pomenijo prve znanilce hitrejšega pretoka znanja iz inštitutov in univerz v gospodarski sektor kot posledice spodbud z razvojem tržnega gospodarstva. V Sloveniji moramo seveda upoštevati posebne družbene razmere v obdobju tranzicije, velikost gospodarstva ter pretekla in sedanja tehnološka politika. Te razmere bistveno določajo poslovno okolje in skupaj z družbenimi trendi, ki jih spoznamo v naslednjem poglavju, oblikujejo specifične možnosti za gospodarjenje pri nas.

Prav zaradi teh posebnih razmer moramo pazljivo prenašati teoretično trženjsko znanje v domače okolje. Model tvorbe trženjske strategije, ki ga spoznamo v nadaljevanju, temelji na trženju, temelječem na odnosih, ki je teoretični koncept trženja v evropskih razmerah. Te se bistveno razlikujejo od ameriških, ki so narekemale razvoj pretežnega dela trženjske teorije od petdesetih let naprej. Zadnjo besedo pa moramo vsekakor dati sociološkemu vidiku trženja. S tem pa priznamo fazi analize notranjega in zunanjega okolja pomembno težo v oblikovanju strategije.

Slovenska podjetja, ki se najtesneje pokrivajo z ustreznimi opredelitvami dinamičnega podjetja v visoki tehnologiji, najdemo na primer med potomkami bivšega sistema Iskre (npr. Fotona, d.d., glej Giacomelli, 1995, str.1) ali med proizvajalci programske opreme.

## 5. SPREMEMBE V POSLOVNEM OKOLJU PODJETJA, KI VPLIVAJO NA STRATEŠKE ODLOČITVE V TRŽENJU

Posledice naglih sprememb se kažejo v tem, da ustaljeni vzorci tržnega vedenja ne veljajo več. Pri trženju moramo upoštevati nove razmere zlasti na naslednjih področjih (McKenna, 1992, str. 21):

1. Diverzificiranost izdelkov in storitev narašča tudi v najožjih tržnih segmentih.
2. Globalna konkurenca narašča.
3. Trgi so tako drobno segmentirani, da na njih tržna vrzel kraljuje.
4. Meje med posameznimi gospodarskimi panogami so vse bolj zamegljene.
5. Življenjski ciklusi izdelkov so vse krajši.
6. Distribucijske poti se stalno spreminjajo.
7. Tradicionalni mediji tržnega komuniciranja zvišujejo jakost "hrupa" v medijskem prostoru in ne zmorejo komunikacije z jasnimi sporočili. Zato vlada zmešnjava.
8. Organizacije se zmanjšujejo in prestrukturirajo v iskanju novih poti poslovanja.
9. Poslovno okolje in smer dogodkov na konkurenčnem obzorju sta nepredvidljiva.
10. Strateško predvidevanje in trženjsko raziskovanje ne zagotavljata jasnih napotil za akcijo.

Tokrat bomo upoštevali predvsem tiste družbene dejavnike, ki vplivajo na upravljanje in vodenje podjetij in s tem tudi na oblikovanje trženjske strategije. Gre za spremembe na strani porabe, spremembe v konkurenčnem vedenju podjetij ter v vodenju in upravljanju.

Pri *spremembah na strani porabe* gre zlasti za konec množičnega trga in prevlado tržnih vrzeli nad vsemi drugimi opredelitvami homogenega povpraševanja na trgu. Njihov vrednostni obseg in položaj pa nista statična, temveč se spreminjata z družbenimi trendi. Tarča se torej ves čas premika (McKenna, str. 25, 1991). To si lahko pojasnimo šele z značilnostmi pomodernega porabnika, ki temeljijo na zamenjavi družbenih vrednot in prevzemu novih življenjskih slogov. Zanj sta značilna multidimenzionalnost in individualizem. Zavrača množični trg in je "notranje uravnotežen" (Jančič, str. 126, 1993). Vse bolj je pripravljen poskusiti nove stvari (McKenna, str. 24, 1991) in z nakupnimi odločitvami izraža svoj odnos do sveta.

*Spremembe v konkurenčnem vedenju podjetij* zaznamujejo zlasti splošna težnja po strateški diferenciaciji in prehajanje od kompetitivne h kooperativni naravnost organizacij. Pogoj za to pa je dolgoročna naravnost in zamenjava ciljev povečevanja tržnih deležev z logiko ustvarjanja novih, rastočih trgov (McKenna, str. 7, 1991). Vse več je strateških zvez tudi na področju trženja. Na področju visoke tehnologije pa so pravzaprav nekakšen modus vivendi. Novim razmeram se podjetja prilagajajo tudi v svojih strukturi, organizaciji in slogu vodenja.

Tem spremembam v poslovnem okolju pa lahko dodamo

*še značilnosti trženja na področju visoke tehnologije.*

Gre za rastoče panoge z velikom številom na novo ustanovljenih podjetij (npr. "spin-off" podjetja), ki jih zaznamujejo nenehni konkurenčni pretresi in stalne spremembe. Negotovost obstaja tudi na strani porabnikov in vpliva na to, kako hitro so pripravljene sprejeti novost in prispevati k njenemu širjenju (Cahill, Warshawsky, 1993). McKenna opozarja še na negotovost porabnikov, ki izvira iz podobe podjetja ponudnika. Poudarja, da visoka tehnologija sproža v javnosti odzive upanja in strahov ter priteguje čezmerno pozornost države in njeno poseganje na to področje. Vlade vseh držav ohranjajo razne oblike nadzora nad razvojem visoke tehnologije zlasti iz vojaško-strateških razlogov, njenega vpliva ma gospodarsko rast in nacionalnega prestiža. Vsekakor pa je vladna tehnološka politika pomemben element uresničevanja razvojne strategije gospodarstva na strani ponudbe. Visoka tehnologija ima priokus nacionalnega prestiža. To velja predvsem za večje države, kot so Francija, Velika Britanija in ZDA, ki imajo t.i. misijsko tehnološko politiko. Mediji preceňujejo kratkoročne razvojne zmožnosti trgov visokih tehnologij. Novi tehnološki dosežki burijo duhove in spodbujajo domišljijo.

## 6. GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE V VISOKI TEHNOLOGIJI IN KONKURENČNA PREDNOST

### 6.1. Statično pojmovanje konkurenčne strategije

Po Porterju lahko podjetje oziroma strateška poslovna enota izbira med štirimi generičnimi strateškimi alternativami (Porter, 1985, str. 78). Med njimi se odloča upoštevaje dva kriterija: konkurenčni doseg in relativno konkurenčno prednost podjetja (Pučko, 1993, str. 225). Širok konkurenčni doseg podjetja s sorazmerno nižjimi stroški od konkurentov daje prednost *strategiji stroškovnega vodstva*. Druga možnost je *strategija diferenciacije*, ki jo podjetje doseže z razlikovanjem od konkurentov na podlagi posebnih značilnosti svoje ponudbe na trgu. Ta konkurenčna prednost temelji zlasti na zagotavljanju kakovosti (TQM) in storitev za kupca. Alternativni možnosti sta še *strategiji osredotočanja* na tržne segmente in vrzeli *na osnovi nižjih stroškov* ali pa na podlagi sposobnosti *diferenciacije*. Že doslej smo večkrat poudarili potrebo visokotehnoloških podjetij po diferenciaciji, bodisi z vidika diskontinuitet v poslovnem okolju bodisi trženja, temelječega na odnosih, pa tudi na podlagi poznavanja značilnosti trženja v visoki tehnologiji. Upoštevajoč značilnosti dinamičnega podjetja kaže tudi opomniti na potrebo po osredotočanju oziroma vrzelnem pristopu, ki ga pozneje omenjamo tudi v povezavi z globalno tržno orientacijo.

Strategija stroškovnega vodstva omogoča sorazmerno nižje cene. Na področju visoke tehnologije ni preveč razširjena in pride v poštev zlasti v kasnejšem obdobju razvoja trga. Vodstvo na področju kakovosti, ki je podlaga strategiji diferenciacije, omogoča razvoj lastnega trga. Ta možnost je v visoki tehnologiji bolj pogosta, še zlasti na

področju t.i. trženja systemske tehnologije, za katero je značilnejša kompleksnejša ponudba izdelkov, tehnoloških procesov, svetovalnih storitev in izobraževanja. Za to obstajajo trije poglavni razlogi. Prvič, le vodstvo v kakovosti je podlaga postavljanju lastnih standardov na trgu, ki vsaj deloma otežujejo vstop novih konkurentov. Drugič, prilagajanje ponudbe, ki čim boljše zadovoljuje potrebe strank, omogoča vodstvo v kakovosti, s tem pa tudi premaguje odpor do nakupa v začetnem obdobju razvoja trga. Končno, takšen pristop nam omogoča dosegati višje cene, s tem pa skrajšuje dobo vračanja naložbenih sredstev v raziskave in razvoj. Upoštevajoč značilnosti dinamičnega podjetja, zlasti njegovo velikost, se nam ponuja še tretja možnost osredotočanja na tržne vrzeli. To strategijo uporabljajo zlasti zgodnji in pozni nasledovalci (glej strategije vstopa), saj jim omogoča premagovati vstopne ovire (Benkenstein, Bloch, 1994, str. 19).

### 6.2. Dinamično pojmovanje konkurenčne strategije

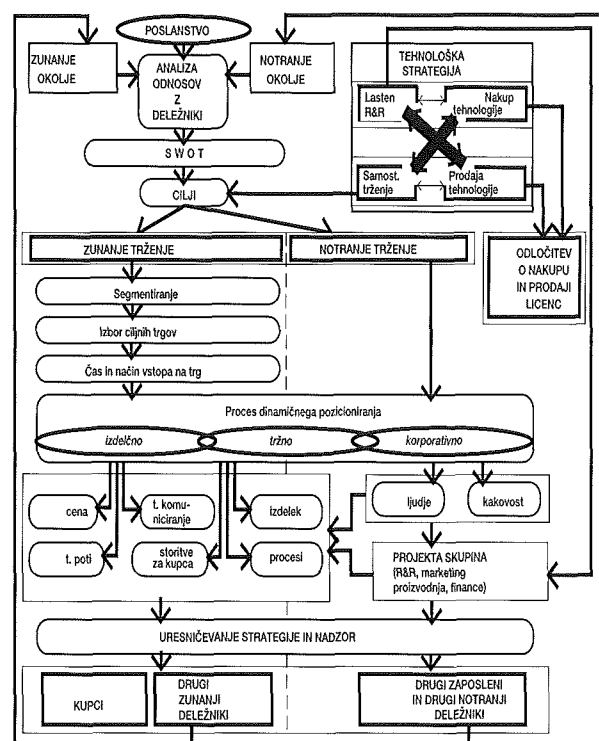
Doslej smo obravnavali generične strategije statično. V razmerju do tehnološke strategije pa lahko obravnavamo strateško izbiro tudi z vidika kompetitivne dinamike. V daljšem obdobju sta opazna predvsem dva načina podjetniškega vedenja. Prvi pomeni preskok s strategije diferenciacije, ki temelji na tehnološki prednosti, na strategijo stroškovnega vodstva, v kateri podjetje izkorišča obseg proizvodnje, akumulirane izkušnje in vodstvo na trgu. Drugi način pa obsega nenehna prizadevanja za inovacije in izboljšave tehnologije, s čimer podjetje ohranja dinamično konkurenčno prednost (Dussauge et al., 1992, str 63). Upoštevaje dinamični vidik moramo omeniti "odmerjeno" strategijo (*outpacing strategy*), ki je svojevrstna razširitev strategije stroškovnega vodstva. Upošteva preskakovanje z vodstva v kakovosti na stroškovno vodstvo v različnih obdobjih razvoja trga zato, da podjetje dalj časa ohranja konkurenčno prednost (po Gilbertu in Streblu Benkenstein, Bloch, 1994, str. 19). Sprva so jo uporabljali v avtomobilski industriji, vendar je na splošno primerna za visoko tehnologijo. Podjetje, ki vstopi na trg kot pionir ali zgodnji nasledovalec, oblikuje konkurenčno strategijo na podlagi vodstva v kakovosti, zato da bi čimprej doseglo panožni standard. To izboljšuje sprejemanje njegove ponudbe med porabniki in postavlja vstopne ovire potencialnim nasledovalcem. Sčasoma podjetje zaradi učinka krivulj učenja in izkušenj racionalizira poslovanje z namenom povečanja trga (tržnega deleža). Grozi mu, da konkurenca sicer vstopi v panogo in z nižjimi cenami zaseže trg. Po osvojitvi trga podjetje spet povečuje svoje vodstvo v kakovosti, saj se osredotoča na čim boljše zadovoljevanje potreb nekega, tedaj že ustaljenega segmenta na trgu.

Tako vsak igralec na trgu skuša prehiteti konkurente z uporabo najprimernejše kombinacije vodstev v nizkih stroških in kakovosti. Posebnost trgov visoke tehnologije je prav v dinamičnem okolju in značilnostih panog, ki nenehoma prinašajo nove priložnosti za doseganje vodstva bodisi v nizkih stroških bodisi v kakovosti (Benkenstein, Bloch, 1994, str. 20).

Davidow s pomočjo krivulje učenja pojasnjuje potrebo po diferenciaciji in osredotočanju na bolj homogene tržne izseke, ki ponazarja sprejemanje novega izdelka na trgu. Zaradi zmanjševanja stroškov z večanjem proizvodnje, ki je posledica naraščajočega povpraševanja, lahko podjetje znižuje stroške na enoto, s tem pa poveča dobiček. Vodilo uspeha mora zato biti taka strateška usmeritev dejavnosti podjetja, ki mu omogočajo razvoj diferencirane in določenemu tržnemu segmentu ali vrzeli prilagojene ponudbe. To bo omogočalo doseganje visokega tržnega deleža oziroma vodstvo na tem sorazmerno homogenem trgu. Davidow predpostavlja, da trgi katerih koli izdelkov ali storitev na generični ravni njihove opredelitve niso homogeni. Podjetju pa omogoča dolgoročni uspeh samo zadosti visoka prodaja, ki jo doseže s tržnim vodstvom. Zato je vsakršna usmeritev v doseganje majhnih tržnih deležev, čeprav na obsežnejših trgih, dolgoročno neuspešna. Dolgoročno se izkustveno v vsakem segmentu ali vrzeli vselej izoblikuje oligopolna tržna struktura s peščico konkurentov (Davidow, 1988, str. 41). Tudi Davidow, tako kot McKenna, poudarja pomembnost ustvarjanja lastnih trgov z diferenciacijo. Uporaba koncepta krivulje učenja kaže na podobnost z odmerjeno strategijo.

## 7. MODEL STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA ODLOČANJA V DINAMIČNEM PODJETJU NA PODROČJU VISOKE TEHNOLOGIJE

Slika 2: Model strateškega trženjskega odločanja v dinamičnem podjetju v visoki tehnologiji



Slika 2 prikazuje proces tvorbe trženjske strategije.

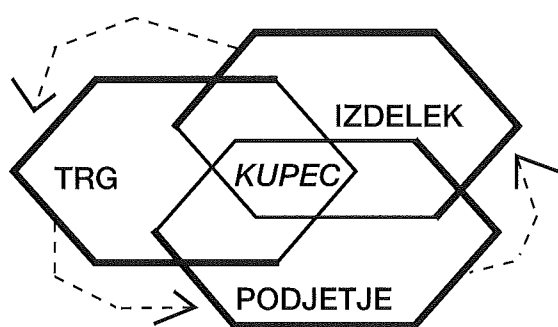
Ponazarja zaporedje vseh ključnih odločitev, ki jih moramo opraviti v dinamičnem podjetju na področju visoke tehnologije. Modelu lahko pripišemo naslednje temeljne značilnosti.

*Temelji na teoretičnem pristopu trženja, temelječega na odnosih.* Model je razdeljen na notranje in zunanje trženje, kot predlagajo Christopher, Payne in Ballantyne (Christopher, et al., 1991, str. 35). Ta razdelitev zlasti opredeljuje uporabo sestavin trženjskega spleta bodisi v odnosu do zunanjih bodisi do notranjih déležnikov.

Najprej mora podjetje dognati svoj položaj, analizirati svojo kulturo in vrednote in opredeliti svoje prednosti in slabosti, pa tudi težnje po prihodnjem razvoju. Zato je prvi korak k oblikovanju strategije *analiza notranjega okolja*. Z *analizo zunanjega okolja* dožemo naravo in lastnosti trga in širšega okolja, v katerem poslujemo. Namesto statičnega pogleda in rezultatov količinskih meritev mora podjetje razumeti spremembe, ki se v okolju dogajajo, in deducirati trende v razvoju posameznih pojavov. Odločitvi o ciljnih trgih ter o času in načinu vstopa na trg sta določeni z rezultati analize notranjega in zunanjega okolja. Štejemo ju lahko za bistveni odločitvi v fazi oblikovanja strategije. Sledi odločitve o *strategiji pozicioniranja*.

Tristopenjski proces dinamičnega pozicioniranja je osrednji del tvorbe trženjske strategije na področju preučevanja (McKenna, 1992, str. 143). S tem mislimo na izdelčno in tržno pozicioniranje ter pozicioniranje podjetja. Rečemo lahko, da ta faza bistveno določa odločitve, ki ji sledijo. Za odločitvi, ki sta pred njo, o ciljnih trgih ter o načinu in času vstopa na trg, pa pomenita objektivne omejitve, znotraj katerih lahko pozicioniramo sebe in svojo ponudbo nasproti različnim skupinam déležnikov.

Slika 3: Dinamično pozicioniranje



Vir: McKenna: Relationship Marketing, Century Business, 1992, str. 47.

Na trženjsko strategijo bistveno vpliva *tehnološka strategija podjetja*. V trženjsko strategijo najprej vstopa kot realna omejitev pri postavljanju trženjskih ciljev. Razpoložljivi tehnološki portfolio, ki je posledica odločanja med lastnimi raziskavami in razvojem tehnologij ter nakupom tehnologij, vpliva na to, ali bo podjetje lahko vstopilo na trg kot vodja ali kot zasledovalec, ter tudi na to, v katerih segmentih in

vrzeli bo lahko tržilo. Te odločitve skupaj s trženjsko sposobnostjo podjetja pa bistveno vplivajo na načine trženja tehnologije. Trženjsko šibko podjetje bo najverjetneje vstopalo na medorganizacijski trg, kjer bo bodisi sklepalo posle za dobavo sestavnih delov, polizdelkov ali končnih izdelkov končnemu izdelovalcu<sup>3</sup> bodisi bo iskalo trženjsko močnejše partnerje za organizacijo svojih tržnih poti. Trženjsko močnejše podjetje v visoki tehnologiji pa bo lahko na trg vstopalo tudi brez poprejšnjega lastnega razvoja. Tako bo tehnološka strategija določala prihodnji položaj podjetja, bodisi kot tržnega vodje bodisi kot zasledovalca. Na podlagi tega bo menedžment izbiral med strateškimi različicami, ki smo jih za vsako od teh možnosti navedli v obravnavi oblikovanja strategije.

Tehnološka strategija pa vstopa v trženjsko še na drugih mestih. Tehnologija bistveno določa izdelčni splet podjetja, upošteva storitveno naravnost, ki je pri uspešnih podjetjih v visoki tehnologiji pregovorna in se kaže zlasti v politiki storitev za kupca, pa praktično vpliva na celoten izdelčno-storitveni splet. Uspeh podjetja v visoki tehnologiji je odvisen od tesne povezanosti raziskovalno-razvojne dejavnosti s trženjem. Ni treba samo, da obe dejavnosti tesno sodelujeta zato, da je razvoj novih izdelkov čim bolj usmerjen k potrebam uporabnikov. Dejstvo je tudi, da v visokotehnoloških podjetjih zaposleni v raziskavah in razvoju stalno sodelujejo pri pripravi in izvedbi trženjskih dejavnosti. Shema modela prikazuje le dve najbolj neposredni povezavi tehnološke strategije s trženjsko, upoštevati pa moramo tudi vsa druga stičišča med njima.

Glede *faze segmentiranja* lahko ponovimo, da iz značilnosti visokotehnoloških trgov izhaja potreba po ustvarjanju lastnih trgov in zlasti pri dinamičnih, majhnih in srednjih podjetjih tudi po vrzelnem pristopu. V tej fazi mora torej podjetje opredeliti zlasti tiste tržne izseke, ki jih konkurenca še ni odkrila in za katere lahko oblikuje ustrezen trženjski splet. Fazo segmentiranja uspešno dopolnjuje metode neposrednega trženja, zlasti uporaba podatkovnih baz, in interaktivno trženje, ki temelji na uporabi interaktivnih medijev v odnosu do porabnikov in drugih déležnikov.

Naslednja značilnost tega modela trženjske strategije je, da jasno ponazarja tesno *povezavo z drugimi strategijami v podjetju* bodisi na funkcijski ravni bodisi na ravni menedžmenta celotnega podjetja. Pri tem gre zlasti za strategijo celovitega upravljanja s kakovostjo, ki vstopa v naš model kot sestavina trženjskega spleta, pa tudi za strategijo upravljanja s človeškimi viri, ki se kaže v dejavnostih notranjega trženja nasploh. O povezanosti z raziskovalno-razvojno dejavnostjo smo že govorili. Seveda pa vselej velja, da se mora trženjska strategija konsistentno ujemati tudi z dejavnostjo financ in proizvodnje.

<sup>3</sup> Gre za t.i. posle OEM (original equipment manufacturer, ko končni izdelovalec polizdelke ali končne izdelke svojih dobaviteljev daje v svoje in jih trži pod svojo blagovno znamko.

## 6. SKLEP

Kritično obravnavanje teme nas pripelje do naslednjih sklepnih misli.

1. Vse več gospodarskih panog postaja tehnološko intenzivnih. Tehnološki napredek omogoča podjetjem, da vse bolj prilagajajo svojo ponudbo različnim, tudi edinstvenim potrebam porabnikov. Obdobje uniformnosti zamenjuje obdobje raznovrstnosti in edinstvenosti, saj ekonomija obsega ni več omejitvev za pestrost ponudbe podjetij.
2. Trženje na področju visoke tehnologije se bistveno razlikuje od splošnih trženjskih načel s področja tradicionalnih trgov porabnih in industrijskih dobrin. Tako stanje je rezultat nenehnih tehnoloških sprememb v panogi, ki vplivajo na njeno tržno strukturo, na dolžino življenjskih ciklusov izdelkov in tehnologije, pa tudi na ustroj podjetij samih. Naslednji razlog za posebnosti v trženju visoke tehnologije je specifično konkurenčno okolje. Neskladje med učinkovnimi in "spečimi" potrebami in nihanja v intenzivnosti potreb in obsegu povpraševanja v življenjskem ciklusu izdelka pomenijo tretjo skupino vzrokov za takšen položaj, ki vsebuje sorazmerno visoko raven negotovosti.
3. Negotovosti se kratkoročno ne da zmanjšati, dolgoročno pa so uspešnejše strategije, ki upoštevajo razvoj dolgoročnih trženjskih odnosov z vsemi déležniki podjetja, strateško diferenciacijo in kooperativno naravnost.
4. Spremembe v poslovnem okolju podjetja in v družbi nasploh ter tehnološki razvoj ustvarjajo razmere in možnosti za prevlado strategije diferenciacije kot uspešne poslovne strateške alternative.
5. Uresničevanje strategije diferenciacije z vidika trženja v podjetju zahteva usmerjanje h kakovosti. Ta usmeritev temelji na integraciji porabnika v podjetje, na razširitvi ponudbe s storitvami za kupca ter na upoštevanju načel notranjega trženja in vključevanju ljudi kot samostojne prvine trženjskega spleta.
6. Strategije diferenciacije odpirajo prostor za kooperativno naravnost podjetij in strateške povezave med njimi. Tradicionalno dominanten odnos med podjetjem in kupcem postaja le eden izmed enakovrednih odnosov z drugimi déležniki.
7. Tehnološka strategija podjetja v visoki tehnologiji bistveno določa trženjsko strategijo. Vpliva na izbor ciljnih trgov ter na čas in način vstopa nanje. Bistveno določa tudi ponudbo podjetja. Dinamična tehnološka strategija terja nenehno sodelovanje med raziskovalno-razvojno dejavnostjo in trženjskimi aktivnostmi podjetja.
8. V opredeljenih razmerah in na podlagi gornjih sklepov velja, da trženje v dinamičnem podjetju nikakor ne more biti več omejeno na raven poslovne funkcije, ampak postaja bistveni del njegove poslovne strategije. Upoštevajoč načela trženja, temelječega na odnosih, je

trženje nosilec temeljne poslovne filozofije v strateškem menedžmentu.

9. Visokotehnološki izdelki in storitve so praviloma kompleksnejši od tradicionalnih porabnih ali industrijskih dobrin. V oblikovanju trženjske strategije moramo upoštevati, da imajo podobne lastnosti kot storitve, zato uporabljamo temu ustrezen teoretični pristop.
10. V iskanju in kreptivi konkurenčnih prednosti podjetja gradimo na neoprijemljivih komponentah izdelka. Te tako postanejo ključni predmet diferenciacije in krepijo pozicijo izdelka na trgu.
11. Iz modela strateškega trženjskega odločanja je razvidno, da so posamezne faze v oblikovanju strategije sestavljene iz odločitev med številnimi strateškimi alternativami. Tako lahko postavimo tri pogoje za konsistentnost trženjske strategije (in poslovne strategije nasploh): Prvič, strategija mora ustrezati razmeram v zunanjem okolju podjetja ter poiskati najboljšo pot za izkoriščanje priložnosti na trgu in izogibanje nevarnosti na njem. Drugič, strategija mora upoštevati omejitve notranjega okolja, zato morajo v njej predvidene usmeritve temeljiti na prednostih in upoštevati slabosti podjetja ter načrtovati poti za odpravo slednjih. In tretjič, strategija kot sestava strateških odločitev mora biti notranje skladna.
12. Kadar prenašamo teoretične modele v povsem določeno poslovno okolje, moramo upoštevati dejansko raven gospodarske razvitosti in splošne družbene razmere. Zato je analiza notranjega in zunanjega okolja bistvena za uspešno nastavitvev trženjske strategije.

### Povzetek

Prispevek predstavlja okvir za strateško trženjsko odločanje v spremenjenih razmerah, opredeljenih z notranjim okoljem, katerega ključni dejavnik dinamike je tehnološka sprememba, in z zunanjim okoljem, opredeljenim s spreminjanjem v vedenju potrošnikov, drugačni strukturi trgov in novimi oblikami konkurence.

Možnosti izbire, ki jih ima tako podjetje na voljo, so omejene z dinamičnim prilagajanjem svoje tehnološke podstrukture novim konkurenčnim razmerjem v panogi, ta pa so določena zlasti z dinamičnim tehnološkim razvojem. V podjetju je zato ključnega pomena dobro sodelovanje med razvojno-raziskovalno dejavnostjo in trženjem. Naloga slednjega v procesu dinamičnega pozicioniranja pa je obenem tudi, da integrira potrošnika v delovanje podjetja. Običajno pojmuje vlogo trženja kot pobudnika inovacij. V visoki tehnologiji pa se često v razvojno-raziskovalni dejavnosti porodi nova tehnologija in naloga trženja je, da potrebo po njej na trgu šele odkrije.

Osrednje mesto v prispevku ima model strateškega trženjskega odločanja v opredeljenih razmerah poslovanja, ki temeljina teoretičnem pristopu trženja, temelječega na odnosih. Tristopenjski proces dinamičnega pozicioniranja je osrednji del tvorbe trženjske strategije na področju preučevanja. S tem mislimo na izdelčno in tržno pozicioniranje ter pozicioniranje podjetja. Rečemo lahko, da ta faza bistveno določa odločitve, ki ji sledijo. Za odločitvi, ki sta pred njo, o ciljnih trgih ter o načinu in času vstopa na trg, pa predstavljata objektivne omejitve, znotraj katerih lahko pozicioniramo sebe in svojo ponudbo nasproti različnim skupinam deležnikov.

Na trženjsko strategijo bistveno vpliva tehnološka strategija podjetja. V trženjsko strategijo najprej vstopa kot realna omejitev pri postavljanju



trženjskih ciljev. Razpoložljivi tehnološki portfolio, ki je posledica odločanja med lastnimi raziskavami in razvojem tehnologij ter nakupom tehnologij, vpliva na to, ali bo podjetje lahko vstopilo na trg kot vodja ali kot zasledovalec, ter tudi na to, v katerih segmentih in vrzelih bo lahko tržilo. Naslednja značilnost tega modela trženjske strategije je, da jasno ponazarja tesno povezavo z drugimi strategijami v podjetju, bodisi na funkcijski ravni bodisi na ravni menedžmenta celotnega podjetja.

## Abstract

### Marketing Strategy of a Dynamic High-Technology Firm

Marketing strategy as a long-horizon framework to building relationships between a firm and its environment, composed of internal and external stakeholders, is strongly determined by specific factors when it is formulated in a high-technology industries. Moreover, we have to undertake a dynamic point of view of constant monitoring and reformulation of the strategy whenever it becomes necessary to respond to changes in the business environment, predominantly influenced by technological advancements. This article, thus, attempts to propose adequate answers to strategy formulation process when such conditions occur. It is based on theoretical premises of relationship marketing as well as of principles of marketing in high technologies. It provides a framework for strategic marketing decision-making, the main components of which are the following: a) technological strategy underlies marketing strategy, b) team work is the right answer to join two organisational "worlds" within a firm – research and development with marketing, c) marketing strategy must take into account both internal and external stakeholders, therefore we apply internal and external marketing policies, d) marketing high-technology products is close to marketing services, because intangible components often decide on a strength of competitive position; so we can employ as many marketing "P's" as we want as long as they work.

## Literatura:

1. Beard Charles, Easingwood Chris: Sources of Competitive Advantage in the Marketing of Technology-Intensive Products and Processes. *European Journal of Marketing*, Bradford, 26 (1992), 12, str. 5-18.
2. Benkenstein Martin, Bloch Brian: Strategic Marketing Management in High-tech Industries: A Stock-taking. *Marketing Intelligence and Planning*, Bradford, 12 (1994), 1, str. 15-22.
3. Bešter Janez: Poprodajne storitve: ustvarjanje novih priložnosti. *Marketing Magazin*, Ljubljana, 1995, julij, str. 24-26.
4. Cahill Denis J., Thach Sharon V., Warshawsky Robert M.: The Marketing Concept and New High Tech Products: Is There a Fit? *Journal of Product Innovation Planning*, New York, 1994, 11, str. 336-343.
5. Cahill Denis J., Warshawsky Robert M.: The Marketing Concept – A Forgotten Aid for Marketing High-tech Products. *Journal of Consumer Marketing*, Santa Barbara, 10 (1993), 1, str. 17-22.
6. Capon Noel, Glaser Rashi: Marketing and Technology: A Strategic Coalignment. *Journal of Marketing*, Chicago, 51 (1987), julij, str. 1-14.
7. Christopher, et al.: Relationship Marketing: Bringing quality, customer service, and marketing together. Oxford : Butterworth – Heinemann, 1991. 204 str.
8. Davidow William H.: High-Tech Marketing. Frankfurt : Campus Verlag, 1988. 230 str.
9. Dussauge Pierre, Hart Stuart, Ramanantsoa Bernard: Strategic Technology Management. Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 1992. 218 str.
10. Giacomelli Jurij: Trženjska strategija dinamičnega podjetja v visoki tehnologiji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 66 str.
11. Jančič Zlatko: Marketing: strategija menjave. Ljubljana : Gospodarski vestnik, Studio Marketing, 1990. 166 str.
12. Jančič Zlatko: Teorija Družbene menjave in celostni koncept marketinga. Doktorska disertacija. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1993. 259 str.
13. Jančič Zlatko: Marketinški odnosi (1). *Marketing Magazin* Ljubljana, junij 1994, str. 18-19.
14. Jančič Zlatko: Marketinški odnosi (2). *Marketing Magazin* Ljubljana, avgust 1994a, str. 32-33.
15. Kotler Philip: Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control. London : Prentice Hall International, 1991. 755 str.
16. Logar Julija: Izdelki visoke tehnologije. *Marketing Magazin*, Ljubljana, december 1994, str. 22-24.
17. McKenna Regis: Relationship Marketing. London : Century Business, 1992. 237 str.
18. McDonald Malcom H. B.: Marketing Plans, 2nd edition. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1989. 337 str.
19. McDonald Malcom H. B.: Strategic marketing Planning: State-of-the-Art Review. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 10 (1992), 4, str. 4-22.
20. Milosavljević Mornčilo: Tehnologija u strategiji preduzeja. *Marketing* 20 (1989), 4, str. 321-331.
21. Piano Jože: Ansoffova matrika. *Marketing Magazin*, julij, avgust 1994, str. 38-39.
22. Porter Michael E.: Competitive Strategy. New York : Free Press, 1980. 688 str.
23. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
24. Rojšek Iča: Strategic Alliances and the Small Firm. *Small Business Management in the New Europe, Proceedings, 24th Small Business Seminar, EJM, Maribor 1994*, str. 725-734.
25. Rojšek Iča: Marketing i tehnologija – nerazdružljivi partneri. *Ekonomska anali*, Beograd, 1990, 103, str. 96-100.
26. Rosen Barry N.: The Standard Setter Dilemma, Standards and Strategies for New Technology in a Dynamic Environment. *Industrial Marketing Management*, New York, 1994, 23, str. 181-190.
27. Senij Radosav: Marketing visoke tehnologije. Planiranje i analiza poslovanja, Beograd, 1990, str. 37-62.
28. Shani David, Chalasani Sujana: Exploring Niches Using Relationship Marketing. *The Journal of Consumer Marketing*, Santa Barbara, 9 (1992), 3 (poletje), str. 17-22.
29. Shanklin William L., Ryans John K. jr.: Essentials of Marketing High Technology. Toronto : Lexington Books, 1987. 353 str.
30. Shanklin William L., Ryans John K. jr.: Organizing for High-tech Marketing. *Harvard Business Review*, Boston, 1984, 6, November-December, str. 164-171.
31. Walker Orville C. jr., Boyd Harper W. jr., Larréché Jean-Claude: Marketing Strategy: Planning and Implementation. Homewood : Irwin, 1992. 497 str.
32. Wehrli Hans Peter: Beziehungsmarketing – Ein Konzept. *Der Markt*, Wien, 1994, 4, str. 191-199.
33. The puzzling infirmity of America's small firms. *The Economist*, London, 1995, 18. februarja, str. 75-76.