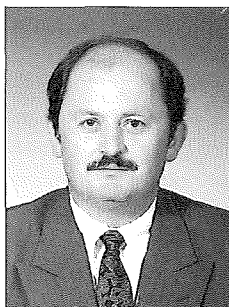


MEDNARODNI MARKETING

Konkurenčni izzivi globalizacije trgov za slovenska podjetja

Milan Jurše
izredni prof.
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Maribor



UVOD

Globaliziranje trgov in konkurence postaja osrednji fenomen svetovnega gospodarstva na prehodu v 21. stoletje. Globoke družbene in ekonomske spremembe, ki jih spremljajo politični pretresi v državah, ki so se usmerile v izgrajevanje kapitalističnih tržnih ekonomij, pospešen tehnološki razvoj v zadnjem desetletju tega stoletja in oblikovanje regionalnih trgov, ki so posledica multilateralnega povezovanja držav v regionalne trgovinske bloke s pomočjo zniževanja in odpravljanja ovir v medsebojnem trgovanju, so nedvomno tisti ključni razvojni trendi devetdesetih let tega stoletja, ki so spodbudili vse hitrejše globaliziranje trgov. Pretresi na finančnih trgih posameznih držav, npr. azijskih, ki so se odločile za hitrejše reformiranje svojih gospodarstev v smeri tržne ekonomije, pa sočasno opozarjajo na vse večjo prepletenost in medsebojno odvisnost nacionalnih trgov, saj se v procesu globaliziranja trgov posamezni trendi in recesijske težnje, pa tudi procesi tržne difuzije izdelkov zelo hitro širijo s trgov ene regije na trge drugih regij, s tem pa dajejo tržnim (tudi finančnim in političnim) spremembam globalni značaj. Očitno je potrebno tudi proces globaliziranja trgov obravnavati večplastno in dinamično. Vseobsežne politične spremembe, ki posegajo tudi v spreminjanje ustroja gospodarskega sistema posameznih držav, le še dodatno spodbujajo proces globaliziranja trgov, saj so številne države v tem procesu postale veliko bolj dovzetne oziroma odprte za zunanje vplive.

Politično in gospodarsko odpiranje držav in zniževanje njihove politične rizičnosti (deželno tveganje),¹ ki je posledica demokratizacije političnih sistemov in utrjevanja silnic tržnega gospodarstva, spodbujata ponudnike k vstopu na nove – netradicionalne – trge. Hitro zastarevanje tehnologij in izdelkov ter naraščanje stroškov za razvoj novih pa sili podjetja v iskanje velikih in dinamičnih trgov, na katerih je mogoče uresničevati ambiciozne tržne načrte in s tem ustvarjati pogoje za

Pregledni znanstveni članek

Zahvala: Zahvaljujem se anonimnemu recenzentu revije Akademija MM za koristne napotke pri izboljšanju prvega osnutka prispevka. Za vse morebitne nedoslednosti in pravilnost podatkov sem kot avtor članka odgovoren sam.

¹ Kot kažejo najnovejše izkušnje, je takšno zniževanje rizičnosti lahko zgolj začasno ali pa precej implicitno in pri menedžerjih zaznано kot trajno.

ekonomiziranje razvoja, proizvodnje, financ, nabave in marketinga. Z namenom znižati transakcijske stroške in ohraniti konkurenčne prednosti, ki imajo svojo podlago v nekaterih specifičnih virih in znanjih, ki jih posedujejo podjetja, zlasti multinacionalna, se vodstva teh podjetij odločajo za agresivno internacionaliziranje poslovnih aktivnosti na eni strani, na drugi pa skušajo s strategijo internaliziranja zadržati svoje specifične (po Dunningu²) lastniške konkurenčne prednosti in preprečevati njihovo razkrivanje konkurentom.

Dinamičen razvoj mednarodnih finančnih trgov je bil omogočen z razvojem ustrezne finančne infrastrukture za globalno optimiranje finančnih tokov korporacij in izločanje finančnih rizikov v globalnem okviru, s tem pa zagotavlja tudi osnovno infrastrukturo za opravljanje mednarodnih blagovnih transakcij v globalnem obsegu in daje dodatno spodbudo za hitro rast mednarodnega poslovanja podjetij, zlasti s pomočjo neposrednih naložb v tujini. Agresivno sklepanje strateških povezav med podjetji z različnih delov sveta in med samimi konkurenti, številni prevzemi, pripojitve in združitve so samo še dodaten odziv podjetij na porajanje globalnega trga in aktiven poskus ustvarjati potrebne zmožnosti za konkuriranje na takšnem trgu, na drugi strani pa instrument za optimiranje poslovnih procesov in izgrajevanje konkurenčnih prednosti na globalnem trgu.

Marketinške priložnosti torej niso več omejene z državnimi mejami, vendar pa zahteva menjava preko državnih meja od tržnikov dodatne sposobnosti za interpretiranje tujega okolja z vidika teh priložnosti in usmerjanje poslovnih procesov podjetja na osnovi razumevanja pomena globalizacije trgov za njegovo konkurenčno strategijo. Sposobnost mednarodnih tržnikov za odkrivanje in prepoznavanje priložnosti v tujini, analiziranje in razumevanje zunanega okolja, ki je za podjetje v veliki meri nenadzorljivo, ter izbor pravičnega načina prilagajanja marketinških aktivnosti tržnim razmeram na mednarodnih trgih so ključni členi uspešnega delovanja podjetja na tujih trgih. Zato postaja proces internacionalizacije poslovanja, na kar opozarjajo tudi domači raziskovalci, ključna poslovna strategija podjetij za konkuriranje na globalnem trgu.³

Globaliziranje konkurence pa ni le posledica zniževanja tradicionalnega zaščitnega pomena državnih meja v mednarodni trgovini, do katerega je pripeljala zlasti vse večja regionalizacija svetovnega gospodarstva, temveč ustvarja tudi novo tržno dinamiko na do nedavna zaprtih in neprilivčnih nacionalnih trgih, države razvitega Zahoda pa postavlja pred nove izzive in tudi probleme.⁴ Zmožnost obstoja in razvoja

² Podrobneje o tem v delu: John H. Dunning (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, Workingham.

³ Svetličič na primer poudarja, da je zaradi vse intenzivnejše globalizacije za slovenska podjetja čedalje pomembnejša izhodna internacionalizacija proizvodnje kot strategija neposrednih naložb podjetij v tujino, katere namen je okrepiti prisotnost na izbranih trgih in izboljšati lastno konkurenčno sposobnost z izkoriščanjem ekonomije obsega in skupne proizvodnje in razdelitve. Podrobneje o tem v avtorjevih delih: Marjan Svetličič (1996), »Izhodna internacionalizacija dejavnosti slovenskih podjetij«, *Bančni vestnik*, 45 (4), str. 24–31, in (1996), »Izzivi globalizacije in regionalizacije svetovnega gospodarstva«, *Naše gospodarstvo*, 42(3), str. 246–258.

⁴ Več o tem najde bralec v delu: Hans-Peter Martin, Harald Schumann (1997), *Pasti globalizacije: Napad na demokracijo in blaginjo*, CO Libri, Ljubljana.

podjetij, tudi na domačem trgu, je vse bolj odvisna od njihove konkurenčne sposobnosti, ki jo presoja trg s pomočjo mednarodnih standardov konkurenčnosti. Ker Slovenija že na prehodu v tržno ekonomijo vse bolj odpira svoj trg vplivom globalne ekonomije, velja tudi za slovenska podjetja ugotovitev, da morajo, če želijo uspevati v dinamičnem mednarodnem okolju, aktivno sodelovati v procesu globalizacije trga, ki dobiva vse bolj podobo velikega trga brez meja. Seveda se ob tem samoumevno zastavlja vprašanje razpoložljivih virov in tudi menedžerskih potencialov ter znanj, ki morajo biti na razpolago za takšno strategijo vstopa na svetovni trg, na drugi strani pa postaja vse bolj jasno tudi dejstvo, ki je prav tako posledica globalizacije, namreč, da je tržni položaj podjetij tudi na domačem trgu vse bolj odvisen od njihove mednarodne konkurenčne sposobnosti, merjene s standardi globalne konkurence.

Zato skušamo v prispevku preučiti možne vplive globalizacije na slovenska podjetja in njihovo marketinško strategijo, slovenske menedžerje pa spodbuditi k premisleku o naslednjih vprašanjih: Ali se dovolj zavedamo globine pomena globalizacije za mednarodno strategijo lastnega podjetja? Kaj pomeni globaliziranje trgov za slovenska podjetja, novo grožnjo ali tržno priložnost? Kakšne so možne posledice globaliziranja konkurence in trgov za slovenska podjetja? Katere ključne zmožnosti je treba razvijati za uspešno konkuriranje na globalnem trgu? Ali lahko podjetja iz majhne ekonomije, kot je slovenska, sploh enakovredno konkurirajo na globalnem trgu? Na kakšen način se morajo slovenska podjetja prilagoditi tržnim razmeram na vse bolj konkurenčnem globalnem trgu, da bi ohranila in nadalje utrjevala svojo tržno pozicijo? To je nekaj osnovnih vprašanj, ki jih želimo osvetliti v tem prispevku.

ZAVEDANJE POMENA GLOBALIZACIJE TRGOV ZA MEDNARODNO STRATEGIJO PODJETIJ

Globaliziranje trgov kot del svetovnega globalizma

Svetovno gospodarstvo in globaliziranje trgov sta zelo pogosto uporabljana pojma, s katerima skušajo poslovni analitiki in finančni strokovnjaki razložiti hitro širitev najnovejše krize finančnih trgov iz prvotnega žarišča v državah daljne Azije na trge držav razvitega Zahoda. Strinjamo se z ugotovitvami, da je pojem globalizacije zelo širok z vidika opisovanja procesov, ki jih zajema, pa tudi večplasten, saj nekateri avtorji govorijo celo o »svetu brez meja«,⁵ o globalni politični ureditvi sveta, o svetovnem denarju, svetovnem finančnem sistemu in finančnem trgu ipd. Prav zadnja kriza finančnih trgov nedvomno zelo jasno kaže na vse večjo soodvisnost nacionalnih gospodarstev in odvisnost tržnih razmer na

⁵ Npr. Ohmae v svojih delih: Kenichi Ohmae (1987), *Beyond National Borders*, Dow Jones-Irwin Publishing Group, Lincolnwood; (1991), »The Boundaries of Business: The Perils of Protectionism«, *Harvard Business Review*, 69 (July-August) 4, str. 128–130; in (1993), *The Borderless World*, Harper Business, New York.

posameznih nacionalnih in delnih trgov, npr. na finančnem trgu, trgu nepremičnin, surovinskem trgu itd., od globalnih premikov v svetovnem gospodarskem in političnem ustroju držav in regij.

Globaliziranje je nedvomno mogoče razumeti kot večplasten fenomen v mednarodnih ekonomskih in političnih odnosih, ki ima svojo politično, ekonomsko, socio-kulturno ali še kakšno drugo plat, različna izhodišča pri obravnavanju globalizacije pa se kljub temu nekako opirajo zlasti na *načelo konvergence* kot procesa zблиževanja ali celo poenotenja pravil v mednarodnih političnih odnosih, mednarodni trgovini, vedenju porabnikov⁶ na trgih in vedenjskih vzorcih ljudi nasploh. Takšno poenotenje pravil, konceptov in vsebinskih izhodišč pa je lahko tudi primerno izhodišče za poslovno delovanje podjetij, ko skušajo proces konvergence, ki ga orisujeta globaliziranje trgov in sistem makroregulacije mednarodne trgovine, izkoristiti v svoji marketinški strategiji, ob tem pa optimirati tudi rabo svojih virov preko meja posameznih nacionalnih trgov (ekonomijo obsega proizvodnje, trženja, razvoja, financ, ekonomijo področja dejavnosti in izkoriščanja virov podjetja ipd.). Zato Svetličič poudarja, da je mogoče razumeti globalizacijo kot večplasten proces, ki vključuje ekonomske, politične in kulturne sestavine, ki skupaj tvorijo novo kakovost.⁷

Globaliziranje trgov je prav tako večplasten proces, ki ga na eni strani spodbujajo zunanji dejavniki, na drugi pa sama podjetja, zlasti multinacionalne korporacije, ki pospešujejo tempo uvajanja (proces difuzije) novih izdelkov in storitev na številne nacionalne trge, in ga podpirajo z agresivnim promoviranjem in globalnim informiranjem porabnikov, ki ju omogoča sodobna informacijska tehnologija (satelitski tv-programi, internet), z intenzivnim razvojem trženjske infrastrukture, zlasti distribucijske mreže, ki jo v zadnjih letih dodatno krepi še hitra mednarodna ekspanzija različnih detajlističnih verig.

Razvoj telekomunikacij in mednarodnih finančnih trgov ter odpiranje lokalnih trgov posameznih držav ustvarja potrebno infrastrukturo za globaliziranje poslovnih transakcij in aktivnosti podjetij, kar povečuje njihovo gibčnost in odzivnost na spremembe v globalnem okolju. Zaradi hitre širitve informacij, ki jo omogoča razvoj sodobne informacijske tehnologije, npr. internet, satelitske tv-postaje in mobilna telefonija, se povečuje transparentnost trgov, zaradi lažjega dostopa do informacij in širitve ponudbe izdelkov in storitev pa se krepi tudi zahtevnost porabnikov.

Proces globaliziranja posameznih panog spodbujajo zelo različni dejavniki, med katerimi so pomembni zlasti naslednji: (1) *spodbujevalci globalizacije trgov* (porajanje globalnih odjemalcev s podobnimi potrebami, okusi in zahtevami, pomen globalnih odjemalcev in distributerjev, prenosljivost marketinških pristopov na različne nacionalne trge); (2) *spodbujevalci globalizacije stroškov* (globalni okvir za

izkoriščanje ekonomije obsega, izkustvene krivulje, učinkov globalne oskrbe, izkoriščanje ugodnih logističnih pogojev in stroškovnih razlik v posameznih državah); (3) *vladni spodbujevalci globalizacije* (ustvarjanje pogojev, ki dajejo prednost globalnim strategijam, npr. regionaliziranje trgov, mednarodni sporazumi o deregulaciji posameznih izdelčnih in storitvenih trgov, usklajevanje tehničnih standardov in infrastrukture, podobna tržna regulacija idr.); (4) *spodbujevalci globalizacije konkurence* (konkurenčni pogoji, ki spodbujajo uporabo globalnih strategij, agresivna tržna ekspanzija konkurentov idr.)⁸

K temu dodajmo še pomemben mikro vidik obravnavanja fenomena, da namreč globalizacija kot proces postavlja menedžerje v podjetjih (tudi slovenskih) pred nove izzive, zlasti z naslednjih vidikov: kako organizirati poslovne procese v procesu internacionalizacije dejavnosti podjetja preko meja posameznih držav, kako zagotoviti usklajevanje poslovnih aktivnosti podjetja na številnih lokacijah (koordinacija aktivnosti), kako na eni strani izkoristiti prednosti velikega (globalnega) trga, sočasno pa zagotoviti tudi primerno stopnjo odzivnosti in prilagodljivosti posebnostim na posameznih lokalnih trgih, kako razvijati in utrjevati konkurenčno sposobnost na globalnem trgu in kako razvijati zmožnosti in znanja podjetja (vire) za uspešno konkuriranje na svetovnem trgu. Vprašanja, ki so za slovenske menedžerje in podjetja še toliko pomembnejša, če upoštevamo veliko osredotočanje njihovih prodajnih naporov na nekaj tujih trgov (Nemčija, Italija, Hrvaška, Francija, Avstrija, Rusija) in konvencionalno izvozno naravnost podjetij, ki ne zagotavlja več dovolj dobrega izhodišča za učinkovito obvladovanje trženja *znotraj* posameznih nacionalnih trgov. S tem uvodnim razmišljanjem o globalizaciji se želimo v nadaljevanju omejiti zlasti na *implikacije globaliziranja trgov* za marketinško strategijo slovenskih podjetij in njihovo konkurenčno sposobnost.

Na globaliziranje trgov je v zgodnjih osemdesetih letih opozoril že Levitt,⁹ ko je dokazoval, da omogočata zlasti hiter razvoj in širitev tehnologije, ki postaja dostopna vse več podjetjem, proizvodnjo velikih količin standardiziranih izdelkov, ki jih želijo globalne korporacije prodajati na svetovnem trgu ob močni podpori globalnih komunikacijskih strategij in s poenotenjem distribucijskih in promocijskih konceptov. Podjetja na ta način sama spodbujajo konvergenčni proces, ki vodi do homogeniziranja preferenc in želja porabnikov, zato si postajajo ti na globalnem trgu vse bolj podobni v nakupnem vedenju in vzorcih porabe. Po tem razumevanju so kulturne razlike, razlike v nacionalnih okusih in standardih stvar preteklosti, saj se nezadržno uveljavljajo globalne preference. Globaliziranje konkurence je zato naraven odziv podjetij na zблиževanje okusov in preferenc porabnikov, možnost poenotenja produktov pa ponuja podjetjem tudi možnost za izkoriščanje ekonomije obsega in poenotenje procesa

⁶ Zato se porajajo različni koncepti za vodenje marketinških aktivnosti podjetij, kot so globalno segmentiranje trga, globalno pozicioniranje izdelkov, strategije globalnega oglaševanja ipd.

⁷ Marjan Svetličič (1996), »Izzivi globalizacije in regionalizacije svetovnega gospodarstva«, *Naše gospodarstvo*, 42(3), str. 247 in naprej.

⁸ Prilagojeno po: George S. Yip, Johny K. Johansson and Johan Roos (1997), »Effects of Nationality on Global Strategy«, *Management International Review*, Vol. 27, No. 4, str. 366–367.

⁹ Theodor Levitt (1986), »The Globalization of Markets«, *Harvard Business Review*, Vol. 61 (May-June), No.3, str. 92–102.

upravljanja na področju marketinga (načrtovanje strategij, načrtovanje in izvajanje oglaševalskih akcij ipd.).

Izgrajevanje globalne tržne prepoznavnosti (imidža) in hitra tržna ekspanzija, tudi s pomočjo strategij izhodne internacionalizacije podjetij, sta samo najopaznejša procesa v hitri širitvi trženjskih aktivnosti podjetij preko nacionalnih meja. Levitt postavlja ločnico med multinacionalnimi korporacijami, ki se prilagajajo vsakemu od lokalnih trgov in zato že po definiciji suboptimirajo svoj poslovni izid, in resnično globalnimi korporacijami, ki tržijo na svetovnem trgu globalne izdelke ali storitve in na ta način v celoti izkoriščajo ekonomijo obsega. Posledica takšnega pristopa se kaže v homogeniziranju preferenc porabnikov, kar avtor slikovito (orwelovsko?) opiše s tezo, da »... si vsakdo v vse bolj homogeniziranem svetu želi izdelke in značilnosti, ki si jih želijo tudi vsi drugi«. ¹⁰

V povezavi z *regionalizacijo svetovnega gospodarstva*, ki vodi do oblikovanja skupnih trgov v posameznih regijah, se je skušal koncept globalnega marketinga prilagajati poenotenju pravil tržne igre na regionalni ravni tudi s prilagajanjem marketinških strategij na tako oblikovanih regionalnih trgih, kjer so tržniki skušali poiskati najmanjši skupni imenovalac za svoje marketinške strategije. Panevropske marketinške strategije podjetij, s katerimi so skušala podjetja izkoristiti in sočasno tudi podpirati homogeniziranje preferenc porabnikov na evropskem ¹¹ trgu – s tega vidika si prizadevajo tržniki z zelo zahtevnimi tehnikami segmentiranja trga »odkriti« evropskega porabnika – so tako postale značilen odziv mednarodnih tržnikov na globaliziranje trgov na regionalni ravni. Po tej tezi je torej mogoče obravnavati regionalni trg, ki je običajno posledica multilateralne urejanja pravil v medsebojni trgovini med državami, ki oblikujejo tak trg, kot *delni trg* globalnega trga.

Globaliziranje trga je zato treba ob koncu devetdesetih let razumeti precej drugače, kot ga je sredi osemdesetih konceptualno zaokrožil Levitt. Praksa je zelo hitro pokazala, da celovito poenotenje marketinških strategij in programov kljub sproženemu procesu usklajevanja pravil v mednarodni trgovini podjetjem ne zagotavlja vselej optimalnih rezultatov na globalnem trgu. Poleg temeljnih razlik v nacionalnih kulturah in subkulturah, ki imajo svoje jedro v vrednotah, verskem prepričanju in specifičnih vedenjskih vzorcih članov posameznih kultur, ne nazadnje pa tudi v zgodovinski dediščini držav, so nekateri dodatni trendi, kot so postmodernizem, upor zoper konvencionalnost in krepitev individualnosti, ki se kaže tudi v individualiziranju porabniških vzorcev in fragmentiranju trgov, povzročili odpor ¹² do poenotenja, kakršnega so ponujala podjetja s standardiziranimi izdelki.

¹⁰ Theodor Levitt (1986), »The Globalization of Markets«, navedeno delo, str. 96.

¹¹ Ki ga je v tem kontekstu treba razumeti predvsem kot trg držav EU.

¹² Kritična analiza bi verjetno pokazala, da so mednarodni tržniki v prizadevanju po izkoriščanju načela ekonomije obsega preveč podcenjevali pomen kulturnih razlik, ki se morda v fazi hitrega razvoja svetovnega gospodarstva zaradi rasti številnih izdelčnih trgov niso tako neposredno manifestirale na posameznih izdelčnih trgih. Kljub temu pa so bile prisotne in jih »padanje« klasičnih trgovinskih barier ni moglo odpraviti.

Ker je takšna paradigma vodila številna podjetja tudi v proces centraliziranja odločanja in iskanje primernih načinov strukturiranja poslovnih aktivnosti, ki naj zagotovijo vodstvu korporacije v matičnem podjetju ustrezno raven nadzora in koordinacije geografsko razpršenih poslovnih aktivnosti številnih gospodarskih enot (podružnic) v različnih delih sveta, se je kmalu pokazalo, da se velike korporacije zelo težko odzivajo na hitre spremembe v vse bolj dinamičnem mednarodnem okolju. Zato je izhodiščno paradigmo o poenotenju izdelkov, marketinških procesov in strategij, ki je imela osnovo v predpostavki o homogeniziranju potreb in nakupnega vedenja porabnikov na trgu, na drugi strani pa tudi v hotenju po izkoriščanju ekonomije obsega, klasično dilemo »ali poenotiti in standardizirati ali prilagajati in lokalizirati« zamenjala stvarnejša predpostavka »do katere mere poenotiti koncepte in strategije oziroma jih prilagajati in lokalizirati«. Razvoj fleksibilnih proizvodnih sistemov je začel spreminjati tudi klasične predpostavke o ekonomiji obsega, decentraliziranje odločanja pa je s prenašanjem vse večjih pristojnosti in odgovornosti za načrtovanje in izvajanje marketinških aktivnosti na lokalne ravni izboljšalo odzivnost podjetij na spremembe v vse bolj dinamičnem mednarodnem okolju.

Globaliziranje trgov spreminja konkurenčna izhodišča podjetij za vodenje mednarodnih poslovnih aktivnosti

Menedžerji marketinških oddelkov podjetij pogosto še vedno obravnavajo svetovni trg kot skupek oziroma množico med seboj ločenih trgov, ki nimajo veliko skupnih značilnosti. Da bi se lahko podjetja uspešno kosala s konkurenti in dobavitelji na globalnem trgu v času, ko se zaradi sprememb v makro okolju značilnosti in razmere na posameznih nacionalnih trgih hitro in drastično spreminjajo, morajo mednarodni tržniki posegati po novih pristopih v menedžmentu mednarodnega marketinga, predvsem pa potrebujejo *globalni pogled* na tržna dogajanja. ¹³ Novi pogled pa pomeni, da morajo najprej spremeniti svoje predstave o tem, kako delujejo mednarodni trgi, in jih prilagoditi novi tržni stvarnosti ter veliko bolj kompleksni poslovni logiki.

Že na tem mestu dodajmo za marketinško strategijo slovenskih podjetij pomembno opozorilo, da jim samo klasični izvoz, upošteva pri tem kakovost tržne prisotnosti in stroškovno strukturo oziroma delovno intenzivnost proizvodnih procesov za izvozne produkte, ne more več zagotavljati dolgoročnega ohranjanja ustvarjenih tržnih pozicij na tujih trgih in v še precej manjši meri uresničevanja ciljev agresivne tržne ekspanzije na nove (tudi geografsko bolj oddaljene) in dinamične nacionalne trge. Pri določenih izdelkih je potrebna neposredna prisotnost na trgu, ki zahteva zamenjavo strategije izvoznega marketinga s strategijami izgrajevanja *insiderske tržne pozicije*, s pomočjo katere podjetjem ni omogočeno le, da izkoristijo določene lokacijske prednosti v izbrani državi (dostop do cenejših virov proizvodnje in izkoriščanje statusa lokalnega ponudnika), temveč tudi, da bolje izkoristijo svoje

¹³ Lee D. Dahringer and Hans Möhlbacher (1991), *International Marketing: A Global Perspective*, Reading: Addison Wesley Publishing Company, str. iii.

neoprijemljive lastniške prednosti, npr. organizacijske in trženske sposobnosti, interne ekonomije obsega, specifična znanja, ki pa jih ni mogoče prenašati s pomočjo izvoza.¹⁴

Tradicionalno razumevanje globalizacije trgov je torej izhajalo iz predpostavke, da podjetja obravnavajo svetovni trg kot *velik homogen trg*, na katerem je smiselno ponujati standardizirane izdelke in jih tudi tržiti na enovit način, in takšno strateško izhodišče je vplivalo tudi na način strukturiranja marketinških aktivnosti in procesov za udejanjanje strategij. Takšno razumevanje globalizacije trga je spodbujalo številna podjetja k razvijanju standardiziranih izdelkov in izkoriščanju ekonomije obsega proizvodnje na osnovi velikih serij izdelkov. Zlasti naraščajoča podobnost okusov in zahtev porabnikov v svetu je tista ključna značilnost globalnega trga, ki spodbuja podjetja k snovanju globalnega marketinškega koncepta.

Zaradi krepitve globalizacije trgov nacionalne meje izgubljajo svoj tradicionalni pomen v smislu zaščite »lastnega nacionalnega« trga pred tujo konkurenco, saj konkurenti in odjemalci brez večjih težav in ob sprejemljivih stroških lahko prečkajo nacionalne meje posameznih držav, da bi prodajali in kupovali izdelke tam, kjer je mogoče zanje iztržiti najugodnejše tržne pogoje – višje cene z vidika prodajalcev in nižje cene z vidika kupcev. Zaradi globalnega značaja konkurence vse več konkurentov, zlasti manjših in šibkejših, izgublja svojo tržno pozicijo, bodisi tako, da so izločeni s trga, ali pa so predmet sovražnih prevzemov s strani močnejših konkurentov. Na večini nacionalnih trgov se tako za tržne deleže borijo bolj ali manj isti – globalni – konkurenti, ki vstopajo tudi na manj privlačne trge z namenom, da bi si dovolj zgodaj zagotovili dobro izhodiščno pozicijo za ostro konkuriranje v obdobju, ko bodo ti trgi prešli v fazo hitre rasti. Sočasno se krepí medsebojna odvisnost med nacionalnimi ali regionalnimi trgi, saj dogajanja in konkurenčne akcije na enem trgu vplivajo na trge v drugih regijah, na nekaterih izdelčnih trgih pa je mogoče zaznati tudi vse večjo podobnost med segmenti odjemalcev v svetovnem okviru, ker se zožuje razlika v njihovih življenjskih stilih, okusih in nakupnem vedenju.¹⁵

Globaliziranje konkurence je zato poslovni odziv podjetij na globaliziranje trga in se kaže zlasti v tem, kako podjetja izkoriščajo vzode globalnih marketinških strategij za izgrajevanje prisotnosti na globalnem trgu (globalna tržna prisotnost),¹⁶ globalnih izdelkov in storitev, globalnega okvira pri določanju (izboru) primernih lokacij za poslovne aktivnosti podjetja, globalnega marketinškega koncepta in globalnih konkurenčnih odzivov na akcije drugih tekmecev, pogosto z ukrepi, s katerimi želijo prehiteti svoje tekmece. Ogrožanje tekmecev z agresivnim vstopom na njihov lokalni (domači) trg je samo eden od pogostih konkurenčnih odzivov globalnih

konkurentov. Kot pripomoček za analiziranje stopnje globalne naravnosti konkurentov predlaga Yip¹⁷ vrsto indikatorjev (meril), s pomočjo katerih je mogoče ocenjevati stopnjo vpetosti podjetij na globalnem trgu, globalni značaj (stopnjo standardiziranja) njihovega marketinškega spleta, stopnjo globalnosti lokacij njihovih aktivnosti, globalne naravnosti marketinškega koncepta in konkurenčnih ukrepov.

Naslednji vidik, ki je pomemben za izkoriščanje prednosti, ki jih ponuja globalizacija trgov, se nanaša na *globalno racionaliziranje* poslovnih aktivnosti korporacij, ko se te v procesu internacionalizacije osredotočijo na globalno naravnost marketinške strategije in njene izvedbe. V tej fazi se pozornost vodstev usmeri v izboljšanje učinkovitosti poslovnih aktivnosti v svetovnem okviru, v razvoj mehanizmov za boljše usklajevanje aktivnosti in integriranje strategije preko nacionalnih meja posameznih držav. Prevladujoča usmeritev postane razvijanje strategije in dodeljevanje virov na globalni ravni. Ob tem pa prizadevanje po maksimiranju dobička na globalni ravni ne pomeni nujno razvoja zgolj standardiziranega koncepta marketinga in standardiziranih izdelkov.¹⁸

Nasprotno, zelo pomembna postaneta iskanje *sinergije* med aktivnostmi enot multinacionalnih korporacij, ki so pogosto razpršene v zelo različnih delih sveta, in sistematično odzivanje na tveganja, ki so prisotna na globalnem trgu, npr. nihanja tečajev in spreminjanje intervalutarnih razmerij med ključnimi svetovnimi valutami. Stroškovne prihranke je mogoče dosegati ne le s proizvodnjo velikih količin standardiziranih izdelkov, temveč tudi z izboljšanjem koordinacije med proizvodnimi enotami v različnih delih sveta, z globalno oskrbo s potrebnimi surovinami in komponentami ter z organiziranjem globalnih proizvodnih in logističnih sistemov, ki lahko zagotovijo podjetjem znatne stroškovne prihranke. Takšna prizadevanja nato vodijo do ponovnega integriranja aktivnosti preko nacionalnih meja. Bolj kot izdelčna standardizacija stopa torej v ospredje *poenotenje marketinških procesov in postopkov* v načrtovanju, izvajanju in nadziranju marketinških aktivnosti.

Za številne gospodarske sektorje (panoge) v svetu je značilno, da dobivajo povsem globalen značaj, saj vse več podjetij razvija različne mednarodne mreže povezav na področju razvoja izdelkov, nabave virov, proizvodnje in trženja, na drugi strani pa podjetja tržijo svoje izdelke na svetovnem trgu, si prizadevajo uveljaviti na globalnem trgu lastne izdelčne standarde in doseči, da jih sprejmejo tudi drugi proizvajalci v panogi. V nekaterih panogah, npr. v farmacevtski industriji, so že izjemno visoki stroški razvoja novih izdelkov močan spodbujevalec globaliziranja panoge, saj silijo podjetja v intenzivno tržno ekspanzijo, torej v tako rekoč sočasno prisotnost na številnih nacionalnih trgih oziroma na globalnem trgu, kajti le tako si lahko zagotovijo dovolj velik tržni potencial in osnovo za izkoriščanje ekonomije obsega ob pokrivanju visokih razvojnih stroškov, na drugi strani pa v snovanje strateških povezav in odkupov ali priključitev konkurenčnih podjetij z namenom ustvariti dovolj veliko kritično maso

¹⁴ Marjan Svetličič (1996), »Izhodna internacionalizacija dejavnosti slovenskih podjetij«, navedeno delo, str. 26.

¹⁵ Kamran Kashani (1992), *Managing Global Marketing, Cases and Text*, PWS-Kent Publishing Company, Boston, str. 5–6.

¹⁶ Ki seveda ne pomeni, da mora biti podjetje prisotno na vseh ključnih trgih sveta, temveč zahteva zelo skrbno selekcijo ključnih ciljnih trgov in presojanje doseženih rezultatov na izbranih trgih z vidika njihovega prispevka h globalni marketinški strategiji podjetja, ne pa z vidika specifičnih lokalnih marketinških ciljev.

¹⁷ George S. Yip (1992), Prentice-Hall, New Jersey, str. 231 in naprej.

¹⁸ Susan P. Douglas and C. Samuel Craig (1989), »Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy«, *Columbia Journal of World Business*, Vol. XXIV (Fall), No. 3, str. 55–56.

potrebnih virov za učinkovit razvoj novih izdelkov in obvladovanje vse večjih poslovnih tveganj. Še vedno pa obstajajo tudi panoge, ki imajo pretežno lokalni značaj.

Hiter prenos idej in inovacij še dodatno pospešuje globaliziranje trgov, na drugi strani pa se zaradi tega zaostruje tudi konkurenca na številnih nacionalnih trgih, saj je čedalje več dobaviteljev – tudi netradicionalnih – zmožnih ponuditi sodobne in kakovostne izdelke po konkurenčnih cenah. Razvoj telekomunikacij omogoča globalno učinkovito prenašanje informacij (npr. oglaševanje) do porabnikov, kar slednje spodbuja k povpraševanju po podobnih izdelkih v različnih delih sveta, podjetja pa motivira za agresivno tržno ekspanzijo in hitro širitev prodaje izdelkov na nove trge. Zato postaja čas vse pomembnejši dejavnik konkurenčne sposobnosti in prednosti podjetij in zato številna podjetja krepijo svoje zmožnosti za *časovno naravnano konkuriranje*, in sicer s pospeševanjem tempa razvoja in raziskav za večjo dinamiko inoviranja proizvodnih programov ter s pospešenim in sočasnim uvajanjem novih izdelkov na številne tuje trge. Takšna strategija zahteva tudi ustrezno razvitost distribucijske in logistične infrastrukture podjetja in zagotovitev zadostnih proizvodnih zmogljivosti za dovolj velik obseg proizvodnje že kmalu po lansiranju izdelka na trg. Z izgrajevanjem globalne tržne prepoznavnosti s pomočjo domišljenih programov pozicioniranja in globalnega oglaševanja pa skušajo promocijske aktivnosti izvajati racionalno na globalni ravni.

K že navedenim spodbujevalcem globalizacije bi lahko dodali še enega, ki je izjemno pomemben za globalno konkuriranje, namreč *spodbujanje globaliziranja dostopa do znanja* in drugih kritičnih virov, ki so potrebni za razvoj zmožnosti podjetij za konkuriranje na globalnih trgih. Tu gre zlasti za vedno večjo mobilnost strokovnjakov in njihovo internacionalnost, ki jo utrjujejo že različni programi za izmenjavo študentov, različne strokovne manifestacije, ki privabljajo strokovnjake iz zelo različnih delov sveta, dodatno pa tudi multinacionalne korporacije s svojimi programi rotiranja strokovnjakov z vidika zaposlovanja na različnih funkcijah in v podružnicah v različnih delih sveta. Na ta način skušajo razviti multikulturno naravnane menedžerje, ki so zmožni učinkovito delovati v večkulturnih timih, voditi poslovne procese v različnih lokalnih okoljih in uspešno prelivati globalno poslovno filozofijo korporacije v učinkovite poslovne strategije na lokalnih trgih.

Vse večja multikulturna naravnost menedžerjev, ki so zmožni delovati v različnih kulturnih okoljih, je eden od ključnih virov konkurenčne sposobnosti družb za učinkovito izvajanje poslovnih aktivnosti v različnih delih sveta. K temu prispevata tudi splošen dvig strokovnega znanja in razvoj strokovne infrastrukture v državah z zgodnjimi fazami razvoja tržne ekonomije, saj razpolagajo z relativno usposobljenimi strokovnjaki, kar ob nižjih proizvodnih stroških lokalnih proizvodnih lokacij še dodatno spodbuja podjetja k internacionalizaciji njihovega poslovanja. Tudi zagotavljanje dostopa do kritičnih potencialov spodbuja podjetja k selitvi posameznih aktivnosti in funkcij na lokacije, kjer taki viri obstajajo.

Medtem ko tržni, vladni in konkurenčni dejavniki spodbujajo razvoj globalnih marketinških strategij podjetij, pa se zlasti zaradi tehnoloških in stroškovnih dejavnikov krepi *internacionaliziranje proizvodnje* in drugih poslovnih aktivnosti podjetij, kot so nabava, finančna funkcija idr. Podjetja selijo posamezne dele poslovnih procesov oziroma členov v procesu ustvarjanja vrednosti za odjemalce na tiste lokacije, ki jim zagotavljajo boljše obvladovanje lokalnih ali regionalnih trgov, ali pa na lokacije, ki ponujajo učinkovitejši dostop do potrebnih oziroma manjkajočih virov ob nižjih proizvodnih stroških izvajanja določenih poslovnih procesov, boljše izkoriščanje razpoložljivih virov in zmožnosti podjetja, pa tudi zaščito izvirnega know-howa, ki si jo lahko zagotovijo z *internaliziranjem* poslovnih procesov in izkoriščanjem nepopolnosti trga na ta način, da ustvarjajo notranji trg za polizdelke in komponente, s sistemi transfernih cen pa optimirajo notranje finančne tokove.

Nadaljnji dejavnik, ki usmerja podjetja k temu, da namenjajo vse večjo pozornost mednarodnemu poslovanju, je hitrost tržnih sprememb, ki jih pospešujejo še izjemno hiter razvoj komunikacij, hitra rast mednarodnih finančnih transakcij in skrajševanje življenjskega ciklusa izdelkov.¹⁹ Skrajševanje življenjskega ciklusa izdelkov, časovno naravnano vodenje poslovnih procesov (npr. just-in-time) in izenačevanje tehnoloških dosežkov ponudnikov so procesi, ki vplivajo na naraščanje pomena marketinga za krepitev ali obdržanje konkurenčne sposobnosti in tržne pozicije podjetij (imidž, znamke, raven poprodajnih storitev, inovativni pristopi v procesu trženja). Za krepitev konkurenčne sposobnosti podjetij na mednarodnih trgih pa si morajo tržniki predhodno izoblikovati vpogled v nove načine konkuriranja kot posledice spremenjenih razmer na mednarodnih trgih, sistematično razvijati marketinške potenciale za uspešno konkuriranje v spremenjenih tržnih razmerah, pripravljeni pa morajo biti tudi na prevzemanje večjega poslovnega tveganja.

Globalna usmeritev pa še ne pomeni, da bo podjetje delovalo v vseh državah sveta, temveč skušajo tržniki izbrati najpomembnejše trge, tiste, ki največ obetajo z vidika dolgoročne rasti tržnega potenciala in na katerih so tveganja za podjetje ob vstopu na trg sprejemljiva. V konceptu globalnega marketinga so različni nacionalni trgi zaradi svojih specifičnih značilnosti in različnih ciljev podjetij *različno* privlačni za različna podjetja tudi znotraj iste panoge. Multinacionalna podjetja drugače ocenjujejo privlačnost posameznih nacionalnih trgov kakor podjetja, ki svoje marketinške aktivnosti usmerjajo z izvozom svojih izdelkov na vsak posamični nacionalni trg. Ocena privlačnosti trgov pa mora biti specifična z vidika *določene* panoge.

V globalnem konceptu poslovanja je manj pomembno vstopati na nekatere trge v okviru globalne strategije, ker so sami po sebi manj privlačni, čeprav so lahko za nekatera podjetja kljub vsemu zanimivi kot posamični, pa nimajo z vidika poenotenja (t. i. globalne integracije) večjega pomena v razvoju marketinških aktivnosti v globalnem obsegu.

¹⁹ Kevin Barham and David Oates (1991), *The International Manager*, The Economist Books, London, str. 14.

Privlačnost posameznih držav določajo zlasti *privlačnost trga* (velikost, rast, segmentiranje, zahtevnost porabnikov, intenzivnost in značaj konkurence), *resursna privlačnost* (razpoložljivost, kakovost in cene surovin, stroški dela, produktivnost, razvite dobaviteljske mreže, kakovost informacij, financiranje, proizvodna in splošna infrastruktura ter logistika) in *politično/regulativna in operativna privlačnost* (politična stabilnost, monetarna stabilnost, administrativna praksa, operativna fleksibilnost, nadzor cen in tečajev).²⁰

Pri presoji privlačnosti posameznih držav, ki se torej ne omejuje zgolj na ocenjevanje lokalnih trgov, morajo mednarodni tržniki preučiti poleg osnovnih vzvodov globalizacije tudi druge vidike lokalnega okolja, ki so pomembni za proces internacionalizacije dejavnosti podjetja, kot npr. dovoljena vrsta lastništva in raven nadzora gospodarskih enot v tujini, kakovost lokalnega menedžmenta za vodenje lastne enote v določeni državi, koristi, stroški in tveganja, ki izhajajo iz sprememb v posameznih segmentih lokalnega okolja, idr.²¹ V primeru načrtovanja globalne strategije morajo mednarodni tržniki izbrati *ključne trge* po posameznih regijah in oceniti njihovo privlačnost z vidika *globalne* strategije podjetja s pomočjo sistema specifičnih meril, kot so velikost in razvojna faza trga, konkurenčno stanje (struktura konkurence z vidika globalnih, regionalnih in lokalnih konkurentov), relativni pomen trga za panogo na regionalni in globalni ravni, zahteve glede deležev lokalnih nabav, stroški delovne sile, delež vladnih (javnih) nabav in celotni porabi, stopnja obdavčenja dobička in premoženja lokalnih in tujih podjetij, odstotek dovoljenega lastništva za tuja podjetja.²²

Konkurenčnost postaja vse kompleksnejši fenomen, ki ni več vezan samo na relativne stroške delovne sile, saj se povečuje pomen t. i. »mehkih faktorjev«, kot so znanje, izobrazbena raven in korporacijska kultura, kvalificirana delovna sila, visoka kakovost komunikacijske in transportne tehnologije, učinkovita vladna politika, zmožnosti na področju R&D ipd.²³ Večja kompleksnost dejavnikov konkurenčnosti se zrcali tudi v spreminjanju motivov in tokov mednarodnih naložb, pri čemer vse bolj pridobiva pomen izkoriščanje naravnih bogastev in novih trgov, znatno manj pa samo razlike v ceni delovne sile. Zato v tem kontekstu podjetja pripisujejo vedno večji pomen izobraževanju in zavzetosti delovne sile ter ustrezni infrastrukturi.

Globalizacija trgov kot grožnja in izziv za marketinško strategijo podjetij

Osnovni izziv globalizacije torej lahko strnemo v naslednjo tezo: globalizacija ustvarja za podjetja veliko *večji trg*, ki pa je konkurenčno *zahtevnejši* in *težavnejši* v primerjavi

²⁰ Phillippe Lasserre (1995), »Corporate Strategies for the Asia Pacific Region«, *Long Range Planning*, Vol. 28 (1), str. 18.

²¹ George S. Yip (1992), *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice-Hall, New Jersey, str. 74.

²² George S. Yip (1992), *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, navedeno delo, str. 247.

²³ Podrobnejšo razpravo o sodobni konkurenci in mednarodni konkurenčnosti najde bralec v delu: Marjan Svetličič (1996), *Svetovno podjetje: Izzivi mednarodne proizvodnje*, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana, str. 108–120.

z nekdanjimi fragmentiranimi in zaprtimi lokalnimi nacionalnimi trgi posameznih držav. Konkurenčni pritisk znižuje dobičke in sili podjetja v standardiziranje izdelkov, ki dobivajo značaj generičnih produktov, kar še dodatno krepi cenovno konkuriranje med tekmeči na posameznih izdelčnih trgih. Številni tekmeči si v takšnih tržnih razmerah prizadevajo za doseganje potrebnega obsega (»kritične mase«) virov s pomočjo priključevanja konkurenčnih podjetij in s strateškimi povezavami, na drugi strani pa iščejo nove vire konkurenčne prednosti v diferenciranju svoje ponudbe z inoviranjem izdelkov in iskanjem tržnih niš, katerih zelo ozek in specifičen tržni potencial skušajo izkoriščati na globalni ravni. Racionaliziranje poslovnih aktivnosti preko meja posameznih nacionalnih trgov je eden od strateških ukrepov podjetij za znižanje poslovnih stroškov in povečanje učinkovitosti odločanja in usmerjanja poslovnih aktivnosti. Zaradi iskanja novih tržnih priložnosti se konkurenčni pritiski prenašajo z enega nacionalnega trga na druge in iz ene regije v drugo. Proces postopoma pripelje do zahtevnejših konkurenčnih razmer na veliki večini nacionalnih trgov.

Upadanju prodaje zaradi zasičenosti trga se je pogosto mogoče izogniti s podaljševanjem ali oživiljanjem življenjskega ciklusa izdelka v drugih državah. Politika oskrbe s potrebnimi viri, ki je bila nekoč dokaj toga, nenadoma postaja gibčnejša, saj je mogoče gospodarske enote podjetja brez večjih ovir premikati iz ene države v drugo, povsod pa je mogoče najti primerne dobavitelje. Dodatne možnosti ponujajo mednarodne strateške povezave, s katerimi podjetja uspešno dopolnjujejo in krepijo svoje zmožnosti za konkuriranje na svetovnem trgu. Naloga vodstva je, da vse te priložnosti najprej skrbno preuči, če jih želi podjetje izkoristiti. Najpomembnejše pa je zavedanje o pomenu globalnih dogajanj, razumevanje njihovega pomena in izoblikovanje sposobnosti (zmožnosti) za prilagajanje spremembam. Prilagajanje okolju je torej ena od ključnih značilnosti sodobnega marketinškega koncepta.²⁴

Globalne tržne razmere nedvomno predstavljajo strateški izziv tudi za tržnike v slovenskih podjetjih, ki morajo bodoče strategije podjetij in njihove marketinške aktivnosti razvijati in prilagajati v kontekstu novih tržnih in makroekonomskih pogojev na posameznih trgih ob upoštevanju konkurenčnih razmer v globalnem okviru. Da bi podjetje pri vodenju marketinške funkcije oziroma snovanju marketinških strategij in programov delovalo z globalnim pristopom, morajo mednarodni tržniki najprej razpolagati s potrebnimi znanji in zmožnostmi za razmišljanje in snovanje konceptov v dimenziji globalnega trga in konkurence, zlasti pa z zmožnostmi za delovanje na globalni (regionalni) in lokalni ravni. Izziv za vodstva je v tem primeru zlasti, kako najti ustrezno usposobljene marketinške strokovnjake, ki so zmožni oblikovati strateške marketinške koncepte na osnovi širokega geografskega – regionalnega ali globalnega – zornega kota.

V procesu globalne ekonomije morajo mednarodni tržniki razviti zmožnost za ustrezno spoznavanje vplivov zunanjega

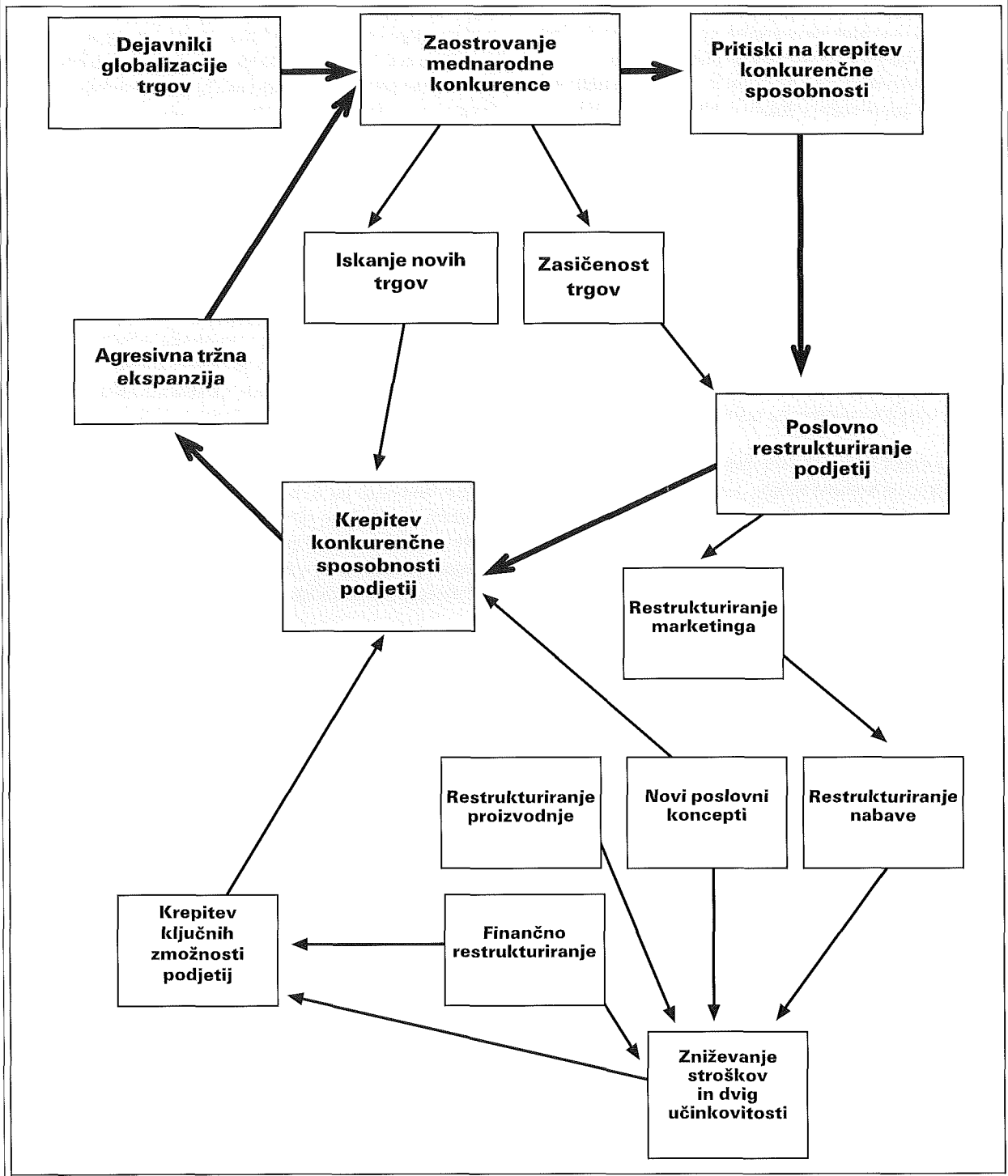
²⁴ Michael Czinkota and Ilkka Ronkainen (1988), *International Marketing*, The Dryden Press, Chicago.

okolja na podjetje – gre za *vplive domačega okolja*, v katerem deluje podjetje, *vplive tuje države*, v katero vstopa podjetje, in *vplive mednarodnega (nacionalnega) in globalnega okolja* – in zmožnost za *primerno* odzivanje na te vplive z uporabo ustreznih marketinških strategij in programov ter konceptov internacionaliziranja dejavnosti podjetja, ki mu bodo zagotovili *želeno tržno pozicijo* na izbranih trgih. Spremembe, ki se v zadnjem času intenzivno porajajo na nadnacionalni (regionalni, globalni) gospodarski in politični ravni, spreminjajo podobo posameznih trgov in pogoje vstopa na tuje trge, z regionaliziranjem trgov pa še

od dodatno pospešujejo proces internacionaliziranja dejavnosti podjetij.

Na drugi strani pa morajo podjetja poiskati (ali razviti) tudi strokovnjake za učinkovito vodenje in izvajanje marketinških aktivnosti v lokalnem okolju, ki bodo zmožni hitro razumeti (spoznati) lokalne razlike, jih vključiti v svoj način razmišljanja in na tej osnovi razvijati primerne marketinške strategije in programe za lokalne trge ter zagotoviti njihovo učinkovito izvedbo. Glavne strateške izzive procesa globalizacije trgov za slovenska podjetja prikazujemo shematsko na sliki 1.

Slika 1: Vpliv globaliziranja trgov na poslovne procese podjetij



Zaradi vse večje odprtosti se v procesu globaliziranja povečuje transparentnost posameznih nacionalnih trgov, s tem pa tudi dostopnost lokalnih trgov za konkurente iz tujine, saj v tem procesu geografske razdalje in nacionalne meje izgubljajo vlogo glavne ovire v mednarodni trgovini. Lažja dosegljivost trgov spodbuja podjetja k hitri mednarodni tržni ekspanziji, zaradi vse lažjega dostopa do novih tehnologij pa so se v tej ekspanziji tradicionalnim ponudnikom pridružili tudi novi konkurenti. Zaradi tega se zaostrejuje mednarodna konkurenca, ustvarjanje presežnih proizvodnih zmogljivosti pa še dodatno krepi tržno tekmovanje med tekmeci za tržne deleže na svetovnem trgu. Zasičenost trgov je samo eden od zunanjih znakov procesa globalizacije, ki pa ima za posledico velik pritisk na podjetja, da povečujejo konkurenčne sposobnosti.

Podjetja se vse bolj zavedajo pomena razvijanja mednarodne konkurenčne sposobnosti, zato se intenzivno lotevajo procesa restrukturiranja, da bi na eni strani povečala svojo notranjo učinkovitost in na ta način okrepila zmožnost za konkuriranje na mednarodnih trgih. Krepitev konkurenčne sposobnosti pa v naslednjem koraku ponovno deluje kot močna notranja spodbuda za agresivno mednarodno tržno ekspanzijo in s tem za ponovitev celotnega ciklusa. Hitre spremembe, ki jih poraja zlasti tehnološki razvoj, samo še dodatno utrjujejo ta proces in povečujejo izpostavljenost podjetij dodatni negotovosti in zahtevi po nenehnem prilagajanju. To ima nedvomno povsem drugačne posledice za menedžment poslovnih procesov, saj se zunanja izhodišča za njihovo usmerjanje zelo hitro, pogosto tudi nepredvidljivo spreminjajo, s tem pa se nenehno spreminjajo tudi predpostavke, na katerih mednarodni tržniki gradijo svoje marketinške načrte.

Za razvoj tržne pozicije podjetja v dinamičnih in nestabilnih tržnih razmerah, ki so posledica globalizacije trga in hitrega prenašanja vplivov z enega trga na druge, iz ene regije v drugo, v okviru globalnega tržnega okolja, morajo tržniki obravnavati obstoj globalnih trgov in globalne konkurence že v fazi snovanja marketinških načrtov in strategij. To jih sočasno sili v načrten premislek o razvoju tržne pozicije podjetja na *vseh* ključnih trgih. Dejstvo je, da čedalje več panog dobiva globalni značaj in sili podjetja v razvoj konkurenčne sposobnosti na osnovi globalnih meril konkurenčnosti, saj danes nobeno podjetje ni več varno pred globalnimi konkurenti niti na svojem domačem trgu. Zato morajo mednarodni tržniki obravnavati tržno pozicijo svojih podjetij na posameznih nacionalnih trgih iz širšega – regionalnega ali celo globalnega – zornega kota, da bi omejene vire, s katerimi razpolagajo podjetja, racionalno usmerjali v razvoj trženja na zanje pomembne trge in na ta način krepili njihovo mednarodno konkurenčno sposobnost. V nasprotnem primeru se izpostavljajo resni nevarnosti, da bodo globalno naravnani konkurenti pričeli ogroziti njihova podjetja že na domačem trgu.

Podjetja so zato prisiljena vse bolj celovito obvladovati tržno pozicijo na mednarodnih trgih ne le znotraj posameznih nacionalnih trgov, temveč na regionalni ali celo globalni ravni. Če govorimo o mednarodnih merilih konkurenčnosti, potem mislimo tu najprej na stroškovno strukturo prodajne cene

izdelkov. Podjetje na globalnem trgu ne more uspeti s svojimi izdelki, če ni zmožno zagotoviti proizvodnje izdelkov po mednaordno konkurenčno primerljivih proizvodnih stroških in s tem po primerljivi konkurenčni ceni. Kupcem je zaradi vseh navedenih dejavnikov omogočen vse lažji dostop do izdelkov, pa tudi do informacij o konkurenčni ponudbi, zato podjetja čedalje težje vgrajujejo svojo stroškovno neučinkovitost v prodajno ceno izdelkov. S tega vidika bo uvedba skupne valute *evra* nedvomno povečala transparentnost evropskega trga za porabnike, proizvajalcem pa otežila diferenciranje cen po posameznih nacionalnih trgih zaradi različne strukture proizvodnih stroškov, poleg tega bodo tudi države izgubile vrsto mehanizmov, s pomočjo katerih so lahko v preteklosti učinkovito podpirale (subvencionirale) domača podjetja in na ta način krepile njihovo konkurenčnost na mednarodnih trgih.

Ob tem pa ne gre zgolj za vprašanje stroškovne učinkovitosti. Hamel in Prahalad opozarjata, da se tisti, ki opredeljujejo mednarodno konkurenčnost zgolj z vidika proizvodnje ob nizkih stroških, usmerjajo k napačnemu cilju, kajti če niso zmožni odkriti strateških namer svojih konkurentov, potem tudi ne morejo predvideti primernih konkurenčnih odzivov lastnega podjetja. Konkurenčni sposobnosti podjetja v globalnem okviru dajejo strateško vsebino zlasti trije dejavniki: (1) razvoj globalne tržne prisotnosti, (2) obramba tržne pozicije na domačem trgu in (3) preseganje razdrobljenosti aktivnosti po posameznih nacionalnih okoljih.²⁵ Zato so podjetja prisiljena analizirati strukturo stroškov za svoje izdelke v celotni vrednostni verigi in iskati globalni optimum za vse člene procesa ustvarjanja vrednosti (R&D, nabava virov, posamezne faze proizvodnih procesov, distribucija, logistika, poprodajni servis). Globalna oskrba, strategije outsourcinga, strateške povezave, prenašanje posameznih delov ali celotne proizvodnje na lokacije z nižjimi proizvodnimi stroški so samo nekatere od pomembnejših strateških opcij, ki se bodo morale vse pogosteje znati tudi v razpravah o strateških načrtih slovenskih podjetij, saj gre za strategije, s katerimi skušajo njihovi konkurenti, ki delujejo na globalnem trgu, optimirati stroške in krepiti svojo globalno konkurenčno sposobnost.

POMEN GLOBALIZACIJE TRGOV ZA MARKETINŠKO STRATEGIJO PODJETIJ

Različne ravni načrtovanja in udejanjanja globalne marketinške strategije

Proces internacionalizacije poslovanja spodbuja tržnike k snovanju globalnih marketinških strategij, ki pa se jih v različnih podjetjih lotevajo na različne načine. Za ameriška multinacionalna podjetja je bila značilna strategija standardizacije marketinških programov za različne trge, saj so običajno prenašala (razširjala) na tuje trge marketinške programe, ki so bili razviti za velik domači trg v ZDA. Evropska podjetja pa so v veliko večji meri prilagajala marketinške strategije in programe posebnostim lokalnih trgov, na katere so vstopala. Tako so podjetja na eni strani delovala precej

²⁵ Gary Hamel and C. K. Prahalad (1985), »Do You Really Have a Global Strategy?«, *Harvard Business Review*, Vol. 63 (July-August), No. 4, str. 142.

togo, saj je bil velik del marketinških procesov centraliziran in usmerjan iz enega centra, običajno s sedeža matičnega podjetja, na drugi pa so v težnji po lokalnem prilagajanju bolj decentralizirala procese vodenja marketinških aktivnosti in jih približala pogojem delovanja v lokalnem okolju. Razumevanje procesa globalizacije trgov postopoma vodi do spoznanja, da je marketinške procese in aktivnosti mogoče izvajati na dveh ravneh:

- *Na globalni oziroma regionalni ravni* je smiselno usmerjati in izvajati tiste procese in marketinške aktivnosti, ki jih je mogoče poenotiti zaradi značilnosti okolja in ekonomske racionalnosti ter jih centralizirano usmerjati in izvajati, npr. oblikovanje globalne vizije podjetja, logistične aktivnosti, procese zbiranja strateških marketinških informacij, strateško načrtovanje, strateški nadzor, analiziranje konkurence ipd.
- *Na lokalni ravni* pa je smiselno usmerjati in izvajati tiste aktivnosti in procese, ki morajo izhajati iz *posebnosti* lokalnega okolja držav, na trge katerih vstopa podjetje, npr. tematiko oglaševanja (kadar gre za kulturno specifična oglaševalska sporočila) in izvedbo oglaševalskih kampanj zaradi razlik v stopnji razvitosti komunikacijske infrastrukture, prilagajanje izdelkov in embalaže, izbor primernih posrednikov, kadar obvladuje distribucijo na lokalnem trgu mreža majhnih lokalnih trgovcev na drobno, razvoj prodajne mreže, kadar zahtevajo izdelki specifično predprodajno, prodajno ali poprodajno podporo po posameznih trgih, politiko cen in pozicioniranja znamk, kadar se podjetje odloči za lokalne izdelke in lokalno strategijo pozicioniranja.

Finančna kriza, ki je izbruhnila leta 1997 v vrsti azijskih držav, se je v letu 1998 razširila v Rusijo in se postopoma širi tudi na Kitajsko ter čedalje bolj kaže tendenco, da utegne prerasti v globalno gospodarsko recesijo, pa opozarja na drugo pomembno značilnost globaliziranja trgov, namreč na njihovo vse večjo notranjo prepletenost in odvisnost, pa tudi na veliko odvisnost od mednarodnih tokov t. i. špekulativnega kapitala. Drastičen padec vrednosti posameznih valut ima seveda tudi velike posledice za mednarodni marketing in tržno pozicijo podjetij na mednarodnih trgih. Vrednosti valut posameznih držav in s tem tudi njihova intervalutarna razmerja se vse bolj dinamično in drastično spreminjajo. Tako se je v letu dni²⁶ vrednost kanadskega dolarja znižala za 8,5 %, vrednost indonezijske rupije za 80,6 %, japonskega jena za 21,2 %, mehiškega pesa za 15,2 %, vrednost južnokorejskega wona pa za 26,3 %. Podražitev uvoza in pocenitev izvoza čutijo tudi podjetja, saj se na eni strani draži uvoz, s tem pa se krčijo nakupi v državah, ki so zašle v finančno krizo, na drugi pa se podjetja na svojih lokalnih trgih srečujejo s cenejšimi izdelki konkurentov iz teh držav in z ogrožanjem tržne pozicije na lastnem domačem trgu.

Ker je oblikovanje globalne strategije pretežno naloga višjega vodstva podjetij oziroma vodstva matičnega podjetja v

multinacionalnih podjetjih,²⁷ je za ustrezno prilagajanje podjetja globalnim tržnim trendom zelo pomembno, da to vodstvo razume proces globalizacije trgov in konkurence ter osnovne dejavnike, ki spodbujajo globaliziranje panoge, ki ji pripada podjetje. Polariziran pristop k vodenju marketinške funkcije oziroma snovanju marketinških strategij in programov – na eni strani snovanje globalnih marketinških strategij in programov za globalni trg, na drugi pa učinkovito delovanje v lokalnih tržnih razmerah in okoljih z različno kulturo – zahteva od marketinških strokovnjakov tudi ustrezna znanja in zmožnosti delovati tako na globalni (regionalni) kot na lokalni ravni. Izziv za vodstva je v tem primeru zlasti, kako najti ustrezno usposobljene marketinške strokovnjake, ki so zmožni oblikovati strateške marketinške koncepte na osnovi širokega geografskega – regionalnega ali globalnega – zornega kota.

Na drugi strani pa morajo poiskati tudi strokovnjake za učinkovito vodenje in izvajanje marketinških aktivnosti v lokalnem okolju, ki so zmožni hitro razumeti (spoznati) lokalne razlike, jih vključiti v svoj način razmišljanja in na tej osnovi razvijati primerne marketinške strategije in programe za lokalne trge ter zagotoviti njihovo učinkovito izvedbo. V takšnih tržnih razmerah pogosto niso dovolj le manjše (kozmetične) prilagoditve izdelkov in cen, temveč je potreben temeljit premislek, kako spremeniti vse ključne elemente poslovnega modela, na katerem je podjetje zasnovalo svojo marketinško strategijo, npr. oblikovanje izdelka in njegovo embalaranje, razumevanje razmerja med ceno in funkcionalnostjo izdelka, koncept in menedžment znamk, potrebni stroški za razvoj trženja, distribucijska strategija itd. Kot ugotavlja Prahalad in Lieberthal, je lahko prav neupoštevanje osnovnih razlik (zlasti razlik v kupni moči porabnikov) med razvitimi zahodnimi državami in manj razvitimi državami tretjega sveta, katerih trgi šele vstopajo v fazo zgodnjega razvoja,²⁸ osnovni razlog za manjšo tržno uspešnost multinacionalnih podjetij, ki skušajo na te trge plasirati svoje standardne izdelke. Pri tem namreč pogosto spregledajo osnovno dejstvo, da določeni okusi in izdelki sploh niso primerni zanje, temveč mora proizvajalec, ki želi spodbuditi prodajo svojih izdelkov na teh trgih, najprej razviti določen porabniški vzorec, npr. prehrabene navade, nato prilagoditi svoje izdelke specifičnim zahtevam, okusom ter kupni moči lokalnih porabnikov, posebnostim lokalne distribucije itd., in šele potem lahko pričneta udejanjati svoj marketinški načrt za te trge.

Vpliv globaliziranja trgov na marketinško strategijo podjetij

Multinacionalne korporacije pogosto obravnavajo svetovni trg kot homogeni trg, na katerem se porabniki v različnih delih sveta enako odzivajo na njihove marketinške akcije in ponudbo, zato na mednarodnih trgih ponujajo standardizirane izdelke in jih tudi podpirajo z enovito (globalno) promocijo, pri tem pa spregledujejo lokalne posebnosti, ki so lahko odločilne

²⁶ Med 11. 8. 1997 in 11. 8. 1998. Povzeto po: »There's No Wishing This Crisis Away« (1998), *Business Week* (August 31), str. 16–17.

²⁷ George S. Yip, Johny K. Johansson and Johan Roos (1997), »Effects of Nationality on Global Strategy«, *Management International Review*, Vol. 27, No. 4, str. 366.

²⁸ C. K. Prahalad and Kenneth Lieberthal (1998), »The End of Corporate Imperialism«, *Harvard Business Review*, Vol. 76, (July-August), str. 69–79.

za tržni uspeh. Marketinške akcije in strategije so lahko začrtane tudi brez potrebnih raziskav lokalnega okolja, slabši tržni rezultati, ki ne potrjujejo začetnih, običajno zelo optimističnih pričakovanj mednarodnih tržnikov, pa potrjujejo pomembno dejstvo, namreč, da so ti rezultati *posledica odločitev in procesov*, ki so jih tržniki izpeljali na podlagi svojih odločitev.²⁹

Nekateri izdelki, npr. prehranbeni, so kulturno bolj občutljivi, zato zahtevajo od proizvajalcev, da v svoji marketinški strategiji upoštevajo posebnosti lokalnih vzorcev porabe, saj je to pogoj za uspeh na posameznih lokalnih trgih. Prevladovanje stroškovnega vidika v marketinški strategiji, ki zaradi upoštevanja ekonomije obsega narekuje *standardiziranje* izdelkov in poenotenje marketinških konceptov, strategij ter postopkov izvedbe, lahko v veliki meri zniža dosežene rezultate na posameznih trgih zaradi lokalnih posebnosti, zlasti kulturnih, ki pri načrtovanju marketinške strategije niso bile upoštevane.

Kadar želi podjetje integrirati svoje marketinške aktivnosti preko nacionalnih meja posameznih držav, so eno od pomembnih vprašanj v konceptu globalnega marketinga možnosti *standardiziranja marketinškega programa* za

različne nacionalne trge. Gre za iskanje odgovora na vprašanje, ali se izbrane ciljne skupine odjemalcev v različnih državah odzivajo na marketinški splet podjetja na enak način v tolikšni meri, da podjetje lahko *izoblikuje večtržne segmente odjemalcev* in svoj marketinški splet standardizira – poenoti, za več nacionalnih trgov. Z vidika razvoja učinkovitega marketinškega programa gre za vprašanje, kateri njegovi elementi naj bodo standardizirani in kateri ne. Bolj ko ima neki element ali funkcija taktični značaj, pomembneje je, da je prilagojen lokalnemu trgu (lokaliziranje marketinškega programa), in obratno, bolj ko ima določen element oziroma sestavina programa strateški značaj, bolj smiselno je njegovo poenotenje (standardiziranje marketinškega programa) preko nacionalnih meja.³⁰

Vsekakor se morajo tržniki zavedati pomembnega dejstva, da je prenosljivost marketinških programov in konceptov v različna okolja pogosto *omejena* ne glede na dejstvo, da so uporabljene strategije omogočile doseganje zelenih rezultatov že v nekem drugem tržnem in kulturnem okolju. Osnovne trende v razvoju marketinških konceptov v zasnovi globalnega marketinga povzemamo v preglednici 1.

Preglednica 1: Načini razvoja in izvajanja marketinške strategije v konceptu globalnega marketinga

Elementi, aktivnosti in procesni vidiki upravljanja globalnega marketinga	Značilnosti globalne marketinške strategije
<i>Načrtovanje marketinških aktivnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • regionalno ali globalno poenotenje konceptov in procesa načrtovanja • lokalno prilagajanje izvedbenih načrtov in samega izvajanja • regionalno usklajevanje konceptov in strategije zaradi izkoriščanja sinergičnih učinkov (npr. načrtovanje enovite strategije pozicioniranja) • lokalno operativno načrtovanje, prilagajanje globalnih konceptov, marketinških strategij in programov lokalnim tržnim pogojem
<i>Marketinška znanja, osebe in zmožnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • razvoj na globalni, regionalni in lokalni ravni • razvijanje zmožnosti osebe za delovanje na globalni ravni in v specifičnem lokalnem tržnem okolju • usposabljanje marketinškega osebeja za delovanje na globalnem trgu in razvijanje zmožnosti za prilagajanje lokalnemu okolju
<i>Raven udejanjanja marketinških konceptov in izvajanja aktivnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • lokalno izvajanje določenih aktivnosti in konceptov • integracija aktivnosti na regionalni ravni (npr. panevropski pristop) • kombinirano izvajanje v odvisnosti od vrste marketinških aktivnosti in faze strateškega menedžmenta globalnega marketinga (npr. začetno izvajanje po nacionalnih trgih, pozneje pa racionaliziranje marketinških aktivnosti na širši regionalni ravni) • integriranje (usklajevanje) in racionaliziranje aktivnosti na globalni ravni • lokalno izvajanje aktivnosti, ki so specifične za posamezne nacionalne trge
<i>Segmentiranje trgov</i>	<ul style="list-style-type: none"> • grupiranje porabnikov v segmente na regionalni (npr. panevropski segmenti) ali globalni ravni (globalni tržni segmenti) • oblikovanje globalnih segmentov porabnikov (npr. najstniki, poslovni ljudje, profesionalni uporabniki v panogi) zaradi doseganja potrebnega obsega prodaje z izkoriščanjem ekonomije obsega proizvodnje in marketinga • odkrivanje globalnih tržnih niš (ozko opredeljeni globalni segmenti na osnovi zelo specifičnih kriterijev)
<i>Izdelki</i>	<ul style="list-style-type: none"> • globalno standardiziranje izdelkov ali izdelčnih platform (modularni pristop) • izdelčna specializacija z usmerjanjem v ozko definirane globalne tržne segmente (tržne niše) • lokalne variacije (modifikacije) izdelkov zaradi upoštevanja razlik v okusih, kupni moči idr. posebnosti lokalnih trgov (obdavčenje, carinske dajatve)
<i>Distribucija in prodaja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • poenotenje z vstopom v globalne (regionalne) distribucijske mreže • lokalno prilagajanje, kadar to zahtevajo razlike v ravni razvitosti lokalne distribucijske mreže in obstoj specifičnega distribucijskega sistema • razvoj lokalnega prodajnega osebeja za neposredno obdelavo nacionalnih trgov in razvoj neposrednih odnosov z odjemalci • racionaliziranje distribucijske funkcije na regionalni ravni
<i>Cene</i>	<ul style="list-style-type: none"> • globalna strategije cen in cenovnega pozicioniranja • prilagajanje cenovne strategije lokalnim tržnim razmeram, kupni moči porabnikov in regulativnim posebnostim (davčne stopnje) • izkoriščanje transfernih cen za optimiranje finančnih tokov znotraj globalne mreže preko meja posameznih držav
<i>Logistika</i>	<ul style="list-style-type: none"> • regionalno poenotenje in racionaliziranje • prilagajanje lokalnim logističnim razmeram
<i>Menedžment blagovnih znamk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • regionalno tržno pozicioniranje različnih znamk v različnih tržnih in cenovnih segmentih (jasna razmejitev pozicioniranja znamk) • razvoj globalnih znamk z globalnim imidžem in pozicioniranjem • razvoj lokalnih znamk za specifične nacionalne trge
<i>Izgrajevanje imidža</i>	<ul style="list-style-type: none"> • na globalni (regionalni) ravni • na lokalni ravni, kadar je pomembno razviti status lokalnega ponudnika in upoštevati lokalne preference porabnikov
<i>Oglaševanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> • načrtovanje koncepta na globalni oziroma regionalni ravni z nujnim prilagajanjem sporočil in tematike oglaševalske kampanje • izvedba na lokalni ravni zaradi upoštevanja razlik v razvitosti lokalne komunikacijske infrastrukture

²⁹ O nekaterih tradicionalnih napakah in pasteh globalnega marketinga najde bralec podrobnejši prikaz v članku: Kamran Kashani (1989), »Beware the Pitfalls of Global Marketing«, *Harvard Business Review*, Vol. 67 (September-October), No. 5, str. 91–98.

³⁰ Ilkka A. Ronkainen (1996), »Editorial«, *International Marketing Review*, Vol. 13 (3), str. 4–6.

Z agresivnimi odkupi in priključitvami lokalnih proizvajalcev si proizvajalci izdelkov utrjujejo močno tržno pozicijo na lokalnih trgih, z zapiranjem posameznih proizvodnih enot, tj. z izločanjem lokalnih konkurentov, pa si jo še dodatno krepijo (oligopoliziranje tržne moči). Tako je npr. švedski koncern Electrolux s priključitvijo nemškega proizvajalca gospodinjskih aparatov Haushaltsgeräte okreplil svojo prisotnost na nemškem trgu in tržno pozicijo v Evropi. Podobno je ameriška korporacija Whirlpool z odkupom Philipsove enote zelo agresivno vstopila na evropski trg gospodinjskih aparatov in si na njem hitro utrdila močno pozicijo.

Trg gospodinjskih aparatov v Zahodni Evropi ima tipične značilnosti zrelega globalnega trga, ki se kaže v več dejstvih. Na *relativno zasičenost trga* kažejo visoke stopnje oskrbljenosti gospodinjstev z gospodinjskimi aparati, saj npr. 100 % gospodinjstev razpolaga s hladilniki in električnimi štedilniki, več kot 80 % jih ima pralni stroj, nižje stopnje oskrbljenosti je mogoče opaziti samo pri nekaterih drugih aparatih, npr. približno 40 % pri mikrovalovnih pečicah, 38 % pri zamrzovalnikih, približno 30 % pri pomivalnih strojih in pod 20 % pri sušilnikih perila. Posledica tržne zasičenosti je *stagniranje prodaje*. Prognoze kažejo le zmerno rast prodaje gospodinjskih aparatov, in sicer od 50,1 milijona kosov v letu 1992 na 52,4 milijona kosov v letu 1999, kar pomeni skromno 4,6-odstotno rast povpraševanja. Stopnje rasti prodaje gospodinjskih aparatov so relativno nizke zaradi zasičenosti povpraševanja, ostra konkurenca med ključnimi ponudniki, ki si skušajo utrditi oziroma vsaj obdržati svojo tržno pozicijo na tem *ključnem regionalnem trgu*, se nenehno zaostčuje in cenovno konkuriranje znižuje realno raven tržnih cen. Dodaten pritisk na proizvajalce izvajajo tudi trgovci, saj se na evropskem trgu *krepi moč distributerjev*. Detajlisti so vse močnejši člen v marketinškem procesu in s tem izvajajo na dobavitelje dodaten pritisk po zniževanju cen, zagotavljanju dodatnih ugodnosti in izvajanju promocijskih akcij, na drugi strani pa jim začenjajo tudi neposredno konkurirati z lastnimi (privatnimi) znamkami gospodinjskih aparatov, ki jih kupujejo pri proizvajalcih in jih nato samostojno tržijo v lastni drobnoprodajni mreži.

Posledici tega tržnega stanja sta zelo *agresivno cenovno konkuriranje* in borba globalnih konkurentov za tržne deleže. Realna raven cen gospodinjskih aparatov je v letu 1996 za 10 % nižja v primerjavi z letom 1993. To sili podjetja v proces *koncentracije ponudbe in proizvodnih zmogljivosti* s priključitvami in odkupi lokalnih oziroma šibkejših proizvajalcev, na drugi strani pa v izjemno racionalizacijo aktivnosti in zniževanje stroškov, kar dosegajo z ekonomijo obsega proizvodnje, standardiziranjem izdelkov v obliki t. i. »skupnih izdelčnih platform«, panevropskim poenotenjem strategije trženja, distribucije in promocije ipd. Struktura ponudbe se tako postopno *oligopolizira* in krepi se *tržna moč* glavnih tekmecev, kot posledica ostre konkurenčne borbe.³¹

Poleg povečevanja naložb v širitev proizvodnih zmogljivosti, predvsem z odkupi, si skušajo proizvajalci okrepiti

³¹ Podatki o evropskem trgu gospodinjskih aparatov so povzeti po viru: »Rough and tumble industry« (1998), *Financial Times* (July 2), str. 13.

konkurenčno sposobnost tudi s povečevanjem vlaganj v razvoj izdelkov, distribucije in utrjevanje blagovnih znamk. Zaradi *krepitev zahtevnosti odjemalcev* se ponudniki soočajo z vse večjimi zahtevami, ki jih morajo izpolniti, kupci gospodinjskih aparatov pa so vse bolj občutljivi tudi na cene in stroške izdelkov. Vsi ti negativni trendi in pritiski prisiljujejo proizvajalce v agresivno *inoviranje izdelkov*, s čimer želijo vnesti vsaj nekaj dinamike v stagnantno povpraševanje. Računalniško podprto oblikovanje izdelkov omogoča proizvajalcem, da drastično skrajšajo razvojni čas in stroškovno učinkovito preverjajo različne izdelčne koncepte ter prilagajajo izdelke tudi manjšim segmentom odjemalcev. S pozicioniranjem izdelkov in utrjevanjem znamk si želijo ustvariti prepoznavno in razlikovalno tržno pozicijo.

Poenotenje izdelčnega koncepta ob sočasnem lokaliziranju nekaterih značilnosti na osnovi preferenc lokalnih kupcev je marketinška strategija, ki zagotavlja proizvajalcem zniževanje stroškov ob sočasnem prilagajanju izdelka zahtevam lokalnih trgov. Tak koncept razvoja izdelka omogoča na drugi strani proizvajalcem, da ga kljub standardiziranju osnovnega koncepta z vidika različnih zahtev porabnikov na evropskem trgu prilagajajo lokalnim preferencam in okusom. Inoviranje izdelkov je podprto še s *premišljenimi marketinškimi strategijami in koncepti*, s katerimi se usmerjajo proizvajalci v vse bolj podrobno definirane tržne segmente, ki jim prilagajajo izdelčne koncepte in pozicioniranje svojih znamk. Stagnacija povpraševanja sili proizvajalce v krčenje proizvodnih zmogljivosti, iskanje tržnih niš in agresiven vstop na nove in dinamične trge, npr. v Vzhodni Evropi in Aziji.

Kljub enakim dejstvom glede stanja trga pa različni menedžerji različno zaznavajo in presojujejo tržne priložnosti na globalnem trgu, kar jih vodi tudi do oblikovanja različnih strategij za razvoj in utrjevanje zelene tržne pozicije. Različni nacionalni trgi in tudi različni segmenti odjemalcev imajo torej precej različen strateški pomen za posamezne konkurente znotraj iste panoge. Razlog za to pa so tudi razlike v izhodiščnih zmogljivostih in konkurenčni sposobnosti posameznih tekmecev.

Dodaten vir krepitve konkurenčne sposobnosti in racionaliziranja poslovnih aktivnosti v multinacionalnih podjetjih zagotavljajo tudi vse doslednejši procesi povezovanja (integriranja) poslovnih aktivnosti preko nacionalnih meja, z ustvarjanjem globalnega ali vsaj regionalnega koncepta poslovanja, z racionaliziranjem logističnih zmogljivosti, prodajne mreže, poenotenjem oglaševanja in blagovnih znamk, prenašanjem tehnološkega znanja in izkušenj med enotami v sistemu, usklajevanjem finančnih tokov idr. Na ta način nekatera podjetja preraščajo v *transnacionalne korporacije*.³² Lokaliziranje pa se čedalje bolj omejuje na

³² Bartlett in Ghoshal poudarjata, da se transnacionalne korporacije razlikujejo od multinacionalnih globalnih korporacij zlasti po tem, da skušajo izkoristiti prednosti obeh navedenih tipov korporacij, in sicer na eni strani globalizirati svoje aktivnosti, procese in strategije, na drugi pa sočasno zadržati tudi lokalno odzivnost, ki je potrebna zaradi razlik v preferencah in okusih lokalnih porabnikov, posebnosti lokalnega poslovnega okolja in nacionalnih regulativnih politik. Podrobneje o tem v delu: Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal (1995), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Second edition, Richard D. Irwin, Homewood.

samo *izvajanje* tistih aktivnosti, ki imajo pretežno lokalni značaj, npr. prodaja in distribucija, zagotavljanje servisne mreže, izdelčne modifikacije zaradi lokalnih okusov in zahtev odjemalcev ter specifične pravne regulative. Podjetje si s prilagajanjem strategije lokalnim pogojem sicer lahko zagotovi boljša izhodišča za ustvarjanje prodaje, vendar se sočasno izpostavlja tudi nevarnosti, da bo imela takšna strategija za posledico veliko večje stroške marketinških aktivnosti, kajti ti se povečajo zaradi (pre)velikih vlaganj v lokalno marketinško infrastrukturo, ki je potrebna za doseganje ciljev, pogosto pa se lahko kot problem pojavi tudi vprašanje konsistentnosti celotne strategije podjetja, medtem ko omogoča prilagajanje strategij lokalnim pogojem. Korporacijska kultura in vizija vodstva pa tvorita notranje »lepilo« in okvir za udejanjanje takšnega poslovnega koncepta, ki združuje številne enote korporacije v različnih delih sveta v učinkovit korporacijski sistem.

Globalna tržna prisotnost ima nedvomno pomemben vpliv na razvoj mednarodne konkurenčne sposobnosti podjetja. Podjetje, ki je zmožno zelo hitro uvesti nove izdelke na mednarodne trge in se hitro odzvati na spremembe v okolju, si bo veliko hitreje ustvarilo tržno prednost pred tekmeci. Zmožnost za hitro odzivanje pa si okrepi prav s prisotnostjo na globalnem trgu, saj se na eni strani lahko opira na informacije s ključnih trgov, na drugi pa ima tudi dostop do ključnih znanj in virov iz različnih nacionalnih okolij.³³ Proces globaliziranja torej v samih temeljih spreminja koncepte izgrajevanja konkurenčnih prednosti podjetij. Hiter razvoj strateških povezav, priključitev in odkupov podjetij je samo najvidnejši odziv številnih podjetij na tržne izzive globalnega trga in globalne konkurence. S takimi strateškimi potezami si skušajo podjetja zagotoviti potrebno kritično maso virov ter razviti potrebno infrastrukturo za uspešno konkuriranje na globalnem trgu in za ustvarjanje močne tržne pozicije na ključnih nacionalnih trgih.

Globaliziranje trgov in strateško odzivanje podjetij na nove tržne razmere

Globaliziranje trgov in konkurence je nedvomno ključni strateški izziv za vsa podjetja, od marketinških menedžerjev pa zahteva drugačne sposobnosti in specifična znanja, saj obstoječi koncepti, ki so se pogosto omejevali na izvozni marketing in obvladovanje tržnih pozicij po posameznih nacionalnih trgih, v času globalizacije mednarodnih trgov ne zadoščajo več za vodenje marketinških procesov. Vodstva podjetij in mednarodni tržniki morajo biti zmožni razvijati *globalno tržno mentaliteto*, ki vodi k drugačnemu obravnavanju mednarodnega marketinga, pa tudi k drugačnemu vodenju poslovnih procesov podjetij. Vodenje trženjske politike podjetja na ravni posameznih skupin izdelkov in z vidika domačega trga oziroma posameznih nacionalnih trgov je koncept, ki v razmerah globaliziranja trgov in konkurence podjetjem ne zagotavlja več uspešnega vodenja poslovnih procesov. Namesto tega je najprej potrebno temeljno razumevanje sil in dejavnikov, ki usmerjajo proces

globaliziranja trgov, da bi lahko menedžerji nato zasnovali *globalno vizijo* razvoja podjetja, načrtno krepili njegovo mednarodno konkurenčno sposobnost in zagotavljali pogoje za razvoj ključnih virov, ki jih potrebuje podjetje za konkuriranje na globalnem trgu. Po mnenju nekaterih avtorjev³⁴ je prav pomanjkanje globalne vizije eden od razlogov za to, da so lahko globalne strategije podjetij neustrezne ali pa vodstva sploh niso zmožna razviti globalnih poslovnih strategij podjetja.

Globalni pristop seveda ne pomeni, da bo podjetje prisotno na vseh nacionalnih trgih sveta, temveč to, da morajo biti vodstva zmožna opredeliti ključne trge podjetja in se zavedati, da brez ustrezne tržne pozicije na teh trgih ne bodo mogla uspešno braniti svoje tržne pozicije pred konkurenti na drugih nacionalnih trgih. To pa hkrati pomeni, da je tudi za podjetje, ki morda nima možnosti niti ambicij za razvoj globalnega marketinga, zelo pomemben globalni pristop v razmišljanju. Z njegovo pomočjo namenja vodstvo posebno pozornost *medsebojni odvisnosti* med nacionalnimi trgi in akcijami konkurentov na teh trgih, kadar pripravlja strateški načrt svojega podjetja.³⁵ Tudi slovenski farmacevtski firmi, podobno kot vse multinacionalne korporacije v farmaceutiki, se zavedata, da je npr. ameriški trg ključen za vse proizvajalce zdravil, pa ne le zaradi svoje velikosti, temveč ima zaradi svoje zahtevnosti (pridobivanja registracije zdravil pri FDA) strateški (referenčni) pomen, zato svoje prisotnosti na tem trgu ne razumeta kot marketinške strategije, s katero bi želeli ogroziti tržno pozicijo globalnih farmacevtskih firm, temveč kot sredstvo za lažji vstop na druge, tudi manj zahtevne trge oziroma za učinkovitejšo obrambo tržne pozicije na tistih trgih, kjer sta si uspeli pridobiti pomembne tržne pozicije.

Da pa bi lahko podjetje uspešno delovalo na globalnem trgu, mora v čim večji meri internacionalizirati svoje poslovne aktivnosti, vendar to še ne pomeni, da so na globalnem trgu lahko uspešne samo velike multinacionalne in transnacionalne korporacije. Tudi majhna podjetja iz manjših držav so čedalje bolj vpeta v proces internacionalizacije poslovanja, saj jih globaliziranje trgov prav tako sili v vstop na mednarodne trge. Za razliko od nekdanjega razumevanja tega procesa, ko so se podjetja najprej vključevala na geografsko bližje nacionalne trge, na katerih so lažje obvladovala svoje trženjske aktivnosti (manjša geografska in kulturna distanca) in krepila svoje mednarodne izkušnje, in se šele pozneje odločala za vstop na geografsko in kulturno bolj oddaljene in bolj tvegane trge, pa danes tak konvencionalni pristop v internacionalizaciji poslovanja prav zaradi že omenjene časovne dimenzije konkuriranja podjetjem ne zagotavlja več mednarodne uspešnosti. Nasprotno, v nekaterih panogah, ki imajo vse bolj globalni značaj, npr. proizvodnja računalniške in telekomunikacijske opreme, razvijanje programske opreme, proizvodnja specialne strojne opreme, svetovalska dejavnost idr., se vrsta majhnih podjetij že v zelo zgodnji fazi svojega razvoja usmerja na globalni trg.

³⁴ Vern Terpstra and Ravi Sarathy (1997), *International Marketing*, Seventh Edition, The Dryden Press, Forth Worth, str. 199.

³⁵ Vern Terpstra and Ravi Sarathy (1997), *International Marketing*, navedeno delo, str. 210 (podčrtal M. J.)

³³ Vern Terpstra and Ravi Sarathy (1997), *International Marketing*, Seventh Edition, The Dryden Press, Forth Worth, str. 199 in 214.

Nekateri avtorji govorijo celo o majhnih podjetjih, ki imajo že od ustanovitve naprej globalno tržno usmeritev kot podlago za hitro rast svojega poslovanja in razvoja.³⁶ Kljub zelo omejenim virom se takšna podjetja zelo agresivno usmerjajo na mednarodne trge, ustvarjajo mreže povezav z dobavitelji in kupci in internacionalizirajo svoje poslovanje. Inovativni izdelki, globalna oskrba, usmerjanje v dobro opredeljene ozke tržne niše in prizadevanje za čim boljše zadovoljevanje potreb in zahtev odjemalcev na osnovi neposrednih stikov in prilagajanja izdelkov ali storitev njihovim specifičnim potrebam so običajno osnovni atributi njihove marketinške strategije. Nekaterim podjetjem uspe celo ustvariti velik tržni delež na svetovnem trgu, in sicer v skrbno definiranem tržnem segmentu, kjer se razvijejo v ključne dobavitelje določenih izdelkov, komponent ali storitev. Simon³⁷ imenuje takšna podjetja »skriti zmagovalci«, saj gre za podjetja, ki so dokaj neopazna, zaradi svoje majhnosti ne ogrožajo multinacionalnih korporacij, a so si uspela načrtno izoblikovati ključno tržno pozicijo v ozkih segmentih globalnega trga. Zato nekatere analize opozarjajo, da se podjetja v odzivu na vse večje konkurenčne pritiske osredotočajo na: (1) razvijanje bolj kompleksnih in sestavljenih marketinških strategij, (2) izoblikovanje novih poslovnih zaveznikov, (3) razvijanje koherentnih strategij za razvoj mednarodnih človeških potencialov in (4) ustvarjanje takšnih korporacijskih struktur, ki zagotavljajo delovanje v vse bolj kompleksnem mednarodnem okolju.³⁸

V sodobnem strateškem razmišljanju tržnikov pridobiva osrednji pomen zamisel, da so boljše zmožnosti podjetja pred njegovimi konkurenti predpogoj za to, da si lahko pridobi in obdrži prednost pred konkurenco. Za utrjevanje in obrambo konkurenčne prednosti pred nasprotnimi ukrepi konkurentov si mora sčasoma izoblikovati bolj zapletene in sestavljene oblike konkurenčne prednosti, tako da zagotavlja večjo kakovost svojih izdelkov in storitev ali da poveča učinkovitost svoje proizvodnje.³⁹

Nenazadnje, čeprav najbolj pomembno, se zastavlja vprašanje, ali podjetja iz majhne ekonomije, kot je slovenska, sploh lahko enakovredno in enakopravno konkurirajo na globalnem trgu, upoštevaje njihove razpoložljive vire in zmožnosti ter mentaliteto slovenskih menedžerjev. Rečeno drugače, ali ni morebiti *administrativna dediščina* iz preteklosti še vedno tako velika, da podjetja nimajo pogojev za globalno konkuriranje ali pa te potrebe še ne čutijo. Kljub poudarjeni veliki vpetosti slovenskega gospodarstva v mednarodno menjavo pa bodo morala slovenska podjetja zaradi globaliziranja trgov in konkurence v bodoče veliko bolj intenzivno internacionalizirati svoje poslovanje in razvijati tudi koncept globalnega trženja, če bodo želela utrjevati in širiti

³⁶ Več o tem v članku: Tage Koed Madsen and Per Sevais (1997), »The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?«, *International Business Review*, Vol. 6 (1), str. 561–583.

³⁷ Herman Simon (1996), *Die Heimlichen Gewinner (Hidden Champions): Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktföhre*, Campus Verlag, Frankfurt.

³⁸ Kevin Barham and David Oates (1991), *The International Manager*, The Economist Books, London, str. 16.

³⁹ M. Porter (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, New York.

svoje tržne pozicije na mednarodnih trgih in uspešno braniti svoj položaj na domačem trgu pred agresivnim marketingom globalnih konkurentov. Samo s konceptom izvoznega marketinga bodo vse teže obdržala svoje pozicije na mednarodnih trgih in zagotavljala konkurenčnost svoje ponudbe. Proces internacionalizacije potemtakem ni več sporen, gre samo za ključno vprašanje, po kateri poti, na kakšen način naj podjetja internacionalizirajo svoje poslovanje in *razvijejo* ustrezne zmožnosti za konkuriranje v razmerah globalne konkurence.

Kot kažejo izkušnje mnogih držav, pa sama majhnost države in njenega nacionalnega gospodarstva nista glavna omejitve za intenzivnejše internacionaliziranje dejavnosti podjetij, temveč sta lahko pri tem precej večja ovira neustrezna poslovna filozofija menedžerjev in njihovo nerazumevanje osnovnih vzvodov konkuriranja na globalnem trgu. Svetličič meni, da lahko slovenska podjetja izbirajo zlasti med različnimi strategijami za vstop na globalni trg: (1) podjetja lahko sama razvijejo mrežo podjetij, ki bo sposobna tržiti izdelke in ponuditi potrebno raven poprodajnih storitev, (2) podjetja lahko že na začetku oprejo svojo strategijo na sodelovanje s tujimi investitorji oziroma (3) vstopijo v bolj globalne mreže drugih podjetij (strateške povezave, kooperativna internacionalizacija).⁴⁰

Posledice procesa globaliziranja trgov nedvomno zelo boleče čutijo slovenske trgovske organizacije, ki so se morale v zadnjem času soočiti z agresivnim vstopom tujih detajlističnih verig na slovenski trg in z njihovo domišljeno marketinško strategijo. Krčenje trgovskih marž in sistematično zniževanje distribucijskih in logističnih stroškov je samo eden od odzivov in pogojev za obstoj in konkuriranje v spremenjenih konkurenčnih razmerah na slovenskem trgu, ob tem pa se morajo menedžerji zavedati ključnega dejstva, da postaja slovenski trg del globalnega trga, kar pomeni, da se bodo konkurenčni pritiski v bodoče samo še stopnjevali.

Tržniki oziroma menedžerji morajo najprej razumeti, da se porajajo nova pravila konkuriranja, ki zahtevajo od njih, da ustvarjajo organizacije, ki se bodo zmožne prilagajati in spreminjati, kar pomeni, da ne morejo več zagotavljati konkurenčne sposobnosti podjetij z razvijanjem stabilnih in hierarhičnih struktur, ki so bile še v nedavni preteklosti osnova za tržno ekspanzijo organizacij in konkuriranje na stabilnih in relativno zaprtih lokalnih trgih. Namesto tega morajo menedžerji razviti zmožnost za ustvarjanje *mreže povezav*⁴¹ s kupci, dobavitelji, distributerji, kooperanti in drugimi subjekti ter izgrajevati vzajemne poslovne odnose na načelih partnerstva, ne pa samozadostnosti in arogance, ter ustvarjati podlago za tehnološki razvoj, ne pa zgolj vlagati finančnih sredstev v objekte oziroma zgradbe.⁴²

Razvijanje in utrjevanje *globalne mentalitete* vodstva in mednarodnih tržnikov je temeljni predpogoj za oblikovanje

⁴⁰ Marjan Svetličič (1996), »Izhodna internacionalizacija dejavnosti slovenskih podjetij«, navedeno delo, str. 28.

⁴¹ Vse bolj se govori o t. i. virtualni organizaciji.

⁴² »The Corporation of the Future« (1998), *Business Week* (August 31), str. 56 in naprej.

globalne vizije podjetja in globaliziranje njegove marketinške strategije. Gre torej za posebna znanja, veščine in sposobnosti, ki jih morajo najprej razviti vodstva, da bi lahko spodbudila razvoj potrebnih virov in globalne poslovne miselnosti pri sodelavcih ter se lotila udejanjanja globalne poslovne vizije firme. Snovanje ustrezne organiziranosti poslovnih procesov in razvoj potrebne infrastrukture ter mehanizmov (npr. nagrajevanje, nadzor, proces globalnega načrtovanja aktivnosti idr.) je razvojni proces, v katerem morajo vodstva izoblikovati potrebno mednarodno identiteto korporacije. Globalno vizijo podjetja lahko ustvarjajo samo tisti menedžerji, ki so razvili globalni način razmišljanja, torej globalni pogled na poslovanje, ki razpolagajo z ustreznimi znanji in veščinami, ki jim zagotavljajo razumevanje sprememb in razvojnih tendenc v globalnem kontekstu, in imajo takšne analitične zmožnosti za pridobivanje in sintetiziranje informacij, da lahko na tej osnovi ustvarjajo globalno vizijo organizacije in jo prelijejo v strategijo, ki jo bo podjetje udejanjalo na globalnem trgu.

Razvoja marketinških strategij za mednarodne trge torej ne moremo obravnavati neodvisno od celovite poslovne strategije podjetja, temveč kot njeno ključno dimenzijo. Zato je globalna mentaliteta vodstva kot njegova miselna naravnost osnovno izhodišče za ustvarjanje potrebnih pogojev za razvoj globalne marketinške strategije. Relativno šibka tržna pozicija podjetij na mednarodnih trgih je pogosto posledica preveč lokalne (ali celo etnocentrične) mentalitete vodstev, ki na tej osnovi niso zmožna razumeti pomena internacionalizacije poslovanja za mednarodno konkurenčno sposobnost podjetij, šibka konkurenčnost in stroškovna neučinkovitost pa sta

posledica takšnega izhodišča v razvoju strategije podjetja za mednarodne trge. Konkurenčno ogrožanje podjetja na domačem trgu je pogosto posledica vstopa agresivnih globalnih konkurentov na lokalni trg. V takšnih razmerah je tudi donosnost izvoza v veliko večji meri odvisna od sistema zunanjih spodbud in intervalutarnih razmerij kot pa od načrtno marketinške strategije, zato je podjetje tudi veliko bolj občutljivo na zunanje pretrese in grožnje, saj imajo vodstva zelo zožen manevrski prostor za primerno prilagajanje podjetja spremembam v okolju.

Razumevanje pomena globalizacije trga za podjetje in razvijanje globalne mentalitete vodstev omogoča podjetju tak pristop k izgrajevanju njegove konkurenčne sposobnosti, ki izhaja iz podrobnega razumevanja globalnih tržnih trendov in sprememb in načrtnega prizadevanja vodstva za usmerjeno internacionaliziranje poslovanja podjetja, ki vodi k optimiranju njegovih poslovnih aktivnosti in procesov preko nacionalnih meja posameznih držav in presojanju tržne uspešnosti na podlagi mednarodnih meril. Če bodo želela slovenska podjetja ohraniti svojo mednarodno konkurenčno sposobnost in osvojene tržne pozicije na mednarodnih trgih, bodo morala v prihodnje veliko bolj agresivno, zlasti pa načrtno internacionalizirati svoje poslovanje, koncept klasičnega izvoznega marketing, ki jim trenutno sicer še vedno zagotavlja primeren položaj na ciljnih trgih, pa zamenjati z zahtevnejšimi koncepti mednarodnega marketinga.

O potrebi po večji stopnji izhodne internacionalizacije slovenskih podjetij govorijo tudi podatki o neposrednih

Slika 2: Globalna mentaliteta vodstva kot izhodišče za internacionaliziranje podjetja



naložbah v tujino. Medtem ko je skupna vrednost (stanje) tujih naložb v Sloveniji leta 1997 znašala 1,9343 mlrd \$, pa je na drugi strani znašala vrednost naložb slovenskih podjetij v tujini skromnih 366,1 mio \$. Enako skrb zbujajoč je podatek, da je bilo od tega za 187,8 mio \$ ali 51,3 % naložb usmerjenih v sosednjo Hrvaško, na nemškem trgu kot izvozno najpomembnejšem za slovenska podjetja pa so ta prisotna zgolj s skromnimi 34,3 mio \$ naložb, kar znaša samo 9,4 % skupnih vlaganj slovenskih podjetij v tujino.⁴³ Ker je izgrajevanje *insiderske pozicije* na ključnih tujih trgih ena od temeljnih značilnosti podjetij, ki delujejo na globalnem trgu, saj jim takšna strategija zagotavlja kakovostno in neposredno spremljanje in obdelavo ključnih trgov, je ta podatek toliko bolj zaskrbljiv, saj dokazuje, da so podjetja zmožna le omejeno aktivno in agresivno delovati na svojem najpomembnejšem trgu. Tu seveda ne gre zgolj za vprašanje kapitalske zmožnosti podjetij za naložbe v tujini, temveč tudi za pomembno vprašanje izbora *primernih* strategij vstopa na ciljne trge in načina izgrajevanja tržne pozicije na ključnih tujih trgih.

Zato je mogoče šibko stopnjo internacionaliziranja poslovanja podjetij jemati kot enega od pomembnih razlogov za šibkejšo tržno pozicijo, ki so si jo ustvarila podjetja na tujih trgih. In obratno, aktivno internacionaliziranje vsaj dela poslovnih aktivnosti, npr. prodaje, distribucije in poprodajnega servisa, lahko omogoči podjetju, da se tudi v panogi, ki ima povsem globalni značaj, dobro utrdi na zahtevnih trgih, pa čeprav ni v celoti internacionaliziralo svojega poslovanja, npr. proizvodne funkcije. Tipičen primer je Gorenje, ki je zelo zgodaj pričelo aktivno izgrajevati svojo tržno pozicijo na nemškem trgu, tako da je pretežni del svojih marketinških naporov osredotočilo v lastnem podjetju v Münchnu in si tako uspelo ustvariti prepoznaven položaj na tem pomembnem trgu, razviti distribucijo in hitro prenašati tržne impulze v razvoj novih izdelkov v matičnem podjetju.

Seveda pa se bodo za podporo učinkovitega tekmovanja z globalnimi konkurenti tudi slovenska podjetja morala vse bolj sistematično odločati za celovito izhodno internacionaliziranje svojih aktivnosti. Na zahtevnih tujih trgih podjetja zelo težko razvijejo močno tržno pozicijo zgolj s klasičnim izvoznim trženjem in prepuščanjem pretežnega dela aktivnosti obdelave trga, promocije in distribucije zgolj lokalnim zastopnikom in neodvisnim distributerjem. Brez neposredne prisotnosti na trgu, ki je tudi drugim tržnim subjektom pomemben signal za dolgoročne tržne namere podjetja, ni mogoče razviti in utrjevati kakovostnih in dolgoročnih odnosov s ključnimi tržnimi subjekti, še zlasti ne zaradi dejstva, ker je veliko multinacionalnih korporacij razvilo močno lokalno prodajno mrežo in strategijo agresivne obdelave lokalnega trga, z zaposlovanjem lokalnega osebja pa še močneje poudarjajo lokalno identiteto; s takšno strategijo si lahko zagotovijo tudi boljše poznavanje lokalnega trga, porabnikov, trgovcev in drugih subjektov ter si na ta način zagotavljajo boljše osnovo za prilagajanje svojih marketinških strategij in programov lokalnim tržnim razmeram. Žal pa je pri nekaterih slovenskih

podjetjih zaznan celo nasproten trend, namreč trend zniževanja naložb v tujino in zapiranja lastnih enot (predstavništev, podjetij) v tujini. Ta proces dezinvestiranja je bil v zadnjih letih zelo intenziven zaradi propada ali reorganiziranja mnogih nekdanjih močnih zunanjetrgovinskih podjetij in velikih proizvodnih sistemov.

Dezinvestiranje vodi tudi do zniževanja neposredne izpostavljenosti podjetij tujim trgov (do »dezinterancionalizacije«) in s tem do omejevanja dostopa do strateških tržnih informacij, ki so pomembna osnova za aktivno izgrajevanje tržne pozicije na tujih trgih. Vstop na tuje trge in razvoj močne ter prepoznavne tržne pozicije ni le v domeni velikih multinacionalnih korporacij, temveč lahko tudi srednje veliko ali celo majhno podjetje razvije in si utrdi močno pozicijo na mednarodnih trgih. Tudi nekatera slovenska podjetja skušajo agresivno izgrajevati svoje tržne pozicije na mednarodnih trgih, slediti zahtevam in potrebam svojih ključnih kupcev, npr. podjetji Iskra Avtoelektrika in Iskraemeco, ter vse bolj intenzivno tudi internacionalizirati svoje poslovne aktivnosti. V podjetjih, ki pričenjajo aktivno izgrajevati svojo tržno pozicijo na mednarodnih trgih, je mogoče zaslediti, da je tudi v viziji njihovih vodstev prisotna ambicija po ustvarjanju vsaj »majhne multinacionalke« ali pa vsaj spoznanje, da morajo svojo poslovno in marketinško strategijo zasnovati v skladu z različnimi zahtevami posameznih nacionalnih in regionalnih trgov, na katerih so prisotna. Nekatera podjetja, npr. Tipro, ki proizvaja računalniške tipkovnice, razvijajo specifično tehnološko znanje in se usmerjajo v ozko definirane tržne niše, v katerih si skušajo zagotoviti velik tržni delež. Neposredni stiki s ključnimi odjemalci, naročniška proizvodnja na osnovi zahtev individualnega kupca in velika odzivnost – zmožnost za hitro prilagajanje spremenjenim potrebam kupcev – so običajno osnovni gradniki marketinške strategije takšnih podjetij. Običajno pa tudi ostra konkurenca sili podjetja v vse intenzivnejše internacionaliziranje poslovnih aktivnosti, tudi njihove proizvodnje, saj so na trgu izpostavljena vse ostrejšemu cenovnemu konkuriranju.

SKLEP

Svetovno gospodarstvo vse bolj dobiva podobo velikih regionalnih trgov, na katerih si konkurirajo globalni konkurenti, ki si skušajo zagotoviti na svetovni tržni sceni čim boljši položaj. Pod vplivom različnih dejavnikov mednarodnega okolja se neprestano spreminjajo tudi dejavniki mednarodne konkurenčnosti podjetij na posameznih geografskih in izdelčnih trgih. Znotraj globalnih procesov in sprememb se oblikujejo tudi pogoji tržnega delovanja za lokalno naravnana podjetja, ki nimajo možnosti niti ambicij za agresiven vstop na globalni trg. Sodobni dejavniki konkurenčne sposobnosti podjetij, ki vodijo do njihove konkurenčne prednosti, se torej nenehno spreminjajo, predvsem pa niso omejeni zgolj na nizke cene kot prevladujoče sredstvo tržnega tekmovanja, temveč postajajo zelo raznoliki in kompleksni. Zaradi krepitev internacionalizacije poslovanja podjetij dobiva marketinški koncept globalni značaj, zato morajo tudi menedžerji v podjetjih, ki delujejo zgolj na domačem (lokalnem) trgu, izoblikovati globalni pogled na mednarodno okolje v procesu

⁴³ Podatki so povzeti po: »NTI – države investitorice in prejemnice« (1998), *Ekonomsko ogledalo*, ZMAR, št. 4, str. 8.

strateškega načrtovanja, da bi bili zmožni dovolj zgodaj spoznati nevarnosti (grožnje), ki jih prinaša globalna konkurenca.

Različna dinamika razvoja mednarodnega okolja spreminja privlačnost posameznih nacionalnih in regionalnih trgov. To dejstvo se v zadnjem času najbolj drastično kaže v primeru trgov v daljni Aziji, ki so bili vrsto let zelo dinamični in privlačni trgi, s finančno krizo, ki je pričela preraščati celo v gospodarsko recesijo mednarodnih razsežnosti, pa so v veliki meri izgubili značilnost privlačnih izvoznih trgov, če ne za daljši čas, pa vsaj kratkoročno. Dinamične spremembe na globalnem trgu silijo tržnike k vse večji potrebi po globalnem vpogledu v tržna dogajanja, četudi podjetje deluje na mednarodnih trgih zgolj s klasičnim konceptom izvoznega marketinga. Očitno pa bodo lahko podjetja v bodoče vse manj optimirala svoje marketinške aktivnosti zgolj na ravni posameznih nacionalnih trgov in izvoznega marketinga.

Regionalni marketing in regionalna strategija, podprta z nekaterimi elementi globalne zasnove, postajata v razmerah globalne konkurence in deregulacije trgov osnovni pogoj za preživetje in razvoj tudi slovenskih podjetij. Kot dokazujejo pretresi na nekaterih (finančnih) trgih, pa so postali trgi med seboj zelo prepleteni, s tem pa postajajo tudi razvojne možnosti podjetij vse bolj odvisne od njihove prisotnosti na ključnih in dinamičnih trgih, kar seveda pomeni, da morajo biti mednarodni tržniki pozorni na globalna dogajanja in *pravočasno* prilagajati (spreminjati) marketinške strategije in vlaganja v razvoj trženja na različnih nacionalnih trgih in v različnih regijah sveta. Tu ne gre zgolj za osnovno vprašanje razpolaganja s potrebnim obsegom (»kritično maso«) virov, temveč tudi za dinamično uravnoteženje tržnega portfolia podjetja in njegove finančne izpostavljenosti v posameznih valutah.

Ker se tudi slovenska podjetja ne morejo več izogibati negativnim učinkom globaliziranja trga, ki se kažejo zlasti v zaostrovanju mednarodnih konkurenčnih razmer, stagnaciji prodaje izdelkov na zrelih trgih in vse ostrejšem cenovnem konkuriranju za tržne deleže, je edini način, da uspejo na svojih ključnih trgih, ta, da pričnejo agresivneje vstopati v proces izhodne internacionalizacije svoje dejavnosti. Slovenska podjetja morajo razviti ustrezne zmožnosti za snovanje globalnih marketinških strategij in konceptov, zlasti pa bolj intenzivno internacionalizirati svoje poslovanje, če si želijo ustvariti pogoje za enakopravnejše vključevanje v mednarodno menjavo na globalnem trgu. Izhodišče za to je najprej ustrezno razumevanje procesa globalizacije za sleherno slovensko podjetje, ki ga morajo izoblikovati vodstva podjetij, šele nato je mogoče razmišljati o načinih in poteh za odzivanje na globalni ravni. Seveda morajo podjetja za to razviti ustrezne vire in zmožnosti, zlasti pa morajo njihova vodstva sprejeti filozofijo globalnega poslovanja in globalnega trga kot osnovni okvir za snovanje strateških usmeritev in strateških poslovnih načrtov.

Posebno pozornost morajo nameniti usposabljanju strokovnjakov, zlasti marketinških in finančnih, za vodenje

poslovnih aktivnosti v razmerah globalnega trga. Razvoj menedžerskih timov za vodenje enot podjetja na globalnem trgu postaja ena od ključnih nalog višjega vodstva v slovenskih podjetjih.

V razpravi smo poudarili, da globalni trg ni zgolj domena velikih multinacionalnih korporacij, temveč da morajo zaradi spreminjanja tržnih razmer in pravil igre na globalnem trgu tudi majhna in srednje velika podjetja sprejeti ta izziv in se usposobiti za agresivnejše konkuriranje z globalnimi konkurenti. Zaradi vse intenzivnejše deregulacije mednarodnih trgov postaja to glavni razvojni izziv slovenskih podjetij na prehodu v 21. stoletje.

Povzetek

Konkurenčni izzivi globalizacije trgov za slovenska podjetja

Prispevek obravnava proces globaliziranja mednarodnih trgov in njegove vplive na menedžment mednarodnega marketinga. Najnovejša dogajanja na mednarodnih finančnih trgih opozarjajo na vse večjo medsebojno povezanost in odvisnost nacionalnih gospodarstev, imajo pa tudi neposreden vpliv na mednarodne trge in marketinške strategije podjetij v procesu izgrajevanja njihovih tržnih pozicij na izbranih trgih. V prispevku so nakazani možni vplivi globalizacije trgov na slovenska podjetja in zahtevani odzivi podjetij na proces globalizacije.

Abstract

Competitive Challenges of Market Globalisation for Slovene Companies

Paper discusses the globalisation process in international markets and its implications for international marketing management. Recent developments in international financial markets signal the increased interdependencies and interconnectedness of national economies and international markets, and directly affect also international markets and marketing strategies of firms in their effort to build desired market positions in international markets. In the paper some influences of the globalisation of markets on the Slovene companies are presented and their possible marketing responses discussed.

Literatura

1. Barham Kevin and David Oates (1991), *The International Menedžer*, The Economist Books, London.
2. Bartlett Christopher A., Sumantra Ghoshal (1995), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Second edition, Homewood, Richard D. Irwin, Inc.
3. Czinkota, Michael and Ilkka Ronkainen (1988), *International Marketing*, The Dryden Press, Chichago.
4. Dahringer Lee D. and Hans Mühlbacher (1991), *International Marketing: A Global Perspective*, Reading, Addison Wesley Publishing Company.
5. Daniels John D. and Lee H. Radebaugh (1992), *International Business: Environments and Operations*, Sixth Edition, Reading, Addison Wesley.
6. Douglas Susan P. and C. Samuel Craig (1989), »Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy«, *Columbia Journal of World Business*, Vol. XXIV (Fall), No. 3, str. 55–56.
7. Dunning John H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, Workingham.
8. Hamel Gary and C. K. Prahalad (1985), »Do You Really Have a Global Strategy?«, *Harvard Business Review*, Vol. 63 (July-August), No.4, str. 139–148.
9. Kashani Kamran (1989), »Beware the Pitfalls of Global Marketing«, *Harvard Business Review*, Vol. 67 (September-October) No. 5, str. 91–98.
10. Kashani Kamran (1992), *Managing Global Marketing, Cases and Text*, PWS-Kent Publishing Company, Boston.
11. Lasserre Phillippe (1995), »Corporate Strategies for the Asia Pacific Region«, *Long Range Planning*, Vol. 28 (1), str. 13–29.

12. Levitt Theodor (1986), »The Globalization of Markets«, *Harvard Business Review*, Vol. 61 (May-June), No.3, str. 92–102.
13. Madsen Tage Koed and Per Sevais (1997), »The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?«, *International Business Review*, Vol 6 (1), str. 561–583.
14. Martin Hans-Peter, Harald Schumann (1997), *Pasti globalizacije: Napad na demokracijo in blaginjo*, CO Libri, Ljubljana.
15. »Merloni invests up to £ 40m in Russian plant« (1998), *Financial Times*, (February, 9), str. 16.
16. »NTI – države investitorice in prejemnice« (1998), *Ekonomsko ogledalo*, ZMAR, št. 4, str. 8.
17. Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, New York.
18. Prahalad C. K. and Kenneth Lieberthal (1998), »The End of Corporate Imperialism«, *Harvard Business Review*, Vol. 76. (July-August), str. 69–79.
19. Ronkainen Ilkka A. (1996), »Editorial«, *International Marketing Review*, Vol. 13 (3), str. 4–6.
20. »Rough and tumble industry« (1998), *Financial Times* (July 2), str. 13.
21. Simon Herman (1996), *Die Heimlichen Gewinner (Hidden Champions): Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführe*, Campus Verlag, Frankfurt.
22. Svetličič Marjan (1996), »Izhodna internacionalizacija dejavnosti slovenskih podjetij«, *Bančni vestnik*, 45 (4), str. 24–31.
23. Svetličič Marjan (1996), »Izzivi globalizacije in regionalizacije svetovnega gospodarstva«, *Naše gospodarstvo*, 42 (3), str. 246–258.
24. Svetličič Marjan (1996), *Svetovno podjetje: Izzivi mednarodne proizvodnje*, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
25. »The Art of Staying Ahead is Adaptation« (1994), *World Economy & Finance*, *Financial Times* (Priloga), (September 30).
26. »The Corporation of the Future« (1998), *Business Week* (August 31), str. 56–59.
27. »There's No Wishing This Crisis Away« (1998), *Business Week* (August 31), str. 16–17.
28. Yip George S. (1992), *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice-Hall, New Jersey.
29. Yip George S., Johny K. Johansson and Johan Roos (1997), »Effects of Nationality on Global Strategy«, *Management International Review*, Vol. 27, No. 4, str. 365–385.