

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

UVAJANJE HIDROSTATA NA TRG

Mentor:
Obravnavana organizacija:

izr. prof. dr. Gabrijel Devetak
ITW Metalflex, d.o.o. Tolmin

KOPER, 2005

IRENA LEBAN

POVZETEK

Namen diplomske naloge je prikazati uvajanje novega izdelka na trg. Najprej je opisana teorija trženja na splošno, dopolnjena pa je s konkretnimi primeri iz podjetja ITW Metalflex. Poglavlja, ki sledijo, temeljijo na konkretnem primeru podjetja ITW Metalflex, ki je uvedel na trg izdelek hidrostata. Poglavlje o trženjskem spletu razčlenjuje aktivnosti v podjetju po prvinah spleta. Poglavlje o politiki novega izdelka prikazuje načrtovanje in razvijanje novih izdelkov, življenjski cikel izdelkov in tveganja pri uvajanju novih izdelkov v podjetju. Strategija trženja za nadaljnji razvoj in prodajo hidrostata zaključuje analiza SPIN. V diplomsko nalogo sem vključila tudi tržno raziskavo, ki mi je pomagala ugotoviti zadovoljstvo odjemalcev in kakovost izdelka.

Ključne besede: hidrostata, uvajanje izdelka, marketinški splet, življenjski cikel izdelka, strategija trženja

ABSTRACT

The purpose of the diploma is to present introduction of a new product to the market. I started with the marketing theory in general and also added a specific case from the practise. Later on the case of ITW Metalflex is described. The company prepared and introduced to the market a new product called pressure switch. In the section, where marketing mix is described, all activities performed by the company are listed. The part covering politics of a new product demonstrates us planning and development of new products, life-cycle of the products and all the risks that a company should be aware of before starting. Future marketing strategy of the pressure switches is indicated with SWOT analysis. I concluded the diploma with marketing research which established customers' satisfaction and quality of the product.

Key words: pressure switch, introduction of a product, marketing mix, life-cycle of a product, marketing strategy

UDK: 339.138:658.6(043.2)

VSEBINA

1 UVOD.....	1
1.1 Opredelitev problema.....	1
1.2 Hipoteze	1
1.3 Metodologija	2
2 BISTVO TEORIJE IN PRAKSE TRŽENJA HIDROSTATOV	3
2.1 Uvod.....	3
2.2 Povezava teorije in prakse.....	3
2.3 Segmentiranje in pozicioniranje.....	4
2.3.1 Segmentiranje	4
2.3.2 Pozicioniranje	5
2.4 Organiziranost trženja	7
2.4.1 Splošno o organiziranosti trženja	7
2.4.2 Organiziranost trženja v podjetju ITW Metalflex	9
2.5 Internet in marketing	9
2.6 Kadri za trženje novih izdelkov	11
3 TRŽENJSKI SPLET	14
3.1 Politika izdelka.....	14
3.2 Politika cene	15
3.3 Politika razpečave	18
3.4 Politika promocije	21
3.4.1 Uvod	21
3.4.2 Osebna prodaja	22
3.4.3 Oglaševanje	23
3.4.4 Pospeševanje oziroma izboljšanje prodaje	24
3.4.5 Odnosi z javnostmi in publiciteta	25
3.4.6 Neposredno trženje	26
4 POLITIKA NOVEGA IZDELKA – HIDROSTAT	27
4.1 Uvod.....	27
4.2 Načrtovanje in razvijanje novih izdelkov na primeru hidrostata	27
4.3 Življenjski cikel izdelka	29
4.4 Posamezne faze življenjskega ciklusa izdelka	31
4.4.1 Uvajanje izdelka na trg	31
4.4.2 Rast prodaje izdelka.....	31
4.4.3 Faza zrelosti	32
4.4.4 Faza zasičenosti	33
4.4.5 Faza odmiranja ali degeneracije	33
4.5 Tržni vidiki izdelka	35
4.6 Proces razvoja in uvajanja hidrostata na trg.....	37
4.7 Spodbude za razvoj novih izdelkov	38
4.8 Tveganja pri razvoju in uvajanju hidrostata.....	41
5 TRŽENJSKO INFORMACIJSKI SISTEM (TIS) IN TRŽNA RAZISKAVA... 43	
5.1 Uvod.....	43

5.2 Oblikovanje ankete, vprašalnika	44
5.3 Izvedba raziskave, analiza rezultatov, interpretacija.....	45
5.4 Odgovori na hipoteze	48
5.5 Priporočila obravnavani organizaciji	49
6 STRATEGIJA TRŽENJA ZA NADALJNI RAZVOJ IN PRODAJO	
HIDROSTATATA	50
6.1 Uvod.....	50
6.2 Generične strategije po Porterju.....	50
6.3 Proces strateškega načrtovanja.....	51
6.4 Analiza SPIN.....	52
7 UGOTAVLJANJE KAKOVOSTI IN ZADOVOLJSTVA KUPCEV	54
7.1 Uvod.....	54
7.2 Merjenje zadovoljstva	54
7.3 Primerjalno presojanje ali benchmarking.....	56
7.4 Poslovna odličnost	57
8 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA.....	59
LITERATURA	61
VIRI	62
PRILOGE.....	63

SLIKE

Slika 2.1 Organigram prodajnega sektorja	9
Slika 3.1 Logotip podjetja ITW Metalflex	23
Slika 5.1 Struktura podjetij po državah	45
Slika 5.2 Struktura podjetij glede na naročila hidrostatorov v letu 2005.....	47
Slika 7.1 Doseganje dobička ob zadovoljstvu odjemalcev in zaposlenih (prilagojeno po Loverlocku 1998).....	55

TABELE

Tabela 3.1 Pregled prodaje hidrostatorov v letih 2002-2004.....	15
Tabela 5.1 Struktura podjetij glede na prvo informacijo o novem hidrostatu.....	46
Tabela 5.2 Struktura podjetij glede na vzrok uvedbe novega hidrostata.....	46
Tabela 5.3 Struktura podjetij glede na tveganje ob uvedbi novega hidrostata.....	46
Tabela 5.4 Povprečne vrednosti ocen zadovoljstva s kakovostjo, ceno, logistiko in promocijo.....	47

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Tema diplomske naloge je uvajanje hidrostata na trg. Cilj diplomske naloge je prikazati teorijo in prakso uvajanja novega izdelka v podjetju ITW Metalflex.

Podjetje ITW Metalflex iz Tolmina proizvaja komponente za male in velike gospodinjne aparate in ima dva proizvodnja programa: signalizacijo in regulacijo. Hidrostati se uvrščajo v slednjo skupino. Podjetje deluje na trgu več kot trideset let, kar pomeni, da je v tem času moralo prisluhniti zahtevam trga. Prisiljeno je bilo posodabljati in razvijati svoje izdelke, da je obdržalo pozicijo na trgu.

V diplomskem delu bom najprej predstavila teoretično znanje strokovnjakov, na to pa navezala primere iz prakse obravnavanega podjetja. Preplet teorije in prakse je značilen za celotno diplomsko delo. S pomočjo posameznih elementov trženjskega spleta bom analizirala trženje v podjetju. Pri politiki novega izdelka bom upoštevala celoten splet aktivnosti, ki so potrebne pri uvajanju novega izdelka: načrtovanje novih izdelkov, življenjski cikel izdelka hidrostata, tržne vidike, proces razvoja in uvajanje hidrostata ter morebitna tveganja. Obravnavanje strategije trženja bom zaključila z analizo SPIN. Podrobno bom tudi predstavila potek in analizo tržne raziskave, s pomočjo katere bom ugotavljala zadovoljstvo odjemalcev ter kakovost hidrostata.

1.2 Hipoteze

Zaradi razvoja tehnologije, ekološke osveščenosti, nove zakonodaje in spremenjenih tržnih razmer se spreminjajo tudi zahteve odjemalcev. Razvoj in uvajanje novih izdelkov je zato postala nuja podjetij, ki se zavedajo konkurenčnega boja. Pomen trženja je vse večji in pravilna tržna naravnost podjetja je ključ za doseganje željenih ciljev.

Zastavila sem nekaj hipotez, ki jih bom s pomočjo anketnega vprašalnika preverila.

- Domnevam, da je večina podjetij izvedela za nov hidrostata od podjetja ITW Metalflex, ali pa na sejemu.
- Predvidevam, da so se podjetja za nakup novega hidrostata odločila zaradi konkurence in nove tehnologije.
- Menim, da so se podjetja zavedala tveganj ob nabavi novega izdelka, predvsem kot funkcionalne težave pri delovanju izdelka.
- Predpostavljam, da so kupci zadovoljni z novim hidrostatom.

Morebitne omejitve so naslednje:

- majhno število anketirancev, saj so to vsi odjemalci hidrostatov v obravnavanem podjetju in zaradi tega možni nerealni rezultati,
- nenatančnost navajanja podatkov, ki povzroči napačno posplošitev vzorca.

1.3 Metodologija

Pri izdelavi diplomske naloge bom združila svoje znanje, ki sem ga pridobila v času študija na Fakulteti za management v Kopru in delovne izkušnje v prodajnem sektorju podjetja ITW Metalflex. Posluževala se bom tudi strokovne literature, v veliko pomoč pa mi bodo informacije zaposlenih v obravnavanem podjetju.

Del diplomske naloge obsega tudi tržna raziskava, v kateri bom preverjala zastavljena teoretična izhodišča. Metoda raziskovanja bo poizvedovanje, ker bom podatke zbirala s pomočjo anketnih vprašalnikov. Zbrani podatki bodo kvantitativni (številčni) in obdelani s statističnimi metodami (izračun aritmetične sredine).

Rezultati tržne analize, ki bodo pokazali, ali moje hipoteze držijo, bodo predstavljeni z grafi in tabelami.

2 BISTVO TEORIJE IN PRAKSE TRŽENJA HIDROSTATOV

2.1 Uvod

V tem poglavju bom predstavila povezanost teorije in prakse trženja hidrostатов. Teoretična stališča bom oblikovala s pomočjo strokovnjakov s področja trženja, za osnovo praktičnih opazovanj pa bom uporabila izkušnje trženja hidrostатов v podjetju ITW Metalflex. V nekaterih primerih se bo praksa ujemala s teorijo, drugod bodo odstopanja, ki so specifična za proizvodnjo in prodajo industrijskih izdelkov. Opisala bom organiziranost trženja v obravnavanem podjetju, ki je kombinacija več oblik, kar je v praksi pogosto. Brez interneta si je danes težko predstavljati poslovno delovanje podjetja, zato bom nekaj strani namenjeno tudi tej pomembni temi. Drugo poglavje bom zaključila z ugotovitvijo, da je za uspešno trženje potreben tudi usposobljen kader.

2.2 Povezava teorije in prakse

Bistvo teorije in prakse trženja je v preučevanju potreb plačilno sposobnega povpraševanja. V našem primeru so to polizdelki za belo tehniko oz. hidrostati. Podjetje razvija tiste izdelke, ki jih odjemalec potrebuje. Tako dosežemo prodajo izdelkov in podjetju zagotovimo dobiček za nadaljnji razvoj. Podjetje mora biti pozorno na potrošnikovo izpolnjevanje plačilnih pogojev. V nasprotnem primeru lahko v podjetju nastopijo težave pri likvidnosti in solventnosti.

Oblikovanje trženjskega spleta (izdelek, cena, razpečava in promocija) je pri preučevanju potreb nujen. Več o tem bom napisala v 3. poglavju. Poleg tega je treba budno paziti na vsak korak konkurence, da bi se podjetje lahko hitro prilagodilo na nove zahteve tržišča. Podjetje ITW Metalflex pripravlja tržne analize, da oceni svojo pozicijo na trgu, istočasno pa oceni tudi stanje neizprosne konkurence.

Ameriško združenje za marketing je opredelilo in sprejelo splošno definicijo marketinga, ki poudarja, da je marketing proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej ter določanje tržnih cen in odločanje v zvezi s tržnim komuniciranjem ter distribucijo, z namenom, da se ustvari takšna izmenjava, ki zadovoljuje pričakovanja kupcev (potrošnikov, odjemalcev, porabnikov, naročnikov) in proizvajalcev oziroma izvajalcev izdelkov/storitev (Devetak in Vukovič 2002, 35).

Pri obravnavanju marketinga je potrebno, da poznamo njegove značilnosti, ki so bistvene zanj in za njegovo vsebino. Te značilnosti je Deželak (1984, 13) zaokrožil v naslednje točke:

1. v središču poslovne politike in upravljanja podjetja so tržišče in njegove družbene ter individualne potrebe
2. marketing je taka miselnost, pojem in filozofija, ki združuje logični tok komponent, in to razmišljanje – spoznanje – načrtovanje - realizacijo in – nadziranje. Tak način ravnanja pa pomeni tudi drugačno obnašanje pri postavljanju ciljev in oblikovanju odločitev ter daje možnosti, da se cilji tudi optimalno dosežejo, in sicer
3. z optimalno kombinacijo in zlitjem njegovih funkcij oziroma instrumentov v najustreznejšo strategijo ter taktiko

Pri obravnavanju teorije in prakse je treba poznati trženjsko okolje, v katerem imajo velik vpliv informacije in mediji. Vsako podjetje ima svojo marketinško bazo podatkov, na podlagi katere sprejema odločitve. Ažurnost informiranja je ključ do uspeha, saj s fleksibilnostjo in pravočasnim nastopom novega izdelka na trg podjetje obdrži ali celo poveča svoj tržni delež.

Svoje tržne deleže želi obdržati tudi obravnavano podjetje ITW Metalflex. Njena osnovna dejavnost je proizvodnja električnih gospodinjskih aparatov, ki zajema komponente za belo tehniko.

Podjetje deluje že več kot trideset let in se zaveda, da se je treba prilagajati tržnim razmeram. Ob ustanovitvi je izdelovalo kovinske pasove za ure. Ker pa izdelki niso bili ustrezni glede na povpraševanje, se je preusmerilo v proizvodnjo komponent za belo tehniko. Proizvodni asortiman se je iz leta v leto dopolnjeval in danes ima podjetje dva programa:

- regulacija (hidrostat, zapora vrat, kapilarni termostat),
- signalizacija (signalna lučka, bimetalni termometer, signalna in stikalna letvica).

2.3 Segmentiranje in pozicioniranje

2.3.1 Segmentiranje

Z razvojem različnih ved in znanosti so se spreminjali tudi načini proizvodnje in razpečave izdelkov. da bi potrošnikom omogočili čim hitrejšo in enostavnejšo naročanje, je bilo treba oblikovati segmente potrošnikov s skupnimi značilnostmi. Govorimo o pojmu segmentiranje, ki olajša iskanje ustreznih priložnosti na tržišču.

Namen segmentiranja je odkrivanje konkretnih potreb skupin potrošnikov na določenem območju z namenom njihovega zadovoljevanja.

Potrošniki podjetja ITW Metalflex so v primeru izdelka hidrostata proizvajalci pralnih in pomivalnih strojev. V preteklosti so bili to številni proizvajalci ne glede na njihovo velikost. Ob prehodu v korporacijo ITW (Illinois Toolshop Works) pa je podjetje skupaj z ameriškim lastništvom moralo sprejeti tudi njihovo filozofijo 80/20. Gre za poslovanje in ohranjanje poslovnih stikov z največjimi maloštevilnimi družbami v svetu (20), ki pa prinašajo velik zaslužek in posredno dobiček (80). Največji odjemalci hidrostатов so: Electrolux, Merloni Elettrodomestici, Gorenje, Arcelik, Fagor, Antonio Merloni in Vestel.

Po Kotlerju (1996, 284-286) je izbor tržnih segmentov mogoče razčleniti na naslednje načine pokrivanja trga:

- osredotočenje na en segment z enim izdelkom (v primerih, ko podjetje doseže vodilni položaj v segmentu, bo dosegalo tudi ustrezno stopnjo dobička),
- izdelčna specializacija ali specializacija po izdelkih (vsi segmenti – ena vrsta izdelka); s to strategijo si podjetje utrjuje imidž na specifičnem proizvodnem področju,
- tržna specializacija ali specializacija po trgih (en segment – vse vrste izdelkov); možno je veliko tveganje, če pomembnejši kupci zmanjšajo nakupe zaradi nenadnega zmanjšanja svojega proračuna,
- selektivna specializacija (več segmentov – več vrst izdelkov); prednost je v zmanjšanju poslovnega tveganja,
- popolno pokrivanje (vsi segmenti – vsi izdelki); ta način pokrivanja trga je le pri največjih podjetjih; pri pokrivanju celotnega trga je možno izvajati nediferencirano ali diferencirano trženje.

Glede na to, da ima podjetje ITW Metalflex več izdelkov in pokriva več segmentov (podjetja za pralne stroje, hladilnike, zmrzovalne skrinje, bojlerje, pečice, ...), ga uvrščam v selektivno specializacijo.

2.3.2 Pozicioniranje

Glavna značilnost pri pozicioniranju je obravnavanje mišljenja potrošnikov. Proizvajalci želijo, da bi si potrošniki ob njihovih izdelkih podzavestno ustvarili pozitivno mnenje, saj bodo tako porabili manj napora pri prodaji svojih proizvodov. Po Kotlerju (1996, 307) je pozicioniranje postopek oblikovanja ponudbe in podobe

podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo.

Pri odjemalcih je potrebno, da si poleg glavnih značilnosti proizvoda zapomnijo tudi ostale prvine trženjskega spleta (cena, razpečava, promocija). Da bi to dosegli, mora podjetje imeti strokovni kader in tradicijo.

Elementi konkurenčne prednosti so (Jančič 1990, 63-66):

a) Viri prednosti

Organizacija bo konkurenčna, če ima pred konkurenti prednost v superiornih sposobnostih. Slednje se odražajo na strokovnih kadrih (povezava s trgov, obvladovanje oblikovanja in uporabe novih znanj) in superiornih virih (ustrezna razpečava, finančna sposobnost, ustrezne zmogljivosti, boljša lokacija, uveljavljena blagovna znamka itd.).

b) Pozicijska vrednost

Zahvaljujoč virom prednosti bo organizacija zniževala stroške ter dosegala boljšo pozicijo na trgu. Govorimo o pojmu dodane vrednosti z vidika odjemalca. Slednji bo plačal več za storitev kot pa za podobno storitev, ki jo ponuja konkurenca. Za naročnika je korist, ki mu jo prinaša storitev prvega, večja od koristi drugega ponudnika.

c) Rezultati delovanja

Na osnovi virov prednosti in dosežene pozicijske prednosti sledijo ustrezni rezultati poslovanja, ki se odražajo v temeljni filozofiji marketinga, to je v zadovoljstvu odjemalcev, njihovi lojalnosti ter doseženem dobičku, ob doseganju visokega tržnega deleža.

Hidrostati obravnavanega podjetja so že uveljavljeni v poslovnem svetu, imajo svojo blagovno znamko in imidž. Odjemalci izdelke podjetja prepoznavajo, blagovna znamka jim pomeni kvaliteto. Vir prednosti v ITW Metalflex pri prodaji hidrostатов je tudi ustrezna razpečava, saj se poslužuje, npr. za italijanski trg, prevoznih storitev zanesljivega transportnega podjetja. Kamion je v enem dnevu že pri kupcu, koncept just-in-time je v zadovoljstvo kupca in prodajalca: kupca, ker nima nepotrebnih stroškov skladiščenja, in prodajalca, ker odnos temelji na zaupanju. Podjetje ima pri proizvodnji hidrostатов ustrezne zmogljivosti, saj ob večjem številu naročil kapaciteto proizvodnje poveča z uvedbo dodatnih turnusov ali z zaposlovanjem dodatne delovne sile. Z nakupom moderne tehnologije podjetje dosega visoko kakovost hidrostатов. Izdelki so natančno sestavljeni in avtomatsko kontrolirani. Avtomatizacija povzroča zniževanje stroškov na enoto izdelka in posledično doseganje boljše pozicije na trgu.

Rezultat virov prednosti in pozicijske prednosti je uspešno poslovanje, ki se odraža v zadovoljstvu odjemalcev. Odjemalci hidrostатов podjetja ITW Metalflex so v večini dolgoletni partnerji, ki vzajemno poslujejo že več kot petnajst let.

2.4 Organiziranost trženja

2.4.1 Splošno o organiziranosti trženja

Trženjski sektor je lahko organiziran na različne načine. Shema trženjskega sektorja je lahko brezhibna, v praksi pa vseeno ne daje zelenih rezultatov. In obratno. Najpomembnejše je, da je fleksibilen in se hitro odziva na potrebe plačilno sposobnega povpraševanja.

Najpomembnejše vrste in značilnosti oblik organiziranosti trženjskega sektorja so:

a) Funkcijska struktura organiziranosti trženja

Po tej klasični obliki organiziranosti so direktorju trženja neposredno podrejeni številni oddelki kot na primer: administracija trženja, ekonomska propaganda, operativna prodaja, tržne raziskave, načrtovanje novih izdelkov itd. Vsak od omenjenih oddelkov ima svojega vodjo, ki organiziranost in delo v sodelovanju z nadrejenim prilagaja tržnim razmeram. Ta oblika organiziranosti je razmeroma enostavna in učinkovita, vendar običajno le v manjših podjetjih.

b) Oblika organiziranosti trženjskega sektorja glede na izdelke

Ta oblika organiziranosti je praktična v tistih podjetjih, ki imajo velik asortiment izdelkov. Direktorju trženjskega sektorja so podrejeni: vodja administracije trženja, vodja ekonomske propagande, vodja tržnih raziskav, vodja prodaje, vodja vseh izdelkov itd. Slednjemu so podrejeni vodje posameznih skupin izdelkov oziroma vodje za posamezne izdelke (Kotler 1989, 745).

Organiziranost trženjskega sektorja glede na izdelke ima več prednosti, in sicer (Kotler 1989, 746-749):

- vodja izdelka usklajuje trženjski splet za določen izdelek,
- vodja izdelka se hitreje odziva na probleme trga; blagovne znamke, ki so manj pomembne v proizvodnem asortimentu niso tako zapostavljene, ker zanje enakovredno skrbi vodja izdelka,
- obvladovanje izdelkov nudi velike možnosti za izpopolnjevanje mlajših strokovnjakov, ker se vključujejo tudi v druga področja dejavnosti v podjetju in izven njega. Te dejavnosti so: sodelovanje s sredstvi javnega obveščanja, z agencijami za ekonomsko propagando, z oblikovalci in izdelovalci embalaže, z

nabavno in prodajno službo ter z drugimi službami, kot so finančna, pravna, razvojna, proizvodna, razpečavna, služba za raziskavo trga itd.

Ta oblika organiziranosti trženjskega sektorja ima tudi nekaj pomanjkljivosti: poslovanje je dražje, ker vodje izdelkov želijo pomočnike in namestnike, kar povečuje režijske stroške, po nekaj letih pa radi menjajo delovno mesto ali podjetje.

Zaradi boljšega delovanja trženjskega sektorja glede na izdelke sta avtorja Pearson in Wilson predlagala nekaj načel, ki jih moramo uresničevati v praksi (Kotler 1989, 748):

- natančna določitev pravic in dolžnosti vodje izdelka,
- oblikovanje ustrezne razvojne strategije, s čimer bi se zagotovilo usklajeno delovanje vodje izdelka,
- predvidevanje možnih konfliktnih okoliščin med vodjem izdelka in drugimi strokovnjaki pri opredeljevanju njihovih nalog,
- natančna določitev postopka za razčiščevanje vseh možnih konfliktnih okoliščin, ki se nanašajo na nasprotujoče si interese vodje izdelka in njihovih nadrejenih,
- opredelitev meril za merjenje rezultatov, ki morajo biti v skladu z odgovornostjo vodje izdelka.

c) Oblika organiziranosti trženjskega sektorja glede na geografska območja

V nekaterih podjetjih je trženjski sektor organiziran glede na geografska območja. V takih podjetjih so direktorju trženjskega sektorja podrejeni isti ali podobni oddelki kot pri obliki organiziranosti trženjskega sektorja glede na izdelke, ti pa so oddelek za administracijo, za ekonomsko propagando, za tržne raziskave, oddelek za prodajo itd. Vodji prodaje so podrejeni vodje za regijsko prodajo in posamezni prodajalci po hierarhičnem vrstnem redu. Nekatera podjetja po potrebi nameščajo tudi specialiste za lokalno trženje, ki poznajo navade potrošnikov. Tako prispevajo k boljšemu spremljanju trga ter k večji prodaji. Od takih specialistov se pričakuje, da pripravijo kratkoročne in dolgoročne trženjske načrte trga (Kotler 1989, 744).

d) Možna je tudi oblika organiziranosti trženjskega sektorja glede na večje kupce.

V tem primeru so direktorju trženjskega sektorja podrejeni vodje služb oziroma oddelkov kot v prejšnjih dveh oblikah (organiziranost glede na izdelke oziroma tržna območja), in sicer: vodja administracije trženja, za ekonomsko propagando, za tržne raziskave, vodja za skupino pomembnejših kupcev. Slednjemu pa so podrejeni operativna prodaja, tržne raziskave, ekonomska propaganda, servis itd.

Možne oblike organiziranosti trženjskega sektorja so lahko še organiziranost glede na trg ali kombinacije prej omenjenih oblik (Devetak 1999, 32-34).

2.4.2 Organiziranost trženja v podjetju ITW Metalflex

Podjetje ima organizirano trženje kot kombinacijo dveh oblik: funkcijske in glede na večje kupce. Direktorju je podrejen vodja prodaje (za vse kupce in izdelke), temu prodajni inženir (za vse kupce in izdelke). Vodji prodaje je direktno podrejen vodja servisa kupcev (spet za ves asortiman in za vse kupce), slednjemu pa prodajni referenti. Navedena hierarhija dokazuje funkcijsko členjenost organizacije. Prodajni referenti pa so organizirani glede na večje kupce (Merloni Elettrodomestici, Antonio Merloni, Candy, Arcelik, Gorenje...), kar se mi zdi smiselno, saj ima prodajni referent pregled nad vsemi hidrostati ene grupacije. To je vidno na sliki 2.1.

Slika 2.1 Organigram prodajnega sektorja



Vir: ITW Metalflex

2.5 Internet in marketing

Internet je nov tržni medij, ki omogoča nove možnosti tudi pri trženju izdelkov. Informacijska tehnologija in velik izbor izdelkov na trgu zahtevata timsko delo strokovnjakov s področja marketinga in informatike.

Podjetja niso samo člen v eni oskrbni verigi, ampak so člani v več oskrbnih omrežjih. Skupni nastop je v dobro vsem členom. Uporaba standardov za izmenjavo podatkov je pomemben del splošno izboljšanih poslovnih procesov. Sodelovanje in učinkovita izgradnja partnerstva med partnerji na trgu sta zelo pomembna. Koristi in tveganja so obojestranska – zniževanje stroškov in pridobivanje na učinkovitosti. Poenostavljeno to pomeni, da bo sporočilo (dokument, ki ga pošlje moj program partnerjevemu, razumljeno, torej oba sistema govorita isti jezik).

Prvi splošni in odprt standard je bil EDI (Electronic Data Interchange). Konec 80. let ga je predstavila mednarodna organizacija EAN International (Potočnik 2002, 86-87).

Računalniška izmenjava podatkov in poslovnih listin zagotavlja predvsem (Potočnik 1998, 177-178):

- zmanjševanje stroškov v zvezi s samo izdelavo in pošiljanjem dokumentacije,
- povečanje natančnosti računalniško izmenjanih poslovnih listin,
- skrajševanje potrebnega delovnega časa zaposlenih v prodaji z administrativnimi deli in s tem povečanje razpoložljivega časa za njihovo strokovno delo.

V obravnavanem podjetju je sektor AOP (avtomatska obdelava podatkov) skupaj s prodajnim referentom kupca in podjetjem ITW Metalflex pripravilo povezavo EDI. Enkrat tedensko kupec pošlje naročilo. Elektronsko poslovanje ima pravno podlago, saj je v Uradnem listu RS št. 57/2000 objavljen Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu.

Sodobna elektronika je ustvarila veliko različnih možnosti komuniciranja med prodajalci in kupci. Ena izmed teh je tudi elektronska pošta. Komuniciranje preko elektronske pošte je cenejše in zanesljivejše kot telefonsko posredovanje sporočil. V primeru nesporazumov je tudi dokazno gradivo, česar pri govornem sporočanju ni. Računalniški sistemi so danes že tako dobro izdelani, da opozarjajo uporabnika računalnika o prispeli pošti, odzivni čas prejemnika je zelo kratek.

Prednosti neposredne povezave prodajalcev na »terenu« prek prenosnih osebni računalnikov s podatkovno bazo velikega računalnika v podjetju so zlasti (Potočnik, 1998, 179):

- zmanjšanje napak glede količine, kakovosti, dobavnih pogojev, prodajne cene, popusta itd.,
- podpora prodajnim referentom pri odločanju v dvomljivih situacijah,

- hitrejše izpolnjevanje naročil,
- zmanjševanje prodajnih stroškov,
- optimiranje dispozicij za posamezne dobave.

Da bi užili vse prednosti prenosnih računalnikov, mora podjetje imeti ažurirane podatkovne baze. V nasprotnem primeru prihaja do nezaupljivosti konzervativnih kupcev do nove tehnologije in negotovost poslovnih partnerjev, ker ne morejo takoj preveriti podatkov.

Naročila kupcev do prodajnih referentov v ITW Metalflex prihajajo večinoma preko elektronske pošte. Redki še pošiljajo naročila po faxu, telefonskih naročil pa sploh ni, če pa že, gre zgolj za popravke predhodnih naročil. V vsakem primeru pa telefonskemu pogovoru sledi še pisna potrditev preko elektronske pošte. Vsak prodajni referent ima svoj elektronski naslov, tako da naročilo doseže odgovorno osebo.

Za vse potencialne kupce ima podjetje tudi svojo spletno stran, ki je v okviru ITW korporacije za belo tehniko. Predstavljeni so proizvodi podjetja, njegova lokacija in kontaktni naslov. Spletna stran je na voljo v slovenskem, angleškem in italijanskem jeziku. Namen te spletne strani je osnovna informacija o podjetju ITW Metalflex in njegovih izdelkih. Dodatne informacije potencialni kupec lahko prejme telefonsko ali preko elektronske pošte.

2.6 Kadri za trženje novih izdelkov

Vsa znanja in vse informacije, ki jih pridobimo iz najrazličnejših virov, služijo za tekoče, srednjeročno in dolgoročno opredeljevanje razvoja in strategije organizacije pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Politika organizacije mora biti dolgoročno usmerjena, prilagajati se mora tržnemu gospodarjenju in težiti k lastnemu razvoju, ki se prilagaja povpraševanju na trgu (Devetak in Vukovič 2002, 197).

Prodajne dejavnosti ni mogoče v večjem obsegu avtomatizirati, zato je izbira prodajnega osebja vsakega podjetja zelo pomembna in zahtevna naloga. Pomembno je, da se prodajni sektor pri zaposlovanju povezuje s kadrovsko službo.

Na pridobivanje in izbiro sodelavcev za opravljanje prodajnih nalog praviloma vplivajo naslednji dejavniki (Potočnik 1998,159):

- vrsta izdelkov, ki jih prodaja podjetje,
- oblika in trajanje posameznega prodajnega postopka,
- intenzivnost in različnost oblik komuniciranja s kupci,
- potreba po posebnih strokovnih znanjih prodajnih referentov,

- načini reševanja reklamacij,
- delovanje konkurenčnih podjetij ipd.

Ob izbiranju sodelavcev za trženje novih izdelkov je potrebno preveriti, ali kandidat ustreza opisu delovnih nalog in zahtev delovnega mesta za uspešno izvajanje opravil. Od uspešnega opravljanja delovnih nalog v prodajnem sektorju je odvisna uspešnost celotnega podjetja, zato namenjajo izbiri prodajnega osebja veliko pozornost. Izbiranje kandidatov je lahko centralizirano ali decentralizirano. V prvem primeru vsakega prodajnega referenta izbere vodstvo prodajne službe, v drugem pa o njihovi izbiri odločajo vodje posameznih oddelkov. V obeh primerih se ne sme zanemariti kriterijev, ki so predvideni za delovno mesto.

V podjetju ITW Metalflex se izbiranje novih sodelavcev začne z internim razpisom delovnega mesta. Če ni prijav, se nadaljuje z razpisom, ki je objavljen v medijih. Kandidati pošljejo svojo prošnjo skupaj z dokazili o izobrazbi, ki jih preverijo v kadrovski službi. Nato sledi razgovor z direktorjem podjetja in vodjo sektorja, ki potrebuje novega sodelavca. Če kandidat izpolnjuje pogoje in se ocenjevalcem zdi primeren za razpisano delovno mesto, postane član kolektiva podjetja.

Uspešen in uveljavljen prodajni referent je pripravljen zamenjati podjetje le zaradi velike stimulacije ali motivacije. Zato je pridobivanje osebja za prodajno službo iz drugih podjetij povezano s številnimi vprašanji, npr. (Potočnik 1998, 160):

- z možnostjo boljšega zaslužka (denarni motiv),
- z možnostjo osebnega napredovanja (motiv uspešnosti),
- z ugodnim javnim mnenjem o podjetju (motiv prestiža),
- z možnostjo osebnega razvoja (motiv pomembnosti),
- z razširjanjem trga (motiv varnosti), z urejenim socialnim statusom (motiv pripadnosti).

Vendar so tržniki iz drugih podjetij manj zanesljivi in zvesti, njihovo usposabljanje traja dalj časa in njihovo zaposlovanje prinaša večje tveganje. Če je kandidatov malo, je izbiranje manj strogo, vendar pa je treba postaviti spodnjo mejo. Podjetja izbirajo kandidate tudi preko notranje izbire. Prednost te oblike je, da kandidate poznajo, oni poznajo delovanje podjetja in izdelke, zato je čas uvajanja kratek. Slabost notranje izbire je »ozkost« sodelavcev, ki je povezana z njihovim dosedanjim delovnim mestom. Usposabljanje tržnikov za nove izdelke mora biti intenzivno, temeljiti mora na andragoških interaktivnih metodah in s sprotnim preverjanjem svojega znanja v praksi. Možno je tudi mentorstvo, vendar se osebnostne lastnosti, reakcije, metode dela kandidata ne morejo ustvarjalno uveljaviti. Kandidat namreč ni popolnoma samostojen,

zaradi česar njegovo delo ne more dajati dobrih rezultatov. Bolj koristno bi bilo mentorstvo – opazovanje kandidata, kjer bi kandidat samo spremljal mentorjevo delo, se uvajal v prakso, sam pa ne bi prevzemal vloge tržnika, dokler bi trajal njegov »pripravniški staž«.

Sodelovanje tržnika za nove izdelke in razvojnega sektorja je nujno potrebno. V podjetju ITW Metalflex so organizirani številni neformalni sestanki, kjer poteka izmenjava mnenj in informacij. Če je potrebno, kupca obiščeta tržnik in razvojnik z novim izdelkom. Število obiskov pri kupcu je odvisno od njegove pomembnosti ter od zahtevnosti novega izdelka. V primeru številnih tehničnih nejasnosti so obiski večkratni, dokler ne steče redna proizvodnja. Možna je tudi obratna pot, da kupec pride v podjetje na ogled proizvodnje izdelka, ki ga namerava nabavljati. Prednost zadnjega načina je v večji ponudbi informacij, ker so na voljo vsi strokovnjaki in izdelek. Zaradi celovite podobe se kupec hitreje in lažje odloči.

3 TRŽENJSKI SPLET

Trženjski splet je sestavljen iz štirih prvin P, poimenovanih 4XP, ker imajo posamezne prvine v angleščini začetno črko P, in sicer: Product (izdelek), Price (cena), Place (prostor, kraj, razpečevanje) in Promotion (promocija, pospeševanje prodaje) (Devetak 2002, 93).

V nadaljevanju bom predstavila posamezne prvine. Med njimi mora obstajati tesna povezanost zaradi večjega sinergijskega učinka in dobrih poslovnih rezultatov podjetja.

3.1 Politika izdelka

Najpomembnejši izmed vseh prvin trženjskega spleta je izdelek, saj je predmet analiz in raziskav.

Izdelek je rezultat celovitega trženjskega napora podjetja, da se ustreže potrebam in zahtevam kupcev oz. potrošnikov. Večkrat in iz najrazličnejših zornih kotov poudarjamo, da predstavlja koriščenje izdelkov zadovoljevanje družbenih potreb, istočasno pa se s prodajo izdelkov ustvari dobiček za enostavno in razširjeno reprodukcijo proizvajalca oziroma prodajalca ali posrednika. Podjetje se mora stalno prilagajati spremembam na trgu (zlasti povpraševanju po novih izdelkih ali inoviranju obstoječih). Izdelek lahko opredelimo kot splet določenih lastnosti. Izdelek je vse, kar lahko ponudimo na trgu in kar vzbudi pozornost povpraševanja, nabavo, koriščenje (Devetak 1998, 53).

V diplomski nalogi bom obravnavala izdelek, ki se imenuje hidrostati, zato ga bom najprej kratko predstavila. Hidrostat (nivojsko stikalo) je namenjen kontroli nivoja vode v pralnih in pomivalnih strojih. Funkcionalnost (namembnost, uporabnost) stikala omogoča sprememba zračnega tlaka, ki preko gumijaste membrane aktivira mikrostikalo, to pa vodno črpalko. Ko tlak v bobnu pralnega stroja zaradi premajhne količine vode pade, se hidrostat vklopi ter tako da signal vodni črpalki, da prične črpati vodo v pralni stroj. Ko tlak zaradi dotoka vode naraste do določene meje, hidrostat signal izklopi. Ta proces se med delovanjem pralnega stroja večkrat ponovi. Klasifikacija po IEC (International Electrotechnical Commission) ga opredeljuje kot avtomatski električni regulator za gospodinjske aparate in podobno uporabo.

Podjetje ITW Metalflex izdeluje tri vrste hidrostatov:

- enonivojski,
- dvonivojski,

- enonivojski z možnostjo konektorske priključitve.

Hidrostatii so pri kupcih dobro uvrščeni, kar dokazuje tudi tabela 3.1. Prodaja hidrostatov raste vsako leto: leta 2003 je v primerjavi z letom prej prodaja dosegla 31% povečanje količin, leta 2004 glede na leto 2003 pa nekoliko manj, in sicer 17,7%. Upad količin je viden pri dvonivojskem hidrostatu zaradi zamenjave slednjega za hidrostat s konektorskim priključkom.

Tabela 3.1 Pregled prodaje hidrostatov v letih 2002-2004

Tip / Leto	2002	2003	2004
Enonivojski hidrostat	1.229.000 kosov	1.847.000 kosov	1.987.000 kosov
Dvonivojski hidrostat	1.742.000 kosov	1.762.000 kosov	1.354.000 kosov
Enonivojski hidrostat s konektorskim priključkom	/	713.000 kosov	1.913.000 kosov
Skupaj	2.971.000 kosov	4.322.000 kosov	5.254.000 kosov

Vir: ITW Metalflex, 2005

V naslednjem poglavju bom obširneje predstavila politiko izdelka.

3.2 Politika cene

Cena predstavlja denarno ovrednoten izdelek. V ceni so vključene prvine kot: stroški elementov posameznih operacij (testiranje izdelka, tržne analize ...), stroški distribucij, stroški promocije, splošni stroški poslovanja, fiskalni elementi ter dobiček.

Oblikovanje je odvisno od številnih dejavnikov:

- konkurenca (ponudba in povpraševanje),
- tržne metode,
- zakonodaja,
- vpliv različnih stroškov.

Politika prodajnih cen temelji na zadostni ponudbi blaga na trgu, širokem sortimentu in številnih ponudnikih. Na monopolnem, oligopolnem ali administrativno reguliranem trgu ni mogoče oblikovati prave politike prodajnih cen, ker na takih trgih

praviloma ni cenovne konkurence. Pogoj za oblikovanje politike cen je konkurenčni trg, vendar tržna cena ni le rezultat ponudbe in povpraševanja, ampak tudi proizvodnih in distribucijskih stroškov. Na vsakodnevno oblikovanje prodajnih cen vplivajo še posebni dejavniki, npr.:

- Dejavnik »korekten odnos«, ki je značilen pri pomanjkanju blaga na trgu, ko prodajalec ne bi smel do skrajnosti izkoristiti nastale situacije v svojo korist.
- Reklamni dejavniki, kjer je prodajna cena tudi pogosto sestavni del oglaševanja. Pri tem poskuša podjetje najti odgovore na naslednja vprašanja:
 - kolikšen je obseg prodaje pri sedanji ceni,
 - kolikšen bi lahko bil obseg prodaje pri višji ceni,
 - kolikšen bi bil obseg prodaje pri nižji ceni,
 - kolikšen bo skupni rezultat spremembe cene.
- Psihološki dejavniki, kadar ponudnik ustvarja z »igro« številc optično ugodnejši vtis, npr. 99 namesto 100, 995 namesto 1000 ipd.
- Prestižni dejavniki, značilni za velika in tržno uveljavljena podjetja, ki kljub nižjim cenam konkurentov svojih cen ne znižujejo zlasti za izdelke z blagovno znamko. Znižanje cen bi lahko kupci ocenili kot znak poslabšanja kakovosti ali zastarelosti izdelka ipd. (Potočnik 1998, 149-150).

Pri oblikovanju cen se v praksi običajno odločimo za enega od naslednjih treh temeljnih pristopov, in sicer:

- oblikovanje cen na stroškovnih temeljih: višina stroškov za določen izdelek predstavlja mejo, pod katero ne smemo iti s tržno ceno,
- oblikovanje cen na temelju povpraševanja sloni na temeljiti analizi cen konkurence in cen, ki jih kupci lahko priznajo,
- oblikovanje cen na temelju stroškov in povpraševanja je v mnogih primerih najboljši pristop, ker pri tem upoštevamo dejanske stroške in povpraševanje oz. konkurenco (Devetak 1999, 93).

ITW Metalflex pri postavljanju cen upošteva oba vidika: stroške in konkurenco, saj se je ta način izkazal za najboljšega. Osnova za najnižjo možno prodajno ceno hidrostata je kalkulacija, ki vsebuje cene surovin (baker, kositer, plastični materiali). Nabavni sektor vsako leto preveri cene materialov in jih ustrezno ovrednoti. Nato sledi kontrola prodajnih cen hidrostata in ustrezna korekcija v dogovoru s kupcem. Ti težijo k zniževanju cen, vendar se ob prepričljivih argumentih (npr. cene surovin), na katere podjetje nima vpliva, le sklene kompromis.

Evropskim podjetjem ITW Metalflex omogoča plačilo na odprt račun, saj ob upoštevanju dejstev, da so to največje in najbolj uspešne grupacije bele tehnike v Evropi, tveganja skoraj ni. Dosedanje izkušnje so zelo ugodne. ITW Metalflex je bolj previden s kupci, ki prihajajo iz držav, kot je npr. Iran. Zaradi neizpolnjevanja plačilnih obveznosti v dogovorjenem roku v preteklosti je bilo podjetje ITW Metalflex za vse naslednje pošiljke prisiljeno zahtevati 100% avans. Šele ob prejemu predplačila se ITW Metalflex loti izdelave hidrostатов, o čemer je obveščen tudi prejemnik. Ker pa podjetje iz Irana kupi letno manj kot 1% vseh hidrostатов, za ITW Metalflex ne predstavlja pomembnega kupca in mora sprejeti predlagane pogoje. Plačilni pogoji so za večje kupce (Merloni Elettrodomestici, Antonio Merloni) 120 dni konec meseca ali 120 dni za Merloni Elettrodomestici iz Velike Britanije. Večina kupcev ima plačilni rok 90 dni (Fagor, Gorenje, Comercial Tecasa, Electronics Futura, Arcelik Emvetron) in Polar 60 dni. Dogajajo se tudi spremembe plačilnih pogojev npr. ob prehodu podjetja v last večje grupacije, ki že ima ugodne plačilne pogoje. Merloni Elettrodomestici je letos postal lastnik podjetja General Domestic Appliances iz Velike Britanije in tako se je plačilni rok angleškega podjetja podaljšal iz 90 dni na 120, kot velja za skupino Merloni Elettrodomestici.

Schneider samo politiko prodajnih cen deli na (Devetak 1999,96):

- cenovno politiko,
- politiko prodajnih pogojev (rabatna politika, politika dobavnih in plačilnih pogojev, kreditna politika).

Podjetje ITW Metalflex vodi rabatno politiko pri odjemalcih večjih količin. Ti imajo za isti tip hidrostata nekoliko nižjo ceno kot ostali. Večji odjemalci prinašajo podjetju več dobička in jih je treba spodbuditi tudi za sodelovanje v bodoče. Rabat je s tega stališča nagrada zanje.

Z uvedbo evra v EU leta 2002 je odpadlo valutno tveganje pri tujih poslovnih strankah. Čeprav vse članice Evropske unije še niso sprejele evra kot njihovo zakonito plačilno sredstvo, pri poslovanju s podjetjem ITW Metalflex plačujejo v evropski skupni valuti. Merloni Elettrodomestici iz Velike Britanije (takrat še General Domestic Appliances) je sam predlagal prehod na evro in po dokončni uskladitvi menjalnega razmerja med angleškim funtom in evrom, je bil potrjen cenik v novi valuti.

Mislím, da podjetje uspešno vodi cenovno politiko hidrostata. Dokaz je povečanje prodaje in dobri poslovni rezultati.

3.3 Politika razpečave

Distribucijo proizvodov opredelimo kot dejavnost, ki organizira, ureja in usklajuje gibanje proizvodov do porabnikov po prodajnih poteh (distribucijskih kanalih). Te so lahko neposredne (od proizvajalca do porabnika) ali pa posredne (od proizvajalca prek posrednikov do porabnika). Skromna razvitost distribucije proizvodov je značilna za nerazvite dežele in je nekakšno »ozko grlo« gospodarstva. Distribucija je logično nadaljevanje proizvodnje, zato mora zagotavljati hitro, kakovostno in poceni gibanje proizvodov na kraj njihove porabe.

V zvezi z distribucijo proizvodov se je razvil pojem poslovna logistika, ki povezuje prodajne poti in dejansko gibanje proizvodov v smiselno celoto. (Potočnik 1996, 218)

Logistika je vse do sredine 80. let pojmovana kot vodenje skladiščenja in transporta. Takrat se niso zavedali, da njihove odločitve o logistiki lahko vplivajo na dobiček v podjetju. V 90. letih se je spremenil tudi odnos do obravnavane vede in zajel celotno oskrbno verigo. Proces, s katerimi uresničujemo kupčeve zahteve, so bistveni za podjetje in slednje zagotavlja prav logistika.

ITW Metalflex dobavlja kupcem hidrostata večinoma s kamionskimi prevozi. V Španijo in Turčijo so dobave enkrat tedensko, v Italijo enkrat do dvakrat tedensko, v Gorenje pa vedno dvakrat tedensko.

Merloni Elettrodomestici ima organizirano razpečavo tako, da se vse blago zbira v enem skladišču v kraju Lodi v Italiji. ITW Metalflex zato za vse prejemnike podjetja Merloni Elettrodomestici, razen za enega, ki zahteva dobavo direktno v svoje podjetje, blago dostavi v Lodi. Od tam sami razpošljejo blago do prejemnikov, ki so v krajih: None, Teverola, Comunanza, Refrontolo, Carinaro, Melano, Albacina, Fabriano. Isto velja tudi za podjetja iste grupacije izven Italije, čeprav so prejemniki v Turčiji, Portugalski, Poljski in Franciji. Podjetje je naredilo veliko stroškovnih analiz in ugotovilo, da je to najcenejša možnost. Tudi ITW Metalflex je zadovoljen z dostavljanjem na en kraj, ker je ceneje plačati en velik kamion za vse blago kot pa več majhnih za različne destinacije. Vendar pa bi pri drugačni zahtevi kupca najbrž moral pristati na kupčeve želje.

Podjetje ITW Metalflex posluje po načelu just-in-time (ravno ob pravem času), kar zanj pomeni hitrejše obračanje zalog manj časa za sprotno prodajanje in tesnejše sodelovanje z odjemalcem. Hkrati to pomeni tudi velika obveznost za podjetje, da proizvodni sektor do časa pripravi hidrostata in v prodajnem sektorju pravočasno organizirajo dostavo do prejemnika. Ker ni vmesnih rezervnih zalog, ki bi blažile nepričakovane stresne situacije, mora podjetje imeti utečeno in kvalitetno proizvodnjo. Zaenkrat ITW Metalflex uspešno zagotavlja dobave in upam, da bo tako tudi v prihodnje. Za odjemalca pomeni omenjeno načelo sprotnih dobav manj stroškov za

naročanje, manj sredstev za stroške skladiščenj, saj jih skoraj ni. Zato je treba imeti dobro organizirano logistiko, saj se v nasprotnem primeru lahko ustavi proizvodnja v odjemalčevem podjetju. ITW Metalflex pri pošiljanju hidrostатов v Italijo in Španijo sodeluje z zanesljivimi transportnimi podjetji, ki imajo obsežen vozni park. Šoferji so opremljeni z mobilnimi telefoni in so na kupčevo željo dosegljivi v vsakem trenutku. Za bolj oddaljene kupce v Angliji in Turčiji izbere podjetje kamionski zbirnik. Ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo se je npr. za prevoz v Veliko Britanijo bistveno zmanjšal tudi dobavni čas iz petih delovnih dni na samo dva delovna dneva. Biti član Evropske unije je tudi konkurenčna prednost pred tistimi, ki še niso.

Tudi transportne klavzule publikacije Incoterms 1990 skupine D so z vstopom v Evropsko unijo izgubile svoj pomen, saj carinjenje ni več potrebno. Še vedno pa je pomembno, katera stran (prodajalec ali kupec) plača transportne stroške. Ker ITW Metalflex za vse evropske kupce hidrostатов krije stroške prevoza, daje podjetju dodatno konkurenčno prednost.

Milosavljevič po stopnjah intenzivnosti trženja razvršča tržne poti v tri razrede (Tavčar 2000, 91):

- Intenzivno trženje: sodelujejo številne različne tržne poti in številni člani teh poti – proizvajalec skuša proizvod kar najbolj približati uporabnikom in le-te kar najbolj intenzivno obdelovati; neredko skušajo proizvajalci horizontalno širiti tržne poti tudi tako, da si nad njimi zagotavljajo lastninske pristojnosti – ker upajo, da bodo dosegli zeleno povečanje prodaje, ki si ga želijo na primer zato, da bi presegli spodnji prag gospodarne proizvodnje.
- Selektivno trženje: proizvajalec trži svoj proizvod preko izbranih tržnih poti in členov teh poti; ker je med temi manj konkurence, morajo vlagati več resursov v trženje – kakovost trženja je lahko boljša.
- Ekskluzivno trženje: proizvajalec uporablja le eno tržno pot (lastno ali tujo); ta oblika je pogosta, kadar terjata trženje proizvoda obsežna znanja in individualno obdelavo pomembnih odjemalcev, kadar je treba zagotavljati širok nabor proizvodov, rezervne dele, vzdrževanje ipd.

Trženje lahko poteka na dva načina:

- direktna tržna pot,
- indirektna tržna pot.

Vsaka oblika ima prednosti in slabosti. Prednost direktne poti je v prikladnosti, kadar so odjemalci na istem geografskem področju, kadar so njihove potrebe velike in

so nakupi v daljših časovnih obdobjih. Če programi zahtevajo visoko stopnjo sodelovanja med poslovnima partnerjema in so proizvodi občutljivi ter zahtevajo veliko pozornosti med transportom, je tudi boljša izbira direktne poti. Prav tako je ta pot primernejša pri nekakovostnih tujih tržnih poteh. Slabosti te oblike so visoki stroški, visoke začetne naložbe in angažiranje ključnih sodelavcev proizvajalca.

Indirektne poti ponujajo skupno tržno komuniciranje, privlačnejšo tržno ponudbo v primerjavi s posameznikom, nižje stroške, kar je primerno za finančno šibkejšo proizvajalce, in specializirana znanja. Na drugi strani pa ima proizvajalec slabšo komunikacijo s končnim potrošnikom. Če je ta pot dovolj močna, se ustvari monopolni položaj in zahteva višje cene.

Katero pot bo podjetje izbralo, je odvisno od številnih dejavnikov. Odločitev o izbiri tržne poti mora temeljiti na konkretni analizi podjetja in se je ne da posplošiti.

Obravnavano podjetje ima organizirani obe tržni poti. V preteklosti je trženje v celoti temeljilo na indirektni poti, saj ITW Metalflex ni imel dovolj strokovnega znanja o tujih trgih, kamor je izvažal. Pred osamosvojitvijo Republike Slovenije je v glavnem izvažal na trge nekdanje Jugoslavije. Ob propadu tega tržišča je naenkrat nastala praznina, ki jo je bilo treba hitro zapolniti. Iskanje novih partnerjev in novih tržnih priložnosti je terjalo sredstva in čas. Najhitreje se je podjetje povezalo z novimi partnerji na sejnih bele tehnike, ker so bili takrat še dobro obiskani. Danes namreč poteka največji sejem bele tehnike Homotech v Kölnu brez največjih proizvajalcev. Indirekten način poslovanja je tako še danes ostal za države Latinske Amerike, Bližnjega vzhoda, manjše kupce v Italiji, vzhodno Evropo in trge bivše Jugoslavije. Bližnji vzhod npr. je za Evropo tržno manj znana dežela, saj ima popolnoma drug način življenja. Drugačnost izvira iz zgodovinskih in kulturnih razlik. Da bi podjetje ITW Metalflex prebrodilo to različnost, se trženje odvija preko posrednika, ki je tudi agent podjetja. Preden pride do prvega naročila, so potrebni obiski agenta in negovanje poslovnih stikov. Za podjetje je mnogo ceneje, če ima tam posrednika.

V EU podjetje trži preko direktnih tržnih poti. Razlogi za to so strokovna usposobljenost za delovanje na evropskem trgu, bližina poslovnih partnerjev, poznavanje tujih jezikov in isto kulturno okolje. Odjemalci kot so Electrolux in Merloni Elettrodomestici so največji potrošniki hidrostатов in že zaradi svojega velikega odjema zahtevajo posebno pozornost, ki jo lahko zagotovi le direktna pot. Biti v neposrednem stiku s končnim kupcem pomeni boljše poznavanje njihovih želja in zahtev, ki so največkrat tehnične narave.

Izboljševanje kakovosti izdelkov in razvijanja novih je obvezna sestavina razvojnega sektorja. Zaradi vse večjega razvoja elektronike bi bilo morda smiselno razmisliti o uvedbi elektronskih komponent v stroje in naprave bele tehnike namesto mehanskih.

S posodobitvijo računalniškega sistema je podjetje z nekaterimi kupci prešlo na elektronsko poslovanje (EDI), pri ostalih pa naročila v prodajni sektor prihajajo preko elektronske pošte. V primerjavi s pošiljanjem po faksu je to velik prihranek časa in bolj zanesljiv način. Vsak prodajni referent, ki je zadolžen za določenega kupca, kontaktira z nabavnikom kupčevega podjetja. Oba imata elektronske naslove drug drugega, da si moreta izmenjati vse potrebne informacije, skratka do zapletov pri sporočanju skoraj ne more priti.

Podjetje uspešno trži svoje izdelke hidrostata, kar potrjuje 21% tržni delež. ITW Metalflex se uvršča na drugo ali tretje mesto za italijanskim podjetjem Elbi, drugi konkurenti pa so Invensys, španski Copreci in nemški EMZ. Glede na dejstvo, da je ITW Metalflex v letu 1995 obvladoval 10% tržni delež hidrostata, danes pa se je delež podvojil, ugotavljam, da si je načrtno pravilno strategijo poslovanja.

3.4 Politika promocije

3.4.1 Uvod

Latinska beseda »promotio« je sestavljena iz »pro+movere« in pomeni gibanje naprej (po položaju, moči, razvoju, popularnosti itd.) (Devetak 1999, 116).

Namen promocije je še bolj približati izdelke in njihove lastnosti potencialnim kupcem in povečati obseg prodaje pri obstoječih odjemalcih. Če je kvaliteta slaba in cena visoka v primerjavi s konkurenco, promocija ne bo opravila svoje naloge.

Komunikacijski oziroma promocijski splet je celovito obdelal Kotler (1996, 596). Po njegovem sestavlja omenjeni splet pet naslednjih najpomembnejših dejavnosti:

- oglaševanje,
- pospeševanje oziroma izboljšanje prodaje,
- odnosi z javnostmi in publiciteta,
- osebna prodaja,
- neposredno trženje.

Katero prvo bo podjetje uporabilo, je odvisno od vrste izdelkov. V industrijski dejavnosti je osebna prodaja najuspešnejša, pri potrošnih dobrinah pa je na prvem mestu oglaševanje.

3.4.2 Osebna prodaja

Pri osebni prodaji gre za ustno predstavitev izdelkov, da bi povečali obseg prodaje. To je še zlasti pomembno pri uvajanju novih izdelkov na trg. Ker na trgu še niso uveljavljeni, je naloga prodajnega sektorja, da obvesti potrošnike. Tržnik mora dobro poznati izdelek svojega podjetja, podjetje samo, konkurenco in njene izdelke ter mora obvladovati prvine trženjskega spleta. Velik pomen za predstavitev izdelka potencialnim potrošnikom ima osebna prodaja takrat, kadar proizvajalec svoje izdelke prodaja kupcem neposredno. Ta vidik prodaje zahteva poznavanje kulture potrošnika in hitro prilagajanje glede na odzive potrošnikov.

Če se je podjetje odločilo za posredno obliko prodaje, je podjetje dolžno oskrbeti posrednika z vsemi sredstvi (katalogi, informacije o značilnostih izdelka, podatki o testiranju izdelka) in strokovnostjo.

ITW Metalflex kot proizvajalec industrijskih izdelkov hidrostатов daje največ poudarka izmed trženjskih vsebin osebni prodaji. Pri predstavitvi proizvodnega programa si pomaga s prototipi novih izdelkov, z vzorci že obstoječih izdelkov, s katalogi in rezultati testiranja, saj kupce najbolj prepričajo tehtni argumenti.

Poslovne razgovore, ki jih pri kupcih opravi prodajni inženir nekajkrat na mesec, so namenjeni spodbujanju novih potrošnikov, da bi postali odjemalci izdelkov ITW Metalflex. V to so vključeni tako potencialni kot stalni odjemalci. Pri že obstoječih gre bolj za reševanje tehničnih vprašanj v zvezi z delovanjem izdelka, za pogajanja o ceni, distribuciji ali količini izdelkov na letni ravni.

Prodajni sektor komunicira s kupci telefonsko ali preko elektronske pošte. Pri tovrstnem sporočanju je treba upoštevati tudi značilnosti njihove kulture. Vsak narod ima specifične značilnosti, ki so njemu lastne zaradi zgodovinskih, geografskih ali drugih razlogov. ITW Metalflex si z vsemi kupci prizadeva vzdrževati korektne poslovne odnose, ki temeljijo na zaupanju.

Ker ima osebje prodajnega sektorja vsak dan veliko osebnega stika s kupci, je bila organizirana delavnica o komunikaciji s poslovnimi strankami. Bila je zelo nazorna in konkretna, pogrešala sem le obravnavanje reševanja konfliktnih situacij, ker se mi zdi najtežje obvladljive. Kljub strokovnemu izobraževanju in pritisku podjetja je od vsakega posameznika odvisno, koliko si prizadeva za kakovost pri sporočanju in obveščanju drugih. Podjetje zaenkrat ne opravlja nadzora ali izvaja sankcij za nekorektno poslovno komunikacijo, vendar če bi želelo biti še uspešnejše, bi jo moralo izboljšati.

3.4.3 Oglaševanje

Oglaševanje je v bistvu informiranje možnih kupcev o izdelkih, ki jih podjetje trži. Oglaševanje zajema oglase na radiu ali televiziji, predstavitvene filme, zunanjo stran embalaže, lepake, brošure, simbole in logotipe. Bistveno pri oglaševanju je pravilna izbira medija in rokov. Meri se lahko doseg (število bralcev), pogostost medija (njegova uporaba na mesec) in učinkovitost sporočil. Ta morajo biti enostavna, razumljiva in privlačna.

Podjetje se na trgu predstavlja s svojim logotipom, ki je prikazan na sliki 3.1.

Slika 3.1 Logotip podjetja ITW Metalflex



Vir: ITW Metalflex

ITW Metalflex ima tudi svoj katalog, v katerem so navedene vse tehnične karakteristike izdelkov in katalog splošnih informacij o podjetju (lokacija podjetja, proizvodni program, poslovni rezultati), kar je za prvo informacijo dovolj. Kdor se resno zanima za izdelke, ima možnost (v katalogu so navedeni tudi kontaktni naslovi in telefonske številke) telefonske vzpostavitve stika s prodajnim sektorjem ali preko elektronske pošte.

ITW Metalflex je dosegljiv Poslovnem informatorju Republike Slovenije (PIRS), kjer so na enem mestu zbrana vsa podjetja v državi.

Podjetje ima tudi svojo spletno stran na internetu (www.itwmetalflex.com) in je globalno dostopna vsakomur. Na žalost spletna stran še ni dokončana in mislim, da bi moralo podjetje to čimprej urediti, saj neurejena spletna stran obiskovalcem vzbuja vtis neresnosti, nezanesljivosti, tehnične neosveščenosti. Občutljivim strankam zato podjetje ni zanimivo za sodelovanje.

Čeprav oglaševanje za industrijsko podjetje ni tako pomembno kot osebna prodaja, ima ITW Metalflex vseeno veliko možnosti, da širi glas o sebi preko te zvrsti komunikacijskega spleta.

3.4.4 Pospeševanje oziroma izboljšanje prodaje

Pospeševanje prodaje je tisti instrument komunikacijskega spleta podjetja, ki je usmerjen predvsem v neposredno spodbujanje potrošnikov k nakupu izdelkov. Tržniki uporabljajo različna sredstva pospeševanja, ki so usmerjena k spodbujanju odjemalcev k večjemu in hitrejšemu (pogostejšemu) nakupu obstoječih izdelkov ali pa v spodbujanje poskusnega nakupa novih izdelkov podjetja.

Aktivnosti pospeševanja prodaje imajo pretežno kratkoročni značaj, zato so njihovi cilji običajno neposredno povezani s prodajnimi cilji npr. uvajanje novega izdelka na določeno tržišče, povečanje prodaje obstoječih izdelkov, znižanje sezonskega upadanja prodaje, pridobivanje novih odjemalcev (širitev tržne klientele) itd. Osnovna naloga pospeševanja prodaje kot instrumenta komuniciranja v mednarodnem marketingu je torej omogočiti načrtno izvajanje in kontrolo učinkovitosti raznih oblik razstavljanja proizvodov in storitev ter drugih ukrepov za stimuliranje nakupov potrošnikov ter izboljšanje učinkovitosti in sodelovanja kupcev in posrednikov na tujem tržišču (Jurše 1993, 458).

Najvišji rezultati pospeševanja prodaje so vidni med njenim trajanjem, potem prodaja kratkoročno upade. Čeprav stroka pravi, da ima promocija pretežno kratkoročni vpliv, se vendarle dolgoročna prodaja izdelka, ki ga podjetje promovira, poveča v primerjavi s prodajo pred trženjskimi aktivnostmi.

ITW Metalflex ob uvajanju novih izdelkov na trg poskrbi za ustrezno promocijo. Prodajno osebje svoje kupce obvesti z ustreznim dopisom o uvedbi novega izdelka. V razvojnem sektorju pripravijo vzorce s tehnološko dokumentacijo, od koder so razvidne karakteristike izdelka. Vzorce, risbo skupaj z dopisom pošlje podjetje kupcu, da bi izdelek tudi sam stestiral in potrdil.

Potencialni potrošniki lahko izdelke podjetja spoznajo na sejmu bele tehnike Hometec v Kölnu. Ob vzorcih, ki so razstavljeni, lahko obiskovalec sejma dobi tudi katalog in strokovne odgovore na vprašanja o delovanju izdelkov.

Po mojih izkušnjah sodeluje na sejmih pretežno prodajni sektor, kar ne zadostuje. Angažirati bi bilo treba tudi razvojnega, saj bi z dobrim poznavanjem izdelkov proizvode hitro približal zainteresiranim. Seveda pa razvijalci doslej uspešno izpolnjujejo svojo vlogo opazovalcev konkurenčnih izdelkov in navezovanja stikov s poslovnimi strankami.

K pospeševanju prodaje uvršča podjetje tudi poslovna kosila in večerje. Podjetje jih združi s sejmsko promocijo ali z obiskom odjemalcev v ITW Metalflex. Poslovna kosila in večerje so pomembna oblika uveljavljanja, ko se kupec odloča med različnimi konkurenti. Drobna darila za novo leto so že vrsto let prepričljiva pozornost podjetja, saj

na zelo vpluden način sporoča kupcem, da si želi sodelovanja tudi v prihodnje. V podjetju je utečena novoletna pogostitev upokojenih sodelavcev. Ti radi pridejo in med ogledom proizvodne hale razpravljajo o novostih v podjetju, hkrati pa potem osveščeno prispevajo k pozitivni podobi podjetja.

3.4.5 Odnosi z javnostmi in publiciteta

Podjetje s svojimi poslovnimi aktivnostmi vzpostavlja in vzdržuje poslovna razmerja z različnimi deli poslovne in širše javnosti, zato mora v tem procesu dvosmernega komuniciranja in interakcije z okoljem razen lastnih ciljev in smotrov upoštevati tudi cilje in interese javnosti. Če podjetje v svojih interakcijah z okoljem ne upošteva interesov javnosti in ne deluje družbeno odgovorno (npr. čezmerno onesnažuje okolje), ga bo k temu prisilila država z zakoni ali pa različne skupine pritiska (npr. ekologi). Zato naloga odnosov z javnostjo ni le predstaviti javnosti, kaj podjetje misli in kako deluje, temveč tudi, kaj si o njem mislijo drugi in kaj z njim nameravajo. Tržni subjekti (kupci, distributerji, konkurenti) so samo del javnosti podjetja, na katera usmerja svoja sporočila funkcija odnosov z javnostjo (Jurše 1993, 459).

ITW Metalflex se z ukinitvijo majhnih odjemalcev posveča predvsem največjim korporacijam bele tehnike. Znana in uveljavljena blagovna znamka odjemalcev omogoča ITW Metalflex veliko ugodnosti. To so predvsem dobre reference, s katerimi se lahko pohvali, zagotavljanje kvalitete izdelkov in dobav, dobro finančno poslovanje, saj v nasprotnem primeru sploh ne bi prišlo do poslovnega sodelovanja z velikimi družbami. Vsi kupci so stalni odjemalci, zato odpadejo visoki stroški analiz poizvedovanj. Če se pojavijo novi, so največkrat podružnice velikih družb v drugih državah.

Ocena lokalne javnosti o delovanju podjetja je odvisna od medijev (lokalni televizijski kanal Tminka, radio Alpski val, lokalni, regijski in nacionalni tisk). Ti poročajo o novostih v podjetju (poslovni rezultati, nove montažne linije, razni dogodki, ki so povezani z ITW Metalflexom, kot npr. gasilska vaja, ki je potekala v prostorih obrata, ki je v lasti obravnavanega podjetja). Pripravljenost sodelovanja z lokalno skupnostjo pozitivno vpliva na okolje.

Podjetje ne sodi med velike onesnaževalce okolja, saj nima tehnoloških odpadnih vod, ne oddaja sevanja in čezmernega hrupa. V kategoriji onesnaževanja zraka prihaja do izpustov drugih emisij iz kurišč kot posledica ogrevanja, vendar podjetje redno izvaja meritve, ki ne presegajo dovoljene meje. Trudi se zmanjševati toplogredne pline. Nevarne odpadke, ki jih ITW Metalflex ima, odstrani pogodbeno podjetje. Ekološki

standardi so opredeljeni v Zakonu o varstvu okolja (UL RS 32/93) in jih podjetje spoštuje. To so razlogi, ki podjetja ne uvrščajo med sovražnike ekologije.

ITW Metalflex sodeluje z izobraževalnimi ustanovami in vsako leto zainteresiranim osnovnošolcem predstavi delo v podjetju, razpisuje pa tudi štipendije. Trenutno na tak način pomaga štirim študentom Fakultete za elektrotehniko in dvema študentoma s Fakultete za strojništvo, torej deficitarnim poklicem.

ITW Metalflex sodeluje pri okroglih mizah o gospodarstvu (prireditvev Noč na jezeru na Mostu na Soči, kamor pridejo tudi predstavniki vlade, okrogle mize na lokalni ravni, ki naj bi pomagale študentom in podjetjem, da se spoznajo in uskladijo interese).

Sodelovanje z lokalno skupnostjo je po moji oceni dobro, izboljšalo bi se, če bi ITW Metalflex namenil nekaj sredstev za sponzorstvo športnim klubom (npr. košarkaškemu, ki je bil dolga leta pod okriljem podjetja, vendar se je to na željo podjetja prekinilo) ali pa kulturnim društvom, ki s svojim delovanjem ohranjajo dediščino in bogatijo življenje (folklorne skupine, pevski zbori ...). Ljubiteljem športa in kulture tudi majhen znesek veliko pomeni, javnost pa bi vedela, da podjetje dejavnosti podpira in skrbi za dogajanje v domačem okolju.

3.4.6 Neposredno trženje

Zadnja oblika komunikacijskega spleta obsega kataloško prodajo, prodajo po pošti, trženje preko telefona in televizije ter elektronsko trženje. Pred začetkom neposrednega trženja je priporočljivo, da podjetje pripravi temeljito analizo o konkurenci, plačilno sposobnih kupcih, uporabi najprimernejšega medija in analizo izdelkov, ki jih trži. Namen raziskav je ugotoviti, kako najhitreje in najceneje temeljito obvestiti potrošnike o izdelkih, ki jih podjetje prodaja. Neposredno trženje ima tudi slabe strani: problematična geografska pokritost, varnost in zanesljivost podatkov.

ITW Metalflex pridobiva potencialne kupce predvsem preko svoje internetne strani, ki je dostopna v svetovnem merilu. Pri stalnih kupcih pa neposredno trženje poteka preko elektronske pošte: pošiljanje izvozne dokumentacije odjemalcem, obvestil o odpremi blaga, vsakodnevna korespondenca. O tej temi sem več napisala v 3. poglavju. Brez te oblike trženja si ITW Metalflex danes ne zna več predstavljati trženja.

4 POLITIKA NOVEGA IZDELKA – HIDROSTAT

4.1 Uvod

Poglavje je obsežno in ima zaradi večje preglednosti poleg uvoda še sedem podpoglavij. V drugem bom predstavila načrtovanje in razvijanje izdelkov. ITW Metalflex je sledil napotkom, ki jih ponuja stroka in najprej naredil tržno analizo, šele nato pa začel z razvijanjem novega hidrostata. Naslednje podpoglavje prikazuje življenjski cikel izdelka, ki je podoben ciklusu živih bitij. Vsako obdobje, ki ima svoje značilnosti in jih podjetje mora poznati za pravilno usmeritev trženjskih aktivnosti, bo posebej predstavljeno v četrtem podpoglavju. Poleg obdobji so velikega pomena tudi tržni vidiki izdelka, kamor uvrščamo design, imidž, blagovno znamko itd. ITW Metalflex ima svojo blagovno znamko, z njo je prepoznaven na tujih trgih. O procesu razvoja in uvajanja hidrostata na trg bom več napisala v nadaljevanju. Ko je izdelek pripravljen, je ključnega pomena, kako ga bo sprejel trg, saj je bil zanj tudi narejen. S katerih področij prihajajo spodbude za razvoj novih izdelkov in kako na to gleda ITW Metalflex, bo govorilo naslednje podpoglavje. Zadnje pa bo razkrilo tveganja, ki so prisotna pri razvoju in uvajanju novih izdelkov. Z gotovostjo lahko komentiramo le pretekle dogodke, prihodnje pa kljub dobro pripravljenim analizam spremljamo s kančkom nezaupanja.

4.2 Načrtovanje in razvijanje novih izdelkov na primeru hidrostata

Uspešno razvijanje novih izdelkov je odvisno od številnih dejavnikov, zlasti pa od:

- zadostnega števila dobrih idej za nove izdelke,
- potrebnih denarnih sredstev in strokovnjakov,
- stroškov razvoja novih izdelkov,
- potencialnega povpraševanja.

Ključni dejavnik za uspešno razvijanje novih izdelkov je ustrezna organizacijska struktura, ki jo sestavljajo:

- vodja sedanjih izdelkov,
- vodje novih izdelkov,
- komisije za nove izdelke,
- razvojni oddelek.

Vprašanja, na katere morajo najti odgovore, so predvsem, kdaj začeti z razvojem novih proizvodov, po kakšnem zaporedju, kaj narediti z dosedanjimi proizvodi itd. (Potočnik 1996, 193).

Nov izdelek nastane skozi različne faze:

- zbiranje in ocenjevanje idej,
- proučevanje tržnih možnosti za nov proizvod,
- možnost tehnološko-proizvodnega razvijanja izdelka,
- tržno testiranje,
- začetek masovne proizvodnje,
- trženje novega izdelka.

Razvijanje novih izdelkov je tvegano in zahteva velika finančna sredstva, zato mora podjetje najprej opraviti tržne analize, da upraviči svojo namero.

Zaradi sprememb varnostnih normativov pri uporabi pralnih in pomivalnih strojev se je na trgu povišala kvota porabe enonivojskih hidrostatorov. ITW Metalflex ni hotel izgubiti tržnega deleža, zato je moral čim prej razviti nov tip ekonomičnega hidrostata.

Najprej je podjetje v sodelovanju z agentom iz Italije izdelalo obširno tržno analizo. Vanjo so bili vključeni podatki o skupnih letnih porabah hidrostatorov za pralne in pomivalne stroje in predvidena rast porabe hidrostatorov na tržišču. Pripravili so seznam tržnih deležev vseh proizvajalcev hidrostatorov in analitični prikaz zmogljivosti posameznega odjemalca tega izdelka. Sledila so preverjanja tehničnih karakteristik, da bi se izognili izmetu oz. ga minimizirali in z ekonomskega vidika pridobili čim nižje stroške. Ovrednotili so posamezne faze izdelovanja novega izdelka, surovine, potrebne za pripravo in investicije v nove stroje. Zaključek tržne analize je predvidel še časovne termine za uresničitev projekta.

V podjetju ITW Metalflex deluje komisija za nove izdelke, ki jo sestavljajo člani razvojnega, proizvodnega, prodajnega in nabavnega sektorja in sektorja kakovosti. O vsem je obveščen tudi direktor podjetja. Komisija za nove izdelke je prejela tržno analizo in začela z izdelavo in nabavo novih orodij. Čez nekaj mesecev so razvojniki in tehnologi že pripravili prve vzorce. Sledile so analize, ki so pokazale slabosti in neustrezno je bilo treba izboljšati. Paziti je bilo treba tudi na prepoznavnost in razlikovanje hidrostata od konkurenčnih po obliki, barvi in drugih funkcionalnih značilnostih. Po prvih uspešnih vzorcih se je podjetje odločilo za izdelavo 0. serije. Ker so bili vzorci narejeni na ročno izdelanih napravah, je bilo v tej fazi nujno potrebno izdelati montažne naprave za izdelavo poskusne serije. Investicije v orodja in stroje so zahtevala velika finančna sredstva, zato je podjetje moralo najeti kredit. ITW Metalflex je začel s pridobivanjem certifikata VDE, ki je bil takrat nemški mednarodno priznan

atest kvalitete. Danes obstaja za Evropsko unijo samo eden, in sicer ENEC. Za izdelavo poskusne serije je podjetje najprej preučilo ponudbe dobaviteljev surovin in nato nabavilo najustreznejši material. Pri dobaviteljih je podjetje naročilo polizdelke. Bilo je nekaj težav pri prevzemu polizdelkov, ker kontrolni postopki zanje še niso bili pripravljeni. Ko je bilo prvih 200 kosov izdelanih, je tehnolog pripravil podrobno poročilo o vsaki fazi. Poročilo je pokazalo še veliko pomanjkljivosti, ki so med izdelavo prvih vzorcev ostale prikriti. Zatem je sektor kakovosti začel s pripravo Predpisa o nadzoru kakovosti hidrostata in je, da bi dosegel ta cilj, začel s preverjanjem vsake faze posebej. Delavec na montažni liniji mora imeti jasno določen opis svoje faze, da bi bil končni izdelek kvaliteten, zato so vsakega delavca natančno seznanili z opisom njegove faze. V laboratorijih podjetja so po popravkih vedno znova preizkuševali kose, dokler kvaliteta ni dosegla zelenega nivoja. Z izboljšanjem pomanjkljivosti je bil čas za predstavitev novega izdelka na trgu.

4.3 Življenjski cikel izdelka

Poznamo pet faz življenjskega ciklusa izdelka. Nekateri izdelki ne pridejo niti do druge faze. Uspešni izdelki imajo kratko fazo uvajanja, daljši pa sta fazi rasti in zrelosti. Vsako obdobje ima svoje značilnosti, kar pripelje do različnih strategij, ki jih mora podjetje izvajati za uspešno poslovanje.

Podjetje mora poznati življenjski cikel svojih izdelkov, ker se na trgu pojavljajo vedno novi proizvodi, ki izpodrivajo stare. Zaradi hitrega razvoja znanosti in tehnologije je življenjska doba izdelkov vse krajša. Na obstoj izdelkov vplivajo tržna nihanja, ki so lahko enkratna, periodična ali trajna in so posledice gospodarskih, tehnoloških, političnih, kulturnih, socialnih in drugih razlogov. Kažejo se v obliki sprememb povpraševanj, ponudb in cen.

Razvoj novih izdelkov zahteva velika finančna sredstva, zato podjetje teži k čim večjemu dobičku, ki mu jih bo prinesel nov proizvod.

Življenjsko dobo izdelka lahko podaljšamo na več načinov:

- razvijanje funkcionalnosti izdelka,
- izboljšanje tehničnih lastnosti proizvoda,
- upoštevanje potrošnikovih želja in potreb.

Zavedati se moramo, da velja naslednje (Potočnik 1996, 206):

- vsak izdelek ima omejeno življenjsko dobo,
- obseg prodaje se med življenjsko dobo spreminja,

- dobiček narašča in pada v posameznih fazah življenjske dobe izdelka,
- različni izdelki zahtevajo različne trženjske pristope in aktivnosti.

Med življenjsko dobo izdelka mora podjetje večkrat spreminjati svoje trženjske strategije zaradi (Potočnik 1996, 206):

- sprememb gospodarskih pogojev,
- uvajanja novih izdelkov konkurence,
- spremembe stopnje zanimanja porabnikov za izdelek.

Življenjski cikel izdelka je pomemben trženjski koncept. Povezan je s tremi cikli (Potočnik 1996, 206):

- ciklom povpraševanja,
- ciklom tehnologije,
- ciklom skupine proizvodov, v katere sodi izdelek.

V širitvi prodaje izdelka na tržišču (procesu difuzije izdelka) je potrebno obravnavati čas kot relativno komponento procesa – dolžina trajanja življenjskega ciklusa izdelka se razlikuje tudi od države do druge. Izdelek, ki je že dosegel fazo tržne zrelosti na domačem tržišču, je lahko šele v fazi uvajanja v nekaterih drugih državah, na posameznih nacionalnih tržiščih pa se morda sploh še ni pojavil. To spoznanje omogoča mednarodnemu tržniku lansiranje izdelkov na nova tržišča, kjer obstajajo morda dodatne možnosti za širitev trženjskih aktivnosti podjetja in rast njegove prodaje. Zaradi omenjenih potencialov pa je potrebno trženjske napore usmeriti na tista privlačna nacionalna tržišča, za katere je podjetje predhodno ugotovilo tržne potenciale in fazo življenjskega ciklusa, v kateri se nahaja obravnavani izdelek (Jurše 1993, 315).

Poleg vsega omenjenega podjetje ne sme pozabiti, da proizvaja izdelek za potrošnike, ki so plačilno sposobni in mora pri usmeritvi na tuja tržišča upoštevati tudi kupno moč odjemalcev.

Običajno razdelimo življenjski cikel izdelka na naslednje faze (Devetak 1999, 60):

- uvajanje izdelka na trg,
- rast prodaje izdelka,
- zrelost izdelka,
- zasičenost trga z izdelkom,

- odmiranje ali upadanje (degeneracija) izdelka.

V naslednjih točkah bom predstavila vsako fazo posebej.

4.4 Posamezne faze življenjskega ciklusa izdelka

4.4.1 Uvajanje izdelka na trg

Prva faza življenjskega ciklusa izdelka je najbolj občutljiva, saj se proizvod prvič pojavi na trgu in odjemalcem še ni znan. Podjetje mora vložiti veliko finančnih sredstev za informiranje potrošnikov. Podjetje bi rado čimprej prešlo na serijsko proizvodnjo, saj bi to pomenilo, da je trg že sprejel nov izdelek. Veliko pozornost mora podjetje v tej fazi nameniti reakciji kupcev in konkurence.

Pomembno vlogo pri prilagajanju porabnikov na nove izdelke imajo osebni stiki, zlasti pa vplivajo naslednji dejavniki (Potočnik 1996, 207-208):

- relativna prednost novega izdelka pred sedanjim izdelkom,
- združljivost z že ustaljeno porabo drugih izdelkov,
- zapletenost (oziroma enostavnost) uporabe novih izdelkov.

V tej fazi podjetje ne dosega dobička ali pa je zelo majhen zaradi majhnega obsega prodaje in velikih stroškov ekonomske propagande. Je tudi malo ali nič povpraševanja, zato je primerna strategija njegovo spodbujanje in širjenje tržnih poti. Na trgu obstaja malo ali nič konkurentov.

ITW Metalfex je z novim enonivojskim hidrostatom uspešno prešel prvo fazo. Več o tej temi bom napisala v nadaljevanju poglavja.

4.4.2 Rast prodaje izdelka

Rast prodaje je mogoča šele po uspešnem uvajanju izdelka na trg. V drugi fazi ciklusa se življenjski stroški znižujejo, saj ni več treba vlagati v promocijo izdelka. Obseg proizvodnje se veča, prodaja izdelka mora naraščati. Stroški proizvodnje na enoto izdelka zaradi ekonomije obsega padajo. Posledično se dobiček povečuje. Pojavljati se začnejo prvi konkurenti s podobnimi izdelki. Podjetje zaradi krepitev konkurence izboljšuje proizvod in še naprej inovira. Pomembno je, da upošteva tudi potrošnikove želje in zmožnosti glede plačilnih pogojev.

V tej fazi podjetje lahko izbira med naslednjimi strategijami (Potočnik 1996, 208):

- izboljša kakovost izdelkov in doda nove izvedbe, oblike, uporabnost, itd.,
- razvije nove modele (variante),
- stopi v nove tržne segmente,
- izbere nove prodajne poti (distribucijske kanale),
- zniža cene, da bi zainteresiralo kupce, ki so »cenovno občutljivi«.

ITW Metalflex dosega s hidrostatom, ki ima konektorski priključek, obdobje rasti. Obseg proizvodnje se večja, saj je bilo v letu 2003 prodanih 713.000 kosov, v letu 2004 pa je podjetje doseglo 168% rast. Odpirajo se nove tržne poti in nova tržišča (Turčija). V podjetju Arcelik v Turčiji je ITW Metalflex izvedel uspešno promocijo hidrostata v sodelovanju s tamkajšnjim agentom. Potrebni so bili večkratni obiski prodajnega in razvojnega sektorja v Turčiji, k uspešni podobi izdelka je pripomogel tudi njihov obisk v ITW Metalflex in ogled proizvodnje hidrostata.

4.4.3 Faza zrelosti

Faza zrelosti je obdobje, kjer sta prodaja in dobiček še vedno ugodna. Kljub temu mora podjetje budno spremljati tehnološki razvoj, da bi pravočasno zaznalo, kdaj je treba začeti s pripravo novega izdelka. Podjetje mora spremljati tudi konkurenco in dogajanje na trgu, pozabiti pa ne sme na odjemalce. Njihove reakcije so za proizvajalca obveznost, da poskuša najti dogovor, sprejemljiv za obe strani. Poseben poudarek je treba dati prodajnim pogojem, da se prodaja ne bi zmanjšala. Priporočljivi so obiski največjih odjemalcev, ki naj bodo nekajkrat letno, ne toliko zaradi reševanja tehničnih ali drugih problemov, ki zadevajo izdelke, ampak zaradi psihološkega vpliva. V zadnjem času se v managementu kot znanosti posveča prav mehkim dejavnikom ali motivatorjem veliko pozornosti.

ITW Metalflex pri prodaji enonivojskih hidrostatov dosega fazo zrelosti, saj ti še vedno prinašajo dobiček. Podjetje tako kot do sedaj spremlja svojo panogo in konkurenco. To je faza, v kateri se podjetje mora pripravljati na razvoj novih izdelkov, ki bodo nadomestili tega. Nadaljevati mora tudi z obiski največjih odjemalcev (Arcelik, Merloni Elettrodomestici, Antonio Merloni, Fagor, Gorenje) in paziti na politiko cen. Menim, da bi podjetje moralo odpraviti ozka grla v proizvodnji, saj zaradi velikih kupčevih naročil komaj pravočasno pripravi ustrezno količino. Podjetje mora še naprej spremljati in izboljševati kakovost, saj je bistvenega pomena za nadaljnje poslovanje podjetja.

4.4.4 Faza zasičenosti

Prepoznamo jo po zmanjševanju povpraševanja po izdelku, upadanju prodaje in zato nižjem dobičku. Zaradi zasičenosti trga z izdelkom poskuša podjetje izkoristiti svoje proizvodne zmogljivosti in z nižanjem cen ter drugimi ugodnostmi obdržati odjemalce. V tej fazi se podjetje usmeri na druga tržišča, da bi s pridobitvijo novih kupcev povečalo ali ostalo pri enakem tržnem deležu. Ti razlogi podjetje silijo k uvajanju novega izdelka, o katerem je že začelo razmišljati v fazi zrelosti. Še vedno mora podjetje spremljati konkurenco, ki poskuša vstopiti v tržne vrzeli. Z uspešnimi trženjskimi akcijami utegne podjetje pridobiti kupce konkurenčnih proizvajalcev. Pospeševanje prodaje je v tem obdobju cenovno usmerjeno, pomembno vlogo pri tem pa ima tudi osebe prodajnega sektorja s svojo prijaznostjo in uglajenostjo v poslovnih stikih.

ITW Metalflex se pri dvonivojskem hidrostatu srečuje z dobo zasičenosti. Analize prodaje kažejo zmanjševanje kupčevih povpraševanj. Leta 2003 je bilo prodanih 1.762.000 kosov, leta 2004 pa le 1.354.000 kosov. Zaradi upada prodaje in dobička je podjetje že začelo z uvajanjem novega izdelka na trg. Nova varianta je hidrostati s konektorskim priključkom. Kljub vsemu pa ITW Metalflex še poskuša čim bolj izkoristiti proizvodne kapacitete dvonivojskega hidrostata z nižanjem prodajne cene. Podjetje zaradi filozofije 80/20 ne osvaja novih tržišč, če pa že začne sodelovanje z novimi kupci, so to le podružnice obstoječih. Menim, da bi lahko povečalo prodajo in dobiček tudi z oskrbovanjem manjših kupcev na novih tržiščih. Velik neizkoriščen tržni potencial ima npr. Indija, Iran ... V Iranu ITW Metalflex izvaža dvonivojski hidrostati in prepričana sem, da bi z ustrežno promocijo dosegli povišanje odjema tudi na račun italijanske konkurence (npr. nižja cena).

4.4.5 Faza odmiranja ali degeneracije

Obstaja več razlogov, da izdelek doživi nazadovanje, odmiranje, na kratko rečeno, fazo degeneracije. Ti so predvsem (Devetak 1999, 63):

- razvoj znanosti in tehnologije oz. tehnični napredek v določeni panogi,
- pojav novih izdelkov,
- substitucija ali razvoj izdelkov, ki nadomeščajo obstoječe,
- institucionalni vidiki (zakonodaja itd).

V tej fazi zasledi podjetje nenehno padanje povpraševanja, posledično se prodaja in dobiček zmanjšujeta. Podjetje ima vedno več neizkoriščenih kapacitet v proizvodnji, Vlaganja v ekonomsko propagando so zaradi tega večja, povečujejo se celotni stroški, kar pomeni, da se zaradi upada dobička stroški na enoto proizvoda povečujejo. Potrebne

so analize, ki odgovorijo na vprašanje, ali je še smiselno nadaljevati s proizvodnjo izdelka. Cene se prilagajajo tržnim razmeram, torej padajo, saj je konkurenčni boj tik pred koncem spet razigran.

Trženjske strategije v fazi upadanja so lahko (Potočnik 1996, 210):

- ugotovitev »slabih« izdelkov,
 - »požeti«, kolikor je mogoče,
 - dezinvestiranje,
- ukiniti proizvodnjo posameznega izdelka,
 - počasi,
 - hitro.

Izpeljava določene strategije je odvisna od dejanskega stanja. Če je izdelek še ekonomsko upravičen, naj podjetje iztrži, kolikor lahko, če pa prinaša izgubo, naj ga ukine. Če je le mogoče, podjetje poskuša podaljšati življenjski cikel izdelka.

Podaljševanje življenjskega ciklusa proizvoda oz. sekundarni cikel je mogoče doseči (Potočnik 1996, 211):

- s pospeševanjem uporabe proizvoda,
- z razvijanjem nove uporabnosti proizvoda,
- z razširjanjem prodaje na nove trge in s pridobivanjem novih kupcev z novimi različicami proizvoda.

Podjetje bo izvedlo ustrezne aktivnosti, ki se bodo za konkreten izdelek v danih okoliščinah izkazale za najprimernejše.

ITW Metalflex bo v zadnji fazi življenjskega ciklusa hidrostata poskusil izžeti iz programa, kar se bo dalo. Če bo izdelek še dobičkonosen, bo podjetje z modifikacijo hidrostata ob upoštevanju potreb kupcev naredilo proizvod zanimivejši za potrošnike. Menim, da bo podjetje še moralo zagotavljati hidrostati zaradi obveznosti servisiranja in zagotavljanja rezervnih delov za pralne stroje. Ker obseg proizvodnje ne bo več optimalen glede na stroške, bi bilo potrebno razmisliti, kako bi stroške čim bolj zmanjšali. Ena možnost bi bila prodaja strojev dobaviteljem ob vzpostavitvi poslovnega razmerja z njimi.

4.5 Tržni vidiki izdelka

Image in ugled sta bistvena elementa dolgoročnega marketinškega uspeha podjetja, čeprav je potrebno dodati, da na pozitivni ali negativni image in ugled podjetja pogosto vplivajo faktorji, ki jih podjetje ne more (v celoti) nadzirati. Podjetje sicer ne more nadzirati vseh vplivnih dejavnikov okolja, lahko pa s svojim usmerjenim programom komunikacij izoblikuje in vzdržuje pozitivna stališča pri posameznih ciljnih skupinah oziroma vpliva na spreminjanje njihovih negativnih stališč. Za podjetja, ki delujejo v mednarodnem okviru, dobi image še dodatni pomen, saj nanj ne vpliva zgolj vedenje podjetja in njegov marketing miks, temveč tudi image domače države oziroma njen ugled v mednarodnem okolju (Jurše 1993, 467).

Image sestavljajo objektivne in subjektivne predstave o izdelku, mnenja in izkušnje posameznikov ali družbe. Odjemalec se pri izbiranju izdelkov ne odloča na osnovi dejanskih lastnosti izdelka, ampak je podlaga za nakup subjektivna zaznava posameznika. Potrošniki s potrebami po enakih izdelkih so razpršeni na različnih trgih, svoje potrebe in želje uresničujejo na različne načine. Zato je tudi zaznavanje in vrednotenje izdelka drugačno, kar je treba upoštevati pri celotni podobi izdelka. Image proizvoda odjemalcem olajšuje orientacijo na trgu in s tem tudi odločitve pri izbiri prodajalca in izdelka. S pozicioniranjem poskušajo proizvajalci v javnosti doseči pozitivno mnenje o svojih izdelkih, zato poudarjajo tiste lastnosti proizvodov, ki so bistvene za odjemalce.

Design pri hidrostatu, ki je vgrajen v notranjost pralnega ali pomivalnega stroja, ni pomemben. Drugače je pri potrošnih dobrinah, kjer lepo oblikovani izdelki dosegajo večjo prodajo.

Embalaža ima pri hidrostatu zgolj funkcijo varovanja izdelka med transportom. Vsaka kartonasta škatla je opremljena z nalepko, na kateri je naslov prejemnika, tip hidrostata, njegova računalniška številka in število kosov v škatli. Sektor kakovosti pripravi še svojo nalepko, kjer so podatki o delovnem nalogu; ta omogoča sledljivost izdelka, tednu izdelave in osebi, ki je pri hidrostatih opravila kontrolni prevzem.

K tržnim vidikom spada tudi asortiment, torej raznovrstnost izdelkov, ki jih podjetje prodaja. Njegove značilnosti so vrsta, velikost, kakovost, spreminjanje cen, itd. Raznovrstnost asortimenta je odvisna od konkurenčnosti, stopnje tehnološkega razvoja, učinkovitosti trženja, ...

ITW Metalflex je pri proizvodnji hidrostatov razvil tri modele: enonivojskega, dvonivojskega in enonivojskega z možnostjo konektorske priključitve. Vsak od naštetih modelov ima veliko različnih tipov, ti se razlikujejo po vrednostih nivojev, vgradnih

merah, poziciji izhodne cevke in drugih tehničnih karakteristikah. Priprava novih tipov poteka v dogovoru z odjemalcem.

Cena je eden izmed pomembnih tržnih vidikov hidrostata. Več o tem sem že napisala v 3. poglavju pri trženjskem spletu.

Pomen blagovne znamke je opisal Rokeach, ki vrednoto opisuje kot »dolgotrajno prepričanje, da je neki način vedenja ali neko končno stanje bivanja osebno ali družbeno bolj zaželeno kot neki drugi oziroma nasprotni način vedenja ali drugo oziroma nasprotno končno stanje bivanja« (De Chernatory 2002, 19).

V preteklosti je bilo oglaševanje učinkovit način obveščanja odjemalcev o funkcionalnih vrednotah blagovne znamke. S porastom storitvenega sektorja pa na vtis o blagovni znamki vse bolj vpliva osebje, ki je v stiku s potrošniki.

Da iz blaga naredimo blagovno znamko, je treba osnovo nadgraditi z vrednotami, h katerih krepitvi stremijo zaposleni. Če ima pralni stroj funkcionalno vrednoto zanesljivosti, mora v organizaciji obstajati tudi usklajen celovit postopek, ki omogoča izpolnjevanje takšne obljube. Ne gre le za to, da razvojni oddelek izdelava vrhunsko, samodiagnostično vezje za odkrivanje napak, ki na zaslonu prikaže kodo, potrebno za prepoznavanje napake, ko uporabnik pokliče servisno klicno središče. Delovati mora tudi učinkovit sistem, ki omogoča, da serviser obišče uporabnika z ustreznim nadomestnim delom največ 12 ur po njegovem prvem klicu v klicno središče (De Chernatory 2002, 26).

ITW Metalflex se zaveda, da ni dovolj samo kvaliteta izdelka, čeprav je to osnova za obstoj blagovne znamke. Podjetje si prizadeva utrditi svojo blagovno znamko hidrostатов tudi z učinkovito prodajno storitvijo, ta (dejavnost) obsega sprejemanje naročil, pošiljke blaga in vse informacije, ki so pomembne za odjemalca. To dosega z ažurnim obveščanjem v primeru, da ni mogoče popolnoma izpolniti odjemalčevih želja o dobavi, količini ali ceni. Skrbno izbira transportna podjetja, ki prevažajo njene hidrostate. Z nekaterimi ima sklenjeno pogodbo (za Italijo in Španijo). V druge države, ki so bolj oddaljene (npr. Velika Britanija), pa pošilja blago preko zbirnikov. Ker hidrostati ponavadi nimajo direktne poti do prejemnika, ampak poteka prevoz preko logističnih središč, mora ITW Metalflex to upoštevati pri načrtovanju dobavnih rokov. V celotno oskrbo odjemalcev se uvršča tudi zagotavljanje rezervnih delov hidrostатов. Čeprav so določeni tipi izdelka v fazi, ko ne prinašajo več dobička, jih podjetje zaradi tega ne more črtati s seznama svojih izdelkov. Celotno podobo podjetja zaokroži prodajno osebje, ki je v vsakodnevem stiku z odjemalci. Prodajni sektor se trudi vzdrževati prijazne poslovne odnose, saj z njimi utrjuje blagovno znamko hidrostатов.

Preden podjetje začne s trženjskimi aktivnostmi na tujih trgih, mora ponovno premisliti o ustreznosti svoje blagovne znamke. Lahko se kot neustrezno izkaže njeno ime, ker je tujcem težko izgovorljivo ali ima v drugih jezikih nezaželen pomen.

Ponekod podjetja uporabljajo skupno mednarodno ime blagovne znamke, spet druga pa različna imena na različnih trgih. Skupno ime podjetju omogoča oblikovanje mednarodno prepoznavne in na trgu utrjene blagovne znamke. Svoje prednosti ima tudi uporaba različnih blagovnih znamk, ker na vsakem trgu izbere najprimernejšo, in od katere si obeta najuspešnejšo prodajo.

ITW Metaflex uporablja na vseh trgih enotno blagovno znamko »Metalflex« in je izpisana na pokrovu vsakega hidrostata. Z imenom navedene blagovne znamke tuji odjemalci nimajo težav niti pri izgovorjavi niti ne zaznajo negativnega prizvoka. Blagovna znamka se je z leti uveljavila in podjetje je nima namena spreminjati, ker bi s tem povzročila le zmedo pri odjemalcih. Blagovna znamka podjetja uživa tudi pravno zaščito pri Uradu za varstvo intelektualne lastnine.

4.6 Proces razvoja in uvajanja hidrostata na trg

Nenehno spremljanje razvoja trga, plačilne sposobnosti ter razvoja znanosti je v razvojni politiki podjetja na prvem mestu. Podjetje naj zbira ideje, ki jih lahko uporabi v sedanjem ali bodočem proizvodnem programu. Potrebno je imeti veliko idej, ker se za uresničljivo izkaže le majhen procent. Da bi podjetje pridobilo nove ideje, mora poskrbeti za ustrezno stimulacijo zaposlenih, ki se ukvarjajo z razvijanjem novitet. Priporočljivo pa je vključiti tudi zunanje strokovnjake, ki podjetje seznanjajo z novostmi na trgu.

Če podjetje napačno oceni idejo in prične z njenim udejanjanjem, lahko kot najslabšo možnost pričakuje težave in stečaj. Razvoj izdelkov zahteva velika finančna vlaganja in če niso zastavljena za prave stvari, ne dajejo pričakovanih poslovnih rezultatov. Da bi se podjetje izognilo nezaželeni situaciji, mora izbrati prave ideje za razvoj novih proizvodov. Naloga je težka, čeprav daje prvi vtis drugačno sliko. Srečujemo se z odgovornostjo zaposlenih, s tveganji in številnimi težavami.

Od številnih vmesnih faz in aktivnosti je zlasti pomembno (Devetak 1999,70):

- stalno preverjanje ustreznosti ideje in zasnove novega izdelka (ustrezna kakovost, oblika, zanesljivost, standardi itd.),
- poslovna analiza (smotrnost definitivnega razvoja novega izdelka, možne količine prodaje, vrednost prodaje, obstoječa konkurenca na trgu, predvidevanje doseganja dobička itd.),

- definitivni razvoj (specifikacije posameznih elementov, sklopov, pravno varstvo izdelka, podrobnejše raziskave tehnologije in trženja),
- testiranje trženja (oblikovanje trženjskega spleta, ugotavljanje reakcije potrošnikov itd.).

Dobro je, če podjetje napiše poročilo, ki zajema vsa tveganja pri razvoju novega izdelka. Pred začetkom redne proizvodnje je treba še enkrat kritično oceniti izdelek z vidika konkurenčnosti, zakonodaje ... Šele nato se lahko loti redne proizvodnje.

V primeru ITW Metalflex so se na trgu pojavili novi pralni stroji, ki so bili cenejši kot tisti, katerih dobavitelj je bilo omenjeno podjetje. Pralni stroji so bili predstavljeni na sejmu bele tehnike in so bili deležni velike pozornosti. ITW Metalflex je sledil dogajanju na trgu in ugotovil, da njegovi hidrostati niso več konkurenčni. Cena je bila previsoka, zato so se naročila kupcev zmanjševala, ker so odjemalci začeli uvajati druge dobavitelje hidrostatov. Konkurenca je razvila manjši hidrostat z enako funkcijo delovanja, cena je bila nižja. Zaradi tega je bil ITW Metalflex prisiljen ukrepati za izboljšanje položaja. Skupaj z italijanskim agentom se je podjetje odločilo za tržno analizo, ki naj pokaže realno stanje in začrta smer za prihodnost. Tržno analizo je izvedel agent, ki je imel takrat več finančnih sredstev in znanja. Kasnejše dogajanje je opisano v istem poglavju pri Načrtovanju in razvijanju novih izdelkov.

Ko je bil hidrostat narejen, je bilo treba dobiti pozitiven odgovor tudi od kupcev. ITW Metalflex jim je poslal vzorce novih izdelkov, da bi jih analizirali. Njihovi razvojni sektorji so preučili možnost zamenjave novega s starim hidrostatom. Po potrditvi so odjemalci naročili vzorčno količino (100 kosov), če bi se pokazale morebitne začetne težave. Po opravljenih testih so poslali poročilo, ki ga je ITW Metalflex skrbno preučil in izvedel spremembe in dopolnitve. Počasi so vsi Metalflexovi kupci prešli na ekonomičen tip hidrostata, saj je bila tudi cena ugodnejša.

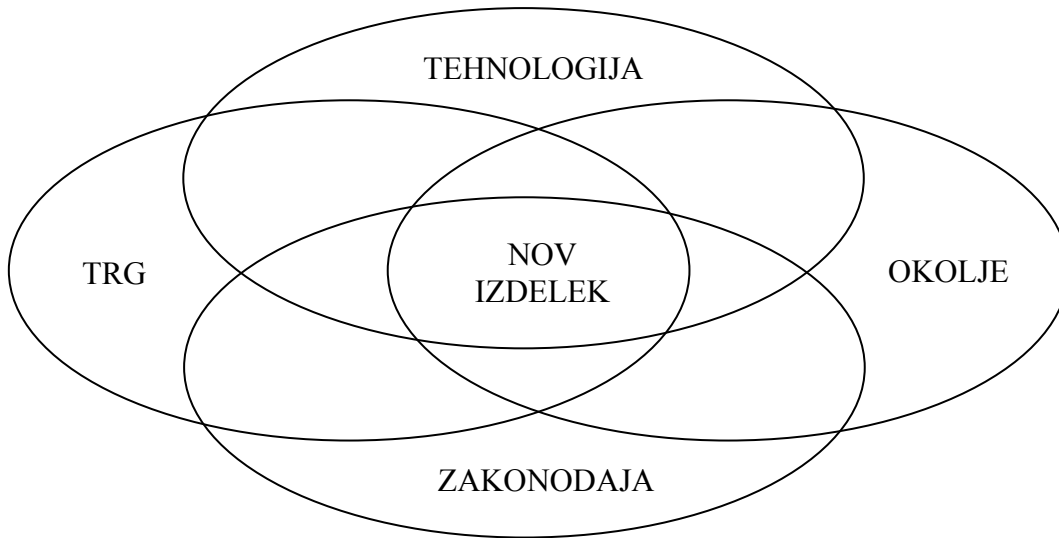
Danes podjetje ugotavlja, da se je ideja o pripravi novega hidrostata izkazala za pravo, ker se je ITW Metalflex obdržal na trgu in celo povečal svoj delež za 110%.

4.7 Spodbude za razvoj novih izdelkov

Največkrat dobimo spodbude za razvoj novih izdelkov iz naslednjih virov:

- trg oziroma tržišče,
- tehnologija,
- okolje in ekologija,
- zakonodaja.

To je razvidno tudi s slike 4.1.

Slika 4.1 Nov izdelek kot rezultat spodbud trga, tehnologije, okolja in zakonodaje

Vir: Devetak 1999, 72

Trg oziroma tržišče

Z analiziranjem spodbud, ki izvirajo s trga, bomo ugotovili, da se porajajo zaradi številnih razlogov (Devetak 1999, 71):

- ponudba novih ali izboljšanih izdelkov konkurenčnih podjetij,
- vsakodnevno povpraševanje po izdelkih, ki so tehnično dovršeni v smislu funkcionalnosti, oblike, standardov ipd.,
- specifično povpraševanje po določenih izdelkih zaradi mode, trenutne aktualnosti določenih izdelkov itd.,
- trg oziroma tržišče hkrati uravnava ponudbo in povpraševanje, s tem v zvezi cene, plačilne pogoje; lahko rečemo, da trg opredeljuje oz. rangira nove, stare ali inovirane izdelke.

Namig o novem hidrostatu je v podjetje dobilo z opazovanjem konkurence. Ti so v pralne in pomivalne stroje začeli vgrajevati drugačne hidrostate, ki so pomenili prihranek v ceni. Konkurenca na trgu je velika in sili podjetja k zniževanju stroškov. ITW Metalflex se je še pravočasno zavedel, kaj mora storiti in začel razvijati nov izdelek.

Tehnologija

Drugi sklop je tehnologija. Ta prispevek je izredno pomemben in se kaže zlasti (Devetak 1999,71):

- z uvajanjem nove tehnologije (pri novi ali obstoječi proizvodnji),
- s pojavom novih tehnično zahtevnejših izdelkov ali z inoviranjem - poenostavljanjem zapletenih izdelkov, boljše kvalitete, funkcionalnosti itd.,
- z izboljšanjem delovnega ali bivalnega okolja ter varstva pri delu.

Tehnologija prispeva k napredku, ko zamenjuje stare izdelke z novimi, boljšimi. Mikroelektronika in računalništvo sta panogi, ki sta v zadnjem času prinesli največ sprememb na številnih področjih. Veliko izdelkov in strojev je nastalo na novo, razvijalci pa so inovirali tudi obstoječe proizvode. V naslednjih letih bo prišlo do uporabe novih tehnologij na področju energetike, ekologije, telekomunikacij, transporta, razvoja novih materialov in avtomatizacije ter robotizacije v industriji.

ITW Metalflex si prizadeva slediti tehnološkemu razvoju z uvedbo avtomatskih linij za proizvodnjo hidrostati. Linije so računalniško vodene, rezultati dela so bolj natančni in cenejši v primerjavi z ročnim delom. Seveda pa delovanje avtomatskih linij spremlja človekov nadzor.

Okolje in ekologija

Človeku in naravi škodljive tehnologije so privedle do negativnih posledic, da so morali v razvoj izdelkov poseči ekologija in njeni zagovorniki. V zadnjem času je težnja opuščanja zdravju škodljivih tehnologij in uvajanje novih, ki vzpostavljajo ravnovesje med okoljem in človekom.

Velik problem predstavljajo odpadki, ki nastajajo pri redni proizvodnji. Nekatera podjetja poskrbijo za njihov racionalni izkoristek z odkritjem novega načina uporabnosti. Tako zadovoljijo plačilno sposobne kupce in hkrati zmanjšajo količino odvečnih snovi ter prispevajo k manjšemu onesnaževanju okolja.

Tudi ekologija ima možnosti razvoja. Zbiranje, odvažanje in uskladičenje različnih škodljivih odpadkov ima veliko možnosti racionalizacije. Odlagališča morajo imeti primerno lokacijo, odpadki ustrezen transport, preučiti je treba vpliv na širše okolje in zajeti vse vidike.

ITW Metalflex ima nevarne odpadke. Da bi zmanjšali negativne vplive na okolje pripravlja načrt gospodarjenja, ki zajema obdobje štirih let. Podjetje sporoča Agenciji Republike Slovenije za okolje podatke o odpadkih. Sistem zbiranja podatkov o odpadkih je načelno predpisan z Zakonom o varstvu okolja (UL RS 32/93), konkretno pa opredeljen s Pravilnikom o ravnanju z odpadki (UL RS 84/98, 20/2001, 12/2003).

ITW Metalflex se trudi čim več izkoriščati naravne vire energije in opuščati neustrezne, npr. izpust toplogrednih plinov.

Zakonodaja

Poleg opisanih spodbud, ki prispevajo k razvoju novih izdelkov, so pomembne še tiste z vidika zakonodaje. Slednje se kažejo v naslednjih oblikah (Devetak 1999, 74):

- Sprememba zunanjetrgovinskih režimov običajno pozitivno vpliva na vlaganja v razvoj novih izdelkov. Z uvajanjem tržnega gospodarjenja ter zniževanjem določenih carinskih in davčnih stopenj se moramo odpirati svetu. Nekoliko drugače je bilo v nekdanji Jugoslaviji. Takrat je bila zaščita domače industrije razmeroma velika, kar ni prispevalo k hitrejšemu razvoju novih izdelkov in konkurenčnih tehnologij ter k večji produktivnosti dela.
- Nova zakonodaja daje večji poudarek varovanju delovnega in bivalnega okolja ter prepoveduje uporabo številnih izdelkov, strojev, opreme in tehnologije, ki so zdravju škodljivi. S tem so dane vzpodbude za razmišljanje in razvijanje novih izdelkov ter boljših tehnologij.

Z vstopom v Evropsko unijo je tudi Slovenija postala članica evropskega enotnega trga. Domača proizvodnja ni več zaščitena, treba se je vključiti v evropski in svetovni konkurenčni boj. ITW Metalflex tako za svoje hidrostate za članice Evropske unije nima več carinskih stopenj. Odjemalci podjetja ITW Metalflex večkrat pošljejo vprašalnike, kjer je treba navesti izdelke podjetja in zagotoviti, da ne vsebujejo škodljivih snovi. Če bi podjetje potrdilo, da so izdelki narejeni iz nevarnih snovi, bi se kupec lahko odločil za nabavo pri drugem, ekološko bolj osveščenem proizvajalcu. Vendar pa kupci zbirajo informacije nekaj let pred veljavo določenega sporazuma, tako da bi podjetje v primeru, da uporablja zdravju škodljive snovi, še vedno imelo dovolj časa za izboljšanje nivoja surovin. V primeru hidrostata ITW Metalflex uporablja za izdelavo kontaktov element kadmij (Cd), kjer bo zaradi sporazumov treba poiskati drugo sestavino, ki ga bo nadomestila. Podjetje že pripravlja analize za zamenjavo.

4.8 Tveganja pri razvoju in uvajanju hidrostata

V vsakdanji praksi se srečujemo zlasti z naslednjimi vrstami tveganj (Devetak 1999, 77):

- pojav novega izdelka, znanstvena odkritja, izumi,
- substitucija izdelka,

- pojav nove konkurence (konkurenčna tehnologija, organizacijska in finančna moč konkurence),
- ekološki problemi,
- institucionalni problemi,
- sprememba zunanjetrgovinske zakonodaje (uvoz, izvoz),
- višja sila (potres, poplava, večji požari itd.),
- vojno stanje,
- sprememba družbenopolitičnega režima,
- sprememba tržnih okoliščin, zlasti stagnacija (padec) plačilne sposobnosti potrošnikov itd.,
- kreditno-monetarna politika (inflacija, devalvacija, revalvacija, kreditni pogoji, monetarne unije itd.).

Izdelki so na tržišču izpostavljeni številnim nevarnostim, ki vplivajo na to, ali bo izdelek uspel ali ne. Na področju mednarodnega trženja se postavlja vprašanje, ali ima proizvod možnosti za širjenje na tuje trge. Odvisno je od smotrov podjetja in sposobnosti vodstva trženja v zaznavanju priložnosti na tujih trgih. Vprašanja, ki so povezana s tveganji so:

- Katere potrebe in želje kupcev je mogoče zadovoljiti z novo tehnologijo?
- Kako se bodo tržne potrebe spreminjale v prihodnosti?
- Ali bo trg sprejel standardne panoge?
- S kakšno hitrostjo se bo inovacija širila na tržišču?
- Kako velik je tržni potencial?

Priporočljivo je, da podjetje izdelava elaborat, ki naj zajema vse dejavnike, ki vplivajo na nov izdelek. Opredeli naj stroške investicij v nove stroje, zgradbe, preuči naj konkurenco in njene zmožnosti ter izvede analizo konkurenčnosti novega proizvoda z vidika trženjskega spleta.

ITW Metalflex je pred začetkom razvijanja novega hidrostata izdelal trženjsko analizo, v katero je vključil tudi tveganja. Poskusil je odgovoriti na vprašanja o rasti proizvodnje pralnih in pomivalnih strojev na trgu v naslednjih letih, o rasti deležev konkurence, o tržnih potencialih, ki bi jih lahko prisvojilo obravnavano podjetje. Ker ni bilo nepredvidenih vplivov višjih sil, so se napovedi izkazale za realne, ITW Metalflex pa je sledil svojim načrtom in povečal tržni delež svojih hidrostатов.

5 TRŽENJSKO INFORMACIJSKI SISTEM (TIS) IN TRŽNA RAZISKAVA

5.1 Uvod

Trženjsko informacijski sistem TIS (ali marketinško informacijski sistem MIS) so v teoriji in praksi obdelovali številni strokovnjaki. TIS sestavljajo ljudje, oprema, postopki za zbiranje, razvrščanje, analiziranje, oceno in razpečavo ustreznih, pravočasnih in točnih informacij pri poslovnih odločitvah v trženju (Kotler 1988, 192). S TIS težimo za tem, da bi dobili strukturirano celoto med seboj odvisnih ali povezanih trženjskih informacij.

Po Radonjiću (1986, 56) je TIS – kot del poslovnega informacijskega sistema – »organizirana tržna aktivnost, sestavljena iz njemu lastnih elementov, s pomočjo specifičnega procesa skrbi za zbiranje notranjih in zunanjih tržnih informacij ter podatkov, za njihovo preoblikovanje in hranjenje ter za njihovo razpečavo potencialnim uporabnikom v podjetju ali zunaj njega.«

S spajanjem najrazličnejših opredelitev in misli o TIS lahko oblikujemo kratko opredelitev ali definicijo, da je TIS sistem sistematičnega ali kontinuiranega zbiranja, analiziranja, obdelovanja, skladiščenja, stimuliranja in dajanja oziroma predstavljanja tržnih informacij, ki so potrebne pri marketinških odločitvah. TIS izkorišča internetne in eksterne vire poslovnih podatkov in informacij. Dejavniki uspešnega delovanja TIS pa so strokovni kadri, računalniški »hardware in software« ter pristopi, metode in tehnike raziskave in analize tržnih podatkov in informacij. TIS je običajno podsistem integriranega poslovno-informacijskega sistema in črpa ustrezne informacije iz makrookolja (gospodarstvo, tehnološki razvoj, institucionalni vidiki itd.) ter mikrookolja (potrošniki, konkurenca, dobavitelji itd).

TIS zajema več podsistemov: trženjski obveščevalni podsistem, podsistem računovodskih podatkov itd. TIS zbira, selekcionira, obdeluje in skladišči informacije in jih nato posreduje v trženjsko in poslovno odločanje. Na njihovi osnovi sledi priprava, izvrševanje in kontrola tržnih akcij. Pretok informacij mora biti zagotovljen tudi med posameznimi sistemi, podsistemi, predvsem pa med tržnim okoljem, trženjskim upravljanjem in poslovnim vodenjem.

Sodobno poslovno okolje je spremenljivo in vse redkeje deluje po zakonitostih iz preteklosti. Podjetja, ki izvažajo na tuje trge, se tako morajo soočiti s posebno dinamiko mednarodnih tržišč. Uspešnost delovanja podjetij je odvisna od pravilnega prilagajanja pričakovanim spremembam v okolju. Za ustrezno postavitev smernic razvoja je potrebno zgodnje odkrivanje signalov. Marketinške informacije postajajo ključna sestavina v razvoju uspešne strategije podjetja.

Raziskovanje trga je sistematično delo, ki temelji na znanstvenih metodah zbiranja, registriranja in analiziranja vseh problemov v zvezi s prometom, prodajo in potrošnjo dobrin (proizvodov in storitev) (Devetak 1999, 22).

Pri raziskavah trga je pomembno, da so vse funkcije v podjetju usklajene s trženjskim sektorjem. Podjetje jih izvaja, da bi ugotovilo družbene potrebe, kupno moč, velikost in značilnost trga, možnosti za razvoj novih izdelkov in ocenilo položaj konkurence. Čeprav raziskave zahtevajo velika finančna sredstva, prispevajo k zniževanju tveganj in so priporočljive tudi, ko jih podjetje ne pričakuje. Nevarnosti so nepredvidljive in le s strokovnim in celovitim raziskovanjem trga jih uspe podjetje obvladati. Ločimo več faz raziskovanja: fazo priprave, raziskovanja in analiziranja. Od temeljite priprave so odvisni tudi rezultati dela.

5.2 Oblikovanje ankete, vprašalnika

Vprašalnik je najhitrejši in najenostavnejši inštrument pridobivanja informacij za tržne raziskave. Poleg tega ne zahteva velikih finančnih sredstev. Vprašalnik mora biti razumljiv vsem, ki ga izpolnjujejo, zato je treba nivo zahtevnosti prilagoditi strukturi vpraševancev. Vprašanja ne smejo biti niti presplošna niti preveč intimna. Namen anketnega vprašalnika je, da raziskovalec zbere čim več objektivnih informacij, da zagotovi enotno strukturo vprašanj, odgovorov ter da strokovno obdelata pridobljene informacije in podatke.

V svoji anketi sem uporabila terenski način raziskovanja. Informacije in podatke sem zbirala s pomočjo sodobne tehnologije: internet, fax, telefon. Teren je bil v mojem primeru domači in tuji trg kupcev hidrostатов.

Anketa ima dva dela. V prvem me je zanimalo, koliko časa anketiranec posluje s podjetjem ITW Metalflex, kateri tip podjetja je in kje ima njegovo podjetje sedež.

Drugi del je bil osredotočen na izdelek hidrostata. Sledila so vprašanja o prvem stiku z izdelkom, o pobudi za razvoj novega izdelka, zakaj se je podjetje odločilo za njegovo nabavo, kakšna so bila tveganja in zadovoljstvo z izdelkom. Vprašalnik sem zaključila z oceno nabavnih količin za leto 2005.

Anketo sestavljajo vprašanja zaprtega tipa, zato so anketiranci izbirali med različnimi naštetimi možnostmi. Za anketo z vprašanji zaprtega tipa sem se odločila, ker sem pričakovala večjo motivacijo anketirancev kot pri drugih tipih vprašalnika. Vprašanja zaprtega tipa namreč vzamejo manj časa pri izpolnjevanju, kar pomeni boljši odziv in večji vzorec.

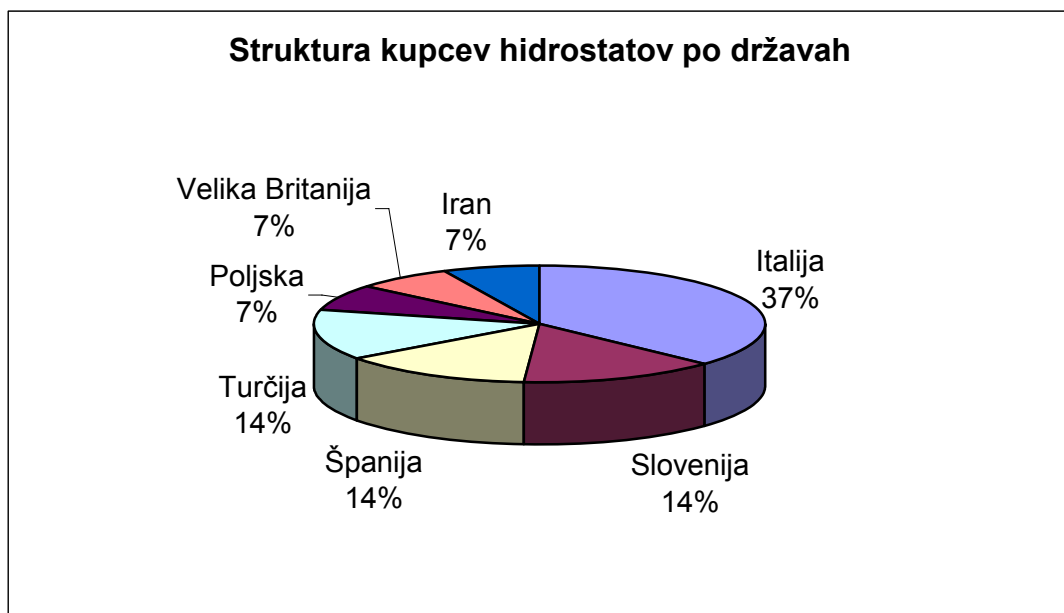
Vprašalnik sem oblikovala v slovenskem, angleškem in italijanskem jeziku, ker so kupci hidrostатов večinoma tujci. Vprašalnik sem uvrstila v prilogo.

5.3 Izvedba raziskave, analiza rezultatov, interpretacija

Anketo sem izvedla anonimno in je potekala v oktobru in novembru 2004. Pri izpolnjevanju ankete je sodelovalo 14 podjetij. Zaradi filozofije podjetja ITW Metalflex 80/20 je število omenjenih podjetij tudi skupni seštevek vseh odjemalcev hidrostатов obravnavanega podjetja. Statistika pravi, da je treba zajeti večje število podatkov, da lahko predstavljajo verodostojni vzorec. V primeru podjetja ITW Metalflex žal ni mogoče zaradi zgoraj omenjenega vzroka. Kljub vsemu rezultati ankete prikazujejo stanje, ki je podobno realnemu.

Pri anketi je sodelovalo 14% slovenskih in 86% tujih podjetij.

Slika 5.1 Struktura podjetij po državah



Vir: Lastna raziskava

Pri anketi je sodelovalo največ podjetij iz Italije (37%), kar je razumljivo ob dejstvu, da je največji izvoz hidrostатов prav v sosednjo državo. V letu 2004 je ITW Metalflex na italijanskem trgu prodal kar 50,8% vseh hidrostатов. S 14% so zastopane Slovenija, Španija in Turčija, ki dosegajo naslednje odstotke pri skupni prodaji hidrostатов ITW Metalflexa: Slovenija 11,4%, Španija 15,5% in Turčija 19,1%. S 7% so predstavljene Poljska, Velika Britanija in Iran, njihov prispevek k skupnemu številu prodanih hidrostатов pa je manj kot 1%.

V anketi sem spraševala podjetja po tipu njihove organizacije. 28,5% podjetij se je uvrstilo med podjetja za rezervne dele, 71,5% pa ima lastno proizvodnjo pralnih ali pomivalnih strojev.

Tabela 5.1 Struktura podjetij glede na prvo informacijo o novem hidrostatu

Odgovori	Delež v %
Dopis podjetja ITW Metalflex	93
Sejem	7
Internet	/
Katalog	/
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Iz Tabele 5.1 je razvidno, da je velika večina podjetij izvedela za nov hidrostati neposredno od proizvajalca. Vprašanje o zadovoljstvu s prvo informacijo o novem izdelku je pokazalo, da so bili anketiranci zadovoljni, saj je bila povprečna ocena 4,85.

V naslednjem vprašanju me je zanimalo, kdo je bil pobudnik uvedbe novega hidrostata. Odgovori, ki sem jih ponudila, so bili: odjemalec, ITW Metalflex ali skupno sodelovanje. 93% podjetij je izbralo odgovor ITW Metalflex, kar daje slutiti, da je skrb za inovacije novih izdelkov prepuščena proizvajalcem.

Tabela 5.2 Struktura podjetij glede na vzrok uvedbe novega hidrostata

Odgovori	Delež v %
Konkurenca	50
Nova tehnologija	29
Predlog ITW Metalflexa	21
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Polovica podjetij oz. 50% se je za uvedbo novega izdelka odločila zaradi konkurenčnega boja na trgu. Slabo tretjino (29%) je k novemu izdelku napotila nova tehnologija, 21% podjetij pa se je za ta korak odločilo na predlog ITW Metalflexa.

Tabela 5.3 Struktura podjetij glede na tveganje ob uvedbi novega hidrostata

Odgovori	Delež v %
Ekološki problemi	/
Tehnične težave izdelka	42,8
Zmanjšanje nakupov potrošnikov	7,2
Pojav nove konkurence	50
Drugo	/
Skupaj	100

Vir: Lastna raziskava

Podjetja se najbolj bojijo nove konkurence (50%), kar bi pomenilo, da imajo tekmeči cenejše in boljše izdelke, ki bi jih lahko izrinili s trga. 42,8% podjetij je pričakovalo tehnične zaplete pri novem hidrostatu, čeprav so opravili preizkus z vzorci.

7,2% podjetij pa vidi največje tveganje v zmanjšanju kupne moči potrošnikov, da se ne bodo več odločali za nakupe pralnih in pomivalnih strojev. Podjetja so si edina glede ekološke neoporečnosti hidrostata, saj nobeno ni označilo ekoloških tveganj.

Tabela 5.4 Povprečne vrednosti ocen zadovoljstva s kakovostjo, ceno, logistiko in promocijo

	Povprečna vrednost ocen
Kakovost	4,28
Cena	4,57
Logistika	4,43
Promocija	4,21

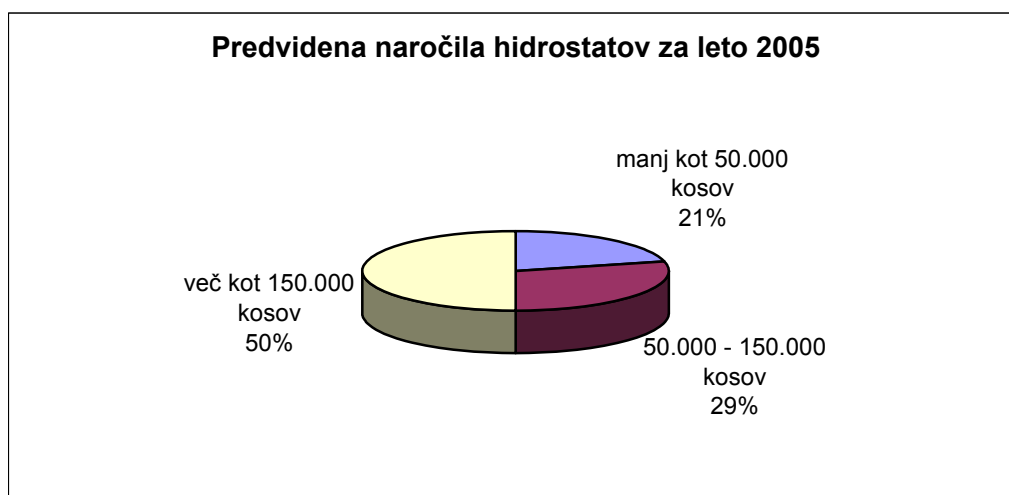
Vir: Lastna raziskava

Podjetja so svojo oceno o zgoraj navedenih kategorijah trženjskega spleta podala s pomočjo petstopenjske lestvice od 1 do 5, pri čemer je število 1 pomenilo zelo slabo, število 5 pa odlično. Rezultate sem analizirala z izračunom aritmetične sredine podanih ocen. V Tabeli 5.4 lahko vidimo, da so podjetja zadovoljna s kakovostjo izdelka, saj so jo ocenili s povprečno oceno 4,28. Cena izdelka si je prislužila povprečno oceno 4,57, logistika 4,43 in promocija 4,21.

Vsa anketirana podjetja bodo še naprej ostala v poslovnih odnosih s podjetjem ITW Metalflex, kar dokazuje, da so zadovoljni z novim hidrostatom.

Zadnje vprašanje se je nanašalo na oceno porabe hidrostатов v letu 2005.

Slika 5.2 Struktura podjetij glede na naročila hidrostатов v letu 2005



Vir: Lastna raziskava

Slika 5.2 prikazuje, da 50% podjetij predvideva nabavo v letu 2005 več kot 150.000 kosov hidrostатов. 29% podjetij sodi med tista, ki bodo porabila od 50.000 do 150.000 kosov izdelkov. 21% kupcev pa načrtuje odjem manj kot 50.000 kosov hidrostатов.

5.4 Odgovori na hipoteze

Na osnovi tržne raziskave sem želela preveriti hipoteze, ki sem jih oblikovala v uvodu diplomske naloge. Rezultati so pokazali naslednje:

- Hipoteza, da je večina podjetij izvedela za nov hidrostат od podjetja ITW Metalflex, ali pa na sejmu, je pravilna. Ko je ITW Metalflex opravil vse analize z novim izdelkom, je svojim odjemalcem poslal vzorce. Ker so skoraj vsi kupci že dolgoletni partnerji, je razumljivo, da vlada med podjetjem in kupci zaupljivo poslovno razmerje. Nekaj podjetij, ki so pred kratkim začela sodelovati z obravnavanim podjetjem, je prišlo do informacije o novem izdelku tudi na sejmu.
- Hipoteza, da so se podjetja odločila za nakup novega hidrostata zaradi konkurence in nove tehnologije, ne drži povsem. Polovica podjetij se je res odločila zaradi konkurence. Podjetja želijo zmanjšati stroške, da bi ostala konkurenčna. Zato so z veseljem pozdravila nov izdelek, saj je bil cenejši. Podjetja v nabavo novih izdelkov silijo tudi nove tehnologije z boljšimi možnostmi izkoristka surovin in cenejšimi rezultati dela. Nisem pa upoštevala dejstva, da so nekateri odjemalci pristali na nabavo novega izdelka na predlog ITW Metalflexa. Obravnavano podjetje je želelo pridobiti čim več naročil, da bi se mu investicija povrnila, zato je bilo pomembno, da preusmeri čim več kupcev k novemu hidrostatu.
- Naslednja hipoteza, ki pravi, da so se podjetja zavedala tveganj ob nabavi novega izdelka kot funkcionalnih težav izdelka, ne drži. Bolj kot to so podjetja izrazila zaskrbljenost zaradi pojava nove konkurence. V prizadevanju podjetij, da bi obdržala svoj tržni delež, so inovacije postale pomemben del njihove razvojne politike. Zato je skrb za pojav novih konkurenčnih izdelkov na trgu upravičena. Podjetja so tudi predvidevala tehnične težave novega izdelka, čeprav so analizirala prve vzorce in opravila poskusno serijo v proizvodnji. Izkušnje učijo, da je ob vsakem začetku treba pričakovati zaplete, čeprav je bila predhodna priprava obširna in temeljita. Nekaj odstotkov podjetij je videlo največje tveganje v zmanjšanju potrošnikovih nakupov. S procesom globalizacije je ta bojazen razumljiva, saj se proizvodnja seli na trge s poceni

delovno silo (Azija, vzhodna Evropa, Balkan), brez zaposlitve pa ostajajo prebivalci razvitih držav.

- Zadnja hipoteza, da so kupci zadovoljni s hidrostatom, se je izkazala za pravilno. Podjetja so visoke ocene podelila vsem štirim možnim kategorijam: kakovosti, ceni, logistiki in promociji.

5.5 Priporočila obravnavani organizaciji

Ob zaključku raziskave sem prišla do spoznanja, da se je ITW Metalflex lotil uvajanja novega hidrostata na pravi način. Glede na dejstvo, da je večina odjemalcev hidrostatorov iz Italije, je bilo sodelovanje s tamkajšnjim agentom dobra zamisel.

Kupci upoštevajo nasvete in priporočila obravnavanega podjetja, saj se je petina odjemalcev odločila za nov izdelek na predlog izvajalca. V nakup novega hidrostata so bili kupci pravzaprav prisiljeni, ker se je ITW Metalflex odločil opuščati stari tip izdelka. Večjih ovir odjemalci z novim izdelkom niso imeli, ker so funkcije izdelka ostale iste, vendar ob nižji ceni.

Dopis podjetja o novem izdelku je bil za večino odjemalcev prva uradna informacija o prizadevanjih ITW Metalflexa, da bi pripravil nov hidrostati. Podjetja so bila z novico zadovoljna. Pomembno je, kako je bila novost predstavljena, največ pa so k pozitivnemu odgovoru pripomogli kvalitetni vzorci.

Da bi podjetje ostalo na trgu in obdržalo svoj tržni delež, mora še naprej vlagati v tržne raziskave. Ker je podjetje del ameriške korporacije ITW, se zbiranje podatkov izvaja s skupnimi močmi (finančna sredstva, poslovne baze podatkov, strokovna znanja na področju trženja).

6 STRATEGIJA TRŽENJA ZA NADALJNI RAZVOJ IN PRODAJO HIDROSTATA

6.1 Uvod

Vsaka organizacija ima več vrst strategij. Ena izmed teh je tudi marketinška, ki ima za cilj ustvariti dolgoročne konkurenčne prednosti z razvojem novih izdelkov. Marketinška strategija mora biti dobro zastavljena, da bodo rezultati poslovanja uspešni. Potrebuje finančna sredstva, ki jih je treba vnaprej načrtovati. Zato je priporočljivo vlagati v izboljševanje kakovosti poslovanja in razvoja. Biti mora prilagodljiva tržnim razmeram in predvsem prisluhniti povpraševanju. Podjetje mora upoštevati tudi konkurenčne prodajne pogoje, ki jih doseže z učinkovitim organiziranjem dela, minimalno režijo in s timskim pristopom. Marketinško strategijo združujejo aktivnosti, ki se ukvarjajo z načrtovanjem, izvajanjem in njenim kontroliranjem. Nanjo vpliva tudi motiviranje managementa in drugih strokovnjakov. Najprej izberejo splošne cilje podjetja, ki jih glede na možnosti in vire organizacije preoblikujejo v strategijo marketinga.

6.2 Generične strategije po Porterju

Strategijo marketinga so obravnavali številni ugledni strokovnjaki. Večina od njih se strinja, da bo podjetje uspešno, če bo obvladalo diferenciranje izdelkov in storitev ter se znalo osredotočiti na konkretne programe; konkurenčna cena in kakovost sami zase nista dovolj.

Porter (v Jančič 1990, 68-69) je oblikoval tri generične strategije:

- **Stroškovno prvenstvo**

Stroškovno prvenstvo je mogoče doseči z ustrezno oskrbo surovin in repromateriala, tehnologijo in količino naročil. Seveda ima tudi ta vrsta generične strategije določene slabosti in nevarnosti, slednje lahko pridejo od konkurentov, ki uvajajo strategijo diferenciacije (izboljševanje značilnosti in kakovosti izdelkov itd.). V takih okoliščinah mora podjetje iskati rešitve konkurenčnosti z zniževanjem tržnih cen, kar pa se dolgoročno izkaže negativno, ker tako podjetje težko zdrži vodečo pozicijo na tržišču.

- **Diferenciacijo**

Proizvajalec se v konkretni panogi izredno prilagaja odjemalcem, tako da oblikuje izdelke v smislu najboljšega zadovoljevanja povpraševalcev. V takih primerih sledijo naročila, ne glede na višje tržne cene. Da bi podjetje obdržalo vodečo

pozicijo na trgu, se mora osredotočiti in specializirati na tiste posebnosti in prednosti izdelkov ali storitev, ki so najpomembnejše za odjemalce in imajo prednost pred konkurenco.

- **Osredotočenje**

Ta vrsta strategije se razlikuje od prve in druge, da se podjetje odloči za manjši ali ožji segment trga in za specializiran izdelek, ki ga prilagodi povpraševanju. Na odbranem segmentu je podjetje doseglo konkurenčno prednost. Pri tej strategiji ima posebno vlogo stroškovno in diferenciacijsko osredotočenje. Pogoji za uspeh pa je v obvladovanju plačilne sposobnosti določenega segmenta. Vsekakor je za podjetje pomembno, da izvaja tisto strategijo, ki jo obvladuje. Tudi ta strategija ima določene slabe lastnosti in pasti (nekatera podjetja so v času hitrega vzpona premalo vlagala v obrambne mehanizme).

Podjetje ITW Metalflex se je v primeru novega hidrostata odločilo za strategijo stroškovnega prvenstva. Ker je bil stari tip hidrostata večje oblike, se je za izdelavo porabilo več materiala, cena pa je bila visoka. Razvojni sektor je pripravil manjšega z istimi funkcijami delovanja, manjša poraba surovin je bila osnova za nižjo prodajno ceno, ki je bila primerljiva s konkurenco.

6.3 Proces strateškega načrtovanja

Marketinško načrtovanje je del strategije marketinga. Na osnovi načrta podjetje usmerja trženjske aktivnosti, s katerimi želi dosežati zastavljene cilje.

Strateško načrtovanje je po Kotlerju (1988,43) upravljalno-vodstveni proces razvijanja in vzdrževanja življenjske sposobnosti organizacije za doseganje ciljev v okolju, ki ga obdaja. Naloga strateškega načrtovanja je med drugim tudi v prilagajanju takega podjetja pri izvajanju vsakdanjih poslovnih aktivnosti, ki zajemajo tudi nedobičkonosne dejavnosti. Glede na to mora marketinška strategija zagotavljati obstoj organizacije. Sam proces strateškega načrtovanja pa poteka običajno od poslanstva, ciljev, nalog ter načrta organizacije do predvidenih in načrtovanih novih poslov. Pri tem je potrebno najprej podrobno opredeliti poslovno načrtovanje, da bi zatem sledila učinkovita uresničitev načrta oziroma nadzor nad posameznimi dejavnostmi ter analiza doseženih rezultatov. Mnogi sploh ne sestavljajo letnih načrtov. V načelu je bolje, da imamo poslovni načrt, pa čeprav ni popoln, kakor da poslujemo brez njega. Zato poudarjamo, da je strateško načrtovanje pomembno pri oblikovanju strateških povezav med možnostmi in zastavljenimi cilji. Vse to pa mora temeljiti na marketinški zasnovi. Včasih je bilo načrtovanje zapleteno, zelo obsežno in premalo življenjsko. Lahko rečemo, da je

planiranje specifična priprava procesa odločanja za kratkoročno in dolgoročno obdobje. S strokovnim planiranjem ali načrtovanjem razmišljamo in načrtujemo sistematično, sodelujemo timsko z vsemi odgovornimi dejavniki v organizaciji, s planom pa prispevamo k oblikovanju ustrezne strategije. Pri tem izhajamo iz družbenih potreb in upoštevamo omejitve in možnosti razvoja (Devetak in Vuković 2002, 191-192).

Proces trženjskega planiranja se oblikuje na ravni celotnega podjetja, za katerega mora vodstvo razvijati dolgoročne strategije rasti. Vsebino trženjskega planiranja sestavlja opredelitev poslanstva, ciljev in nalog podjetja. Natančen prikaz poslanstva podjetja ustvarja pri zaposlenih skupen občutek za pomen, usmeritev in njihove možnosti delovanja. Ta prikaz bi moral določiti poslovno področje podjetja, temeljne skupine kupcev in njihove potrebe ter tehnično tehnološke elemente poslovanja.

Da bi podjetje podprlo svoje poslanstvo, mora opredeliti cilje, kot so obseg prodaje, rast prodaje, tržni delež, dobiček, možne inovacije itd. Te cilje mora razporediti po hierarhiji, jih realistično ovrednotiti in določiti medsebojno skladnost (konsistentnost) (Potočnik 1996, 156).

ITW Metalflex pripravlja mesečne in letne plane prodaje hidrostатов. Srednjeročni (dve do pet let) in dolgoročni plani (nad pet let) so pripravljene v sodelovanju managementa podjetja in lastnikov skupine ITW. Prav tako tudi kratkoročni plani, vendar so zaradi specifičnosti v proces planiranja vključeni tudi prodajni referenti, ki sporočajo podatke o načrtovani prodaji hidrostатов za naslednji mesec. V verigi sporočanja so še vodja serviserjev kupcev, vodja prodaje, direktor in lastniki podjetja. Ker je treba načrtovanje tudi kontrolirati, podjetje morebitna odstopanja analizira s pomočjo mesečnih rezultatov dejanske prodaje hidrostатов.

Da bi podjetje doseglo načrtovane plane, se mora zelo potruditi, saj jo k temu silijo vedno ostrejšje zahteve lastnikov, ki od podjetja pričakujejo čim večji dobiček.

6.4 Analiza SPIN

SPIN so začetnice besed: S (slabosti), P (prednosti), I (izzivi) in N (nevarnosti). Z analizo SPIN prikažemo pomanjkljivosti, prednosti, priložnosti in nevarnosti določenega podjetja. Bistvo analize je, da ovrednotimo in natančno analiziramo stanje na trgu, da bi na njeni osnovi podjetje izbralo ustrezno trženjsko strategijo.

Notranje okolje sestavljajo prednosti in slabosti podjetja, zunanje okolje pa izzivi izven organizacije in zunanje nevarnosti za podjetje.

Prednosti podjetja ITW Metalflex so:

- možnost doseganja ekonomije obsega za hidrostata,
- stroškovna prednost hidrostata,
- ustrezni finančni viri,
- prožnost proizvodnih zmogljivosti,
- uveljavljena blagovna znamka hidrostata.

Notranje slabosti obravnavanega podjetja so:

- zaostajanje na področju raziskav,
- pomanjkanje inovativnosti,
- nezadostna motiviranost zaposlenih.

Zunanji izzivi ITW Metalflex so:

- nova tržišča za hidrostata,
- pozitiven ekonomski cikel hidrostata,
- širitev nabora izdelkov za zadovoljevanje potreb novih odjemalcev.

Zunanje nevarnosti podjetja so:

- vstop novih konkurentov hidrostata,
- nizka rast tržišča,
- povečana konkurenčnost,
- nove tehnologije,
- spremenjene potrebe odjemalcev.

Na osnovi analize SPIN podjetje izdelava marketinško strategijo. Podjetje mora sproti ugotavljati in preverjati objektivne možnosti za izbiro določene strategije. Poslovni rezultati, ki jih izkaže bilanca, potrjujejo, ali se je podjetje odločilo za pravo smer. Če rezultati niso zadovoljivi, je treba stanje temeljito analizirati in postaviti nove kriterije za ocenjevanje uspešnosti.

7 UGOTAVLJANJE KAKOVOSTI IN ZADOVOLJSTVA KUPCEV

7.1 Uvod

O kakovosti ni dovolj le govoriti in se truditi zanjo, ampak je potrebno tudi njeno preverjanje. Proizvajalec mora slediti, koliko in kako ustreza njegova ponudba povpraševalcu, da na nezadovoljstvo pravočasno odreagira in zadrži svoj položaj na tržišču. Zvestoba podjetju je eden izmed kazalcev zadovoljstva kupcev. Drugi izmed možnih načinov povratne informacije proizvajalca sta anketa in reklamacije.

Primerjalno presojanje je tema naslednjega podpoglavja. Cilj ostaja še vedno kakovost in zadovoljstvo kupcev ob primerjanju z najboljšimi podjetji.

Najvišja stopnica kakovosti je poslovna odličnost, ki je dosegljiva s trdim in vztrajnim delom vseh zaposlenih.

7.2 Merjenje zadovoljstva

Če so odjemalci zadovoljni z izdelkom, bodo podjetje nagradili s svojo zvestobo in povečanjem odjema. Za podjetje to pomeni doseganje dobička za nadaljnji razvoj.

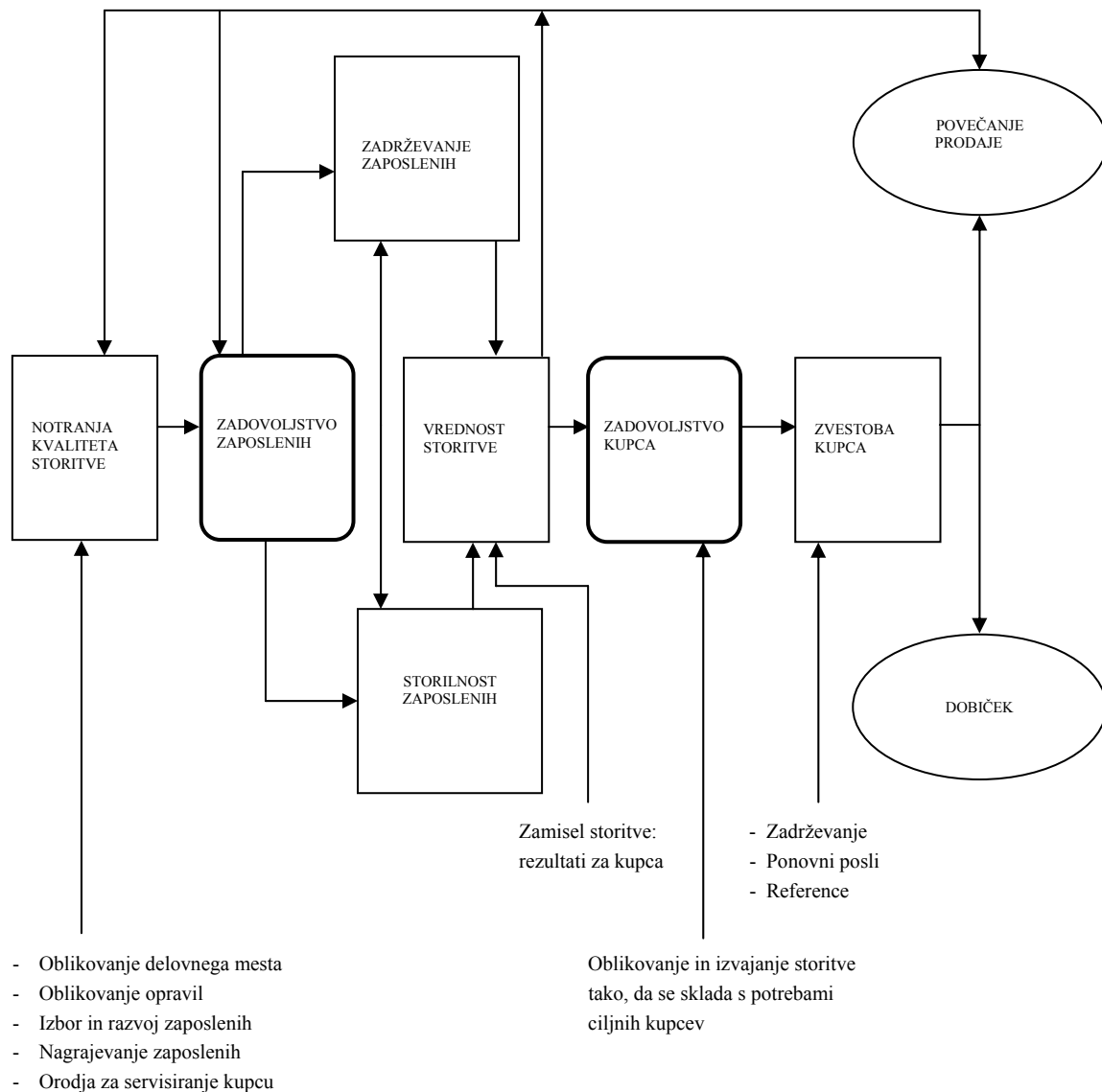
Pri merjenju zadovoljstva podjetju pomaga podatek o osvojenem tržnem deležu. Če se je zmanjšal, je potrebno razmisliti o nadaljnjih trženjskih aktivnostih.

Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo se podjetju pokaže v reklamacijah in problemih, ki jih imajo odjemalci z izdelkom. Podjetje ITW Metalflex dobiva od svojih odjemalcev mesečne izmete slabih hidrostатов. Razvojni sektor vrnjene izdelke analizira, ugotovi vzroke napake, jih odpravi in uvede izboljšave, če je potrebno. Vsekakor je koristno izvedeti povratno informacijo, saj to pripomore k izboljševanju proizvodnega procesa. Prodajni sektor izmet nadomesti z novimi hidrostati ali z dobropisom, da je zadeva tudi s finančnega vidika rešena.

Nekatera podjetja za ugotavljanje zadovoljstva kupcev pripravljajo tudi vprašalnik. Na voljo je več lestvic, priporočljiva pa je čim bolj enostavna.

Lastnosti kot so zanesljivost, odzivnost, vzbujanje zaupanja, zmožnost vživljanja v položaj odjemalca in fizični dokazi so osnova za dvaindvajset poddimenzij, te pa za Likertovo lestvico z dvaindvajsetimi trditvami. Iz tega sledi ugotovitev, da je model SERVQUAL sestavljen iz dveh delov: prvi obravnava odjemalčeva pričakovanja, drugi pa zaznavanje uresničenega. Informacije in podatke zadovoljstva porabnikov nato analiziramo in dobimo splošno predstavo o ravni zadovoljstva, ki ga dosega podjetje.

Slika 7.1 Doseganje dobička ob zadovoljstvu odjemalcev in zaposlenih (prilagojeno po Loverlocku 1998)



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 293

Slika 7.1 prikazuje, da se zadovoljstvo zaposlenih odraža v kvalitetnem delu in izdelkih, fluktuacija je majhna, storilnost zaposlenih velika. Posledično so zadovoljni tudi odjemalci, ki svojo pozitivno podobo o podjetju in izdelkih nagrajujejo z zvestobo in rednimi odjemi, to pa povečuje prodajo in dobiček podjetja.

7.3 Primerjalno presojanje ali benchmarking

Benchmarking je raziskovalni proces in zajema vrednotenje, merjenje, ocenjevanje in primerjanje. Z dobljenimi informacijami pripravimo nove modele in načine odločanja v podjetju. S primerjalnim presojanjem podjetje običajno ne raziskuje novih izdelkov za uvajanje na trg, ampak procese izvajanja že ustaljenih s primerjavo najboljših v panogi. Namen benchmarkinga je obvladovanje trga pred konkurenco in pridobivanje novih odjemalcev ter boljši poslovni rezultati.

S teorijo in prakso benchmarkinga se je med prvimi začel ukvarjati Camp, ki je leta 1989 napisal prvo knjigo o benchmarkingu in predstavlja po tem avtorju benchmarking: iskanje najboljših panožnih praks, ki vodijo k superiornim – odličnejšim rezultatom. Po Harringtonu pa je benchmarking proces, ki pomaga spoznati in razumeti, v čem je bila boljša konkurenca ter definira najboljše procese in jih integrira v sam poslovni sistem lastne organizacije. Zanimiva je tudi Russelova opredelitev benchmarkinga in je po njem sistematična pot za identifikacijo in razumevanje, ki pomaga organizaciji ustvariti oziroma razviti najboljši produkt, servis, design, opremo in proces. Za Boxella pa je benchmarking kontinuiran proces primerjave in izvršitve (Devetak in Vukovič 2002, 233).

Koraki benchmarkinga so naslednji:

- opredelitev jedra zadeve,
- zbiranje podatkov v organizaciji,
- zbiranje podatkov v okolju,
- analiziranje,
- uvajanje sprememb.

Primerjalno presojanje je koristen proces, ki podjetje oskrbuje z objektivnimi in s pomembnimi informacijami za oblikovanje strategije poslovanja. Najprej podjetje zbira podatke v svoji organizaciji, potem še izven nje. Sledi analiza, ki razkrije razkorake med sedanjim in želenim stanjem, z uvajanjem sprememb pa podjetje načrtuje zapiranje zeví.

Pri primerjavi je pomembno, s kom in kako se primerjati. Če podjetje hoče, da bo benchmarking učinkovit in koristen, se je treba zgledovati po najboljših svetovnih podjetjih. Poleg tega je zainteresiranost vodstva organizacije za aktivnosti in pripravljenost na spremembe naslednji ključni dejavnik.

Kriteriji, po katerih podjetje presodi, ali je uspešno ali ne, so: osvojeni tržni delež, absentizem, fluktuacija zaposlenih, uspešnost glede na opremljenost tehnologije, tradicija, idr.

Podjetje ITW Metalflex pripravlja benchmarking, ker se tako seznanijo s svojo umestitvijo na trgu bele tehnike v Evropi. Tržni delež hidrostатов (21%) kaže, da je med tremi najpomembnejšimi evropskimi proizvajalci.

Kot sem že omenila, je kriterij uspešnosti podjetja tudi absentizem. Po ugotovitvi, da je glede na panogo odstotek zaposlenih, ki so pogosto bolni, velik, je vodstvo denarno nagradilo tiste, ki so bili odsotni zaradi bolezni do 11% seštevka vseh delovnih ur. S tem se je odsotnost z dela res zmanjšala, zares bolni npr. invalidi pa so bili dvakratno prizadeti. Mislim, da bi bilo bolje, če bi obravnavali vsak primer posebej. Vodstvo je uvedlo nadzor dalj časa bolnih, kar se mi zdi dobra rešitev. Najpomembnejše pa je, da podjetje odpravi vzroke, ki vodijo zaposlene k takemu reševanju težav.

Naslednji kriterij, ki pove, kam se podjetje uvršča, je tudi tradicija. ITW Metalflex je že uveljavljen proizvajalec hidrostатов s svojo blagovno znamko. O tem sem več napisala v 4. poglavju.

7.4 Poslovna odličnost

Tudi družbena priznanja prispevajo k izboljšanju kakovosti in poslovanja v organizacijah. Tako je na primer Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost najvišje državno priznanje pri nas v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in ustvarjalnosti. V ta namen je Državni zbor RS sprejel Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost. Objavljen je bil v Uradnem listu RS št. 22/98. Namen priznanja je spodbujanje slovenskih gospodarskih družb, zavodov in drugih pravnih oseb ter državnih organov k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev (Devetak in Vukovič 2002, 278).

Koraki poslovne odličnosti so:

- Standardi ISO 9000, ki se nanašajo na kakovost poslovanja. Poleg tega so pomembni ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003. Vsak ima določene specifičnosti v razvoju, proizvodnji in servisiranju.
- Standardi kakovosti QS 9000 so nastali na pobudo ameriških avtomobilskih korporacij. Namen standarda je razvoj osnovnega sistema kakovosti, ki zahteva izboljšave in preprečevanje napak.
- Primerjalno preverjanje ali benchmarking je primerjava z najboljšimi organizacijami v panogi.

- Celovito upravljanje kakovosti zajema izboljšanje strukturnih, infrastrukturnih, vedenjskih poti razpečave do kupca s končnim ciljem zadovoljstva odjemalcev.
- Poslovna odličnost, ki z nagradami in priznanji temelji na kakovosti. Deli se na različne stopnje, ki se točkujejo od 250 do 1000 točk.

V evropsko organizacijo za kakovost (EOQ) je vključenih 30 nacionalnih evropskih organizacij za kakovost in veliko strokovnjakov z vsega sveta, ki si izmenjujejo izkušnje o kakovosti za izboljšanje evropske kakovosti.

Leta 1992 je bilo ustanovljeno združenje SQ – Slovenska kakovost kjer deluje strokovna komisija za podeljevanje znakov Slovenska kakovost.

Podjetje ITW Metalflex, drugo podjetje v Sloveniji, je leta 1992 pridobilo certifikat ISO 9001. Po temeljitih pregledih, ki ju je leta 1995 in leta 2000 zaradi spremembe standarda opravil Slovenski inštitut za kakovost SIQ, se sistem preverja vsako leto. Leta 2003 je SIQ potrdil prehod standarda z ISO 9001:1996 na ISO 9001:2000, ki ima osem poglavij.

Podjetje si prizadeva za celotno obvladovanje kakovosti. Sektor kakovosti zbira podatke o številu nesprejemljivih kosov v proizvodnji in od odjemalcev prejema seznam izmetov na linijah. Nato pripravi poročilo, ki je osnova za korektivne akcije. Za kakovost svojega dela skrbijo tudi ostali sektorji predvsem z vestnostjo in strokovnim pristopom.

8 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA

Svetovno gospodarstvo se v procesu globalizacije korenito spreminja. Internacionalizacija poslovnih aktivnosti povzroča nastanek novih pravil mednarodnega tržnega tekmovanja. Nobeno tržišče ni več varno pred tujo konkurenco, konkurenčne prednosti pa zagotavljajo podjetjem ugodni tržni položaj le za kratek čas. Zato morajo podjetja konkurenčnost krepiti v globalnem pogledu, čeprav so usmerjena na domače tržišče.

Sposobnost podjetja za pravočasno in pravilno odzivanje na spremembe v mednarodnem okolju je odvisna od njegove sposobnosti za predvidevanje sprememb. Če so na trgu pogoste, se podjetje uspešno prilagaja novi situaciji z modificiranjem obstoječih programov. Tudi obravnavano podjetje ITW Metalflex se na mednarodnem tržišču srečuje z opisanimi izzivi. ITW Metalflex iz Tolmina oblikuje, proizvaja in trži sestavne dele za male in velike gospodinjske aparate. Ima dva proizvodna programa: regulacijo (hidrostat, zapora vrat, kapilarni termostat) in signalizacijo (signalna lučka, bimetalni termometer, signalna in stikalna letvica). Na trgu deluje podjetje že več kot trideset let.

V diplomski nalogi sem analizirala uvajanje novega izdelka v obravnavanem podjetju. Ugotavljam, da podjetje uporablja učinkovito strategijo trženja. Nov izdelek je ITW Metalflex uvedel v času, ko je prodaja starega modela hidrostata zaradi pritiskov trga počasi začela upadati. Za razvoj novega hidrostata so bile potrebne številne trženjske aktivnosti: tržna analiza, priprava in testiranje vzorcev, priprave za pridobitev certifikata kvalitete VDE, informiranje kupcev o novem izdelku in pridobivanje njihovih naročil.

Podjetju se je s pravilnim pristopom na tržišču uspelo uvrstiti med dobavitelje pomembnih proizvajalcev pralnih in pomivalnih strojev v Evropi. ITW Metalflex je edini dobavitelj hidrostатов v Fagorju (Španija) in Gorenju. Kupec Antonio Merloni (Italija) kupuje 70% vseh hidrostатов od obravnavanega podjetja, 60% delež ima podjetje v Arceliku (Turčija) in 50% delež pri kupcu Iar Siltal (Italija). Merloni Elettrodomestici (Italija in Velika Britanija) porabi 40% in Electrolux (Italija) 10-12% Metalflexovih hidrostатов. Podjetje ITW Metalflex se z zgornjimi deleži uvršča na drugo do tretje mesto evropskih proizvajalcev hidrostатов, saj ima 21% tržni delež.

Glede na prejšnji odstavek podjetje po mojem mnenju trženjski splet dobro obvladuje. Pri politiki promocije pa bi vendarle morale v najkrajšem času dokončati svojo spletno stran na internetu, saj je stran že več mesecev v izdelavi.

Pravilno strategijo trženja v podjetju potrjuje uveljavljena blagovna znamka »Metalflex«, več kot tridesetletna tradicija podjetja in dolgoročno sodelovanje z večino odjemalcev.

Filozofija grupacije ITW, kamor se uvršča tudi obravnavano podjetje, je 80/20. Oznaka pomeni poslovanje z maloštevilnimi podjetji (20), ki prinašajo velik prihodek in dobiček (80). V tem vidim omejitve, saj mora podjetje prezreti majhne kupce, čeprav bi utegnili v prihodnosti veliko prispevati pri končnem znesku prodaje izdelkov. Tuje lastništvo, v tem primeru ameriško, ima tudi dobro stran, zlasti pri investiranju, saj utemeljena in tehtna študija podjetja prepriča vlagatelje o potrebnosti finančnih sredstev.

Pri uvajanju izdelkov se mi zdi pomembno, da so v celoti plod lastnega znanja. ITW Metalflex za izdelek hidrostata nedvomno ima strokovnjake, ki so bili sposobni pripraviti podoben izdelek, kot je bil na trgu. Mislim pa, da bi podjetje moralo več vložiti v raziskovalno dejavnost. Če podjetje nima dovolj inovativnih idej za izvedbo novih izdelkov, jih pripravi s pomočjo imitacije. Fleksibilnost je v današnjem času neizprosne konkurence nujna lastnost, če se podjetje hoče obdržati na vrhu. Tudi izdelke ITW Metalflexa na Daljnem vzhodu že kopirajo.

ITW Metalflex je zato že začel z novimi trženjskimi aktivnostmi. V pripravi je elektronski senzor tlaka z analognim izhodnim signalom, ki bo čez nekaj let nadomestil sedanji tip hidrostata.

LITERATURA

- De Chernatory, Leslie. 2002. *From Brand Vision to Brand Evaluation*. Kidlington: Elsevier Science Ltd.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Devetak, Gabrijel in Goran, Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Deželak, Bogomir. 1984. *Politika in organiziranje marketinga*. Maribor: Založba Obzorja.
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing – strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jurše, Milan. 1993. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kotler, Philip. 1988. *Upravljanje marketingom I*. Zagreb: Informator.
- Kotler, Philip. 1989. *Upravljanje marketingom II*. Zagreb: Informator.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Potočnik, Vekoslav. 1996. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 1998. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002 a. *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2002 b. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Radonjič, Dušan. 1986. *Osnove marketinškega informacijskega sistema*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Tavčar, Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

VIRI

Dokumentacija podjetja ITW Metalflex o pripravi in izvedbi novega hidrostata

Plan podjetja ITW Metalflex za leto 2005

Predstavitveni katalog ITW Metalflexa

Uradni list RS št. 32/93

Uradni list RS št. 22/98

Uradni list RS št. 84/98

Uradni list RS št. 57/2000

Uradni list RS št. 20/2001

Uradni list RS št. 12/2003

Ustni viri zaposlenih v podjetju ITW Metalflex

PRILOGE

Priloga A: anketni vprašalnik v slovenskem jeziku

Priloga B: anketni vprašalnik v angleškem jeziku

Priloga C: anketni vprašalnik v italijanskem jeziku