UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

DIFERENCIRANJE PROIZVODOV V FAZI ZRELOSTI V TRŽENJU MED ORGANIZACIJAMI Z RAZVOJEM SPREMLJAJOČIH STORITEV

Ljubljana, september 2005 Aleš Bizjak

IZJAVA

Študent Aleš Bizjak izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Mitje Tavčarja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 1.9.2005

Podpis: _____

Kazalo

1 UVOD 1

1.1 Namen in cilji dela 2

1.2 Raziskovalne metode 2

1.3 Omejitve raziskave 3

1.4 Pregled vsebine 3

2 SPREMLJAJOČE STORITVE V TRŽENJU MED ORGANIZACIJAMI 4

2.1 Značilnosti trženja med organizacijami 4
2.1.1 Značilnosti slovenskega in evropskih tržišč fluidne tehnike 7
2.1.2 Podjetje Kladivar 9

2.2 Lastnosti proizvodov v hidravliki 11

2.3 Opredelitev pojma spremljajočih storitev 12

3 RAZISKAVA SPREMLJAJOČIH STORITEV 19

3.1 Pregled spremljajočih storitev pomembnejših podjetij s področja fluidne tehnike 19
3.1.1 Festo 19
3.1.2 Parker Hannifin Corporation 21
3.1.3 Bosch Rexroth AG 23
3.1.4 Kaup 23
3.1.5 Komentar 24

3.2 Identifikacija obstoječih oblik spremljajočih storitev podjetja Kladivar 27
3.2.1 Celovita oskrba z izdelki in informacijami 28
3.2.2 Logistična podpora 28
3.2.3 Strokovna podpora 29
3.2.4 Vzdrževalne storitve 30
3.2.5 Povzetek 30

4 SEGMENTIRANJE ODJEMALCEV 31

4.1 Segmentiranje odjemalcev v trženju med organizacijami 32
4.1.1 Izbira spremenljivk pri segmentiranju 34
4.1.2 Spremljajoča storitev kot podlaga za segmentiranje v trženju med organizacijami 36

4.2 Segmentiranje odjemalcev podjetja Kladivar 40
4.2.1 Makro segmentiranje 40
4.2.2 Mikro segmentiranje na podlagi doseganja cene zahtevanih spremljajočih storitev 41
4.2.3 Zbiranje in obdelava podatkov 45
4.2.4 Razvrščanje odjemalcev v segmente 47
4.2.5 Opis posameznih segmentov 49

5 SNOVANJE STRATEGIJE SPREMLJAJOČIH STORITEV 52

5.1 Teoretična izhodišča 52
5.1.1 Strategije v fazi zrelosti 54
5.1.2 Trženjske strategije na segmentiranem trgu 55
5.1.3 Koncepti diferenciacije in pozicioniranja 57
5.1.4 Razvoj temeljnih zmožnosti za prihodnje potrebe odjemalcev 60
5.1.5 Izhodišča za snovanje strategije spremljajočih storitev v podjetju Kladivar 66

5.2 Značilnosti odjemalcev in konkurentov v ciljnih segmentih 67
5.2.1 Segment S1 68
5.2.2 Segment S2 68
5.2.3 Segment S3 71

5.3 Analiza obstoječih potreb odjemalcev v ciljnih segmentih 73
5.3.1 Segment S2 73
5.3.2 Segment S3 74

5.4 Ocena prihodnjih potreb odjemalcev v ciljnih segmentih 76
5.4.1 Raziskava domnevnih prevladujočih vrednot odjemalcev 76

5.5 Razvoj temeljnih zmožnosti Kladivarja 80
5.5.1 Izbor temeljne strategije 80
5.5.2 Predlog razvoja novih temeljnih zmožnosti Kladivarja 81

5.6 Predlog strategije razvoja spremljajočih storitev za prihodnost 82
5.6.1 Razvoj spremljajočih storitev za segment S2 82
5.6.2 Razvoj spremljajočih storitev za segment S3 85

6 SKLEP 87

6.1 Povzetek temeljnih ugotovitev raziskave 87

6.2 Izpolnitev ciljev raziskave 89

6.3 Hipoteze raziskave 89

6.4 Predlog nadaljnjega raziskovanja 91

7 LITERATURA IN VIRI 91

7.1 Literatura 91

7.2 Viri 93

Seznam tabel

Tabela 1: Rezultati raziskave podjetja General Electric ... 16
Tabela 2: Prikaz pomena različnih skupin spremljajočih storitev v različnih fazah uporabe ... 21
Tabela 3: Deskriptorji in spremenljivke v trženju med organizacijami ... 35
Tabela 4: Spremenljivke nakupnih navad ... 38
Tabela 5: Spremenljivke nakupnega vedenja odjemalcev podjetja Kladivar ... 42
Tabela 6: Povzetek podatkov za določanje relativne spremljajoče storitve ... 44
Tabela 7: Rezultati segmentiranja ... 48
Tabela 8: Vrednosti spremenljivk nakupnega vedenja za posamezne segmente ... 49
Tabela 9: Odločilne in neodločilne lastnosti proizvoda ali storitve ... 59
Tabela 10: Primer možnih strategij ... 60
Tabela 11: Različne kategorije raziskav organizacije ... 63
Tabela 12: Razlike med kolonizatorji in konsolidatorji ... 65
Tabela 13: Pomen posameznih oblik spremljajočih storitev v segmentu S2 ... 73
Tabela 14: Pomen posameznih oblik spremljajočih storitev v segmentu S3 ... 74
Tabela 15: Prikaz strategije spremljajočih storitev v segmentu S2 ... 82
Tabela 16: Prikaz strategije spremljajočih storitev v segmentu S3 ... 85

Seznam slik

Slika 1: Notranja in zunanja razmerja v medorganizacijskem trženju ... 6
Slika 2: Deleži držav članic CETOP-a v prodaji izdelkov hidravlike v letu 2001 ... 7
Slika 3: Deleži prodaje posameznih skupin izdelkov v hidravliki ... 8
Slika 4: Indeks produktivnosti v predelovalnih dejavnostih 1991-2001 ... 9
Slika 5: Število zaposlenih in investicije v osnovna sredstva 1991-2001 ... 9
Slika 6: Organizacijska shema podjetja ... 10
Slika 7: Vrednost prodaje podjetja Kladivar v letih od 1996 do 2004 ... 11
Slika 8: Različne hidravlične sestavine ... 11
Slika 9: Primer hidravličnega sistema ... 12
Slika 10: Razsežnost proizvodov med snovnostjo in nesnovnostjo ... 13
Slika 11: Krivulja življenjskega cikla proizvoda ... 18
Slika 12: Življenjski cikel proizvoda z vidika cene in stroškov oskrbe ... 19
Slika 13: Shematski prikaz ponudbe podjetja Kladivar ... 27
Slika 14: Prekrivanje vsebine posameznih oblik spremljajočih storitev ... 31
Slika 15: Grafični prikaz mikro in makro segmentiranja ... 33
Slika 16: Nizanje okvirjev ... 36
Slika 17: Potencialni segmenti ... 37
Slika 18: Segmenti odjemalcev ... 37
Slika 19: Potek segmentiranja ... 39
Slika 20: Prikaz segmentov ... 48
Slika 21: Porterjev model generičnih poslovnih strategij ... 53
Slika 22: Tri glavne faze ciljnega trženja ... 56
Slika 23: Dejavniki, ki vplivajo na strategijo izbora ciljnih segmentov ... 56
Slika 24: Štiri generične oblike diferenciacije ... 58

Pojmovnik uporabljenih angleških izrazov

business-to-business marketing	trženje med podjetji
core competence	temeljna zmožnost
expeditionary marketing	ekspedicijski marketing – trženje usmerjeno v prepoznavanje prihodnjih potreb odjemalcev
fast-second strategy	strategija zgodnjega sledilca
flow goods	standardni proizvodi, ki se naročajo večinoma iz zaloge in se prodajajo preko distributerjev
make-to-order	proizvajanje na osnovi konkretnega naročila odjemalca
nested approach	okvirjenje – večstopenjsko segmentiranje na podlagi hierarhično urejenih spremenjivk
one-to-one	tržno komuniciranje na osnovi osebnih stikov tržnikov z odjemalci
projects	projekti – so proizvodi po specifičnih zahtevah odjemalcev s precejšnjim deležem vsebine znanja; sestavljeni so v sistem iz različnih sestavin ali podsklopov
single sourcing	zagotavljanje oskrbe odjemalca s strani enega dobavitelja
two-step cluster analysis	statistična metoda dvostopenjskega razvrščanja v skupine oziroma grozde

1 Uvod

Podjetje Kladivar proizvaja in trži hidravlične sestavine in sisteme. Tržišče teh proizvodov je v fazi zrelosti, kar povzroča stalne cenovne pritiske oziroma nizko ceno kot osnovo konkuriranja. V nasprotju pa je opazen porast pomena spremljajočih storitev, ki proizvodom dodajajo vrednost in so lahko osnova za diferenciranje ponudbe (Webster, 1979, str. 69). Tako se pojavljajo proizvodi, ki skupaj z ustrezno spremljajočo storitvijo predstavljajo drugačen, za odjemalca več vreden proizvod.

Odjemalci hidravličnih sistemov in sestavin so podjetja in organizacije, ki te proizvode vgrajujejo v svoje proizvode (stroje, naprave), jih uporabljajo v sklopu svoje proizvodne opreme ali pa posredujejo nadaljnjim odjemalcem. Ta podjetja se osredotočajo na svoje temeljne zmožnosti, ki večinoma ne vključujejo hidravlike, ker je ta za obvladovanje preobširna. Želene izdelke in storitve zato iščejo pri dobaviteljih.

Bolj kot so potrebe kompleksne, večji pomen pridobivajo spremljajoče storitve dobavitelja. Te odjemalcem omogočajo ustrezno nadgradnjo njihovih procesov, tako da lahko uspešneje zadovoljijo potrebe njihovih odjemalcev. Ponudbe standardnih rešitev zanje praviloma ni, zato se morajo zanesti na sposobnosti dobavitelja. Po drugi strani pa odjemalci z enostavnejšimi zahtevami iščejo standardne rešitve, zato imata sam proizvod in njegova cena tu večji pomen (Mahin, 1991, str. 277).

Danes je že precejšen del naporov podjetja usmerjen v zagotavljanje kakovostnih spremljajočih storitev. Od zagotavljanja hitre in celovite oskrbe s proizvodi, tehnične podpore in projektiranja, do različnih oblik vzdrževalnih storitev. Kaže, da so potrebe odjemalcev na tem področju zelo različne, ravno tako pa je različna njihova pripravljenost priznavati spremljajočim storitvam ustrezno ceno.

Pojem spremljajoče storitve je zelo širok. Vključuje oblike, ki so tako pri različnih odjemalcih, kot tudi v različnih fazah odvijanja naročila drugače vrednotene. Sistematična obravnava spremljajočih storitev zahteva, da se te oblike odkrijejo in pravilno uporabijo (Cespedes, 1995, str. 248).

Zagotavljanje spremljajočih storitev je pri zahtevnejših odjemalcih največkrat pogoj za pridobitev večjih naročil. Z njihovo pomočjo pa se lahko ustvari tudi učinkovita povezava med dobaviteljem in nosilci različnih vlog nakupnega centra odjemalca (Rangan, 1995, str. 530). Stroški zagotavljanja spremljajočih storitev se morajo kriti s ceno končnega proizvoda, katero mora biti odjemalec pripravljen priznavati. Razkritje segmentov odjemalcev, ki so za zahtevane storitve pripravljeni plačati ustrezno ceno, je zato za donosnost dobavitelja temeljnega pomena (Glynn, 1995, str. 180).

Podjetje Kladivar posluje na tržiščih evropskih držav. Razen v Sloveniji je že dalj časa prisotno tudi v državah Z Evrope, vedno močneje pa se širi tudi v države JV Evrope. Opazno je, da je pomen spremljajočih storitev na razvitih tržiščih Z Evrope ter tudi Slovenije v splošnem že dobro poznan, njihovo ceno pa so izbrani odjemalci pripravljeni plačati, saj so jim posledične koristi znane. Na razvijajočih s tržiščih JV Evrope pa ta trend še ni izrazit. Odjemalci želijo doseči predvsem čim ugodnejšo ceno, pomen spremljajočih storitev pa je zanemarjen oziroma je njihov učinek še slabo poznan.

1.1 Namen in cilji dela

Namen magistrskega dela je raziskati možnosti za diferenciacijo proizvodov podjetja Kladivar s pomočjo spremljajočih storitev. V Kladivarju se zavedamo, da imajo naši proizvodi tudi neko nesnovno vrednost ter da nam nekatere aktivnosti, ki jih v tej zvezi izvajamo, zagotavljajo ugoden konkurenčni položaj. Zato je smiselno to področje sistematično raziskati in celovito obravnavati.

Najprej si zastavimo vprašanje, kaj sploh spremljajoča storitev je, katere aktivnosti Kladivarju sorodna podjetja na tem področju že izvajajo in katere oblike teh storitev so za odjemalce pomembne. Predpostavimo tudi, da se različni odjemalci na različne spremljajoče storitve odzivajo drugače, jim pripisujejo različno vrednost ter jih je treba zato različno obravnavati in jim nameniti ustrezno ponudbo spremljajočih storitev.

Končni cilj je izdelati takšno strategijo spremljajočih storitev, ki bo odjemalcem ustrezala, bo učinkovita in bo upoštevala tudi razvoj njihovih prihodnjih potreb. Posameznim segmentom odjemalcev želimo nameniti le tiste oblike spremljajočih storitev, katerim ti pripisujejo primerno vrednost izraženo v višji ceni proizvodov ter omogočajo razlikovanje ponudbe podjetja Kladivar od konkurenčne. Tako si lahko podjetje v ciljnih segmentih zagotoviti dolgoročno ugoden tržni položaj ter s tem povezano dolgoročno donosnost.

Temeljna hipoteza dela je:

- Spremljajoče storitve omogočajo diferenciacijo sicer vedno bolj standardiziranih proizvodov ter rešitev iz objema konkuriranja na podlagi nizke cene.
- Različni segmenti odjemalcev različne oblike spremljajočih storitev, različno vrednotijo, zato tudi priznavajo različne cene proizvodov.
- Za zagotovitev uspešnega trženja mora podjetje te segmente odkriti ter izdelati strategijo razvoja spremljajočih storitev za doseganje želene diferenciacije.
- Za zagotavljanje dolgoročne donosnosti mora podjetje ustrezne spremljajoče storitve nuditi le tistim odjemalcem, ki zato priznavajo višjo ceno proizvoda.

1.2 Raziskovalne metode

Delo temelji na teoretičnih osnovah, ki so navedene v relevantni literaturi, in na obdelavi podatkov ter informacij iz strokovne literature, informacijskega sistema podjetja, razgovorov z zaposlenimi in odjemalci Kladivarja ter iz drugih virov, ki so na voljo v poslovnem okolju podjetja Kladivar.

Teoretična izhodišča so obravnavana po deduktivni metodi. Obravnava spremljajočih storitev iz značilnosti dveh širših pojmov medorganizacijskega trženja in storitev opredeli pojem spremljajočih storitev v trženju med organizacijami. Teoretični del segmentiranja odjemalcev prehaja iz začetnih splošnih spoznanj segmentiranja preko njegovih posebnosti v medorganizacijskem trženju do primerov segmentiranja na podlagi spremljajočih storitev. Tako tudi teoretična obravnava poglavja o strategiji prehaja iz splošnih spoznanj poslovnih strategij do posebnosti značilnih za trženjske strategije na osnovi spremljajočih storitev.

Raziskovalni del vključuje več različnih metod raziskovanja. Raziskava in identifikacija oblik spremljajočih storitev na tržišču fluidne tehnike upošteva metode sinteze in primerjave.

Segmentiranje je izvedeno na podlagi induktivne metode, ki iz značilnosti posameznih odjemalcev razkriva skupne splošne značilnosti posameznih segmentov. Pri zbiranju podatkov vključuje tudi metodo intervjuja. Izdelava strategije je osnovana na deduktivni metodi, ki iz širših izhodišč s pomočjo sinteze izpelje predlog strategije spremljajočih storitev podjetja Kladivar.

1.3 Omejitve raziskave

V raziskavi so uporabljene izkušnje in znanje iz poklicnega delovanja, katere v tem magistrskem delu ni mogoče podrobneje dokumentirati.

Tajnost uporabljenih podatkov o posameznih odjemalcih podjetja Kladivar ne dovoljuje prikaza v splošno dostopnih delih. To je treba upoštevati predvsem v poglavju o segmentiranju odjemalcev, kjer so predstavljeni le rezultati, ne pa tudi uporabljeni podatki. Iz istega razloga so v tem magistrskem delu odjemalci obravnavani le na podlagi opisa posameznih izstopajočih skupnih značilnostih in tako večinoma v sklopu obravnave posameznih segmentov.

V nalogi so tudi konkurenti podjetja Kladivar obravnavani le do mere, ki jo dopuščajo interesi podjetja po varovanju informacij o poslovnih usmeritvah. Podobno kot pri obravnavi odjemalcev sta zato tudi analiza konkurentov in snovanje strategij do njih omejena le na predstavitev splošnih značilnosti in usmeritev v povezavi s posameznimi segmenti odjemalcev.

Pojem spremljajočih storitev je bil med tržniki Kladivarja v času raziskave še precej nepoznan, zato od njih ni bilo mogoče pričakovati njegovega celovitega razumevanja in povezovanja s potrebami odjemalcev. Zato so ocene pridobljene z interno anketo lahko precej subjektivne.

Opravljena raziskava je obsežna in kompleksna. Obravnava trženje med organizacijami, storitve in spremljajoče storitve, segmentiranje, izdelavo strategije na podlagi sedanjih in prihodnjih potreb odjemalcev ter se podaja tudi na interdisciplinarna področja, kot je obravnava vrednot odjemalcev. Zato vseh obravnavanih tem v omejenem obsegu magistrskega dela ni bilo mogoče raziskati v vseh podrobnostih in tako temeljito, kot bi bilo v raziskovalnem delu najbolje. Pač pa so v sklepu tega magistrskega dela predlagane tudi usmeritve za nadaljnje raziskovanje.

1.4 Pregled vsebine

Magistrsko delo je po vsebini razdeljeno v štiri tematsko zaokrožene dele, ki so razdeljeni v posamezna poglavja. Zaradi tesnejše navezave raziskovalnega dela na teoretske osnove in tematske celovitosti so poglavja zasnovana tako, da so v njih najprej obravnavana teoretična izhodišča, ki so nato v nadaljevanju upoštevana v sami raziskavi.

Prvi del je namenjen predstavitvi spremljajočih storitev v trženju med organizacijami. Prikazane so splošne značilnosti in posebnosti medorganizacijskih tržišč, lastnosti slovenskega in evropskih tržišč fluidne tehnike ter podjetja Kladivar, katerega to delo tudi obravnava. Nadaljevanje je namenjeno predstavitvi pojma spremljajočih storitev. Vsebuje pregled teoretičnih izhodišč s področja spremljajočih storitev, poudarek pa je na trženju med organizacijami.

Drugi del je namenjen spremljajočim storitvam, ki sodijo na področje fluidne tehnike, ter navaja različne oblike teh storitev. Začne se s pregledom ponudbe pomembnejših podjetij s področja fluidne tehnike, ki svoj tržni položaj očitno utrjujejo tudi s ponudbo spremljajočih storitev. Iz tega pregleda izhaja izbor štirih značilnih oblik spremljajočih storitev, ki so v nadaljevanju naloge podrobneje obravnavane. Sledi analiza obstoječih spremljajočih storitev podjetja Kladivar, kjer so njegove spremljajoče storitve razkrite in primerjane s storitvami drugih relevantnih podjetij.

Tretji del vsebuje segmentiranje obstoječih odjemalcev podjetja Kladivar na podlagi spremljajočih storitev. V začetku predstavi teoretična izhodišča za zasnovo segmentiranja. Sledi segmentiranje odjemalcev podjetja Kladivar, ki razkrije tri značilne segmente odjemalcev, ki se med seboj razlikujejo po zahtevanem obsegu spremljajočih storitev in po višini cene, ki so jo pripravljeni plačati za proizvode. Vsi trije segmenti nato tudi podrobneje predstavljeni.

V četrtem delu je obravnavana strategija spremljajočih storitev. Po teoretičnem uvodu in predstavitvi poslovne strategije podjetja Kladivar sledi izbor ciljnih segmentov. Izmed treh sta izbrana dva ciljna segmenta, katera sta v nadaljevanju obravnavana najprej s stališča ključnih odjemalcev in konkurentov, nato pa s stališča tržne umestitve Kladivarja v teh segmentih.

Osnova za snovanje strategije spremljajočih storitev podjetja Kladivar so prihodnje potrebe odjemalcev, ki jih nakazuje obravnava domnevnih vrednot ključnih odjemalcev. Na podlagi obstoječe tržne umestitve Kladivarja, predvidenih prihodnjih potreb in predlagane temeljne tržne strategije zgodnjega sledilca je nato zasnovan predlog novih temeljnih zmožnosti Kladivarja ter strategije razvoja spremljajočih storitev za oba ciljna segmenta.

2 Spremljajoče storitve v trženju med organizacijami

2.1 Značilnosti trženja med organizacijami

Po namenu uporabe izdelkov ali storitev delimo trženje na potrošno trženje in trženje med organizacijami oziroma medorganizacijsko trženje.

Medorganizacijsko trženje obsega trženje izdelkov in storitev podjetjem, državnim ustanovam ter ostalim nepridobitnim organizacijam, katere nato uporabljajo kot vložek v proces ustvarjanja novih proizvodov ali storitev za nadaljnjo prodajo (Rangan, 1995, str. 3). Trženje med podjetji (angl.: business-to-business marketing) je ožji pojem medorganizacijskega trženja (Tavčar, 2000a, str. 30).

Medorganizacijskih tržišč ter potrošnih tržišč ne smemo enačiti, saj se po svoji naravi precej razlikujejo.

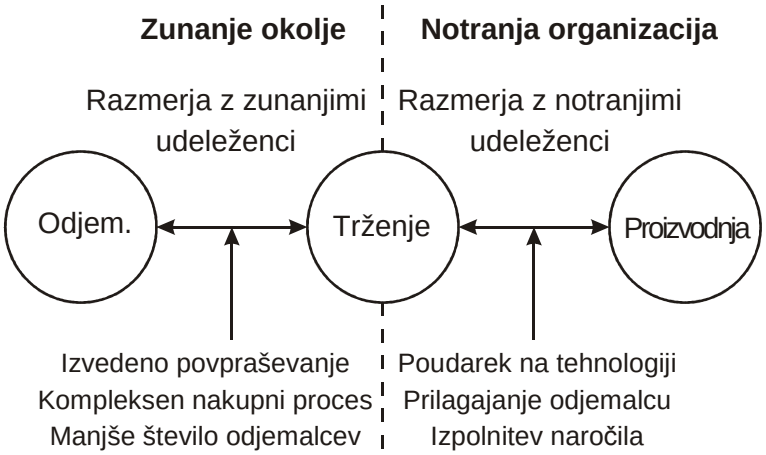
- Povpraševanje na medorganizacijskih tržiščih je izvedeno iz povpraševanja na potrošnih tržiščih. Porast povpraševanja na potrošnih tržiščih vzpodbuja tudi porast povpraševanja na medorganizacijskih, saj podjetja kupujejo od svojih dobaviteljev proizvode ali storitve za ustvarjanje svoje ponudbe na potrošnih tržiščih (Rangan, 1995, str. 5).

- Elastičnost povpraševanja na medorganizacijskih tržiščih lahko izhaja iz elastičnosti povpraševanja na potrošnih tržiščih (Hutt, 2001, str. 10). Če so končni porabniki cenovno neobčutljivi so cenovno neobčutljivi tudi proizvajalci - odjemalci na medorganizacijskih tržiščih. In obratno. Sicer pa je elastičnost povpraševanja odvisna od številnih dejavnikov, ki vplivajo na zaznano vrednost proizvoda ali storitve.
- V trženju med organizacijami je število odjemalcev manjše, lahko so tudi skoncentrirani na določeni geografski lokaciji. Celo le nekaj odjemalcev lahko predstavlja večino vrednosti prodaje enega dobavitelja (Cespedes, 1995, str. 186). Zaradi manjšega števila dobaviteljev in odjemalcev pa je za medorganizacijsko trženje značilna omejena konkurenca (Tavčar, 2000a, str. 36).
- Nabavni procesi odjemalca so lahko kompleksni in vključujejo večje število udeležencev z različnimi vlogami. Na kompleksnost nabave običajno vpliva organizacijska struktura odjemalca, strateški pomen nakupa, vrednost nakupa ter kompleksnost odjemalčeve potrebe. Nabavne odločitve so bolj racionalne in temeljijo na pričakovanih zmožnostih proizvoda oziroma na koristih, ki jih odjemalec pričakuje (Rangan, 1995, str. 6).
- Vrednost nakupa je večja.
- Panožne značilnosti odjemalcev so načeloma pomembnejše od drugih značilnosti, pomembnih npr. pri potrošnem trženju. Medorganizacijsko trženje je po svojem značaju mednarodno, pred geografsko pripadnostjo pa prevladujejo potrebe odjemalcev, ki so zaradi naraščajoče standardizacije znotraj ene panoge vedno bolj homogene (Tavčar, 2000a, str. 37).

Značilnosti medorganizacijskega trženja pa moramo razumeti tudi z vedenjskega vidika, ki ga predstavljajo razmerja z zunanjimi in notranjimi udeleženci medorganizacijskega trženja. Rangan opozarja, da so ta razmerja zelo kompleksna in pomembna (Rangan, 1995, str. 5). Slika 1 prikazuje razmerja z zunanjimi udeleženci, ki nastanejo med dobaviteljem in odjemalcem v medorganizacijskem trženju, ter notranja razmerja, ki zajemajo razmerje med trženjem in proizvodnjo dobavitelja.

Izvedeno povpraševanje, kompleksen nakupni proces in manjše število odjemalcev so dejavnostne značilnosti, ki vplivajo na razmerja med dobavitelji in odjemalci. V trženje se posledično vključujejo številni posamezniki iz različnih funkcij in hierarhičnih ravni obeh organizacij. Povezave se tvorijo neposredno ali prek tržnikov obeh strani, dobaviteljev in odjemalcev (Tavčar, 2000a, str. 38). Značilno tesno sodelovanje med organizacijami, dobavitelji in odjemalci, je rezultat večjih stroškov ustvarjanja individualnega menjalnega razmerja, ki večinoma temelji na spoznavanju in ustvarjanju medsebojnega zaupanja. Vzpostavljanje razmerij je kompleksen proces, ki poteka skozi več faz, kot so: izbira partnerja, definiranje namena razmerja, definiranje globine razmerja, kreiranje vrednosti razmerja ter na koncu njegovo vzdrževanje. Ko pa so enkrat trdne vezi med obema partnerjema vzpostavljene pa je prekinitev razmerja težavna in njeni stroški praviloma vzpodbujajo oba partnerja k vzdrževanju razmerja (Blois, 2000, str. 382).

Slika 1: Notranja in zunanja razmerja v medorganizacijskem trženju



Vir: Rangan, 1995, str.5

Rangan je izpostavil dejavnike, ki vplivajo na razmerja z notranjimi udeleženci.

- Boljša tehnologija, superiorni proizvodi, proizvodna učinkovitost so na medorganizacijskih tržiščih še posebej močni dejavniki za zagotavljanje konkurenčne prednosti. Izpostavlja se pomen stalnih izboljšav proizvodov in procesov.
- Sposobnost prilagajanja zahtevam posameznih odjemalcev ima močnejši pomen na medorganizacijskih tržiščih, kot na potrošnih. Podjetja vzpostavljajo posebne skupine strokovnjakov, ki so sposobni dojeti specifične potrebe ključnih odjemalcev ter ustrezno prilagoditi proizvode in procese tako njihovim zahtevam, kot tudi zahtevam nadaljnjih končnih porabnikov.
- Proces izpolnjevanja naročila na medorganizacijskih tržiščih se loči od izpolnjevanja naročila na potrošnih tržiščih. Na medorganizacijskih tržiščih je večje število proizvodov narejeno po naročilu, kar pomeni da se proizvodni proces sproži šele ob konkretnem naročilu odjemalca (angl. make-to-order) in ne na podlagi napovedi prodaje v prihodnjih obdobjih, kot je to značilno na potrošnih tržiščih.

Ker imajo odločitve o proizvodih usodnejši pomen, rezultati pa so daljnosežnejši, je tržno odločanje pogosto centralizirano, odločitve pa opravljajo višje poslovodne ravni. Sodelovanje tržnika znotraj organizacije je obojestransko in poteka tako med drugimi funkcijami, kot tudi z vodstvom organizacije. Pri večji kompleksnosti proizvodov in razmerij z odjemalci narašča pomen usklajevalne vloge tržne funkcije. Tržnik je tisti, ki mora razumeti tako potrebe odjemalcev, kot tudi sposobnosti svoje organizacije in biti sposoben ta spoznanja vključiti v razvoj strategij za zadovoljevanje potreb odjemalcev (Hutt, 2001, str. 7). Njegova usklajevalna vloga se odraža pri snovanju nestrukturiranih skupin znotraj lastne organizacije in pogosto tudi znotraj druge organizacije, pri povezovanju znotraj enakih hierarhičnih ravni med dobaviteljem in odjemalcem ter pri povezanem delovanju nastalih neformalnih skupin obeh organizacij (Tavčar, 2000a, str. 38).

2.1.1 Značilnosti slovenskega in evropskih tržišč fluidne tehnike

Po definiciji evropskega komiteja za fluidno tehniko CETOP (Comité Européen des Transmission Oléohydrauliques et Pneumatiques) je fluidna tehnika kontroliran prenos energije s pomočjo fluidov, kot so voda, olje in zrak. Glede na uporabljen fluid se deli na hidravliko, kjer so mediji kapljevine (olje, voda, emulzije), ter na pnevmatiko, kjer je medij zrak (CETOP, 2002).

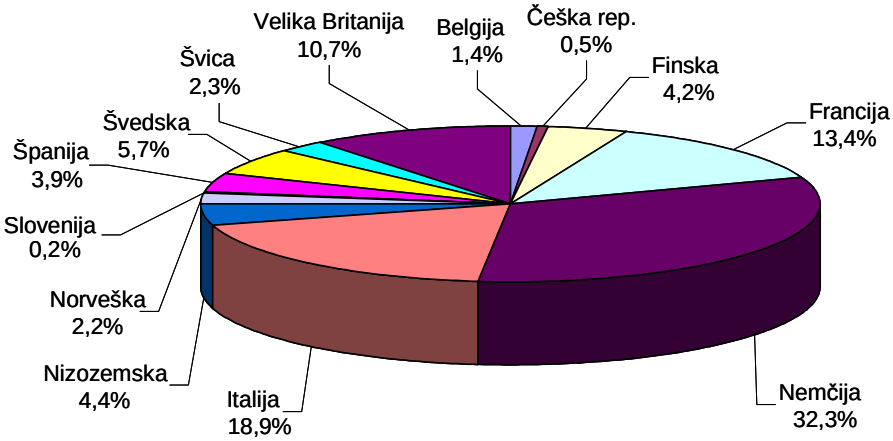
Trženje fluidne tehnike sodi v trženje med organizacijami, saj se pripadajoči izdelki in storitve prodajajo drugim organizacijam:

- proizvajalcem hidravličnih sistemov ali naprav, ki jih vključujejo v svoje proizvode,
- uporabnikom, pri katerih postopno prehajajo v njihove proizvode, ker so del njihove proizvodne opreme, oziroma jih kot nadomestne dele uporabljajo za vzdrževanje svojega proizvodnega procesa,
- preprodajalcem, ki jih posredujejo nadaljnjim odjemalcem.

Vrednost prodaje fluidne tehnike članov komiteja CETOP je na področju EU in EFTA v letu 2001 znašala 8,9 mrd EUR, od tega je večji delež prodaje pripadal hidravliki (6,3 mrd EUR), preostali znatno manjši pa pnevmatiki (CETOP Statistics 2001, 2003, str. 1-3). Ker vsi proizvajalci niso člani CETOP-a predstavljajo prikazani podatki približno 80% prodaje na področju EU in EFTA. Ker obravnava pnevmatike ne sodi v obseg te naloge, bo v nadaljevanju obravnavana le hidravlika.

Na spodnjem grafu (Slika 2) so prikazani deleži posameznih držav v celotni vrednosti prodaje hidravlike. Največji deleži pripadajo Nemčiji, Italiji, Franciji ter Veliki Britaniji, skupno nekaj več kot 75%. Slovenija zavzema najmanjši delež, le 0,2%.

Slika 2: Deleži držav članic CETOP-a v prodaji izdelkov hidravlike v letu 2001



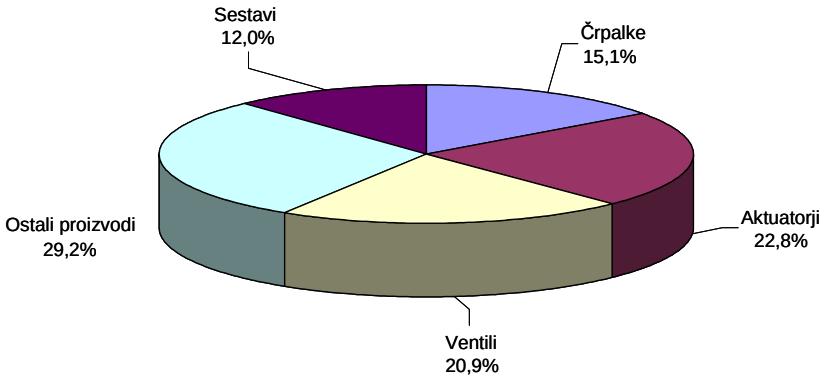
Vir: CETOP Statistics 2001, 2003, str. 1

Po priporočilih CETOP-a (CETOP Statistics 2001, 2003, str. 4) delimo izdelke hidravlike v sledeče skupine:

- črpalke,
- aktuatorji (hidravlični motorji, hidravlični valji, zasučni aktuatorji),

- ventili,
- sestavi (hidravlični sistemi, ostali sestavi),
- ostale sestavine (filtri, akumulatorji, priključki, cevi).

Slika 3: Deleži prodaje posameznih skupin izdelkov v hidravliki



Vir: CETOP Statistics 2001, 2003, str. 4

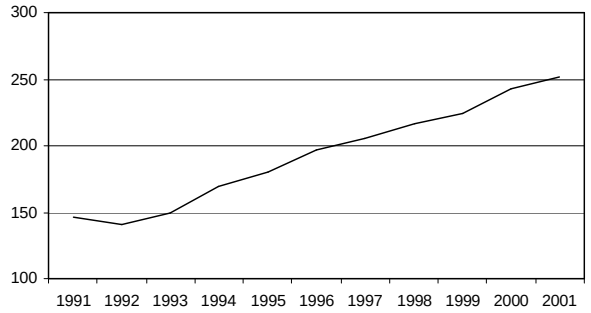
Slika 3 prikazuje deleže vrednosti prodaje posameznih skupin izdelkov hidravlike. Deleži so dokaj enakomerno razporejeni, največjega pa predstavljata skupini aktuatorjev in ventilov. V 12% deležu skupine sestavov so z 88% zastopani hidravlični sistemi, kar znaša 10,5% celotne vrednosti.

V Evropi je panoga oljne hidravlike zelo koncentrirana, predvsem zaradi združevanja in prevzemanja podjetij, ki je bilo v zadnjem desetletju zelo intenzivno in se kot tako nadaljuje še naprej. Po ocenah naj bi prvih 10 podjetij predstavljalo približno 80% celotne vrednosti prodaje v tej panogi (Kopač, 2001, str. 45).

Cilji prevzemanja in združevanja so predvsem krepitev tržne pozicije podjetij, katera tako pridobijo nova tržišča in proizvode ter povečajo svoj intelektualni kapital. Poseben pomen pridobiva tudi zagotavljanje oskrbe odjemalcev s strani enega podjetja (angl. single sourcing), katero pa so zaradi množice različnih proizvodov v hidravliki sposobni izpolnjevati le največji dobavitelji.

V Sloveniji sodi hidravlika med kovinsko predelovalne dejavnosti, področje proizvodnje strojev in naprav. Razmere v gospodarstvu devetdesetih let prejšnjega stoletja sta zaznamovala razpad jugoslovanskega tržišča ter uvedba tržnega gospodarstva. Sledila je stalna rast produktivnosti v predelovalnih dejavnostih, ki je bilo pogoj za obstoj podjetij v novo nastalih razmerah konkurence (Slika 4 na naslednji strani). Značilno je bilo zmanjševanje števila zaposlenih in povečevanje investicij v osnovna sredstva. Od leta 1991 se je tako število zaposlenih zmanjšalo s 320.000 na 212.000 v letu 2001, opazen pa je močan porast investicij v osnovna sredstva podjetij, kateri se z leti še stopnjuje. V letu 2001 so podjetja investirala v osnovna sredstva preko 125 mrd SIT (Slika 5).

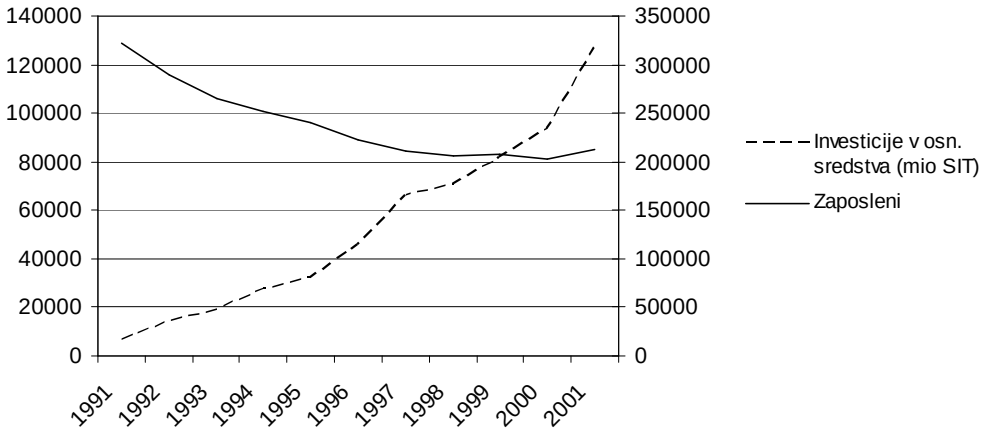
Slika 4: Indeks produktivnosti v predelovalnih dejavnostih 1991-2001



100 – indeks produktivnosti leta 1969

Vir: Statistični letopis RS 2003, str. 314

Slika 5: Število zaposlenih in investicije v osnovna sredstva 1991-2001



Vir: Statistični letopis RS 2003, str. 314

2.1.2 Podjetje Kladivar

Kladivar je bil ustanovljen leta 1949. V program fluidne tehnike se je vključil proti koncu šestdesetih let s proizvodnjo manj zahtevnih sestavin, v začetku sedemdesetih let pa se je povezal s priznanimi svetovnimi proizvajalci ter postal njihov dobavitelj. V tem času je osnoval tudi svojo razvojno skupino, ki je oblikovala sestavine za prodajo pod lastno blagovno znamko Kladivar. Proti koncu sedemdesetih in v začetku osemdesetih let je tako Kladivar že lahko ponudil obsežen katalog standardnih hidravličnih sestavin s področja industrijske in mobilne hidravlike.

Z lastnim znanjem, sposobnostjo, inovativnostjo in izkušnjami se je Kladivar vključil na zahtevnejša tržišča posebnih hidravličnih sestavin, z lastnim inženiringom pa tudi na tržišča hidravličnih sistemov. Kladivar stalno posodablja tehnološko opremo, dobro pa je opremljen in usposobljen za opravljanje procesov razvoja, proizvodnje in trženja.

Izdelke prodaja pod lastno in pod tujimi blagovnimi znamkami na tržiščih po celem svetu. Sistem zagotavljanja kakovosti po standardu ISO 9001:2000 je osnova za kakovost

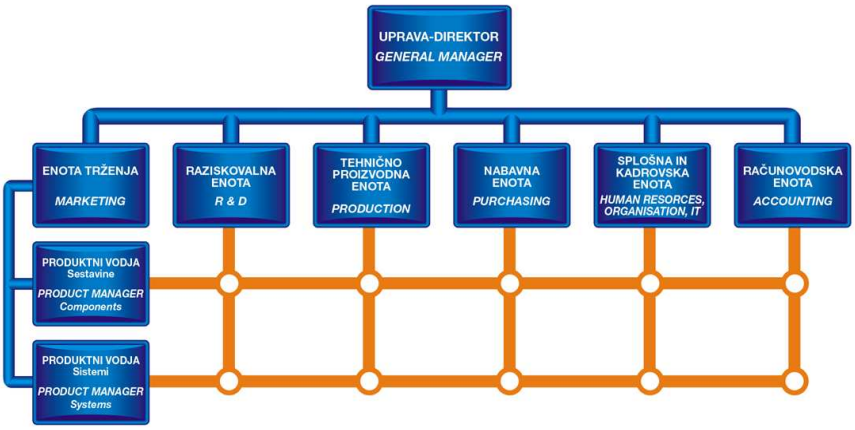
izdelkov, storitev in procesov in s tem tudi skrb za zadovoljstvo svojih odjemalcev. Zadovoljen odjemalec mu zagotavlja prihodnost in poslovno uspešnost. Danes je Kladivar najboljši sistemski dobavitelj sestavin in sistemov fluidne tehnike v Sloveniji in cenjen partner pri razvijanju in proizvodnji sestavin in sistemov na ciljnih tržiščih.

Podjetje Kladivar je delniška družba s približno 40 % deležem notranjega lastništva in enočlansko upravo. Družba je lastnik Inštituta za fluidno tehniko Žiri, preko katerega izvaja raziskovalne projekte in sodeluje z drugimi raziskovalnimi organizacijami.

Organizacijska shema je matrična (Slika 6) in vsebuje dve produktni skupini, "sestavine" in "sistemi". Produktna skupina "sestavine" zajema hidravlične sestavine, ki jih Kladivar razvija, proizvaja in trži, skupina "sistemi" pa vključuje:

- projektiranje, proizvodnjo in trženje hidravličnih sistemov,
- preprodajo proizvodov drugih proizvajalcev, s katerim podjetje dopolnjuje svojo ponudbo in
- izvajanje storitev.

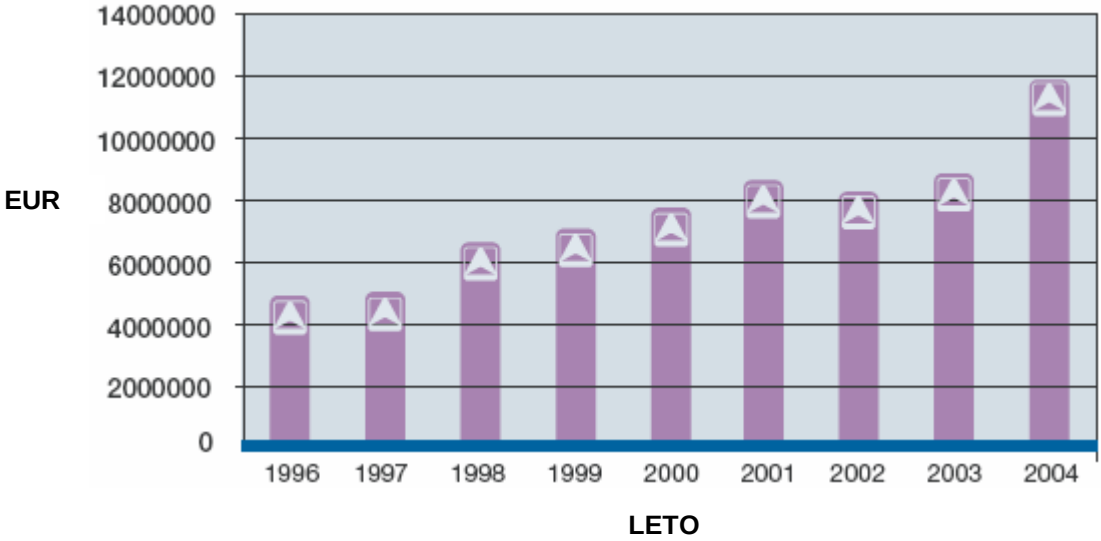
Slika 6: Organizacijska shema podjetja



Vir: Kladivar Žiri, spletna stran podjetja, 2005

V podjetju je zaposlenih 240 delavcev, ki ustvarijo približno 12.000.000 EUR prodaje letno (Slika 7). Od tega 75 % na tujih tržiščih in 25 % v Sloveniji. Za Kladivar največje tuje tržišče je nemško, ki predstavlja približno 35% celotne vrednosti prodaje. Podjetje ustvari približno polovico prodaje pod tujo blagovno znamko in nima nikakršnih licenčnih pogodb. Razpolaga z lastnim raziskovalno-razvojnim znanjem in proizvodno tehnologijo.

Slika 7: Vrednost prodaje podjetja Kladivar v letih od 1996 do 2004



Vir: Kladivar Žiri, spletna stran podjetja, 2005

2.2 Lastnosti proizvodov v hidravliki

Področje hidravlike je zelo širok pojem, saj zajema veliko število različnih proizvodov. Po navedbah enega vodilnih proizvajalcev (Parker Hannifin, 2004) ta dobavlja preko 200.000 različnih proizvodov hidravlike, vendar tudi tako široka ponudba predstavlja le večji delež proizvodov, ki se v hidravliki običajno uporabljajo.

Slika 8: Različne hidravlične sestavine

Proizvode delimo na izdelke in storitve. V hidravliki je najširše sprejeta delitev izdelkov po zasnovi komiteja CETOP. Glede na tehnične lastnosti izdelkov, ki se odražajo v konstrukcijskih značilnostih, deli izdelke na črpalke, aktuatorje, ventile, sestave in ostale sestavine.

Po namenu delimo izdelke na surovine in materiale, sestavne dele in opremo (Tavčar, 2000a, str. 72). V hidravliki se izdelki pojavljajo kot sestavni deli in kot oprema.

Med sestavne dele štejemo hidravlične sestavine. Skupina hidravličnih sestavin je prikazana na Sliki 8. To so posamični izdelki, ki so opravljajo neko funkcijo toda ne samostojno. Ta skupina je zelo obsežna in se deli na več podskupin.

Med opremo pa prištevamo hidravlične sisteme, primer tega prikazuje Slika 9. To je sestav med seboj povezanih hidravličnih sestavin in tvori celoto, ki omogoča pretvorbo, prenos in krmiljenje energije hidravličnih fluidov. Ti sistemi so zasnovani in izdelani v skladu s specifičnimi zahtevami stroja, katerega poganjajo in krmilijo.

Slika 9: Primer hidravličnega sistema

Proizvode delimo tudi glede na njihov namen uporabe. Osnovna je delitev na proizvode industrijske in mobilne hidravlike. Proizvodi industrijske hidravlike se uporabljajo v industriji kot pomemben del raznih industrijskih strojev. Proizvodi iz skupine mobilne hidravlike pa se uporabljajo na mobilnih strojih kot je gradbena in kmetijska mehanizacija ter vojaška oprema, več specializiranih aplikacij pa je mogoče najti tudi v letalstvu in vesoljski tehniki.

V hidravliki je možna delitev proizvodov tudi glede na njihovo standardiziranost.

- Standardni proizvodi ustrezajo mednarodnim standardom in so kot taki zamenljivi s proizvodi drugih proizvajalcev. Sem sodijo večinoma sestavine industrijske hidravlike.
- Nekateri specializirani proizvodi so primerni za širši krog odjemalcev in jim nudijo neke posebne koristi. Sem sodijo enostavnejši hidravlični sistemi, razni podsestavi, kompleti sestavin in podobno.
- Nekateri specializirani proizvodi so posebej zasnovani le za določeno ožjo aplikacijo. To so posebne sestavine ter večina hidravličnih sistemov.

2.3 Opredelitev pojma spremljajočih storitev

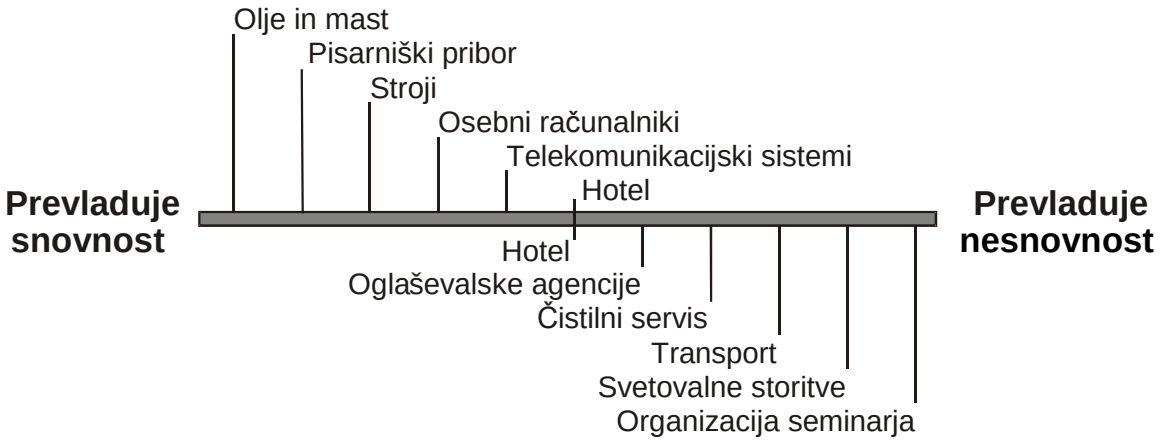
Pojem storitve je precej obširen, zato je splošno definicijo težko postaviti, saj sam proces, v katerem se storitev izvaja in posreduje potrošniku, narekuje vse njene značilnosti in otežuje natančno opredelitev (Zore, 2004, str. 9). Potočnik opredeljuje storitev kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi uporabniku (Potočnik, 2000, str. 18). Definicija Lovelocka pa vključuje tudi pomen vrednosti za odjemalca, izpostavi vezanost na kraj izvajanja ter minljivost storitve. Storitve so tako ekonomske aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost in zagotavljajo koristi za odjemalca v točno določenem kraju in času (Lovelock, 1999, str. 5).

Pri opisovanju storitve se največkrat naslonimo na razlike med storitvijo in izdelkom, katerega zaradi njegove snovne narave laže dojamemo. Te razlike lahko opišemo z značilnostmi kot so neopredmetenost, neločljivost porabnika in izvajalca storitve, minljivost, spremenljivost kakovosti, težavnost ugotavljanja oziroma nadziranja kakovosti, visoka stopnja tveganja, prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov ter ustvarjanje osebnih stikov med odjemalcem ter izvajalcem (Lovelock, 1999). Opredelitev storitve kot "nematerialnega blaga" je sporna, saj imajo določene storitve elemente snovnosti (Potočnik, 2000, str. 18), vse več proizvodov pa ima tudi znatno storitveno sestavino. Čisti izdelek in čisto storitev tako lahko razumemo kot dve skrajnosti kontinuuma, znotraj katerega lahko razvrstimo določen proizvod (Slika 10).

Glede na delež storitev lahko zato določimo pet vrst ponudbe:

- samo izdelek, katerega ne spremlja nikakršna storitev,
- izdelek s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek za odjemalca bolj privlačen,
- izdelek in storitev zastopana z enakim deležem,
- osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki,
- samo storitev.

Slika 10: Razsežnost proizvodov med snovnostjo in nesnovnostjo



Vir: Hutt, 2001, str. 335

Spremljajoče storitve predstavljajo manjši delež v vrednosti proizvoda, zato je v jedru ponudbe še vedno izdelek, katero storitve spremljajo in nadgrajujejo. Tako še vedno ostajamo oddaljeni od trženja pretežno storitvene ponudbe.

Na Sliki 10 so tipičen primer stroji. Stroj kot proizvod vsebuje večji delež snovnih sestavin v njegovi celotni vrednosti, spremljajoče storitve pa predstavljajo manjši delež nesnovnih sestavin vrednosti. Vendar lahko pri enakih ali zelo podobnih izdelkih spremljajoče storitve kljub svojemu manjšemu deležu omogočajo bistveno razlikovanje med dobavitelji in so lahko odločujoče za nakupno odločitev.

V nasprotju s prevladujočo snovnostjo strojev je pretežna nesnovnost transporta. Največji delež nesnovnih sestavin vrednosti proizvoda predstavljajo storitve, manjši snovni del

pa je lahko avtobus. V tem primeru je lahko snovni del proizvoda odločujoč pri nakupni odločitvi. Dober in lepo vzdrževan avtobus je lahko znak za kakovostno izvedbo storitve, torej za zanesljivo in udobno vožnjo.

Spremljajoče storitve lahko delimo (Blois, 2000, str. 328) tudi na tiste ki:

- izboljšujejo delovanje proizvoda, vključujejo vgradnjo, aplikacijski inženiring in izobraževanje uporabnikov ter so značilne predvsem za medorganizacijska tržišča,
- podaljšujejo življenjsko dobo proizvoda, so enako pomembne na vseh tržiščih in vključujejo vzdrževalne storitve,
- zmanjšujejo tveganja glede delovanja in vsebujejo predvsem garancije proizvajalca.

Podjetje naj spremljajoče storitve združi v celovito ponudbo tako, da si ob čimbolj ugodnem odzivu odjemalcev zagotovi čim nižje stroške izvajanja ter ustvari optimalno kombinacijo izdelka in spremljajočih storitev.

Storitve lahko v trženju med organizacijami delimo v dve skupini, odvisno od tega kaj predstavlja večino vrednosti proizvoda, izdelek ali storitev. Tako v prvi skupini storitve predstavljajo veliko večino vrednosti proizvoda, se tržijo samostojno in niso nujno povezane z izdelkom. Gre za zelo širok nabor različnih storitev, kot so zavarovalniške, bančniške, svetovalske in podobne storitve.

V drugi skupini pa zasledimo spremljajoče storitve, katere vedno razumemo v povezavi z nekim snovnim izdelkom oziroma ta izdelek spremljajo (Hutt, 2001, str. 331). Njihov pomen pa je lahko kljub manjšinskemu deležu enakovreden ali celo večji od pomena samega izdelka. Odjemalci v trženju med organizacijami tako razumejo proizvod kot sveženj snovnih in nesnovnih sestavin. Nesnovne storitve predstavljajo priložnost za diferenciacijo izdelkov, saj lahko posamezen izdelek spremljajo raznovrstne storitve, s katerimi lahko to razlikovanje ustvarimo (Smith, 1998, str. 83).

Že Webster, ki velja za enega prvih avtorjev s področja trženja med organizacijami, poudarja pomen spremljajočih storitev pri ustvarjanju celovite vrednosti razmerja med dobaviteljem in odjemalcem. Ugotavlja tudi, da je pomen posameznih oblik spremljajočih storitev odvisen od razmerja z odjemalcem, faze v življenjskem ciklu proizvoda in od vrste proizvoda. Odkriva tudi pomen ekonomičnosti v zagotavljanju spremljajočih storitev, saj premalo spremljajočih storitev oslabi učinkovitost trženja, če pa jih je preveč pa lahko ogrozijo donosnost podjetja. "Solidne in privlačne spremljajoče storitve so lahko ključen element diferenciacije proizvodov ter tržne segmentacije, ki obranijo podjetje pred agresivno cenovno konkurenco." (Webster, 1979, str. 69)

Med spremljajoče storitve, ki naj bi imele največji pomen pri proizvodih v fazi zrelosti, navaja dostavo proizvodov, manjše tehnične izboljšave ter tehnično podporo odjemalcev. Za naprave naj bi bile ključne tudi montaža in zagon, vzdrževanje ter razpoložljivost rezervnih delov, pri sestavinah pa je teža na razpoložljivosti in aplikacijski podpori.

Delo Webstra je bilo pomemben napredek v spoznavanju pomena spremljajočih storitev v trženju med organizacijami ter razkrivanju dejavnikov, ki vplivajo na pomen posamičnih spremljajočih storitev. Nadaljnji razvoj trženja med organizacijami, nova

znanstvena in strokovna spoznanja ter splošen tehnološki napredek, pa so omogočili nadaljnji razvoj tudi na področju spremljajočih storitev, zato ima to delo sedaj že omejeno veljavo.

Cespedes obravnava spremljajoče storitve z vidika vrednosti za odjemalca ter njegovega zadovoljstva. Proizvod je skupek koristi za odjemalca, ki vključuje:

- koristi, ki jih daje sam proizvod,
- podporo pri razvoju aplikacije, ki jo dobavitelj zagotavlja pred prodajo,
- izobraževanje odjemalca in vzdrževanje proizvoda po prodaji,
- pravočasno dobavo,
- ugled dobavitelja, ki pomaga odjemalcu pri nadaljnji prodaji njegovih proizvodov.

Spremljajoče storitve se tako nanašajo na aktivnosti pred prodajo proizvoda in po njej, s katerimi se proizvodu dodaja vrednost oziroma odjemalcu zmanjšujejo njegove stroške pridobivanja informacij, naročanja in logistike, delovanja in vzdrževanja opreme ter odtujitve (Cespedes, 1995, str. 244). Stroški, ki jih ima odjemalec z uporabo proizvoda, so tako pomemben dejavnik pri snovanju ponudbe spremljajočih storitev, saj lahko močno vplivajo na ceno, ki jo je odjemalec pripravljen za spremljajoče storitve plačati.

Koristi, ki jih daje proizvod odjemalcu lahko prikažemo tudi kot tiste, katere (Tavčar, 2000a, str. 29):

- daje sam proizvod,
- prejme odjemalec v obliki znanj skupaj s proizvodom (podpora pri uporabi proizvoda),
- pridobi odjemalec od sodelovanja z dobaviteljem (reference, znanje, ugled).

Pri tem pa se ne omejujemo le na proizvod in aktivnosti pred prodajo in po njej, saj trditev, da se spremljajoče storitve nanašajo le na tovrstne aktivnosti, ni popolna. Spremljajoče storitve imajo pomembno vlogo tudi med samim izvajanjem naročila, ker tudi v tej fazi odjemalec in dobavitelj v trženju med organizacijami tesno sodelujeta.

Podobno ugotavlja podjetje General Electric v svoji raziskavi spremljajočih storitev (Cespedes, 1995, str. 247), kjer so razkrivali za svoje odjemalce pomembne oblike teh storitev.

Rezultati raziskave kažejo, da so potrebe odjemalcev po spremljajočih storitvah različne. Odvisne so od (Tabela 1 na naslednji strani):

- vrste proizvodov (standardni proizvodi, projekti),
- faze izvajanja naročila (predprodajna faza, izvajanje naročila, poprodajna faza).

Navedbe iz tabele podjetja General Electric kažejo na bistveno razliko med "standardnimi proizvodi" in "projekti". V primeru prvih je večji poudarek na zagotavljanju hitre oziroma pravočasne oskrbe odjemalcev ne samo s proizvodi, temveč tudi z informacijami o teh proizvodih. Znanje prodajnega osebja je tu omejeno na poznavanje proizvodov in njihove razpoložljivosti ter zagotavlja pravočasno informiranje odjemalcev.

Tabela 1: Rezultati raziskave podjetja General Electric

	Predprodajna faza	Izvajanje naročila	Poprodajna faza
Standardni proizvodi	- točne in pravočasne ponudbe - znanje prodajnega osebja	- pravočasne, popolne in točne dobave - točni in pravočasni podatki o stanju naročila	- pravočasno in odzivno reševanje pritožb - kakovostno in pravočasno vzdrževanje tudi izven garancijskega roka
Projekti	- dostopnost in odzivnost osebja - kvalitetna in pravočasna aplikacijska podpora - informacije o razpoložljivosti proizvodov	- fleksibilnost v prilagajanju sprotnim želenim spremembam - izkušeni projektni vodje - lastništvo/avtoriteta nad celotnim projektom (angl. ownership/authority for multiproduct department orders)	- ustrezna podpora pri inštalaciji - točno in pravočasno fakturiranje - učinkovita oskrba z rezervnimi deli

Standardni proizvodi (angl. flow goods) - so proizvodi, ki se naročajo večinoma iz zaloge in se prodajajo preko distributerjev.
Projekti (angl. projects) – so proizvodi po specifičnih zahtevah odjemalcev s precejšnjim deležem vsebine znanja; povezani so v sistem iz različnih sestavin ali podsklopov, ki jih lahko dobavijo tudi druga podjetja. (Vir: Cespedes, 1995, str. 247)

Pri "projektih" pa spremljajoče storitve v glavnem vsebujejo zagotavljanje strokovne podpore odjemalcev in to v vseh fazah naročila. Proizvod v tem primeru ni splošno poznan, temveč nastaja v tesnem sodelovanju med odjemalcem, ki podaja želene lastnosti proizvoda, ter dobaviteljem, ki najprej predlaga rešitve, nato pa izbrane rešitve uresničuje.

Delitev proizvodov s stališča pomembnih spremljajočih storitev na "standardne proizvode" in "projekte" pa je smiselna tudi v hidravliki, saj v prvo skupino lahko brez večjih odstopanj uvrstimo hidravlične sestavine, ki so večinoma standardizirani katalogi proizvodi, v drugo pa hidravlične sisteme, ki so zasnovani glede na specifične zahteve odjemalcev.

Z vidika obsega spremljajočih storitev lahko proizvod predstavimo v sledečih oblikah oziroma na sledečih nivojih (Mahin, 1991, str. 277):

- Osnovni proizvod zadovolji najbolj osnovna pričakovanja odjemalca.
- Pričakovan proizvod je osnovni proizvod z zahtevanimi spremljajočimi storitvami.
- Razširjen proizvod vsebuje še sveženj dodatkov, ki imajo za odjemalca posebno vrednost. Lahko so to dodatne spremljajoče storitve ali posebne lastnosti proizvoda.
- Potencialen proizvod vsebuje vse novosti, ki odjemalce navdušujejo, privlačijo in obdržijo.

Ponudba spremljajočih storitev na nivoju osnovnega proizvoda je minimalna in ravno zadostuje za zadovoljevanje najbolj osnovnih potreb odjemalcev, ki pričakujejo tudi minimalno ceno. Pojem pričakovanega proizvoda vsebuje izdelek s spremljajočimi storitvami,

ki se običajno ponudijo odjemalcu in so odvisne od različnih dejavnikov, kot je na primer vrsta proizvoda.

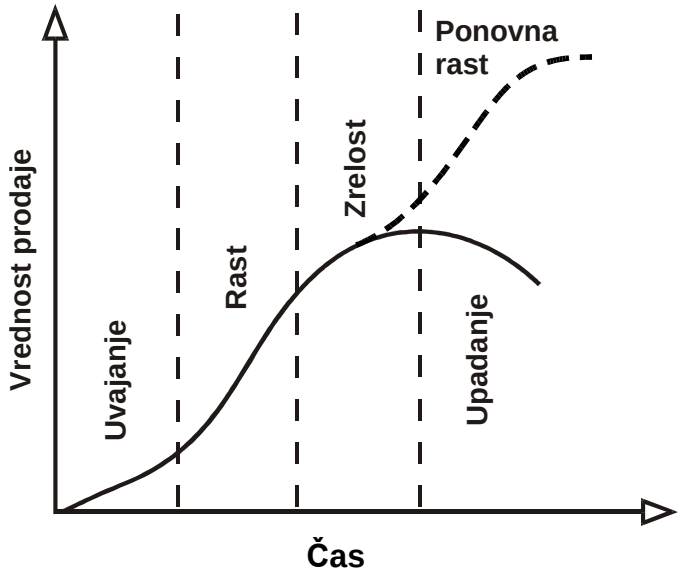
Spremljajoče storitve pa so lahko pomemben dejavnik tudi pri zagotavljanju razširjenega proizvoda. Dobavitelj lahko sam ponudi spremljajoče storitve, katerih odjemalec niti ne pozna, vendar imajo zanj določeno vrednost, lahko pa tudi odjemalec zahteva dodatne storitve od svojih dobaviteljev. Med prve lahko vključimo na primer enostavno razpoložljivost informacij o proizvodih preko spletne strani dobavitelja, strokovno podporo tudi pri enostavnih nakupih in ugodne plačilne pogoje, druge pa lahko obsegajo zahteve odjemalca po vključevanju dobavitelja v njegove razvojne programe in so lahko tudi osnova za izbor novih dobaviteljev.

Dobavitelj naj torej zagotavlja spremljajoče storitve tistim odjemalcem, ki so jih pripravljeni tudi plačati, večinoma tako, da pri njih doseže višjo ceno proizvodov. Realna razmerja med ceno proizvoda in obsegom spremljajočih storitev pa se lahko med posameznimi odjemalci precej razlikujejo. Podjetje si mora na dolgi rok z ustreznimi strategijami trženja zagotoviti stabilno razmerje, kjer se ponujen obseg spremljajočih storitev odraža v ustrezno visoki ceni proizvoda (Rangan, 1995, str. 351). To pomeni, da naj ima proizvod z nizkim obsegom spremljajočih storitev tudi nizko ceno, proizvod z visoko vsebnostjo spremljajočih storitev pa visoko ceno. Odstopanja lahko v primeru nizke cene ob višjem obsegu storitev privedejo do izgub zaslužka na račun višjih stroškov, ki jih povzročajo spremljajoče storitve, v primeru visoke cene ob nizkem obsegu storitev pa je velika verjetnost, da bo podjetje izgubljalo svoj tržni delež na račun cenejših konkurentov.

Pomen spremljajočih storitev pa lahko obravnavamo tudi z vidika življenjskega cikla proizvoda. Za nadaljnjo obravnavo je posebej zanimiva faza zrelosti. Rast prodaje se upočasni, poveča se število dobaviteljev, zato je na voljo več bolj ali manj podobnih proizvodov. Odjemalci, ki so s pestro ponudbo praviloma dobro seznanjeni, pa začenjajo izbirati proizvode na podlagi ugodnejše cene, zato se veča pomen nizke cene kot vir konkurenčne prednosti. Dobavitelji se želijo rešiti pritiska cenovne konkurence, zato želijo svojo ponudbo diferencirati. Ker so bistvene izboljšave proizvoda težko dosegljive je privlačna možnost diferenciacije proizvodov in vzpostavitve ponovne rasti prodaje ponudba novih in za odjemalce privlačnih spremljajočih storitev (Slika 11 na naslednji strani).

Vse spremljajoče storitve pa ne morejo biti stalno vir konkurenčne prednosti, saj nekatere od njih začne posnemati večina konkurentov in jih zato odjemalci štejejo za samoumevne, ravno tako pa se potrebe odjemalcev s časom spreminjajo. Zato so lahko spremljajoče storitve vprašljive z vidika dodatnih stroškov, katere določeni odjemalci niso več pripravljeni kriti. Obstoječe spremljajoče storitve tako niso več vir zagotavljanja prednosti pred konkurenti, zato jih predvsem odjemalci z večjo tržno močjo celo ob nizki ceni proizvoda štejejo za samoumevne ter jih niso več pripravljeni plačevati v obliki višje cene (Rangan, 1995, str. 347).

Slika 11: Krivulja življenjskega cikla proizvoda



Krivuljo življenjskega cikla proizvoda lahko tako prikažemo z vidika cene proizvoda in stroškov zagotavljanja tega proizvoda (Slika 12). S časom vlečejo tržne silnice proizvod iz visokega cenovnega nivoja proti nižjemu, stroški zagotavljanja proizvoda pa najprej padajo, nato pa ponovno rastejo.

Pojav konkurence vzpodbudi pritiske na zniževanje cen. Podjetja najprej znižajo obseg spremljajočih storitev, pojavljajo se standardne rešitve, tveganja povezana z izborom neustreznega proizvoda pa so manjša. Odjemalci so z značilnostmi proizvodov že bolje seznanjeni, zato se tudi njihove potrebe po spremljajočih storitvah zmanjšajo predvsem na račun strokovne podpore.

V nadaljevanju se konkurenca še krepi, zato so pritiski na cene večji, odjemalci dosežejo močnejši pogajalski položaj. Obstoječe spremljajoče storitve dobavitelja ne zagotavljajo več konkurenčne prednosti, saj jih konkurenti začnejo posnemati, odjemalci pa jih kmalu štejejo za samoumevne. Z večanjem agresivnosti odjemalcev, se pojavijo tudi zahteve po obsežnejši ponudbi spremljajočih storitev, katere lahko zagotavljajo tudi konkurenčna podjetja in zato zanje dobavitelj težko iztrži višjo ceno proizvoda. Stroški zagotavljanja proizvoda zato ponovno rastejo.

Potek življenjskega cikla sili proizvod v smeri izgubljanja razlikovanja od konkurenčnih proizvodov proti tržni standardizaciji, pojavi se t.i. “commodity magnet”. Za odjemalce je ponudba vedno bolj homogena in cena vedno bolj odločilna.

Če si želi dobavitelj zagotoviti ugoden konkurenčni položaj na podlagi spremljajočih storitev, naj zagotovi takšno ponudbo teh storitev, ki bo presegala ponudbo konkurentov in bo imela vrednost za izbran segment odjemalcev. Obstoječa ponudba spremljajočih storitev pa ne more biti podlaga za zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetja tudi v prihodnje, zato mora biti podjetje sposobno razvijati takšne oblike spremljajočih storitev, ki bodo to omogočale.

Slika 12: Življenjski cikel proizvoda z vidika cene in stroškov oskrbe

Vir: Rangan, 1995, str. 348

3 Raziskava spremljajočih storitev

3.1 Pregled spremljajočih storitev pomembnejših podjetij s področja fluidne tehnike

3.1.1 Festo

Podjetje Festo je z letno prodajo v vrednosti 1,2 mrd EUR (Festo service guide, 2003) eno izmed vodilnih podjetij s področja pnevmatike oziroma pnevmatičnih sestavin. Svoj tržni položaj ohranja in izboljšuje predvsem z inovativnostjo na področju proizvodov, storitev ter tudi svojih organizacijskih procesov in je zgled mnogim drugim podjetjem. Zaradi dolgoletnega sodelovanja je tudi pomembno vplivalo na podjetje Kladivar in njegovo organizacijo. Podjetje Festo je tudi eno prvih podjetij s področja fluidne tehnike, ki je zasnovalo celovito ponudbo spremljajočih storitev ter jo tudi predstavilo svojim odjemalcem. Zato predpostavljam, da bodo izsledki podjetja Festo na področju spremljajočih storitev pomembno izhodišče tudi pri snovanju spremljajočih storitev Kladivarja.

Strategijo spremljajočih storitev so v Festu zasnovali na osnovi Porterjeve verige vrednosti. Z njeno pomočjo so razkrili dejavnosti, ki s spremljajočimi storitvami za kupca dejansko ustvarjajo vrednost, katero zaznava in jo je pripravljen tudi plačati. Pri snovanju spremljajočih storitev so nato upoštevali vidik uporabe njihovih proizvodov in jih razporedili glede na sledeče faze uporabe:

- v inženiringu,
- v logističnih procesih,
- pri nadaljnji vgradnji,
- med uporabo oziroma delovanjem.

Za vsako fazo uporabe so določili kritične spremljajoče storitve, ki odjemalcem nudijo največ koristi.

Projektiranje:
- celovita oskrba z zanesljivimi izdelki,
- programska oprema za pomoč in svetovanje pri izboru izdelkov,
- programska oprema za avtomatizacijo projektiranja,
- informacije o posebnih tehničnih rešitvah za posamezne industrijske segmente.

Logistični procesi:
- celovita oskrba z zanesljivimi izdelki,
- dostava izdelkov standardnega programa v 24 urah,
- stalna zaloga rezervnih delov ter elektronski dostop do podatkov o zalogi,
- več možnih načinov naročanja,
- stalen elektronski dostop do podatkov o stanju naročila,
- pakiranje in kompletiranje setov po želji odjemalca,
- just-in-time dostava.

Nadaljnja vgradnja:
- zasnova izdelkov omogoča enostavno vgradnjo,
- kompletiranje setov po želji odjemalca, ves set ima le eno oznako,
- popolna dokumentacija za vse izdelke,
- ponudba celotnih (pod)sistemov,
- zagotavljanje strokovne podpore pri vgradnji in zagonu.

Uporaba proizvodov:
- splošne storitve vzdrževanja,
- celovite vzdrževalne storitve s ciljem zagotavljanja maksimalne razpoložljivosti opreme,
- preventivni pregledi in optimiranje delovanja,
- svetovanje preko telefona ali elektronske pošte,
- zagotavljanje hitre oskrbe z nadomestnimi deli.

Povzetek naštetih spremljajočih storitev kaže, da je Festo svoje spremljajoče storitve ponudil v sledečih oblikah:
- celovita oskrba z izdelki in informacijami,
- logistična podpora,
- strokovna podpora iz centra trženja ter pri uporabniku,
- vzdrževalne storitve.

Čeprav bi lahko vsako od oblik spremljajočih storitev povezali skoraj z vsemi fazami uporabe proizvoda, pa je pomen posamezne oblike močneje izražen le v nekaterih fazah (Tabela 2).

Tabela 2: Prikaz pomena različnih skupin spremljajočih storitev v različnih fazah uporabe

		Faze uporabe			
		Projektiranje (odjemalec)	Logistični procesi	Nadaljnja vgradnja	Uporaba
Spremljajoče storitve	Celovita oskrba z izdelki in informac.	✓	✓	✓	
	Logistična podpora		✓	✓	✓
	Strokovna podpora	✓		✓	✓
	Vzdrževalne storitve				✓

Podjetje Festo je v nasprotju s Kladivarjem le proizvajalec sestavin, deloma tudi podsklopov, v snovanje sistemov pa se ne podaja. Tudi spremljajoče storitve, ki jih navaja so značilne za sestavine v fluidni tehniki, vendar pa je Festo v svoji ponudbi upošteval tudi potrebe svojih odjemalcev, ki njegove proizvode uporabljajo za nadaljnjo gradnjo sistemov ter celotnih naprav. Pri zagotavljanju svojih spremljajočih storitev se tako zanaša na tri vire.

Prvi vir so lastne zmožnosti, ki vključujejo znanje zaposlenih, razne možnosti za informiranje odjemalcev iz centra trženja (katalogi, spletna stran, sodelovanje na sejmih) ter sposobnost hitrega zagotavljanja proizvodov. Drugi vir je v lastnostih njihovih proizvodov, ki podpirajo izvajanje spremljajočih storitev. Ta je pri Festu še zlasti izrazit. Osnovan je na enovitosti, medsebojni združljivosti proizvodov, modularnosti in enostavnosti nadaljnje vgradnje, uporabe in vzdrževanja. Tretji vir so sposobnosti njihovih distributerjev, ki omogočajo izvajanje storitev na njihovih lokalnih tržiščih.

3.1.2 Parker Hannifin Corporation

Je eden največjih proizvajalcev sestavin in sistemov za avtomatizacijo z letno vrednostjo prodaje preko 6,4 mrd USD (za leto 2002) (Parker Hannifin, 2004). Ponudba tega podjetja je močno raznovrstna, največji delež pa predstavlja hidravlika. Podjetje Parker je prisotno po vsem svetu, njegova glavna geografska področja pa so Severna Amerika, Evropa in Azija. Ponudba podjetja se v teh treh glavnih geografskih področjih tudi dokaj razlikuje, saj upošteva njihove značilnosti (npr. uveljavljeni standardi) in posebnosti potreb odjemalcev. Nadaljnja obravnava bo omejena na aktivnosti podjetja v hidravliki na področju Evrope.

Ponudbo podjetja Parker v Evropi zagotavljajo tri poslovne enote, ki proizvajajo hidravlična krmilja, cevne priključke in armature ter filtre in filtrirne sisteme. Posamezna tržišča so največkrat vezana na države, katere Parker oskrbuje preko lokalnih distributerjev, večje odjemalce pa tudi neposredno. Podjetje ima tudi več lastnih predstavništev, ki so zadolžena za posamezna geografska območja, za vzpostavljanje in vzdrževanje distribucijskih poti, podporo distributerjem ter poslovanje z večjimi odjemalci, ki jih Parker oskrbuje neposredno.

Spremljajoče storitve omejenega obsega zagotavljajo že posamezne poslovne enote ter predstavništva podjetja. Med seboj se sicer v podrobnostih razlikujejo, vendar lahko izpostavimo sledeče skupne značilnosti:

- celovito oskrbo z izdelki,
- celovito oskrbo z informacijami, kjer je posebno izrazita spletna stran z razpoložljivimi informacijami o proizvodih, ki vključujejo tudi veljavne kataloge ter podatke o distribucijskih poteh,
- svetovanje po telefonu ali po elektronski pošti,
- izobraževalne seminarje za posamezne skupine izdelkov,
- informacije o posebnih tehničnih rešitvah za posamezne industrijske segmente,
- programsko opremo za pomoč in svetovanje pri izboru izdelkov,
- programsko opremo za računalniško podprto projektiranje.

Pomembno vlogo pri zagotavljanju spremljajočih storitev imajo lokalni distributerji. Parker ima razvite posebne programe, s katerimi vzpodbuja in usmerja distributerje pri zagotavljanju spremljajočih storitev svojim odjemalcem.

Program Hydraulic Technoloy Centre (HTC) (Parker Hannifin, 2004) je zasnovan za vzpodbujanje višjega nivoja spremljajočih storitev z inženirsko podporo in zagotavljanjem celostnih rešitev v hidravliki, prav tako pa naj HTC distributer zagotavlja učinkovito oskrbo s proizvodi Parkerjevega prodajnega programa. Naziv HTC dobijo tisti distributerji, ki lahko zagotovijo zadosten obseg inženirskega znanja in so rešitve tudi sposobni izvajati. Takšnim distributerjem Parker omogoča tudi ustrezno promocijo, podporo njegovih tehničnih strokovnjakov ter ugodnosti pri dobavljanju proizvodov.

Poseben program spremljajočih storitev so izdelali poslovni enoti "Fluid Connectors" (Parker Hannifin, 2004), ki proizvaja priključke in cevne armature. Ta poslovna enota proizvaja tehnično enostavne proizvode, kjer pa so spremljajoče storitve pomemben dejavnik diferenciacije proizvodov. Zasnovane spremljajoče storitve so namenjene končnim uporabnikom, izvajali pa naj bi jih lokalni distributerji. Vključujejo sledeče storitve:

- strokovno podporo v smislu analize in optimiranja uporabe proizvodov,
- združevanje več različnih proizvodov v komplet,
- logistično podporo (just-in-time),
- hitre in stalno dosegljive vzdrževalne storitve,
- razvejano distribucijsko mrežo s stalno zalogo proizvodov.

Podobni kot pri podjetju Festo lahko navedene spremljajoče storitve razvrstimo v štiri oblike. Spremljajoče storitve, ki jih zagotavlja samo podjetje Parker vključujejo:

- celovito oskrbo z izdelki in informacijami,
- strokovno podporo iz centra trženja (telefonsko svetovanje).

HTC program ponudbo spremljajočih storitev nadgrajuje s sledečimi oblikami:

- strokovna podpora pri uporabniku in
- logistična podpora.

Pri enostavnejših izdelkih iz skupine "Fliud connectors" pa zasledimo še:

- logistično podporo,
- strokovno podporo pri uporabniku (analize in optimiranja),
- vzdrževalne storitve.

3.1.3 Bosch Rexroth AG

Podobno kot Parker je Bosch Rexroth AG proizvajalec sestavin in sistemov za avtomatizacijo proizvodnje, glavnino njegove ponudbe pa predstavlja hidravlika. Letna vrednost prodaje podjetja znaša preko 3,6 mrd EUR (za leto 2002). V Evropi, kjer velja za vodilno podjetje s področja hidravlike, ustvari 68% dohodka (Bosch Rexroth, 2004).

Podobno kot podjetje Parker tudi Bosch Rexroth nekatere spremljajoče storitve izvaja iz svojega centra trženja, druge pa prepušča svojim distributerjem ter predstavništvom.

Podjetje Bosch Rexroth v svojih gradivih (Bosch Rexroth, 2004) navaja sledeče spremljajoče storitve:

- celovito oskrbo z izdelki,
- celovito oskrbo z informacijami, kjer ima zelo izpopolnjeno spletno stran, ki vsebuje vse kataloge ter programsko opremo za pomoč pri izboru sestavin,
- programsko opremo za računalniško podprto projektiranje,
- razpoložljivost informacij o posebnih tehničnih rešitvah za posamezne industrijske segmente,
- strokovno podporo iz centra trženja (telefonsko svetovanje),
- vzdrževalne storitve skupaj z montažami in zagoni opreme,
- pomoč pri zagotavljanju rezervnih delov,
- posodabljanje opreme,
- izobraževanja.

Tako zagotavlja spremljajoče storitve sledečih skupin:

- celovita oskrba z izdelki in informacijami,
- strokovna podpora,
- vzdrževalne storitve.

V ponudbi spremljajočih storitev ne navaja storitev s področja logistične podpore, ravno tako posebej ne omenja katere storitve opravlja iz svojega centra trženja in katere prepušča distributerjem.

3.1.4 Kaup

Je vodilni evropski proizvajalec hidravličnih vilic za viličarje (Kaup, 2004) in sodi med odjemalce podjetij, ki dobavljajo hidravlične sestavine. S stališča spremljajočih storitev je zanimiv, ker deluje v tržni niši, hidravliko pa vgrajuje v svoje proizvode, ki predstavljajo podsklop v končnem proizvodu - viličarju.

Med svoje spremljajoče storitve uvršča:

- celovito oskrbo z izdelki,
- strokovno podporo v obliki prilagajanja posebnim zahtevam odjemalcev,
- strokovno podporo iz centra trženja (telefonsko svetovanje),
- hitro razpoložljivost rezervnih delov,
- izvajanje izobraževanj pri odjemalcih,
- izvajanje hitrih vzdrževalnih storitev.

Ponudbo spremljajočih storitev lahko razvrstimo v sledeče oblike:

- celovita oskrba z izdelki in informacijami,
- strokovna podpora,
- logistična podpora,
- vzdrževalne storitve.

3.1.5 Komentar

Poglavje obravnava prakso s področja spremljajočih storitev v primeru podjetij, ki imajo v Evropi močan tržni položaj. Praviloma že dalj časa narekujejo smernice na njihovih tržiščih, zato lahko pričakujemo podobne razmere še naprej.

Tri podjetja (Festo, Parker Hannifin in Bosch Rexroth) veljajo za vodilna na področju fluidne tehnike in so prisotna po vsem svetu. Vsa tri so kot dobavitelji zelo močno prisotna v celotni Evropi in tudi v Sloveniji, organizirane imajo svoje centre trženja ter razvito distribucijsko mrežo. Podjetje Kaup je izjema, ker deluje le v tržni niši, kjer je vodilno podjetje. Vsa štiri podjetja imajo razvito ponudbo spremljajočih storitev, katero tudi s pomočjo raznih prospektnih gradiv predstavljajo svojim odjemalcem.

3.1.5.1 Celovita oskrba

Vsa predstavljena podjetja poudarjajo celovitost oskrbe z izdelki in informacijami. Proizvajalci sestavnih delov (Festo, Parker, Rexroth) navajajo širok nabor izdelkov. Močan vir centralizirane oskrbe z informacijami so njihove spletne strani, kjer so na voljo vse v naprej pripravljene informacije o izdelkih – katalogi, prospekti, rešitve, programska oprema in podobno.

Pri opremi oziroma podsistemih Kaup in Festo ne dajeta toliko poudarka na celovito oskrbo s standardnimi izdelki ali standardiziranimi sestavi. Več se posvečata sposobnosti prilagajanja ponudbe zahtevam odjemalcev. Vsa obravnavana podjetja zagotavljajo izobraževanje uporabnikov kot glavni vir informacij.

Celovito oskrbo z izdelki in informacijami so kot obliko spremljajočih storitev v hidravliki zaradi obširnega nabora različnih proizvodov sposobni ponujati le večji proizvajalci ali distributerji. Zaradi agresivnega združevanja in prevzemanja podjetij v zadnjem desetletju (Kopač, 2001, str. 42) pa se je povečalo število proizvodnih podjetij, ki so s svojim prodajnim programom sposobna zagotavljati celovito oskrbo odjemalcev. Zato upada pomen splošnih distributerjev, ki so zagotavljali celovito oskrbo odjemalcev s posredovanjem proizvodov različnih manjših proizvajalcev, narašča pa pomen distributerjev, ki posredujejo le proizvode posamičnih večjih proizvajalcev.

Zaradi različnosti proizvodov v hidravliki ter množice potencialnih dobaviteljev, ki ponujajo na videz podobne si proizvode, pa odjemalci sami težko obvladujejo vso pestrost ponudbe. Obstaja tudi tveganje, da so zaradi slabega poznavanja značilnosti proizvodov posameznih dobaviteljev ti le na videz združljivi v sistem. Ravno tako pa vzpostavljanje menjalnih razmerij z množico dobaviteljev zahteva velik vložek napora, ki pa se redko izplača, saj z razdrobljeno nabavo odjemalec težko uveljavlja razne ugodnosti pri dobaviteljih. Zato se odjemalci v hidravliki odločajo za manjše število dobaviteljev ali pa se celo oskrbujejo iz enega nabavnega vira. S tem si zagotovijo med seboj združljive si proizvode ter lažje

uveljavljajo ugodnosti povezane z večjo pogajalsko močjo, intenzivnejše sodelovanje pa pripomore tudi k vzpostavitvi učinkovitejših medsebojnih razmerij.

3.1.5.2 Logistična podpora

V to obliko spremljajočih storitev bi lahko uvrstili tudi celovito oskrbo, vendar je v tej skupini močnejši poudarek na zniževanju stroškov oskrbovanja, ki jih ima odjemalec vključno z njegovimi zalogami izdelkov.

Vsa podjetja imajo vzpostavljene sisteme za učinkovito oskrbovanje z rezervnimi deli, ki se kažejo v njihovih razpoložljivih zalogah rezervnih delov ter hitri odzivnosti na povpraševanja. Poseben pomen oskrbe z rezervnimi deli je razviden pri opremi (Kaup). Bolj kot so izdelki standardizirani in zamenljivi s konkurenčnimi bolj, imajo podjetja razvite sisteme logistične podpore (Festo, Parker "Fluid Connectors"). Posebne storitve kot so just-in-time ali kompletiranje v sete pa so se razvile tam, kjer obravnavana podjetja oskrbujejo večje proizvajalce. Smernice razvidne pri podjetju Festo kažejo, da se zahteva po hitri, poceni ter zanesljivi oskrbi razširja od večjih odejmalcev na preostala tržišča in tako predstavlja priložnost za diferenciacijo standardnih proizvodov.

Logistična podpora zajema tako posebne, kot tudi splošno ponujene spremljajoče storitve. Hitra dobava proizvodov je v glavnem povezana z zalogo proizvodov v bližini odjemalcev. Posebnosti povezane s tovrstnimi storitvami so odvisne od proizvodov, ki jih je dobavitelj sposoben hitro dobaviti. To pomeni da na podlagi ugotovljenih potreb odjemalcev, katere želi oskrbovati, izbere proizvode, ki jih bo sposoben hitreje dobaviti. Praviloma velja, da večji dobavitelji tudi zagotavljajo večji nabor hitro dobavljivih proizvodov za širši obseg odjemalcev, manjši dobavitelji pa se praviloma usmerijo na manjše tržne niše.

Storitve hitrega zagotavljanja informacij o dobavljivosti proizvoda ter stanju naročila sodijo med tiste, ki so jih sposobni zagotavljati le posamični dobavitelji, ki imajo ustrezno zasnovan lasten informacijski sistem ali pa se lahko kot distributerji povežejo na informacijski sistem proizvajalca. Podobno velja za poenostavljanje naročil s kompletiranjem proizvodov, katerega glede samega izvajanja kompletiranja ni težko izvesti, težje pa je zagotoviti primeren informacijski sistem, ki omogoča shranjevanje in kasnejšo razpoložljivost ustreznih podatkov ter enostavne metode razpisovanja.

Pri storitvah logistične podpore imajo glavno vlogo distributerji, ki oskrbujejo določeno geografsko področje in se prilagajajo potrebam tamkajšnjih odjemalcev. Medtem ko manjši proizvajalci v celoti prepuščajo logistično podporo distributerjem, pa jih večji proizvajalci močneje podpirajo in usmerjajo z informacijami iz lastnega informacijskega sistema ter z naborom proizvodov, ki jih lahko sami hitreje zagotovijo ali s proizvodnjo po načinu "just in time", lahko tudi iz lastne zaloge proizvodov ali pa celo iz svojega internega distribucijskega sistema.

3.1.5.3 Strokovna podpora

Vsi obravnavani proizvajalci sestavnih delov ponujajo strokovno podporo preko telefona ali elektronske pošte iz svojega centra trženja. Ta je za nujne primere tudi stalno dosegljiv. V tem primeru je nivo strokovne podpore razmeroma nizek in je omejen na dostopne informacije o

proizvodih ter možnostih njihove dobave. Večinoma je povezana tudi z možnostjo hitrega naročanja rezervnih delov.

Višji nivo strokovne podpore zajema svetovanje pri optimiranju in izboljšavah že obstoječe opreme, ki je izdelana iz sestavin dobavitelja, ter splošno inženirsko oziroma aplikacijsko podpora pri uporabniku. Proizvajalci opreme poudarjajo strokovno podporo kot sposobnost prilagajanju zahtevam odjemalcev (Kaup), ki lahko pomeni tudi celovito oskrbo, ali v poprodajni fazi kot svetovanje pri nadaljnji vgradnji in delovanju opreme (Festo, Bosch Rexroth, Parker).

Strokovna podpora odjemalcem je spremljajoča storitev, ki predstavlja pomembno konkurenčno prednost, če obsega znanje, ki ga odjemalec potrebuje, drugi dobavitelji pa tega znanja niso sposobni ponuditi. Večji proizvajalci imajo zato ustanovljene posebne strokovne skupine, ki strokovno podpirajo njim zanimive in geografsko dosegljive odjemalce. Vendar lahko na ta način oskrbujejo le manjši del odjemalcev, zato na tem področju intenzivno sodelujejo z drugimi podjetji, ki so sposobna zadovoljiti potrebe ključnih odjemalcev določenega geografskega področja ali posameznega tržnega segmenta.

Potrebe odjemalcev po strokovni podpori so raznovrstne ter se gibljejo med tistimi, ki imajo sami zadostna strokovna znanja tudi s področja hidravlike, ter tistimi, ki se omejujejo le na svoja specifična znanja, strokovno področje hidravlike pa prepuščajo dobaviteljem. Razlogi za iskanje strokovne podpore pri dobaviteljih pa so v obsežnosti in zahtevnosti tega strokovnega področja, ki ga težko v celoti obvladujejo tudi odjemalci z močnim strokovnim zaledjem.

3.1.5.4 Vzdrževalne storitve

Vzdrževalne storitve so širši pojem in v svojem splošnem pomenu ne ponujajo bistvene konkurenčne prednosti. Obravnavani dobavitelji zato tovrstne storitve razvijajo v smereh hitre odzivnosti in raznovrstnosti ponudbe.

Hitra odzivnost omogoča čim krajši zastoj v primeru okvar. Pri sestavinah ta pomeni hitro dobavljivost rezervnih delov, pri opremi pa tudi razpoložljivost ustreznih strokovnjakov in sposobnost hitre odprave napake.

Raznovrstnost vzdrževalnih storitev pomeni, da so nekateri dobavitelji razvili posebne in za odjemalce zanimive oblike vzdrževalnih storitev. Tako poleg splošnih storitev zasledimo še:

- intervencijske vzdrževalne storitve, ki so vezane na hitro odzivnost v primeru okvare,
- preventivne vzdrževalne storitve, ki so vezane na preventivne preglede opreme, optimiranja ter zgodnje odkrivanje možnih okvar (Festo, Rexroth).

Vse oblike skupaj tvorijo celostno ponudbo vzdrževalnih storitev, s katero dobavitelji zagotavljajo čim večjo razpoložljivost proizvodne opreme (Festo).

Obravnavana podjetja izvajajo vzdrževalne storitve večinoma le na svojih lokalnih tržiščih ter preko zastopništev, ki pa se običajno omejujejo le na pomoč pri posredovanju informacij ter zagotavljanju rezervnih delov. Na drugih geografskih področjih opravljajo glavnino tovrstnih storitev lokalni distributerji. Obravnavani proizvajalci večinoma sodelujejo kot strokovna podpora distributerjem, v določenih primerih (Parker, Festo) pa celo razvijejo posebne oblike vzdrževalnih storitev ter svoje partnerje vzpodbujajo k njihovemu izvajanju.

3.2 Identifikacija obstoječih oblik spremljajočih storitev podjetja Kladivar

Ponudba podjetja Kladivar obsega sestavine, sisteme in storitve s področja fluidne tehnike (Slika 13). Del hidravličnih sestavin podjetje razvija, proizvaja in trži pod lastno blagovno znamko Kladivar, ostalo pa proizvaja pod tujimi blagovnimi znamkami. Pod proizvodno skupino hidravličnih sistemov pa je zajeto projektiranje in izdelava hidravličnih sistemov, izvajanje storitev kot samostojnega proizvoda ter preprodaja sestavin zastopniškega programa.

Z vidika spremljajočih storitev je težko ločiti med obema skupinama, saj predstavljata celovito ponudbo podjetja. Zaradi posameznih posebnosti spremljajočih storitev (Cespedes, 1995, str. 247) pa je smiselno ponudbo deliti na:

- hidravlične sestavine, ki imajo v trženju značilnosti sestavnih delov,
- hidravlične sisteme, ki imajo značilnosti opreme (Tavčar, 2000a, str. 72).

V ponudbo podjetja sodijo tudi storitve, vendar ocenjujem, da je njihov delež v obliki čistih storitev precej majhen in se tako njihova glavnina veže na proizvode podjetja oziroma se jih izvaja z namenom podpreti prodajo proizvodov. Zato jih je bolj smiselno obravnavati v kontekstu spremljajočih storitev, čeprav jih lahko zasledimo tudi kot samostojen proizvod (npr. popravilo hidravličnega sistema drugega proizvajalca).

Slika 13: Shematski prikaz ponudbe podjetja Kladivar

<table>
<tr><td rowspan="3">Hidravlične sestavine</td><td>Sestavine Kladivar</td><td rowspan="2">Skupina "SESTAVINE"</td><td rowspan="5">SPREMLJAJOČE STORITVE</td></tr>
<tr><td>Druge sestavine</td></tr>
<tr><td>Sestavine zastopniškega programa</td><td rowspan="3">Skupina "SISTEMI"</td></tr>
<tr><td colspan="2">Hidravlični sistemi</td></tr>
<tr><td colspan="2">Storitve kot samostojni proizvod</td></tr>
</table>

Osnova za identifikacijo različnih oblik spremljajočih storitev je pregled prakse različnih podjetij iz poglavja 3.1. Tu so bile ugotovljene sledeče oblike:

- celovita oskrba z izdelki in informacijami,
- logistična podpora,
- strokovna podpora,
- vzdrževalne storitve.

Vprašanje je ali je sploh možno primerjati spremljajoče storitve Kladivarja, ki je manjše podjetje, s spremljajočimi storitvami vodilnih v panogi fluidne tehnike. Ustreznost primerjave pa potrjujejo v nadaljevanju navedene ugotovitve.

- Velik del spremljajočih storitev izvajajo na svojih geografskih področjih distributerji, ki so praviloma samostojna manjša podjetja. Kladivar je v Sloveniji distributer obravnavanega podjetja Parker. Svojim odjemalcem zagotavlja tudi ponudbo

spremljajočih storitev, ki jih predlaga podjetje Parker. S tem si je pridobil tudi status HTC (poglavje 3.1.2).

- Ima organiziran center trženja, ki vključuje prodajni oddelek, aplikacijski inženiring in oddelek za izvajanje vzdrževalnih storitev.
- Na tujih tržiščih je prisoten preko lokalnih distributerjev, katerim prepušča, podobno kot obravnavana večja podjetja, opravljanje spremljajočih storitev, ki jih ni mogoče zagotavljati iz centra trženja.

3.2.1 Celovita oskrba z izdelki in informacijami

Kladivar proizvaja in trži pod lastno blagovno znamko le manjši del sestavin, ki se običajno uporabljajo v hidravliki. Zaradi precejšnje raznovrstnosti in množičnosti proizvodov so celovito oskrbo pod lastno blagovno znamko sposobna zagotavljati le največja podjetja, pa še ta niso prisotna v vseh tržnih segmentih.

Celovito oskrbo z izdelki in informacijami zagotavlja Kladivar na področju Slovenije. Tu dopolnjuje svojo ponudbo sestavin, sistemov in storitev pod blagovno znamko Kladivar s proizvodi drugih proizvajalcev v okviru svojega zastopniškega programa, kjer nastopa kot distributer. V zastopniški program so kot osnova zastopniške ponudbe večinoma vključene sestavine podjetja Parker Hannifin, sledijo pa sestavine drugih proizvajalcev s katerimi se ta osnovni zastopniški program dopolnjuje.

Oskrba z informacijami zajema informacije o proizvodih iz lastne proizvodnje ter informacije o proizvodih iz zastopniškega programa. Vključuje kataloge, prospekte ter programe za računalniško podporo pri projektiranju. Informacije o izdelkih iz lastne proizvodnje pripravlja Kladivar sam in so omejene na kataloge in prospekte. Informacije o izdelkih iz zastopniškega programa pa pripravljajo dobavitelji, Kladivar pa jih odjemalcem zgolj posreduje. Kladivar pri oskrbi odjemalcev z izdelki in informacijami v Sloveniji ne vključuje posrednikov, temveč vse izvaja iz svojega centra trženja.

Na tujih tržiščih je oskrba odjemalcev omejena na lastne proizvode podjetja - sestavine in sisteme pod blagovno znamko Kladivar. Oskrba s proizvodi in z večino informacij o proizvodih se odjemalcem zagotavlja preko posrednikov. Izjema so informacije na spletnih straneh podjetja ter informacije dostopne na sejmih, kjer Kladivar nastopa samostojno.

Celovito oskrbo z izdelki in informacijami izvaja Kladivar na področju Slovenije in to v vlogi proizvajalca in distributerja. Na tujih tržiščih nastopa podjetje le kot dobavitelj lastnih proizvodov in celovite oskrbe ne zagotavlja.

3.2.2 Logistična podpora

Kladivar v okviru logistične podpore zagotavlja sledeče spremljajoče storitve:

- zalogo proizvodov standardnega prodajnega programa, ki je prilagojena potrebam tržišč in se tudi prilagaja spremembam povpraševanja (pojav večjih odjemalcev, novi trendi v povpraševanju),
- podatke o razpoložljivih prodajnih zalogah in cenah prodajnega programa, ki so dnevno osveženi in so na voljo na spletni strani,
- dostavo izdelkov iz zaloge v roku 24 ur na področju Slovenije,

- direktne elektronske povezave do podatkov o dobavljivosti proizvodov zastopniškega programa (dobavni roki, cena),
- sledenje in shranjevanje podatkov o stanju naročila v centralnem informacijskem sistemu,
- poleg različnih načinov naročanja (telefon, telefaks, pošta, elektronska pošta) je na sedežu podjetja organizirano storitveno mesto, ki opravlja prodajo in takojšnjo odpremo izdelkov iz zaloge.

Kompletiranje setov pod eno oznako in pakiranje po želji odjemalca je spremljajoča storitev, ki je bila v preteklosti manj aktualna, v sedanjosti pa močno pridobiva na pomenu. K temu je predvsem pripomogla želja odjemalcev po poenostavitvi procesov oskrbe ter njihova sposobnost, da zajamejo in analizirajo ne samo cene, temveč tudi celotne transakcijske stroške, ki so lahko zaradi množice različnih proizvodov in množice potencialnih dobaviteljev v hidravliki precej visoke. Kladivar ima razvit sistem in informacijska orodja za tovrstno prodajo, praksa na tem področju pa se še razvija.

Just-in-time dostave ter direktnega naročanja preko spletne strani (razen elektronske pošte) Kladivar še ne ponuja, ravno tako še nima dovolj razvite spletne strani, ki bi lahko to omogočala.

Kladivar zagotavlja storitve logistične podpore povezane z zagotavljanjem informacij na vseh svojih tržiščih; na slovenskem tržišču vsem odjemalcem neposredno iz centra trženja, na tujih tržiščih pa praviloma preko distributerjev. Hitro oskrbo odjemalcev iz lastne zaloge pa učinkovito izvaja le na področju Slovenije, na tujih tržiščih pa to storitev izvajajo distributerji v kolikor imajo zadostno lastno zalogo. V primerjavi s prej obravnavanimi podjetji pa Kladivar ne omogoča naročanja proizvodov preko spletne strani.

3.2.3 Strokovna podpora

Strokovno podporo izvajajo sledeči oddelki Kladivarja:

- v inženiringu se projektanti ukvarjajo s projektiranjem hidravličnih sistemov in so strokovnjaki s področja aplikacij v hidravliki in spremljajo projekte od povpraševanja do izvedbe, svetujejo pa tudi pri zahtevnejših tehničnih vprašanjih,
- oddelek servisa in montaže se ukvarja z vzdrževanjem hidravlike in je specializiran za odkrivanje in odpravljanje napak,
- komercialisti so usposobljeni za zagotavljanje učinkovite oskrbe odjemalcev, poleg tega pa rešujejo tudi lažja tehnična vprašanja,
- pri reševanju zahtevnejših vprašanj s področja sestavin je vključena razvojna enota.

Kladivar izvaja sledeče spremljajoče storitve strokovne podpore:

- svetovanje preko telefona ali elektronske pošte je na voljo v dopoldanskem času in ga načeloma nudijo komercialisti (dobavljivost proizvodov, rezervni deli, lažja tehnična vprašanja) ter projektanti (zahtevnejši tehnični problemi), ni pa posebne službe za neprekinjeno zagotavljanje strokovnega tehničnega svetovanja (vse dni 24 ur dnevno),
- strokovno podporo v smislu analize in optimiranja uporabe proizvodov izvajata inženiring in servisni oddelek, ki sodelujeta pri zahtevnejših oblikah vzdrževanja, katere potrebujejo podporo inženirskega znanja,

- strokovno podporo v smislu prilagajanja posebnim zahtevam odjemalcev, ki je osnovna strokovna aktivnost pri izdelavi hidravličnih sistemov, ki se skoraj vedno gradijo po posebnih zahtevah odjemalcev, pomemben dejavnik pa je tudi na področju zagotavljanja posebnih hidravličnih sestavin.

Strokovna podpora v Kladivarju še ni samostojno organizirana dejavnost, temveč je del drugih aktivnosti, kot so projektiranje, vzdrževanje in prodajanje.

3.2.4 Vzdrževalne storitve

Vzdrževalnih storitve so organizirane v samostojnem oddelku. Čeprav so to pretežno spremljajoče storitve se lahko tržijo tudi kot samostojen proizvod oziroma kot čista storitev.

Kladivar izvaja sledeče oblike vzdrževalnih storitev:

- splošne storitve vzdrževanja,
- preventivne preglede in optimiranja delovanja hidravličnih sistemov v okviru izvajanja storitev preventivnega vzdrževanja,
- hitre in stalno dosegljive vzdrževalne storitve v okviru izvajanja storitev intervencijskega vzdrževanja,
- izvajanje večjih posodobitev in nadgradenj obstoječih hidravličnih sistemov,
- instalacije in zagone novih hidravličnih sistemov.

Poleg tega izvaja tudi storitve, ki so bile že prej navedene:

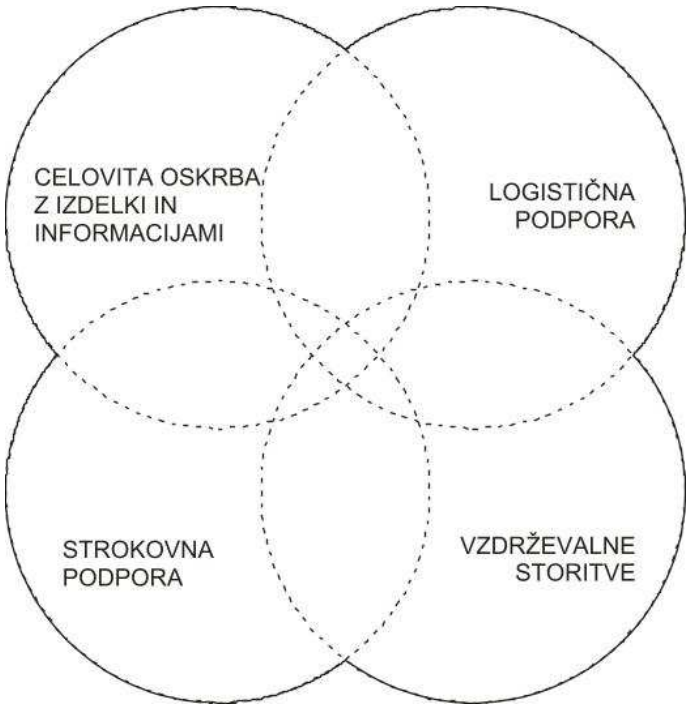
- svetovanje po telefonu ali po elektronski pošti,
- izvajanje oskrbe z nadomestnimi deli.

3.2.5 Povzetek

V poglavju 3.2 opravljena identifikacija spremljajočih storitev prikazuje katere izmed njih podjetje Kladivar sedaj izvaja. V primerjavi s spremljajočimi storitvami podjetij obravnavanih v začetku poglavja 3 je mogoče trditi, da Kladivar zagotavlja večino prikazanih spremljajočih storitev.

Posamezne oblike spremljajočih storitev se po svoji vsebini tudi prekrivajo (Slika 14), ostro mejo med njimi pa je zato težko določiti. Tako na primer strokovna podpora kot tudi vzdrževanje vsebujeta aktivnosti svetovanja, celovito oskrbovanje pa je pomemben dejavnik zagotavljanja logistične podpore, brez dobrega informiranja pa si tudi težko predstavljamo učinkovito strokovno podporo.

Slika 14: Prekrivanje vsebine posameznih oblik spremljajočih storitev



4 Segmentiranje odjemalcev

Na tržiščih imajo različni odjemalci različne potrebe, zato govorimo da so heterogena. Metode množičnega trženja se tu ne obnesejo najbolje, saj so podjetja z enotnim tržnim pristopom težko privlačna za vse odjemalce.

Po drugi strani pa je praktično nemogoče vsakemu odjemalcu ponuditi njemu prilagojen izdelek ali storitev, zato podjetja odjemalce združujejo v čimbolj homogene skupine, za katere je mogoče zasnovati konkurenčno in njim zanimivo ponudbo. Segmentiranje odjemalcev je tako proces, s katerim združujemo odjemalce s homogenimi potrebami ter nakupnimi navadami v različne skupine (Blois, 2000, str. 382).

Drugi avtorji so definicije oblikovali drugače. Obširnejša definicija, s katero je avtor želel zajeti tudi strateški pomen in usmerjenost k potrebam odjemalcev se glasi:

Segmentiranje v trženju med organizacijami je stalen in iterativen proces pregledovanja in grupiranja potencialnih in dejanskih odjemalcev s podobnimi potrebami v skupine, katerim lahko ciljno tržimo z ustreznimi elementi trženjskega spleta tako, da uresničujemo cilje obeh udeležencev. Proces ima strateške ter taktične značilnosti in naj se periodično izvaja tako, da se vanj vključijo tekoče izkušnje ter vzdržuje optimalno razmerje med stroški in koristmi procesa (Mitchell, 1998, str. 431).

Ta definicija navaja segmentiranje kot iterativen proces, ki stalno spremlja dinamiko tržnega okolja glede na spreminjanje potreb odjemalcev, nastajajočih stroškov ter vplivov konkurentov. Tako je segmentiranje tudi orodje za ugotavljanje sprememb v obstoječih potrebah odjemalcev in bolj ali manj učinkovito sledi njihovi dinamiki.

Podjetje največkrat ne more zadovoljiti potreb vseh tržnih segmentov, zato med njimi izbira najbolj primerne za oskrbo. Ustreznost posameznega segmenta lahko ugotavlja s pomočjo petih kriterijev (Hutt, 2001, str. 175):

- Merljivost: Ali lahko dobimo ustrezne informacije o odjemalcih?
- Dostopnost: Ali je mogoče v tem segmentu izvajati trženjski program?
- Pomembnost: Ali je segment dovolj velik ter donosen, da ga je vredno obravnavati?
- Primernost: Ali se potrebe segmenta ujemajo s sposobnostmi podjetja?
- Homogenost: Ali so si odjemalci med seboj dovolj podobni in dovolj različni od odjemalcev drugih segmentov?

Na podlagi ugotovljenih segmentov se tako podjetje odloči v katerih izmed njih bo izvajalo svoje aktivnosti ter si tako zagotovi učinkovitejši nastop.

4.1 Segmentiranje odjemalcev v trženju med organizacijami

Mnogi avtorji navajajo, da so metode segmentiranja potrošnih tržišč dobro utečene, težko pa je to trditi za segmentiranje v trženju med organizacijami, kjer je proces težje določljiv, opazna pa sta tudi pomanjkanje ustrezne prakse (Elliot, 2001, str. 1; Miller, 2000, str. 149; Kalafatis, 1997, str. 520) ter problemi pri implementaciji teoretičnih modelov (Dibb, 2001, str.613; Sharma, 1990, str. 19). V nasprotju s segmentiranjem potrošnih tržišč je segmentiranje v trženju med organizacijami bolj kompleksno, saj imajo proizvodi lahko več možnih aplikacij, odjemalci se med seboj močno razlikujejo, težko pa je tudi določiti katere razlike so pomembne (Mitchell, 1998, str. 435).

Glavni dejavniki, ki vplivajo na proces segmentiranja v trženju med organizacijami so sledeči:

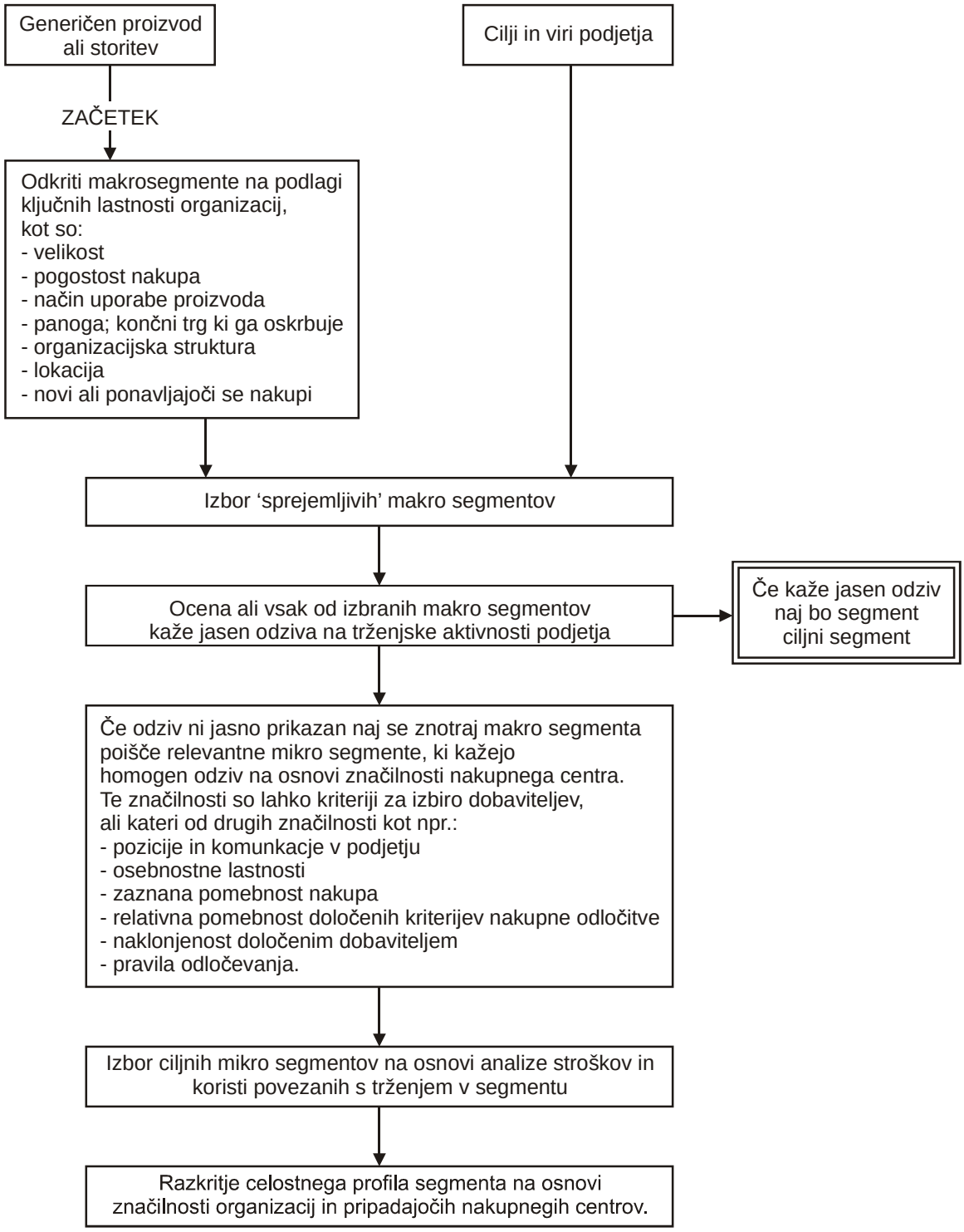
- zaporedje segmentiranja se zaradi mednarodnega značaja in bistvenega pomena panožnih značilnosti odjemalcev razlikuje od segmentiranja v potrošnem trženju ter se začne s segmentiranjem po panogah v svetovnem merilu (Tavčar, 2003, str. 30),
- proizvod je spremenljivka, odvisna od kompleksnega spleta tehničnih, ekonomskih in osebnih razmerij med odjemalcem in dobaviteljem (Webster, 1979, str. 73),
- isti proizvodi se lahko uporabljajo za različne namene in na različne načine (Rangan, 1995, str. 35),
- število odjemalcev v trženju med organizacijami je manjše,
- določena manjša skupina odjemalcev lahko predstavlja zelo velik delež v vrednosti prodaje ali dobičku podjetja (Cespedes, 1995, str. 186).
- dinamika medorganizacijskih tržišč močneje vpliva na naravo segmentov. Struktura segmentov v trženju med organizacijami je bolj občutljiva na spremembe ekonomskih razmer ter na pojav novih konkurentov, kot struktura segmentov na potrošnih tržiščih (Mitchell, 1998, str. 430).

Segmentiranje v trženju med organizacijami je bilo prvič omenjena leta 1934 (Mitchell, 1998, str. 431; Kalafatis, 1997, str. 519), ko je Frederick J. v svojem delu Industrial Marketing navajal da ”je prvi korak v analizi medorganizacijskih tržišč njegova delitev na komponente”. Komponenta je po tej razlagi vsaka skupina obstoječih ali potencialnih odjemalcev, do katerih lahko pristopamo s ”koncentriranim” promocijskim in prodajnim pristopom. Pri določanju

"komponent" naj bi upoštevali pet vplivnih faktorjev: panogo, način uporabe proizvoda, nakupne navade odjemalcev, distribucijske poti in geografsko lego.

Pomemben korak v razvoju segmentiranja v trženju med organizacijami sta prispevala Wind in Cardozo (Wind, 1974, str. 156), ko sta predlagala, da naj bo segmentiranje dvostopenjsko in naj bi razlikovalo med makro segmentiranjem in mikro segmentiranjem (Slika 15).

Slika 15: Grafični prikaz mikro in makro segmentiranja



Vir: Wind, 1974, str. 156

Makro segmente tvorijo organizacije s podobnimi jasno razpoznavnimi lastnostmi, ki vplivajo na njihov odziv na tržno ponudbo in jih razlikujejo od drugih makro segmentov. Te lastnosti so opisne in lahko razpoznavne tudi brez podrobnejše analize. To so na primer velikost, lokacija in panoga.

Delitev na makro segmente pa ni vedno zadostna za uveljavitev učinkovitega tržnega pristopa, zato sta avtorja predlagala še naslednji bolj poglobljen korak – delitev na mikro segmente. Ta opredeljuje enovite skupine odjemalcev v eni deželi, upošteva demografske in druge objektivizirane značilnosti ter sega do vedenjskih in psihografskih značilnosti. Mikro segmentiranje je zahtevno, saj pridobitev podatkov zahteva poglobljeno poznavanje odjemalcev, terja podatke iz primarnih virov, analize pa so lahko zamudne in drage. Zato se mikro segmentiranje večkrat izvaja le znotraj najbolj perspektivnih makro segmentov (Webster, 1979, str.82).

Potek segmentiranja v trženju med organizacijami naj vsebuje sledeče korake (Tavčar, 2003, str. 30):

- segmentiranje po panogah odjemalcev v mednarodni razsežnosti,
- makro segmentiranje po deželah, kjer delujejo te panoge odjemalcev,
- mikro segmentiranje posamezne panoge odjemalcev v posamezni deželi po objektivnih, vedenjskih in psihografskih značilnostih.

4.1.1 Izbira spremenljivk pri segmentiranju

Med segmentiranjem je najpomembnejše izbrati ustrezne spremenljivke – podlage za segmentiranje, ki nam na koncu dajo najbolj koristne rezultate (Rangan, 1995, str.36). Pri segmentiranju medorganizacijskih tržišč je tako izbira ustreznih spremenljivk eden najbolj očitnih izzivov.

Spremenljivke morajo razkrivati neko relevantno razliko v odzivanju odjemalca na tržno ponudbo. Zaznane razlike med odjemalci različnih segmentov naj bodo čim večje, znotraj segmenta pa čim manjše. Izbrane spremenljivke naj zato zadostujejo trem kriterijem (Webster, 1979, str.74).

- Merljivost spremenljivke naj omogoča zagotoviti objektivne in zaznavne rezultate.
- Spremenljivka naj ima ustrezen pomen za tvorjenje skupin odjemalcev. Izbrane značilnosti naj bo mogoče pripisati posameznim odjemalcem ter naj v smislu odziva na tržne aktivnosti podjetja nakazujejo njihovo različnost od drugih odjemalcev. Nastali segmenti naj bodo dovolj številčni, da bodo privlačni za trženje.
- Izbrane spremenljivke naj bodo relevantne za izvedbo trženjske strategije. Iskane razlike med odjemalci naj odražajo njihovo nakupno vedenje ter potrebe, katere zahtevajo različen tržni pristop.

Mahin je definiral pojem deskriptorja, ki pomeni spremenljivko ali lastnost povezano z vključevanjem v nek segment in je relevanten pri formiranju marketinških strategij (Mahin, 1991, str. 238). V segmentiranju se navadno uporablja več deskriptorjev, katerega od njih pa bo podjetje izbralo pa je odvisno njegovih proizvodov in lastnosti obravnavanega tržišča. Mahin pri izvajanju segmentiranja predlaga pet deskriptorjev in deset spremenljivk (Tabela 3).

Tabela 3: Deskriptorji in spremenljivke v trženju med organizacijami

Deskriptor	Spremenljivke	Uporaba
Demografski	Panoga	V prodaji proizvodov na tržiščih z več panogami odjemalcev
	Velikost podjetja	Ko je nakupno vedenje odjemalcev odvisno od njihove velikosti (po številu zaposlenih ali vrednosti prodaje)
	Geografska lokacija	Za razlikovanje med geografsko razpršenimi in koncentriranimi tržišči
Značilnosti delovanja	Tehnična, proizvodna in finančna sodila	Ločevanje odjemalcev po razvitosti in zahtevnosti (tehnične, proizvodne in finančne veščine)
	Uporabnik, neuporabnik	Razlikovanje segmentov odjemalcev po vrsti in blagovni znamki proizvoda
Značilnosti nabavljanja	Organiziranost nabavljanja	Razpored pooblastil za nabavljanje po ravneh podjetja – centralizirano ali decentralizirano po enotah
	Vplivi na nabavne odločitve	Centri moči pri odjemalcih (R+R, proizvodnja, vršni management) in njihov vpliv na nabavne odločitve
	Vrsta nakupa	Segmentiranje glede na to ali je nakup prvi, ponovljen enak ali ponovljen modificiran nakup.
Tržne okoliščine	Zaželene koristi	Razlikovanje med odjemalci na osnovi njihovih želja in potreb po storitvah, strežbi, kakovosti.
Značilnosti ljudi	Psihološki dejavniki	Razporejanje odjemalcev glede na osebnostne značilnosti osebja – zaznave, motivi, nagnjenost k tveganju.

Vir: Mahin, 1991, str. 238

Različnost odjemalcev v trženju med organizacijami se odraža v množici relevantnih spremenljivk, s pomočjo katerih lahko odjemalce razvrščamo v segmente. Problem ni v iskanju možnih spremenljivk, temveč v njihovi množici izbrati najbolj primerne (Rangan, 1995, str. 36).

Avtorja Bonoma in Shapiro sta prikazala pet ključnih kriterijev oziroma deskriptorjev za segmentiranje in jih razvrstila v hierarhično urejene okvirje (angl. nested approach), ki so nanizani drug v drugem. Zunanji največji okvir vsebuje spremenljivke za segmentiranje, ki so najbolj enostavno opazne, čimbolj pa prehajamo v manjše notranje okvirje, tem bolj te spremenljivke pomenijo posebne, težko zaznavne vedenjske lastnosti odjemalcev. V Sliki 16 navedene deskriptorje obravnava tudi Mahin (1991, str. 238), prikazani so v Tabeli 3.

Proces segmentiranja običajno zastavimo v zunanjem okvirju z najbolj očitnimi demografskimi deskriptorji in se nato postopoma pomikamo proti notranjim vedno težje določljivim deskriptorjem. Globina posega v notranje okvirje pa je odvisna od presoje izvajalca, ki tehta med stroški in koristmi segmentiranja.

Slika 16: Nizanje okvirjev

Vir: Rangan, 1995, str. 37

4.1.2 Spremljajoča storitev kot podlaga za segmentiranje v trženju med organizacijami

Na spremljajoče storitve se odjemalci odzivajo različno. Nekateri jim pripisujejo bistven pomen, jih ob proizvodu zahtevajo ter tudi ustrezno vrednotijo. Drugim ne pomenijo kaj dosti, zato proizvodu s spremljajočimi storitvami ne priznavajo ustrezno višje cene. Segmentiranje v trženju med organizacijami na podlagi spremljajočih storitev sodi na nivo mikro segmentiranja na osnovi tržnih okoliščin (Mahin, 1991, str. 238) in je orodje, ki naj tržniku omogoča (Smith, 1998, str. 85):

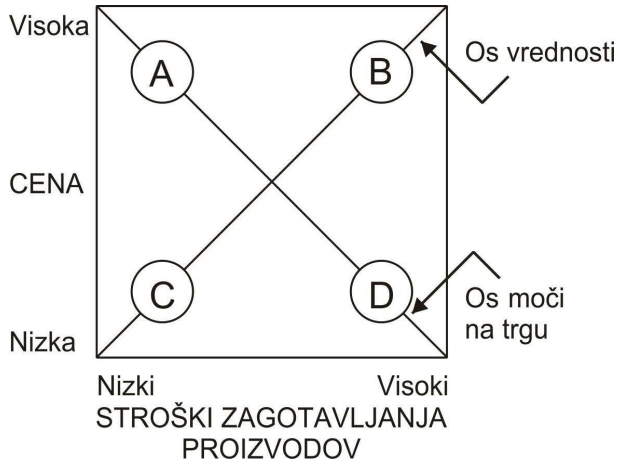
- identifikacijo tistih segmentov, ki so ustrezni kandidati za izvajanje diferenciacije proizvodov na podlagi spremljajočih storitev in
- izbiro tistih spremljajočih storitev, ki so za posamezne segmente primerne.

4.1.2.1 Segmentiranje tržišč zrelih proizvodov na podlagi spremljajočih storitev

Z prehodom proizvodov v zrelo obdobje pomen samega proizvoda in njegovih lastnosti upade, močno pa pri nakupnih odločitvah odjemalcev pridobi na vplivu cena ter spremljajoče storitve (Rangan, 1995, str. 549). Medtem, ko je cena proizvodov manj odvisna od lastnosti proizvoda, saj so si ti večinoma podobni, se razlike v ceni pojavljajo zaradi razlik v ponujenih oziroma zahtevanih spremljajočih storitvah. Odjemalce lahko razvrstimo glede na stroške, ki jih imamo z zagotavljanjem proizvoda, ter doseženo ceno (Slika 17).

Slika 17 na vodoravni osi prikazuje stroške zagotavljanja proizvodov, katere zvišujejo spremljajoče storitve, na navpični osi pa ceno izdelka katero so odjemalci pripravljeni plačati. Os vrednosti združuje odjemalce, ki za nek nivo spremljajočih storitev plačajo ustrezno ceno. Kvadrant C zajema odjemalce, ki za nizko ceno iščejo osnovni izdelek, kvadrant B pa odjemalce, ki so za izdelek s širokim obsegom spremljajočih storitev pripravljeni plačati višjo ceno. Odjemalci pa največkrat zaznajo le vertikalno os cene, stroškov prodajalca pa ne, zato se vedno trudijo ceno znižati in delovati v kvadrantih C in D.

Slika 17: Potencialni segmenti



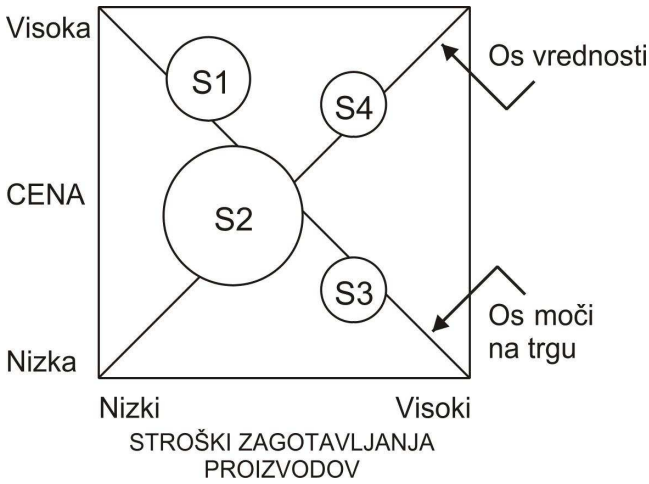
Vir: Rangan, 1995, str. 550

Kvadranta A in D seka os moči. V kvadrantu A so odjemalci, pri katerih dobavitelj iztrži višjo ceno pri manjšem obsegu spremljajočih storitev, v kvadrantu D pa odjemalci, ki ob nizki ceni dobijo tudi več spremljajočih storitev oziroma so stroški njihove oskrbe visoki.

Noben od kvadrantov A in D ne predstavljata normalnega stanja. Kvadrant A je sicer za dobavitelja zaželen, vendar je tako stanje rezultat prekomernega vrednotenja ponudbe ali pa slabe informiranosti s strani odjemalca, ne moremo pa pričakovati da se bo takšno stanje obdržalo v daljšem obdobju. Pri odjemalcih v kvadrantu D dobavitelj ne more iztržiti celotne vrednosti svoje ponudbe, zato lahko poslovanje s takšnimi odjemalci vodi v izgubo.

Po opravljenem segmentiranju dobimo segmente odjemalcev, kot so kot primer prikazani na Sliki 18. Največji segment S2 zajema odjemalce, ki zahtevajo manjši obseg spremljajočih storitev ter priznavajo nižjo ceno, segment S4 pa odjemalce, ki zahtevajo intenzivnejše spremljajoče storitve in priznavajo tudi višjo ceno. Pri odjemalcih segmenta S1 podjetje dosega neobičajno visoko ceno, medtem ko je v segmentu S3 ravno nasprotno in odjemalci zahtevajo visok obseg spremljajočih storitev ob nizki ceni proizvoda.

Slika 18: Segmenti odjemalcev



Primer segmentiranja na podlagi zahtevanih spremljajočih storitev in doseganja višje cene proizvoda na račun prejetih storitev so izdelali May, Moriarty in Swartz (Rangan, 1995, str. 476). Raziskava je bila narejena na primeru odjemalcev podjetja Signode Corporation, ki dobavlja proizvode za embaliranje težjih izdelkov v jeklarski industriji in drugih podobnih dejavnostih. Spremljajoče storitve tega podjetja so bile prvotno skupaj z višjo ceno proizvodov v isti meri ponujene vsem odjemalcem ne glede na njihove potrebe in pripravljenost priznavanja njihove cene. Z naraščanjem pritiskov cenejših konkurentov, ki so ponujali manjši obseg spremljajočih storitev, pa se je podjetje soočilo z izgubljanjem tržnega deleža ter upadanjem tržnih cen.

Raziskovalci so določili 12 spremenljivk (Tabela 4), ki naj bi prikazale nakupne navade večjih odjemalcev obravnavanega podjetja.

Tabela 4: Spremenljivke nakupnih navad

Spremenljivke nakupnega vedenja		**Pomen**	**Vir podatkov**	**Enota**
Dokumenti v obravnavanem podjetju				
1.	Relativna cena	Cena	Baza podatkov / ocena osebja	Popust %
2.	Relativna spremljajoča storitev	Strošek zagotavljanja spremljajočih storitev	Baza podatkov / ocena osebja	Skala 1-10
3.	Vrednost prodaje odjemalcu (letno)	Moč odjemalca	Baza podatkov	Dolar
4.	Tržni delež	Moč odjemalca	Baza podatkov	%
Ocene prodajnega osebja - elastičnost				
5.	Na znižanje cene	Kompromis med ceno in spremljajočimi storitvami	Ocena osebja	%
6.	Na zvišanje cene		Ocena osebja	%
7.	Na znižanje obsega spremljajočih storitev		Ocena osebja	%
8.	Na zvišanje obsega spremljajočih storitev		Ocena osebja	%
9.	Pomembnost proizvoda za odjemalca	Moč odjemalca	Ocena osebja	Skala 1-5
10.	Naravnanost k menjavi dobaviteljev		Ocena osebja	Skala 1-5
11.	Poznavanje ponudbe		Ocena osebja	Skala 1-5
12.	Kompleksnost nakupne odločitve		Ocena osebja	Skala 1-5

Vir: Rangan, 1995, str. 552

Segmentiranje so opravili na podlagi spremenljivk "relativna cena" in "relativna spremljajoča storitev", ostale spremenljivke pa so opisovale značilnosti odjemalcev.

Relativna cena je merilo odstopanja cene za obravnavanega odjemalca od povprečne cene za vse odjemalce. Relativna spremljajoča storitev pa je merilo odstopanja nivoja

spremljajočih storitev obravnavanega odjemalca od povprečnega nivoja vseh odjemalcev. Spremljajoče storitve vsebujejo: število prodajnih obiskov, neobračunano delo, orodja in izdelke ter aplikacijsko podporo in inženiring. Podatke so najprej zbrali v kvantitativnih enotah, nato pa so jih prevedli v enotno skalo od 1 do10. Z metodo "cluster" analize zbranih podatkov so nato določili štiri segmente odjemalcev ter na podlagi lastnosti teh segmentov izdelali trženjsko strategijo, ki bi vzdrževala primerno donosnost ter ustavila upadanje tržnega deleža.

4.1.2.2 Segmentiranje na podlagi spremljajočih storitev z uporabo sekundarnih informacij

Spremljajoče storitve so kritične tudi pri izdelkih visoke tehnologije. Ker izdelki niso standardizirani naj bi imela poprodajna logistična podpora pomembno vlogo pri izboru dobavitelja. Sharma in Lambert predpostavljata, da obstajajo segmenti odjemalcev z različnimi potrebami po različnih oblikah spremljajočih storitev (Sharma, 1990, str. 21). Končni cilj je odkriti opisne lastnosti različnih segmentov, na podlagi katerih bo v prihodnosti enostavneje razvrstiti nove odjemalce v ustrezen segment. Segmentiranje tržišč na podlagi spremljajočih storitev je bilo izpeljano z uporabo sekundarnih informacij o odjemalcih.

Slika 19: Potek segmentiranja

Vir: Sharma, 1990, str. 22

Metodologija segmentiranja vsebuje pet korakov (Slika 20).

a. Identifikacija elementov spremljajočih storitev vključuje iskanje tistih elementov spremljajočih storitev, na podlagi katerih odjemalci vrednotijo in izbirajo dobavitelje. Ti elementi so odvisni od panoge.
b. Z anketiranjem odjemalcev ugotovimo pomen vsakega od elementov pri vrednotenju in izboru dobaviteljev.
c. Posameznih elementov spremljajočih storitev je navadno veliko, zato se za lažje razumevanje njihovega pomena ugotovi njihove dimenzije. Primerno orodje je faktorska analiza.
d. Določanje segmentov s podobnimi potrebami. Ko so dimenzije spremljajočih storitev določene, odjemalce združimo v skupine glede na vrednotenje posameznih dimenzij in tako tvorimo posamezne segmente.
e. Identifikacija ugotovljenih segmentov na podlagi enostavno razpoznavnih opisnih lastnosti je zadnji korak, ki omogoča da lahko vsakega novega odjemalca uvrstimo v določen segment že na podlagi njegovih opisnih lastnosti.

V postopku segmentiranja se lahko uporabljata oba pristopa; najprej lahko začnemo na podlagi opisnih lastnosti in nato iščemo podobnosti v vedenjskih lastnostih, lahko pa najprej izdelamo segmente na podlagi vedenjskih lastnostmi ter iščemo opisne lastnosti, ki razkrivajo vedenje (Rao, 1998, str. 35).

Metoda predlaga zanimiv in enostavno izvedljiv pristop k neprekinjenemu izvajanju procesa segmentiranja, saj je vzdrževanje oziroma vključevanje novih kupcev v ugotovljene segmente enostavno in ne povzroča večjih stroškov. Primerna je za vsakdanjo uporabo, vendar tako zgolj nadgrajuje izsledke prvotnega segmentiranja odjemalcev, bistvenih sprememb v njihovih potrebah pa ne more ugotoviti.

4.2 Segmentiranje odjemalcev podjetja Kladivar

V skladu z namenom raziskave je cilj segmentiranja odkriti segmente odjemalcev, ki se razlikujejo glede na pripravljenost priznavanja cene zahtevanih spremljajočih storitev. Segmentiranje odjemalcev podjetja Kladivar upošteva značilnosti trženja med organizacijami, ki so opisane v teoretičnem delu tega poglavja.

4.2.1 Makro segmentiranje

Makro segmentiranje zajema sledeča dva koraka:

- segmentiranje po panogah odjemalcev v mednarodni razsežnosti,
- makro segmentiranje po deželah, kjer delujejo izbrane panoge odjemalcev,

4.2.1.1 Segmentiranje po panogah

Po panogah ločimo štiri segmente odjemalcev podjetja Kladivar. V oklepaju je podana oznaka panoge po Standardni klasifikaciji dejavnosti, 2002.

Proizvajalci strojev in naprav

Sodijo v panogo proizvodnje strojev in naprav (DK29) znotraj predelovalnih dejavnosti. Kladivarjeve proizvode kupujejo za nadaljnjo vgradnjo v svoje proizvode.

Preprodajalci na debelo
Sodijo v panogo posredništva in trgovine na debelo (G51), dejavnosti trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe (G). So samostojna podjetja, ki Kladivarjeve proizvode prodajajo kot distributerji na svojih geografskih področjih.

Preprodajalci na drobno
Sodijo v panogo trgovine na drobno (G52), dejavnosti trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe (G). So samostojna podjetja, ki Kladivarjeve proizvode prodajajo kot distributerji na svojih geografskih področjih.

Uporabniki
So podjetja, ki sodijo v različne dejavnosti in pri svojem delu uporabljajo proizvode s področja hidravlike.

4.2.1.2 Segmentiranje po deželah

Med odjemalci podjetja Kladivar ločimo glede na geografsko lego dva segmenta:

Domače tržišče
Zajema odjemalce na področju Slovenije.

Tuje tržišče
Zajema odjemalce izven Slovenije, pretežno na področju Evrope.

Razlike med domačim in tujim tržiščem so rezultat geografske oddaljenosti, jezikovnih in kulturnih preprek ter omejenega pretoka proizvodov med državami. Razlike so tudi med samimi odjemalci, saj Kladivar posluje na tujem tržišču z večjimi proizvajalci strojev in naprav ter preprodajalci na debelo, preprodajalce na drobno ter uporabnike pa oskrbuje preko posrednikov. Na domačem tržišču pa Kladivar sam izvaja prodajo na debelo, zato preprodajalcev na debelo tu ne oskrbuje.

4.2.2 Mikro segmentiranje na podlagi doseganja cene zahtevanih spremljajočih storitev

V mikro segmentiranju je upoštevanih 100 največjih odjemalcev podjetja Kladivar Žiri po vrednosti letne prodaje. V skladu z namenom raziskave se tu določajo segmenti odjemalcev, ki se razlikujejo glede na zahtevane spremljajoče storitve in doseženo ceno proizvodov.

Mikro segmentiranje je izvedeno po metodi, ki jo je uporabil Rangan (1995, str. 548) in je predstavljena v poglavju 4.1.2.1. To metodo avtor predlaga za izvedbo segmentiranja na podlagi dosežene cene zahtevanih spremljajočih storitev proizvodov v fazi zrelosti in je osnova za nadaljnjo izdelavo strategije diferenciacije proizvodov. Navajajo jo tudi drugi avtorji, ki obravnavajo segmentiranje na področju trženja med organizacijami (npr. Hutt, 2001, str. 184). Primerna je tudi za izvedbo mikro segmentiranja odjemalcev podjetja Kladivar v tej nalogi ker:

- je namenjena segmentiranju odjemalcev na podlagi zahtevanih spremljajočih storitev, ki jih ta naloga obravnava,
- obravnava proizvode v fazi zrelosti, kamor sodijo tudi proizvodi podjetja Kladivar,
- odkriva razlikovanje odjemalcev glede na vrednotenje spremljajočih storitev.

Podatki so vzeti iz informacijske baze podjetja ter ocen prodajnega osebja. Spremenljivke, s katerimi je zajeto nakupno vedenje odjemalcev so navedene v Tabeli 5. Podlagi za segmentiranje sta spremenljivki "relativna cena" in "relativna spremljajoča storitev", ostale spremenljivke so uporabljene za identifikacijo lastnosti odkritih segmentov. Imeni obeh spremenljivk sta povzeti po Ranganu (1995, str. 552).

Tabela 5: Spremenljivke nakupnega vedenja odjemalcev podjetja Kladivar

Spremenljivke nakupnega vedenja		**Pomen**	**Vir podatkov**	**Enota**
1.	Relativna cena	Delež zneska nad minimalno prodajno ceno v prodajni ceni	Informacijski sistem	%
2.	Relativna spremljajoča storitev	Strošek zagotavljanja spremljajočih storitev	Informacijski sistem / ocena osebja	Skala 1-10
3. Moč odjemalca				
3a.	Letna vrednost prodaje odjemalcu	Moč odjemalca	Informacijski sistem	€
3b.	Plačilni rok		Informacijski sistem	Število dni
3c.	Delež celotni porabi		Ocena osebja	%
3d.	Pomembnost proizvoda za odjemalca		Ocena osebja	Skala 1-6
3e.	Naravnanost k menjavi dobaviteljev		Ocena osebja	Skala 1-6
3f.	Poznavanje ponudbe		Ocena osebja	Skala 1-6
3g.	Kompleksnost nakupne odločitve		Ocena osebja	Skala 1-6
4a.	Namen nakupa	Vrednostni delež proizvajalcev, preprodajalcev in uporabnikov	Informacijski sistem	%
4b.	Dežela	Vrednostni delež domačega in tujega tržišča	Informacijski sistem	%
5. Sprememba povpraševanja				
5a.	Ob znižanju cene	Elastičnost povpraševanja glede na ceno in spremljajočo storitev	Ocena osebja	%
5b.	Ob zvišanju cene		Ocena osebja	%
5c.	Ob znižanju obsega spremljajočih storitev		Ocena osebja	%
5d.	Ob zvišanju obsega spremljajočih storitev		Ocena osebja	%
6.	Vrednostni deleži posamezne vrste proizvoda	Sestavine, sistemi, zastopniški program	Informacijski sistem	%

OPIS SPREMENLJIVK

Relativna cena

Relativna cena je merilo za raven cene, ki jo odjemalec plača za želen proizvod. Je delež razlike med doseženo prodajno ceno in minimalno prodajno ceno proizvoda in se izraža v odstotkih. Minimalna prodajna cena proizvoda je tista, ki je za podjetje še sprejemljiva za prodajo proizvoda brez spremljajočih storitev.

Relativna cena = (prodajna cena – minimalna prodajna cena)/prodajna cena

Relativna spremljajoča storitev

Je spremenljivka, ki odraža raven spremljajočih storitev, ki jih zahteva določen odjemalec, in se izraža glede na raven spremljajočih storitev, ki ga zahtevajo drugi odjemalci. Na področju proizvodov fluidne tehnike so bile ugotovljene štiri oblike spremljajočih storitev (poglavje 3):

- celovita oskrba z izdelki in informacijami,
- logistična podpora,
- strokovna podpora iz centra trženja ter pri uporabniku,
- vzdrževalne storitve

Pri ugotavljanju relativne spremljajoče storitve imajo pomen le tiste storitve, ki večajo strošek zagotavljanja proizvoda in jih je mogoče kvantitativno ovrednotiti.

Celovita oskrba z izdelki in informacijami je oblika spremljajočih storitev, ki jo je težko kvantitativno ovrednotiti kot strošek oskrbe določenega odjemalca, zato v tej obravnavi kot relativna spremljajoča storitev ne bo zajeta

Logistična podpora upošteva s strani odjemalca zahtevane hitre dobave proizvodov kot spremljajočo storitev, ki veča strošek oskrbe odjemalca. Merilo je vrednostni delež dobav iz zaloge in se izraža v odstotkih. Za dobavo iz zaloge se šteje dobava hidravličnih sestavin in zastopniškega programa v roku 1 tedna ter dobava hidravličnih sistemov v roku 4 tednov. Podatki so vzeti iz informacijskega sistema podjetja.

Strokovna podpora upošteva v okviru relativne spremljajoče storitve dva vira podatkov.

- Neobračunano delo tehničnih strokovnjakov (projektantov in serviserjev), ki vključuje pripravo tehničnih informacij za odjemalca, svetovanja po telefonu, aplikacijsko podporo na mestu uporabe, pripravo posebnih tehničnih rešitev in podobno. Merilo je ocenjeno letno število neobračunanih delovnih ur.
- Neobračunano delo prodajnega osebja, ki vključuje ure porabljene za komercialne obiske, svetovanja po telefonu, priprava predstavitvenega gradiva in podobno. Merilo je ocenjeno letno število neobračunanih delovnih ur.

S področja vzdrževalnih storitev lahko vključimo neobračunane vzdrževalne posege. Tu so vključeni posegi, ki jih zaradi različnih razlogov ni mogoče zaračunati, vendar niso rezultat upravičenih reklamacijskih zahtev odjemalcev. Sem sodijo tako neobračunani stroški izvajanja kot tudi neobračunani material (npr. nadomestni deli). Merilo je ocenjen letni strošek posegov.

Tabela 6: Povzetek podatkov za določanje relativne spremljajoče storitve

Podatek	Merilo	Vir podatkov	Enota
Hitra dobava proizvodov	Vrednostni delež dobav iz zaloge	Informacijski sistem	%
Neobračunano delo tehničnih strokovnjakov	Letno število delovnih ur	Ocena tehničnega osebja	Število ur
Neobračunano delo prodajnega osebja	Letno število delovnih ur	Ocena prodajnega osebja	Število ur
Neobračunani vzdrževalni posegi	Ocenjen letni strošek (skupaj z materialom)	Ocena servisnega osebja	EUR

Moč odjemalca

Je skupina spremenljivk, ki opisuje pogajalsko moč odjemalca do dobavitelja.

- Vrednost prodaje odjemalcu
  Je letna vrednost prodaje izbranemu odjemalcu izražen v EUR.
- Plačilni rok
  Je povprečni plačilni rok v katerem odjemalec dejansko plača svoje obveznosti.
- Delež v celotni porabi
  Je ocenjeni vrednostni delež s strani Kladivarja dobavljenih proizvodov v celotni nabavi hidravlike nekega odjemalca.
- Pomembnost proizvoda za odjemalca
  Proizvod je lahko za nekega odjemalca kritičen, saj predstavlja na primer pomemben vrednostni in funkcijski del njegovih proizvodov ter tako pomembno vpliva na njegov uspeh. Lahko pa je manj pomemben in predstavlja le trivialen nakup. Odjemalci posvečajo nakupu njim pomembnejših proizvodov več pozornosti.
- Naravnanost k menjavi dobavitelja
  Z določenimi odjemalci so se vzpostavila stabilne in trajna razmerja, drugi pa so nagnjeni k hitrejši menjavi dobavitelja že ob manjšem nezadovoljstvu ali cenovni razliki v prid konkurenta.
- Poznavanje ponudbe
  Nekateri odjemalci dobro poznajo ponudbo in imajo boljši pogajalski položaj proti dobavitelju, drugi poznajo ponudbo slabše.
- Kompleksnost nakupne odločitve
  Odjemalci, ki vodijo bolj kompleksno nakupno določitev, zahtevajo pred nakupom navadno več angažiranosti potencialnega dobavitelja. Sem sodijo priprava ponudb, predstavitve, sodelovanje z različnimi člani nakupnega centra in podobno.

Namen nakupa

Navaja ali odjemalec kupuje za potrebe vgradnje v svoje proizvode, preprodajo ali za potrebe lastne uporabe.

Dežela
Razlikuje odjemalce domačega in tujega tržišča..

Elastičnost povpraševanja
Ta skupina spremenljivk določa cenovno elastičnost povpraševanja ter elastičnost povpraševanja glede na spremembo nivoja spremljajočih storitev. Vse te spremenljivke ocenjuje prodajno osebje. Štiri spremenljivke, ki določajo elastičnost povpraševanja, so podane v odstotkovni spremembi povpraševanja glede na določen odstotek zmanjšanja oziroma povečanja cene ali obsega spremljajočih storitev.

4.2.3 Zbiranje in obdelava podatkov

Zbrani podatki so iz sledečih internih virov:
- informacijskega sistema podjetja,
- interne ankete,
- drugih internih virov.

Podatki so zbrani za prvih 100 odjemalcev po letni vrednosti prodaje proizvodov Kladivarja.

4.2.3.1 Podatki pridobljeni iz informacijskega sistema podjetja

Podjetje Kladivar ima dobro razvit poslovni informacijski sistem, s pomočjo katerega beleži tudi vse prodajne in finančne transakcije ter stroške zagotavljanja proizvodov. V tej raziskavi je informacijski sistem glavni vir objektivnih podatkov.

Uporabljeni podatki iz informacijskega sistema so:
- podatki o odjemalcih – ime, namen nakupa, dežela,
- vrednost prodaje po posameznih odjemalcih in skupinah proizvodov za obdobje poslovnega leta 2003,
- standardna stroškovna cena prodanih proizvodov po posameznih odjemalcih in skupinah proizvodov za leto 2003, ki predstavlja spremenljive proizvajalne stroške proizvodov podjetja Kladivar ter nabavne cene proizvodov zastopniškega programa in sodi med podatke, ki se v informatiki podjetja redno uporabljajo,
- dejanski dobavni rok posameznih proizvodov, ki so jih obravnavani odjemalci naročali v letu 2003,
- povprečni plačilni rok posameznega odjemalca za obdobje zadnjih treh let, ki se izraža v dnevih od dobave proizvodov.

4.2.3.2 Podatki pridobljeni iz interne ankete

Z interno anketo so bili zbrani podatki, ki niso bili na voljo v informacijskem sistemu ali drugih virih ter imajo večinoma značaj ocene. Anketa je bila izpeljana med prodajnim osebjem podjetja Kladivar in je bila izpolnjena za vsakega obravnavanega odjemalca posebej. Podatke posameznega odjemalca je vnašal komercialist, ki je zadolžen za operativno poslovanje z njim. Ker so to večji odjemalci je predpostavljeno, da komercialisti dovolj dobro poznajo njihove značilnosti in imajo zadostne osnove za čimbolj verodostojno izpolnjevanje ankete.

Priprava vprašalnika

Vprašalnik je bil zasnovan na podlagi spremenljivk, ki so določene v poglavju 4.2.2. Prikazan je v Prilogi 1. Zaradi lažjega vpogleda anketiranca v celovitost zbiranja podatkov so v njem navedene vse spremenljivke, vendar so tiste, katerih vir podatkov je informacijski sistem, posebej označene.

Anketiranci vnašajo podatke v treh oblikah, ki predstavljajo:

- konkretne vrednosti v določeni enoti (na primer število porabljenih ur in strošek),
- deleže in spremembe v odstotkih,
- ocene opisnih lastnosti, ki se ocenjujejo na lestvici.

Ob vsakem vprašanju je tudi kratka obrazložitev njegovega pomena in merila ocenjevanja.
V vprašalniku je uporabljena lestvica od 1 do 6, v kateri ni srednje vrednosti, ki bi predstavljala nevtralno oceno. S tem smo se izognili prepogostemu izbiranju nevtralnih ocen.

Izpeljava ankete

Pred začetkom anketiranja je bil anketirancem predstavljen vprašalnik ter podrobno razložen pomen vseh vprašanj. Podrobneje sta bili razloženi vprašanji 5c in 5d, ki vključujeta pojem spremljajočih storitev, ki je za komercialiste nov. Tu je bil v pomoč nov prospekt storitev podjetja Kladivar, ki je izšel ob začetku izvajanja ankete ter vključuje tudi spremljajoče storitve.

Za vsako podjetje je komercialist, ki z njim operativno posluje, izpolnil po en vprašalnik. Podatki so bili zbrani za 95 podjetij, za 5 podjetij pa jih zaradi različnih vzrokov ni bilo mogoče zbrati. Vsi podatki so bili nato vstavljeni v skupno tabelo.

4.2.3.3 Podatki iz drugih internih virov

V to skupino sodijo količniki pribitka, ki se uporabljajo pri določanju minimalne prodajne cene na osnovi standardne stroškovne cene (glej 4.2.3.1), ter ponderji. Količniki pribitka so pribitki na standardno stroškovno ceno in se razlikujejo po skupinah proizvodov. So večji od ena.

$$\textit{Minimalna prodajna cena} = \textit{standardna stroškovna cena} \cdot \textit{količnik pribitka}$$

V nalogi so ločeno uporabljeni podatki o pribitkih na standardno stroškovno ceno sestavin, sistemov in zastopniškega programa, ki jih je določil vodja trženja v podjetju Kladivar. Velikosti pribitka na standardno stroškovno ceno so v podjetju izkustveno določene in v povprečju krijejo stalne proizvajalne stroške, splošne stroške in minimalen dobiček.

Ponderji omogočajo razlikovanje med posameznimi oblikami spremljajočih storitev pri tvorjenju skupne vrednosti. Stroški različnih oblik spremljajočih storitev se lahko med seboj bistveno razlikujejo, zato njihov doprinos k skupni oceni ne more biti vrednoten enako. Ponderji so tako kot količniki pribitka določeni izkustveno.

4.2.3.4 Obdelava podatkov

Pred izvedbo segmentiranja sta bili iz zbranih podatkov določeni podlagi za segmentiranje – relativna cena in relativna spremljajoča storitev.

Relativna cena

Relativna cena je bila izračunana iz podatkov o standardnih stroškovnih cenah in količnikov pribitka za preteklo poslovno leto za vsakega odjemalca posebej.

Relativna cena$_i$ *= (prodajna cena*$_i$ *– minimalna prodajna cena*$_i$*)/prodajna cena*$_i$
Minimalna prodajna cena$_i$ = $SSC_{SEi} \cdot KP_{SEi} + SSC_{SIi} \cdot KP_{SIi} + SSC_{ZPi} \cdot KP_{ZPi}$

Prodajna cena… vrednost prodaje posameznemu odjemalcu za vse tri skupine proizvodov
SSC_{SE} ... *standardna stroškovna cena prodanih sestavin (EUR)*
SSC_{SI} ... *standardna stroškovna cena prodanih sistemov (EUR)*
SSC_{SI} ... *standardna stroškovna cena prodanih sestavin zastopn. programa (EUR)*
KP_{SE} ... *količnik pribitka za sestavine*
KP_{SI} ... *količnik pribitka za sisteme*
KP_{ZP} ... *količnik pribitka za zastopniški program*
i ... *odjemalec*

Relativna spremljajoča storitev

Izračun relativne spremljajoče storitve sledi metodi, ki jo predlaga Rangan (1995, str. 552). Podatki o deležu dobav iz zaloge, neobračunanem delu tehničnih strokovnjakov, neobračunanem delu prodajnega osebja in neobračunanih vzdrževalnih posegih so bili najprej za vsakega odjemalca posebej pretvorjeni v oceno na lestvici od 1 do 10. Nato pa je bila izračunana relativna spremljajoča storitev kot ponderirano povprečje vseh ocen.

Relativna spremljajoča storitev$_i$ = $(OC_{DZi} \cdot P_{DZ} + OC_{DTi} \cdot P_{DT} + OC_{DPi} \cdot P_{DP} + OC_{SPi} \cdot P_{SP}) / (P_{DZ} + P_{DT} + P_{DP} + P_{SP})$

OC ... *ocena posamezne spremljajoče storitve (lestvica 1-10)*
P ... *ponder*
Indeksi ocen in ponderjev
DZ ... *dobave iz zaloge*
DT ... *neobračunano delo tehničnih strokovnjakov*
DP ... *neobračunano delo prodajnega osebja*
SP ... *neobračunani vzdrževalni posegi*
i ... *odjemalec*

Na podlagi izkustvene ocene so izbrani sledeči ponederji za posamezne oblike spremljajočih storitev: $P_{DZ} = 2$, $P_{DT} = 2$, $P_{DP} = 2$ in $P_{SP} = 1$.

Ponder za neobračunane vzdrževalne posege P_{SP} je manjši, ker je v primerjavi z ostalimi spremljajočimi storitvami vrednost neobračunanih vzdrževalnih posegov bistveno manjša.

4.2.4 Razvrščanje odjemalcev v segmente

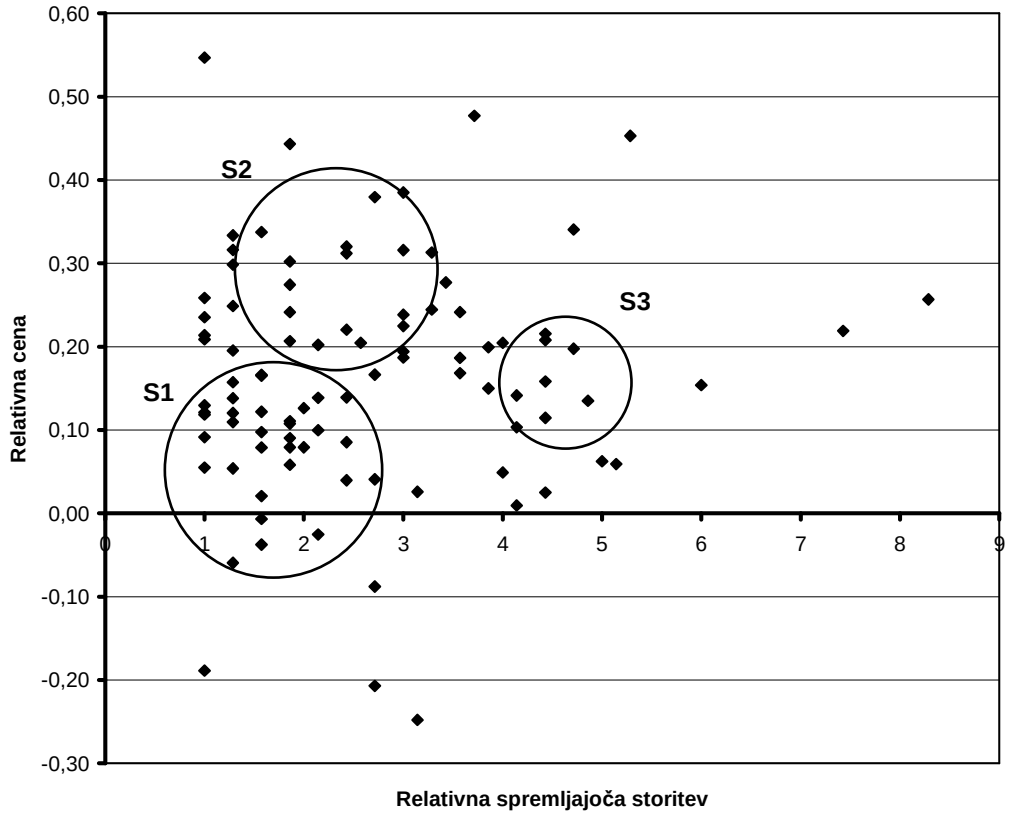
Razvrščanje odjemalcev v segmente je bilo izpeljano s programom SPSS 12.0 for Windows. Podlagi za segmentiranje sta bili spremenljivki "relativna cena" in "relativna spremljajoča storitev".

Izbrana metoda segmentiranja je bila dvostopenjsko razvrščanje v segmente (angl. two-step cluster analysis). Prednost te metode je, da sama predlaga optimalno število segmentov.

Metoda predpostavlja, da so obravnavane spremenljivke neodvisne in priporoča, da se pred izvedbo segmentiranja medsebojno neodvisnost spremenljivk tudi preveri

Medsebojno odvisnost spremenljivk "relativna cena" in "relativna spremljajoča storitev" je bila preverjena s koeficientom korelacije po Pearsonu. Dobljeni rezultat r = 0,092 izkazuje zelo slabo korelacijo in zadostuje pogojem za izvedbo segmentiranja.

Slika 20: Prikaz segmentov



Rezultat segmentiranja so trije segmenti (S1, S2 in S3), ki jih prikazuje zgornja Slika 20. Podatki o velikostih vseh segmentov in povprečnih vrednostih ter standardnih deviacij obeh spremenljivk – podlag za segmentiranje so prikazani v Tabeli 7.

Tabela 7: Rezultati segmentiranja

Segment	Velikost segmenta	Relativna spremljajoča storitev		Relativna cena	
		Povprečna vrednost	Std. deviacija	Povprečna vrednost	Std. deviacija
S1	38	1,78	0,60585	0,0554	0,10082
S2	35	2,29	1,00416	0,2862	0,09046
S3	22	4,71	1,16599	0,1527	0,08008
Skupaj	95	2,65	1,46826	0,1630	0,13693

4.2.5 Opis posameznih segmentov

Razvrščanje odjemalcev v segmente je zahtevno in zamudno opravilo zato je smiselno najti opisne lastnosti segmentov, s katerimi bo v prihodnje nove odjemalce enostavneje razvrstiti v ustrezen segment (poglavje 4.1.2.2).

Najprej so bile za posamezne segmente zbrane povprečne vrednosti vseh preostalih spremenljivk nakupnega vedenja. Podatki so zbrani v Tabeli 8.

Tabela 8: Vrednosti spremenljivk nakupnega vedenja za posamezne segmente

	Segment	**S1**	**S2**	**S3**	**Skupaj**
	Velikost segmenta [št. odjemalcev]	38	35	22	95
	Delež v vrednosti celotne prodaje	34,22%	34,13%	31,66%	100%
1	Relativna cena	0,0554	0,2862	0,1527	0,163
2	Relativna spremljajočih storitev	1,78	2,29	4,71	2,65
3a	Letna vrednost prodaje odjemalcu	36.008 €	38.992 €	57.548 €	42.095 €
3b	Plačilni rok [število dni]	57,42	57,05	65,77	59,22
3c	Delež v celotni porabi	50,5%	47,17%	49,54%	49,06%
3d	Pomembnost proizvoda za odjemal.	4,18	4,31	4,64	4,34
3e	Naravnanost k menjavi dobaviteljev	3,32	3,60	3,36	3,43
3f	Poznavanje ponudbe	4,26	4,43	4,73	4,43
3g	Kompleksnost nakupne odločitve	3,05	3,23	3,09	3,13
4	Vr. delež proizvajalcev - skupaj	47,63%	54,56%	70,32%	57,17%
	*Proizvajalci DT**	*32,70%*	*32,01%*	*66,91%*	*45,62%*
	Proizvajalci TT	*14,93%*	*22,55%*	*3,41%*	*11,55%*
	Vr. delež preprodajalcev - skupaj	46,97%	36,75%	28,11%	37,51%
	Preprodajalci DT (na drobno)	*7,51%*	*4,03%*	*4,44%*	*5,35%*
	Preprodajalci TT (na debelo)	*39,46%*	*32,72%*	*23,67%*	*32,16%*
	Vr. delež uporabnikov - skupaj	5,40%	8,68%	1,57%	5,31%
	Uporabniki DT	*5,40%*	*7,51%*	*1,57%*	*4,91%*
	Uporabniki TT	*0%*	*1,17%*	*0%*	*0,40%*
5a	Spr. povpr.: cena -7%	6,11%	9,11%	11,09%	8,71%
5b	Spr. povpr.: cena +7%	-30,85%	-25,15%	-26,84%	-27,64%
5c	Spr. povpr. spremlj. storitev -7%	-5,76%	-5,42%	-15,54%	-8,74%
5d	Spr. povpr. spremlj. storitev +7%	3,67%	2,25%	3,90%	3,26%
6	Vrednostni delež sestavin	50,46%	45,93%	28,49%	41,96%
	Vrednostni delež sistemov	30,71%	26,66%	56,17%	37,39%
	Vrednostni delež zast. programa	18,83%	27,41%	15,35%	20,66%

* DT – domače tržišče, TT – tuje tržišče

Spremenljivki 1 in 2 sta podlagi za segmentiranje, spremenljivke od 3 do 6 pa so opisne in razkrivajo možne razlike med segmenti. Dodatno sta prikazani "velikost segmenta" in "delež v vrednosti prodaje", ki sta rezultat nastalih segmentov.

Vrednosti spremenljivk od 3a do 3g so navedene za posamezne segmente kot povprečna vrednost spremenljivk po posameznih odjemalcih ne glede na vrednost prodaje. Vrednosti spremenljivk od 4 do 6 so utežno povprečje spremenljivk posameznih odjemalcev glede na vrednost prodaje.

Spremenljivka 4 prikazuje v skupni vrednosti (stolpec "skupaj" v Tabeli 8) deleže prodaje posameznim makro segmentom – proizvodnja, preprodaja in uporaba ločene na domače in tuje tržišče. Preprodaja na debelo in na drobno ni razčlenjena saj jo razčlenjuje že delitev na domače in tuje tržišče. Zaradi zasnove distribucijskih poti proizvodov Kladivarja so odjemalci, ki preprodajajo na drobno izključno na domačem tržišču, odjemalci ki preprodajajo na debelo pa na tujem tržišču.

Vrednostni deleži spremenljivk navedenih pod 4 in 6 so prikazani kot deleži prodaje znotraj posameznega mikro segmenta (stolpci S1, S2 in S3 v Tabeli 8), zato je vsota vseh deležev znotraj posameznega segmenta 100%.

4.2.5.1 Segment S1 – standardni proizvodi

Odjemalci tega segmenta dosegajo najnižjo ceno, vendar zahtevajo tudi najnižjo raven spremljajočih storitev. Po spremenljivkah kupne moči (3a do 3g) ne odstopajo bistveno od segmenta S2, vendar je vrednost teh spremenljivk v splošnem najnižja med vsemi tremi segmenti. Kljub majhnemu odstopanju najizraziteje odstopata spremenljivki "pomembnost proizvoda za odjemalca" ter "poznavanje ponudbe", ki nakazujeta najmanjši pomen proizvodov hidravlike in tudi najslabše poznavanje ponudbe teh proizvodov izmed vseh segmentov, čeprav obe sodita v zgornjo polovico ocen.

V segmentu S1 so s skoraj 40% najbolj prisotni preprodajalci na debelo, ki poslujejo na tujem tržišču, sledijo jim proizvajalci na domačem tržišču z 32,7% ter proizvajalci na tujem tržišču s skoraj 15%. Vsi pretežno kupujejo standardizirane sestavine, ki v segmentu S1 predstavljajo delež 50,46%, ter enostavnejše in večinoma standardizirane sisteme. Glede na povprečje izstopata tudi deleža preprodajalcev ter uporabnikov na domačem tržišču. Tudi pri teh odjemalcih zasledimo predvsem nakupe standardnih sestavin in enostavnih sistemov pod blagovno znamko Kladivar ter enostavnih sestavin zastopniškega programa.

Ob povišanju cene je v tem segmentu predviden največji upad povpraševanja med vsemi segmenti, ob znižanju pa najmanjši porast. Elastičnost glede na spremljajoče storitve je nizka, vendar višja od vrednosti v segmentu S2.

Ta segment vključuje odjemalce, ki kupujejo standardizirane kataloške proizvode. To so sestavine, ki so že po svoji naravi standardizirane, ter enostavnejši hidravlični sistemi, ki se ponavljajo v večinoma zelo podobnih različicah z znanimi tehničnimi rešitvami. Odjem izdelkov iz zastopniškega programa je večinoma v naprej napovedan, proizvodi so znani in se dobavljajo zgolj s posredovanjem. Zahtevajo minimalno spremljajočo storitev, poudarek dajejo nizki ceni.

Slab porast povpraševanja v primeru znižanja cene je posledica tega, da odjemalci kupujejo v Kladivarju le izdelke, ki jih tu dobijo najugodneje. To so v pretežni meri sestavine in enostavnejši sistemi pod blagovno znamko Kladivar, ki sodijo v srednji cenovni nivo. 7% znižanje cene pa ne zadostuje, da bi se odjemalci iz segmenta S1 odločali za nakup izdelkov iz zastopniškega programa, ki sodi v višji cenovni nivo in je v tem segmentu tudi najmanj prisoten. Možnost porasta povpraševanja na programu sestavin in sistemov pa je tudi majhna, saj je za te odjemalce Kladivar v največji meri že glavni dobavitelj tovrstnih izdelkov.

4.2.5.2 Segment S2 – celovita oskrba

V tem segmentu dosegamo najvišjo ceno z relativno majhnim nivojem spremljajočih storitev. Po spremenljivkah kupne moči sodi v povprečje, deloma izstopata le najmanjši delež v celotni porabi ter najmočnejša težnja k menjavi dobaviteljev.

Glede na segment S1 se v segmentu S2 povečata deleža proizvajalcev in uporabnikov, zmanjša pa se delež preprodajalcev, čeprav imajo tisti s tujega tržišča še vedno največji delež (32,72%) Skoraj enak delež (32,01%) predstavljajo tudi proizvajalci na domačem tržišču, z 22,55% pa je močan tudi delež proizvajalcev na tujem tržišču. Značilno je tudi povečanje deleža uporabnikov na domačem tržišču, ki je zelo nad povprečjem, ter zmanjšanje deleža preprodajalcev na drobno.

Pri povišanju cene je še vedno predviden močan, vendar manjši, upad povpraševanja, pri znižanju pa močnejši porast povpraševanja kot v segmentu S1. Glede na spremljajoče storitve je elastičnost najnižja med vsemi. Deleži sestavin sistemov in zastopniškega programa so izmed vseh segmentov po vrednosti najbolj enakomerno porazdeljeni. Največji delež obsegajo sestavine, deleža sistemov in zastopniškega programa pa sta si skoraj enaka.

Segment S2 vsebuje odjemalce, ki jih Kladivar oskrbuje celovito, na kar kaže najbolj enakomeren delež v vrednosti prodaje posameznih skupin proizvodov. Tudi visok delež odjemalcev, ki kupujejo za lastno uporabo in načeloma zahtevajo celovito oskrbo, dokazuje isto. Visoka relativna cena pri nizki relativni spremljajoči storitvi nakazuje, da obstaja dejavnik, ki mu odjemalci priznavajo vrednost in ga v tej raziskavi med stroške spremljajočih storitev, ki so osnova za določitev relativne spremljajoče storitve, nismo zajeli. Ta dejavnik je verjetno prav spremljajoča storitev "celovita oskrba z izdelki in informacijami" ter deloma tudi "vzdrževalne storitve", obe storitvi pa sta bili iz določanja relativne spremljajoče storitve izvzeti (glej 4.2.2). Vzdrževalne storitve skupaj s celovito oskrbo z izdelki in informacijami zaokrožujejo celostno ponudbo podjetja, zato jih lahko presojamo kot del celovitega oskrbovanja odjemalcev, ki je bistvenega pomena pri doseganju visoke relativne cene.

4.2.5.3 Segment S3 – večji odjemalci in sistemi

Segment S3 vsebuje najmanjše število odjemalcev, pri katerih ob visokem deležu spremljajočih storitev podjetje dosega srednji nivo relativne cene. Odjemalci tega segmenta so v povprečni vrednosti prodaje največji. Tudi po ostalih spremenljivkah kupne moči sodijo najvišje med vsemi tremi segmenti. Izstopajo daljši plačilni rok, pomembnost proizvoda ter poznavanje ponudbe. Težnja k menjavi dobaviteljev in kompleksnost nakupne odločitve sta v povprečni vrednosti.

Zelo izstopa delež proizvajalcev na domačem tržišču (skoraj 67%), medtem ko je delež proizvajalcev na tujem tržišču zanemarljiv. Delež preprodajalcev na tujem tržišču je še vedno velik (23,67%), na domačem tržišču pa je ta delež pomenljivo majhen in pod povprečjem. Prisotnost uporabnikov v segmentu S3 je tudi zelo majhna in nepomembna.

V primeru znižanja cene je v tem segmentu mogoča najvišja rast povpraševanja izmed vseh obravnavanih segmentov, v primeru zvišanja cene pa njegovo zmanjšanje ocenjujemo kot povprečno. V primeru zmanjšanja obsega spremljajočih storitev je pričakovano bistveno večje zmanjšanje povpraševanja kot v preostalih dveh segmentih, medtem ko je povečanje povpraševanja pri povečanju obsega spremljajočih storitev ocenjeno kot povprečno.

Med posameznimi skupinami proizvodov v tem segmentu izstopajo sistemi, katerih delež je bistveno večji od deležev v preostalih dveh segmentih. Vrednostni delež sestavin pa je bistveno manjši od ostalih dveh deležev v segmentih S1 in S2 predvsem na račun sistemov. Delež zastopniškega programa je najmanjši tako znotraj segmenta S3 kot v primerjavi z ostalima dvema segmentoma.

Segment S3 zajema odjemalce, za katere je najbolj značilen velika vrednost prodaje. K visokem deležu sistemov prispeva približno tretjina odjemalcev segmenta, ki sodijo med največje, kupujejo večinoma sisteme ter se uvrščajo na domače tržišče.

Velik delež zahtev za spremljajoče storitve, izhaja iz kompleksnosti proizvodov, ki jih kupujejo, in njihovega načina oskrbovanja. Prvi dejavnik je značilen za večje hidravlične sisteme, ki potrebujejo intenzivnejšo strokovno podporo tehničnih strokovnjakov in tudi prodajnega osebja ter zagotavljanje vzdrževalnih storitev. Drugi dejavnik je značilen za večje preprodajalce, ki ne ustvarjajo lastne prodajne zaloge, temveč od dobavitelja zahtevajo hitro dobavo proizvodov, po katerih njihovi odjemalci največ povpraševajo. Prav tako zahtevajo ustrezni nivo strokovne podpore predvsem s strani prodajnega osebja.

Srednji nivo cene je kljub visokemu deležu spremljajočih storitev odraz tržne moči, ki jo imajo ti odjemalci zlasti zaradi visoke vrednosti prodaje, ki jo Kladivar ustvarja z njimi, ter konkurenčnih pritiskov drugih dobaviteljev, za katere so ta podjetja zanimiva zaradi celotnega obsega povpraševanja po proizvodih s področja hidravlike. Na tej podlagi si lahko iztržijo nižje cene vendar zaradi visoke vrednosti prodaje podjetjem še vedno dobavitelju zagotavljajo zadovoljiv dobiček v absolutnem znesku.

Največji pričakovan porast povpraševanja ob znižani ceni nakazuje zanimivo možnost širitve ponudbe na proizvode, katere sedaj zagotavljajo drugi dobavitelji ob isti ali le malo nižji ceni. Precejšnje zmanjšanje povpraševanja ob zmanjšanju spremljajočih storitev kaže na pomen spremljajočih storitev, ki jih podjetje sedaj zagotavlja, vendar pa povečanje njihovega nivoja po oceni ne bi dalo vidnejših rezultatov.

5 Snovanje strategije spremljajočih storitev

5.1 Teoretična izhodišča

Podjetje ima dva vira konkurenčnih prednosti, ki mu tudi v podpovprečno donosni panogi lahko omogočata nadpovprečne dobičke. To sta nizki stroški in posebnost proizvoda v očeh odjemalca, vsako izmed strategij na osnovi teh konkurenčnih prednosti pa lahko uporablja v celotni panogi ali pa le v izbranem tržnem segmentu. Kombinacije različnih virov konkurenčnih prednosti in različne širine tržišč nudijo tri možne generične strategije: stroškovno učinkovitost, diferenciacijo in osredinjenje na tržno nišo (Slika 21).

Slika 21: Porterjev model generičnih poslovnih strategij

Širina tržišč	Vir konkurenčne prednosti	
	Nizki stroški	Posebnost proizvoda
Celotna panoga	Stroškovna učinkovitost	Diferenciacija
Tržni segment	Osredinjenje na tržno nišo	
	Usmeritev na nizke stroške	Usmeritev na diferenciacijo

Vir: Porter, 1998, str. 39

Strategija stroškovne učinkovitosti omogoča podjetjem, da pri povprečnih tržnih cenah proizvodov in podpovprečnih stroških dosežejo višji dobiček od konkurentov, oziroma pri podpovprečnih tržnih cenah dosegajo višji tržni delež. Podjetja, ki izvajajo to strategijo, uspejo obdržati višji dobiček tudi takrat, ko tržišče preide v fazo zrelosti in se cene proizvodov znižujejo.

Stroškovno učinkovitost podjetja dosežejo na več načinov, kot na primer z izboljšanjem učinkovitosti procesov ali z zagotovitvijo ekskluzivnega dostopa do cenenega vira vhodnih materialov. Razvijejo pa si tudi prednosti kot so:

- dostop do kapitala za obsežne investicije v proizvodne zmogljivosti,
- sposobnost razvoja proizvodov, ki jih je mogoče učinkovito proizvesti,
- vrhunska znanja o zasnovi proizvodnih procesov,
- učinkovite distribucijske poti.

Podjetja, ki uveljavljajo strategijo diferenciacije, razvijejo proizvode, ki jim odjemalci priznavajo posebno vrednost v primerjavi s konkurenčnimi. S tem iztržijo tudi višjo ceno, ki naj bi pokrila višje stroške proizvoda. Za uspešno strategijo diferenciacije morajo biti izpolnjene vsaj nekatere od naslednjih predpostavk (Pučko, 1999, str. 208):

- na področju tržne podstrukture; visoka učinkovitost prodajno – političnih instrumentov, dober dizajn in dolga tradicija, pozitivna podoba o kakovosti izdelka ali storitve in dobra vzdrževalna služba,
- na področju tehnološke podstukture; najvišja kakovost izdelka, nadpovprečna tehnološka raven;
- na področju raziskovalno – razvojne podstrukture; intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov, inovacijska usmerjenost.

Diferenciacija izvira iz povezave med verigo vrednosti podjetja in verigo vrednosti odjemalca. Vsaka stična točka je potencialni vir za diferenciacijo, ki naj odjemalcu ustvarja določeno vrednost oziroma korist.

Strategijo osredinjenja na tržno nišo podjetja uveljavljajo kot strategijo diferenciacije ali kot strategijo stroškovne učinkovitosti v tej niši. Podjetja navadno dosežejo visoko stopnjo lojalnosti odjemalcev, katerih potrebe dobro poznajo in so jim prilagodila svojo ponudbo. Njihova glavna prednost je v sposobnosti razvoja tržni niši prilagojenih proizvodov.

Osredinjenje na diferenciacijo izrablja posebne potrebe določenih segmentov odjemalcev, medtem ko z osredinjenjem na nizke stroške podjetje išče v tržni niši stroškovne prednosti v primerjavi z večjimi podjetji.

Porter svetuje, da podjetje, ki želi biti uspešno na dolgi rok, izbere le eno od generičnih strategij. Podjetja, ki uspejo z uveljavljanjem več kot ene od generičnih strategij, načeloma te izkoriščajo v različnih poslovnih enotah.

5.1.1 Strategije v fazi zrelosti

Prehod tržišča iz faze rasti v fazo zrelosti spremljajo pomembne spremembe v konkurenčnem okolju. Porter navaja sledeče pojave (Porter, 1998, str. 238):

- počasnejša rast zaostri konkurenco med podjetji,
- odjemalci vedno bolje poznajo proizvode, ki jih kupujejo,
- konkurenčnost se preusmeri na stroške ali spremljajoče storitve,
- naložbe v proizvodne zmogljivosti in novo zaposlovanje postanejo bolj tvegane,
- proizvodne, trženjske, distribucijske, prodajne in raziskovalne metode so podvržene spremembam,
- nove proizvode in aplikacije je težje uveljaviti,
- povečanje mednarodne konkurence,
- dobički začasno ali trajno upadejo,
- moč preprodajalcev se poveča, njihovi zaslužki se zmanjšujejo.

Porter navaja, da s prehodom v fazo zrelosti postane vprašanje izbora generične poslovne strategije še bolj pomembno, saj zaostrene razmere na tržiščih ne prikrijejo več strateških nepravilnosti. Pomen razvitih metod spremljanja stroškov se prav tako poveča, saj omogočajo podjetjem, da racionalizirajo ponudbo proizvodov ter vzpostavijo natančnejše metode določanja cene.

Poslovna strategija mora biti usmerjena v razvijanje stroškovno učinkovitega proizvodnega in distribucijskega procesa, standardizacijo proizvodov oziroma storitev ter zniževanje stroškov marketinga in odzivanje na cenovno konkurenco. Podjetja zato skušajo povečevati svoj tržni delež, kar pa je v zreli panogi težko doseči. Raven kakovosti proizvodov in storitev mora biti visoka, konkurenca pa temelji predvsem na diferenciaciji, s čimer skuša podjetje močneje obdelovati svoja tržišča, izboljševati proizvod, razvijati svoja tržišča ali širiti produktno linijo (Pučko, 1999, str. 213). Poslovne strategije so usmerjene tudi v povečevanje vstopnih ovir novim konkurentom ter v zmanjševanje rivalstva med obstoječimi konkurenti, pogosto pa se tudi vertikalno integrirajo in to nazaj ali naprej.

Kotler ugotavlja, da se na zrelih tržiščih izoblikujejo dve vrsti podjetij. Tržišča obvladuje nekaj gigantskih podjetij, ki ustvarjajo dobiček predvsem z veliko količino in nižjimi stroški, med seboj pa se deloma razlikujejo po slovesu visoke kakovosti, dobrih storitev ali nizkih cen. Druga skupina so podjetja, ki zapolnjujejo tržne vrzeli. Delijo se na “specialiste” za tržišče, izdelke in za izdelavo po meri odjemalca (Kotler, 1996, str. 366).

Izkušnje so pokazale, da lahko tudi proizvodom v fazi zrelosti poiščemo nove vrednosti ter oživimo prodajo in povečamo dobiček. Tržniki bi zato morali sistematično proučiti možne strategije spremembe trga, izdelka in trženjskega spleta (Kotler, 1996, str. 367).

Sprememba tržišča pomeni, da podjetje širi tržišče za svojo zrelo blagovno znamko. To lahko storimo s povečanjem števila uporabnikov ali s povečanjem intenzivnosti uporabe na uporabnika.

Sprememba izdelka pomeni, da povečamo prodajo s spreminjanjem značilnosti izdelka. Strategije so: izboljšanje kakovosti, izboljšanje značilnosti in izboljšanje dizajna. S strategijo izboljšanja kakovosti izboljšamo funkcionalnost izdelka in s tem prehitimo konkurente. Učinkovita je le če odjemalci to izboljšavo sprejmejo in so jo pripravljeni tudi plačati. S strategijo izboljšanja značilnosti dodamo izdelku nove značilnosti, ki jih odjemalci ali posamezni segmenti odjemalcev cenijo. S tem si podjetje tudi dvigne ugled inovativnosti. Strategija izboljšave sloga teži k večji estetski privlačnosti izdelka. Tu pa je težko napovedati ali bodo ljudje nov slog sprejeli oziroma lahko izgubimo odjemalce zaradi spremembe starega sloga.

Sprememba trženjskega spleta pomeni spremembo enega od sledečih elementov trženjskega spleta: cene, distribucije, oglaševanja, pospeševanja prodaje, osebne prodaje ali storitev. Namen sprememb je z vlaganjem v navedene elemente povečati prodajo, vendar se pojavlja vprašanje, v katerega izmed njih je najučinkoviteje vlagati. Problem spreminjanja trženjskega spleta pa je predvsem v tem, da ga konkurenti zelo lahko posnemajo, kar velja predvsem za znižanje cen in spremljajoče storitve.

Ugotovitve obeh avtorjev, Porterja in Kotlerja, pa izhajajo pretežno iz raziskav s področja potrošnega trženja. Značilnosti medorganizacijskih ter potrošnih tržišč pa se med seboj razlikujejo (poglavje 2.1), zato je treba te razlike upoštevati in ugotovitve s potrošnega trženja na medorganizacijsko trženje prenašati s previdnostjo.

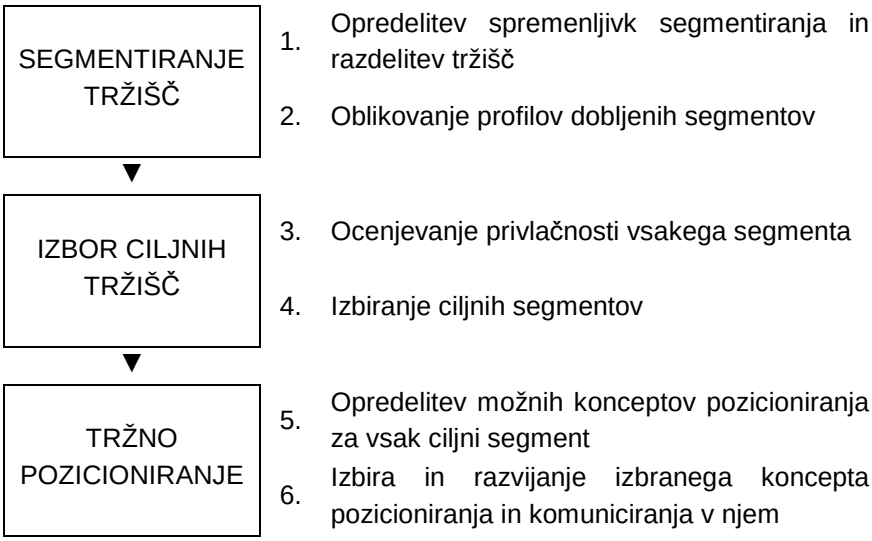
5.1.2 Trženjske strategije na segmentiranem trgu

Že Webster navaja tri možne strategije, ki jih lahko podjetje izvaja po opravljenem segmentiranju tržišč – koncentrirano trženje, diferencirano trženje in množično trženje (Webster, 1979, str. 75).

Kotler je uvedel pojem ciljnega trženja, v katerem so tri glavne faze; segmentiranje tržišč, izbor ciljnih tržišč in tržno pozicioniranje. Izbor ciljnih segmentov je postopek izbiranja enega ali več tržnih segmentov, kamor želi podjetje vstopiti, tržno pozicioniranje pa je postopek opredelitve glavnih tržnih prednosti in komuniciranje o njih.

Privlačnost tržnega segmenta je odvisna od stroškov in koristi trženja v tem segmentu. Stroški so povezani s prilagajanjem trženjske strategije izbranemu segmentu. Mednje sodijo modifikacije proizvoda, posebne spremljajoče storitve, spremembe v prodajnih metodah in distribucijskih poteh ter nove oglaševalske strategije (Hutt, 2001, str. 189). Med koristi sodijo kratkoročne in dolgoročne priložnosti, ki jih lahko podjetje iztrži s poslovanjem v izbranem segmentu.

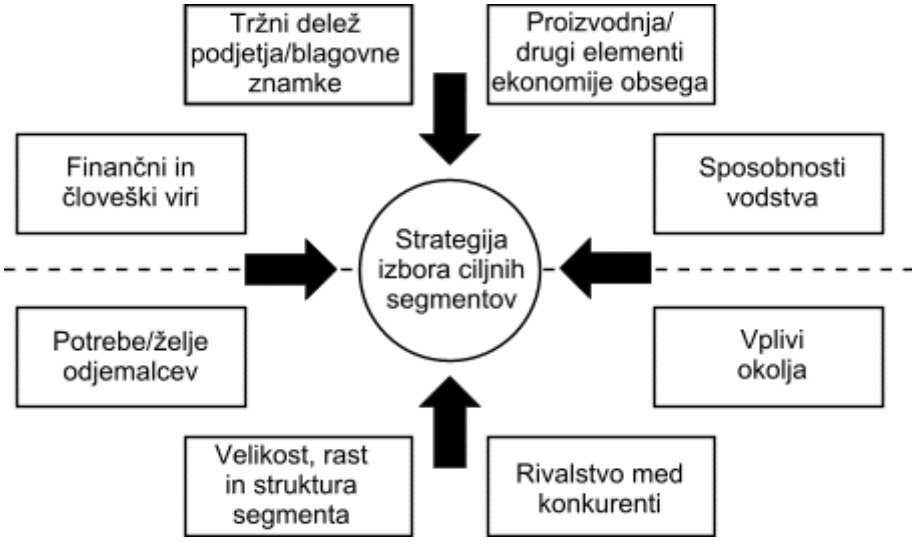
Slika 22: Tri glavne faze ciljnega trženja



Vir: Kotler, 1996, str. 265

Na Sliki 23 je prikazan spisek dejavnikov, ki vplivajo na določanje strategije izbora ciljnih segmentov, kot ga predlagata Hooley in Sunders (Blois, 2000, str. 401).

Slika 23: Dejavniki, ki vplivajo na strategijo izbora ciljnih segmentov



Vir: Blois, 2000, str. 401

V trženju med organizacijami je skrbna izbira segmentov še posebej pomembna, saj so med dobavitelji in odjemalci edinstveni odnosi, ki so povezani z dolgoročnimi naložbami. Dobavitelji morajo že v začetku vložiti znatna sredstva, da lahko zagotovijo ustrezen nivo podpore svojim odjemalcem v izbranem segmentu (Cespedes, 1999, str. 53), naknadne spremembe pa lahko zahtevajo bistvene spremembe tako v trženjskih strategijah kot tudi v proizvodnih procesih.

Uresničevanje strategije trženja na segmentiranem tržišču je zahtevna naloga, ki zahteva koordinacijo in nadzor večjega števila različnih aktivnosti. Hutt navaja, da bi naj bi bili pri uresničevanju pozorni predvsem na sledeča vprašanja (Hutt, 2001, str. 191):

- kako naj bo organizirana prodaja,
- kakšne posebne tehnične in soritvene zahteve bodo imeli odjemalci v novem segmentu in kdo jih bo zagotovil,
- kako bomo v novem segmentu izvajali promocijo,
- kakšne bodo spremembe v materialni oskrbi,
- kakšne bodo prilagoditve v primeru izbora segmentov na mednarodnih tržiščih.

Podjetje naj izbere tiste tržne segmente, pri katerih potrebe odjemalcev zagotavljajo optimalno izkoriščenost sposobnosti podjetja (Freytag, 2001, str. 483). Predlagan model izbora tržnih segmentov sledi štirim vprašanjem.

a. Ali bo segment tržno privlačen tudi v prihodnosti?
b. Ali lahko zagotovimo vire, ki jih ta segment zahteva?
c. Ali je izbira segmenta v skladu s prednostnimi usmeritvami vodstva podjetja?
d. Ali organizacija podjetja omogoča poslovanje v ciljnem segmentu?

Če je odgovor na katerikoli izmed teh vprašanj negativen, potem obravnavan segment za podjetje ni primeren.

5.1.3 Koncepti diferenciacije in pozicioniranja

Raziskava med 40 angleškimi in nemškimi proizvajalci obdelovalnih strojev je pokazala, da so med podjetji, ki ponujajo visoko kakovostne proizvode, uspešnejša tista, ki so poleg tega tudi tržno usmerjena (Shaw, 1995, str. 337). Uspešna podjetja so tako spoznala pomen procesa segmentiranja, izbora ciljnih segmentov in vzpostavitve dolgoročnih razmerij s svojimi odjemalci. Razvila so visok nivo spremljajočih storitev, med katere sodi predvsem podpora in svetovanje odjemalcem, s čimer so se razlikovala od svojih manj uspešnih tekmecev, ne glede na to da so vsi intenzivno vlagali v razvoj novih proizvodov in dosegali njihovo odličnost.

Diferenciacija proizvodov pomeni da podjetje svoje proizvode na nek način razlikuje od podobne ponudbe konkurentov. Zgolj razlikovanje na osnovi nizke cene je le redko primeren način ustvarjanja diferenciacije, ker (Kotler, 1996, str. 293):

- ob nizki ceni odjemalec predpostavlja tudi slabšo kakovost izdelka, čeprav dejansko to ni res,
- podjetja z namenom pocenitve znižujejo tudi obseg spremljajočih storitev, kar pa lahko odjemalce odvrača,
- se običajno pojavi konkurent s še cenejšo ponudbo.

Iskanje vedno novih priložnosti za diferenciacijo je osnova tržnega delovanja, saj razvoj konkurence s časom določene vire diferenciacije izniči. Novi konkurenti pričnejo proizvajati podobne proizvode, odjemalci niso več pripravljeni plačevati višje cene zaradi posebnosti proizvoda, tržne cene padejo (Blois, 2000, str. 208).

Shiv Mathur navaja dva dejavnika, ki sta lahko vir diferenciacije ponudbe - blago in spremljajoča storitev (Blois, 2000, str. 372). Slednje obsegajo vse, kar odjemalcem pomaga pri

izbiri, pridobitvi in uporabi ponudbe podjetja. Vse ostalo je blago. Pri obeh virih lahko izberemo nizek ali visok nivo diferenciacije, kar nam daje štiri generične strategije diferenciacije (Slika 24). Beseda “nakup” tu le poudarja, da diferenciacija obstaja v očeh odjemalca. Vsaka od štirih strategij pa je potencialno donosna, če je izbrana kombinacija privlačna za dovolj veliko število odjemalcev.

Slika 24: Štiri generične oblike diferenciacije

BLAGO		Visoka diferenciacija	Nizka diferenciacija
	Visoka diferenciacija	Sistemski nakup	Nakup proizvoda
	Nizka diferenciacija	Nakup storitve	Nakup standardnega proizvoda

SPREMLJAJOČA STORITEV

Vir: Blois, 2000, str. 372

Razširjeni proizvod, katerega pojem je utemeljil Levitt, je fizični proizvod skupaj z dodatnimi storitvami in koristmi za odjemalca. Podjetja zato iščejo dodatne storitve in koristi, s katerimi bodo nadgradile svoj proizvod, presegla pričakovanja odjemalcev ter si tako zagotovila razlikovanje svoje ponudbe od konkurenčne. Diferenciacija proizvodov se bolj kot na nivoju pričakovanega proizvoda zagotavlja na nivoju razširjenega proizvoda, kar poudarja pomen iskanja dodatnih koristi za odjemalca pri nespremenjenem fizičnem proizvodu (Blois, 2000, str. 328).

Ugotovitve raziskav v trženju med organizacijami so pokazale, da podjetja zagotavljajo diferencirano ponudbo v različnih tržnih segmentih. Najpogostejši način diferenciacije med različnimi tržnimi segmenti pa so bile razlike v ponudbi spremljajočih storitvah, sledili so različni cenovni pristopi, kot zadnje pa so navedene razlike v promociji in distribuciji (Webster, 1979, str. 87).

Vse razlike med ponudbami podjetij pa niso za vse odjemalce enako pomembne in enakovredne, zato mora podjetje pri razvoju strategije pozicioniranja določiti, koliko in katere vire diferenciacije bo uporabilo pri svojih ciljnih odjemalcih. Diferenciacijo je zato treba razviti do te mere, da (Kotler, 1996, str. 306):

- bo imela ustrezno vrednost v očeh dovolj velikega števila odjemalcev,
- jo je mogoče predstavljati na opaznejši način,
- izstopa od drugih načinov za doseganje enake prednosti,
- jo je mogoče komunicirati in je za odjemalca prepoznavna,
- je posnemanje za konkurente zelo težko izvedljivo,
- je odjemalec sposoben plačati višjo ceno,
- je njeno uvajanje za podjetje donosno.

Kotler na podlagi raziskav s področja potrošnega trženja navaja, da si tržniki v podjetjih niso enotni koliko prednosti uvesti na določeno ciljno tržišče. Nekateri prisegajo na eno prednost za vsako ciljno tržišče, poznamo pa primere pozicioniranja na osnovi treh prednosti. Pojavijo pa se tudi primeri, ko z eno prednostjo podjetja želijo pritegniti več segmentov. Večinoma so slednji primeri rezultat trženja v več majhnih segmentih.

S pozicioniranjem želijo podjetja vplivati na zaznave odjemalcev, to pa je proces, katerega ni mogoče do popolnosti nadzirati. Vseeno pa podjetja lahko z realnimi pričakovanji s kombinacijo zdrave pameti, odkritosti in dobrega planiranja pozicioniranja vplivajo na oblikovanje zaznav odjemalcev. Dibb predlaga enostaven pristop, ki v nekaj korakih pripelje do primernega pozicioniranja (Blois, 2000, str. 402), vendar pa ta pristop v osnovi izhaja iz potrošnega trženja in obravnava le trenutne potrebe odjemalcev.

- Korak 1: Na obravnavanem tržišču ugotovi tržne segmente.
- Korak 2: Izberi ciljne segmente.
- Korak 3: Zagotovi jasno poznavanje potreb in pričakovanj ciljnih odjemalcev ter koristi, ki jim prinaša ponudba podjetja.
- Korak 4: Zagotovi, da ponudba podjetja zadovoljuje ugotovljene potrebe in pričakovanja odjemalcev.
- Korak 5: Ovrednoti pozicijo in vtis ciljnih odjemalcev izbranega segmenta o konkurenčni ponudbi.
- Korak 6: Določi imidž proizvodov po katerem se ti razlikujejo od ponudbe konkurentov, vendar zagotovi, da ga odjemalci ustrezno vrednotijo. V tem koraku podjetje izbere ustrezno strategijo pozicioniranja.
- Korak 7: Zagotovi informiranje ciljnim odjemalcem o svoji ponudbi.

Odjemalci v trženju med organizacijami presojajo proizvod ali storitev kot sveženj različnih neodvisnih lastnosti, med katerimi imajo nekatere odločilno vlogo v nakupnih odločitvah. To pomeni, da so za odjemalca pomembne ter da na njihovi osnovi razlikuje ponudbo od konkurenčne in tako omogočajo diferenciacijo. Možne vrste lastnosti so prikazane v Tabeli 9. Metodo so razvili Hansotia, Shaikh in Sheth, Hutt pa jo predlaga pri snovanju pozicioniranja in določanju trženjske strategije za obstoječe proizvode podjetja (Hutt, 2001, str. 293).

Tabela 9: Odločilne in neodločilne lastnosti proizvoda ali storitve

		Vrste lastnosti					
		Odločilne		Neodločilne			
		O_1	O_2	NO_1	NO_2	NO_3	NO_4
Pomembna		X	X	X			
Nepomembna					X	X	X
Ne razlikuje	OP=KP			X	X		
Razlikuje	OP>KP	X				X	
	OP<KP		X				X

OP – obravnavani proizvod ali storitev
KP – konkurenčni proizvod ali storitev

Vir: Hutt, 2001, str. 293

Lastnosti vrste O_1 in O_2 so odločilne pri nakupni odločitvi odjemalcev. Vse lastnosti izmed obeh vrst so pomembne, zagotavljajo diferenciacijo in se tudi razlikujejo od konkurenčne. Lastnosti vrste O_1 zajemajo tiste, kjer je obravnavan proizvod boljši od konkurenčne ponudbe, lastnostih vrste O_2 pa so slabše od konkurenčne. Neodločilna vrsta lastnosti NO_1 vsebuje pomembne lastnosti, ki pa so enake konkurenčni. Neodločilne lastnosti vrst NO_2, NO_3 in NO_4 vsebujejo nepomembne lastnosti. Lastnosti vrste NO_2 se ne razlikujejo od konkurenčne, NO_3 so boljše in NO_4 so slabše od konkurenčne.

Ko določimo ključne lastnosti in ugotovimo njihov vpliv na odločitve, lahko začnemo z izborom ustreznih strategij. Vsako od polj v spodnji matriki lahko pomeni eno do možnih generičnih strategij za izboljšanje konkurenčnega položaja obravnavane ponudbe (Tabela 10). Strategije lahko vključujejo povečanje, zmanjšanje ali vzdrževanje diferenciacije ponudbe glede na konkurente skupaj s povečanjem, zmanjšanjem ali vzdrževanjem pomembnosti obravnavanih lastnosti.

Tabela 10: Primer možnih strategij

		Diferenciacija v primerjavi s konkurenčno ponudbo		
		Povečaj	Obdrži	Zmanjšaj
Pomembnost	Povečaj	$NO_2 \rightarrow O_1$	$NO_3 \rightarrow O_1$	
	Obdrži	$NO_1 \rightarrow O_1$	$O_1 \rightarrow O_1$	$O_2 \rightarrow NO_4$
	Zmanjšaj		$O_2 \rightarrow NO_4$	

Vir: Hutt, 2001, str. 294

Lastnosti vrste O_1 so najbolj zaželene, saj omogočajo ugoden konkurenčni položaj na tržišču, katerega ga želimo obdržati. Najmanj želene so lastnosti vrste O_2, ki so pomembne in so temeljne za razlikovanje ponudbe, vendar je tu naš položaj slabši od konkurentov, zato jih želimo pretvoriti v lastnosti drugih vrst. Izbrane strategije lahko vsebujejo izboljšanje položaja v smeri O_1, lahko pa poizkušamo obravnavane lastnosti pretvoriti v nepomembne (v našem primeru v vrsto NO_4).

Idealen cilj je vse lastnosti pretvoriti v najbolj ugodno vrsto O_1, kar lahko dosežemo s povečanjem pomembnosti ter z doseganjem za obravnavano ponudbo ugodne diferenciacije. Glede na realne možnosti pa izberemo strategije, ki smo jih sposobni izpeljati in za katere lahko pričakujemo, da bodo tudi dejansko izboljšale položaj ponudbe podjetja na tržišču.

5.1.4 Razvoj temeljnih zmožnosti za prihodnje potrebe odjemalcev

Temeljna zmožnost (angl. core competence) je sveženj veščin in tehnologij, s katerimi podjetje zagotavlja svojim odjemalcem posebne koristi (Hamel, 1994, str. 219) in je kot taka vir konkurenčne prednosti. Razločevanje med veščino in temeljno zmožnostjo ni enostavno, vendar ima lahko srednje veliko podjetje večje število različnih veščin, temeljnih zmožnosti pa je bistveno manj - tri do štiri temeljne zmožnosti so že kar trdna osnova konkurenčnih prednosti (Kothandaraman, 2001, str. 381).

Temeljna zmožnost pa ima tri lastnosti s katerimi jo lahko ločimo od drugih zmožnosti, ki niso temeljne (Hamel, 1994, str. 224).

- Omogoča podjetju, da nudi svojim odjemalcem posebne koristi. S tem ni nujno da se odjemalci teh temeljnih možnosti podjetja zavedajo, bistveno je da opazijo koristi, ki jih te temeljne zmožnosti omogočajo. Izjema so temeljne zmožnosti, ki omogočajo podjetju proizvodnjo z bistveno nižjimi stroški.
- Je drugačna od temeljnih zmožnosti konkurentov in jih presega. Zmožnosti, ki jih imajo podjetja za svoje delovanje, niso temeljne v kolikor ne zagotavljajo znatnega razlikovanja od konkurentov.
- Omogoča razvoj novih proizvodov ter odpira dostop do novih tržišč.

Obstoječe temeljne zmožnosti omogočajo podjetju uspešno zadovoljevanje sedanjih potreb odjemalcev. Tu podjetje zaznava dokaj nedvoumno izražene potrebe odjemalcev, katere pa odkrivajo tudi konkurenti in jih skušajo zadovoljevati s svojimi proizvodi. Obstoječe temeljne zmožnosti pa zaradi spreminjanja potreb odjemalcev ter posnemanja s strani konkurentov s časom izgubljajo svojo moč, zato bodo v prihodnosti nezanesljiv vir konkurenčne prednosti.

Podjetje naj torej stalno ustvarja nove temeljne zmožnosti, ki bodo vir konkurenčne prednosti v prihodnosti oziroma bodo omogočale razvoj novih proizvodov, ki bodo odjemalcem tudi v prihodnosti zagotavljali posebne koristi. To pa je zahtevna naloga saj je razvoj novih temeljnih zmožnosti dolgotrajen proces, ki lahko traja tudi desetletje ali več (Hamel, 1994, str. 254), porablja znatna sredstva, zagotavljati pa morajo razvoj takšnih proizvodov, ki bodo uspešno zadovoljevali prihodnje potrebe odjemalcev. Te potrebe pa se bodo zelo verjetno razlikovale od današnjih, njihovo ugotavljanje pa je precej zahtevno, saj lahko odjemalci z gotovostjo navajajo le sedanje potrebe, pri navajanju prihodnjih potreb pa so veliko bolj negotovi. Klasično trženjsko raziskovanje, kjer odjemalce sprašujemo po njihovih obstoječih potrebah, je zato pri ustvarjanju novih temeljnih zmožnosti manj uporabno.

Hamel in Prahalad poudarjata, da naj bi bila podlaga za razvoj novih temeljnih zmožnosti dolgoročno nespremenljive usmeritve, katere na podlagi medsebojnega usklajevanja vzpostavi vrhnji management podjetja (Hamel, 1994, str. 254). Gre torej za dolgoročen proces, ki mora biti zasnovan na osnovi dolgoročno trajnih izhodišč, kar pa sedanje potrebe odjemalcev zagotovo niso.

Izhodišče za ugotavljanje prihodnjih potreb odjemalcev so lahko vrednote odjemalcev, ki so trajne, vendar so manj očitne in jih je tudi težje zaznati. Različne teoretične opredelitve vrednot poudarjajo njihovo stalnost in vpliv na stališča, zaznave, potrebe in spodbude ljudi. Ker vrednote usmerjajo ravnanje posameznika, vplivajo tudi na način za zadovoljitev njegovih potreb (Tavčar, 2000, str. 53). Na vrednote posamezne organizacije odjemalke lahko sklepamo iz njene kulture kot prevladujočega obnašanja, v kateri se odražajo skupne vrednote njenih članov.

Osnova prepoznavanja vrednot, ugotavljanja prihodnjih potreb, ustvarjanja ustreznih temeljnih zmožnosti ter snovanja novih proizvodov je dolgotrajno zaupno sodelovanje dobavitelja s pomembnimi in dolgoročnimi odjemalci. Hamel in Prahalad definirata pojem ekspedicijskega marketinga (angl. expeditionary marketing), ki je usmerjen v prepoznavanje

prihodnjih potreb odjemalcev (Hamel, 1994, str. 261), in tako bolj kot pomen izboljševanja obstoječih proizvodov, ki zadovoljujejo obstoječe potrebe, izpostavljata pomen hitrejšega prepoznavanja potreb porajajočih se tržišč.

Snovanje proizvodov za zadovoljevanje prihodnjih, še ne dovolj očitnih, potreb odjemalcev je sekvenčen proces. Na eni strani dobavitelj snuje nova znanja in s tem nove temeljne zmožnosti, na drugi strani pa v sodelovanju s ključnimi odjemalci išče zamisli o novih proizvodih, ki bi jih njegove nove temeljne zmožnosti lahko omogočale.

5.1.4.1 Raziskovanje kulture organizacije

Raziskava kulture organizacije posega že na področje zahtevnih psiholoških metod. V nadaljevanju je predstavljena metoda Scheina, ki je uporabljena pri ugotavljanju vrednot odjemalcev podjetja Kladivar.

Schein je definiral kulturo skupine ljudi kot:
Niz temeljnih skupnih podmen, katere je ta skupina prevzela v fazi reševanja problemov njene zunanje adaptacije in notranje integracije ter kot take učinkujejo dovolj dobro, da jih lahko upoštevajo in tudi prenašajo na nove člane kot pravi način zaznavanja, mišljenja in občutka pri reševanju tovrstnih problemov (Schein, 1997, str.12).

Kultura je posledica kompleksnega procesa učenja skupine ljudi pod delnim vplivom njihovih vodij. Člani skupine se kulture kasneje niti ne zavedajo, čeprav ta močno vpliva na skupni vzorec njihovega delovanja in jo je tudi težko spremeniti.

Rast skupine in razvoj kulture se medsebojno prepletata, obe pa temeljita na vodenju in skupnih izkušnjah. Vsaka nova skupina si iz temeljnega koncepta svojega obstanka razvije svoje poslanstvo, glavni cilj ali smisel obstoja. V poslovnih organizacijah se to nanaša na ekonomsko preživetje in rast. Med zunanjo adaptacijo se tako skupina ukvarja z vprašanji njenega poslanstva in strategije, ciljev in sredstev za njihovo doseganje, metod ugotavljanja uspešnosti ter korektivnih ukrepov, ki jih izvaja v primeru nedoseganja zastavljenih ciljev. Da pa lahko skupina opravlja zadane naloge in se prilagaja zunanjemu okolju pa mora biti sposobna razviti notranja razmerja med njenimi člani. Ta proces notranje integracije se odvija hkrati z procesi reševanja problemov in izpolnitev nalog (Schein, 1997, str. 71).

Kulturo organizacije lahko analiziramo na treh ravneh (Schein, 1997, str. 17).

- Na ravni vidnih pojavnih znakov, kot so fizično okolje, jezik, proizvodi, stil oblačenja, komunikacija s sodelavci, rituali, miti in podobno. Te pojavne znake je sicer enostavno opaziti, vendar z njihovo pomočjo ni mogoče sklepati na globlje značilnosti kulture, saj povezava z njimi ni enolična (Tavčar, 2000, str. 55).
- Na ravni usvojenih vrednot. Ljudje v svoji zgodovinski praksi vedno znova preizkušamo razne možnosti. Tiste, ki se mnogokrat in vedno znova izkažejo kot koristne postopoma usvojimo kot vrednote. Vrednote nastajajo zelo počasi, prenašajo pa se iz roda v rod. V organizaciji voditelj prepoznava obstoječe vrednote in jih v primeru, da jih izkazujejo dovolj številni člani organizacije ter ustrezajo strategiji podjetja, poudarja in spodbuja. S tem jih usvajajo tudi drugi člani organizacije in postopoma lahko celo ustvari drugo alternativno kulturo kot posledico usvojenih

vrednot dovolj vplivnega dela ljudi. Vrednote se navzven kažejo kot vidni pojavni znaki.

- Na ravni temeljnih podmen, ki jih ljudje vzamejo za dane, nespremenljive in se jih niti ne zavedajo. So najbolj prikrite, iz njih izhajajo usvojene vrednote, njihovo razpoznavanje pa je zelo zahtevno. Za podjetniške namene so preveč splošne.

Temeljne podmene so najgloblja raven kulture in kot taka prvobitni vir vrednot in pobud. Kot nezavedna, samoumevna stališča, zaznave, misli in čustva izvirajo iz kulture okolja ter so globlja osnova za delovanje skupine navzven in navznoter (Tavčar, 2000, str. 48).

Schein predlaga "klinično raziskavo" kot metodo zbiranja podatkov pri raziskavi podmen kulture. Ključno je, da podatke prostovoljno prispevajo člani analizirane organizacije, raziskovalec pa med njimi odkriva relevantne in z njimi pomaga organizaciji pri reševanju problema kulture. Klinični model se torej izvaja z namenom poseči v obstoječo kulturo, njegove posebnosti kliničnih raziskav so razvidne iz spodnje tabele.

Tabela 11: Različne kategorije raziskav organizacije

		Vključenost raziskovalca	
		Posredna	Neposredna
Vključenost subjekta	Minimalna	Demografske meritve opaznih spremenljivk	Etnografske raziskave; opazovanja, analiza zgodb, mitov, ritualov, simbolov
	Delna	Eksperimenti; vprašalniki, ocene, objektivni testi, skale.	Projekcijski testi, intervjuji
	Maksimalna	Celovita kvalitativna orodja; statistična kontrola kakovosti.	Klinične raziskave, razvoj organizacije

Vir: Schein, 1997, str. 29

5.1.4.2 Temeljne strategije razvoja novih proizvodov

Podjetje lahko izbere dve temeljni strategiji razvoja novih proizvodov, proaktivno strategijo tržnega vodje ali reaktivno strategijo sledilca (Blois, 2000, str. 550), vsaka od njih pa zahteva drugačne temeljne zmožnosti.

V primeru strategije tržnega vodje podjetje ustvarja takšne temeljne zmožnosti, ki omogočajo razvoj atraktivnih novih proizvodov, s katerimi si lahko pridobijo bistvene prednosti in s tem stanje navideznega monopola, ki ga izkoriščajo v svoj prid (Hamel, 1994, str. 196):

- postavijo svoje standarde in pravila, katerim se morajo sledilci prilagajati, ter ustvarijo takšno infrastrukturo, katero konkurenti ne morejo preprosto posnemati,
- koristijo pravice pridobljene na podlagi intelektualne lastnine,
- hitreje amortizirajo predhodne investicije v razvoj zmožnosti.

Strategija tržnega vodje je tvegana, saj ni nujno da novi proizvodi vedno uspejo na tržišču in povrnejo znatna sredstva investirana v njihov razvoj. Zato podjetja iščejo načine za čim hitrejše in učinkovitejše spoznavanje potreb odjemalcev ter preverjanje ustreznosti svoje zasnove proizvodov. Za podjetje je bistveno, da svoje proizvode razvija v trajnem in zaupnem sodelovanju s svojimi ključnimi odjemalci (Hamel, 1994, str. 197).

Strategija zgodnjega sledilca zahteva takšne temeljne zmožnosti, ki omogočajo hitro posnemanje novih proizvodov konkurentov ter lažje in bolj razumevajoče uveljavljanje teh novosti pri svojih odjemalcih. Je manj tvegana, saj zgodnji sledilci ne tvegajo napak pri uveljavljanju novih proizvodov, vendar pa lahko ostanejo v podrejenem položaju do tržnega vodje. Zgodnji sledilci naj bodo sposobni v naprej prepoznavati smeri razvoja proizvodov s strani tržnih vodij, kljub temu, da jih sami ne razvijajo. To pa pomeni, da morajo biti prav tako sposobni predvidevati smeri razvoja prihodnjih potreb odjemalcev.

Za razliko od zgodnjih sledilcev pa kasni sledilci samo povzemajo uspešne proizvode tržnih vodij in zgodnjih sledilcev, konkurenčno prednost pa si zagotavljajo z nižjo ceno. Na ta način lahko kratkoročno uspevajo, vendar nimajo sredstev, ki bi jih vlagali v razvoj novih proizvodov in programov, in zato praviloma prej ali slej propadejo.

Ko omenjamo nove proizvode, ki so rezultat novih temeljnih zmožnosti in s svojimi posebnimi koristmi za odjemalce bistveno vplivajo na njihove navade in vedenje, obravnavamo radikalne inovacije. Raziskave opravljene v zadnjih petdesetih letih so pokazale, da večja in uveljavljena podjetja ne morejo ustvariti novih tržišč s pomočjo radikalnih inovacij saj (Markides, 2005, str. 7):

- njihov proces inoviranja temelji na obstoječih potrebah odjemalcev in lahko na tej podlagi zagotovi le manjše spremembe proizvodov, proces radikalnega inoviranja pa je bolj eksperimentalne narave in ne temelji na obstoječih potrebah odjemalcev,
- nimajo za to ustreznih veščin in zmožnosti, niti jih niso sposobna razviti, saj bi bile v nasprotju z obstoječimi veščinami in zmožnostmi.

Temeljne zmožnosti večjega in uveljavljenega podjetja naj bi omogočale razvijati, izkoriščati in utrditi položaj na novem tržišču, ne pa z radikalnimi inovacijami to tržišče ustvariti.

Veščine, ki jih imajo podjetja, ki z inovacijami ustvarjajo nova tržišča (t.i. kolonizatorji), so drugačna od tistih, ki so potrebna za učinkovito utrjevanje novo nastalih tržišč (veščine t.i. konsolidatorjev), zato se kolonizatorji in konsolidatorji med seboj pomembno razlikujejo (Markides, 2005, str. 72-76). Razlike so predstavljene v Tabeli 12 na naslednji strani.

Kolonizatorji so majhna in dinamična podjetja, njihova vizija so idealni proizvodi osnovani na podlagi znanstvenih in tehnoloških dognanj, zanje pa ni nujno, da obvladajo trženjske veščine, njihovi proizvodni procesi so enostavni, ravno tako je enostavna njihova organiziranost.

Veščine konsolidatorjev so usmerjene v ustvarjanje masovnih tržišč (Markides, 2005, str. 70). To pomeni, da so sposobna ponuditi visoko kakovostne proizvode po ceni sprejemljivi za širši krog odjemalcev. Za to so potrebne znatne investicije in kompleksna organiziranost, na podlagi katere je podjetje sposobno učinkovito streči hitro razvijajočim se tržiščem. Uspešen konsolidator naj uveljavlja in širi svojo zasnovo proizvodov, s katero nato prevladuje na

tržiščih. Kosolidatorji so sposobni učinkovito integrirati večje število različnih veščin, kar zahteva jasno vizijo in cilje podjetja, to pa omejuje fleksibilnost značilno za kolonizatorje.

Tabela 12: Razlike med kolonizatorji in konsolidatorji

VRSTE RAZLIK	KOLONIZATORJI	KONSOLIDATORJI
Kulturske Praktično nemogoče je, da bi organizacija ustvarila kulturo, ki bi obsegala obe skrajnosti	Tehnični zanesenjaki, vrednote so jim vrhunsko raziskovanje in tehnološki prodori. Radi se poigravajo z najnovejšimi tehnologijami, hočejo razviti najboljši proizvod, pa čeprav se ne bo najbolje prodajal.	Želijo proizvod, ki ima dovolj dobre lastnosti in dovolj poceni, da pritegne množice. Zanje je tehnologija manj pomembna, kot cena – to je stroški – sredstva bi preusmerili od RR na proizvajanje, distribucijo in trženje.
	Denar ni temeljna spodbuda. Stremijo za avtonomijo in svobodo ter ne želijo delovati v velikem podjetju – ostati hočejo majhni in podjetni, stremijo k tehnološkim prodorom.	Denar je pomembnejši od tehnoloških čudes. So ljudje organizacij, radi delujejo znotraj struktur in omejitev velikega podjetja – seveda težko shajajo s kolonisti.
	Kultura kolonizatorjev podpira eksperimentiranje in tveganje – z zavestjo, da večina poskusov propade. Kolonisti sprejemajo neuspehe in nagrajujejo nove zamisli. Junaki so tehnologi in inovatorji, sredstva so vselej na razpolago tudi za najbolj nore zamisli.	Kultura konsolidatorjev pospešuje krčenje stroškov in odličnost v proizvajanju. Poskusov ne sprejema, kaj šele spodbuja. Junaki so ljudje iz proizvodnje in trženja. Za vsako dejavnost je treba dobiti dovoljenje – oz. mora potekati v okviru predračuna.
Strukturne Struktura, ki bi obsegala obe skrajnosti, bi bila nadvse kompleksna. Morda je teoretično možna, v praksi je večinoma nemogoča	Želijo plosko organizacijo brez hierarhičnega obvladovanja. Procesi naj se osredinjajo na ustvarjanje, izbiranje in razvijanje zamisli. Procesi načrtovanja naj bodo prožni, obvladovanje financ in delovanja pa ohlapno.	Potrebujejo birokracijsko organizacijo z jasno hierarhijo in transparentno delitvijo dela. V njej naj bodo jasno opredeljene delovne enote, ki jih obvladuje in usklajuje vršni management. Terjajo dobro premišljena pravila (t.i. sisteme) in obvladovanje, ki tesno odmerja stroške in izrablja koristne informacije o odjemalcih za trženje.
	Kolonizatorji so eksperimentatorji: obvladovati novo znanost ali tehnologijo ter ju prinesti na tržišče kot novo blago je podobno tipanju v temi. Podjetje, ki se tega loteva, mora obvladati hitre preusmeritve in slediti trdnemu zaupanju. Za urejanje takšne dejavnosti so okvirju in paradigme koristnejši od formalnih struktur. Projektne skupine morajo imeti svobodo odločanja pri izbiranju smeri delovanja, ki se jim zdi najboljša.	Konsolidatorji so povezovalci – osnova poslovanja je povezovanje mnogih različnih znanj in veščin ter terja načrtovanje in obvladovanje, ne eksperimentiranje. Ustvarjalnost je težko sprejemati – saj je dovolj težko usmerjati delovanje ljudi k skupnemu cilju – razpravljanje o cilju pa ni produktivno. Projektne skupine je treba trdno obvladovati, da skladno delujejo z drugimi skupinami v organizaciji ali v njenih zaveznikih.
Organizacijske	Prelomne inovacije so moteče tako za odjemalce, kot za proizvajalce. Prelomne inovacije ustvarjajo nova tržišča, ki uničujejo (kanibalizirajo) obstoječe proizvode, spodkopavajo obstoječe zmožnosti in podporna sredstva uspešnega podjetja – povrh terjajo nova in tvegana vlaganja v novosti. Za managerje, ki jih nagrajujejo po uspešnosti na obstoječih tržiščih, so prelomna tržišča grožnja, ki jo kaže nevtralizirati – zagotovo propadejo pobude, naj bi podpirali rast novih tržišč in kolege, ki delajo na njih. Management ustaljenega podjetja ni navdušen nad prelomnim tržiščem, čeprav začenja uspevati, saj je majhno, tvegano, negotovo, obeta nizko maržo in terja izdatne naložbe, ki jih je ekonomsko težko utemeljiti ob obstoječih proizvodih. Zato management raje vztraja pri obstoječih, ustaljenih in donosnih programih. Za novo tržišče veljajo drugi ključni dejavniki uspešnosti, ki terjajo drugačen nabor posebnih dejavnosti podjetja – te pa niso skladne z obstoječimi dejavnostmi; kompromisi redko uspevajo, lahko tudi prizadenejo podobo podjetja, ki ni več skladna.	

Konsolidatorji, ne pa kolonizatorji, so tista podjetja, ki so sposobna izkoristiti na osnovi radikalnih inovacij nastala nova tržišča. To pa so večja in uveljavljena podjetja, ki so sposobna izbrati pravi trenutek vstopa na novo nastala tržišča, jih prevzeti in razviti sebi v prid. Zato naj bi bila za takšna podjetja najprimernejša strategija zgodnjega sledilca (angl. fast-second strategy) (Markides, 2005, str. 11). Zato ni potrebno, da je podjetje prvo v absolutnem smislu,

kot prvo, ki je razvilo nek proizvod. Biti prvi na tržišču pomeni tudi prvi ponuditi tak proizvod, s katerim lahko podjetje sproži hiter razvoj obstoječih zametkov novega tržišča v masovno (Hamel, 1993, str. 199).

Podjetje, ki naj bi bilo trajno tržno uspešno, naj vsaj delno izvaja strategijo kolonizatorja tako, da samo razvija nove proizvode, sicer pa naj sledi strategiji zgodnjega sledilca oziroma konsolidatorja, ki hitro in prožno povzema proizvode, ki se že uveljavljajo na tržišču. Nikakor pa naj se ne zadovolji z vlogo kasnega sledilca, ki zahteva konkuriranje na podlagi nizkih cen in dolgoročno vodi v neuspešnost.

5.1.5 Izhodišča za snovanje strategije spremljajočih storitev v podjetju Kladivar

Podjetje Kladivar ima tudi formalno vzpostavljeno strateško poslovodenje, katerega temelji so podani v magistrskem delu direktorja podjetja (Kopač, 2001). V tem delu je strateško poslovodenje razvito do poslovnih strategij, medtem ko funkcijskih strategij ne obravnava. Predlagane poslovne strategije so rezultat sistematičnega dela, ki sledi Pučkovem modelu strateškega managementa (Pučko, 1999, str. 120).

Izhodišče za snovanje strategije spremljajočih storitev v podjetju Kladivar je strateški plan podjetja za petletno obdobje 2003-2007, katerega težišče je na sestavi vizije in poslanstva podjetja, ciljev, ki jih želi podjetje doseči v tem obdobju, in strategije za njihovo doseganje tako na poslovnem kot funkcijskem nivoju. Podrobneje navaja tudi projekte za uresničevanje zastavljenih strategij. Razviden je tudi poudarek razvoju spremljajočih storitev, ki so v različnih oblikah pomemben del zastavljenih strategij in projektov.

5.1.5.1 Poslovna strategija

Osnovna poslovna strategija podjetja za obdobje 2003 – 2007 je strategija obdelave tržišča, ki jo dopolnjuje strategija razvoja novih tržišč. Strategija obdelave tržišča pomeni, da ob obstoječi tržni in produktni strukturi povečujemo tržne deleže in s tem pridobivamo na vrednosti prodaje (Kopač, 2001, str. 90). Ta strategija v panogi podjetja Kladivar zahteva močno tehnično podporo in intenzivne tržne aktivnosti.

Zaradi precejšnje različnosti tržišč podjetja je osnovna poslovna strategija dopolnjena s strategijo razvoja novih tržišč ter strategijo diferenciacije, ki se izvajata na izbranih tržiščih.

5.1.5.2 Funkcijske strategije

Iz osnovne poslovne strategije so izvedene funkcijske strategije. V nadaljevanju navajam le tiste, ki so povezane s strategijo diferenciacije na osnovi spremljajočih storitev.

Strategija razvoja izdelkov je usmerjena v razvoj posebnih sestavin, sistemov in storitev namenjenih za znane odjemalce. Razvoj sestavin in inženiring sistemov naj v prvi vrsti podpira prodajo v njenih aktivnostih osvajanja novih odjemalcev ter diferencira izdelke po zahtevah tržišč.

Strategija trženja upošteva značilnosti trženja med organizacijami in postavlja trženje “one–to–one” kot glavno podporno strategijo, kjer je bistvena sposobnost podjetja sistemsko zadovoljiti potrebe odjemalcev s sestavinami, sistemi in storitvami s področja hidravlike. Ključnega pomena je primerno pozicioniranje in diferenciranje ponudbe, ki naj izhaja iz

temeljnih zmožnosti podjetja. Te vsebujejo organizacijsko znanje za hitro, kakovostno in konkurenčno razvijanje, proizvajanje in trženje sestavin, sistemov in storitev s področja fluidne tehnike. V navedenem planskem obdobju je predviden tudi močnejši razvoj storitev značilnih za fluidno tehniko.

Strategija ravnanja s človeškimi viri stremi v razvijanje in ohranjanje intelektualnega kapitala. Ker specifičnih znanj na trgu delovne sile ni mogoče dobiti, jih je podjetje primorano samo razvijati. Zato je vpeljana strategija učenja.

5.1.5.3 Podporni projekti

Podporni projekti so namenjeni izvajanju poslovnih in funkcijskih strategij. V nadaljevanju so navedeni podporni projekti, ki so povezani z namenom te naloge.

Projekt "storitve" je namenjen razvoju in širitvi obsega storitev s področja hidravlike. Storitve naj temeljijo na kompetentnosti osebja.

Projekt "dokup" ima cilj z dokupljenim programom razširiti ponudbo podjetja Kladivar in s tem okrepiti celovito oskrbo. Dokupljeni program se lahko prodaja kot zastopanje drugih dobaviteljev, dokupljene proizvode pa se lahko tudi vključi pod lastno blagovno znamko.

Projekt "križna elastičnost" ima cilj, da strokovnjaki in specialisti podjetja z večjo aktivnostjo in prisotnostjo pri odjemalcih predčasno spoznavajo njihove potrebe in probleme ter jih proaktivno rešujejo.

5.2 Značilnosti odjemalcev in konkurentov v ciljnih segmentih

Pri raziskovanju oblik spremljajočih storitev so bile ugotovljene in analizirane sledeče oblike, s katerimi lahko podjetje Kladivar diferencira svoje izdelke (poglavje 3.2):

- celovita oskrba z izdelki in informacijami,
- logistična podpora,
- strokovna podpora,
- vzdrževalne storitve.

Temu je sledilo segmentiranje obstoječih odjemalcev podjetja Kladivar, kjer so bili na osnovi relativne cene, ki predstavlja ceno proizvodov, in relativne spremljajoče storitve, ki predstavlja stroške zagotavljanja teh storitev, ugotovljeni trije segmenti odjemalcev – S1, S2 in S3 (poglavje 4.2.4).

Izbor ciljnih segmentov, primernih za diferenciacijo na osnovi spremljajočih storitev, temelji na modelu Freytag, ki je opisan v poglavju 5.1.2, in dopolnjen z dejavniki, ki jih predlagata Hooley in Saunders (Slika 23, str. 56). V nadaljevanju so obravnavani odjemalci posameznih ciljnih segmentov ter konkurenti, s katerimi se podjetje pri teh odjemalcih srečuje. Zaradi omejenega števila obravnavanih odjemalcev so tu prikazane glavne značilnosti dveh ali treh ključnih odjemalcev in konkurentov med proizvajalci, preprodajalci in uporabniki v posameznem ciljnem segmentu. Obravnava konkurentov je zaradi interesov podjetja po varovanju poslovnih usmeritev omejena le na predstavitev splošnih značilnosti.

5.2.1 Segment S1

Segment S1, katerega lastnosti so opisane v poglavju 4.2.5.1, je s stališča spremljajočih storitev najmanj privlačen, saj vključuje odjemalce, ki zahtevajo minimalni nivo spremljajočih storitev, podjetje pa pri njih iztrži najnižjo ceno proizvoda. Zaključimo lahko, da s strategijo diferenciacije na podlagi spremljajočih storitev ni smotrno ciljati na segment S1, saj koristi ne morejo odtehtati stroškov zagotavljanja spremljajočih storitev in zato segment s tega vidika ni tržno privlačen.

Čeprav segment S1 ni izbran kot ciljni segment, pa ne pomeni, da tudi odjemalci, ki jih uvrščamo vanj, niso dolgoročno zanimivi kot potencialni interesenti za ponudbo spremljajočih storitev in da nimajo teženj proti segmentu S2 ali S3 (Slika 20, str. 48). Pričakovati je mogoče tudi, da ob nespremenjeni ceni zahtevajo višji nivo spremljajočih storitev, kar poveča stroške oskrbe in povzroči premik iz kvadranta C proti kvadrantu D (Slika 17, str. 37). Kot možnosti navajam nekaj primerov.

- Odjemalec sestavin, ki sedaj vzdržuje lastno zalogo in ga Kladivar oskrbuje po sistemu *make-to-order*, se preusmeri na *just-in-time* oskrbo ter tako uvede zahtevo storitve logistične podpore.
- Odjemalec standardiziranih hidravličnih sistemov, ki sedaj proizvaja stroje serijsko, se zaradi pritiskov konkurence preusmeri v proizvodnjo posamičnih in posebnim potrebam odjemalcev prilagojenih strojev. S tem se tudi poveča potreba po strokovni podpori in celoviti oskrbi s proizvodi Kladivarja, saj namenski stroji praviloma vsebujejo tudi namenu prilagojene hidravlične sisteme.
- Preprodajalec standardnih kataloških proizvodov se razširi na preprodajo namenskih hidravličnih sistemov ter koristi storitve strokovne podpore.

Odjemalce segmenta S1 je zato treba skrbno spremljati in reagirati na spremembe v povpraševanju po spremljajočih storitev ter tako:

- s povečevanjem nivoja spremljajočih storitev in sorazmernim povečevanjem cene omogočiti pomik navzgor po osi vrednosti proti kvadrantu B (Slika 17, str. 37),
- uvesti strategijo osredinjenja na tržne niše ali strategijo inovacije storitev v kolikor je odjemalcem deloma že uspelo pridobiti na obsegu spremljajočih storitev in so se pomaknili v smeri kvadranta D (Slika 17, str. 37).

5.2.2 Segment S2

V segmentu S2 je ob širokem naboru spremljajočih storitev nivo cene najvišji. Na intenzivnost spremljajočih storitev je mogoče sklepati iz vrednosti relativne spremljajoče storitve ter iz spremenljivk nakupnega vedenja iz procesa segmentiranja (poglavje 4.2.5.2).

Privlačnost segmenta (model Freytag, prvo vprašanje) lahko opišemo z dejavniki po Hooleyu in Saundersu.

- Potrebe in želje odjemalcev po celoviti oskrbi s področja hidravlike naraščajo. Težnje po celoviti oskrbi z enega vira (angl. single sourcing) so zaznavne v vseh treh skupinah odjemalcev – uporabnikih, proizvajalcih in preprodajalcih. Ti trendi so očitni zlasti pri uporabnikih, ki so v tem segmentu najbolj zastopani in so tudi največji odjemalci vzdrževalnih storitev, saj podjetja tovrstna dela v vedno večji meri prepuščajo

zunanjim izvajalcem. Drugim dvem skupinam odjemalcev pa celovita oskrba omogoča nižanje stroškov oskrbe in doseganje dobrih nabavnih pogojev.

- Pričakujemo lahko da se bo ta segment še krepil z novimi odjemalci.
- Rivalstvo med konkurenti je majhno, saj je na področju Slovenije malo dobaviteljev, ki so odjemalce sposobna celovito oskrbovati. Veliko pa je podjetij, ki oskrbujejo določene tržne niše in se lahko precej hitro razvijejo v večjega konkurenta. Pojavijo pa se lahko tudi konkurenti iz drugih držav, saj so vstopne ovire majhne.
- Kladivar je tržni vodja na področju Slovenije, kjer je velika večina odjemalcev segmenta S2, na področju izven Slovenije pa deluje v tržnih nišah.

Glavni viri za poslovanje v tem segmentu so močna prodajna, inženirska in vzdrževalna ekipa ter ustrezna prodajna zaloga proizvodov. To Kladivar ima, vendar je pri nadaljnjem razvoju poslovanja v tem segmentu kot glavni omejitveni dejavnik pričakovati pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra. Proizvodne zmogljivosti tu niso kritične.

Izbor segmenta S2 je v skladu s strategijo podjetja (poglavje 5.1.5). Tudi razvoj sposobnosti zaposlenih in organizacija podjetja sta usmerjeni v zadovoljevanje potreb odjemalcev tega segmenta. Na podlagi navedenih ugotovitev lahko zaključimo, da je segment S2 za diferenciacijo proizvodov na podlagi spremljajočih storitev ciljni segment. Kot vir diferenciacije lahko koristimo vse štiri oblike spremljajočih storitev.

Segment S2 vključuje odjemalce iz vseh treh makro segmentov po panogah: proizvajalcev, preprodajalcev in uporabnikov. Glede na geografsko pripadnost zasledimo med proizvajalci podjetja iz tujega in domačega tržišča, med preprodajalci so v večini podjetja iz tujega tržišča, med uporabniki pa so skoraj izključno podjetja iz domačega tržišča.

Proizvajalci

Ključni odjemalci z vrst proizvajalcev so:

- manjša in srednje velika podjetja na domačem tržišču, ki iščejo celovito oskrbo s proizvodi hidravlike ter
- večja podjetja na tujem tržišču, ki kupujejo manjše količine posebnih sestavin in manjših sistemov.

Manjša in srednje velika podjetja na domačem tržišču so večinoma proizvajalci manjših strojev in naprav, kamor vgrajujejo hidravlične sestavine ali enostavnejše sisteme. Ta nimajo posebnih znanj s področja hidravlike, njihove potrebe po proizvodih pa so večinoma raznovrstne ob manjših količinah posameznih proizvodov. Zato se praviloma povežejo z enim večjim dobaviteljem, ki jih lahko v čim večji meri celovito oskrbuje ter jim zagotavlja ustrezno logistično podporo.

Ključni odjemalci segmenta S2 s skupine večjih proizvajalcev na tujem tržišču kupujejo posebne sestavine ter manjše sisteme, oboje v manjših količinah. Iščejo praviloma manjše dobavitelje, ki so se sposobni prilagoditi njihovim posebnim zahtevam ter zagotoviti ustrezne proizvodne zmogljivosti.

Konkurenti pri proizvajalcih segmenta S2 na domačem tržišču so podjetja, ki preprodajajo proizvode drugih pomembnejših proizvajalcev hidravlike in tudi sami zagotavljajo

proizvodnjo manjših hidravličnih sistemov ter delno tudi strokovno in vzdrževalno podporo svojim odjemalcem. Gre za manjše število podjetij, katerih glavna prednost proti Kladivarju je ta, da preprodajajo na slovenskem prostoru dobro uveljavljene in poznane blagovne znamke. S stališča zagotavljanja vzdrževalne in strokovne podpore pa so njihove zmožnosti slabše.

Med konkurente Kladivarja pri proizvajalcih segmenta S2 na tujem tržišču sodijo večji del evropska podjetja, ki imajo ustrezne sposobnosti za razvijanje in proizvajanje posebnih sestavin in manjših sistemov. To so pretežno manjša in manj znana podjetja, ki na evropskih tržiščih delujejo kot tržni nišerji s področja mobilne in industrijske hidravlike. Zaradi množice takih podjetij bi bilo preobširno navajati posamezne primere, ravno tako pa so tudi konkurenčna razmerja med njimi zaradi stalnega medsebojnega združevanja, prevzemanja in porajanja novih konkurentov precej spremenljiva.

Preprodajalci

Ključni odjemalci med preprodajalci so manjša podjetja na tujem tržišču, ki delujejo kot samostojni distributerji in na določenem geografskem področju proizvode posredujejo manjšim proizvajalcem ter uporabnikom. Kladivar jim dobavlja lastne proizvode, ki obsegajo kataloške ali delno prilagojene sestavine in enostavnejše sisteme.

Tovrstni preprodajalci večinoma posredujejo proizvode več različnih proizvajalcev ter s tem zagotavljajo celovito oskrbo svojim odjemalcem večinoma na ožjem področju kot je na primer hidravlika za kmetijsko mehanizacijo, vzdrževanje mobilnih strojev, manjši industrijski stroji in podobno.

Podobno kot pri proizvajalcih se tudi pri preprodajalcih Kladivar srečuje z množico konkurentov, ki so sposobni izdelati standardizirane hidravlične sestavine in sisteme. Vendar pa število konkurenčnih proizvajalcev pri preprodajalcih omejujejo ekskluzivne distributerske pogodbe, s katerim se posamezen proizvajalec zaveže oskrbovati neko področje s pomočjo enega distributerja, drugi preprodajalci s tega področja pa so tako v slabšem položaju in zato iščejo podobne povezave z drugimi proizvajalci. Zaradi intenzivnega združevanja proizvajalnih podjetij v hidravliki, ki zmanjšuje njihovo število, pa se je konkurenca med manjšimi proizvajalci pri zagotovitvi ugodnega položaja pri uspešnejših distributerjih spreobrnila v konkurenco med distributerji za zagotovitev ugodnih pravic tudi pri posredovanju proizvodov manjših proizvajalcev.

Uporabniki

Ključni odjemalci med uporabniki so večja podjetja na področju Slovenije, ki hidravliko kupujejo za vzdrževanje in nadgradnje lastnega proizvodnega procesa. Imajo oddelke za vzdrževanje ter opremljanje proizvodnje, ki so odgovorni za nemoteno delovanje strojne opreme ter izvajanje investicijskih projektov.

Za te odjemalce je značilna težnja, da prepuščajo izvajanje vzdrževalnih storitev dobaviteljem, saj so lastne vzdrževalne oddelke zmanjšali in obdržali le ključne strokovnjake, ki vzdrževanje celovito poznajo in obvladujejo s pomočjo dobaviteljev.

Obstoječi konkurenti, s katerimi se Kladivar srečuje med uporabniki, so večinoma manjša slovenska podjetja, ki obvladujejo ožja področja vzdrževanja hidravlike, ter večji preprodajalci, ki lahko aktivno sodelujejo pri investicijskih projektih. V slovenskem prostoru

pa trenutno ni podjetij, ki bi podobno kot Kladivar v hidravliki celovito zadovoljevala potrebe večjih uporabnikov. Zaradi dokaj majhnih vstopnih ovir pa se lahko v sorazmerno kratkem času zgodi da:

- se obstoječi večji preprodajalci razširijo tudi na področje strokovne podpore in vzdrževalnih storitev,
- se manjša vzdrževalna podjetja razvijejo v smeri strokovno podpore in zagotavljanja celovite oskrbe s proizvodi,
- na slovenski trg vstopijo tuja podjetja, specializirana za oskrbovanje uporabnikov.

5.2.3 Segment S3

Ta segment vključuje večje odjemalce, pri katerih podjetje iztrži srednjo ceno, vendar pa zahtevajo visok obseg spremljajočih storitev. Med spremljajočimi storitvami sta pomembnejši tehnična podpora in logistična podpora. Srednja relativna cena je rezultat velike pogajalske moči odjemalcev (poglavje 4.2.5.3).

Privlačnost segmenta

- Pričakujemo lahko da se potrebe večjih odjemalcev segmenta S3, tako proizvajalcev kot preprodajalcev, ne bodo bistveno spreminjale. Zahtevnost proizvodov in dinamika na njihovih tržiščih jih bosta še naprej silili, da se bodo tudi v hidravliki še naprej povezovali s kompetentnimi partnerji. Sposobnost zagotavljanja ustreznega strokovnega sodelovanja bo še naprej odločilni dejavnik pri izboru dobaviteljev, povečuje pa se tudi pomen ostalih treh oblik spremljajočih storitev, med katerimi lahko določena oblika postane tudi odločilna.
- Rast segmenta je močno odvisna od rasti evropske strojegradnje. Napovedi konjunkturnih trendov v panogi so po podatkih poslovnega načrta za leto 2005 ugodne (Poslovni načrt za leto 2005, 2004, str. 2).
- Rivalstvo med konkurenti je veliko, saj v tem segmentu nastopajo tudi zelo uveljavljeni konkurenti iz cele Evrope.
- Tržni delež v tem segmentu je majhen, vendar narašča v skladu z rastjo poslovanja pri obstoječih odjemalcih, kot tudi s pridobivanjem novih večjih odjemalcev, saj se podjetje Kladivar tu intenzivno uveljavlja.

Glavni viri, ki jih ta segment zahteva, so močna prodajna in inženirska ekipa in zaloga proizvodov, s katere se oskrbujejo preprodajalci. Pomemben vir so tudi proizvodne zmogljivosti hidravličnih sistemov. Kladivar te vire v glavnem ima, vendar je še vedno dolgoročno omejen s pomanjkanjem ustrezno usposobljenih strokovnjakov s področja hidravlike.

Podobno kot pri segmentu S2 je izbor segmenta S3 v skladu s strategijo podjetja. Tudi razvoj sposobnosti zaposlenih in organizacija podjetja sta bili usmerjeni v zadovoljevanje potreb odjemalcev tega segmenta. Tako je S3 ciljni segment za diferenciacijo proizvodov na osnovi spremljajočih storitev. Spremljajoče storitve pa niso le priložnost za diferenciacijo proizvodov, temveč so tudi potrebni pogoj, ki ga podjetje mora izpolnjevati za uspešno poslovanje v tem segmentu.

Segment S3 vključuje proizvajalce, med katerimi so v večini proizvajalci na domačem tržišču, in preprodajalce, med katerimi imajo večji delež pripadniki tujega tržišča. Delež podjetij, ki kupujejo za lastno uporabo, je v segmentu S3 zanemarljiv, zato ti odjemalci v nadaljevanju ne bodo obravnavani.

Proizvajalci

Ključni odjemalci so srednje velika in večja podjetja z domačega tržišča, ki proizvajajo večje in zahtevnejše stroje z znatnim deležem hidravlike. Pretežno vsa imajo tudi s hidravlike obsežno znanje, ki pa ga razvijajo predvsem v povezavi s svojim strokovnim področjem. Kupujejo večje in zahtevnejše hidravlične sisteme, ki jih glede na zahteve njihovega projekta v osnovi sami zasnujejo, podrobno zasnovo in izdelavo pa prepustijo dobaviteljem. Večina njihovih proizvodov je unikatnih ali pa so močno modificirani. Njihovo prodajno in nabavno tržišče je mednarodno.

Med dobavitelji hidravlike izbirajo večja podjetja, ki zmorejo izpolniti tudi večja naročila. Praviloma sodelujejo z dvemi ali tremi zanesljivimi dobavitelji hidravlike, pri dodelitvi naročila posameznemu dobavitelju pa poleg sposobnosti zagotovitve želenega proizvoda upoštevajo tudi posebne zahteve njihovih odjemalcev (npr. blagovna znamka vgrajenih sestavin) ter trenutno sposobnost pravočasne izpolnitve naročila.

Konkurenti Kladivarja pri ključnih odjemalcih - proizvajalcih segmenta S3 so podjetja, ki proizvajajo večje hidravlične sisteme in imajo ustrezno strokovno znanje. To so podjetja iz tujine, večinoma iz bližnjih držav s tradicijo v strojegradnji, kot so Avstrija, Nemčija in Italija. Njihova bistvena prednost pred Kladivarjem je, da so že dalj časa uveljavljena in večinoma priznana kot tržni vodje na področju hidravličnih sistemov v posamezni državi ali celo na širšem geografskem področju. V primerjavi s Kladivarjem pa so glavne slabosti oddaljenost od slovenskih odjemalcev in jezikovne prepreke.

Preprodajalci

Med preprodajalci segmenta S3 so ključni odjemalci manjša in srednje velika podjetja na tujem tržišču, ki delujejo kot samostojni distributerji. V nasprotju s preprodajalci segmenta S2 so v segmentu S3 po vrednosti prodaje večji odjemalci. Kladivar jim dobavlja lastne proizvode, ki obsegajo kataloške ali delno prilagojene sestavine ter hidravlične sisteme. Posredovanje hidravličnih sistemov je tudi za večje preprodajalce zahtevnejše, saj izdelava tovrstnih proizvodov zahteva tudi ustrezno komunikacijo med proizvajalcem in končnim odjemalcem, vendar je vrednost prodaje sistemov v segmentu S3 kljub temu precej večja od tiste, ki jo zagotavljajo preprodajalci segmenta S2.

Tovrstni preprodajalci podobno kot v segmentu S2 večinoma posredujejo proizvode več različnih proizvajalcev ter s tem zagotavljajo celovito oskrbo svojim odjemalcem, vendar na širšem geografskem in strokovnem področju. Delež prodaje sestavin je mnogo večji od deleža prodaje sistemov.

Kladivar se podobno kot pri proizvajalcih segmenta S2 tudi pri preprodajalcih segmenta S3 srečuje z večjim številom konkurentov, ki so sposobni proizvesti podobne proizvode. Pri različnih preprodajalcih se pojavljajo tudi različni konkurenti, saj imajo preprodajalci različne tržne strategije. Med tremi ključnimi odjemalci tako vsi tržijo na večjem

geografskem področju, vendar prvi izvaja množično trženje, druga dva pa večinoma tržita v večjih segmentih, kot so proizvajalci strojev ter uporabniki na področju mobilne hidravlike.

5.3 Analiza obstoječih potreb odjemalcev v ciljnih segmentih

Analiza obstoječih potreb odjemalcev v ciljnih segmentih je izdelana s pomočjo metode, ki jo predlaga Hansotia (Hutt, 2001, str. 293) in je predstavljena v točki 5.1.3. Upošteva tudi ugotovitve o odjemalcih in konkurentih iz poglavja 5.2.

5.3.1 Segment S2

Pomen spremljajočih storitev in primerjava s ponudbo konkurentov sta za segment S2 prikazani v Tabeli 13.

Tabela 13: Pomen posameznih oblik spremljajočih storitev v segmentu S2

	Uporabniki	Proizvajalci	Preprodajalci
Celovita oskrba s proizvodi in informacijami	O_2	O_1	O_1
Logistična podpora	NO_2	O_1	O_1
Strokovna podpora	O_1	NO_2	NO_2
Vzdrževalne storitve	O_1	NO_2	NO_2

O_1 – pomembna lastnost, proizvod je boljši; O_2 – pomembna lastnost, proizvod je slabši; NO_2 – lastnost ni pomembna, ni razlikovanja v primerjavi s konkurenčnimi proizvodi

Celovita oskrba z izdelki in informacijami

Ponudba Kladivarja je pri podjetjih, ki kupujejo za lastno uporabo, slabša v primerjavi s konkurenti. Celovita oskrba z izdelki in informacijami je pomembna oblika spremljajočih storitev, vendar odjemalci dojemajo ponudbo konkurentov kot boljšo. Vzrok je zastopniški program Kladivarja. Večja podjetja v glavnem uporabljajo hidravlično opremo uveljavljenih blagovnih znamk, kot so Bosch, Rexroth in Vickers, ki so prisotni že nekaj desetletij in so si z leti zagotovili trden tržni položaj. Kladivar ponuja hidravliko podjetja Parker, ki ima ugled na ameriškem tržišču, vendar se v Evropi šele uveljavlja.

Pri proizvajalcih in preprodajalcih na domačem tržišču je stanje celovite oskrbe z izdelki in informacijami ugodnejše. Kladivar je kot proizvajalec in preprodajalec hidravlike razvil za tovrstna podjetja zanimiv prodajni program in z njim zadovoljuje večino njihovih potreb po hidravliki. Na tujem tržišču je pomen celovite oskrbe Kladivarja manjši, saj to storitev zagotavljajo preprodajalci sami, pri večjih proizvajalcih pa ima Kladivar le vlogo dobavitelja posebnih proizvodov.

Logistična podpora

Za posamezne skupine odjemalcev ima ta oblika spremljajočih storitev različen pomen. Za uporabnike je tovrstna storitev trenutno nepomembna in tudi ne razlikujejo med posameznimi konkurenti. Razlog je predvsem ta, da so proizvodi hidravlike le del množice raznih proizvodov, ki jih podjetja občasno kupujejo za lastno uporabo. Njihova potrebe pa so preveč različne, da bi hitro oskrbovanje iz prodajne zaloge standardnih proizvodov imelo večji pomen.

Za proizvajalce in preprodajalce, je logistična podpora pomembna in ponudbo Kladivarja ocenjujejo kot boljšo od konkurenčne, saj konkurenti tovrstnih spremljajočih storitev še niso sposobni zagotavljati v takšnem obsegu. Ključnega pomena sta hitra dobava proizvodov iz prodajne zaloge, ki predvsem manjšim podjetjem omogoča učinkovito oskrbovanje lastnih odjemalcev brez večjih vlaganj v lastne prodajne zaloge, ter storitveno mesto v Kladivarju, ki zagotavlja hitro odzivnost pri povpraševanju ali naročilu. Potrebe po storitvah povezanih z informiranjem preko elektronskih medijev pa pri teh odjemalcih še niso izrazite.

Strokovna podpora

Za uporabnike hidravlike je strokovna podpora pomembna pri nakupni odločitvi, ponudbo Kladivarja pa ocenjujejo kot boljšo od konkurentov. Nobeno od konkurenčnih podjetij v tem času ne omogoča strokovne podpore v takem obsegu kot jo ponuja Kladivar. Večji uporabniki hidravlike imajo svoje skupine strokovnjakov, zato so od strokovnosti dobaviteljev le deloma odvisni, pri večini manjših podjetij brez tovrstnega strokovnega znanja pa je odvisnost večja.

Za preprodajalce in proizvajalce je strokovna podpora manj pomembna in tudi ne razlikujejo ponudbe Kladivarja od ponudbe konkurentov. Ta podjetja se večinoma opirajo na lastna znanja iz posameznih področij, kjer praviloma uspešno zadovoljujejo potrebe svojih odjemalcev, zato se na nova strokovna področja redko usmerjajo.

Vzdrževalne storitve

Podobno kot strokovna podpora so najpomembnejše za uporabnike, saj zagotavljajo vzdrževanje delovanja hidravlične opreme ter odpravljanje okvar. Ponudbo Kladivarja ocenjujejo za boljšo od konkurentov, saj ti na področju vzdrževanja ne zagotavljajo tako široke ponudbe, ker večinoma poslujejo v posameznih tržnih nišah.

Vzdrževalne storitve pa so nepomembne za proizvajalce in tudi za preprodajalce, zato ti tudi ne razlikujejo ponudbe med konkurenti. Vzdrževalne storitve na svojem strokovnem področju proizvajalci sami zagotavljajo, preprodajalci pa delujejo le kot posredniki pri prodaji proizvodov in po vzdrževalnih storitvah praviloma ne povprašujejo.

5.3.2 Segment S3

Pomen posameznih spremljajočih storitev in njihov vpliv na diferenciacijo ponudbe Kladivarja je prikazan v spodnji Tabeli 14.

Tabela 14: Pomen posameznih oblik spremljajočih storitev v segmentu S3

	Proizvajalci	Preprodajalci
Celovita oskrba z izdelki in informacijami	O_2	NO_2
Logistična podpora	NO_2	O_1
Strokovna podpora	O_1	NO_2
Vzdrževalne storitve	NO_3	NO_2

O_1 – pomembna lastnost, proizvod je boljši; O_2 – pomembna lastnost, proizvod je slabši;
NO_2 – lastnost ni pomembna, ni razlikovanja v primerjavi s konkurenčnimi proizvodi;
NO_3 – lastnost ni pomembna, proizvod je boljši od konkurenčnih.

Celovita oskrba z izdelki in informacijami

Za proizvajalce je celovita oskrba pomembna spremljajoča storitev, vendar je ponudba Kladivarja slabša od ponudbe konkurentov. Prvi razlog je skoraj enak kot pri uporabnikih iz segmenta S2 – slabše razpoznavne blagovne znamke iz zastopniškega programa. Drugi razlog je v Kladivarjevih lastnih proizvodih, kjer z širino ponudbe lastnih sestavin ne zadovoljuje vseh potreb zahtevnejših odjemalcev. Predvsem v zadnjih nekaj letih Kladivar intenzivno uveljavlja svojo ponudbo hidravličnih sistemov, vendar je v primerjavi z uveljavljenimi konkurenti še vedno v slabšem položaju.

Večji preprodajalci celovite oskrbe med konkurenti ne razlikujejo, prav tako to ni bistven dejavnik nakupnih odločitev. Od ponudbe Kladivarja so s stališča oskrbe pomembni Kladivarjevi lastni proizvodi, kot so standardne sestavine in sistemi. Kladivarjev zastopniški program za večje preprodajalce ni zanimiv, saj imajo vzpostavljena lastna posredniška razmerja z izbranimi proizvajalci ter tako sami zagotavljajo celovitost svoje ponudbe.

Logistična podpora

Logistična podpora je za proizvajalce iz segmenta S3 nepomembna in tudi ni osnova za razlikovanje med posameznimi dobavitelji. Ta podjetja se v glavnem ukvarjajo z večjimi in obsežnimi projekti, ki imajo daljši rok dobave, hidravlika pa predstavlja le del celotnega projekta. Kupujejo pretežno celotne hidravlične sisteme in ne raznih manjših proizvodov. Možnostim preprostejšega izbiranja ter hitrega dobavljanja posameznih proizvodov zato trenutno ne pripisujejo večjega pomena

Pri preprodajalcih pa logistična podpora pomeni pomembno spremljajočo storitev, ki omogoča Kladivarju konkurenčno prednost, saj jo vsi dobavitelji niso sposobni izvajati. Podobno kot v segmentu S2 tudi je tudi pri večjih preprodajalcih iz segmenta S3 pomembna hitra in enostavna oskrba s proizvodi, kar preprodajalcem omogoča vzdrževanje nizkih nabavnih stroškov ter učinkovito oskrbo svojih odjemalcev ob hkratnem vzdrževanju sorazmerno nizkih zalog. Potencial te prednosti se je ob vstopu v EU le še povečal.

Strokovna podpora

Strokovna podpora je najpomembnejša spremljajoča storitev za proizvajalce iz segmenta S3, katero Kladivar predvsem na slovenskem tržišču, kjer ima ključne tovrstne odjemalce, izvaja bolje od konkurentov in mu zato omogoča pomembno konkurenčno prednost. Strokovno podporo je mogoče zadovoljivo izvajati le v tesnem stiku z odjemalcem in to v ožjem geografskem območju. Znotraj tega se nahajajo tudi vsi proizvajalci – odjemalci Kladivarja, medtem ko so pomembnejši konkurenti bolj oddaljeni in tudi zaradi jezikovnih preprek ne morejo zagotavljati intenzivne strokovne podpore.

Pri posredovanju enostavnejših proizvodov hidravlike je strokovna podpora za preprodajalce manj pomembna, zato ta tudi ne omogoča razlikovanja med dobavitelji. Večji pomen strokovne podpore se sicer pojavlja pri dobavljanju hidravličnih sistemov, vendar so ti v primerjavi s kataloškimi proizvodi v manjšini.

Vzdrževalne storitve

Ta oblika spremljajočih storitev za proizvajalce ni odločilna, vendar zagotavlja za Kladivar ugodno razlikovanje od konkurentov. Glavni razlogi so v intenzivnosti strokovnega sodelovanja, ki pogosto rešuje tudi vprašanja s področja vzdrževanja, v zagotavljanju pomoči

pri montažah in zagonih opreme ter v sposobnosti izvajanja vzdrževalskih posegov. To pa lahko Kladivar zagotavlja bolje od svojih konkurentov. To, da vzdrževalne storitve niso pomembne pri nakupnih odločitvah, pomeni, da imajo večji proizvajalci tudi lastne kapacitete in zmožnosti za izvajanje teh storitev.

Preprodajalci iz segmenta S3 se ne ukvarjajo s posredovanjem vzdrževalnih storitev, vendar jih v posameznih primerih sami izvajajo. Zato tem spremljajočim storitvam ne pripisujejo pomena, niti ne iščejo razlik med dobavitelji.

5.4 Ocena prihodnjih potreb odjemalcev v ciljnih segmentih

Ocena prihodnjih potreb odjemalcev v ciljnih segmentih temelji na raziskavi njihovih domnevnih prevladujočih vrednot, ki je bila opravljena med osemnajstimi slovenskimi podjetji (poglavje 5.1.4). Ta podjetja sodijo med ključne odjemalce Kladivarja in se uvrščajo med proizvajalce, preprodajalce ali uporabnike iz ciljnih segmentov S2 in S3.

5.4.1 Raziskava domnevnih prevladujočih vrednot odjemalcev

5.4.1.1 Zasnova raziskave

Metoda klinične raziskave (Schein, 1992, str. 29) sodi med zahtevnejše psihološke raziskave, ki presegajo namene te naloge in jo je na večjem številu odjemalcev tudi težko izvesti (poglavje 5.1.4). Zato je raziskava omejena na serijo intervjujev z različnimi člani analiziranega podjetja ter na opazovanja različnih pojavih znakov, ki lahko prispevajo k odkrivanju kulture organizacij. Na ta način je raziskovalec z opazovanji in intervjuji v zadostni meri neposredno vključen v raziskavo, vključenost organizacije kot preučevanega subjekta v analizo kulture pa je dokaj šibka. Sama analiza kulture na ta način zajame le dve izmed treh ravni, raven vidnih pojavnih znakov in raven privzetih vrednot, medtem ko analiza na ravni temeljnih skupnih podmen zahteva bistveno večjo angažiranost raziskovalca in predvsem analizirane organizacije (poglavje 5.1.4.1).

Opazovanje pojavnih znakov je vsebovalo iskanje in zapis dejstev, ki so lahko zaznavna tako znotraj kot zunaj opazovane organizacije in ne zahtevajo vključenosti subjekta.

V raziskavi je opazovanje zajemalo sledeče pojavne znake:

- proizvodi,
- velikost organizacije, njeno poslovanje in tržni položaj,
- organiziranost, hierarhične strukture,
- opremljenost in urejenost prostora, razmestitev delovnih mest, prikaz lastnih dosežkov in izdelkov v delovnem prostoru (slike, vzorci, plakati, priznanja),
- stil zaposlenih, njihova medsebojna komunikacija in komunikacija navzven, rituali,
- zapisane vrednote in poslanstva,
- drugi pomembni pojavni znaki.

Namen intervjujev je bil v neposrednem in nestrukturiranem razgovoru ugotoviti prevladujoče skupne vrednote zaposlenih v analizirani organizaciji ter razloge zanje. Izpeljani so bili z ljudmi, ki so bili zaposleni na različnih ravneh organizacije. Največ razgovorov je bilo opravljenih z lastniki ali direktorji manjših podjetij ter z vodji in drugimi odločujočimi ljudmi iz oddelkov, ki najbolj vplivajo na nakupno odločitev v večjih podjetjih. Slednji so bili vodje

tehničnih enot, projektni vodje ter vplivni projektanti, lahko pa tudi vodje nabavnih enot ali odločujoči nabavniki.

Razgovor je bil usmerjen v sledeče teme:

- sedanji položaj analizirane organizacije ter predvideni ključni dejavniki prihodnjega obstoja,
- vplivni dogodki iz preteklosti, rešitve posameznih kriznih situacij, dejavniki preteklega uspeha,
- notranja razmerja v podjetju, formalna in neformalna hierarhija, tvorjenje skupin, distribucija vpliva,
- povezanost podjetja z zunanjim okoljem in njegov vpliv na podjetje,
- konkurenti analizirane organizacije in razlogi za uspešnost boljših med njimi.

Rezultate raziskave so zbrani za vsako podjetje posebej v obliki ugotovljenih vidnih pojavnih znakov in ter domnev o prevladujočih vrednotah. Ker bi bili celotni opisi vseh podjetij preobširni, navajam v nadaljevanju ugotovitve v strnjeni in posplošeni obliki.

5.4.1.2 Proizvajalci - srednja in večja podjetja

Pojavni znaki

Poslujejo samostojno ali v okviru skupine podjetij. Sodijo v segment S3. Kljub izraziti hierarhični strukturi je interna komunikacija pretežno neformalna in neposredna. Velik vpliv nanjo imajo projektne skupine, ki se ustanavljajo glede na potrebe tekočih projektov. Prostor omogoča neposredno komuniciranje, pisarne so odprte, delovna mesta ločena z nizkimi pregradami. Poslovanje z dobavitelji je največkrat centralizirano preko nabavnih služb.

Praviloma imajo zaposleni velike odgovornosti in kompetence. Opazna je razlika med izkušenimi sodelavci, ki so svoje sposobnosti že dokazali in se načeloma oklepajo načina dela, s katerim so se že izkazali, ter mlajšimi sodelavci, ki se še dokazujejo. Pri večjih in uspešnejših podjetjih imajo zaposleni občutek, da se tudi v poslovanju z drugimi podjetji kaže povezovati le z najboljšimi.

Podjetja, ki določenega znanja ne obvladujejo ali namenoma ne razvijajo, iščejo njim enakovredne partnerje. V primeru negotovega poslovanja pričakujejo učinkovito sodelovanje poslovnih partnerjev v smislu zmanjševanja negotovosti ter pripravljenosti prevzemanja deleža tveganja in posledic morebitnega neuspeha.

Svoje vrednote skušajo podjetja prikazati preko različnih oblik komunikacije kot so zapisane vrednote, oprema delovnega prostora, predstavitveni materiali in podobno. Večinoma poudarjajo tehnično odličnost ter sposobnost prilagajanja zahtevam odjemalcev.

Domnevne prevladujoče vrednote

Večinoma sta prevladujoči vrednoti tehnična odličnost in sposobnost prilagajanja posebnim zahtevam tržišč oziroma njihovih ključnih odjemalcev.

Podjetja, v katerih ima tehnični ugled manjšo težo, so razvila druge sposobnosti, ki jim omogočajo tržni uspeh. Največkrat sta to sposobnost poslovanja v negotovem okolju, kot je na primer poslovanje v manj razvitih državah, in sposobnost izvajanja naročil, ki so drugim podjetjem zaradi posebnih zahtev ali kratkih dobavnih rokov manj zanimiva. Njihova

prevladujoča vrednota odraža pozitivno naravnanost k tveganju ter vzpodbuja prilagodljivost in iznajdljivost v negotovih situacijah.

5.4.1.3 Uporabniki – večja podjetja

Pojavni znaki

So večja podjetja, ki hidravliko kupujejo za vzdrževanje obstoječih sistemov ter občasne nadgradnje. Pretežno sodijo v segment S2. Imajo oddelke za vzdrževanje ali celo lastno projektantsko skupino za načrtovanje investicij v proizvodnjo. Ti so odgovorni za zanesljivo delovanje strojne opreme ter izvajanje investicijskih projektov.

Izgled in opremljenost prostora ne odstopata bistveno od podobnih prostorov proizvajalcev strojev. Opazne so razgrnjene tehnične risbe ter večji obseg tehnične literature, ki se uporablja v vsakdanji rabi. Svojo odličnost prikazujejo z izdelki in raznimi drugimi priznanji podjetju.

Pomemben vpliv na zaposlene v vzdrževalnih oddelkih imajo odgovornosti podjetju kot svojemu edinemu odjemalcu. Vodja odgovarja nadrejenim, ki postavljajo cilje glede razpoložljivosti strojne opreme in izpolnjevanja terminskih planov investicijskih projektov. Podrejeni imajo velike odgovornosti na svojem področju. V primeru odstopanj morajo zagotoviti ustrezne ukrepe, ki so največkrat interventne narave, z njihovo intenzivnostjo pa izvajalec dokaže, da je naredil največ, kar je v dani situaciji mogoče. Sam rezultat pa je nato lahko odvisen tudi od drugih neobvladljivih dejavnikov. Komunikacija v oddelku je zato neposredna in impulzivna.

Domnevne prevladujoče vrednote

Prevladujoča vrednota je odgovornost za dodeljeno področje dela in kot posledica previdnost pri odločanju in sprejemanju novosti.

Za najboljšo odločitev se namreč šteje taka, ki zagotovo deluje in je že večkrat preizkušena. Novosti so zaželene, vendar le kot rešitev obstoječih problemov, medtem ko si s spremembami na neproblematičnih področjih lahko nakopljejo le nove težave in obremenjujejo odgovornosti udeležencev.

5.4.1.4 Preprodajalci

Pojavni znaki

So specializirani za potrebe manjših segmentov odjemalcev. Notranja in zunanja komunikacija je neposredna in preprosta. Prevladujejo hitri dogovori. Proizvodi, ki jih posredujejo, so enostavni ali ozko specializirani, tako da lahko potrebno znanje zagotovijo sami. Večinoma gre za družinska podjetja, kar tudi najbolj vpliva na notranja razmerja. Ustanovitelj podjetja je najbolj vpliven in dominira pri izpostavljanju vrednot ter odloča o načinu poslovanja. Večina jih je razvrščena v segment S2, manjši del pa v S3.

Vodje in zaposleni verjamejo, da je hitra in fleksibilna odzivnost na potrebe odjemalcev temelj njihovega nadaljnjega obstoja. Njihovi dobavitelji naj zagotovijo hitro oskrbo in s tem pomoč pri zagotavljanju hitre odzivnosti. V posebnih primerih naj bi prevzemali tudi tveganja in naj bi tudi tolerirali krajše likvidnostne probleme ter manjše napake v medsebojnem poslovanju.

Domnevne prevladujoče vrednote

Prevladujeta pomen takojšnjega odziva na trenutne potrebe odjemalcev ter preproste a učinkovite komunikacije z odjemalci in dobavitelji.

5.4.1.5 Komentar raziskave

Raziskava vrednot ključnih odjemalcev je razkrila nekaj najbolj poudarjenih vrednot, ki so očitne pri obravnavanih ključnih odjemalcih iz posameznih segmentov. Po oceni so lahko dobra osnova za ugotavljanje prihodnjih potreb odjemalcev.

Na rezultate precej vplivajo subjektivne ocene in pogledi na problematiko s strani raziskovalca ter pomanjkanje izkušenj s področja psiholoških raziskav. Skupne vrednote pa so le povzetek najbolj očitnih vrednot odjemalcev, ki pa zameglijo individualne vrednote posamezne organizacije odjemalke. Te pa bi lahko bile podlaga za ugotavljanje zanjo značilnih prihodnjih potreb.

Na osnovi vrednot proizvajalcev segmenta S3 je mogoče sklepati, da bodo prevladujoče prihodnje potrebe po spremljajočih storitvah še naprej usmerjene v zagotavljanje ustrezne strokovne podpore.

Odjemalci bodo v prihodnje iskali takšne storitve strokovne podpore, ki jim bodo v pomoč pri prilagajanju posebnim zahtevam njihovih odjemalcev. Obravnavani proizvajalci so v večji meri dobavitelji večjim podjetjem, ki kupujejo večje stroje in naprave, tipični predstavniki pa so avtomobilska industrija, nacionalna energetska podjetja, pomorske družbe in razna multinacionalna podjetja. Navedena podjetja imajo vzpostavljene interne standarde in zahteve, katere morajo njihovi dobavitelji poznati in jih upoštevati.

Pričakujemo lahko, da se bodo v prihodnje specifične zahteve končnih odjemalcev še bolj razlikovale in bodo zato postale težje obvladljive tudi za večje proizvajalce. Zato jih bodo tudi ti skušali obvladovati s pomočjo svojih partnerjev. Večji proizvajalci tako zahtev svojih odjemalcev v prihodnje ne bodo želeli tolmačiti svojim dobaviteljem, temveč bodo od njih celo pričakovali aktivno strokovno podporo na svojem področju.

Prihodnje potrebe uporabnikov se bodo razvijale v smeri zmanjševanja tveganja in odgovornosti. Pričakovati je, da se bodo potrebe po spremljajočih storitvah razvijale na področju vzdrževalnih storitev, strokovne podpore in celovite oskrbe z izdelki in informacijami.

Večina podjetij je precejšnji del vzdrževalnih storitev že poverila zunanjim izvajalcem, ki so večinoma manjša podjetja. Večja podjetja tako na področju vzdrževanja sodelujejo z množico manjših izvajalcev, ki obvladujejo svoja ozka področja. Vendar je uspeh vzdrževalnih posegov odvisen od vseh izvajalcev, koordinacija med njimi pa je zahtevna, odgovornost za uspeh opravljenih del v celoti pa tako ostaja pri naročniku.

Posledica izogibanja takšnemu tveganju in odgovornosti odjemalca bodo zmanjševanje števila dobaviteljev ter porast zahtev po celovitem obvladovanju širšega strokovnega področja, kot sta na primer mehatronika ali celovito obvladovanje večjih rekonstrukcij, s strani enega dobavitelja. Razvoj potreb se bo iz priložnostnih sanacijskih posegov, kot so popravila v primerih okvar, preusmeril v potrebe po preventivnih oblikah vzdrževanja, ki vključujejo metode zgodnjega odkrivanja nepravilnosti v delovanju opreme in s tem zmanjšujejo verjetnost pojava nepredvidenih okvar.

Potrebe se bodo izraziteje razvile tudi na področju komuniciranja z odjemalci. Težišče bo na enostavnem in učinkovitem sporazumevanju med dobaviteljem in odjemalcem. Pri komuniciranju z uporabniki je problem medsebojnega razumevanja še zlasti izrazit, saj so njihove zahteve kompleksne, strokovno znanje na področju hidravlike pa večinoma omejeno. V kriznih situacijah, ki nastajajo ob nepredvidenih okvarah proizvodne opreme, pa mora biti komunikacija še posebej hitra in zanesljiva.

Večina ključnih odjemalcev med preprodajalci je pripadnikov tujega tržišča, vendar njih raziskava vrednot ni zajela. Obsegala je pomembnejše preprodajalce z domačega tržišča, spoznanja o njihovih prevladujočih vrednotah pa so lahko solidna osnova za sklepanje o vrednotah preprodajalcev na tujem tržišču.

Na podlagi vrednot preprodajalcev lahko sklepamo, da bo jedro prihodnjih potreb še vedno na zagotavljanju hitre in enostavne oskrbe s proizvodi in želenimi informacijami. Pričakovane so lahko le spremembe v načinu njihovega zagotavljanja, katerega v primeru Kladivarja najbolj zaznamujeta razvoj informacijske tehnologije ter prosti pretok proizvodov preko državnih meja.

Potreba po enostavni komunikaciji pa razen hitrega dostopa do informacij obsega podobno kot pri uporabnikih tudi vzpostavitev načinov za čimbolj enostavno medsebojno komuniciranje. Tehnična vsebina komunikacij sicer ni tako zahtevna kot pri uporabnikih, vendar je nivo splošnih strokovnih znanj teh odjemalcev na področju hidravlike nižji, zato je verjetnost nesporazumov večja.

5.5 Razvoj temeljnih zmožnosti Kladivarja

5.5.1 Izbor temeljne strategije

Kot temeljno strategijo razvoja novih spremljajočih storitev naj Kladivar izbere strategijo zgodnjega sledilca (poglavje 5.1.4.2).

Kladivar je na svojem področju uveljavljeno podjetje. Njegove obstoječe temeljne zmožnosti vključujejo organizacijsko znanje za hitro, kakovostno in konkurenčno razvijanje, proizvajanje in trženje proizvodov s področja fluidne tehnike (Strategija razvoja podjetja 2003-2007, Kladivar Žiri, december 2002). Po svojih veščinah in zmožnostih sodi med konsolidatorje tržišč (Markides, 2005, str. 71), kar pomeni, da je bolj kot v inoviranje novih proizvodov usmerjen v razvijanje novo nastalih tržišč s proizvodi, ki so sprejemljivi za večje število odjemalcev. Razvoj veščin podjetja naj bo zato usmerjen v:

- zgodnje prepoznavanje smeri razvoja novih proizvodov na tržiščih, sposobnosti njihovega hitrega prevzemanja ter oblikovanja dominantne in cenovno sprejemljive zasnove,
- trženje širšemu krogu odjemalcev tudi preko novih distribucijskih poti,
- komuniciranje z odjemalci, s katerim omogoča lažje uveljavljanje novosti.

Na ta način lahko Kladivar uspešno utrjuje svoj položaj tržnega vodje na slovenskem tržišču, kjer je zmožen prvi uveljaviti nove spremljajoče storitve pri širšem krogu odjemalcev.

Vrednote odjemalcev so podlaga za sklepanje o njihovih prihodnjih prevladujočih potrebah, katere pa bo podjetje težko zadovoljevalo na osnovi sedanjih temeljnih zmožnosti, zato naj

razvija nove temeljne zmožnosti, na podlagi katerih bo te potrebe zadovoljevalo in odjemalcem zagotavljalo nadpovprečne koristi.

Pri obravnavi prevladujočih vrednot ključnih odjemalcev podjetja Kladivar so izstopale sledeče vrednote:

- tehnična odličnost ter sposobnost prilagajanja posebnim zahtevam tržišč ter ključnih odjemalcev je v glavnem izražena pri srednjih in večjih proizvajalcih iz segmenta S3,
- odgovornost za dodeljeno področje dela ter previdnost pri odločanju in sprejemanju novosti sta značilni za večje uporabnike segmenta S2,
- hitra odzivnost ter sposobnost enostavne komunikacije sta prevladujoči pri preprodajalcih.

5.5.2 Predlog razvoja novih temeljnih zmožnosti Kladivarja

Predlog razvoja novih temeljnih zmožnosti Kladivarja obsega tiste temeljne zmožnosti, ki bodo podlaga za razvoj takšnih spremljajočih storitev, ki bodo odjemalcem v prihodnje zagotavljale posebne koristi ter presegale ponudbo konkurentov (poglavje 5.1.4).

Na področju spremljajočih storitev lahko predlagamo dve novi temeljni zmožnosti podjetja Kladivar:

- učinkovito komuniciranje z odjemalci in
- zagotavljanje celovite ponudbe spremljajočih storitev.

Razvoj zmožnosti komuniciranja z odjemalci lahko uvrstimo med večje naloge prihodnjega razvoja Kladivarja na področju spremljajočih storitev. Ta obsega širši nabor veščin razumevajočega spoznavanja potreb odjemalcev. Raziskave opravljene v tej nalogi so izpostavile primere, ki poudarjajo tudi pestrost potreb odjemalcev ter njihovo sposobnost strokovnega komuniciranja.

Na področju strokovne podpore večjih proizvajalcev naj bo poudarjen razvoj zmožnosti razumevanja potreb ne samo proizvajalcev kot neposrednih odjemalcev, temveč tudi razumevanje sistemskih zahtev končnih odjemalcev. Te imajo odločilen vpliv na same proizvajalce ne le pri specificiranju naročila, temveč tudi pri zagotavljanju njihovih lastnih spremljajočih storitev v fazi izvajanja naročila ter tudi kasneje po dobavi opreme.

Razvoj veščin komuniciranja z uporabniki in preprodajalci naj upošteva strokovnost, učinkovitost in prilagojenost odjemalcu. Strokovno in učinkovito komuniciranje naj bo podprto z objektivnimi podatki in informacijami, ki naj bodo odjemalcu dosegljivi čimbolj enostavno in hitro. Odjemalcu prilagojena komunikacija pa naj bo na ravni strokovne zmožnosti odjemalca ter naj usklajuje njegove predstave o zadovoljevanju potreb z možnostmi, ki mu jih omogočajo proizvodi Kladivarja.

Veščine komuniciranja z odjemalci o pričakovanem razvoju njihovega povpraševanja naj bodo osnova za proaktivno odzivanje ter taktično prilagajanje ponudbe Kladivarja. Prav tako pa je z njihovo pomočjo mogoče vplivati na odjemalca, da svoje potrebe prilagodi Kladivarjevi ponudbi.

Druga temeljna zmožnost Kladivarja naj bo zagotavljanje celovite ponudbe spremljajočih storitev na ožjem geografskem področju oddaljenem do približno 500 km od Kladivarja. Ta obsega področje domačega (slovenskega) tržišča ter znatnega dela sosednjih držav.

S tem Kladivar krepi obstoječe zmožnosti, saj kot največje slovensko podjetje na področju hidravlike že sedaj v primerjavi s konkurenti na domačem tržišču zagotavlja najširši obseg spremljajočih storitev, katerih predlog razvoja je podan v nadaljevanju.

5.6 Predlog strategije razvoja spremljajočih storitev za prihodnost

Predlog strategije razvoja spremljajočih storitev Kladivarja je zasnovan na osnovi:

- obstoječe ponudbe spremljajočih storitev Kladivarja glede na konkurente ter pomembnosti spremljajočih storitev za posamezne segmente odjemalcev (poglavje 3.2),
- segmentov odjemalcev ter njihovih značilnosti (poglavje 4.2),
- domnevnih prihodnjih potreb odjemalcev (poglavje 5.4.1),
- izbrane temeljne strategije zgodnjega sledilca (poglavje 5.5.1),
- predlaganih novih temeljnih zmožnostih Kladivarja (poglavje 5.5.2).

Predlagana strategija razvoja spremljajočih storitev je za vsakega od obeh ciljnih segmentov prikazana in opisana po metodi, ki jo predlaga Hansotia (poglavje 5.1.3).

5.6.1 Razvoj spremljajočih storitev za segment S2

Tabela 15: Prikaz strategije spremljajočih storitev v segmentu S2

	Uporabniki	Proizvajalci	Preprodajalci
Celovita oskrba z izdelki in informacijami	$O_2 \rightarrow NO_1$	$O_1 \rightarrow O_1$	$O_1 \rightarrow O_1$
Logistična podpora	$NO_2 \rightarrow NO_3$	$O_1 \rightarrow O_1$	$O_1 \rightarrow O_1$
Strokovna podpora	$O_1 \rightarrow O_1$	$NO_2 \rightarrow NO_3$	$NO_2 \rightarrow NO_2$
Vzdrževalne storitve	$O_1 \rightarrow O_1$	$NO_2 \rightarrow NO_3$	$NO_2 \rightarrow NO_2$

O_1 – pomembna lastnost, proizvod je boljši; O_2 – pomembna lastnost, proizvod je slabši;
NO_1 – lastnost je pomembna, ni razlikovanja v primerjavi s konkurenčnimi proizvodi;
NO_2 – lastnost ni pomembna, ni razlikovanja v primerjavi s konkurenčnimi proizvodi;
NO_3 – lastnost ni pomembna, proizvod je boljši od konkurenčnih.

Celovita oskrba z izdelki in informacijami

Razvoj te oblike spremljajočih storitev obsega izboljšanje sedaj neugodnega konkurenčnega položaja Kladivarja pri odjemalcih, ki kupujejo za lastno uporabo. Slabši položaj pri razlikovanju glede na konkurente želimo nevtralizirati ali vsaj doseči enakovreden položaj. Razvoj celovite oskrbe predvideva že podporni projekt “dokup” (poglavje 5.1.5.3), vanj pa lahko vključimo spodaj navedene aktivnosti.

- Dopolnitev zastopniškega programa z vključevanjem vodilnih blagovnih znamk ter zanimivih novih proizvodov. Vrednostni delež zastopniškega programa je s 27,41% v segmentu S2 največji izmed vseh segmentov (Tabela 8), kar izpostavlja njegov pomen. Ker je ugotovljeno, da je sedaj ponudba Kladivarja slabša od kunkurentov (poglavje 5.3.1), je njegova dopolnitev bistvenega pomena za razvoj celovite oskrbe z izdelki in informacijami. Ta večinoma obsega širitev zastopniškega programa glede na zanimive novosti na tržiščih ter predvidenih smernic povpraševanja pri odjemalcih. Kot primer

lahko navedemo razvoj ponudbe hidravličnih sestavin z manjšimi emisijami hrupa ter uvajanje novih metod merjenja in zaznavanja hidravličnih veličin.

- Razvoj oskrbe z informacijami podjetij, ki kupujejo za lastno uporabo. Ta vključuje informacije o možnostih medsebojnih zamenjav izdelkov različnih proizvajalcev, sezname rezervnih delov, navodila za vzdrževanje ter prikaze sedanjih in novih aplikacij. Na ta način lahko ublažimo občutek tveganja uporabnikov pri uporabi novih proizvodov hidravlike v svoji proizvodni opremi (poglavje 5.4.1.3).

Pri odjemalcih, ki kupujejo za proizvodnjo in preprodajo, bo podjetje konkurenčno ugoden položaj obdržalo (poglavje 5.3.1) in se z razvojem ponudbe še naprej uveljavljalo kot vodilno podjetje zato naj:

- stalno spremlja sedanje in domnevne prihodnje potrebe odjemalcev ter na osnovi ugotovitev prilagaja ponudbo tržnim smernicam,
- razvija celovito oskrbo tudi na področju mobilne hidravlike, ki predvsem na nivoju manjših proizvajalcev obsega tudi kmetijsko mehanizacijo (poglavje 5.2.2),
- nadalje razvija elektronsko informiranje odjemalcev o proizvodih predvsem v smeri izboljševanja uporabnosti spletne strani in enostavnosti hitrega pridobivanja informacij. Tega bodo po pričakovanjih prednostno koristili predvsem preprodajalci (poglavje 5.4.1.4).

Logistična podpora

Za uporabnike hidravlike je logistična podpora zaenkrat nepomembna in ni osnova za razlikovanje med dobavitelji (poglavje 5.3.1). Nerealno je pričakovati, da bodo v prihodnosti ti odjemalci dajali večji pomen tej obliki spremljajočih storitev, saj tudi hitro oskrbo z nadomestnimi deli razumejo kot učinkovito vzdrževalno storitev. Zato pomembnosti logistične podpore ni smiselno povečevati. Potrebno pa se je uveljaviti kot podjetje, ki ponuja kakovostno logistično podporo, ter kot podjetje, ki mu izvajanje tovrstnih storitev omogoča tudi učinkovito izvajanje vzdrževalnih storitev. Te pa so za uporabnike hidravlike pomembne.

Takšna sprememba pozicije je mogoča predvsem s trženjem "one-to-one", ki obsega neposredno komuniciranje z odjemalci o sposobnostih podjetja v sklopu prodajnih, svetovalnih in vzdrževalnih aktivnosti (poglavje 5.1.5.2). To je predvideno tudi v glavni podporni strategiji trženja podjetja.

Pri proizvajalcih in preprodajalcih zagotavlja logistična podpora podjetju Kladivar ugoden konkurenčni položaj, podobno kot pri predhodno obravnavani obliki spremljajočih storitev. Proizvodi hidravlike so za tovrstne odjemalce pomembni, predstavljajo visok delež v celotnih nakupih in jih tudi pogosto naročajo. Hitra odzivnost kot ena izmed prevladujočih vrednot se najbolj kaže pri preprodajalcih (poglavje 5.4.1.4) in deloma tudi pri manjših proizvajalcih (poglavje 5.3.1). Strategija spremljajočih storitev zato teži k ohranitvi ugodne tržne pozicije s sledečimi aktivnostmi:

- stalno spremljanje potreb odjemalcev po hitri oskrbi ter njeno zagotavljanje pri tistih proizvodih, po katerih so te potrebe dovolj izrazite,
- nadaljnji razvoj elektronskih načinov neposrednega naročanja ter čimbolj poenostavljenega in avtomatiziranega dostopa do informacij o razpoložljivosti in ceni proizvodov.

Strokovna podpora

Strategija spremljajočih storitev strokovne podpore vsebuje ohranitev ugodnega statusa pri uporabnikih, vzpostavitev za podjetje ugodnega razlikovanja pri proizvajalcih in ohranitev nevtralnega stanja pri preprodajalcih.

Strokovna podpora je za uporabnike pomembna spremljajoča storitev, ki zagotavlja Kladivarju ugodno razlikovanje glede na konkurenčno ponudbo (poglavje 5.3.1), zato strategija spremljajočih storitev vsebuje ohranitev te pozicije. Za ohranjanje ugodne pozicije pa je treba nadaljevati aktivnosti, ki temeljijo na zadovoljevanju prihodnjih potreb uporabnikov segmenta S2:

- razvoj aplikacijskega inženiringa v smeri mehatronike in zahtevnejših hidravličnih sistemov, ki odjemalcem zagotavlja bolj celostno zadovoljevanje njihovih potreb,
- uvajanje sodobnih metod diagnoze delovanja hidravličnih sistemov, ki je pomemben del strokovne podpore uporabnikom v povezavi s vzdrževalnimi storitvami,
- strokovno svetovanje pri optimiranju delovanja obstoječih hidravličnih sistemov, zlasti na področju izboljšanja energetske učinkovitosti, zmanjševanja hrupnosti ter zaščite okolja med delovanjem in po koncu življenjske dobe hidravlike,
- zagotavljanja odjemalcem prijazne komunikacije z upoštevanjem posebnosti udeležencev, ki so vključeni v prodajne, vzdrževalne in strokovne aktivnosti.

Strokovna podpora Kladivarja manjšim proizvajalcem in preprodajalcem na drobno iz segmenta S2 naj v strategiji spremljajočih storitev ostane omejena, saj lahko predpostavimo, da bodo ti še naprej sami razvijali posebna strokovna znanja in sposobnosti, ki jih zahtevajo njihove tržne niše, ter si tako v njih zagotovijo konkurenčno prednost.

Med proizvajalci se je smiselno uveljaviti kot boljši v strokovni podpori, saj je to lahko osnova za nadaljnji razvoj poslovanja v primeru načrtovane širitve odjemalca na nove izdelke. Sprememba pozicioniranja je možna s komuniciranjem o sposobnostih podjetja, ki naj vključuje:

- neposredno komunikacijo "one-to-one" z odjemalcem,
- prikazovanje sposobnosti in zahtevnejših proizvodov v predstavitvenem gradivu,
- objavljanje strokovnih člankov v publikacijah in sodelovanja na raznih strokovnih srečanjih, kot je nakazano v podpornem projektu "križna elastičnost" (poglavje 5.1.5.3).

Vzdrževalne storitve

Zaradi razlogov, ki so podobni kot pri strokovni podpori, tudi pri vzdrževalnih storitvah ohranjamo ugodno stanje pri uporabnikih, razvoj za podjetje ugodnega razlikovanja pri proizvajalcih ter ohranitev nevtralnega stanja pri preprodajalcih.

Ohranitev pomembnosti vzdrževalnih storitev za uporabnike ni sporna, ohranitev ugodnega razlikovanja glede na konkurenčno ponudbo pa je odvisna od nadaljnjega razvoja ponudbe podjetja, ki naj bi sledila razvoju prihodnjih potreb tovrstnih odjemalcev. Vključuje naj:

- razvijanje vzdrževalnih storitev na posameznih strokovnih področjih kot so diagnoza delovanja hidravličnih sistemov, metode preventivnega vzdrževanja in mehatronika, ki

omogočajo pridobivanje objektivnih podatkov o obstoječem stanju vzdrževanega hidravličnega sistema v skladu z veljavnimi standardi,

- krepitev sodelovanja z drugimi dobavitelji vzdrževalnih storitev, ki delujejo v posameznih tržnih nišah, saj lahko tako podjetje pridobi partnerje za zagotavljanje celovite ponudbe vzdrževalnih storitev in s pomočjo zunanjih izvajalcev sledi spremembam povpraševanja,
- tržno komuniciranje o sposobnostih podjetja ne tem področju, ki zajema neposredno trženje "one-to-one", zagotovitev predstavitvenega gradiva ter sodelovanje na strokovnih srečanjih,
- širitev kapacitet v skladu s pričakovano dolgoročno rastjo povpraševanja.

Doseganje ugodnega razlikovanja med proizvajalci naj zajema komuniciranje o sposobnostih podjetja za izvajanje vzdrževalnih posegov predvsem s poudarkom na tehnični strokovnosti, katero tovrstni odjemalci močneje cenijo (poglavje 5.4.1.2). Vzdrževalne storitve pri nakupni odločitvi sicer niso bistvenega pomena, lahko pa prispevajo k višji vrednosti proizvoda, saj tako odjemalcu - proizvajalcu, kot tudi končnemu uporabniku zagotavljajo pomoč pri reševanju morebitnih težav pri delovanju opreme in zato zmanjšujejo tudi negotovosti pri izvedbi projektov.

Komuniciranje o vzdrževalnih sposobnostih podjetja naj vključuje neposredno komunikacijo z odjemalci in končnimi uporabniki, predstavitveno gradivo ter sodelovanje na strokovnih srečanjih.

5.6.2 Razvoj spremljajočih storitev za segment S3

Tabela 16: Prikaz strategije spremljajočih storitev v segmentu S3

	Proizvajalci	Preprodajalci
Celovita oskrba z izdelki in informacijami	$O_2 \rightarrow NO_1$	$NO_2 \rightarrow NO_3$
Logistična podpora	$NO_2 \rightarrow NO_3$	$O_1 \rightarrow O_1$
Strokovna podpora	$O_1 \rightarrow O_1$	$NO_2 \rightarrow NO_3$
Vzdrževalne storitve	$NO_3 \rightarrow NO_3$	$NO_2 \rightarrow NO_2$

O_1 – pomembna lastnost, proizvod je boljši; O_2 – pomembna lastnost, proizvod je slabši;
NO_1 – lastnost je pomembna, ni razlikovanja v primerjavi s konkurenčnimi proizvodi;
NO_2 – lastnost ni pomembna, ni razlikovanja v primerjavi s konkurenčnimi proizvodi;
NO_3 – lastnost ni pomembna, proizvod je boljši od konkurenčnih.

Celovita oskrba z izdelki in informacijami

Med proizvajalci je stanje podobno kot med uporabniki iz segmenta S2 (poglavje 5.6.1) in zahteva izboljšanje neugodnega konkurenčnega položaja. Predvidene aktivnosti so:

- dopolnitev zastopniškega programa s širitvijo ponudbe obstoječih in vključevanjem novih proizvodov, ki so zanimivi za odjemalce,
- nadaljnja širitev ponudbe na zahtevnejše hidravlične sisteme, katere tovrstni odjemalci že sedaj večinoma vgrajujejo v svoje proizvode (poglavje 5.2.3),

- razvoj oskrbe z informacijami v smeri hitrega in uporabniku prijaznega informiranja o proizvodih po elektronskih medijih, enostavne dosegljivosti kataloškega gradiva ter vzpodbujanja neposrednega komuniciranja z odjemalci in uporabniki proizvodov.

Statusu celovite oskrbe z izdelki in informacijami za preprodajalce iz segmenta S3 v strategiji spremljajočih storitev ni potrebno povečevati pomena, smiselno pa je doseči status boljšega dobavitelja na področju celovite oskrbe. S tem si zagotovimo dobro osnovo za razvoj poslovanja v primeru širitve aktivnosti preprodajalcev na druge izdelčne skupine s področja hidravlike, na primer širitev iz preprodaje sestavin na hidravlične sisteme. Ugodnejši položaj pri odjemalcih je mogoče dosegati z neposrednim komuniciranjem.

Logistična podpora

Ta oblika spremljajočih storitev je proizvajalce ni pomembna in ne omogoča razlikovanja med dobavitelji (poglavje 5.3.2). Vendar obstajajo enostavne možnosti za vzpostavitev ugodnega razlikovanja glede na konkurenčno ponudbo, ni pa verjetno, da bo takšno razlikovanje bistveno vplivalo na večje nakupne odločitve. Lahko pa doprinese k krepitvi medsebojnega sodelovanja. Zato je tovrstno pozicioniranje smiselno, zgolj komuniciranje z odjemalci pa ni dovolj, saj se tovrstne informacije izgubijo v množici ostalih. Vzpostaviti ga je mogoče ob konkretnih primerih kot so spremembe na projektih "v zadnjem hipu" in nepričakovani vzdrževalni posegi, ki zahtevajo hitro oskrbo z ustreznimi proizvodi.

Strategija spremljajočih storitev logistične podpore ohranja ugoden položaj pri preprodajalcih. Možnosti hitrega in enostavnega načina oskrbovanja so se z vstopom Slovenije v EU razširile tudi na odjemalce iz tega področja. Podobno kot pri preprodajalcih segmenta S2 je za ohranitev ugodne pozicije predvideno stalno spremljanje potreb odjemalcev po hitri oskrbi s proizvodih ter nadaljnji razvoj metod enostavnega komuniciranja in pridobivanja informacij, ki morajo upoštevati mednarodni značaj odjemalcev. Za izvajanje učinkovite logistične podpore na mednarodnem področju je potrebno tudi uporabiti učinkovite mednarodne transportne storitve ter premagovati jezikovne ovire.

Strokovna podpora

Strokovna podpora je najpomembnejša spremljajoča storitev v segmentu S3, ki po vrednosti prodaje zajema 70% proizvajalcev (Tabela 8). Ti kot prevladujočo vrednoto cenijo tehnično odličnost (poglavje 5.4.1.2), zato lahko sklepamo da bodo tudi njihove prihodnje potrebe vključevale ustrezno strokovno podporo s strani dobaviteljev.

Aktivnosti za ohranitev ugodnega konkurenčnega položaja na področju strokovne podpore zahtevajo stalno tesno povezovanje z odjemalci ter intenzivno angažiranje strokovnega osebja na njihovih specifičnih strokovnih področjih. Tovrstno stanje ni mogoče vzdrževati na vseh tržiščih, temveč le pri ciljnih odjemalcih, kot so večji proizvajalci iz segmenta S3. Zaradi omejenih kapacitet v strategiji spremljajočih storitev ni mogoče predvideti večjega porasta števila odjemalcev, katerim bi nudili intenzivno strokovno podporo. Usmeritev v nadaljnji razvoj strokovne podpore obstoječim odjemalcem omogoča ohranjanje ugodnega položaja, razvoj zahtevnejših strokovnih znanj ter znanj o sistemskih zahtevah večjih uporabnikov. Ta so kratkoročno priložnost za rast poslovanja z obstoječimi večjimi odjemalci, dolgoročno pa priložnost za nadaljnji prodor k drugim zahtevnejšim odjemalcem.

Strategija spremljajočih storitev pri menjalnih razmerjih s preprodajalci podobno kot pri proizvajalcih segmenta S2 (poglavje 5.6.1) ne posega v obstoječo nepomembnost strokovne podpore, vendar pa naj bo ta kljub temu osnova za ustvarjanje ugodnega razlikovanja podjetja Kladivar od konkurentov. S tem naj se Kladivar uveljavlja kot boljši izvajalec tovrstnih spremljajočih storitev, ki lahko vključujejo na primer podporo preprodajalcem pri svetovanju njihovim odjemalcem ter strokovno pomoč pri širitvi poslovanja na nova področja hidravlike.

Vzdrževalne storitve

Pri proizvajalcih strategija spremljajočih storitev ne posega v obstoječo situacijo, kjer so vzdrževalne storitve nepomembne, vendar pa tudi v prihodnje ohranja boljše razlikovanje od konkurentov. Kljub temu, da ponudba vzdrževalnih storitev za proizvajalce sedaj ni prvotnega pomena, lahko pričakujemo vedno večjo povezovanje večjih proizvajalcev z dobavitelji tudi na področju vzdrževalnih storitev (poglavje 5.5.2), ne glede na to, da so bili ti dobavitelji doslej z vzdrževalnimi storitvami neposredno angažirani le na ožjem geografskem področju (poglavje 3.1.5.4).

Področje vzdrževalnih storitev se lahko pri proizvajalcih segmenta S3 močno prepleta s strokovno podporo (poglavje 3.2.3), še zlasti če obravnava zahtevnejšo problematiko delovanja večjih strojev ali naprav. Na ta način lahko Kladivar z dobro strokovno podporo pridobi tudi na slovesu dobrega partnerja pri izvajanju vzdrževalnih storitev.

Drug vir zagotavljanja ugodnega razlikovanja je razvoj storitev montaže in zagonov hidravlične opreme, katero tudi večji proizvajalci vedno bolj prepuščajo kompetentnim izvajalcem. Montaža opreme zahteva dovolj številčno, usposobljeno in opremljeno ekipo za njeno izvajanje, zagoni opreme pa zahtevajo sposobnosti diagnoze delovanja in aplikacijskega strokovnega svetovanja.

Pri preprodajalcih segmenta S3 naj se ohranja stanje nepomembnosti in enakovrednosti vzdrževalnih storitev v primerjavi s konkurenco. Zaradi geografske oddaljenosti in načina poslovanja preprodajalcev ne pričakujemo, da bi ta oblika spremljajočih storitev pripomogla k diferenciaciji proizvodov, zato jo nadalje ni smiselno razvijati.

6 Sklep

6.1 Povzetek temeljnih ugotovitev raziskave

Spremljajoče storitve lahko povečajo privlačnost izdelka za odjemalca, zato so ena izmed možnosti za njihovo diferenciacijo. Kljub vsesplošnemu poudarjanju pomena trženja storitev pa je pri spremljajočih storitvah še vedno v ospredju izdelek, ki predstavlja jedro ponudbe, spremljajoče storitve pa ga nadgrajujejo.

Pri pregledu literature s področja trženja med organizacijami redko naletimo na obravnavo diferenciacije proizvodov, ne da bi pri tem omenjali spremljajoče storitve, s katerimi skušajo dobavitelji doseči razlikovanje svojih izdelkov od konkurenčnih in se s tem izogniti konkuriranju na osnovi nizke cene. Spremljajoče storitve pa so širok pojem in lahko zajemajo zelo pester nabor storitev, katerih pomen se močno razlikuje med posameznimi vrstami proizvodov, fazami v njihovem življenjskem ciklu, med posameznimi odjemalci in tudi v samem procesu odvijanja naročila.

V zadnjih nekaj letih so predvsem pomembnejši proizvajalci fluidne tehnike, kamor sodi tudi podjetje Kladivar, intenzivno razvijali svojo ponudbo spremljajočih storitev in s tem utrjevali svoj prvenstveni položaj na svojih tržiščih. Dejansko je tu razviden sistematični pristop k zagotavljanju zaokrožene ponudbe spremljajočih storitev, ki pa so se v preteklosti priložnostno razvijale na osnovi zahtev ključnih odjemalcev.

Po pregledu ponudbe teh podjetij so bile ugotovljene štiri oblike spremljajočih storitev, katerih pomen je dovolj širok, da je mogoče vanje razvrstiti vse relevantne spremljajoče storitve. Poleg tega se izbrane štiri oblike med seboj dovolj razlikujejo, da jim različni segmenti odjemalcev pripisujejo različen pomen. Pregled aktivnosti podjetja Kladivar je pokazal, da njegova ponudba obsega spremljajoče storitve vseh štirih oblik, ki so bile predhodno ugotovljene med pomembnejšimi proizvajalci. Podrobnejši pregled posameznih storitev sicer odkrije, da se spremljajoče storitve Kladivarja v primerjavi z drugimi dobavitelji nekoliko razlikujejo, vendar pomembnejših vsebinskih razlik ni.

Segmentiranje odjemalcev podjetja Kladivar na podlagi vrednotenja spremljajočih storitev je pokazalo, da odjemalci zahtevajo različen obseg spremljajočih storitev, podjetje pa zato pri njih iztrži tudi različne cene svojih proizvodov. Odjemalci Kladivarja se tako uvrščajo v en segment odjemalcev, ki priznavajo nizko ceno proizvoda in zahtevajo minimalen obseg spremljajočih storitev, in dva segmenta odjemalcev, ki zahtevajo več spremljajočih storitev in tudi pristajajo na višjo ceno proizvodov.

Metoda izračuna dosežene cene oziroma t.i. relativne cene je dala dovolj točne rezultate, uporabljeni pa so bili objektivni podatki iz informacijskega sistema podjetja. Vir podatkov, na osnovi katerih je bila določena t.i. relativna spremljajoča storitev, ki prikazuje zahtevan obseg spremljajočih storitev, pa je manj objektiven in je v večji meri temeljil na subjektivnih ocenah, določenih oblik spremljajočih storitev pa celo ni bilo mogoče obravnavati kvantitativno. Med odjemalci, ki zahtevajo večji obseg spremljajočih storitev, zato težko ocenjujemo natančno razmerje med zahtevanimi spremljajočimi storitvami in posledičnim doseganjem višje cene proizvodov. Ravno tako na višino cene proizvodov vplivajo tudi drugi dejavniki, kot je na primer pogajalska moč večjih odjemalcev, ki si na osnovi večjih vrednosti naročil uspejo zagotoviti nekoliko nižje cene. To pa je zlasti razvidno pri zadnjem segmentu S3.

Opisi posameznih segmentov naj bi zadostovali za lažje razvrščanje novih odjemalcev na osnovi njihovih opisnih lastnosti. Za novega odjemalca je relativno ceno in relativno spremljajočo storitev zelo težko v naprej oceniti, zato pa si lahko pomagamo z dodatnimi spremenljivkami, ki razkrivajo tipične značilnosti odjemalcev posameznih segmentov.

Predlagana strategija diferenciacije na osnovi razvoja spremljajočih storitev je usmerjena v prihodnost, ker pričakujemo, da se bodo prihodnje potrebe odjemalcev razlikovale od sedanjih in bo njihovo zadovoljevanje zahtevalo drugačne temeljne zmožnosti podjetja od obstoječih. Tako z ugotavljanjem domnevnih vrednot ključnih odjemalcev skušamo sklepati na njihove prihodne potrebe. Na njihovi osnovi pa je izdelan predlog ustvarjanja novih temeljnih zmožnosti Kladivarja, ki bodo v prihodnosti omogočale snovanje odjemalcem privlačnih proizvodov ali v obravnavanem primeru privlačnih spremljajočih storitev.

Strategija spremljajočih storitev ni namenjena odjemalcem prvega segmenta, ki so pripravljeni plačati le nizko ceno proizvoda in zahtevajo minimalen obseg spremljajočih storitev, upošteva pa preostala dva segmenta. Pristop v slednjih dveh segmentih ni enoten, saj odjemalci posamezne oblike spremljajočih storitev različno vrednotijo. Pretežno posega v nadaljnji razvoj obstoječih ter uvedbo novih spremljajočih storitev, katere bodo tako sedaj, kot tudi v prihodnosti nudile odjemalcem posebne koristi. Strategija načrtuje opuščanje tistih spremljajočih storitev, v katerih odjemalci ne vidijo koristi in jim zato ne pripisujejo pomena. Strategije do konkurentov so vključene v strategijo spremljajočih storitev, vendar so zaradi varovanja interesov podjetja predstavljene precej okrnjeno.

Tržno uspešno podjetje naj vsaj delno sledi strategiji inovatorja in razvija lastne nove proizvode, sicer pa naj vodi strategijo zgodnjega sledilca, ki hitro in prožno povzema proizvode, ki se že uveljavljajo na tržišču. Vloga kasnega sledilca, s katero lahko konkurira le na osnovi nizkih cen, pa je na dolgi rok neprimerna in vodi v neuspešnost.

6.2 Izpolnitev ciljev raziskave

Prvi cilj raziskave je bil sistematično obravnavati spremljajoče storitve in ugotoviti njihov pomen pri diferenciranju proizvodov v trženju med organizacijami. Ta cilj je bil izpolnjen, saj so bile spremljajoče storitve obravnavane tako s teoretičnega vidika, kot tudi na praktičnih primerih Kladivarju sorodnih podjetij, pri vseh pa izstopa njihov pomen pri razlikovanju proizvodov obravnavanega podjetja od konkurenčnih proizvodov. Sistematična obravnava aktualnih spremljajočih storitev v trženju proizvodov fluidne tehnike je odkrila širok obseg možnih storitev, ki posegajo na različna področja delovanja podjetja. Zato so bile te razvrščene v štiri oblike primerne za nadaljnjo obravnavo. Segmentiranje opravljeno v tej nalogi potrjuje pomen spremljajočih storitev tudi na konkretnem primeru odjemalcev podjetja Kladivar.

Pojem spremljajoče storitve lahko bistveno vpliva na trženjsko miselnost podjetja in poudarja pomen nesnovnih sestavin vrednosti proizvoda, ki so v praksi večinoma premalo poznane ali pa se premalo izkoriščajo.

Drugi cilj naloge je predlagati strategijo spremljajočih storitev podjetja Kladivar. Cilj je dosežen, saj je v nalogi podan predlog strategije spremljajočih storitev, ki upošteva sodobna teoretična izhodišča, izsledke raziskav te naloge, jasno določene strateške usmeritve poslovodenja Kladivarja ter nekajletne praktične izkušnje avtorja s področja trženja sestavin, sistemov in storitev v hidravliki.

Strategija spremljajočih storitev pa ne izhaja le iz sedanjih potreb odjemalcev, temveč skuša sklepati na njihove prihodnje potrebe ter tako osnovati smernice za dolgoročen razvoj spremljajočih storitev. Zaenkrat pa lahko le predpostavljam, da bo predlagana strategija dejansko pripomogla k dolgoročni uspešnosti podjetja na trgu, saj lahko uresničenje takšne strategije uvrstimo med odločilne izzive za prihodnost.

6.3 Hipoteze raziskave

Temeljno hipotezo, da spremljajoče storitve omogočajo diferenciacijo proizvodov, lahko potrdim na podlagi obravnavanih izhodišč v literaturi (poglavje 2.3) ter raziskave spremljajočih storitev (poglavje 3).

Pomen spremljajočih storitev pri zagotavljanju diferenciacije proizvodov je v trženju med organizacijami močno občuten, poudarjajo pa ga že prvi pomembnejši avtorji s tega področja (npr. Webster). Danes redko naletimo na obravnavo diferenciacije proizvodov, ne da bi bile pri tem omenjene spremljajoče storitve kot pomemben dejavnik njenega zagotavljanja. V literaturi je navedeno vedno več raziskav, ki pomen spremljajočih storitev le še potrjujejo. Naprednejša podjetja tudi na področju fluidne tehnike iz istega razloga sistematično razvijajo ponudbo spremljajočih storitev ter s tem utrjujejo svoj položaj na trgu.

Druga temeljna hipoteza, da različni odjemalci spremljajoče storitve različno vrednotijo, je bila za primer podjetja Kladivar potrjena s segmentiranjem na podlagi spremljajočih storitev (poglavje 4.2). Podobne ugotovitve so za druga podjetja navedene tudi v delih raznih avtorjev, ki obravnavajo trženje med organizacijami (poglavje 4.1.2).

S segmentiranjem odjemalcev podjetja Kladivar so bili ugotovljeni trije segmenti, ki se med seboj razlikujejo glede na zahtevane spremljajoče storitve in ceno proizvodov (Slika 20). Ti odjemalci pa se med seboj razlikujejo tudi po sekundarnih lastnostih, ki so bile v procesu segmentiranja razkrite s pomočjo dodatnih spremenljivk (Tabela 8).

Med odjemalci, ki spremljajoče storitve različno vrednotijo, ne moremo uveljavljati enake strategije spremljajočih storitev, saj nekateri odjemalci ne pristajajo na višjo ceno proizvodov in spremljajočih storitev ne potrebujejo, drugi pa s ponudbo podjetja brez spremljajočih storitev kljub nizki ceni proizvodov ne bi bili zadovoljni. Razlike v potrebah odjemalcev Kladivarja so v poglavju o segmentiranju odjemalcev (poglavje 4.2). Vsi odjemalci tako ne morejo biti ciljni odjemalci spremljajočih storitev, zato mora strategija spremljajočih storitev tudi izbirati med ustreznimi odjemalci (poglavje 5.2) ter posameznim segmentom nuditi le tiste spremljajoče storitve, ki imajo za odjemalce ustrezno vrednost (poglavje 5.3).

Tretja temeljna hipoteza vsebuje strategijo razvoja spremljajočih storitev, vendar upošteva le obstoječe potrebe odjemalcev, zanemarja pa njihove prihodnje potrebe, ki so izhodišče za snovanje takšnih proizvodov, ki bodo zanimivi tudi v prihodnosti (poglavje 5.1.4). Zato jo je mogoče potrditi le v primeru, da je dopolnjena z navedbo o prihodnjih potrebah odjemalcev.

Tako dopolnjena hipoteza bi bila: "Za zagotovitev uspešnega trženja naj podjetje te segmente odkrije, razišče njihove sedanje potrebe, poleg tega pa predvidi tudi razvoj njihovih prihodnjih potreb, kar je osnova za izdelavo dolgoročne strategije diferenciacije na podlagi spremljajočih storitev."

Četrta temeljna hipoteza v svojem bistvu logično nadaljevanje prvih treh hipotez. Upošteva dejstvo, da spremljajoče storitve povzročajo podjetju stroške, ki jih mora kriti s višjo ceno proizvoda. V poglavju 4.2.4 je bilo za podjetje Kladivar ugotovljeno, da so med odjemalci pomembne razlike v odnosu med zahtevanimi spremljajočimi storitvami in ceno proizvodov. Spremljajoče storitve lahko za določene odjemalce pomenijo le dodaten strošek, ki zgolj zmanjšuje dobiček podjetja, zato jih takšnim odjemalcim ni smotrno ponujati. S tem je mogoče četrto hipotezo potrditi, a s pripombo, da je upoštevano le sedanje povpraševanje po spremljajočih storitvah.

6.4 Predlog nadaljnjega raziskovanja

Tako za podjetje Kladivar, kot tudi za druga podjetja, ki se srečujejo s pomenom spremljajočih storitev na njihovih tržiščih, je bistveno predvsem to, da se svojih spremljajočih storitev zavedajo, jih sistematično raziščejo, ugotovijo katere koristi nudijo njihovim odjemalcem ter raziščejo ponudbo spremljajočih storitev njihovih konkurentov. Tako bodo lahko tudi izkoriščali konkurenčne prednosti, ki jih tovrstne storitve ponujajo pri ciljnih odjemalcih.

Uresničevanje strategije spremljajočih storitev je izziv za podjetje Kladivar. V prvem koraku je treba izobraževati tržnike in prodajno osebje o vsebini in pomenu spremljajočih storitev ter konkurenčnih prednostih, ki jih ponujajo. Sledi uvedba metod sprotnega razvrščanja odjemalcev v posamezne segmente in zagotovitev ponudbe spremljajočih storitev na temeljih splošnih lastnosti posameznega segmenta ter posebnosti obravnavanega odjemalca. Snovanje novih temeljnih zmožnosti za prihodnje potrebe odjemalcev je dolgoročni proces, katerega naj načrtuje in preverja vrhnji management podjetja.

V tej nalogi podan predlog novih temeljnih zmožnosti Kladivarja je osnovan na prvih razmislekih o predpostavljenih prihodnjih potrebah odjemalcev, zato predlagana rešitev verjetno ni optimalna. Večji poudarek je dan na uvajanju drugačne miselnosti, ki se nekoliko razlikuje od uveljavljenih trženjskih pristopov, z njeno uspešno uveljavitvijo pa je mogoč razvoj prihodnjih temeljnih zmožnosti podjetja, in to ne le na področju spremljajočih storitev.

Pomembnost spremljajočih storitev v trženju med organizacijami narekuje tudi nadaljnje raziskovane tega področja. Večina teoretičnih del v literaturi priznava velik pomen spremljajočih storitev, praktičnih napotkov ali primerov snovanja in uveljavljanja trženjskih strategij na osnovi spremljajočih storitev pa je malo.

Nadaljnje raziskovanje naj bo usmerjeno v razpoznavanje značilnih oblik spremljajočih storitev, ki odjemalcem posameznih panog zagotavljajo ustrezne koristi. Tovrstne raziskave pa bi naj bi vsebovale tudi oceno o predvidenem razvoju potreb odjemalcev na tem področju. Izsledki raziskav bi imeli za podjetja močan aplikativen pomen saj bi jim zagotavljali solidno osnovo za vzpostavljanje trženjskih strategij z upoštevanjem spremljajočih storitev.

7 Literatura in viri

7.1 Literatura

1. Blois Keith: The Oxford Textbook of Marketing. Oxford: Oxford University Press, 2000. 658 str.
2. Cespedes V. Frank: Concurrent Marketing, Integrating Product, Sales, and Service. Massachusetts, Boston: Harvard Business School Press, 1995. 307 str.
3. Cespedes V. Frank: Industrial Marketing: Managing New Requrements. Sloan Mangement Review, Cambridge, 35 (1994), str. 45-60.
4. Cespedes V. Frank: Once More: How Do You Improve Customer Service. Business Horizons, Bloomington, 35 (1992), 2.
5. Dibb Sally, Simkin Lyndon: Marketing Segmentation - Diagnosing and Treating the Bariers. Industrial Marketing Management, New York, 30 (2001), str. 609-625.

6. Elliott Gregory, Ang Lawrence: Segmenting Industrial Buyers by Loyalty and Value. Paper to the 17th IMP Conference, Oslo, 2001, 17 str. [URL: http://web.bi.no/imp2001], 30.9.2001.
7. Freytag Per Vagn, Clarke Hojbjerg Ann: Business to Business Segmentation. Industrial Marketing Management, New York, 30 (2001), str. 473-486.
8. Glynn J. Willian, Barnes G. James: Understanding Services Management: Integrating Marketing, Organisational Behaviour, Operations and Human Resource Management. Dublin: Oak Tree Press, 1995. 485 str.
9. Hamel Gary, Prahalad C. K.: Competing for the Future. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1994. 327 str.
10. Hutt D. Michael, Speh W. Thomas: Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets. Seventh edition. Orlando, Florida: Harcourt College Publishers, 2001. 716 str.
11. Kalafatis P. Stavros, Cheston Vicki: Normative Models and Practical Applications of Segmentation in Business Markets. Industrial Marketing Management, New York, 26 (1997), str. 519-530.
12. Kothandaraman Prabakar, Wilson T. Davis: The Future of Competition – Value-Creating Networks. Industrial Marketing Management, New York, 30 (2001), str. 379-389.
13. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
14. Kopač Milan: Oblikovanje strategije podjetja Kladivar Žiri. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 102 str.
15. Lovelock H. Christopher, Vandermerwe Sandra, Lewis Barbara: Services Marketing: A European Perspective. London: Prentice Hall Europe, 1999. 718 str.
16. Mahin W. Philip: Business-To-Business Marketing: Strategic Resource Management and Cases. Boston: Allyn and Bacon, 1991. 590 str.
17. Markides C. Constantinos, Geroski A. Paul: Fast Second. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. 200 str.
18. Miller Paul: Intuition Can help in Segmenting Industrial Markets. Industrial Marketing Management, New York, 29 (2000), str. 147-155.
19. Mitchell Vincent-Wayne, Wilson F. Dominic: Balancing Theory and Practice – A Reappraisal of Business to Business Segmentation. Industrial Marketing Management, New York, 27 (1998), str. 429-445.
20. Porter E. Michael: Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1998. 432 str.
21. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000, 229 str.
22. Prvih 50 let: (1949 – 1999): od mehanične delavnice do tovarne elementov za fluidno tehniko, zbornik, Kladivar Žiri, d.d., 1999.
23. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1999, 399 str.
24. Rangan V. Kasturi, Shapiro P. Benson, Moriarty T. Rowland, Jr.: Business Marketing Strategy: Cases, Concepts and Applications. Chicago: Irwin, 1995. 841 str.
25. Rangan V. Kasturi, Moriarty T. Rowland, Swartz Gordon: Segmenting Customers in Mature Industrial Markets. Journal of marketing, New York, 56 (1992), str. 72-82.

26. Rao R. Vithala, Steckel H. Joel: Analysis for Strategic Marketing. Reading. Addison – Wesley, 1998. 514 str.
27. Schein H. Edgar: Organisation Culture and Leadership, Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. 418 str.
28. Sharma Arun, Lambert M. Douglas: Segmentation of Markets Based on Customer Service. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Oak Brook, 20 (1990), str. 19-27.
29. Shaw Viviene: Successful Marketing Strategies, A Study of British and German Companies in the Machine Tool Industry. Industrial Marketing Management, New York, 24 (1995), str. 329-339.
30. Smith Kirk: Service Aspects of Industrial Products Lead to Future Product Purchase Intentions. Industrial Marketing Management, New York, 27 (1998), str. 83-93.
31. Tavčar I. Mitja: Kulture, etika in olika managementa. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 251 str.
32. Tavčar I. Mitja: Strategija trženja. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2000. 205 str.
33. Tavčar I. Mitja: Trženje – izbrana poglavja. Ljubljana: Visoka šola za podjetništvo, 2003. 153 str.
34. Zore Mira: Posebnosti strategij trženja storitev s primerom podjetja Bartog. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 136 str.
35. Webster E. Frederick Jr: Industrial Marketing Strategy. New York: John Wiley & sons, 1979. 279 str.
36. Wind Yoram, Cardozo Richard: Industrial Market Segmentation. Industrial Marketing Management, New York, 3 (1974), str. 153-166.

7.2 Viri

1. What is fluid power-hydraulics and pneumatics. [URL: http://www.cetop.org/news/index.asp], CETOP, 2002.
2. CETOP Statistics 2001. VDMA, Frankfurt, 2003. 5 str.
3. Festo Service Guide. [URL: http://www.festo.com], Festo AG & Co. KG, 2003
4. Kladivar Žiri. [URL: http://www.kladivar.si], Kladivar Žiri, 2005
5. Parker Value Added Services. [URL: http://www.parker.com], Parker Hannifin Corp., 2004
6. Poslovni načrt za leto 2004. Kladivar Žiri, December 2003
7. Poslovni načrt za leto 2005. Kladivar Žiri, December 2004
8. Service Automation. [URL: http:// www.boschrexroth.com], Bosch Rexroth AG, 2004
9. Statistični letopis Republike Slovenije 2003. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2003. 660 str.
10. Strategija razvoja podjetja Kladivar Žiri, d.d., za obdobje 2003-2007. Kladivar Žiri, December 2002
11. The Service Concept by Kaup. [URL: http:// www.kaup.de], Kaup GmbH&Co. KG, 2004

Priloga 1

Interna anketa o spremljajočih storitvah in njihovih stroških

Odjemalec: _____ **Vir podatkov**

1. Relativna cena **I.S.**

2. Relativna spremljajoča storitev

2a1. Delež dobav iz zaloge (%) **I.S.**

2b1. Neobračunano delo tehničnih strokovnjakov (število ur) _____ **ocena**

Ocenjeno letno število neobračunanih delovnih ur tehničnih strokovnjakov (projektantov in serviserjev). Vključuje pripravo tehničnih informacij za odjemalca, svetovanja po telefonu, aplikacijsko podporo na mestu uporabe, pripravo posebnih tehničnih rešitev in podobno.

2b2. Neobračunano delo prodajnega osebja (število ur) _____ **ocena**

Vključuje ure porabljene za komercialne obiske, svetovanja po telefonu, priprava predstavitvenega gradiva in podobno. Merilo je ocenjeno letno število delovnih ur.

2c1. Neobračunani vzdrževalni posegi (EUR) _____ **ocena**

To so vzdrževalni posegi, ki jih zaradi različnih razlogov ni mogoče zaračunati, vendar niso rezultat upravičenih reklamacijskih zahtev odjemalcev. Sem sodi tako neobračunani stroški vzdrževanja kot neobračunani material (npr. nadomestni deli). Merilo je ocenjen letni strošek posegov.

3. Moč odjemalca

3a. Letna vrednost prodaje (EUR) **I.S.**

3b. Povprečno število dni kreditiranja **I.S.**

3c. Delež v celotni porabi (%) _____ **ocena**

Je ocenjeni vrednostni delež Kladivarja v celotnih nakupih proizvodov hidravlike določenega odjemalca.

3d. Pomembnost proizvoda za odjemalca **1 2 3 4 5 6** **ocena**

Proizvod je lahko kritičen za določenega odjemalca, saj predstavlja npr. pomemben vrednosti in funkcijski del njegovih proizvodov ter tako pomembno vpliva na njegov uspeh. Lahko pa je manj pomemben in predstavlja le trivialen nakup. Odjemalci posvečajo nakupu za njih pomembnejših proizvodov več pozornosti. 1- proizvod je nepomemben, 6 – proizvod je zelo pomemben.

3e. Naravnanost k menjavi dobavitelja **1 2 3 4 5 6** **ocena**

Z določenimi odjemalci so se vzpostavile stabilne in trajne relacije, drugi pa so nagnjeni k hitrejši menjavi dobavitelja že ob manjšem nezadovoljstvu ali cenovni razliki v prid konkurenta. 1 – majhna nagnjenost, 6 visoka nagnjenost.

3f. Poznavanje ponudbe **1 2 3 4 5 6** **ocena**

Določeni odjemalci dobro poznajo ponudbo in imajo boljši pogajalski položaj z dobaviteljem, drugi poznajo ponudbo slabše. 1 – slabo poznavanje, 6 – zelo dobro poznavanje.

3g. Kompleksnost nakupne odločitve **1 2 3 4 5 6** **ocena**

Odjemalci, ki vodijo bolj kompleksno nakupno določitev, zahtevajo navadno več angažiranosti potencialnega dobavitelja pred nakupom. Sem sodijo priprava ponudb, predstavitve, sodelovanje z različnimi člani nakupnega centra in podobno. 1 – enostavna odločitev, 6 – zelo kompleksna odločitev.

4. Namen nakupa, dežela

4a. Namen nakupa – prva vgradnja, preprodaja ali lastna poraba		**I.S.**
4b. Dežela – domače tržišče, tuje tržišče		**I.S.**

5. Elastičnost povpraševanja - sprememba povpraševanja v % če...

5a. Znižano ceno za 7%	_____	**ocena**
5b. Zvišamo ceno za 7%	_____	**ocena**
5c. Znižamo obseg spremljajočih storitev za 7%	_____	**ocena**
5d. Zvišamo obseg spremljajočih storitev za 7%	_____	**ocena**

6. Vrsta proizvoda **I.S.**

I.S. – informacijski sistem