

Univerza v Ljubljani
Ekonomska fakulteta

Magistrsko delo

**Trženjski model visokotehnološkega podjetja:
primer podjetja Akrapovič d.o.o.**

IZJAVA

Študent Klemen Kolenc izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Mateje Drnovšek in somentorstvom prof. dr. Irene Vida in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo

1.	Uvod	1
1.1	Problematika dela.....	1
1.2	Namen in cilji magistrskega dela	2
1.3	Struktura dela	3
1.4	Metodološki pristop	4
2	Pregled opredelitev visoke tehnologije.....	5
2.1	Administrativna opredelitev	5
2.2	Akadska opredelitev	6
2.3	Značilnosti visokotehnoloških trgov	8
2.4	Opredelitev visoke tehnologije za potrebe obravnave trženja v visokotehnoloških podjetjih	11
3	Inovacije.....	13
4	Kupci visokotehnoloških izdelkov in proces razpršitve inovacij	17
5	Trženje visokotehnoloških izdelkov	20
5.1	Posebnosti trženja visokotehnoloških izdelkov	20
5.2	Tržna usmerjenost in povezava med trženjskim in razvojnoraziskovalnim oddelkom	21
5.3	Prodajne poti	24
5.4	Cenovna politika	28
5.5	Tržno komuniciranje	31
5.5.1	Odnosi z javnostmi	33
5.5.2	Blagovna znamka	34
5.5.3	Najave	36
6	Model življenjskega cikla osvojitve tehnologije	40
6.1	Predstavitev modela življenjskega cikla osvojitve tehnologije	40
6.2	Umestitev modela življenjskega cikla osvojitve tehnologije v model življenjskega cikla izdelka	46
6.3	Trženjske strategije v različnih fazah življenjskega cikla osvojitve tehnologije	47
6.3.1	Prodajne poti in model življenjskega cikla osvojitve tehnologije	48
6.3.2	Cenovna politika in model življenjskega cikla osvojitve tehnologije	50
6.3.3	Tržno komuniciranje in model življenjskega cikla osvojitve tehnologije	53
7	Poslovni primer podjetja Akrapovič	57
7.1	Metodologija raziskave	57
7.2	Predstavitev podjetja	58
7.3	Podjetje Akrapovič kot visokotehnološko podjetje	66
7.4	Kupci	68
7.5	Izdelki	70
7.6	Cenovna politika	77
7.7	Prodajne poti	79
7.8	Tržno komuniciranje	83
7.9	Umestitev podjetja v model življenjskega cikla osvojitve tehnologije	90
7.10	Prihodnji izzivi podjetja	94

8	Sklepi	99
9	Literatura.....	101
10	Viri.....	105

Kazalo slik

Slika 1: Značilnosti visokotehnoloških trgov	9
Slika 2: Fosterjeva S krivulja	10
Slika 3: Postopne in radikalne inovacije	13
Slika 4: Zaznavanje iste inovacije s strani kupcev in proizvajalcev	15
Slika 5: Razpršitev inovacije	19
Slika 6: Možnosti prodajnih poti	24
Slika 7: Model izbire prodajnih poti.....	27
Slika 8: Piramida tržnega komuniciranja	32
Slika 9: Model življenjskega cikla osvojitve tehnologije – inovativnega izdelka	40
Slika 10: Faza »kegljišča«.....	44
Slika 11: Umestitev modela življenjskega cikla osvojitve tehnologije v model življenjskega cikla izdelka	46
Slika 12: Model rasti visokotehnoloških panog.....	47
Slika 13: Razvoj visokotehnoloških prodajnih poti.....	49
Slika 14: Cenovna politika v fazi »glavne ulice«.....	52
Slika 15: Koncept za določanje smeri konkurenčnega pozicioniranja	53
Slika 16: Izbira komunikacijskih orodij in vsebin v različnih fazah življenjskega cikla osvojitve tehnologije	56
Slika 17: Število zaposlenih po letih	62
Slika 18: Rast prihodkov in dobička po letih.....	63
Slika 19: Deleži posameznih produktnih linij po letih.....	72
Slika 20: Logotip podjetja do leta 1995	84
Slika 21: Logotip podjetja po letu 1995	84
Slika 22: Logotip Off-road programa	86
Slika 23: Umestitev podjetja v model življenjskega cikla osvojitve tehnologije.....	92

Kazalo tabel

Tabela 1: Pogosto uporabljeni kazalci za določanje stopnje tehnološke usmerjenosti panoge.....	5
Tabela 2: Pregled opredelitev visoke tehnologije in visokotehnoloških izdelkov	7
Tabela 3: Lastnosti posameznih kategorij sprejemnikov novosti.....	19
Tabela 4: Primerjava med klasičnim in visokotehnološkim trženjem.....	20
Tabela 5: Ključne značilnosti in poudarki prodajnih poti, cenovne politike in tržnega komuniciranja za visokotehnološke izdelke	21
Tabela 6: Napačne predstave o visokotehnoloških blagovnih znamkah	35
Tabela 7: Prednosti in slabosti najav.....	37
Tabela 8: Primerjava faze »kegljišča« in faze »tornada«	48
Tabela 9: Ključni mejniki razvoja podjetja Akrapovič v obdobju 1990 – 2004	65
Tabela 10: Izračun kazalnikov stopnje visokotehnološkosti	66

1. Uvod

1.1 Problematika dela

Posledice razvoja visoke tehnologije na naše dnevno življenje postajajo vse bolj razsežne. Visokotehnološki izdelki so vplivali in vplivajo na vse ravni našega življenja ter korenito spreminjajo organizacijo družbe, vedenje posameznikov in načine poslovanja podjetij. Visokotehnološka podjetja postajajo vse pomembnejša tako zaradi svojega vpliva na spreminjanje vedenjskih navad posameznikov in s tem družbe kot tudi zaradi svojega vpliva na gospodarstvo. Bruto dodana vrednost visokotehnoloških podjetij na zaposlenega je v primerjavi z drugimi večja, s tem pa je višji tudi prispevek k bruto domačemu proizvodu (Stanovnik, 2004, str. 1).

Izdelki visoke tehnologije nas obdajajo na vsakem koraku. Pojavljajo se celo v panogah dejavnosti, ki veljajo za tradicionalne in ob katerih ne bi nihče pomislil, da za dvig svoje produktivnosti in s tem konkurenčnosti, uporabljajo izdelke in tehnologije, ki pomenijo sam tehnološki vrh. Kljub temu se moramo zavedati, da nekateri izdelki nikoli ne bodo postali visokotehnološki niti se za njihovo izdelavo nikoli ne bo uporabljala visoka tehnologija (Gardner et al., 2000, str. 1053). Večina izmed njih bo še vedno zasnovana na klasičnih tehnologijah. Eden izmed razlogov za to je zagotovo izredno močna časovna komponenta, ki vpliva na to, da je neka tehnologijo danes uvrščena visoko, jutri pa postane povsem običajna, klasična. Visokotehnološka podjetja so zaradi tega izpostavljena hitrim spremembam in izredno dinamičnemu okolju, v katerem delujejo (Mohr, 2001, str. 246).

V Sloveniji smo že spoznali, da je tehnologija, predvsem visoka, pomembna za gospodarstvo. To dokazuje vedno več mednarodno uspešnih hitro rastočih slovenskih visokotehnoloških in tudi drugih podjetij, ki se vedno bolj zavedajo pomena inovacij. Konec koncev dokazuje njihov pomen tudi izbor slovenskih podjetnikov leta¹ 1999, 2001, 2003 in 2004, ki so si ta naslov priborili v kategoriji tehnoloških podjetij (Kaučič in Vilfan, 2004). O pomenu tehnološke razvitosti in inovacij za doseganje konkurenčnosti slišimo na vsakem koraku, precej manj pa se govori o posebnostih narave in organizacije dela v visokotehnoloških podjetjih. Ena izmed posebnosti, o kateri je vsaj v slovenskem prostoru zelo malo slišati, je trženje visoke tehnologije in visokotehnoloških izdelkov. Zaradi tega se verjetno večje število slovenskih podjetij pomena trženja ne zaveda in dostikrat je lahko za neuspeh inovacije na trgu krivo ravno pomanjkanje tržnega znanja.

V magistrskem delu se ukvarjamo s posebnostmi trženja visokotehnoloških izdelkov. Iščemo in analiziramo razlike med visokotehnološkim in klasičnim trženjem, izpostavimo posebne vidike trženja visokotehnoloških izdelkov in jih tudi podrobno analiziramo.

Posebni izzivi trženja v visokotehnoloških panogah so vezani na zunanje dejavnike – značilnosti trga, in notranje dejavnike - poslovne strategije. Trgi, na katerih nastopajo tehnološka podjetja, so kompleksni in

¹ »Podjetnik leta« je letno priznanje, ki ga podeljuje revija Podjetnik. Priznanje je prvič podelila predhodnica revije Podjetnik, Revija za razvoj (skrajšano RR), leta 1991; od leta 1992 pa ga podeljuje revija Podjetnik.

nestanovitni. Življenjski cikli izdelkov so kratki, nove tehnologije in inovacije nimajo ustrezne referenčne podlage, zato morajo biti poslovne odločitve sprejete ob asimetričnih informacijah in zelo hitro (Giacomelli, 1995, str. 16). Na sprejemanje poslovnih odločitev vplivata inženirsko razmišljanje in proizvodna usmerjenost, ki namesto na *potrebah kupcev* temelji na inovacijah v tehnologiji, zato so ta podjetja namesto »trženjsko« usmerjena »proizvodno«. Tehnološki izdelki so specializirani, zato jih morajo podjetja komercializirati v globalnih nišnih trgih, kjer ni dovolj prostora za sobivanje dveh podjetij. Učinkovit tržni prodor je možen samo s celostno ponudbo, ki vključuje prilagoditev rešitve zahtevam kupcev, vzdrževanje in uporabniško podporo, poleg tega pa še zanesljive reference o že izvedenih projektih (Drnovšek, 2003 str. 221). William Davidow (1986) v delu Marketing High Technology ugotavlja, da je za visokotehnološke trge še posebej pomembno, da trženje najde celotno rešitev za izdelek in ga pripelje v prevladujoč in ubranljiv položaj v tržnem segmentu.

Analiza trženja visoko tehnoloških izdelkov je zaradi dinamičnosti okolja, v katerem visokotehnološka podjetja delujejo, kompleksna. Inovacije v svojem življenjskem ciklu preidejo več različnih razvojnih stopenj. Kupci namreč niso enako naklonjeni novostim in zato novitete privzemajo različno hitro (Rogers, 1962; Rosen, 1998, str. 1; Mohr, 2001, str. 148; Drnovšek, 2003, str. 222). Zaradi teh razlik morajo podjetja, če želijo čim hitreje osvojiti posamezne, med seboj zelo različne segmente kupcev, lastnostim slednjih prilagajati trženjske strategije in taktike. Zaradi lažjega razumevanja in predvsem večje nazornosti, smo se v magistrskem delu oprli na model življenjskega cikla osvojitve tehnologije, ki ga je po večletnem opazovanju obnašanja podjetij v Silicijski dolini razvil Geoffrey Moore. Model je še danes najbolj referenčen za razvoj strategij trženja visokotehnoloških izdelkov².

V empiričnem delu magistrskega dela v obliki študije poslovnega primera obravnavamo slovensko podjetje Akrapovič. Leta 1991 ustanovljeno podjetje se ukvarja z izdelavo visokotehnoloških izpušnih sistemov za štiritaktne motocikle in v zadnjem letu tudi za dirkalnike Formule 1. V dobrem desetletju se je podjetje butičnega formata izdelave izpušnih sistemov razvilo v svetovnega tržnega vodjo, ki ima med 371 proizvajalci izpušnih sistemov za cestne motocikle po vsem svetu približno 10 – 11 % svetovni tržni delež, v segmentu supersportnih motociklov pa celo 60 % (podatki podjetja). V poslovnem primeru analiziramo poslovne strategije podjetja s poudarkom na trženjskih strategijah.

1.2 Namen in cilji magistrskega dela

V magistrskem delu želimo domači akademski in poslovni javnosti predstaviti sodoben pristop v analizo trženjskih strategij visokotehnoloških podjetij ter posebnosti trženja visokotehnoloških izdelkov. Magistrsko delo obsega:

- podrobno opredelitev visoke tehnologije tako, da je opredelitev zadostno izhodišče za proučevanje trženja visokotehnoloških izdelkov;
- sintezo značilnosti visokotehnoloških trgov;

² Geoffrey Moore je recimo ključni govorec na letošnji (2005) konferenci ponudnikov programskih izdelkov, ki temeljijo na odprti kodi: <http://www.osbc.com/live/13/events/13SFO05A/keynotes>

- opredelitev lastnosti kupcev visokotehnoloških izdelkov;
- posebnosti trženja visokotehnoloških izdelkov v primerjavi s klasičnim trženjem;
- predstavitev Moorovega modela življenjskega cikla osvojitve tehnologije;
- predstavitev primernih trženjskih strategij za posamezne faze modela življenjskega cikla osvojitve tehnologije;
- poslovni primer visokotehnološkega podjetja Akrapovič, kjer preverimo smislenost in primernost predlaganega modela;
- predloge za oblikovanje strateških izbir, ki jih ima podjetje glede na nakopičeni notranji razvojni potencial in zunanje stanje na trgu.

Izhajajoč iz zastavljanega cilja magistrskega dela je temeljna teza naslednja: **visokotehnološka podjetja preidejo v tržnem uvajanju inovativnih izdelkov različne razvojne faze, ki zahtevajo prilagojene trženjske strategije.** Tako bomo pokazali, da mora podjetje, ki želi z inovativnim visokotehnološkim izdelkom osvojiti čim večje število kupcev in s tem čim večji tržni delež, preiti več faz in vsaki izmed njih posebej prilagoditi posamezne elemente trženjskega spleta.

Poleg preveritve temeljne teze smo si zadali spremljajoče cilje:

- Pokazati, da se lastnosti kupcev visokotehnoloških izdelkov v fazah življenjskega cikla osvojitve tehnologije spreminjajo.
- Pokazati, da imajo visokotehnološka podjetja splet prepoznavnih lastnosti.
- Pokazati, da se trženjski splet podjetja prilagaja posameznim fazam življenjskega cikla osvojitve tehnologije.

1.3 Struktura dela

Za uresničitev ciljev in namena je magistrsko delo razdeljeno v dva dela. Prvi - teoretični del, zajema poglavja od dva do šest in je namenjen pregledu obstoječe literature s področja trženja visokotehnoloških izdelkov. V drugem - empiričnem delu, ki zajema poglavja sedem, osem in devet, pripravimo študijski primer visokotehnološkega podjetja.

V drugem poglavju pregledamo teoretične opredelitve visoke tehnologije. V tretjem pojasnimo vrste inovacij in vpliv stopnje inovativnosti na trženjske strategije. Četrto poglavje analizira skupine kupcev visokotehnoloških izdelkov in izpelje njihove prepoznavne lastnosti. V petem poglavju se osredotočimo na teoretične vidike trženja visokotehnoloških izdelkov in predstavimo ključne in značilne trženjske aktivnosti za uspešno trženje visokotehnoloških izdelkov. V šestem poglavju predstavimo Moorov model življenjskega cikla osvojitve tehnologije, ki pomeni sodoben način analize trženja v visokotehnoloških podjetjih. Empirični del magistrskega dela začnemo v sedmem poglavju z obravnavo študijskega primera podjetja Akrapovič in nadaljujemo z umestitvijo podjetja v Moorov model življenjskega cikla osvojitve tehnologije v osmem poglavju. Deveto poglavje govori o prihodnjih izzivih podjetja, sklepi dela povzamemo v desetem poglavju.

Posamezne sklope dela (tako teoretični del s predstavitvijo Moorovega modela in kot tudi empirični del, skupaj z umestitvijo obravnavanega podjetja v model ter predstavitvijo možnih strateških izbir podjetja v prihodnosti) oblikujemo tako, da v enakem smiselnem zaporedju predstavimo posebnosti posamezne trženjske aktivnosti.

1.4 Metodološki pristop

V teoretičnem delu naloge uporabimo opisno (deskriptivno) metodo znanstvenoraziskovalnega dela. Za oblikovanje teoretične podlage za izvedbo empirične raziskave smo uporabili metodo analize in sinteze, kar pomeni, da smo različne predhodne izkušnje, znanja in spoznanja iz razpoložljive domače in predvsem tuje literature, najprej analizirali in jih nato smiselno povzeli. V pregledu literature povzemamo tako dela, ki so nastala v trženjskih, kot tudi prispevke, ki so nastali v tehničnoinženirskih krogih. Nadalje smo za teoretični del magistrskega dela uporabili metodi klasifikacije in sestavljanja, saj smo obstoječa teoretična spoznanja smiselno kategorizirali in jih predstavili kot sestavljeno celoto.

Empirični del magistrskega dela je študija primera realnega slovenskega podjetja. Pri tem je bila uporabljena longitudinalna študija primera, saj smo podjetje kvalitativno in kvantitativno opazovali v času od njegovega nastanka pa do danes. Primarni podatki v študiji primera so bili zbrani s strukturiranimi intervjuji zaposlenih v podjetju in pregledom arhivskih podatkov. Strukturirani intervjuji so bili izvedeni z ustanoviteljem in lastnikom podjetja, izvršnim direktorjem, vodjem trženja, vodjem razvoja, vodjem vzdrževanja, ki je v preteklosti opravljal tudi naloge izvršnega direktorja, ter z delavko z najdaljšim delovnim stažem v podjetju³. Z metodo proučevanja problematike smo skušali odkriti potek razvoja podjetja, osnovne motive, prepričanja, odnose in čustva glede obravnavane tematike. Pri tem so nam bili v pomoč tudi številni neformalni razgovori, ki so bili opravljeni z drugimi zaposlenimi. Sekundarni podatki so sestavljeni iz sekundarnih virov podjetja, drugih organizacij in institucij, pomagale pa so nam tudi izkušnje in znanje, ki si jih je avtor pridobil pri dosedanjem delu pri projektih razvoja izpušnih sistemov v podjetju.

Kljub dejstvu da so izsledki in rezultati empirične raziskave temeljili na enem poslovnem primeru, smo v sklepnem poglavju rezultate smiselno posplošili.

³ Vprašalnik, na katerem so temeljili strukturirani intervjuji, je v prilogi 1.

2 Pregled opredelitev visoke tehnologije

Izraz visoka tehnologija se če sto uporablja pri opredelitvah posameznih panog, podjetij in izdelkov, vendar se akademiki in snovalci ekonomske politike še niso uskladili o jasni opredelitvi. Po pregledu tako ekonomske kot tudi tehnične literature lahko ugotovimo, da opredelitev pojma visoka tehnologija poteka v dveh smereh: opredelitev za potrebe vladnih ustanov (*administrativna opredelitev*) in opredelitev za potrebe raziskav v akademskih krogih (*raziskovalna opredelitev*).

2.1 Administrativna opredelitev

Pristopi vladnih institucij po vsem svetu glede izbora kriterijev, na podlagi katerih se panoge in s tem podjetja opredelijo za visokotehnološke, se razlikujejo, predvsem izhajajoč iz poslanstva posamezne institucije. Opredelitve največkrat temeljijo na številu zaposlenih v raziskavah in razvoju (v nadaljevanju R&R), višini sredstev, ki so namenjena raziskavam in razvoju ter številu prijavljenih patentov (Mohr, 2001, str. 5). V tabeli 1 so prikazani različni kazalci za določanje ravni tehnološke usmerjenosti določene panoge.

Tabela 1: Pogosto uporabljeni kazalci za določanje stopnje tehnološke usmerjenosti panoge

Vrsta kazalca	Kazalec	Prednosti in slabosti
Inovacijski vhodni kazalci	Izdatki za R&R kot delež vseh prihodkov	▪ Pogosta uporaba pri mnogih statističnih analizah ▪ Popači rezultate v prid malim podjetjem
	Število zaposlenih v R&R kot delež vseh zaposlenih	▪ Lahko merljiv ▪ Ne upošteva dejanskega števila delovnih ur ▪ Ne upošteva zunanjega izvajanja R&R
	Število delovnih ur v R&R kot delež delovnih ur vseh zaposlenih	▪ Upošteva dejansko število delovnih ur zaposlenih v R&R ▪ Različno definiran v različnih statističnih analizah
Inovacijski vmesni kazalci	Število prijavljenih patentov	▪ Velikost podjetij lahko popači rezultate ▪ Nekatere panoge so bolj nagnjene k patentiranju kot druge ▪ Vsake inovacije ni možno patentirati
Inovacijski končni kazalci	Delež prometa, ki ga lahko direktno pripišemo inovacijam	▪ Vključuje vse vrste inovacij, ne le tiste, ki bazirajo na R&R ▪ Nakazuje ekonomski uspeh inovacije ▪ Velikokrat težko določljiv in zato netočen
	Dohodki od prodaje patentov, licenc in know-howa	▪ Nakazuje ekonomski uspeh inovacije ▪ V primerjavi z drugimi je lahko merljiv ▪ V statistikah se uporablja prav pogosto
	Število inovacij (npr. individualna poročila o inovacijah)	▪ Lahko merljiv ▪ Dogovor o tem, kaj je inovacija, ne obstaja ▪ Ne pove nič o pomembnosti inovacije

Vir: Povzeto po Hyttiju in Heinonenu, 2002

Kljub določenim načinom izračuna kazalcev, ki kažejo stopnjo tehnološke usmerjenosti podjetja, pa se še vedno poraja vprašanje, kakšne so potrebne mejne vrednosti izračunanih kazalcev, da lahko določeno panogo označimo kot visokotehnološko. Največkrat je panoga opredeljena kot visokotehnološka, če so vrednosti posameznih kazalcev višje od povprečja celotne industrije. Tako na primer Hadlock, Hecker in Gannon (1991, str. 26) opredelijo panogo kot visokotehnološko, če je kazalec o deležu zaposlenih v R&R večji ali enak povprečnemu deležu v vseh panogah. Identično opredelitev uporablja tudi U.S. Bureau of Labor Statistic (Walcott, 2000, str. 25), le da še dodatno razdeli visokotehnološke panoge v dve skupini. V prvi skupini so tiste, ki za več kot petdeset odstotkov presegajo povprečje za vse panoge, v drugi pa tiste panoge, ki presegajo povprečje, a za manj kot petdeset odstotkov. Podobno OECD opredeljuje kot visokotehnološke panoge tiste panoge, pri katerih je kazalec »izdatki za R&R kot delež vseh prihodkov« višji od povprečja v celotni industriji.

Seveda imajo opisane opredelitve, ki temeljijo na naštetih specifičnih kriterijih, določene pomanjkljivosti, ki so predstavljene v tabeli 1 (glej str. 5, stolpec prednosti in slabosti). Kot primer naj navedemo, da U.S. Bureau of Labor Statistic na podlagi opredelitve, ki jo uporablja, uvršča med visokotehnološke panoge tudi panoge, kjer večjih tehnoloških inovacij ni bilo že več let, kljub temu pa imajo velik delež zaposlenih s tehnično izobrazbo, ki delajo v R&R (npr. tobačna industrija).

Takšna razvrstitev lahko poleg tega neupravičeno izvzame podjetja, ki imajo vse lastnosti visokotehnoloških podjetij, a delujejo v panogi, ki je obravnavana kot tehnološko neintenzivna. Tako na primer podjetje, ki deluje v tekstilni industriji, zaposluje veliko inženirjev in drugih strokovnjakov v R&R sektorju, ki razvijajo določene operacije (npr. dizajn, razrez, šivanje) z CAD/CAM orodji, laserji in računalniki, vendar se takšno podjetje po zgoraj opisanih razvrstitvah ne bo uvrščalo med visokotehnološka.

V prilogi 2 je razvrstitev panog po SIC kodah, ki jih različne institucije uvrščajo med visokotehnološke. Podlaga za takšno razvrstitev so različni, zgoraj navedeni kazalci. Iz tabele je dobro razvidno, da so razlike med razvrstitvami posameznih institucij očitne, saj so le-te odvisne od vrste izbranih kriterijev, ti pa so izbrani glede na poslanstvo posamezne institucije.

2.2 Akademsko opredelitev

Pri opredelitvah, ki jih ponujajo različne vladne institucije, lahko ugotovimo, da lahko marsikatero podjetje izpolnjuje kriterije za visokotehnološko podjetje, ne glede na panogo, v kateri deluje. To je razlog, da raziskovalci, ki se v akademskih krogih ukvarjajo z upravljanjem in trženjem v visokotehnoloških podjetjih, v veliki večini ne opredeljujejo visoke tehnologije na podlagi opredelitev celotnih panog, temveč poskušajo definirati visoko tehnologijo na podlagi skupnih značilnosti podjetij oziroma izdelkov, ki jih le-ta prodajajo. Takšen način prinaša še bolj nejasne opredelitve, ki so si med seboj večkrat precej različne in večinoma odsevajo področje raziskovanja posameznega avtorja. V tabeli 2 (str. 7) je pregled nekaterih ponujenih opredelitev visoke tehnologije in visokotehnoloških izdelkov. Opredelitve so v tabeli razvrščene kronološko, od najstarejših do najmlajših.

Tabela 2: Pregled opredelitev visoke tehnologije in visokotehnoloških izdelkov

Opredelitev	Poudarek	Članek / knjiga
Segment tehnologije, za katerega velja, da je vrhunski na določenem področju. To je tehnologija, ki prestopa meje laboratorijev in se uporablja praktično.	Izdelek, tehnologija	Rexroad, (1983, str. 3)
Visokotehnološke panoge zaznamujejo kompleksni izdelki, visoka stopnja podjetniške konkurence, negotovost kupcev ter hitre spremembe.	Okolje, izdelek, vedenje	McKenna, (1985, str. 21)
... skupina panog, ki poleg elektrotehnike in računalništva zajema še mnogo drugih raziskovalnih panog, kot so biotehnologija, farmacija, vesoljska in kemična industrija.	Panoga	Samili in Wills (1986, str. 23)
Visokotehnološko podjetje temelji na razvoju novih produktov in izrabljanju novih poslov.	Izdelek, inovacija	Davidow (1986, str. 28)
- Posel temelji na znanstveno tehnični osnovi. - Nova tehnologija povzroči, da postane obstoječa tehnologija zastarela. - Nova tehnologija s svojim razvojem ustvari ali spremeni trge in povpraševanje.	Tehnologija, Vpliv na okolje	Shanklin in Ryans (1987, str. 124)
Tiste naprave, postopki, procesi, tehnike ali znanosti, ki so označene kot višek razvoja in imajo ponavadi kratko in nestanovitno življenjsko dobo.	Izdelek	Grunenwald in Vernon (1988, str.61)
... visokotehnološki trgi so zaznamovani z veliko stopnjo negotovosti tako trga kot tudi tehnologije.	Okolje, tehnologija	Moriarty in Kosnik (1989, str.10)
... visokotehnološki izdelki so tisti, pri katerih v proizvodnji in/ali distribuciji uporabljamo turbulentno tehnologijo in katerih uporaba zahteva spremembo navad kupcev.	Izdelek, tehnologija, vedenje	Ansoff in McDonnell (1990, str. 169)
Visokotehnološki izdelki: - so bili razviti v tehnično-inženirskem okolju, - vsebujejo novo ali napredno tehnologijo, - zaznamuje jih velika tehnološka negotovost tako proizvajalca kot tudi kupca, - trenutno jih kupci ne dojemajo kot običajne (normalne) rešitve problemov, za katere so bili narejeni, - infrastruktura, potrebna za njihovo delovanje, še ni v celoti razvita.	Tehnologija, okolje	Meldrum (1995, str. 48)
... izdelki, ki so rezultat turbulentne tehnologije in ki zahtevajo znatne spremembe v vedenju vsaj enega člana uporabniškega kanala izdelka.	Izdelek, tehnologija in vedenje	Veryzer (1998, str.138)
- Zaposlujejo veliko število inženirjev. - Življenjski cikli izdelkov so kratki. - Zaznamuje jih tveganje. - V primerjavi z drugimi običajnimi podjetji, se soočajo s hitro rastjo ali zatonom.	Okolje	Gardner et al., (2000, str.1055)
... uporaba novih, naprednih tehnologij, ki zahtevajo visoko raven intelektualnega dela ...	Tehnologija	Rogers (2001, str. 39)
Visokotehnološka podjetja so visokoinovativna in/ali R&R intenzivna podjetja in/ali, ki pri proizvodnji uporabljajo sofisticirane in kompleksne tehnologije.	Inovacije, tehnologija	Hytti in Heinonen (2002, str. 15)

Vir: Lastno delo

Opredelitve visoke tehnologije, ki so jih v različnih časovnih obdobjih ponudili posamezni avtorji, lahko glede na tematiko, ki jo v opredelitvah izpostavljajo, razdelimo v tri skupine:

1. Večina avtorjev daje največji poudarek specifični visokotehnoloških izdelkov oziroma uporabljenih tehnologij. Le-te so napredne bodisi pri proizvodnji ali pri razvoju. Izdelki so novi in inovativni.
2. Veliko se jih ukvarja z značilnostmi okolja, v katerem deluje visoka tehnologija oziroma z vplivom visoke tehnologije na okolje (uporabnike). Glavne značilnosti visokotehnološkega okolja so predvsem nestanovitnost in s tem negotovost (podrobneje bodo opisane v nadaljevanju). Poleg tega imajo visokotehnološki izdelki velik vpliv na vedenjske navade kupcev.
3. Posamezni avtorji poskušajo (podobno kot vladne institucije) glede na določene kazalnike opredeliti visokotehnološke panoge, kar pa zopet prinaša pomanjkljivosti, ki so že bile navedene v razdelku 2.1.

2.3 Značilnosti visokotehnoloških trgov

Kot smo dejali, številni avtorji v akademskih krogih opredeljuje visoko tehnologijo z značilnostmi visokotehnoloških trgov. Najbolj značilne so: tržna negotovost, tehnološka negotovost in dinamičnost konkurence (Mohr, 2000, str. 247).

Tržna negotovost

Tržno negotovost lahko opredelimo z negotovostjo in nejasnostjo zmožnosti zadovoljevanja potreb in želja kupcev z novo tehnologijo oziroma z visokotehnološkimi izdelki (Moriarty in Kosnik, 1989, str. 8; Meldrum in Millman, 1991, str. 43; Meldrum, 1995, str. 48; Mohr, 2000, str. 248). Izhaja iz nejasnosti, kakšne so potrebe kupcev ter kakšne so razsežnosti teh potreb, ki jih določena nova tehnologija lahko zadovolji. Pri lansiranju nove tehnologije na trg ni vnaprej jasno, katere potrebe lahko predstavljena nova tehnologija sploh zadovolji, niti ni jasno, v kolikšni meri bo potrebam zadoščeno. Vzroki, zakaj trg prinaša negotovosti, so navedeni na sliki 1 (str. 9).

Najpomembnejši vzrok za negotovost trga je strah, negotovost in dvom kupcev o tem, katere potrebe in probleme ter v kolikšni meri bo nova tehnologija sploh rešila. To se kaže v tem, da kupci počasneje sprejemajo novo tehnologijo, da izražajo vedno večje zahteve po izobraževanju ter informacijah o inovaciji sami, ter v tem, da je treba po nakupu blažiti njihove morebitne dvome in jih prepričevati o smiselnosti nakupa.

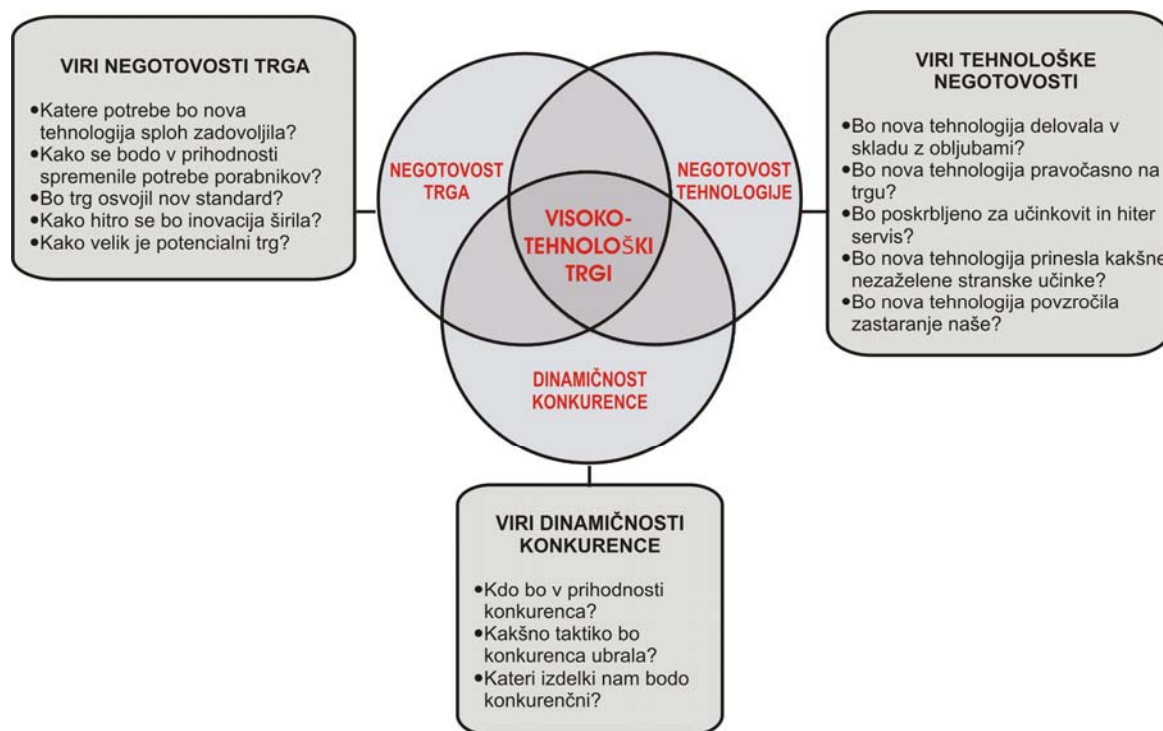
Naslednji vzrok je možna nenadna sprememba potreb kupcev. Na visokotehnoloških trgih je takšne spremembe zelo težko napovedovati, saj največkrat niso v skladu z modnimi trendi. To je vzrok za precej naključno zadovoljevanje te vrste potreb.

Tretji vzrok je pomanjkanje jasnih standardov za nove, predvsem radikalne inovacije⁴ na trgu, kar še povečuje strah in negotovost kupcev, saj ne vedo, katera tehnologija bo prevladala. To seveda upočasni osvojitve nove tehnologije.

Zaradi vseh treh zgoraj naštetih razlogov obstaja negotovost (tako med kupci kot tudi med proizvajalci) glede hitrosti širjenja inovacije. Kot primer naj navedemo, da je v ZDA deset let po predstavitvi barvne televizije le-to kupilo le 20 % vseh gospodinjstev. Po drugi strani pa je kar 60 % vseh gospodinjstev v ZDA kupilo CD predvajalnik v prvih desetih letih po njihovi predstavitvi. V mnogih primerih je proces osvojitve visokotehnoloških inovacij precej počasnejši, kot bi si mislili (Moore, 1999, str. 32).

Peti (zadnji) razlog za negotovost visokotehnoloških trgov je velikost trga, ki ga ravno zaradi negotovosti, povezane s hitrostjo širitve inovacije, izjemno težko ocenimo. Informacija o velikosti trga pa je ena ključnih za uspešno načrtovanje denarnih tokov, proizvodnje in zaposlovanja.

Slika 1: Značilnosti visokotehnoloških trgov



Vir: Povzeto po Mohrovi, 2000, str. 248

Tehnološka negotovost

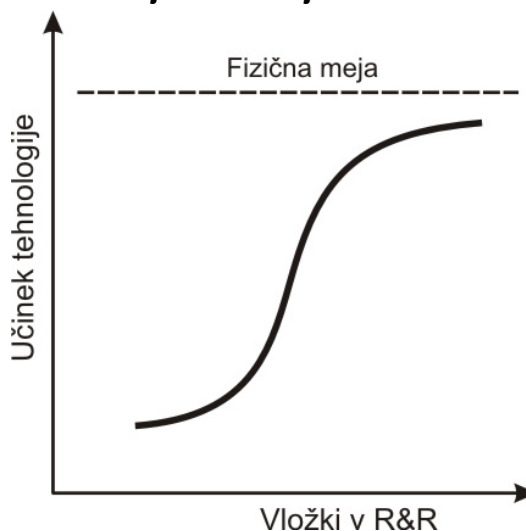
Tehnološka negotovost je povezana z vprašanjem, ali lahko nova tehnologija ter novi visokotehnološki izdelki izpolnijo določene izražene želje in potrebe kupcev ter predvsem vse obljube, ki jih dajejo podjetja, ki uvajajo novo tehnologijo (Mohr, 2001, str. 10; Moriarty in Kosnik, 1989, str. 8; Meldrum,

⁴ Radikalne inovacije so novosti, ki se od obstoječih navad ali zaznav tako drugačne, da jih z njimi ne moremo primerjati. Podrobneje bodo predstavljene v poglavju 3.1.

1995, str. 48; Meldrum in Millman, 1991, str. 43). Tehnološko negotovost lahko opredelimo s petimi vprašanji, ki si jih zastavljajo potencialni kupci visokotehnoloških izdelkov:

- Ali bo nova tehnologija delovala v skladu z obljubami? Ko je na primer predstavljeno novo zdravilo, pacienti izražajo bojazen in se sprašujejo, če bo in kako bo zdravilo učinkovalo.
- Kdaj bo nova tehnologija predstavljena? Razvoj visokotehnoloških izdelkov ponavadi traja precej dlje, kot je načrtovano, kar povzroča probleme tako proizvajalcem kot tudi kupcem. Visokotehnološka podjetja namreč često vnaprej napovejo predstavitev izdelka z določenimi lastnostmi, da bi si na ta način izborila ugodnejši položaj v primerjavi s konkurenco. Kupci v dobri veri, da bo izdelek predstavljen na obljubljeni datum, odlašajo z nakupom konkurenčnih rešitev ali starejše tehnologije. Ker pa se razvoj nepričakovano zavleče, to povzroči veliko frustracij tako pri kupcih kot tudi pri proizvajalcih.
- Kako bo s servisiranjem? Kupci ne vedo, če bo proizvajalec (oz. dobavitelj) nove tehnologije v primeru okvare izdelka ali drugih problemov zagotovil hiter in učinkovit servis.
- Kakšne bodo posledice ali stranski učinki zaradi uporabe nove tehnologije? Skrb o nepričakovanih posledicah ali stranskih učinkih, ki so posledica uporabe nove tehnologije, povečuje tehnološko negotovost. Takšen primer je uvedba informacijske tehnologije v podjetje, od katere se pričakuje, da bo izboljšala produktivnost podjetja. Kar se zgodi nekaj let po uvedbi, je, da se odgovorni začnejo spraševati, če so z uvedbo informacijske tehnologije dejansko dosegli povečano produktivnost ali pa se je ta celo zmanjšala, saj npr. zaposleni uporabljajo računalnike tudi za zasebne namene (npr. za deskanje po spletnih straneh).
- Koliko časa bo neka tehnologija sploh še uporabna? Kdaj jo bo izpodrinila nova? Življenjski cikel tehnologije oziroma Fosterjeva S-krivulja, prikazana na sliki 2, je funkcija učinka tehnologije v odvisnosti od vlaganj v to tehnologijo. Ko je neka nova tehnologija predstavljena, se na začetku njen učinek izboljšuje le počasi, kasneje pa se zaradi velikih vložkov v R&R ta učinek naglo izboljša, dokler se zopet ne upočasni, saj obstoječa tehnologija doseže svoje fizične meje. Nadaljnjo večanje učinkovitosti lahko dosežemo le z novo tehnologijo (Afuah, 1998, str. 35).

Slika 2: Fosterjeva S krivulja



Vir: Povzeto po Afuahu, 1998, str. 35

Dinamičnost konkurence

Tretja značilnost visokotehnoloških trgov je dinamičnost konkurence (glej sliko 1 na str. 9). Dinamično obnašanje konkurentov in visoka verjetnost vstopa novih konkurentov sta značilnosti, ki opredeljujeta konkurenčno obnašanje na visokotehnoloških trgih (Mohr, 2001, str. 11; Mohr, 2000, str. 246; Meldrum,

1995, str. 47; Meldrum in Millman, 1991, str. 44-46). Dinamičnost konkurence se nanaša na vse spremembe na področju konkurence. Spremembe spremljamo s stalnim odgovarjanjem na naslednja vprašanja: kdo so konkurenti, kaj ponujajo in na kakšen način konkurirajo.

Dinamičnost konkurence povečuje:

- Nevednost, katero podjetje bo konkurent predstavljeni novi tehnologiji precej oteži razumevanje novega trga. Poleg tega je za trge visoke tehnologije značilno, da konkurenca velikokrat ne prihaja iz enake panoge, kar oteži pravočasno zaznavanje konkurentov.
- Konkurenti, ki prihajajo iz drugih panog, največkrat tekmujejo na svojevrsten način; uporabljajo nepoznano in nepredvidljivo taktiko, s katero podjetje, ki je predstavilo novo tehnologijo, ni seznanjeno. »Pravila igre« se tako lahko dramatično spremenijo za vse sodelujoče, pri tem da so jih napisali novi konkurenti (Hamel, 1997, str. 71). Primer takšne spremenljivosti je zagotovo prodaja knjig s svetovnim spletom, ki je v le nekaj letih povsem spremenila maloprodajo.
- Konkurenca velikokrat nastopi z novimi oblikami izdelkov, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev. Primer so na nove možnosti dostopa do interneta (preko mobilnih telefonov).

Inovacije podjetja, ki prvi predstavi novo tehnologijo, ter vseh drugih podjetji, ki mu sledijo, povzročijo, da stara tehnologija zastari. To odseva v propadu znatnega deleža visokotehnoloških podjetij, kar zopet povečuje dinamičnost konkurence. Če želi podjetje obdržati vodilni položaj, se nujno sreča s kreativno destrukcijo. Paradoksalno je, da mora podjetje za ubranitev vodilnega tržnega položaja aktivno razvijati novo, boljšo tehnologijo, ki bo po vsej verjetnosti uničila obstoječo tehnologijo, ki je podjetju prinesla uspeh. Če tega ne naredi podjetje samo, bo za razvoj nove tehnologije poskrbela konkurenca, kar pa pomeni (pod predpostavko, da je nova tehnologija uspešna), izgubo vodilnega položaja na trgu ali celo propad podjetja. Visokotehnološka podjetja naj se torej tudi pri uspešni komercializaciji določene tehnologije osredotočijo na razvoj nove in ne na zmanjševanje stroškov z ekonomijo obsega.

2.4 Opredelitev visoke tehnologije za potrebe obravnave trženja v visokotehnoloških podjetjih

Pregled opredelitev, ki jih ponujajo različni raziskovalci in institucije, ponuja precej dober oris, kaj visoka tehnologija sploh je. Za nadaljnje proučevanje posebnosti trženja visokotehnoloških izdelkov pa kljub temu potrebujemo nekoliko jasnejšo opredelitev. Pri tem moramo vedeti, da o tem, ali je neki izdelek visokotehnološki, ne odloča vrsta tehnologije, ampak predvsem stopnja tehnologije (Oakey R., Rothwell R. In Cooper S., 1988, str. 77). Dandanes namreč skorajda vsak izdelek vsebuje tako elemente visoke tehnologije kot tudi elemente, ki so del čisto običajnih tehnologij. Večina izdelkov, ki so na trgu, tako združuje vrhunske, napredne, običajne in tudi zastarele tehnologije, ki skupaj tvorijo samostojen izdelek (npr. avtomobil). Nekateri od teh izdelkov bodo med kupci obravnavani kot visokotehnološki, drugi pa kot povsem običajni. To pomeni, da zgolj na osnovi opazovanja tehnologij, ki so vključene v izdelavo določenega izdelka, pravzaprav težko ločimo med visokotehnološkim in čisto običajnim izdelkom. Zato je pomembno, kako izdelke sprejemajo kupci in kako proizvajalci, ter kakšen vpliv imajo posamezni

visokotehnološki elementi, vključeni v izdelek, na celoten izdelek, njegovo uporabo in posledično na vedenje kupcev (Meldrum, 1995, str. 47).

Poleg tega pa se moramo zavedati, da ima pridevnik »visoka« vsekakor časovno dimenzijo, kajti to, kar danes prištevamo med visoko tehnologijo, bo čez nekaj let gotovo čisto običajna tehnologija.

Za potrebe obravnave posebnosti trženja v visokotehnoloških podjetjih na podlagi pregledane literature in značilnosti posameznih opredelitev predlagamo dokaj ohlapno opredelitev. Le-ta omogoča, da posebnosti trženja visokotehnoloških izdelkov obravnavamo na širokem spektru podjetij in da zainteresirani v širokem spektru podjetji lahko v naslednji obravnavi najdejo čim več uporabnih pogledov na trženje njihovih produktov:

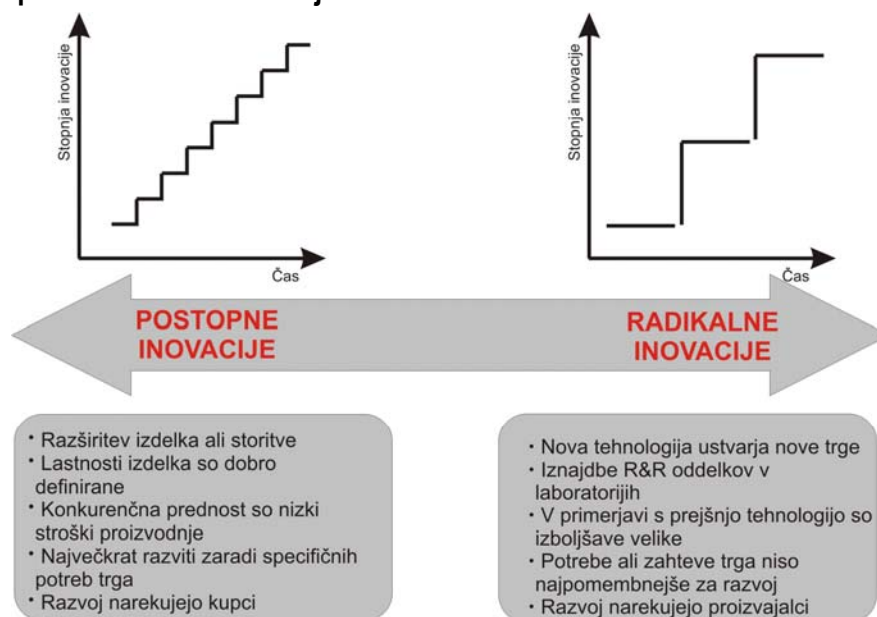
»Visokotehnološka podjetja so tista podjetja, ki so inovativna in/ali R&R intenzivna in/ali pri proizvodnji ali razvoju uporabljajo napredne in kompleksne tehnologije in katerih izdelki vplivajo na vedenjske navade kupcev«.

3 Inovacije

Inovacija je novo razvita zamisel, izdelek ali tehnologija, namenjena kupcem, ki jo zaznavajo kot novost. Je proces identifikacije, ustvarjanja in podajanja koristi novega izdelka ali storitve, ki pred tem na trgu še ni obstajal (Kotler, 1999, str. 603). Inovacije ne smemo zamenjevati z izumom. Izum je namreč nova tehnologija ali izdelek, ki kupcu prinaša ali pa ne prinaša nove koristi. Po Porterju je inovacija izum, ki jo lahko komercializiramo (Afuah, 1998, str. 13). Novo znanje⁵ je lahko povezano s tehnologijo ali pa s trgom. Znanje o tehnologiji je znanje o posameznih komponentah, povezavah med komponentami, metodah, procesih in tehnikah, ki jih vključujemo v posamezni izdelek ali storitev. Znanje o trgu je znanje o prodajnih poteh, aplikacijah izdelka in pričakovanih kupcev, njihovih potrebah, željah in preferencah. Izdelek ali storitev je nova, kadar ima nižjo ceno, izboljšane lastnosti, ali pa ko ponuja lastnosti, ki jih prej ni bilo oziroma niso obstojale na trgu. Pogosto pravimo novemu izdelku ali storitvi inovacija, kar kaže na dejstvo, da vsebuje novo znanje o tehnologiji ali trgu.

Opozoriti moramo tudi na razliko med tehnično in administrativno inovacijo. Tehnična inovacija obravnava izboljšane ali nove izdelke, storitve ali procese, administrativna pa se nanaša na novosti v organizacijski strukturi in administrativnih procesih, ki lahko, ali pa tudi ne, vplivajo na tehnično inovacijo. Tehnično inovacijo lahko nadalje delimo na inovacijo izdelka ali procesa. Damanpour (1988, str. 546) pravi, da so inovacije izdelkov novi izdelki ali storitve, predstavljene zavoljo zadovoljitve zunanjih potreb ali potreb trga. Inovacije procesa pa vključujejo predstavitev novih elementov, vključenih v proizvodnjo ali storitev organizacije (nove surovine, nova oprema, potrebna za proizvodnjo izdelkov ali izpeljavo storitev, nove specifikacije nalog in dela) (Afuah, 1998, str. 14). Za potrebe naše obravnave trženja v visokotehnoloških podjetjih se bomo omejili na tehnične inovacije.

Slika 3: Postopne in radikalne inovacije



Vir: Povzeto po Maninnenu (2003) in Mohrovi (2001)

⁵ Novo znanje je znanje, ki je prvič uporabljeno pri določenem proizvodu ali storitvi.

Inovacije se glede na stopnjo inovativnosti delijo na postopne in radikalne (slika 3, str. 13). Odločujoč dejavnik, ki določa stopnjo inovacije in s tem določa, ali je inovacija postopna ali radikalna, je stopnja strateških in strukturnih sprememb, ki so v podjetju potrebne za osvojitve inovacije (Cooper, 1998, str. 497). V pojasnilo lahko še zapišemo, da nastopa najbolj radikalna oblika inovacije na primer pri izkoriščanju do sedaj neznanih virov (primer: bron, železo, para, nafta, jedrska energija). Mulej (Mulej et al., 2000, str. 509) piše, da gre pri radikalnih inovacijah za rušenje danega znanja in uporabnosti obstoječe opreme, ki se mora nadomestiti z novo, medtem ko postane stara oprema neuporabna. Obstoječa tehnologija ostane nespremenjena do naslednje radikalne spremembe. Med tema dvema mejnikoma lahko nastopajo postopne inovacije, ki delujejo med časom radikalnih sprememb tehnologije. Po njegovem mnenju gre pri postopnih (drobnih) inovacijah za okrepitev danega znanja in uporabnosti dane opreme.

Radikalne inovacije

Radikalne inovacije so novosti, ki so od obstoječih navad ali zaznav tako drugačne, da jih z njimi ne moremo primerjati. Vključujejo nove tehnologije in ustvarjajo nove trge. To so konceptualni preskoki, ki ustvarjajo zgodovino. Večkrat so v literaturi poimenovane tudi kot korenite, revolucionarne ali nekontinuirane inovacije (Mulej et al. 2000; Moore, 1995; Maninnen, 2003). Gonilo njihovega razvoja ni v potrebah kupcev, ampak v želji inženirjev v razvojnih oddelkih po iznajdbi nečesa novega. Tako se podjetja največkrat ukvarjajo z uporabno vrednostjo in morebitnim možnim trženjem novosti šele po razvoju radikalne inovacije. Korenite inovacije večinoma narekuje tehnologija in ne trg. Izjemi sta farmacevtska industrija in biotehnologija, kjer radikalne inovacije v večji meri narekuje trg. Z opazovanjem trga, zaznavanjem posameznih vrst novih bolezni in razširjenosti le-teh, se podjetje odloči in začne v R&D oddelkih razvijati primerna zdravila.

Ne glede na to, ali je razvoj nove radikalne inovacije narekovala tehnologija in znanstveniki sami ali jo je zahteval trg, ustvari radikalna inovacija nov trg. Konkurenčno prednost takšne inovacije pomenijo drastično izboljšane lastnosti v primerjavi z obstoječo tehnologijo (Mohr, 2001, str. 15-16).

Postopne inovacije

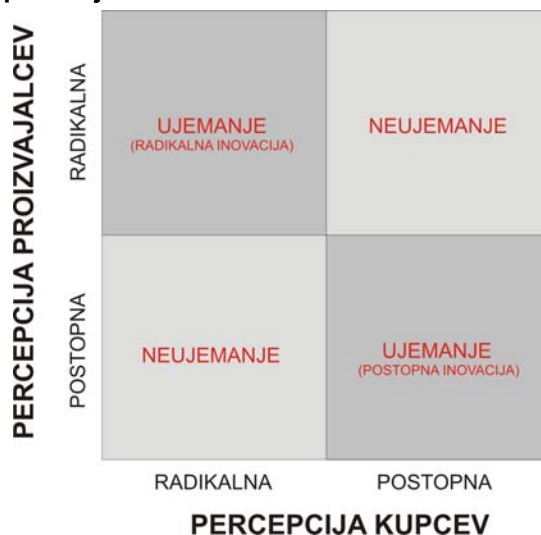
Postopne inovacije pomenijo nadgraditev ali razširitev obstoječih tehnologij. Če radikalne inovacije zaznamuje beseda revolucija, potem lahko rečemo, da postopne inovacije zaznamuje beseda evolucija. V literaturi se pojavljajo še sopomenke, kot so: kontinuirane inovacije (npr. Cooper, 2000; Maninnen, 2003) in inkrementalne inovacije (npr. Afuah 1998; Mohr, 2001). Tako proizvajalci kot tudi kupci imajo jasno predstavo, kaj inovacija je in katere prednosti jim prinaša. Lastnosti nove tehnologije niso drastično boljše od lastnosti prejšnje, tako da tehnologiji na trgu lahko nastopata kot substituta. Gonilo razvoja postopnih inovacij je v potrebah trga, ki ponavadi dobro definira, kaj od tehnologije pričakuje.

V svetu veliko večino inovacij (okoli 10 %) zajemajo ravno postopne inovacije (Vehmaskoski, 2001, str. 14). Največ teh so razvili proizvajalci zrelih izdelkov, ki proizvajajo velike količine. Ker je pri tej vrsti

podjetji ekonomija obsega bistvena za doseganje konkurenčnih prednosti, so večji del inovacij inovacije procesov, s katerimi podjetje znižuje stroške proizvodnje (Mohr, 2001, str.16).

Slika 4 prikazuje, kako različno lahko isto inovacijo zaznavajo proizvajalci in kupci. Medtem ko proizvajalci menijo, da je njihova novost postopna inovacija, jo kupci lahko zaznajo kot radikalno in obratno. Ravno v različnem dojemanju iste inovacije pa je odgovor na vprašanje, zakaj je trženje inovacij in posledično trženje v visokotehnoloških podjetjih tako zahtevno. Tako postopne kot tudi radikalne inovacije namreč zahtevajo med seboj precej različno trženjsko strategijo. Precej posplošeno bi bilo, če bi dejali, da visokotehnološka podjetja zaznamujejo le radikalne inovacije. Dejstvo je, da je tudi v visokotehnoloških podjetjih večina inovacij postopnih.

Slika 4: Zaznavanje iste inovacije s strani kupcev in proizvajalcev



Vir: Povzeto po Mohrovi, 2001, str. 17

Vpliv stopnje inovativnosti na trženje

Bistveno za trženje v teh podjetjih je, da se tržniki zavedajo, da obstajata dva različna tipa inovacij in da so zaradi tega trženjske strategije precej različne (Mohr, 2001, str. 16). Pravilna uporaba trženjskih orodij glede na vrsto inovacije poveča možnosti za tržni uspeh inovacije. Pravšnja trženjska strategija je odvisna od tipa inovacije. Teorija povezanosti pravi, da standardne trženjske strategije, ki bi bile optimalne za vsa podjetja in izdelke, ne obstajajo in da je treba strategije prilagoditi posameznemu okolju (Gardner et al., 2000, str. 1059). To pomeni, da je treba za različne tipe inovacij oblikovati različne tržne strategije (ob domnevi, da so razlike med različnimi stopnjami inovacij značilne). V empirični raziskavi je Gardner (Gardner et al., 2000, str. 1075) pokazal, da obstajajo značilne razlike med visokotehnološkimi in drugimi izdelki.

Tako je na primer od vrste inovacije odvisen odnos med oddelkom za trženje in oddelkom za raziskave in razvoj. V primeru novosti, ki jih narekuje tehnologija (radikalne inovacije), je vloga R&R oddelka bistvena, saj usmerja tržnike pri odkrivanju komercialnih možnosti inovacije. Ustvarjanje prvotnega trga za neko inovacijo je namreč bistvenega pomena in naloga trženja je ravno odkrivanje trgov (Shanklin in Ryans, 1984, str. 165).

Poleg tega so načini raziskovanja trga povsem različni za različne tipe inovacij. Zbiranje podatkov o trgu za določeno radikalno inovacijo je zelo težavno, saj kupci večinoma ne razumejo nove tehnologije in njene uporabne vrednosti. Zelo težko je tudi definirati kriterije za merjenje učinkovitosti nove tehnologije, saj kupci nimajo razvitih pričakovanj. Tako je uporabna vrednost podatkov, pridobljenih s klasičnimi

metodami tržnih raziskav, vprašljiva. Kljub temu pa so podatki (zaradi zgoraj navedenih problemov običajno kakovostne narave) o odzivih trga na radikalno inovacijo vitalnega pomena za uspešno komercializacijo in njen nadaljnji razvoj.

Za postopne inovacije je trženje bistvenega pomena, saj lahko kupci igrajo ključno vlogo pri razvoju izdelka. Zelo natančno namreč lahko definirajo svoje zahteve in preference. Pri postopnih inovacijah lahko podjetja uporabljajo običajne metode za raziskave trga in na ta način zbirajo informacije o potrebah kupcev, ki jih potem posredujejo R&R oddelku. Inženirji in tehniki nato poskušajo razviti takšne inovacije, ki bodo ustregle zahtevam kupcev.

Spremembe v trženju zaradi različne stopnje inovativnosti nove tehnologije so potrebne tudi na področju tržnega komuniciranja (promocije), saj je treba primarno povpraševanje po radikalnih inovacijah stimulirati, kupce izobraževati itd. Na drugi strani pa pri postopnih inovacijah promocija ponavadi stimulira selektivno povpraševanje in gradi blagovno znamko podjetja ali izdelka. Drugačna je tudi cenovna politika, saj so kupci, predvsem tisti prvi (inovatorji), navadno pripravljeni za novo tehnologijo (radikalno inovacijo) plačati precej več, medtem ko je pri postopnih inovacijah temelj cenovne politike cenovno konkuriranje. Podrobneje bo uporaba trženjskih orodij, ki so primerna za visokotehnološka podjetja, predstavljena v nadaljevanju.

4 Kupci visokotehnoloških izdelkov in proces razpršitve inovacij

Razumevanje kupcev ter razlogov in odločitev za nakup visokotehnoloških izdelkov in tehnoloških rešitev je nujno potrebno za opredelitev učinkovite trženjske strategije. Podjetja naj bodo pozorna na vsaj tri kritične razloge, ki motivirajo kupce, da kupijo visokotehnološki izdelek (Mohr, 2001, str. 147):

- Opredeliti moramo kateri so motivacijski in kateri demotivacijski dejavniki pri odločitvi za nakup.
- Ugotoviti je treba, pri katerih kategorijah kupcev je možnost za nakup večja in na ta način določiti mogoče segmentacije visokotehnoloških trgov.
- Proučiti moramo vplive na časovne odločitve kupcev o nakupu. Primer: kolikšna je verjetnost, da bodo kupci odložili nameravani nakup zaradi pričakovanja o prihodu nove zmogljivejše tehnologije na trg?

Osnovno razumevanje obnašanja kupcev, ki je značilno za razumevanje medorganizacijskih trgov in trgov končnih kupcev, je lahko visokotehnološkim podjetjem vsekakor v pomoč, ne morejo pa povsem pojasniti obnašanja kupcev visokotehnoloških izdelkov. Zaradi kompleksnosti in hitrega razvoja le-teh, se kupci obnašajo precej drugače kot na drugih trgih. Podjetja naj poleg demografskih dejavnikov in nakupovalnih navad razumejo tudi, kako kupci dejansko dnevno uporabljajo novo tehnologijo in kakšna so njihova občutja ob uporabi (Judge, 1998, str. 65).

Kako posamezniki ali podjetja sprejmejo inovacijo, je odvisno od procesa odločitve, v katerem se pomikajo po korakih od prvotnega nezavedanja o izdelku pa do odločitve, da ta izdelek sprejmejo. Ta proces je v delu Razpršitev inovacij opisal Everett Rogers (1962): v petih korakih se pomikajo od zavedanja, zanimanja, vrednotenja, poskusa pa do sprejema. Na kupčevo potencialno osvojitve nove tehnologije vpliva pet značilnosti inovacij (Gupta in Rogers, 1991, str. 58):

- Relativna prednost: stopnja, do katere je izdelek boljši od obstoječih izdelkov. To so prednosti osvojitve tehnologije v primerjavi s celotnimi stroški, ki poleg fizičnih vključujejo tudi psihološke. Kupca pri osvajanju nove tehnologije spremljajo strah, negotovost in dvom, če bo nova tehnologija dejansko nudila obljubljenе prednosti in če bo sam sposoben osvojiti in obvladati novo tehnologijo. Relativno prednost izdelka lahko ocenijo le kupci sami, saj proizvajalci navadno gledajo preveč pristransko in v ospredje dajejo le tehnične lastnosti.
- Kompatibilnost: kompatibilnost se nanaša na potrebno stopnjo prilagoditve kupca na uporabo nove tehnologije⁶. Kompatibilnost izdelka z obstoječimi navadami, normami in obstoječimi izdelki bo pospešila osvojitve in razpršitev inovacije.
- Kompleksnost: zahtevnejša kot je uporaba ali razumevanje novega izdelka, bolj je le-ta kompleksen in dlje časa bo trajala osvojitve. Ker je večina visokotehnoloških izdelkov kompleksnih, naj podjetja (tržniki) poskrbijo za njihovo poenostavljenje, do največje možne mere, ki še ohrani tehnološke prednosti izdelka.

⁶ Koliko novih znanj in časa bo zahtevala osvojitve nove tehnologije.

- Zmožnost predstavitve prednosti izdelka: inovacija, ki se jo da preizkusiti, bo za potencialne kupce pomenila manj negotovosti in bo zagotavljala učenje s preizkusi in napakami. Zato jo bodo tudi hitreje sprejeli. V primeru, ko se ob preizkušanju pojavljajo neželene posledice, pa bo že možnost preizkušanja zmanjšala stopnjo sprejemanja. Kupčeva odločitev za novo tehnologijo je odvisna tudi od informacij, ki jih dobi v fazi povpraševanja in kasneje, v fazi osvajanja. Hitrost osvojitve in razpršitve inovacije je prav tako odvisna od informacij o prednostih le-te. Dejstvo je, da vseh prednosti in lastnosti ni enako lahko predstaviti. Še posebno pri radikalnih inovacijah, kjer si kupci določene lastnosti le stežka predstavljajo in jim zaradi tega vse prednosti nove tehnologije niso znane. Drugi razlog je, da podjetja lastnosti visokotehnoloških izdelkov največkrat predstavljajo s strogo tehničnimi izrazi, ki veliko povedo o tehničnih lastnostih, zelo malo pa o realni uporabni vrednosti.
- Opazljivost: važno je, da so prednosti novega izdelka kupcu sploh opazne⁷, prav tako pa je pomembno, da te prednosti lahko opazijo tudi drugi kupci, ki tehnologije še niso osvojili imajo pa jo možnost opazovati pri tistih, ki jo že uporabljajo. Za izdelke, kjer so prednosti nove tehnologije očitno opazne, je možnost za hitrejšo osvojitev precej večja.

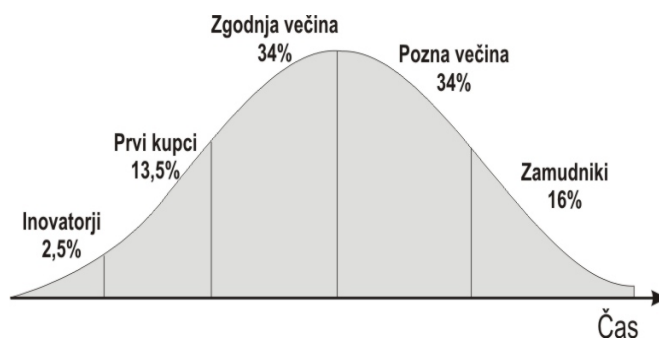
Tržniki v visokotehnoloških podjetjih naj bodo vnaprej sposobni opredeliti, kako se bo njihov novi izdelek odrezal v očeh kupcev pri vseh zgoraj naštetih dejavnikih, saj na ta način lahko določijo predvideno hitrost osvojitve nove tehnologije. Hitrost osvojitve tehnologije za posamezne inovacije je lahko namreč zelo različna. Odvisna je tako od lastnosti izdelka kot tudi od načina podajanja informacij in od svojevrstnosti kupcev, ki te informacije sprejemajo (Martinez, Polo in Flavian, 1998, str. 323). Tako lahko predvidijo, kdaj bo nova tehnologija v določeni fazi življenjskega cikla osvojitve tehnologije, kar pa je, kot bomo videli v nadaljevanju, zelo ugodno za pripravo primernih trženjskih strategij.

Informacije pri razpršitvi igrajo ključno vlogo, saj lahko pospešijo ali zavirajo razpršitev. Mantel in Rosengger (1987, str. 123) sta se spraševala, kako na razpršitev vplivajo še »tretje stranke«. Ugotovila sta, da na prve kupce močno vplivajo mnenja strokovnjakov – ti o inovaciji vedo stvari, ki potencialnim kupcem niso znane. V nekaterih primerih so to svetovalci, v drugih je odvisnost od strokovnjaka predpisana z zakonom (npr. zdravila, ki jih predpiše lahko le zdravnik – pacient ima dovolj informacij le zato, da izbira med strokovnjaki, in nič več). Zato inovatorji (inovativna podjetja) svoje napore za razpršitev inovacije usmerijo k različnim skupinam strokovnjakov in ne samo k potencialnim kupcem. Na razpršitev vplivajo tudi standardi in lastnosti, ki zagotovijo določen okvir za vrednotenje inovacije. Naslednja »tretja stranka« so izvajalci testov določenih inovacij po njihovi predstavitvi na trgu. Izvajajo jih razni laboratoriji, specializirane publikacije (npr. avtomobilistične revije – testi avtomobilov, gum). »Tretja stranka« so lahko tudi razne interesne skupine, za katere določena inovacija lahko pomeni trenutno prednost ali pa grožnjo za njihove ekonomske, socialne, politične ali religiozne interese. Takrat razpršitev inovacije prisili te skupine k delovanju (npr. nekoč odpor delovnih sindikatov do tehnoloških novosti ali protesti določenih religioznih skupin proti kontracepciji).

⁷ Primer: povprečni uporabnik le stežka opazi razliko med televizijskim sprejemnikom, ki deluje s frekvenco 100Hz in s tistim, ki deluje s frekvenco npr. 75Hz.

Pogosto uporabljeni Rogersov model razpršitve inovacij (Rogers, 1962) govori o tem, da se posamezniki razlikujejo med seboj glede na pripravljenost in hitrost za poskušanje novih izdelkov. Rogers je kupce glede na pripravljenost in glede na število potrebnih informacij, ki jih zahtevajo za osvojitve nove tehnologije, razdelil na pet skupin: inovatorje, prve kupce, zgodnjo večino, pozno večino in zamudnike. V tabeli 3 so opisane lastnosti posamezne kategorije kupcev, na sliki 5 pa je prikazano, kolikšen delež vseh kupcev naj bi zajemala posamezna kategorija.

Slika 5: Razpršitev inovacije



Vir: Povzeto po Rogersu, 1962, str. 162

Tabela 3: Lastnosti posameznih kategorij sprejemnikov novosti

Kategorije kupcev	Lastnosti
Inovatorji	▪ Pripravljeni so prevzeti tveganje. ▪ Zanesejo se na znanstvene in neosebne informacije.
Prvi kupci	▪ Zgodaj, vendar s previdnostjo sprejmejo nove ideje. ▪ Zanesejo se na številne različne vire informacij. ▪ Pogosto so mnenjski vodje.
Zgodnja večina	▪ Tveganja niso pripravljeni sprejeti. ▪ Zanesejo se na informacije, ki jih v promocijske namene izdajajo podjetja in na osebna priporočila in mnenja tistih, ki jim zaupajo. ▪ Izdelka ne kupijo, dokler ni ta že v pozni fazi rasti.
Pozna večina in zamudniki	▪ Zahtevajo, da zgoraj naštetih segmenti preizkusijo nov izdelek. ▪ Pomenijo potencialni trg za podjetja, ki relativno pozno vstopijo na trg.

Vir: Povzeto po Rosenovi, 1998, str. 5

Razumevanje razlik med petimi različnimi kategorijami kupcev pomaga podjetju pri oblikovanju primernih strategij za osvojitve kupcev v vseh fazah razvoja izdelka in spremembah potreb ciljnih kupcev. To je še posebej pomembno na visokotehnoloških trgih, kjer odločitve o nakupu spremlja občutek velikega tveganja. Eden izmed načinov za zmanjševanje tveganja je zbiranje informacij; ravno to pa delajo vse skupine kupcev (z izjemo inovatorjev), ki se zanašajo na informacije, dobljene od kategorij kupcev, ki so izdelek že osvojile.

Za boljše razumevanje kupcev visokotehnoloških izdelkov se je treba zavedati, da posameznik nikakor ne kaže osebnostne lastnosti, ki bi jo poimenovali »dovzetnost za novosti«. Posamezniki se namreč pojavljajo kot inovatorji v določenih področjih in kot zamudniki v drugih. Izziv tržnika je ugotoviti značilnosti verjetnih zgodnjih kupcev v zvezi z določenim (visokotehnološkim) izdelkom (Kotler, 1996, str. 349), saj lahko le na ta način pripravijo primerne trženjske strategije in poudarijo tiste lastnosti izdelkov, ki so določeni skupini kupcev pomembnejše.

5 Trženje visokotehnoloških izdelkov

5.1 Posebnosti trženja visokotehnoloških izdelkov

Ali se trženje visokotehnoloških izdelkov res razlikuje od trženja ostalih izdelkov? To je vprašanje, ki se pogosto pojavlja v strokovni literaturi. Ali je trženje visokotehnoloških izdelkov in storitev v primerjavi s »standardnimi« tržnimi smernicami res tako drugačno, da potrebuje ločeno analizo, se sprašujejo različni avtorji (Moriarty in Kosnik, 1989, str. 7; Davies, Brush, 1997, str. 1; Mohr, 2001, str. 7; Viardot, 1998, str. 7; Meldrum, 1995, str. 46). Ali pa je zadostna le nekoliko prilagojena izvedba trženja z uporabo klasičnih trženjskih orodij?

Glede na predstavitev posebnosti visokotehnološkega okolja, ki so bile predstavljene v poglavju 2.3, in glede na empirične analize, ki so pokazale značilne razlike med trženjem visokotehnoloških in drugih izdelkov ali storitev (npr. Gardner et al., 2000, str. 1075), lahko na vprašanje odgovorimo pritrdilno. Trženje visokotehnoloških izdelkov zaradi negotovosti trga, tehnologije in spremenljivosti konkurence zahteva nekatere relativno zahtevne prijeme in koncepte, ki jih klasično trženje ne obravnava (John, Weiss in Dutta, 1999, str. 78). Poleg tega je visoka tehnologija v današnjem globalnem okolju, ki ga zaznamujejo vsakodnevne inovacije, vedno bolj pomembna (Mantel in Rosseger, 1997, str. 123). Močno vpliva ne le na ekonomijo temveč tudi na družbo (Gardner et al., 2000, str. 1035).

Tabela 4: Primerjava med klasičnim in visokotehnološkim trženjem

	Klasično trženje	Visokotehnološko trženje
Trg	visoka preglednost	nepreglednost
Tveganje / negotovost	nizko	visoko
Cilj	▪ dobiček, ▪ tržni delež in ▪ kratkoročna rast	▪ razvoj znanja, ▪ dolgoročna tržna rast in ▪ dobiček
Izvajanje tržnega komuniciranja	prodajni oz. trženjski oddelek	oddelek za raziskave in razvoj
Odločitveni proces	kratek, majhno število udeležencev v procesu odločanja	dolg, veliko število udeležencev pri odločanju
Cenovna politika	temelji na konkurenci in zmanjševanju stroškov	osredotočena na kupca
Izdelki	velika funkcionalnost, preprostost uporabe	visoka kakovost, relativna zahtevnost uporabe, velika potreba po pred- in poprodajni podpori
Tržno komuniciranje	majhna vsebnost informacij, blagovna znamka, lojalnost kupcev, oglaševanje	visoka vsebnost tehničnih informacij, osebna prodaja, odnosi z javnostmi
Prodajne poti	posredne	neposredne
Koordinacija	nizka	visoka; tesno sodelovanje med trženjskim in R&R oddelkom

Vir: Povzeto po Hasenauerju, 2003, str. 8

To so le nekateri izmed razlogov, ki govorijo o pomenu visoke tehnologije in pomenu ločene obravnave trženja visokotehnoloških izdelkov. Ključne razlike med visokotehnološkim in klasičnim trženjem so podane v tabeli 4 (str. 20).

V naslednjih poglavjih bomo podrobneje predstavili tiste trženjske aktivnosti, ki so značilne za uspešno trženje visokotehnoloških izdelkov. Značilnosti nekaterih izmed njih so povzete v tabeli 5.

Tabela 5: Ključne značilnosti in poudarki prodajnih poti, cenovne politike in tržnega komuniciranja za visokotehnološke izdelke

	Ključne značilnosti in poudarki
Prodajne poti	▪ Sodelovanje in zaupanje (partnerski odnos) med vsemi členi prodajnih poti je veliko. ▪ Pri trženju zelo namenskih rešitev in v zgodnjih fazah življenjskega cikla so pomembne neposredne prodajne poti ter vključevanje strokovnjakov v prodajo. ▪ Storitve posameznih členov prodajnih poti tvorijo celoviti izdelek. ▪ Pomembna primerna izbira prodajnih poti, ki je odvisna od tehnološke in trženjske kompleksnosti izdelka ter obdobja življenjskega cikla osvojitve tehnologije, v katerem je izdelek.
Cenovna politika	▪ Stroški razvoja so velik del celotnih stroškov proizvodnje enote. ▪ Cenovna politika vključuje tudi stroške razvoja prihodnjih visokotehnoloških izdelkov podjetja. ▪ Odvisna je od vrste izdelka, konkurence in obdobja življenjskega cikla izdelka. ▪ Velika je možnost cenovnih vojn. ▪ Stroški niso le denarni. Podjetje naj pri določanju cenovne politike upošteva tudi nedenarne stroške in koristi, ki jih imajo kupci z nakupom izdelka.
Tržno komuniciranje	▪ Pomembnost posameznih orodij komunikacijskega spleta je pri visokotehnoloških izdelkih drugačna kot pri tradicionalnih. ▪ Oglaševanje v primerjavi z drugimi orodji izgublja večino svoje učinkovitosti. ▪ Bistveni cilj je zmanjšanje negotovosti kupcev. ▪ Nujna je jasna predstavitev novosti in prednosti izdelkov. ▪ Pomembno vlogo pri komunikaciji imajo odnosi z javnostmi. ▪ Blagovna znamka pomeni konkurenčno prednost podjetja in je v nekaterih pogledih celo pomembnejša kot pri tradicionalnih izdelkih. ▪ Z uporabo najav si podjetje lahko zagotovi pomembno prednost pred konkurenco.

Vir: Lastno delo

5.2 Tržna usmerjenost in povezava med trženjskim in razvojno-raziskovalnim oddelkom

Razumevanje kupcev ter usmerjenost h kupcu je bistvenega pomena za visokotehnološka podjetja. Podjetja, ki so tehnološko uspešna, lahko z dobrim razumevanjem kupcev in s primernim trženjskim prijemom zelo veliko pridobijo. Kljub temu predvsem novonastalim visokotehnološkim podjetjem primanjkuje ljudi in znanja za uspešno trženje ali pa celo dvomijo o uspešnih trženjskih načinih (Duta, Om in Surendra, 1999, str. 547). Zmožnost trženja ima v podjetjih z izrazito tehničnimi sposobnostmi disproporcionalno pozitiven vpliv na rezultate oddelka za raziskave in razvoj. Raziskave, v katerih so

primerjali vpliv tehnološke usmerjenosti z usmerjenostjo h kupcu na celotno uspešnost podjetja, so namreč pokazale, da ima usmerjenost h kupcu pozitiven vpliv na komercialno uspešnost inovacije (Gatignon in Xuereb, 1997, str. 87).

Visokotehnološka podjetja morajo, če želijo biti uspešna, učinkovito povezati raziskave in razvoj ter trženje (Song in Parry, 1997, str. 16; Shanklin in Ryans, 1984, str. 165). Sposobna morajo biti vseskozi inovirati in hkrati komercializirati te inovacije v izdelke, ki so privlačne za porabnike. Ena od nalog trženja je zaznavanje kupčevih potreb ter generiranje idej. Velika zmožnost trženja tako pomeni širši nabor idej in s tem več možnosti za aplikacijo nove tehnologije. Za rast visokotehnološkega podjetja je pomembno, da zna iz prve faze, ko rast navadno spodbujajo tehnologija in inovacije (R&R), uspešno preiti v drugo fazo, kjer rast spodbuja trg (trženje). Znanje oddelka za trženje se mora povezati z znanjem oddelka za raziskave in razvoj. Že v uvodu smo opozorili na inženirsko mentaliteto, ki jo najdemo v večini tehnoloških podjetij in vpliva na sprejemanje poslovnih odločitev, ki namesto iz potreb kupcev izhajajo iz tehnološkega znanja. Ravno zaradi tega je povezava med trženjem in raziskavami in razvojem lahko zelo težka.

Kljub temu, da je povezava med trženjem in raziskavami in razvojem pomembna za vse vrste inovacij, je treba način povezave med oddelkoma, skladno z modelom povezanosti, prilagoditi stopnji inovacije (Gardner et al., 2000, str. 1059). Raziskave kažejo (Song in Parry, 1997, str. 16), da je povezovanje med R&R ter trženjem bolj pomembno pri radikalnih kot pa pri postopnih inovacijah. Razlog za to je v nejasni uporabni vrednosti inovacije, za katero se bodisi ne ve, za kaj bi se uporabljala, bodisi je število možnih različnih uporab veliko in nejasno. To se kaže v pomanjkanju idej in usmeritev za nadaljnji razvoj inovacije. R&R in trženjski oddelki naj se tako že v začetni fazi skupaj dogovorita, v katero panogo bo podjetje z inovacijo vstopilo, kakšne so tržne in razvojne možnosti ter prioritete. Medfunkcijske povezave med oddelkoma pomagajo določiti želene lastnosti izdelka (želje trga proti tehnološkim zmožnostim) in s tem njegove komercialne možnosti.

Pri bolj postopnih inovacijah naj R&R oddelki prav tako aktivno sodelujejo pri načrtovanju tržnih možnosti in še posebej ciljev. Zagotovi naj, da trženjski oddelki ne izgubi vpogleda v njihovo vizijo izdelka. Skupaj se morata oddelka uskladiti glede ciljnega trga, prioritet, pričakovanj in časovnih omejitev. Poleg tega naj se R&R oddelki zaveda, da njihovo delo ni končano, ko izdelek pride na trg in se prične prodaja; inženirji naj aktivno sodelujejo in pomagajo pri pripravi promocijskega materiala, raziskav, cenovne politike, promocij in sodelovanja s kupci. Raziskave potrjujejo pomen sodelovanja med trženjskim in raziskovalnim oddelkom za določanje učinkovitih trženjskih načrtov, komercializacije in izvedbe pri lansiranju postopnih inovacij na trg (Song in Parry, 1997, str. 17). Prav tako je pomembno, da trženjski oddelki s svojim znanjem o potrebah kupcev sodelujejo pri razvoju že pred komercializacijo izdelka. V idealnem primeru se oba oddelka dopolnjujeta in podpirata tako, da drug drugemu pomagata pri prebroditvi različnih izzivov.

Kljub dejstvu da je sodelovanje obeh oddelkov ključnega pomena za tržno uspešnost izdelka, velikokrat nastanejo težave. Vzrok za te je največkrat dajanje prednosti inženirskemu znanju pred trženjskim. Raziskave so namreč pokazale, da je ravno prevelika inženirska usmerjenost največkrat vzrok za togost

v večini visokotehnoloških podjetij. Inženirska miselnost večinoma pomeni pomanjkanje spoštovanja tržnikov, to pa odseva v za tržnike neprijetnem delovnem okolju in posledično v zmanjšani učinkovitosti (Mohr, 2001, str.105). Inženirji v takšnih podjetjih prevzemajo naloge s področja trženja (npr. analize trga, konkurence) in s tem še krepijo svojo dominantno vlogo. Verjamejo namreč, da tržniki zaradi pomanjkanja tehničnih znanj ne razumejo tehnologije (izdelka), kupci pa se ne zavedajo, kaj pravzaprav želijo. Takšno razmišljanje posledično privede do neupoštevanja trženjskih raziskav in mnenj kupcev.

Za uspešno sodelovanje med oddelkoma je pomembno, da oddelka drug drugemu zaupata. Nezaupanje se kaže kot negativno obnašanje in negativna stališča med razvojniki in tržniki. Navadno tržniki skušajo določati, kdaj, kje in kako izvajati nek projekt, pri tem pa ne upoštevajo razvojnikov. Menijo, da bi pri prevelikem vključevanju razvojnikov lahko izgubili kontrolo nad projektom. Razvojniki pa menijo, da pade krivda ob neuspehu izdelka nanje, v primeru uspeha pa si zasluže za to lasti tržni oddelek.

K problemu nesodelovanja lahko prispeva tudi različna lokacija oddelkov. Raziskave so pokazale, da večja interakcija med njima povečuje možnosti za uspešen razvoj novega izdelka (Mohr, 2001, str. 105). Fizična bližina oddelkov vpliva na boljše odnose med tržniki in razvojniki ter zmanjšuje nesoglasja zaradi pomanjkanja informacij med njimi. Če sta oddelka fizično locirana na različnih koncih podjetja, se lahko zgodi, da tržniki in razvojniki praktično ne komunicirajo in tako ne pride do pretoka idej in informacij.

Vprašanje, ki se na tem mestu zastavlja, je, kako naj se uredi sodelovanje med oddelkoma, da bo učinkovitost in uspešnost podjetja največja.

Večina strokovnjakov trdi, da je pravi odgovor na to vprašanje dobra komunikacija med oddelkoma. Komunikacijo najlažje dosežemo tako, da preprosto povečamo frekvenco interakcij med razvojniki in tržniki. Tako dosežemo večje razumevanje kompleksnega in dinamičnega okolja, ki vodi k večji uspešnosti izdelka. Seveda pa po drugi strani preveliko število interakcij povzroči padec kakovosti izmenjanih informacij. Študije so pokazale, da so formalni (načrtovani) načini komunikacije učinkovitejši in bolj kredibilni za informacije, ki jih daje trženje, medtem ko neformalni načini (spontani in nenačrtovani) prinašajo več odprtosti in razjasnijo nejasnosti. Poleg tega raziskave kažejo, da večja pogostost interakcij med oddelkoma povzroča več konfliktov med zaposlenimi, kar pa ne pomeni nujno zmanjšanja učinkovitosti. Zaželeno je, da oddelka ohranita vsak svoj način razmišljanja in kritični pogled na delo drug drugega, ker je to pomembno za generiranje novih idej. Pri pretiranem sodelovanju obeh oddelkov se lahko zgodi, da nove ideje pravzaprav ne nastajajo več, saj tako tržniki kot razvojniki začnejo razmišljati na podoben način. To pa seveda zmanjšuje kakovost, učinkovitost in uspešnost izdelka (Mohr, 2001, str. 107).

Poleg tega lahko za zmanjšanje nesoglasij med oddelkoma podjetje uvede vrsto ukrepov, ki veljajo za učinkovite pri delu pri projektih, kjer se srečajo med seboj zelo različne skupine sodelujočih. Nekateri izmed njih so (Raščan, 1989, str. 54):

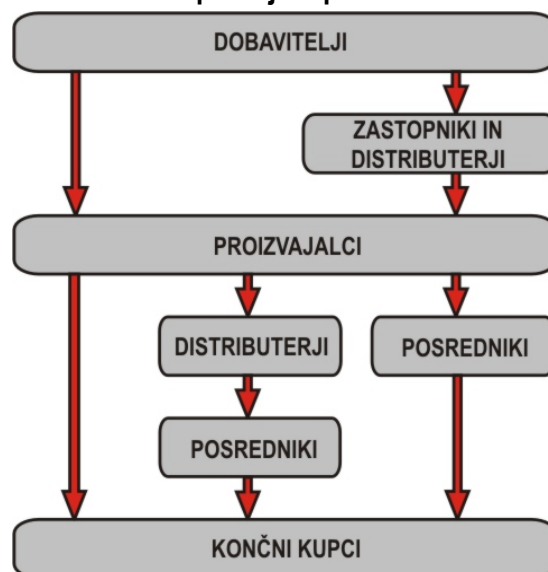
- Večje projekte razdelimo v manjše, saj manjši omogočajo bolj neposredne stike in lažjo koordinacijo.

- Manjše probleme odpravljamo sproti, še preden prerasejo v večje.
- Stiki med oddelkoma naj bodo odprti. Organizirati je treba sestanke za izmenjavo informacij med tržnim oddelkom in oddelkom za raziskave in razvoj.
- Za vodje projektov naj podjetje imenuje le visokokvalificirane ljudi (dobro informirane, seznanjene z vsemi možnimi večjimi kupci, ki dobro poznajo tako tehnologijo kot tudi osebe).
- V razvoj dovolj zgodaj vključimo obe strani, saj se pomanjkanje spoštovanja in nezaupanja med oddelkoma zmanjša, če oba oddelka od začetka projekta pa do njegove dovršitve sodelujeta pri vseh bistvenih odločitvah.
- Na vsakem sestanku obeh oddelkov se moramo dogovoriti o organu odločanja. To pomeni, da določimo, kdo ima pravico sprejemati odločitve, katere odločitve in pod kakšnimi pogoji.
- Spore rešujemo na višji ravni in jih preprečujemo tako, da oba oddelka poročata enemu vodji.

5.3 Prodajne poti

Uspešnost in dobičkonosnost podjetja oziroma uspešnost trženjske strategije na vseh medorganizacijskih trgih je v veliki meri odvisna od uspešnosti tržnih poti, ki jih uporablja oziroma, s katerimi sodeluje podjetje (Nagle in Holden, 2002, str. 280). Značilnost prodajnih poti za visokotehnološke izdelke je visoka stopnja prepletenosti vseh sodelujočih subjektov oziroma členov, ki nastopajo na prodajni poti. Zgradba prodajnih poti za visokotehnološke izdelke ni več klasična vertikalna zgradba, kjer so si neodvisni členi prodajnih poti podajali izdelek in opravljali natančno določeno funkcijo. Prodajna pot za izdelke visoke tehnologije je vertikalno prepleten sistem, kjer posamezni členi prodajne poti tesno sodelujejo med seboj (Rojec, 2004, str. 66). Na sliki 6 so prikazane različne možnosti prodajnih poti od nakupa surovin do prodaje izdelkov končnim kupcem. Iz slike je razvidno, da proizvajalci lahko za dostop do končnih kupcev uporabijo neposredne ali pa posredne prodajne poti.

Slika 6: Možnosti prodajnih poti



Vir: Povzeto po Mohrovi, 2001, str. 223

Neposredne prodajne poti

Neposredne prodajne poti so pri trženju visokotehnoloških izdelkov relativno pogoste. Majhno število znanih kupcev, katerih enkratni nakupi dosegajo visoke vrednosti, želja kupcev po neposrednem stiku s proizvajalcem izdelkov in dolgotrajen nakupni proces, ki zahteva vključevanje vodstvenih delavcev, so razlogi, ki zahtevajo neposredno komunikacijo med kupcem in ponudnikom izdelkov. Vsako podjetje, ki trži izdelke na visokotehnoloških medorganizacijskih trgih, se mora zavedati pomena lastnega prodajnega osebja oziroma procesa neposredne komunikacije s kupcem (Viardot, 1998, str. 209). Lastno prodajno osebje ali agent podjetja oziroma katerikoli člen prodajne poti, ki opravlja osebno prodajo,

si lahko pridobi konkurenčno prednost z zelo dobrim poznavanjem želja in potreb kupca, zelo dobrim poznavanjem lastnosti in funkcionalnosti lastnih in konkurenčnih izdelkov, spoznati pa se mora tudi na trende v dejavnosti. Trženje strogo namenskih rešitev, ki vsebujejo visokotehnološke izdelke in trženje visokotehnoloških izdelkov v zgodnjih fazah življenjskega cikla, je lahko uspešno le ob vključevanju strokovnjakov in prodajnega osebja dobavitelja (Dunn, Haluak in White, 1999, str.189).

Posredne prodajne poti

Pri izbiri posrednih prodajnih poti, ki bo podjetjem v pomoč pri trženju visokotehnoloških izdelkov, se podjetja, ki tržijo te izdelke, lahko odločajo za distributerje, preprodajalce oziroma trgovce z dodano vrednostjo (ang. value-added resellers oz. VARs in value added dealers oz. VADs), sistemske integratorje in agente oziroma prodajne posrednike (Dunn, Haluak in White, 1999, str. 189). Uspešno sodelovanje s posrednimi prodajnimi potmi lahko proizvajalec visokotehnoloških izdelkov razvije le v primeru, ko je sposoben ponuditi konkurenčne in tržno zanimive izdelke (Goodman in Dion, 2001, str. 299). Visoka stopnja komunikacije med partnerjema, namenske investicije, zaupanje, medsebojna odvisnost in prepoznavnost proizvajalca so še dodatni dejavniki, ki vplivajo na uspešen razvoj partnerstva med proizvajalci visokotehnoloških izdelkov in posrednimi prodajnimi potmi na visokotehnoloških trgih.

- **Sistemske integratorje.** Realizacija večjih projektov, ki temeljijo na visokotehnoloških izdelkih, je posebnost, s katero se ukvarjajo sistemski integratorji (Mohr, 2001, str. 226; Dunn, Haluak in White, 1999, str. 189). V večini primerov sistemski integratorji izvajajo specializirane, strogo namenske projekte za zelo zahtevne kupce. Sistemski integratorji kupujejo visokotehnološke izdelke manjšega števila proizvajalcev, ki jih prilagodijo in nato povežejo v zaključeno celoto, ki sestavlja celovito rešitev. Značilnost sistemskih integratorjev, ki delujejo v visokotehnoloških dejavnostih, je, da za kupce opravljajo tudi vzdrževalne in servisne dejavnosti, ki velikokrat pomenijo večji del prihodkov systemskega integratorja.
- **Trgovci z dodano vrednostjo.** Trgovce z dodano vrednostjo bi lahko opredelili kot nadaljnje prodajalce, ki kupujejo visokotehnološke izdelke manjšega števila proizvajalcev in jih prodajajo končnim kupcem. Značilnost teh trgovcev je, da z izbranimi izdelki končnim kupcem ponudijo celovito rešitev (Dunn, Haluak in White, 1999, str. 189), ki temelji na izbranih visokotehnoloških izdelkih in s tem izdelkom dodajo neko vrednost. Naloge in funkcije, ki jih tudi opravljajo preprodajalci oziroma trgovci z dodano vrednostjo, so povezane z vzdrževanjem in negovanjem stikov s končnimi kupci, vzdrževanjem zalog, dostavo izdelkov in popravilom izdelkov.
- **Zastopniki** ali prodajni posredniki so zelo uveljavljena oblika člena na tržnih poteh v visokotehnoloških dejavnostih. Značilno za prodajne posrednike v visokotehnološke dejavnostih je, da v večini primerov zastopajo več različnih proizvajalcev visokotehnoloških izdelkov. Naloge in funkcije, ki jih opravljajo, so navezovanje kontaktov med ponudniki in kupci izdelkov, zbiranje informacij o ciljnih trgih in opravljanje promocije s poudarkom na sejamskih dejavnostih (Doole in Lowe, 2001, str. 374). Poleg tega posredujejo pri prodaji visokotehnoloških izdelkov drugim

prodajalcem, distributerjem in končnim kupcem. Prodajni posredniki opravljajo naloge in funkcije prodajnih poti v imenu ponudnika izdelkov, pri tem pa tesno sodelujejo s proizvajalcem visokotehnoloških izdelkov, za svoje poslovanje pa si zaračunavajo provizijo.

- **Distributerji** so trgovci na debelo oziroma preprodajalci, ki kupujejo izdelke mnogih proizvajalcev visokotehnoloških izdelkov. Izdelke prodajajo končnim kupcem pod svojo ali pa pod proizvajalčevo blagovno znamko. Značilnost distributerjev je, da opravljajo veliko trženjskih funkcij, vključno z vzdrževanjem in negovanjem stikov s končnimi kupci, vzdrževanjem zalog, dostavo izdelkov, popravilom izdelkov in tudi kreditiranjem kupcev. Distributerji opravljajo funkcijo prodajnih poti za manj zahtevne in splošno standardizirane visokotehnološke izdelke ali pa opravljajo funkcijo prodajnih poti za bolj zahtevne visokotehnološke izdelke in pri tem tesno sodelujejo s prodajnim osebjem proizvajalca izdelkov (Rojec, 2004, str. 72).
- **Internet kot prodajna pot.** Uporaba interneta kot člena prodajne poti na visokotehnoloških trgih odpira veliko pozitivnih sinergijskih učinkov, ki so posledica sobivanja med klasičnimi členi prodajne poti in internetom. Podjetja, ki poslujejo na teh trgih, vedno pogosteje uporabljajo internet kot del prodajnih poti. Naloge in funkcije, ki se opravljajo z internetom, so različne, saj internet kot člen prodajne poti lahko poruši ravnovesje celotne prodajne poti in posledično pripelje do nezadovoljstva kupcev (Mohr, 2001, str. 236). Nekatera visokotehnološka podjetja uporabljajo internet le kot medij za razširjanje informacij o svojih izdelkih in informacij, vezanih na podjetje. Ta podjetja namenoma ne omogočajo direktnega naročanja izdelkov po internetu, ker se s tem poskušajo izogniti konfliktu med klasičnimi členi prodajnih poti in internetom. Poleg tega internet uporabljajo tudi za zbiranje informacij o novih potencialnih kupcih, nato pa zbrane informacije posredujejo ustreznemu členu prodajnih poti. Ta način upravljanja prodajnih poti preprečuje nesoglasja med členi prodajnih poti, ne izkorišča pa polnega potenciala interneta (Mohr, 2001, str. 239). Pri odločitvi o uporabi interneta kot člena prodajnih poti, preko katerega se bo izvajala prodaja, in pri odločitvi, katere izdelke bo podjetje prodajalo preko interneta, je zelo pomembno, da podjetja proučijo prednosti in slabosti tega načina prodaje. Internet je primeren za prodajo visokotehnoloških izdelkov, katerih konfiguracija ni preveč zahtevna, izdelkov, ki ne delujejo v celoviti rešitvi, povezanih z mnogimi izdelki drugih proizvajalcev in izdelkov, ki jih je mogoče na enostaven način vzdrževati in upravljati (Mohr, 2001, str. 242). Pri prodaji izdelkov preko interneta mora podjetje temu načinu prodaje prilagoditi tudi podporne, servisne in tudi logistične procese poslovanja. Prodaja visokotehnoloških izdelkov preko interneta naj bi se praviloma izvajala samo poznanim, tehnično usposobljenim kupcem.

Izbira prodajnih poti

Primarna naloga pri selekciji prodajnih poti je zagotovitev dobrih odnosov z glavnimi kupci (ekonomskimi, tehničnimi in končnimi uporabniki) v vseh fazah življenjskega cikla izdelka. V primeru, da podjetje ne uspe zagotoviti učinkovitih prodajnih poti, so vsa druga prizadevanja za pridobitev in zadovoljitev kupcev več ali manj neuspešna.

Distribucija visokotehnoloških izdelkov je zaradi njihovih tehničnih lastnosti zelo kompleksna. Njihova vrednost je ponavadi relativno visoka, vendar s časom hitro pada, kar pomeni, da je treba količino (zaloge) in čas, ko so izdelki v prodajnih poteh, minimizirati. Poleg tega lahko veliko problemov povzročijo ravno podjetja, ki sodelujejo pri distribuciji naših izdelkov. Narava visokotehnoloških izdelkov je ponavadi takšna, da lahko ravno ta podjetja, ki niso vredna zaupanja, kršijo ali pa vzpodbujajo kršenje naših avtorskih pravic.

V procesu načrtovanja tržnih poti naj podjetje skrbno prouči, koliko nivojev bo vključilo v posamezno prodajno pot ter katere in koliko tržnih poti bo izbralo. Število nivojev, ki jih vsebuje posamezna tržna pot, je zelo odvisno od faktorjev, kot so kompleksnost izdelka, značilnosti trga in zahteve kupcev. Značilno je, da je število nivojev na tržni poti manjše (Hutt in Speh, 2001, str. 369),

- čim večja je koncentracija dejavnosti,
- čim večja je vrednost posameznega nakupa,
- čim višja je tehnološka zahtevnost izdelka.

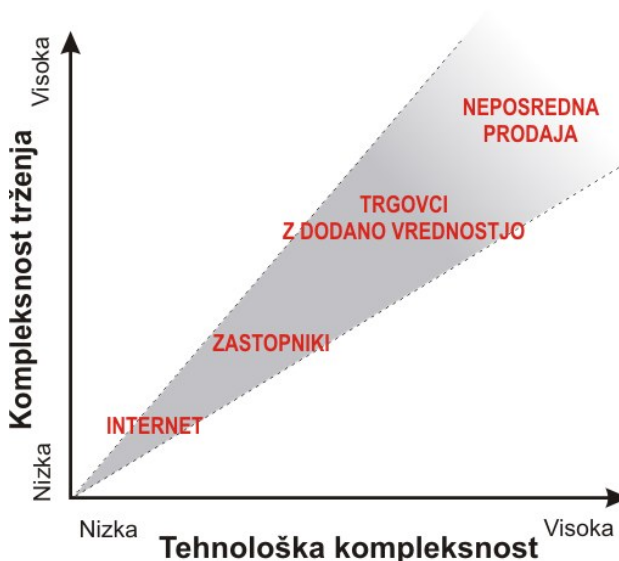
Paul Wiefels (2002, str. 147) je zaradi razmeroma zahtevne izbire najprimernejših prodajnih poti za distribucijo visokotehnoloških izdelkov razvil poseben model, ki je pri tem lahko v pomoč. Pri izbiri primernih prodajnih poti za doseg želenih kupcev si lahko pomagamo z odgovorom na naslednji vprašanji:

- Kako kompleksen je naš izdelek za montažo, nastavitev in uporabo?
- Kako kompleksna je izbira, nakup in nadgradnja našega izdelka?

Prvo vprašanje določa tehnološko kompleksnost izdelka, drugo pa kompleksnost trženja tega izdelka. Na sliki 7 je prikazan model možne izbire primernih prodajnih poti glede na odvisnost med tehnološko kompleksnostjo izdelka in kompleksnostjo trženja tega izdelka.

Na sliki vidimo, da so različne možne prodajne poti linearno razporejene, kar kaže na naravno odvisnost med prodajnimi potmi in izdelki, v primeru, ko je količnik tehnološke kompleksnosti izdelka in trženjske kompleksnosti konstanten. Sivo je označeno področje, znotraj katerega so različne poti relativno prilagodljive. Zunaj tega območja se srečamo z neprimernimi prodajnimi potmi, kar se bo kazalo v neučinkovitem in upočasnjem razvoju trga. V primeru, ko izdelek tehnološko ni kompleksen, hkrati pa trženjsko zelo kompleksen (zgornji levi kvadrant diagrama), imamo opravka z relativno dragimi prodajnimi potmi, ki izdelku nikakor ne morejo dodati dovolj dodane vrednosti, ki bi upravičila

Slika 7: Model izbire prodajnih poti



Vir: Povzeto po Wiefelsu, 2002, str. 147

visoko ceno. V primeru, ko pa je proizvod tehnološko kompleksen, hkrati pa trženjsko relativno nekompleksen (spodnji desni kvadrant diagrama), zahteva izdelek relativno visoko stopnjo storitev za zagotovitev celostne rešitve, ki pa je nikakor ne moremo zagotoviti z uporabo nizkocenovnih prodajnih poti.

Drug pogled na primerno izbiro prodajnih poti je povezan z življenjskim ciklom osvojitve tehnologije (Dataquest, 1997) in govori o tem, da se vrsta prodajnih poti spreminja z obdobjem življenjskega cikla osvojitve tehnologije, v katerem je izdelek. Podrobneje bo ta način predstavljen v poglavju 6.3.1.

Po Mooru distribucija postopnih inovacij poteka po obstoječih prodajnih poteh. Pri radikalnih inovacijah pa se srečamo z novimi, zelo kratkimi in neposrednimi prodajnimi potmi, kjer v začetni fazi proizvajalci poslujejo neposredno s kupci, saj je tak način najučinkovitejši. Vprašanje, ki si ga na tem mestu zastavimo, pa je, če si podjetje sploh lahko privošči takšen način podaje. To pa je že povezano z cenovno politiko, ki jo bomo obdelali v naslednjem poglavju.

Pogosta napaka, ki jo storijo podjetja pri izbiri prodajnih poti, je uporaba že obstoječih in tradicionalno uporabljenih poti v primeru, ko so te izbrane le zato, ker so že vzpostavljene. V tem primeru namreč ustaljeni poslovni procesi upravljajo s tržno strategijo podjetja za novi izdelek, kar pa je seveda napak. Nujno je, da trženjska strategija novega izdelka oz. tehnologije narekuje in usmerja poslovne procese in ne obratno. V nasprotnem primeru lahko novi izdelek doživi celo tržni neuspeh.

5.4 Cenovna politika

Cenovna politika visokotehnološkega izdelka ima bistven vpliv na njegov uspeh na trgu. Kljub temu jo podjetja pogosto zanemarijajo in jo določajo le z vidika financ in ne strateško. Pri tem ne upoštevajo velikega vpliva cene na pozicioniranje izdelka, na zaznavanje kupcev in zaznavanje konkurence ter vpliva na njihove cene.

Struktura stroškov pri proizvodnji visokotehnoloških izdelkov je posebna, saj so njen velik del stroški razvoja, ki so, relativno gledano, veliko večji kot stroški proizvodnje ene enote. Tako na primer proizvodnja prve zgoščenke novega operacijskega sistema Windows, ki vključuje vse stroške razvoja, podjetje Microsoft stane 50 milijonov dolarjev, vsaka naslednja pa le tri dolarje. Stroški proizvodnje visokotehnoloških izdelkov močno padajo s količino proizvedenih izdelkov (Brian, 1996, str. 108), kar običajno odseva v velikih profitnih stopnjah. Podjetja ohranjajo konkurenčnost le v primeru, da trgu predstavljajo vedno nove izdelke, kar pa posledično zahteva visoka vlaganja v raziskave in razvoj. Cenovna politika za obstoječe visokotehnološke izdelke naj upošteva vse prihodnje tehnološke dejavnike ter vse stroške, ki jih bo imelo podjetje z razvojem prihodnjih visokotehnoloških izdelkov, ki bodo zagotavljali dolgoročno konkurenčnost podjetja (Grunenwald in Vernon, 1988, str. 63).

Primerna cenovna politika je odvisna od vrste izdelka, konkurence in stopnje razpršitve inovacije, ki jo izdelek vključuje. Izdelki, ki se v očeh kupcev očitno razlikujejo od konkurenčnih izdelkov, lahko dosegajo višje cene. Tržni vodje lahko konkurirajo z nižjimi cenami, saj pri izdelkih, ki imajo visoke fiksne stroške proizvodnje ali razvoja (izdelki visoke tehnologije), govorimo o ekonomiji obsega. Poleg

tega si tržni vodje zaradi velikosti lažje privoščijo agresivno cenovno politiko. Ta postaja v kasnejših fazah življenjskega cikla izdelka v primerjavi z začetnimi agresivnejša (McGrath, 2001, str. 191).

Z razmahom in dostopnostjo interneta se je zelo povečala transparentnost cen končnih visokotehnoških izdelkov in tudi cen materiala in komponent, ki so vgrajene v te izdelke (Nagle in Holden, 2002, str. 301). Relativno majhno število ponudnikov in velika transparentnost otežuje pripravo cenovnih strategij, ki bi se pretirano razlikovale za posamezne trge oziroma segmente kupcev. Ena od možnosti, ki jo imajo podjetja, je trženje celovitih rešitev in priprava cenovnih strategij za celovite rešitve, kjer se lahko lažje zabrišejo cene posameznih izdelkov. Internet se v veliko primerih uporablja tudi za zbiranje informacij o konkurenčnih ponudbah oziroma za cenovne primerjave med konkurenčnimi podjetji.

Visokotehnološki izdelki so v primerjavi z drugimi izdelki bolj izpostavljeni cenovnim vojnám. Te so pogostejše pri izdelkih, ki imajo visoke fiksne stroške proizvodnje, velike profitne stopnje, še posebej v panogah, kjer imamo opravka s presežkom proizvodnih kapacitet. Podjetje naj predvidi, kako se bo na spremembo cene odzvala konkurenca, če želi doseči želeni učinek. Uspešna cenovna politika izdelkov visoke tehnologije zahteva analizo stroškov, razumevanje zaznavanj kupcev in predvidevanje strateških odločitev konkurentov (Mohr, 2001, str. 256).

Stroški

Stroški pri določanju cene običajno določajo spodnjo mejo, za katero je podjetje pripravljeno izdelek proizvajati. Pozicioniranje kot podjetje nizkega cenovnega razreda je sprejemljivo le v primeru, da ima podjetje v primerjavi s konkurenco občutno nižje stroške in nastopa v panogi, za katero ni verjetno, da bi zamrla zaradi prihoda novih tehnologij. Podjetje, katerega cenovna politika temelji predvsem na strukturi stroškov, običajno ne prepozna vplivov, ki jih ima trg na donosnost. Če visokotehnološko podjetje spregleda vpliv trga na cenovno politiko, je to lahko zanj usodno, saj sta za visokotehnološka podjetja trg in njegov vpliv izredno pomembna (Mohr, 2001, str. 256).

Konkurenca

Cene konkurenčnih izdelkov so za podjetje izhodišče pri postavljanju končnih cen izdelkov. Lahko jih postavijo višje, nižje ali enako kot konkurenca, odvisno od položaja, ki ga na trgu zasedajo oziroma ga želijo zasedeti z novim izdelkom. Na trgu visokotehnoških radikalnih inovacij se večkrat zgodi, da v podjetju menijo, da njihov izdelek zaradi novosti in posebnosti nima konkurence. Takšen odnos je napačen, saj kupec lahko vedno najde zamenljiv izdelek, ki je posledično novemu izdelku konkurenčen. Kupec se lahko vedno odloči, ali bo novo tehnologijo sprejel ali pa bo za zadovoljitev svojih potreb še naprej uporabljal staro. To je razlog, da konkurenca pomeni zelo pomemben del pri določanju cenovne politike visokotehnoških izdelkov in je podjetje nikakor ne sme zanemariti (Mohr, 2001, str. 256).

Kupci

Kupci določajo najvišjo ceno, saj le-ta ne sme biti višja od vrednosti, ki jo izdelek pomeni kupcu (ang. perceived value). Kupci se namreč vedno odločajo med pridobljenimi koristmi in stroški, ki jih imajo z novim izdelkom. Visokotehnološka podjetja to večkrat težko razumejo, saj menijo, da je njihova nova tehnologija tako inovativna in sploh izredna, da so njene prednosti in koristi kupcu očitne. Koristi so za kupce precej širok pojem, ki vključuje ne le funkcionalne koristi (utilitarističen pogled, ki je blizu predvsem tehnikom in tehnološkim navdušencem) temveč tudi operativne koristi (zanesljivost in vzdržljivost izdelka), finančne koristi (možnosti kreditiranja, leasinga ...) in osebne koristi (psihološko-socialna zadovoljitev kupčevih potreb) (Mohr, 2001, str. 256-257).

Podobno podjetja težko razumejo, kaj vse kupci razumejo kot stroške. Ti so lahko denarni (stroški nakupa, prevoza, montaže ...) in nedenarni (tveganje, da nova tehnologija ne deluje ali pa da zastari, stroški, ki jih je kupec imel z nakupom prejšnjih tehnologij, ki z novo niso kompatibilne, npr. LP-CD ...). Za podjetja lahko ti stroški vključujejo tudi čas izpada proizvodnje zaradi namestitve nove tehnologije.

Eden izmed načinov gledanja na stroške, ki jih imajo kupci z nakupom nove tehnologije, so celotni stroški lastništva. Ta vključuje: stroške nakupa (vključno s stroški financiranja), stroške transporta, montaže, servisiranja, porabe energije, potrebne za delovanje nove tehnologije, ter druge operativne stroške, ki nastanejo med življenjsko dobo izdelka. Statistične raziskave kažejo, da pri nekaterih visokotehnoloških izdelkih (npr. računalniška oprema) strošek nakupa dejansko pomeni le okoli 10 % vseh stroškov. Upoštevanje celotnih stroškov lastništva izdelka pri cenovni politiki je tako lahko za podjetje zelo uporabno za pravilno pozicioniranje novih izdelkov na trgu. Na ta način lahko kupcem podjetje pokaže, da je njihov izdelek kljub višji nabavni ceni v primerjavi s konkurenco ugodnejši.

Kot vidimo, sta proučitev in upoštevanje vseh treh dejavnikov (stroškov, kupcev in konkurence) zelo pomembna za vzpostavitev primerne cenovne politike visokotehnoloških izdelkov. V primerjavi z drugimi izdelki posebno mesto zavzemajo kupci. Njih namreč ne zanima, koliko truda in sredstev je bilo vloženo v razvoj, ampak so jim bolj pomembni stroški, ki jih imajo sami z nakupom in uporabo novega izdelka. Pomembno je, da se podjetje zaveda, da so stroški proizvodnje lahko zelo drugačni od vrednosti izdelka, ki jo zazna kupec.

Analiza stroškov in koristi

Ta vrsta cenovne politike temelji na analizi kupčevih stroškov in koristi. Glavno merilo za to vrsto določanja cenovnih strategij je vrednost izdelka, ki jo zaznavajo kupci. Tržniki si za določanje te vrednosti lahko pomagajo z odgovori na naslednja vprašanja (Mohr, 2001, str. 258):

1. *Kako bo kupec izdelek uporabljal?* Tržniki naj natančno razumejo, kako in za kaj bo kupec izdelek sploh uporabljal. Različne končne uporabe izdelka namreč zahtevajo različno analizo stroškov in koristi. Primer: kupec lahko enako računalniško programsko opremo za izračun davkov uporablja profesionalno v majhnem svetovalnem podjetju ali pa zasebno za lastne izračune za odmero

dohodnine. Seveda ta dva kupca zaradi različne uporabe enakega programa vrednotita izdelek precej različno. Zaradi različnih možnosti končne uporabe visokotehnoloških izdelkov morajo tržniki v podjetjih kupce segmentirati. Poleg tega naj se podjetja zavedajo, da kupec ovrednoti stroške in koristi celotnega izdelka (podpora pred nakupom in po njem, servis, kompatibilnost izdelka z drugimi ...) in ne le dela sistema.

2. *Katere koristi prinese kupcu uporaba izdelka?* Različne vrste koristi (funkcionalne, operativne, finančne, osebne ...) so bile obravnavane že prej. Pri njihovi analizi naj se podjetje zaveda, da kupci dejansko kupujejo koristi, ki jih imajo z izdelkom, in ne lastnosti izdelka. To pomeni, da naj se v podjetju že v razvojni fazi izdelka osredotočijo predvsem na koristi, ki jih bo kupec z nakupom izdelka pridobil, in ne le na lastnosti izdelka (kar je sicer zaradi inženirske miselnosti, ki vlada v visokotehnoloških podjetjih, precej pogosto). Podjetja te vrste vse prevečkrat poudarjajo vse mogoče tehnične lastnosti in »čudeže«, ki jih nova tehnologija prinaša, pozabijo pa poudariti, kakšna je uporabna vrednost nove tehnologije in izdelka za kupce.
3. *Kakšni so celotni kupčevi stroški?* Podjetje naj izračuna celotne stroške (denarne in nedenarne) nakupa in uporabe izdelka in naj pri tem razume kupčevo odločanje med koristmi in stroški, ki mu jih novi izdelek prinaša.

Cenovno politiko izdelkov visoke tehnologije je treba začeti graditi že z razvojem, kajti le tako je možno vplivati na njihove lastnosti. Pri tem podjetjem lahko pomagajo zgoraj navedena vprašanja. Poleg tega jim bo takšen način cenovne politike pomagal pri segmentiranju kupcev v različne skupine glede na njihovo vrednotenje izdelka. Na ta način lahko podjetje določi najprimernejšo ceno za vsak segment kupcev posebej in tako optimizira ne le prodajne količine temveč tudi dobiček (Shapiro et al., 1987, str. 106-107; McGrath, 2001, str. 193; Rojec, 2004, str. 75)

5.5 Tržno komuniciranje

Gardner (2000, str. 1072) je v svoji študiji pokazal, da je primeren splet tržnega komuniciranja⁸ (imenovan tudi promocijski splet) pri uspehu visokotehnoloških izdelkov celo bolj pomemben, kot pa pri drugih klasičnih izdelkih. Vzrok za to je v kompleksnosti in slabem poznavanju teh izdelkov in tehnologije s strani kupcev, ki jim je treba izdelke, tehnologijo, s katero delujejo, in njihovo uporabnost predstaviti na kar se da primeren način. Pri tem podjetje komunicira s posredniki, kupci in različnimi javnostmi, ki vplivajo na njegovo poslovanje. Vzporedno s tem pa poteka tudi povratna komunikacija.

Pri sestavi spleta tržnega komuniciranja se moramo zavedati, da z različnimi promocijskimi orodji dosežemo različno število ciljnih kupcev, poleg tega pa se tudi stroškovna učinkovitost teh orodij razlikuje. Stroškovna učinkovitost promocije je opredeljena kot količnik med stroški, ki smo jih imeli s promocijo z določenim promocijskim orodjem, ter številom kupcev, ki jih je to orodje doseglo. Na sliki 8 so v piramidi tržnega komuniciranja razvrščena različna promocijska orodja glede na zgoraj omenjena parametra: stopnja pokritja (dosega) ciljne populacije in stroški kontakta enega kupca. V spodnjem delu

⁸ Splet tržnega komuniciranja vključuje oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi ter osebno prodajo (Kotler, 1996, str. 597).

piramide so promocijska orodja, ki dosežejo širši krog ljudi in imajo relativno nizke stroške na kontakt posameznika, v zgornjem delu pa tista orodja, ki so relativno draga (visoki stroški za komunikacijo s posameznikom) in hkrati dosežejo zelo ozek in izbran del ciljne populacije (Mohr, 2001, str. 277).

Največkrat se tržno komuniciranje ne opravlja zgolj z enim samim orodjem, temveč s spletom aktivnosti, kar ponuja sinergične učinke in praviloma znižuje stroške zaradi večjih učinkov. Nobeno komunikacijsko orodje ne sme biti uporabljeno v izolaciji ali brez upoštevanja drugih orodij. Uporaba elementov komuniciranja in njihova kombinacija naj bo koordinirana glede na ciljni trg, lastnosti izdelka, velikost promocijskega proračuna ter glede na možnost merjenja (Hribovšek, 2003, str. 3).

Teorija, ki je osnova konceptu piramide tržnega komuniciranja (glej sliko 8), pravi, da podjetje ne sme uporabljati orodij z vrha piramide, če ne uporablja tistih z dna. Promocijska orodja, ki so pri dnu piramide, namreč ustvarjajo zavest in prepoznavnost izdelka, podjetja ali blagovne znamke. Tako na primer lahko podjetje najprej najavi nov izdelek v obliki članka v kateri izmed strokovnih revij, na svoji spletni strani ali pa v obliki neposredne pošte. Ko potencialni kupci pokažejo zanimanje, jih lahko nagovorimo bolj osebno preko telefona, elektronske pošte ali pa z obiskom našega prodajnega osebja (Mohr, 2001, str. 277).

Slika 8: Piramida tržnega komuniciranja



Vir: Povzeto po Amesu, 1984, str. 253

Poleg tega se je treba zavedati, da vladajo precejšnje razlike v pomembnosti posameznih orodij pri promocijskem spletu za visokotehnološke in druge izdelke. Na to opozarjajo prenekateri avtorji, ki se ukvarjajo s trženjem visokotehnoloških izdelkov (Drnovšek, 2003; Gardner et al., 2000; Mohr, 2001; Moore, 1999, 1995). Znano je, da večina visokotehnoloških podjetij namenja le malo izdatkov za klasične tržne dejavnosti; v nizkih izdatkih za trženje vidijo najpomembnejši vir stroškovne učinkovitosti. Svoje izdelke in storitve raje tržijo prek osebnih poznanstev in mrež ter vlagajo sredstva v navezovanje dolgoročnih odnosov s kupci.

Oglaševanje kot trženjsko orodje promocije visokotehnoloških izdelkov izgublja večino svoje učinkovitosti. Po mnenju mnogih so stiki z javnostjo bolj zanesljivi kot oglaševanje. Poleg tega se visokotehnološki izdelki že tradicionalno zanašajo na publiciteto in pozornost medijev v splošnem, kadar so naznanjeni novi izdelki kot tudi pri obveščanju in izobraževanju o njihovi uporabi in koristih. Prodajne promocije ne uporabljajo klasičnih oblik, kot so popusti in druge kratkoročne spodbude, ampak se ozirajo proti dolgoročnim koristim, kajti podjetja stremijo k vzpostavitvi dolgoročnih razmerij s svojimi kupci.

Cilj tržnega komuniciranja, ki ga želijo doseči podjetja s komuniciranjem na visokotehnoloških trgih, je zmanjšanje negotovosti. Cilj je pripraviti komunikacijsko strategijo, ki bo poudarjala zanesljivost ponudnika visokotehnoloških izdelkov, varnost v medsebojnem sodelovanju in s katero bi poučevali ciljno publiko. Podjetja, ki poslujejo v visokotehnoloških dejavnostih, so zaradi lastnosti svojih izdelkov in dejavnikov, kot so cena izdelka, zaupanje v ponudnika, kakovost izdelkov ter kratek življenjski cikel visokotehnoloških izdelkov, ki vplivajo na nakupne odločitve, prisiljena pripraviti jasno predstavitev prednosti in novosti izdelkov ter pravočasno najaviti nove izdelke (Viardot, 1998, str.183).

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili nekatera komunikacijska orodja, ki so še posebej značilna za promocijo visokotehnoloških izdelkov.

5.5.1 Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so pomembno tržno-komunikacijsko orodje, ki ima velike možnosti tako za izgradnjo prepoznavnosti in priljubljenosti kot za repozicioniranje in zaščito izdelkov. Pri visokotehnoloških podjetjih se, čeprav večkrat nenačrtovano, pogosto uporabljajo za komunikacijo s kupci in drugimi javnostmi. Oddelek za odnose z javnostmi v podjetju ali pa zunanja agencija, ki skrbi za odnose podjetja z javnostmi, tako opravlja različne dejavnosti (odnosi z mediji, publiciteta izdelka, podjetniška komunikacija, lobiranje in svetovanje), med katerimi niso vse usmerjene zgolj v doseganje ciljev trženja (Kotler, 1996, str. 677). Z njimi si podjetja ustvarjajo svoje dobro ime v očeh kupcev, lokalnih okolij, v katerih delujejo, delničarjev in drugih javnosti (npr. vladnih uradov).

Staro ime za odnose z javnostmi v okviru trženja je publiciteta, katere naloga je bila zgolj v tem, da zagotovi prostor – v nasprotju s plačanim prostorom – v časopisih, na radiu in televiziji z namenom promovirati izdelek, organizacijo ali osebo. To podjetje lahko doseže z organizacijo novinarskih konferenc, pošiljanjem izjav za javnost ali pa z organizacijo različnih dogodkov. Ravno to pa so načini, ki jih visokotehnološka podjetja največkrat uporabljajo za informiranje javnosti o svojih, predvsem novih izdelkih.

Dve ključni lastnosti orodij odnosov z javnostmi, na podlagi katerih se podjetja odločajo za uporabo teh orodij pri uresničevanju zastavljenih ciljev, sta verodostojnost⁹ in stroški (Smith, 1993, str. 277-281). Kljub temu da so odnosi z javnostmi na piramidi tržnega komuniciranja nad oglaševanjem (slika 8, str. 31), so večkrat cenejši kot oglaševanje. V absolutnem in relativnem merilu so stroški za odnose z javnostmi zelo nizki, še posebej, če upoštevamo njihove možne učinke. Medtem ko velika podjetja namenijo velike vsote denarja za specializirane agencije za odnose z javnostmi, velja na drugi strani za

⁹ Občinstvo uredniški prispevek zazna kot bolj verodostojnega, saj naj bi ga napisal (nepristranski, strokovni) novinar, oglas pa zazna kot manj verodostojno plačano in nepreverjeno informacijo. Veliko večji učinek na končno porabo ima tako uredniško napisani članek. Uredniški članki se lahko uporabljajo tudi kot dopolnilo oglaševalskim akcijam. Raziskave so potrdile, da je uredniško spisani članek trikrat bolj verodostojen kot podobno sporočilo, posredovano preko oglasa (Schreiber, 1994, str. 83). Takšen način komunikacije zelo zmanjšuje občutek negotovosti pri uporabnikih, kar je na visokotehnoloških trgih zelo pomembno in primerno. Kljub večji verodostojnosti pa obstajajo tudi pomanjkljivosti, saj je težko vplivati na vsebino uredniškega sporočila. Velja pa tudi, da vsaka publiciteta ni dobra publiciteta. Negativna ali časovno netočna publiciteta ima podoben ali pa celo bolj negativen učinek kot njeno pomanjkanje (Zalud, 1999, str. 88).

mala visokotehnološka podjetja na začetku poslovne poti, da so odnosi z javnostmi zanje najcenejša oblika promocije, saj zahtevajo predvsem čas, ideje ter nekaj dodatnih stroškov za izvedbo programa. Pri uspešnih odnosih z javnostmi so ključnega pomena: izbira medijev, ustrezno spisana izjava, pravočasno odposlano sporočilo ter vodenje odnosov z mediji (Balažič, 2000, str. 1-18). Uspešni odnosi z javnostmi imajo za podjetje naslednje pozitivne posledice: izognejo se nasičenosti z oglasi, sprožajo dodatne poizvedbe, omogočajo doseganje specifične skupine in gradijo ugled. Za podjetja pa so nevarne predvsem pomanjkljivosti odnosov z javnostmi. Glavne med njimi so: manjši nadzor, popačenje sporočila in nekonsistentnost (Belch, 1993, str. 639-645).

Mnogo visokotehnoloških podjetij poskuša vplivati na tiste ljudi, ki so v njihovem poslu vplivni. Tako si zagotovijo publiciteto in promocijo od ust do ust. Zaposleni v odnosih z javnostmi tako posvečajo veliko časa pridobivanju strokovnjakov, ki lahko vplivajo na veliko število morebitnih potencialnih kupcev. Mnenje »nevturalnih«, strokovnih, tretjih oseb v strokovni javnosti, mnenjskih voditeljev, drugih priznanih podjetij ali avtorjev strokovnih člankov v priznanih časopisih in revijah pomaga podjetju pri ustvarjanju in zagotavljanju širšega mnenja o kakovosti njihovih izdelkov. S temi vplivneži podjetje signalizira razlike v kakovosti in učinku svojega izdelka v primerjavi s konkurenco in jasno pokaže pomembnost inovativnega razvoja (Keller, 2003). Ker se blagovna znamka na visokotehnoloških trgih ne ustvarja skozi desetletja, temveč se ustvari hitro, v obdobju nekaj mesecev, je dajanje izdelkov vplivnežem v brezplačno uporabo primeren način za zagotovitev in stimuliranje publicitete, odnosov z javnostmi, informiranja od ust do ust in prepoznavnosti blagovne znamke.

5.5.2 Blagovna znamka

Kotler (1996, str. 444) pravi, da je blagovna znamka predvsem obljuba prodajalca, da bo dosledno ponujal kupcem določene lastnosti, koristi in storitve. Je dokaj zapleten simbol, ki lahko hkrati sporoča več stvari: kupca spomni na določene lastnosti in koristi izdelka, pove nekaj o vrednotah proizvajalca, lahko pomeni kulturo ter nakaže osebnost kupca, ki kupuje določeno blagovno znamko.

Prepoznavnost podjetja in prepoznavnost njegovih blagovnih znamk je v visokotehnoloških dejavnostih velika konkurenčna prednost. Nekateri avtorji celo trdijo, da je prepoznavnost podjetja in njegovih blagovnih znamk veliko pomembnejša v visokotehnoloških dejavnostih, kot je pomembna pri končnih izdelkih za široko potrošnjo (Mohr, 2001, str. 282; Morris, 1996, str. 79).

Uspešno upravljanje z blagovno znamko pomaga privabiti in obdržati kupce, hkrati pa je zelo dobra osnova za uspešno in predvsem lažje lansiranje novega izdelka na trg. Poleg tega blagovna znamka pomaga podjetju pri najavljanju novih izdelkov. Mednarodne raziskave so pokazale, da ima uspešna blagovna znamka pozitiven vpliv na kredibilnost pri najavah novih izdelkov (Sattler in Schirm, 2004, str. 4), pomaga pa tudi pri izgradnji dobrih odnosov s poslovnimi partnerji, vzdržuje dobro komunikacijo in odnose med zaposlenimi in ne nazadnje izboljšuje finančni položaj podjetja. Močna blagovna znamka je namreč razlog, da so kupci pripravljeni za izdelek plačati več, poleg tega pa povzroči, da so kupci pripravljeni kupiti druge, kompatibilne sorodne izdelke po višji ceni od tržne (Ward, Light in Goldstone, 1999, str. 95).

Kljub temu da večina managerjev v visokotehnoloških podjetjih misli, da je tržni uspeh njihovih izdelkov odvisen predvsem od razmerja med ceno in tehničnimi lastnostmi¹⁰ (Parker, 1998, str. 20), je upravljanje z blagovno znamko ena ključnih aktivnosti, ki odloča o tržni uspešnosti visokotehnološkega izdelka (Ward, Light in Goldstone, 1999, str. 85). Druge pogoste napačne predstave o visokotehnoloških blagovnih znamkah se nahajajo v tabeli 6.

Tabela 6: Napačne predstave o visokotehnoloških blagovnih znamkah

Visokotehnološke blagovne znamke	
Napačne predstave	Realnost
Tehnološki izdelki so kupljeni na podlagi razmerja med ceno in zmogljivostjo.	Cena in zmogljivosti so pomembne, vendar imajo na odločitev o nakupu vpliv tudi drugi dejavniki. Poleg tega različni kupci različno vrednotijo posamezne lastnosti izdelka.
Veliki stroški prehoda na novo tehnologijo so ključni za velike marže.	Resnično, vendar kratkoročno razmišljanje. Kupci se ne želijo počutiti omejene, poleg tega pa konkurenca hitro ponudi nove privlačne izdelke z boljšimi lastnostmi in nižjo ceno.
Blagovna znamka je uporabna za izdelke, kjer diferenciacija ni možna ali pa je zelo majhna.	Takrat je žal že prepozno. Moč blagovne znamke pri zagotavljanju zaupanja pri obljubah o lastnostih novega izdelka je bistveni del diferenciacije.
Blagovna znamka je nekaj, kar ustvarja trženjski oddelek; vključuje oglaševanje, razstavne sejme, prodajne publikacije ... Rezultate je zelo težko meriti.	Obljubljena vrednost naj odseva iz vsakega dela celovitega izdelka na način, ki je merljiv. Tudi zaupanje, ki je psihološke narave, je možno meriti in povezati s poslovnimi rezultati.

Vir: Povzeto po Wardu, Lightu in Goldstonu, 1999, str. 87

Glavna naloga vseh trženjskih aktivnosti v podjetjih, ki se želijo razlikovati od konkurence, naj bo ustvarjanje in vzdrževanje obljub o koristih, lastnostih in storitvah, ki jih kupec pridobi z nakupom izdelka. To pa ni le naloga trženjskega oddelka temveč vseh oddelkov v podjetju. Koristi, ki jih izdelek prinaša kupcu, so lahko zelo različne (v primeru visokotehnoloških izdelkov se največkrat poudarja superiorna tehnologija). Ravno zato je treba vnaprej vedeti, komu želimo izdelek prodati in kakšne koristi izdelek kupcu sploh prinaša. V primeru, da s tem niso seznanjeni vsi oddelki v podjetju, lahko pride do nasprotujočih si informacij in reakcij, ki se kažejo v kupčevi zmedenosti ali celo razočaranju in jezi.

Blagovno znamko podjetje dosledno gradi na podlagi določenih koristi, ki jih obljublja kupcem. Pri tem naj pazi, da obljube lahko tudi dejansko uresniči in da jih ni preveč. Če je obljub preveč, se kupci lahko zmedejo, kar spet povečuje negotovost. Zato je treba določiti vrsto koristi in ciljno skupino kupcev vnaprej, pri tem pa paziti, da se obljubljene koristi skladajo s potrebami ciljne skupine kupcev. Poleg

¹⁰ To zmotno prepričanje večinoma zelo tehnično usmerjenih managerjev temelji na dveh osnovah. Prvič, da blagovna znamka vpliva na odločitve o nakupu le takrat, ko so ti iracionalni ali emocionalni (npr. detergenti, oblačila, avtomobili). Drugič, da je upravljanje z blagovno znamko stvar oddelka za trženje ali prodajo in ni v domeni celotnega podjetja ali celo oddelka za raziskave in razvoj. Oddelek za trženje je namreč pristojen za logotip, trgovski zaščitni znak, slogan ali oglaševalsko kampanjo podjetja; to pa je blagovna znamka.

tega naj bodo obljubljeni koristi značilno različne od tistih, ki jih ponuja konkurenca, kar je na visokotehnoloških trgih še poseben izziv, saj konkurenčna podjetja v hipu prevzamejo najboljše tehnološke rešitve. Veliko visokotehnoloških podjetij je prepričanih, da so tehnične zmogljivosti njihovih izdelkov tiste, s katerimi bodo zgradili svojo blagovno znamko. Takšno razmišljanje ni najustreznejše, saj so tehnične zmogljivosti visokotehnoloških izdelkov pri kupcih pričakovane in so tako na visokotehnoloških trgih pogoj, ki pa podjetja od drugih ne razlikuje dovolj. Poleg tega konkurenca prej ali slej začne posnemati njihove rešitve. Blagovno znamko lahko podjetja gradijo tudi tako, da kupcem obljubijo vrhunske tehnične lastnosti izdelka, podprte z izredno kakovostjo ali storitvami. Poleg tega pa se lahko predstavljajo kot prvi, ki so uvedli novo tehnološko rešitev, kar jih bistveno bolj ločuje od konkurence.

Zaradi izjemno kratkega življenjskega cikla visokotehnoloških izdelkov je graditev blagovne znamke posameznemu izdelku izjemno drago in nesmiselno. Veliko primerneje je, da podjetje gradi enotno blagovno znamko podjetja ali eventualno ideje ali določene rešitve, saj tako izkoristi vse prednosti že zgrajene blagovne znamke. Eden izmed načinov, ki je pri visokotehnoloških podjetjih zelo pogost, je uporaba družinskih blagovnih znamk; podjetje obstoječemu imenu podjetja ali tehnologije doda ime posamezne rešitve ali verzije (npr. Microsoft Word, Microsoft Office, Microsoft Explorer ...). Na ta način podjetja jasno pokažejo, da ponujajo nov izdelek, poleg tega pa kljub temu izrabijo vse prednosti enotne blagovne znamke, ki je generirana v »družinskem imenu« (Keller, 2003).

Za visokotehnološke dejavnosti je značilno, da podjetja uporabljajo dva načina označevanja skupin izdelkov in razvijanja blagovne znamke (Mohr, 2001, str. 284). V primeru, da na trgu obstajajo znane potrebe in želje kupcev po visokotehnoloških izdelkih, večina podjetij skupino izdelkov poveže tudi z imenom podjetja, kar omogoča večjo prepoznavnost skupine izdelkov. Izdelki oziroma skupina izdelkov je individualizirana z lastnim imenom in zaščitena ter promovirana z imenom podjetja. Za izdelke, ki temeljijo na popolnoma novi tehnologiji, ki prinaša in omogoča zadovoljevanje potreb in želja na popolnoma nov način, pa večina podjetij v visokotehnoloških dejavnostih uporablja imena za skupine izdelkov ali rešitve, ki niso v nobeni povezavi z imenom podjetja. Prednost nepovezovanja imena podjetja z izdelkom, se pokaže v primeru neuspeha podjetja z novim izdelkom in v primeru, da podjetje nima ugleda na področju, ki mu je namenjen nov izdelek oziroma skupina izdelkov.

Poleg tega si podjetje pri graditi močne blagovne znamke pomaga tudi z drugimi aktivnostmi. Oglaševanje, predvsem pa primerni odnosi z javnostmi, ki poudarjajo blagovno znamko, so kljub temu da inženirji pogosto menijo drugače, zelo pomembni pri ustvarjanju močne blagovne znamke. S pojavljanjem v medijih, ki so blizu ciljnim kupcem, podjetje ustvari svojo prepoznavnost še preden predstavi nov izdelek širši javnosti. Na drugi strani promocijske prodaje, ki temeljijo na nizkih cenah, rušijo moč blagovne znamke in kot take za visokotehnološka podjetja niso primerne.

5.5.3 Najave

Najava je formalen, preudaren način komuniciranja z deležniki, ki jim podjetje jasno pokaže svoje namene v prihodnosti, še preden izvede katerokoli drugo trženjsko aktivnost. Zaradi svoje

prilagodljivosti in nestanovitnosti visokotehnoloških trgov se najave često uporabljajo za strateško trženjsko komunikacijo (Mohr, 2001, str. 290).

Prednosti najav

Za uporabo najav obstaja več razlogov. Našteti so v tabeli 7. Eden glavnih je želja podjetja po zagotovitvi *prednosti pred konkurenco* na trgu. Podjetje z najavo ustvari določene prepreke za vse druge proizvajalce podobnih izdelkov, saj kupcem ponudi rešitev, s tem vpliva na njihovo obnašanje in ga usmeri, kljub temu da dejanski izdelki še niso dobavljivi.

Tabela 7: Prednosti in slabosti najav

Prednosti	Slabosti
▪ Prednost prvega na trgu. ▪ Spodbudi povpraševanja. ▪ Vzpodbudi kupce, da odložijo nakup. ▪ Pomaga kupcu pri načrtovanju. ▪ Podjetje pridobi povratne informacije. ▪ Spodbudi razvoj komplementarnih izdelkov. ▪ Pomaga ustvariti vodilni položaj na trgu.	▪ Izzovejo konkurenco. ▪ Zamujanje s predstavitvijo močno škodi ugledu podjetja. ▪ Kanibalizem obstoječih izdelkov. ▪ Kupci se lahko zmedejo. ▪ Lahko se vzbudijo interni spori. ▪ Vzpodbujajo ukrepe urada za varstvo konkurence.

Vir: Povzeto po Mohrovi, 2001, str. 290

Najave *spodbudijo povpraševanje*, saj pomagajo vzbuditi govorice o novi rešitvi, ki prihaja na trg, in tako pospešijo posvojitev in razpršitev inovacije, ko je izdelek dejansko predstavljen. Poleg tega da spodbudijo zanimanje in povpraševanje kupcev o novem izdelku, vzpodbudijo kupce k temu, da *odložijo nameravani nakup* do predstavitve nove rešitve. Ta učinek je največkrat opazen predvsem pri zahtevnih dobrinah, ki jih kupci ne kupujejo prav pogosto. Z najavami podjetje kupcu pomaga pri *načrtovanju njegovih nakupov*. Še več, kupci, distributerji in drugi udeleženci prodajnih poti se lahko na predstavitev novega izdelka pripravijo, proizvajalec pa pridobi od kupcev dragocene *povratne informacije*. Prav tako proizvajalci *komplementarnih izdelkov* pridobijo čas za razvoj in trženje. Vse to govori v prid namenu podjetja, da tudi z najavami pomaga *ustvariti in obdržati položaj vodilnega na trgu*.

Slabosti najav

Najave pa prinašajo tudi nekaj slabosti, ki jih je treba pretehtati, ko se podjetje odloča za najavo novega izdelka. Najava lahko *izzove konkurenco* in ji s tem da možnost odzivanja na napovedani izdelek. V primeru, da podjetje zamuja s predstavitvijo napovedanega izdelka, lahko konkurenca v tem času že predstavi rešitev, ki je zelo podobna napovedani in si s tem zagotovi vodilni položaj na trgu. Ravno ta možnost največkrat zavira podjetja, da bi pogostejše uporabljala najave. Raziskave namreč kažejo negativno korelacijo med uporabo najav in željo podjetja po »biti prvi (pionir) na trgu« (Calantone in Schatzel, 2000, str. 28).

Zaradi narave visokotehnoloških izdelkov (kompleksnost) so *zamude pri predstavitev* dokaj pogoste, poleg tega pa se lahko zgodi, da predstavljene lastnosti izdelka niso enake napovedanim. Te težave proizvajalcu zmanjšujejo ugled v očeh kupcev, kar je za podjetje lahko tudi usodno, še posebej, če se

združi s *kanibalizmom*. Z najavo nove rešitve prodaja obstoječih sorodnih rešitev podjetja običajno pade, saj kupci odložijo svoj nameravani nakup. Ravno zaradi tega je izjemno pomembna primerna časovna uskladitev najav in predstavitev, kar bo podrobneje predstavljeno v nadaljevanju.

Najave lahko privedejo do *internih sporov* med različnimi oddelki. Razvojni oddelek (inženirji) si želijo razvijati novo rešitev v največji tajnosti in jo predstaviti trgu šele, ko bo povsem nared. Tržni in pa finančni oddelek pa si želita informacijo o novem izdelku poslati na trg čimprej, ker vidijo le prednosti najav. Uskladitev med temi željami je lahko precej zahtevna, še večji problem pa nastane v primeru zamud s predstavitvijo, saj se s tem pojavijo negativne strani najav. To lahko odseva v poslabšanih odnosih med oddelki, ki še zavrejo nadaljnji razvoj in upočasnijo predstavitev napovedanega izdelka. (Mohr, 2001, str. 291).

Pri podjetjih, ki na trgu zasedajo vodilne položaje, lahko najave spremenijo razmere na trgu tako močno, da *posreduje Urad za varstvo konkurence*. Tudi to je eden izmed razlogov, zakaj se velika, močna podjetja ne odločajo za najave novih izdelkov, če niso povsem prepričana, da bodo ti izdelki na trg dejansko prišli. Dominantna podjetja na trgu so tako izpostavljena še večjim zakonskim omejitvam pri manipulaciji in pridobivanju kupcev z najavami, saj najava lahko povzroči, da se kupci ne odločijo za nakup konkurenčnih izdelkov, s tem pa se konkurenčne razmere na trgu lahko precej spremenijo, kar povzroči ukrepanje Urada za varstvo konkurence.

Taktika pri najavah

Pri predstavitvi prednosti in slabosti najav smo lahko videli, da je taktika, ki vključuje časovni načrt, vrsto, količino in načine posredovanja informacij (komunikacijo) ter vrsto publike, ki ji bo najava posredovana, izjemnega pomena za uspešnost najav in pridobitev konkurenčne prednosti (Mohr, 2001, str. 292-293).

Pri oblikovanju časovnega načrta za najavo in predstavitev novega izdelka naj podjetje pretehta različne dejavnike, ki vključujejo prednosti in slabosti najav, odvisno od stopnje inovativnosti in kompleksnosti izdelka, vrste ciljnih kupcev in njihovih stroškov, ki jih imajo z uporabo izdelkov drugih proizvajalcev, vrste in stopnje vpletenosti uporabnika pri nakupu ter časovnih načrtov dokončne opredelitve lastnosti izdelka. Izdelki, ki za svoje uspešno delovanje potrebujejo veliko komplementarnih izdelkov, so tehnološko zelo novi in drugačni od obstoječih, so kompleksni ali pa zahtevajo dolg nakupni proces, poleg tega pa so stroški zamenjave za kupca zelo visoki, zahtevajo zgodnejše najave, ki so časovno precej odmaknjene od predstavitev. Pozne najave pa se uporabljajo pri izdelkih, ki zahtevajo varovanje informacij pred konkurenco, katerih končne lastnosti se določijo relativno pozno v procesu razvoja, in pri tistih, pri katerih je velika možnost kanibalizma. Eden izmed izhodiščnih načinov za določitev primerne časovnega načrta najav je upoštevanje nakupnega cikla kupcev. Primer: če kupec potrebuje za odločitev o nakupu povprečno šest mesecev, potem je sprejemljivo, da podjetje najavi nov izdelek šest mesecev pred dejansko predstavitvijo (Eliashberg in Robertson, 1988, str. 290).

Podjetje se mora odločiti, koliko in katere informacije bo posredovalo javnosti v najavi. Preveč informacij lahko pomaga drugim podjetjem hitreje razviti njihovo konkurenčno rešitev, premalo informacij pa ne doseže svojega namena pri kupcih. Nekatere najave vsebujejo informacije o tem, kako novi izdelek deluje, kakšne bodo njegove značilnosti in njegove lastnosti v primerjavi z obstoječimi izdelki. Na drugi strani pa imamo, predvsem pri podjetjih z močno, priznano blagovno znamko, najave, ki so zelo skope, a kljub temu dosežejo svoj namen. Informacije o cenovni politiki in dobavnih rokih so navadno drugega pomena.

Nadalje je za uspešnost najav pomemben način posredovanja informacij. Najave so lahko posredovane publiki na različne načine. Pogosto so novi izdelki najavljeni na različnih sejnih, tiskovnih konferencah, v oglasih ali pa v člankih strokovnih publikacij.

Ciljna publika, ki ji podjetje najprej najavi nov izdelek, je odvisna predvsem od cilja, ki ga želi podjetje z najavo doseči. Če želi podjetje v prvi vrsti pridobiti kupce, bo novi izdelek najavljen njim. Če pa želi podjetje signalizirati svoj namen (npr. zaradi pridobitve potrebnih dodatnih sredstev) predvsem svojim delničarjem, bodo najavili svoje načrte njim. Podobno lahko podjetje najavi nov izdelek zaradi različnih razlogov svojim partnerjem ali pa celo konkurenci.

Eliashberg in Robertson (1988, str. 290-291) sta v svoji študiji o najavah novih izdelkov pokazala še, da so najave primerne:

- za podjetja z manjšim tržnim deležem in za tista, ki nimajo skrbi zaradi zakonov, povezanih z varstvom konkurence;
- za manjša podjetja, pri katerih je kanibalizacija manj možna;
- ko je verjetnost, da se bodo konkurenčna podjetja odzvala na najavo, majhna; ta pojav je pogost v visokotehnoloških panogah, kjer so raziskave, razvoj ter tehnologija specializirani (npr. farmacevtska industrija) ali pa v panogah, kjer sta uporaba in spoštovanje patentov pogosta;
- ko izdelek od kupca zahteva veliko novega učenja ali pa so stroški prehoda na nov izdelek visoki; najave opogumijo kupce za prehod na novo tehnologijo, saj jim dajo možnost, da se nanjo pripravijo in se ji prilagodijo.

Po drugi strani podjetja z najavami ne pridobijo, če:

- proizvajajo širok nabor izdelkov in bi najava kupce odvrnila od kupovanja obstoječih izdelkov;
- so podjetja velika in je tveganje zaradi izrabe prevladujočega tržnega položaja večje.

6 Model življenjskega cikla osvojitve tehnologije

6.1 Predstavitev modela življenjskega cikla osvojitve tehnologije

Sodoben način analize trženjskih strategij na visokotehnoloških trgih je lahko model življenjskega cikla osvojitve tehnologije, ki ga je po večletnem opazovanju vedenja podjetij v Silicijski dolini razvil Geoffrey Moore (1999). Model, ki ga vidimo na sliki 9, temelji na Rogersovem (1962) modelu razpršitve inovacij in kaže na to, da je možno napovedati poslovni uspeh podjetja pri uvajanju novega izdelka na trg, če podjetje pozna fazo življenjskega cikla tehnološkega izdelka, v kateri je. Faze¹¹ življenjskega cikla so podobno kot pri Rogersu opredeljene z lastnostmi petih skupin kupcev: inovatorjev, vizionarjev, pragmatikov, konservativcev in skeptikov. Po začetnem uvajanju v nišnih trgih in srečevanju s kupci vizionarji, končni uspeh visokotehnološkega izdelka temelji na širini uveljavitve na trgu (podjetje doseže fazo »glavne ulice«¹²). Vpeljava novega izdelka na trg je v modelu primerjana s kegljanjem; osrednji (prvi) kegelj (tržni segment) sproži padec preostalih oziroma razširitev na množični trg.

Za dolgoročni tržni uspeh tehnološkega izdelka je po modelu pomembno, da preide področje »brezna«, oziroma začetnega trga; sestavljajo ga predvsem kupci inovatorji in vizionarji, ki jim novost tehnološke rešitve pomeni več od dodane vrednosti izdelka. Napotek modela je, da se podjetje, uvajalec novega tehnološkega izdelka, ne sme pustiti zapeljati začetnemu navdušenju na trgu, ki ga nad izdelkom izkazujejo inovatorji. V praksi se pogosto zgodi, da podjetja precenijo začetno povpraševanje in prehitro vložijo prevelika sredstva v množično proizvodnjo, torej še preden razvijejo izdelek, ki je komercialno zanimiv za večje število tržnih segmentov. Začetno navdušenje namreč ni pravi odsev ravni povpraševanja; za pravi prodor mora podjetje prepričati pragmatično skupino kupcev, ki so osredotočeni na uporabno vrednost izdelka (Drnovšek, 2003, str. 222).

Slika 9: Model življenjskega cikla osvojitve tehnologije – inovativnega izdelka



Vir: Prirejeno po Mooru, 1995

¹¹ Posamezne faze življenjskega cikla osvojitve tehnologije bodo podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

¹² Ang. main street

Uspeh podjetja v posamezni fazi življenjskega cikla je torej odvisen od poznavanja dveh dejavnikov: lastnosti kupcev in značilnosti faze na krivulji življenjskega cikla osvojitve tehnologije.

Značilnosti, povezane s skupinami kupcev (Mohr, 2001, str: 151-153):

- **Inovatorji** so tehnološki navdušenci, ki jih izdelek zanima predvsem s tehnološkega vidika. Navdušuje jih že misel na to, da bodo v svojem krogu prvi osvojili neko novo tehnologijo. Podjetjem ne postavljajo posebnih razvojnih zahtev; radi preskušajo in se igrajo s tehnologijami. Tolerirajo porodne težave novega izdelka in so proizvajalcu pripravljeni pomagati pri njihovem odpravljanju. Navadno pričakujejo nižjo ceno izdelka v zameno za testiranja. Na medorganizacijskih trgih imajo ti kupci velik vpliv na uvajanje novih tehnologij, ko informacijo o novi tehnologiji prenesejo vizionarjem. Inovatorji so s komercialnega vidika nezanimivi, saj nimajo moči za sprejemanje nakupnih odločitev, kljub temu pa so za visokotehnološko podjetje ključni, saj pomenijo pot do naslednjih skupin kupcev.
- **Vizionarji** so tisti, ki nov tehnološki izdelek začnejo uporabljati prvi. Ta skupina je manj kot v raziskovanje usmerjena v izkoriščanje tehnologije in jo nov izdelek zanima predvsem z vidika konkurenčnih prednosti oziroma dodane vrednosti, ki jih prinaša. Privlači jih veliko tveganje, ki obeta veliko zadovoljstva. Tržno gledano, je za uvajalca novega izdelka zelo pomembna, saj ima dovolj moči v organizaciji, da vanjo vpelje in preskusi tržno inovacijo oziroma novo tehnologijo. Poleg tega vizionarji niso preveč občutljivi za cene, saj so pripravljeni za tehnologijo, od katere veliko pričakujejo, plačati nadpovprečno ceno. Tako inovatorji kot vizionarji so, tehnološko gledano, lahka tarča uvajalca inovacije. Eni in drugi pa zahtevajo svojim potrebam prilagojene rešitve, hitre odgovore ter visokokvalificirano pomoč v primeru vprašanj. Ta skupina kupcev je, seveda če jim je inovacija všeč, pripravljena sama pripomoči k temu, da bo izdelek tudi deloval.
- **Pragmatiki** so zgodnja večina kupcev, ki bolj kot v tehnološko revolucijo verjamejo v tehnološko evolucijo. Pričakujejo popolnoma delujoč in uporaben izdelek in ne dopuščajo napak. Poleg tega ne želijo zgolj izdelka, temveč rešitev, prilagojeno njihovim specifičnim potrebam, ter zanesljiv servis in pomoč. Če so z rešitvijo zadovoljni, za uvajalca inovacije postanejo odločilna referenca. Pragmatiki v podjetju (na medorganizacijskih trgih) vrednostno izvedejo največ nakupov visokotehnoloških izdelkov, pri čemer se najpogosteje odločajo predvsem za uveljavljene ponudnike. Glavni razlog za njihov nakup je želja po izboljšanju produktivnosti njihovega podjetja. Ker želijo tveganje z nakupom nove tehnologije zmanjšati do minimuma, sledijo trem načelom (Moore, 1995, str. 66):

»Ko je čas za to, vsi skupaj, naenkrat osvojimo novo tehnologijo!« To povzroči velik skok v povpraševanju.

»Ko izberemo ponudnika nove rešitve, izberimo vsi istega!« Kar pomeni, da se v tem obdobju izoblikuje tržni vodja.

»Ko se že zgodi prehod na novo tehnologijo, naj se zgodi čim hitreje!« Kar pomeni, da ta faza poteka izjemno hitro.

Ta kategorija kupcev načeloma ne kupi novega izdelka brez pozitivne reference katerega od svojih kolegov. To pa je običajno zopet nekdo izmed pragmatikov, ki ima drugačen pogled na tehnologijo. Vprašanje je, kako pridobiti »prvo« skupino kupcev pragmatikov, ki bo štela kot zaupanja vredna referenca vsem naslednjim. Ta začarani krog je v modelu življenjskega cikla osvojitve tehnologije okarakteriziran z »breznom« (ang. chasm), ki ga mora podjetje preskočiti, če želi osvojiti prvo skupino kupcev pragmatikov. Prva skupina pragmatikov običajno pomeni nišni trg, ki pa zahteva prilagojeno rešitev; uvajalec inovacije v prilagajanju rešitve ne sme iti v preveliko skrajnost.

- **Konservativci** so pozna večina kupcev, ki skeptično ocenjujejo nove visokotehnološke izdelke in naložbe vanje. Ne marajo tržne kompleksnosti; želijo si preprostih izdelkov in nizkih cen. Konservativci zelo neradi tvegajo. Tehnološka inovacija je v tej fazi dobrina, ki ima stabilen in lojalni trg, ki ni pripravljen (cenovno) podpirati nadaljnjega tehnološkega razvoja. Razvoj izdelka postane izrazito osredotočen, saj se mora spreminjati le toliko, da ohranja obstoječe kupce in odganja konkurenco. Podjetju ni več treba biti najboljši proizvajalec, pokazati pa mora, da je dovolj dober. V tej fazi je možna strategija diverzifikacije na nove geografske trge in ciljne skupine kupcev. Strategija predvideva proizvodno poenostavitev in nizke cene. Na žalost (tehnoloških podjetij) je večina kupcev na trgu prav takšnih - cenovno izjemno občutljivih in nepripravljenih za nakup visokotehnoloških izdelkov. Konservativci se za nakup izdelka odločijo bolj zaradi tekme s časom, da ohranjajo korak s konkurenco, kot pa zaradi dodane vrednosti, ki bi jo videli v izdelku. Običajno se ob nakupu zanašajo na mnenje strokovnjaka, ki jim tudi pomaga osvojiti novo tehnologijo.
- **Skeptiki** so po definiciji proti napredku in se upirajo uporabi tehnoloških novotarij. Kot takšni niso potencialni kupci, še več, imajo moč, da druge kupce odvrnejo od nakupne odločitve. Edini razlog, zaradi katerega kupijo novo tehnologijo, je izkoriščenost vseh drugih alternativnih možnosti, pod pogojem, da je nakup stroškovno povsem upravičen. Za tržnike v visokotehnoloških podjetjih je bolje, da se tej vrsti kupcev poskušajo izogniti in prodati svoje izdelke mimo njih, saj s svojim skepticizmom lahko negativno vplivajo na druge, prej naštetе kategorije kupcev.

Na sliki 9 (str. 40), kjer je prikazan model življenjskega cikla osvojitve tehnologije, lahko vidimo, da so poleg posameznih kategorij kupcev označene tudi posamezne faze, katerih značilnosti naj upošteva visokotehnološko podjetje pri razvijanju strategije osvojitve tehnologije (oziroma inovativnega izdelka). Te faze so:

- **»Začetni trg.«** Sestavljajo ga tehnološki navdušenci, ki pri uvajanju izdelka na trg odpirajo vrata. Nimajo moči odločanja, vendar s tehnološkim zanosom lahko okužijo vizionarje. Slednji so racionalnejši in od izdelka zahtevajo več, zato so pomemben vir informacij za izboljševanje tehnološke rešitve. Naloga visokotehnoloških podjetij je, da tehnološkim navdušencem ponudijo čim boljši možen oprijemljiv izdelek, za katerega pa ni nujno, da deluje stoodstotno. »Začetni trg« namreč tolerira manjše pomanjkljivosti nove tehnologije v zameno za nižjo ceno izdelka, hitro odzivnost podjetja z nasveti in popravki ter v zameno za velika pričakovanja, ki jih nova tehnologija obeta. Glavno, kar šteje, je izdelek in njegove možne tehnične lastnosti; zato so za to fazo zelo

pomembni inženirji in drugi zaposleni v raziskavah in razvoju, saj lahko s tehnološkimi navdušenci – inovatorji in vizionarji, komunicirajo na isti valovni dolžini.

Tehnološki navdušenci pomenijo vhodna vrata v preostali del modela življenjskega cikla osvojitve tehnologije in so s tega vidika za proizvajalce ključnega pomena. Od proizvajalcev zahtevajo posebne modifikacije tehnoloških rešitev, kar postavlja prodajalce teh izdelkov v dokaj neugoden položaj. Zahteve tega segmenta kupcev po unikatni modifikaciji lahko bistveno upočasnijo celoten proces prodora novih visokotehnoloških izdelkov na trg in v končni fazi precej zvišajo stroške razvoja. Visokotehnološka podjetja si poskušajo v tej fazi predvsem ustvariti ugled in ime.

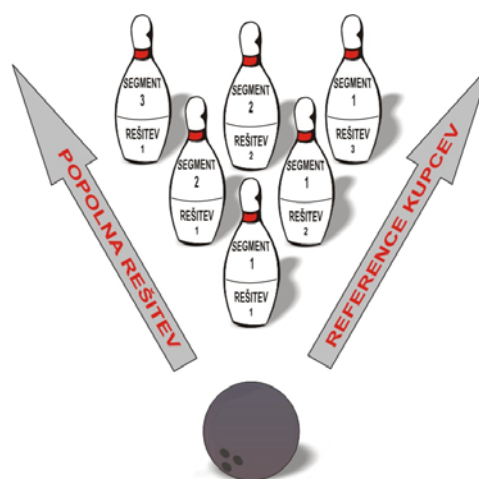
- **»Brezno.«** Resnično inovativni visokotehnološki izdelki v večini primerov doživijo hiter sprejem pri tehnoloških navdušencih in vizionarjih v podjetjih, toda že v naslednjem trenutku prodaja teh izdelkov začne upadati. Razlog je v »breznu«, nastalem med vizionarji, ki večinoma delujejo intuitivno in so zagovorniki revolucionarnih idej, in pragmatiki, ki podpirajo razvojni način in ne revolucijo. Večina visokotehnoloških podjetij propade ravno v tej fazi, ker se ne zaveda, da so razlike med kupci, ki so odlično sprejeli njihov izdelek, in tistimi, ki bi ga morali naslednji, tako velike. Pragmatiki se za nakup nove tehnologije odločijo na podlagi priporočil, ki jih dobijo od ljudi, ki jim zaupajo. To pa zagotovo niso vizionarji. Pragmatiki vizionarje namreč ne štejejo za kredibilne svetovalce. Ko podjetje z izdelkom preide »brezno«, ima odprta vrata na največji tržni segment, ki je sestavljen iz pragmatikov in konservativcev. Ključ do osvojitve pragmatikov je v ponudbi celovite¹³ (stoodstotno delujoče) in uporabniško prijazne rešitve, sestavljene iz izdelka in vseh spremljajočih storitev. Če podjetje tega ni sposobno zagotoviti samo, naj se v tej fazi poveže s partnerji. Temeljna naloga podjetja je identificirati nišne skupine pragmatikov na trgu in jim pripraviti prilagojene ponudbe, kar pomeni, da mora razvojni oddelk tesno sodelovati s kupci in partnerji. Razmere v fazi »brezna« so tako zelo podobne tistim na začetku, ko se tehnologija prvič predstavi. Najpomembneje za podjetje v tej fazi je, da »brezno« prebrodi kar se da hitro. Če se v njem zadrži predolgo, ker želi ustreči vsem potrebam »začetnega trga«, je verjetnost za izgubo svojega vodilnega položaja ali pa celo za svoj propad zelo velika. Cilj visokotehnološkega podjetja v tej fazi je osvojitev in zadovoljitev enega nišnega trga, saj lahko podjetje le na ta način hitro in učinkovito prebrodi »brezno«.
- **»Kegljisce.«** To je čas v tržnem razvoju izdelka, ko ta postaja priznan na večjem številu tržnih segmentov, vendar še ni vstopil v fazo popolnega sprejema na celotnem trgu. V modelu življenjskega cikla osvojitve tehnologije je tik za »breznom«. »Kegljisce« je prispodoba za trg pragmatikov, kjer posamezen kegelj pomeni svoj tržni segment pragmatikov. Pri kegljanju s podrtjem prvega keglja lahko podremo vse naslednje (glej sliko 10, str. 44). Koliko kegljev bomo podrli, je odvisno od tega, kako krogla, ki jo vržemo, zadene in podre prvi kegelj. Več podrtih kegljev pomeni več dobljenih točk. Na visokotehnoloških trgih z osvojitvijo prvega segmenta kupcev pragmatikov lahko postopoma osvojimo še vse naslednje. Kolikšen del trga bomo osvojili, je zelo odvisno od

¹³ Minimalen nabor proizvodov in storitev, potrebnih za doseg uporabniku popolnoma prijazne rešitve, ki jo bo pripravljen kupiti. Podjetje mora za identifikacijo vseh potreb za celovito rešitev temeljito analizirati trg, saj necelovita rešitev novih kupcev ne bo pritegnila, na drugi strani pa rešitev, ki vključuje več, kot kupci dojemajo kot zadostno, pomeni za podjetje le dodatne stroške.

tega, kako bomo osvojili prvi segment – prvo nišo. Tržni segmenti so razporejeni podobno kot keglji pri kegljanju tako, da ima vsak posamezen segment določen vpliv na druge. Nekateri segmenti so si zelo blizu in so zato med seboj zelo odvisni. Ta odvisnost se kaže pri uporabi enakih rešitev ali pa pri uporabi referenc kupcev, ki se širijo od ust do ust. Dva podobna, a različna tržna segmenta, lahko uporabljata enako rešitev, ker ta obema reši enak problem, s katerim se srečujeta (npr. enako programsko opremo Microsoft Excel lahko uporabljata tako vodja trženja kot finančni analitik). Na drugi strani se lahko nova tehnologija razširi na nove kupce istega tržnega segmenta s komunikacijo. Kupci pragmatiki informacije o novi tehnologiji poiščejo pri ljudeh, ki jim zaupajo in jim verjamejo, kljub temu da vedo, da ti nimajo izkušenj z uporabo nove tehnologije pri problemih, ki bi bili identični njihovim (npr. direktor trženja bo za nasvet glede svojega problema vprašal finančnega analitika, ki sicer vsakodnevno uporablja Microsoft Excel, vendar za rešitev drugačnih problemov).

Seveda bi lahko podjetje izbiralo svoje ciljne tržne segmente tudi naključno, vendar tako ne bi izkoristilo vzvodov celovite rešitve in referenc kupcev. Zato je segmentacija trga v tej fazi življenjskega cikla osvojitve tehnologije ključna za uspeh (Weifels, 2002, str. 43). Podjetje naj pazi, da tržni segmenti (niše), ki jih želi osvojiti, niso preveliki, da imajo razlog za nakup nove tehnologije in jim hkrati konkurenca še ne nudi svojih storitev. Na ta način so možnosti za uspešno osvojitvev segmenta precej večje. Poleg tega naj se podjetje osredotoči na končnega kupca in ne več na tehnično osebje tako, da horizontalna komunikacija preide v vertikalno. V fazi »kegljišča«

Slika 10: Faza »kegljišča«



Vir: Povzeto po Mooru, 1995, str.38

lahko podjetje osvoji veliko lojalnih kupcev, ki mu bodo kot referenca v pomoč v naslednjih fazah življenjskega cikla osvojitve tehnologije. S poenostavitvami celovitih, prilagojenih rešitev lahko postopoma (segment za segmentom) osvoji kupce pragmatike zelo hitro, kar se pozna tudi na ugodnih finančnih prilivih. Ne nazadnje podjetje v fazi »kegljišča« lahko izkoristi vzvode celovitih rešitev in referenc kupcev, ki sprožijo plaz povpraševanja, kar jih neposredno pripelje v fazo »tornado« (Moore, 1995, str. 27-61).

- **»Tornado«** je obdobje masovnega osvajanja kupcev, ko večinski trg preide na novo tehnologijo. Cilj za ponudnika v tej fazi je osvojitve večjega dela trga in prevzem vloge glavnega igralca tako z operativno kot z distribucijsko odličnostjo. Povpraševanje po izdelku namreč izredno naraste v zelo kratkem časovnem obdobju, kar lahko povzroči velike probleme pri distribuciji in pri zadovoljevanju povpraševanja. Podjetje naj v tej fazi poskusi zadosti povpraševanju in povečanemu obsegu dela z razširitvijo svojih internih kapacitet. Najpomembneje v tej fazi je, da poskusimo, kvantitativno gledano, kar se da zadostiti povpraševanju. Prilagoditve rešitev posameznim segmentom ter segmentacija trga ni več potrebna, važno je le, da podjetje proda čim večje število svojih izdelkov. Če podjetju uspe razviti izdelek oziroma tehnologijo do te mere, da postane standard za celoten trg in da z njim osvoji veliko število kupcev, potem lahko odločno zaznamuje prihodnje usmeritve in

razvoj trga. Podjetje postane tržni vodja ali tako imenovana »gorila«¹⁴. Ker kupci pragmatiki najraje kupujejo od tržnega vodje, to pomeni, da ima »gorila« zagotovljeno svetlo prihodnost, saj lahko zaradi največjega tržnega deleža in percepcije kupcev vodi cenovno politiko, ki podjetju prinese (tudi relativno gledano) večje dobičke kot konkurenci, saj je tržni vodja tisti, ki narekuje referenčne cene. Največja napaka, ki jo podjetje lahko stori v tej fazi, je poskus preprečitve ali umiritve te faze. Ko se začne izmed vseh podjetji oblikovati tržni vodja s svojo tehnologijo, ga je treba (kljub temu da to ni tehnologija, ki smo jo ponujali mi) podpirati in mu slediti. Predstavitev nove radikalne inovacije v obdobju »tornada« je nesmiselna, če podjetje, kljub temu da ni tržni vodja, s prodajo svoje tehnologije ustvarja dobiček (Moore, 1995, str: 64-99).

- Faza **»glavne ulice«** v življenjskem ciklu osvojitve tehnologije se ponavlja prične s precej nižjimi prihodki in dobički, kot pa so bili načrtovani. Po izredni rasti v fazi »tornada« se trg stabilizira. Podjetje mora osvojiti še zadnji, tretji del kupcev pragmatikov. Ta faza življenjskega cikla osvojitve tehnologije poudarja prenos osredotočenja podjetja na razvoj ponakupnih storitev. Divji val masovnega sprejema izdelka na trgu začne pojmati. Kontinuirana dobičkonosna rast trga ni več mogoča s prodajo osnovnega produkta novim kupcem, temveč je za rast treba razviti specifične različice osnovnega produkta, ki so namenjene obstoječim kupcem. Cilj je razviti strategijo razvoja, ki bo usmerjena v dodajanje vrednosti rešitvam natančno določenim segmentom končnih kupcev. Se pravi, da k celoviti rešitvi, ki je univerzalna za celotni trg, dodamo še posamezne lastnosti ali komponente, ki bodo natančno določeni segment kupcev prepričale, da je vredno za naš izdelek plačati več, za podjetje pa ne bodo pomenile večjih stroškov. Podjetje torej izvede strategijo diferenciacije¹⁵ z namenom razlikovanja od konkurence in s poudarkom na dodatnih storitvah. Strategije »glavne ulice« podobno kot faza »tornada« poudarjajo operativno in distribucijsko odličnost poleg tega pa dodajajo še pomembnost osredotočene tržne segmentacije.
- **»Asimilacija«** oziroma osvojitve zadnje faze v življenjskem ciklu uvajanja tehnologije. Tudi kupci, ki so skeptični do tehnoloških inovacij, te navsezadnje sprejmejo. Relativno gledano, ta segment pomeni le majhen delež celotnega trga. Podjetja v tej fazi minimizirajo proizvodne stroške in poskušajo biti na ta način čim bolj konkurenčna. Trženjske strategije postajajo vse bolj podobne tistim na drugih trgih. Naslednji korak za proizvajalca je predstavitev nove radikalne inovacije.

¹⁴ Geoffery A. Moore (1995, str. 68) je visokotehnološka podjetja opredelil glede na položaj, ki ga zasedajo na trgu. Tržni vodja ali »gorila« (ang. the gorila) je podjetje, ki v fazi tornada uspe osvojiti največji tržni delež (navadno nad 35%, saj lahko drugače trg postane nestabilen). Njihova tehnologija se na trgu uveljavi kot standard. »Šimpanzi« (ang. chimp) so tista podjetja, ki so bila zelo blizu temu, da bi postala tržni vodje, vendar jim to ni uspelo. Zasedajo znatne tržne deleže (od 10-20%), vendar so v primerjavi z »gorilo« v podrejenem položaju. Tretja skupina pa so »opice« (ang. monkeys). To so podjetja, ki so na trg vstopila relativno pozno, tik po začetku faze tornada, in nimajo praktično nobenih stroškov razvoja. Njihova strategija je preprosta: kopirati in klonirati proizvod, ki ga je razvila gorila, in ga prodajati kar se da poceni.

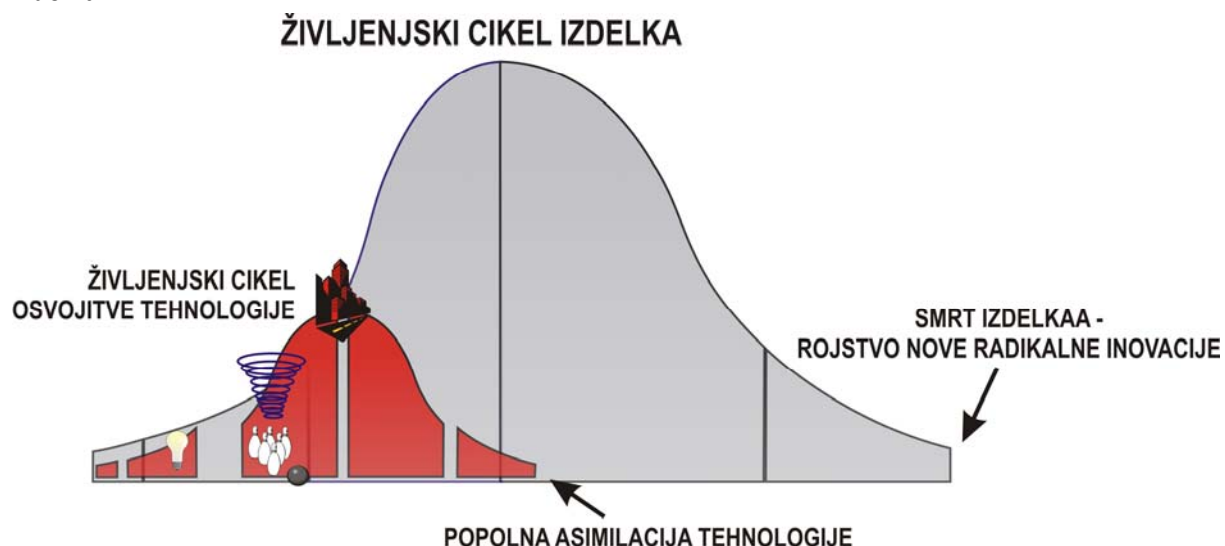
¹⁵ Strategija diferenciacije v trženjski terminologiji pomeni, da podjetje tekmuje na ravni dodanega proizvoda. V trženju je proizvod sestavljen iz treh ravni: 1) jedra, ki je osnovna korist, ki jo kupec pridobi s proizvodom; 2) dejanskega proizvoda, ki ga sestavljajo ključni elementi proizvoda: blagovna znamka, dizajn in kakovost; in 3) dodanega proizvoda, ki vključuje dodatne storitve, kot so montaža, poprodajni servis in vzdrževanje, garancija, dostava in kreditiranje kupca (Kotler, 1996, str. 432-433). Če podjetje svoj proizvod vidi kot celoto vseh treh ravni, lažje identificira elemente, ki jih je možno izboljšati in so lahko vir konkurenčne prednosti v posamezni tržni niši.

Iz Moorovega modela lahko vidimo, da so razlike med posameznimi kategorijami kupcev visokotehnoloških izdelkov takšne, da je prehod z ene na drugo fazo nezvezen in zato zahteva od podjetja prilagoditev strategij za osvojitve teh kupcev, ki pa imajo značilnosti posameznih faz. Če bi podjetje vsako naslednjo kategorijo kupcev nagovarjalo na enak način kot prejšnjo, bi bilo zagotovo obsojeno na neuspeh. Poudariti je treba, da model ni časovno pogojen in iz njega nikakor ne moremo razbrati, koliko časa naj bi posamezna faza trajala (Wiefels, 2002, str. 35). Trajanje posamezne faze je odvisno tudi od vrste inovacije in pa trga, ki mu je inovacija namenjena. Faza »brezna« je tako večja za radikalne inovacije in manjša za postopne inovacije. V nadaljevanju bomo za vsako fazo življenjskega cikla osvojitve tehnologije navedli, kakšni so primerni prijemi in katera trženjska orodja je najprimerneje uporabljati v posamezni fazi, da bi lahko podjetja kar se da uspešno prebrodila »brezna« med posameznimi skupinami kupcev.

6.2 Umestitev modela življenjskega cikla osvojitve tehnologije v model življenjskega cikla izdelka

Po predstavitvi modela življenjskega cikla osvojitve tehnologije se poraja vmesno vprašanje: kaj se zgodi po zadnji fazi cikla – po fazi popolne asimilacije? Ali popolna asimilacija pomeni konec naše radikalne inovacije? Odgovor je trivialen, če model življenjskega cikla osvojitve tehnologije umestimo v bolj znani model življenjskega cikla izdelka. Iz slike 11 vidimo, da konec življenjskega cikla osvojitve tehnologije pomeni popolno asimilacijo tehnologije, kar pomeni, da je tehnologija (izdelk) med kupci sprejeta kot »običajna«.

Slika 11: Umestitev modela življenjskega cikla osvojitve tehnologije v model življenjskega cikla izdelka



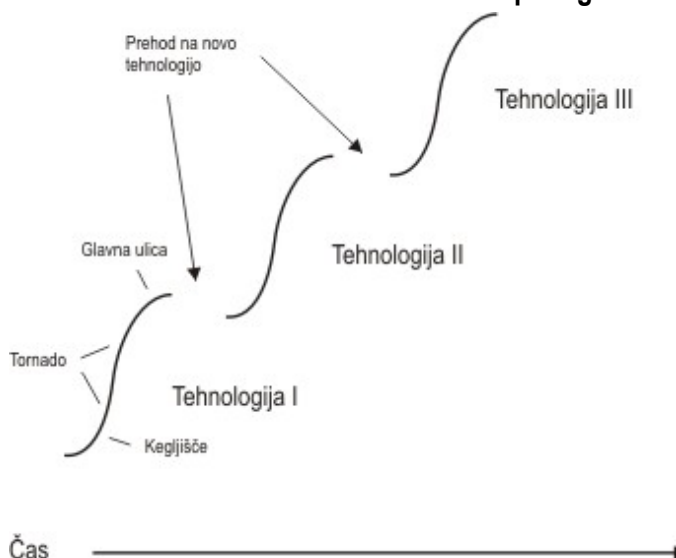
Vir: Povzeto po Wiefelsu, 2002, str. 87

Razlika v obliki (velikosti) med obema krivuljama pomeni negotovost, povezano z življenjskim ciklom izdelka. Večja kot je negotovost izdelka (bolj kot je izdelek inovativen), manjša bo razlika med

velikostma obeh krivulj. Velikost življenjskega cikla izdelka kaže velikost trga vseh potencialnih kupcev izdelka. Trajanje (dolžina) krivulje pa je odvisna od naslednje radikalne inovacije, ki bo v celoti zamenjala obstoječo. Narava visokotehnoloških izdelkov je, kot smo dejali, zelo nestanovitna. Življenjski cikli izdelkov so kratki in obstoječo tehnologijo navadno kmalu nadomesti nova. Zato se v stvarnosti življenjski cikel izdelka skorajda nikoli ne izteče tako zvezno, kot je prikazano na modelu (slika 9, str. 40).

Ko je neka tehnologija na višku svojega življenjskega cikla, jo nadomesti nova. Se pravi, da faza »glavne ulice« zopet preide v fazo novega »kegljišča«, »tornada«, »glavne ulice« itd. Idealno bi bilo, da bi tudi posamezno podjetje tako prešlo iz ene radikalne inovacije v drugo, vendar je to zelo utopično teoretično videnje. Zelo redka (ponavadi le največja) visokotehnološka podjetja uspevajo biti simultano udeležena v proizvodnjo več različnih tehnologij in biti tako hkrati udeležena v več različnih fazah, z različnimi skupinami kupcev. Prihodke s faze »glavne ulice« uporabljajo za financiranje razvoja in predstavitve nove tehnologije. Navadno podjetja razvijejo eno tehnologijo, prebrodijo vse faze življenjskega cikla osvojitve tehnologije in se skušajo z izdelkom kar se da prilagoditi različnim vrstam kupcev v posameznih fazah. Kljub temu, če gledamo celotno visokotehnološko panogo in ne le enega samega podjetja, je preskok z ene radikalne inovacije na drugo značilen in pomeni model rasti visokotehnoloških panog, ki je prikazan na sliki 12 (Moore, 1995, str. 105).

Slika 12: Model rasti visokotehnoloških panog



Vir: Povzeto po Mooru, 1995, str. 105

6.3 Trženjske strategije v različnih fazah življenjskega cikla osvojitve tehnologije

Trženjske strategije se med posameznimi fazami življenjskega cikla osvojitve tehnologije precej razlikujejo. Bistvo trženja v visokotehnoloških podjetjih je prilagoditev trženjskih strategij obdobjem v življenjskem ciklu osvojitve tehnologije. Ko podjetje osvaja »začetni trg«, ne segmentira kupcev, marveč le preprosto sledi vizionarjem in njihovim potrebam. Za prebroditev »brezna« in prehod v fazo »kegljišča« je treba opraviti segmentacijo tako, da se izoblikuje podlaga za strategijo celovitega izdelka. V fazi »tornada«, je segmentacija zopet nepotrebna. Glavna strategija je čim večja prodaja, da podjetje osvoji čim večje število kupcev. V fazi »glavne ulice« pa je zopet potrebna segmentacija zaradi oblikovanja strategije dodane vrednosti. Temeljne razlike med posameznimi fazami so razvidne iz tabele 8 na strani 48.

Tabela 8: Primerjava faze »kegljišča« in faze »tornada«

	Kegljšče	Tornado	Glavna ulica
Fokus	Osredotočeno na poslovnega kupca in končnega uporabnika, ob koncu pa tudi na infrastrukturalnega ¹⁶ kupca.	Osredotočeno izključno na infrastrukturnega kupca. Poslovnega kupca in končnega uporabnika pa zanemarija.	Prodaja končnim uporabnikom. Pozorni na izkušnje uporabnikov z namenom, da bi zadovoljili njihove individualne potrebe.
Cilj	Poudarja ROI ¹⁷ kot bistveno razlog za nakup.	Zanemarija ROI. Osredotočeno na zgodnji razvoj zanesljive infrastrukture.	/
Rešitev	Prilagoditev celostne rešitve posamezni aplikaciji.	Prilagoditev celostne rešitve splošni uporabi.	Diferenciacija splošnih rešitev, namenjenih specifičnim tržnim nišam z dodatnimi lastnostmi.
Prodajna pot	Partnerstva s podjetji, vključenimi v prodajne poti, ki zagotavljajo dodano vrednost prilagojenim rešitvam.	Distribucija z nizko-stroškovnimi, masovnimi prodajnimi potmi, ki zagotovijo maksimalno pokritje trga.	Nadaljuje z distribucijo preko enakih prodajnih poti kot v fazi »tornada«, le da sedaj z njimi izkazuje še dodatne lastnosti izdelka.
Cilj	Maksimiranje dobička z uporabo na kupca osredotočene cenovne politike.	Maksimiranje tržnega deleža z uporabo cenovne politike, ki temelji na konkurenci.	Maksimiranje dobička s poudarjanjem dodane vrednosti izdelku zaradi dodanih lastnosti.
Konkurenca	Zaradi pridobivanja tržnega deleža na nišnih trgih se podjetje izogiba konkurence.	Podjetje napade konkurenco, da bi pridobilo masovni tržni delež.	Podjetje tekmuje s svojimi nizko cenovnimi ponudbami tako, da ohrani raven profitnih stopenj.
Pozicija	Pozicioniranje izdelkov znotraj vertikalnih tržnih segmentov.	Pozicioniranje izdelkov horizontalno, kot globalno podjetje.	Pozicioniranje v tržnih nišah kot podjetje, katerega delovanje temelji na preferencah posameznega končnega uporabnika.

Vir: Povzeto po Mooru, 1995, str: 99 in 130

6.3.1 Prodajne poti in model življenjskega cikla osvojitve tehnologije

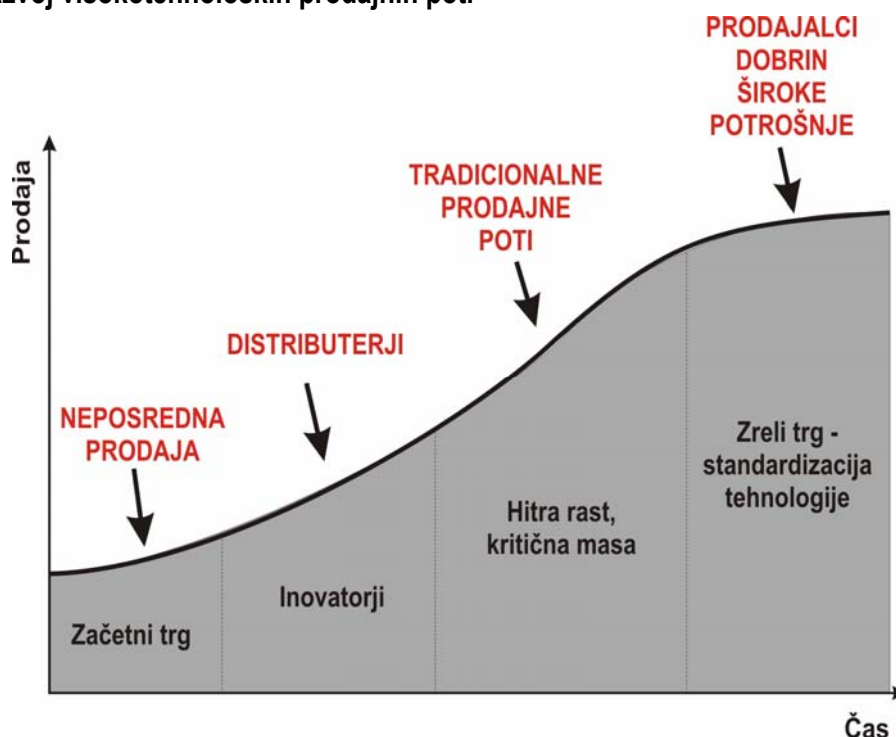
V distribuciji visokotehnoloških izdelkov se prodajne poti spreminjajo z obdobjem življenjskega cikla, v katerem je izdelek (Mohr, 2001, str. 231). Ko se nova tehnologija prvič pojavi na trgu, jo podjetja navadno poskušajo prodati preko neposrednih prodajnih poti, saj je treba trg šele ustvariti (glej sliko 13 str. 49). Poleg tega je treba v tem obdobju odgovoriti na številna vprašanja, ki jih kupci (pragmatiki) zastavljajo, za kar so zagotovo najprimernejše ravno neposredne prodajne poti, pri katerih proizvajalec ali njegov operater posluje neposredno s kupci. Ko pragmatiki osvojijo novo tehnologijo, je treba inovacijo predstaviti naslednji skupini kupcev – vizionarjem. Te kupce poskušajo proizvajalci osvojiti z že

¹⁶ Infrastrukturni kupec proizvod dejansko potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti.

¹⁷ Donosnost na naložbe (ang. return on investments)

obstoječimi prodajnimi potmi ter s tehnično dobro podkovanimi preprodajalci, ki s svojim tehničnim znanjem in svetovanjem (instalacija, montaža, implementacija ...) dodajo vrednost izdelku. Zgodnja večina kupcev in z njimi tehnično dobro podkovani preprodajalci so za podjetje, ki je predstavilo novo tehnologijo, izjemnega pomena, saj odločajo o tem, ali bo nova tehnologija uspešna ali ne. Če hočejo podjetja popolnoma izkoristiti učinkovitost posrednih prodajnih poti, naj še posebej veliko vlagajo v njihovo izobraževanje in tesno sodelovanje (Mohr, 2001, str. 232).

Slika 13: Razvoj visokotehnoloških prodajnih poti



Vir: Povzeto po Mohru, 2001, str. 231

Ko nova tehnologija prebrodi »brezno«, preseže kritično maso uporabnikov in s tem vstopi v fazo »tornada«, je treba temu prilagoditi tudi prodajne poti. Za to obdobje je značilna uporaba tradicionalnih prodajnih poti, kot so nacionalni uvozniki, prodajalci na debelo in prodajalci na drobno, ki poskrbijo za to, da izdelek doseže čim večje število kupcev. Ko nova tehnologija doseže fazo zrelosti kot standardna tehnologija, je treba prodajne poti še zadnjič prilagoditi novonastalim razmeram. V tem obdobju pridejo v ospredje prodajalci dobrin široke potrošnje. Moore opozarja, da tradicionalne prodajne poti za prebroditev »brezna« niso najprimernejše, saj ne ustvarjajo povpraševanja, poleg tega pa ne pripomorejo dosti k stvaritvi celovitega izdelka.

Seveda zgoraj predstavljeni model ne velja za vse vrste visokotehnoloških izdelkov. Nekateri izdelki so po naravi takšni, da bodo svoj prvi uspeh doživeli šele, ko bodo dosegljivi pri prodajalcih dobrin široke potrošnje ali pa na internetu. Če se izdelek, denimo, uporablja pri vsakodnevni hišni opravi, potem je treba takšen izdelek ponuditi kupcem v prodajalnah, kjer prodajajo izdelke za dom. Izdelke je treba prodajati tam, kjer kupuje naša ciljna populacija kupcev.

6.3.2 Cenovna politika in model življenjskega cikla osvojitve tehnologije

Ker so kupci in njihovi razlogi za nakup nove tehnologije tako različni med posameznimi fazami življenjskega cikla, je treba cenovno politiko prilagoditi vsaki fazi posebej. »**Začetni trg**« zaznamuje precejšnja cenovna neelastičnost (Wiefels, 2002, str. 150). Določitev cen v tej fazi je precej težavna, saj se podjetje ne more nasloniti na nobene trdne podatke, poleg tega pa je dejanska vrednost novega izdelka še neznana. Podjetje se pri določitvi izhodiščnih cen pomaga z odgovori na naslednja vprašanja:

- Kolikšen je pričakovani ROI v primerjavi z uporabo obstoječih tehnologij?
- S kakšnimi sredstvi razpolagajo naši ciljni kupci in koliko denarja za nakup nove tehnologije so pripravljeni porabiti?
- Katero referenčno (konkurenčno) ceno lahko (če sploh) vzamemo za izhodiščno?

Kasneje, ko želi podjetje prebroditi »**brezno**«, mora cenovna politika temeljiti na vrednosti izdelka, ki jo zaznavajo kupci. Pri tej vrednosti naj bodo upoštevani vsi stroški in problemi, ki so povezani z uporabo obstoječe tehnologije in ki bodo z novo tehnologijo odpravljeni. Podjetje si pri določanju cen pomaga s temi vprašanji:

- Kakšne stroške imajo kupci, ker še vedno uporabljajo obstoječo (staro) tehnologijo?
- Kakšen je pričakovani ROI novega celovitega izdelka v primerjavi z obstoječim. Kdaj se bo investicija povrnila?
- Kolikšen bi bil ROI v primeru uporabe nove, alternativne rešitve?

Če želi podjetje v fazi »**kegljišča**« pridobiti kupce pragmatike, jim mora kar se da jasno pokazati, kakšne finančne izgube imajo z uporabo obstoječe tehnologije v primerjavi z novo, boljšo.

V fazi »**tornada**« se cenovna politika popolnoma spremeni. Če je v prejšnjih fazah temeljila na vrednosti, ki jo nova tehnologija prinaša, je sedaj glavno izhodišče konkurenca. Kupci se namreč v fazi »tornada« ne sprašujejo več, če naj kupijo novo tehnologijo, temveč od koga naj jo kupijo. Cene v tej fazi postanejo precej elastične, saj se na trgu pojavi mnogo konkurenčnih podjetij, ki želijo osvojiti kar se da velik tržni delež. Nadaljnje usmeritve cenovna politike so odvisne od položaja, ki ga podjetje zaseda na trgu (Wiefels, 2002, str. 151).

V primeru, da je podjetje tržni vodja – »gorila«, lahko nastavlja referenčno ceno. Pri tem mora paziti, da ni preveč pohlepno, saj je v tej fazi še vedno najpomembnejši cilj podjetja, da osvoji kar se da velik tržni delež. Previsoke cene lahko postanejo razlog, da kupci izberejo drugo tehnologijo in s tem drugega proizvajalca. Poleg tega pa visoke cene in s tem visoke profitne stopnje privlačijo veliko število manjših podjetij – »opic«, ki podjetju na dolgi rok občutno znižajo prihodke. Tržni vodja naj se zaveda, da je v primerjavi s konkurenti v dominantnem položaju, saj trži najvišje cene in ima najnižje stroške (ekonomija obsega), kar pomeni, da so njegove profitne stopnje najvišje. Poleg tega je običajno, da kupci postanejo

proizvajalcu, za katerega se odločijo prvič, lojalni tudi pri kasnejših nakupih, kar pomeni, da ima »gorila« zagotovljen dominanten položaj tudi v kasnejših fazah življenjskega cikla osvojitve tehnologije (Wiefels, 2002, str. 154).

Dodatne segmente kupcev je najlažje osvojiti z nižjimi cenami. Manjša podjetja izkoriščajo ravno nižje cene, v primerjavi s tržnim vodjo, in pa posebne popuste za osvojitve svojega, čim večjega tržnega deleža. To je zanje pravzaprav edina možnost, saj se kupci z nakupom njihovih izdelkov srečujejo še z dodatnim tveganjem, ki ga lahko upraviči le nižja cena. Tveganje lahko razdelimo na:

- Tehnično tveganje. Je izdelek resnično enako kakovosten kot od tržnega vodje? Je razvit v skladu z enakimi standardi? Bo njegovo delovanje podprto – kompatibilno z drugimi sorodnimi izdelki?
- Tržno tveganje. Bo podjetje – proizvajalec čez leto dni sploh še obstajalo? Kaj pa čez pet let? Bodo druga podjetja, vključena v vrednostno verigo, podpirala, distribuirala in servisirala izdelek?

Večinoma si ta podjetja lahko privoščijo takšno cenovno politiko, saj so njihovi stroški razvoja zaradi kopiranja zelo majhni. Kljub temu pa za uspeh teh podjetij le cenovna politika ni dovolj. Če hočejo dolgoročno obstati na trgu, morajo na vsako spremembo odreagirati zelo hitro; precej hitreje kot tržni vodja in druga podjetja, ki imajo na trgu največji tržni delež - »šimpanzi«. Pri tem lahko izkoristijo svojo majhnost kot konkurenčno prednost, saj jim le-ta omogoča izredno fleksibilnost. Res pa je, da je zaradi tega življenje teh podjetij zelo burno in nestabilno.

Največ problemov z določanjem cen v fazi imajo za svoje izdelke tako imenovana podjetja »šimpanzi«. Kupci, ki izberejo tržnega vodjo - »gorilo«, s tem izberejo tudi vsa podjetja, ki so vključena v njeno vrednostno verigo. Ta podjetja pa so tržnemu vodji zaradi njene dominantne vloge podrejena. »Šimpanzi«, kljub temu da pomenijo alternativo tržnemu vodji, vključujejo v svojo vrednostno verigo enaka podjetja, vendar so pogoji sodelovanja z njimi slabši, saj je njihova pogajalska moč v primerjavi s pogajalsko močjo tržnih vodji precej manjša. Poleg tega so podjetja »šimpanzi« v razvoj, za razliko od podjetij »opic«, investirali ogromna sredstva, tako da svojih profitnih stopenj ne morejo zmanjšati do stopenj, kot jih lahko »opice«. Vse to jih postavlja pred stalno dilemo: ali naj širijo s popusti svojo bazo kupcev ali pa naj zadržijo potrebne profitne stopnje, ki jim bodo povrnila začetne investicije. Ponavadi ta podjetja v začetku cenijo svoje izdelke celo višje kot tržni vodja. Še vedno namreč upajo, da bodo ona osvojila največji tržni delež in s tem zasedla mesto tržnega vodje. Višje cene argumentirajo z razlago, da je njihova tehnologija boljša. Kupcev visokotehnoloških izdelkov, ki so za različna tveganja zelo občutljivi, to seveda ne prepriča, zato so ta podjetja prisiljena cene spustiti pod ceno tržnega vodje in v vseh naslednjih korakih še nižje. Lahko pa se ta podjetja sprijaznijo s položajem, ki jim ga je namenila burna faza »tornada«, in temu prilagodijo svojo strategijo. Odločijo se, da bodo za sicer višjo ceno od tržnega vodje ponudila kupcem več (bolj celovite rešitve za posamezne segmente kupcev) in s tem pri določenih segmentih kupcev upravičila svojo višjo ceno. Takšen način navadno zajezi padanje njihovih cen, vendar podjetje obsodi na tržne niše in s tem na manjše tržne deleže. Dolgoročno gledano, pa je ponavadi boljše kot tekmovanje s tržnim vodjo s ponujanjem nižjih cen.

Po burni fazi »tornada«, ko je povpraševanje precej večje od ponudbe, se razmere v fazi »**glavne ulice**« umirijo. Nadaljnja rast je možna z diferenciacijo, ki pa ji je treba prilagoditi cenovno politiko. Naši obstoječi rešitvi dodamo tiste lastnosti ali komponente, ki bodo pisane na kožo potrebam natančno določenih kupcev. Ceno tem novim prilagojenim rešitvam pa določimo tako, da bo te kupce privlačila in da jo bodo seveda pripravljene še vedno plačati.

Na sliki 14 je prikazan model, ki govori o cenovni politiki kot funkciji občutljivosti kupcev na ceno in občutljivosti na koristi, ki jih izdelek prinaša. Kupci so v modelu razvrščeni glede na prioritete v štiri prepoznavno različne skupine, poimenovane po tisti lastnosti izdelka, ki jih prepriča za nakup: najboljša cena, najboljša vrednost, prikladnost in ekskluzivnost. V kasnejših fazah življenjskega cikla osvojitve tehnologije navadno postanejo te skupine med seboj vedno bolj različne tako, da lahko z jasnimi lastnostmi opredelimo še dodatne skupine morebitnih kupcev.

Slika 14: Cenovna politika v fazi »glavne ulice«



Vir: Povzeto po Wiefelsu, 2002, str. 160

Kupci, ki se relativno pozno odločijo za nakup nove tehnologije (konservativci), so navadno cenovno zelo občutljivi. Za nakup se odločijo zaradi ugodne cene (zgornji levi kvadrant) ali pa zaradi vrednostno najugodnejše rešitve (zgornji desni kvadrant modela). Na drugi strani pa so kupci, ki se zelo pragmatično odločijo za nakup. Od izdelka zahtevajo največ, pri tem pa višina cene ne igra velike vloge (spodnji desni kvadrant). Te vrste kupci so za podjetje izjemno atraktivni, saj tvorijo zelo dobičkonosne tržne niše, ki jim je za njihovo osvojitve treba ponuditi vrhunske lastnosti izdelkov. Zadnji (spodnji levi kvadrant) je velikokrat spregledan, a za podjetja lahko prav tako zanimiv. Primer: vse več kupcev se ubada z velikim pomanjkanjem časa. Bolj kot sam izdelek, njegove lastnosti in cena to vrsto kupcev zanima, kako čim lažje in čim hitreje kupiti, namestiti in uporabljati novi izdelek. Poleg časovnih ugodnosti lahko ta segment kupcev privlači tudi druge ugodnosti (npr. finančne, operativne itd.).

Glede na lastnosti posameznih skupin iz zgoraj predstavljenega modela, podjetje določi cenovno politiko svojih prilagojenih rešitev, s tem pa močno zaznamuje tudi opredelitev in pogoje do konkurence. Za določitev primernih cen (in tudi dodatnih lastnosti) v fazi »glavne ulice« si tako lahko pomaga z odgovori na naslednja vprašanja:

- Kdo ima glavni vpliv na odločitev za nakup naše rešitve?
- Kakšni so razlogi in motivacija za (ponovni¹⁸) nakup?
- Kaj naš izdelek ponuja? Ali so to dodatne lastnosti, udobje ali kaj drugega?

¹⁸ Podjetje se mora zavedati, da je veliko kupcev, ki kupujejo v tej fazi, v preteklosti že kupilo kakšno izmed njihovih rešitev v prejšnjih fazah življenjskega cikla osvojitve tehnologije.

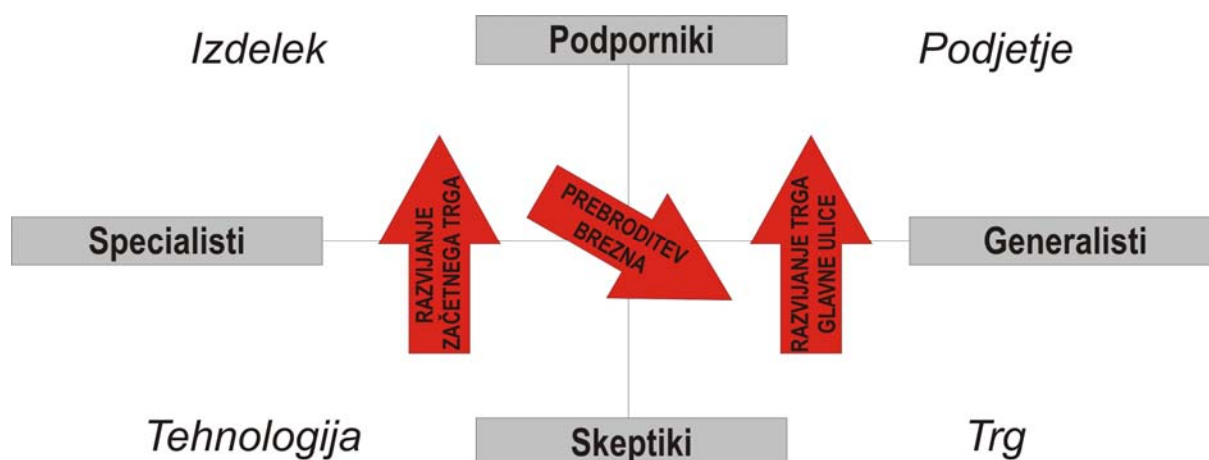
Vsi kvadranti modela pomenijo celovito rešitev, ki ji dodamo še specifično dodatno lastnost, odvisno od zahtev posameznega segmenta. Ravno ta dodatna lastnost personalizira posamezni segment. Cilj podjetja je, da osvoji čim večje število teh segmentov, ki jim lahko kar se da prilagodi cenovno politiko tako, da maksimizira profitne stopnje. Višina cen ne temelji na (povišanih) stroških, temveč na povečani vrednosti, ki jo zaradi specifične prilagoditve rešitve prejme in dojema kupec.

6.3.3 Tržno komuniciranje in model življenjskega cikla osvojitve tehnologije

Geoffrey Moore je v delu *Crossing the Chasm* (1999) predstavil koncept za določanje smeri konkurenčnega pozicioniranja (ang. competitive-positioning compass) (glej sliko 15), ki predlaga ustrezen način tržne komunikacije v posameznih fazah življenjskega cikla osvojitve tehnologije. Pri komunikaciji v visokotehnoloških panogah je pomembno, da kupce iz faze skepticizma do nove rešitve privede do podpore; za tiste, ki pa novo tehnologijo že podpirajo, pa jih v njihovem prepričanju še utrdi. Kupce na visokotehnoloških trgih lahko razdelimo na specialiste in generaliste. Specialisti se pretežno zanimajo za tehnologijo in izdelek, generalisti pa za trg in podjetje. Le redki kupci so osredotočeni na vsa štiri področja. Hitro lahko opazimo, da se te štiri kategorije kupcev zelo ujamejo s kategorijami kupcev, ki jih moramo postopoma osvojiti v življenjskem ciklu osvojitve tehnologije: inovatorje, vizionarje, pragmatike in konservativce.

Ko se inovacija pomika skozi model življenjskega cikla, se pričakovanja in zahteve kupcev zelo spreminjajo. Zato je treba tem spremembam prilagoditi tudi načine in vsebino komunikacij. Vertikalna os v modelu na sliki 15 prikazuje, kako se kupci nagibajo glede na ponujeno rešitev od čistega skepticizma do popolne podpore rešitvi. Domneva modela je, da so vsi kupci na začetku skeptiki. Cilj tržne komunikacije je, da skeptike prepriča, da je rešitev dobra in vredna vse podpore. V celotnem življenjskem ciklu osvojitve tehnologije je to treba storiti, kot bomo videli v nadaljevanju vsaj dvakrat.

Slika 15: Koncept za določanje smeri konkurenčnega pozicioniranja



Vir: Povzeto po Wiefelsu, 2002, str. 229

V »**začetnem trgu**« so tehnološki navdušenci – inovatorji kritični, skeptični opazovalci nove tehnologije, ki je implementirana v radikalno inovacijo. Trg se bo razvil šele, ko bo podjetje te kupce prepričalo, da je nova tehnologija dobra. Naslednja skupina so vizionarji, ki so osredotočeni na izdelek. Komunikacija naj zato vključuje prikaz zmogljivosti nove tehnologije, ki je temelj izdelka, in vse potencialne prednosti, ki jih izdelek prinaša, v primerjavi z njegovo neuporabo. Vizionarje zanima izdelek in ne tehnologija sama po sebi. Prav tako jih ne zanima trg, saj so s svojo vizijo vedno korak pred njim. Pripravljeni pa so tudi spregledati pomanjkljivosti podjetja, ki nov izdelek proizvaja, saj menijo, da resnične, radikalne inovacije vedno nastanejo v malih, negotovih podjetjih.

Glavna »konkurenca«, proti kateri se podjetje pravzaprav bori v fazi »začetnega trga«, je inercija trga. Podjetje naj zato na nek način ustvari problem in kot odgovor – rešitev na ta problem svojo tehnologijo – izdelek. Ker pa se zdi zelo nekredibilno, če želi podjetje to narediti samo (npr. z oglaševanjem), je veliko bolj primerno, da podjetje poskrbi, da to zanje opravijo drugi. V tem začetnem obdobju so tako odnosi z javnostmi zelo pomemben del tržnega komuniciranja (Wiefels, 2002, str. 245). Blagovna znamka v tem prvem obdobju nima velikega vpliva na odločitve kupcev, saj inovatorje in vizionarje zanima predvsem tehnologija. Veliko bolj pomembno je, da podjetje preko tržnih mrež ustvari debato in v njej poskuša s posamezniki, ki glasno podpirajo novo radikalno inovacijo, pridobiti širšo povpraševanje in podporo.

Ko podjetje začuti, da je doseglo pri vizionarjih podporo in odobravanje, je čas, da se pomakne naprej in poskusi osvojiti prve kupce pragmatike. Pri prebroditvi »**brezna**« in v fazi »**kegljišča**« se podjetje zopet sreča s skeptiki. Kupcev kar naenkrat ne zanimata ne tehnologija in ne izdelek. Od podjetja zahtevajo odgovore na vprašanja: »Komu je pravzaprav izdelek namenjen?« in »Kako naj bi rešitev pomagala podjetjem, ki se soočajo s problemi, podobnim našim?« Zanimanje za izdelek pragmatikom vzbudijo šele prvi kazalci uspešnosti pri reševanju problemov, podobnim njihovim, ter ko podjetje pokaže določeno stopnjo truda za uspešno tržno pozicioniranje njihovega izdelka na trgu. V ospredje prihajajo poslovna in ne več tehnična vprašanja.

Ključ do uspeha je zagotovitev, da bo novi celoviti izdelek kupcu zagotovil pričakovani ROI. Konkurenca, s katero se sedaj bori podjetje, ki ponuja novo tehnologijo, so vsa podjetja, ki proizvajajo alternativne rešitve na podlagi stare, obstoječe tehnologije. Pragmatiki so zopet polni dvomov in podjetje mora povsem spremeniti način komuniciranja s kupci; če so do sedaj ponujali predvsem tehnologijo in izdelek, naj pragmatikom v prvi vrsti odgovorijo na tržno usmerjena vprašanja, pri katerih pa zaradi narave svojega dela visokotehnološka podjetja niso tako doma. Jezik, ki ga je podjetje uporabljalo za pridobitev inovatorjev in vizionarjev, je treba spremeniti. Podjetje mora prilagoditi način komuniciranja vsakemu segmentu, ki ga želi osvojiti. Sporočila odnosov z javnostmi, ki so usmerjeni predvsem na mnenjske vodje, je treba podpreti z oglasi v specializiranih medijih, s sodelovanji na razstavnih sejmih itd. Pri oglasih je treba paziti, da podjetje ne navede vseh možnih lastnosti, ki jih ima novi izdelek, saj lahko to kupce le zmede. Oglas naj bo prilagojen za glavno ciljno skupino. Narava kupcev v tej fazi življenjskega cikla osvojitve tehnologije je namreč takšna, da je dovolj, če oglas vzbudi le zanimanje, kajti kupci bodo sami našli (običajno z internetom) potrebne druge podatke.

Tržno komuniciranje v fazi **»tornada«** je precej podobno vojnemu stanju; pravil o tem, kakšno komuniciranje je najprimernejše, je zelo malo, kljub temu pa so posledice, za tiste, ki si ne znajo izboriti svojega deleža, hude. Razlog, zaradi katerega se kupec odloči za nakup v tej fazi, ni več problematičen, večje vprašanje pa je, izdelek katerega podjetja bo kupec kupil. Najpomembnejši cilj podjetja v fazi »tornada« je osvojitve čim večjega števila kupcev. Primerna strategija tržnega komuniciranja pa je odvisna od tega, kakšno mesto (»gorila«, »šimpanz« ali »opica«) si podjetje želi in zmore izboriti. Če se podjetje poteguje za mesto tržnega vodje, ga bo najlažje osvojilo s komunikacijo preko masovnih medijev – oglaševanjem. Za sporočilo v tej fazi ni pomembno, da je tehnično sofisticirano, je pa pomembno, da je prepoznavno in čim večkrat slišano. Sredstva za promocijo v tem obdobju se navadno precej povečajo, saj podjetja poskušajo preglasiti drug drugega. Tržni vodja v tej fazi je zaradi svoje velikosti in prepoznavnosti seveda v prednosti, s tem pa so njegovi izdatki za promocijo precej bolje izkoriščeni. Veliko vlogo v tej fazi odigra tudi uspešna, prepoznavna blagovna znamka, ki je podjetju pri osvajanju novih kupcev v veliko pomoč. Tudi če se podjetje bori za mesto drugega na trgu - »šimpanza«, naj poskrbi, da z ustrezno tržno komunikacijo premaga druga manjša podjetja – »opice« in tako osvoji večji tržni delež. Podjetja, ki se borijo za mesto drugega, ali pa so prišla na trg kasneje in se tako borijo za mesto »opice«, prilagodijo svoja prizadevanja specifičnim trgom in na njih poskusijo zasesti največji tržni delež. Tržno komuniciranje je tako bolj usmerjeno, a kljub temu je v ospredju oglaševanje in drugo komuniciranje preko masovnih medijev.

Ko trg raste in podjetja stopa po fazi **»glavne ulice«** na trg konservativcev, je zanj pomembno, da doseže popolno podporo celotnega trga. Konservativnim generalistom je treba pokazati, da je podjetje trdno in vredno zaupanja. V tej fazi so tržni delež posameznih podjetij in njihove vloge na trgu (»gorila, šimpanzi in opice«), že izoblikovane. Tržna komunikacija naj v tej fazi jasno kaže realno stanje podjetja na trgu v primerjavi s konkurenco.

Podjetje lahko razširi svoje delovanje na dva načina. Prva možnost je, da osvoji še neosvojene, konservativne kupce ali pa se širi na, geografsko gledano, nove trge. Druga možnost pa je razširitev obstoječega izdelka v serijo dodatnih izdelkov, z novimi lastnostmi, ki zadovoljijo tržne niše in mikrosegmente v sklopu večjega, že osvojenega segmenta.

Način tržnega komuniciranja je odvisen od tega, kako dolgoročne tržne cilje si podjetje izbere. Na primer: ali se podjetje odloči krepiti pozicijo, ki mu je bila pripisana v fazi »kegljišča«, ali želi biti poznano kot najugodnejše podjetje itd. Ne glede na izbrano strategijo, naj se podjetje pri sestavi primernega načrta tržnega komuniciranja zaveda, da je ciljni kupec v tej fazi pretežno končni uporabnik. V ospredju nista več izdelek in tehnološka odličnost, temveč proizvodna odličnost in domačnost s kupcem. Tako so za komunikacijo najprimernejši nizkostroškovni, posredni komunikacijski kanali, kot so oglaševanje, pospeševanje prodaje in direktna pošta (Moore, 1995, str. 193). V nasprotju s prejšnjimi fazami, kjer je v ospredju izdelek in njegove lastnosti, je v fazi »glavne ulice«, ko so standardi že določeni in je nekoč radikalno inovativen izdelek postal običajen, pomembno, da podjetje s primernimi trženjem za svoje kupce ustvarja fantazije. V tej fazi kupci namreč pričakujejo, da z izdelkom poleg že znanih lastnosti dobijo dodatno potrditev svoje identitete, vrednost, družbeni status ... Lahko bi rekli, da je vse to malce skregano z vsem, kar smo povedali o trženju visokotehnoloških izdelkov, vendar ravno to kaže na velike

razlike med kupci v posameznih fazah življenjskega cikla osvojitve tehnologije. Ravno zaradi tega faza »glavne ulice« ponuja pestre načine tržnega komuniciranja, za katerega velja, da naj bo kar se da inovativno in svojevrstno.

Na sliki 16 so za posamezne faze navedene tiste informacije (vsebina), ki jih kupci v določeni fazi hočejo izvedeti, in jih je treba zato na ustrezne načine skomunicirati. Navedena so tudi najprimernejša komunikacijska sredstva (orodja), ki pa so odvisna predvsem od izdelka.

Slika 16: Izbira komunikacijskih orodij in vsebin v različnih fazah življenjskega cikla osvojitve tehnologije



Vir: Povzeto po Wiefelsu, 2002, str. 232 in 234

7 Poslovni primer podjetja Akrapovič

V empiričnem delu magistrskega dela obravnavamo študijski primer podjetja Akrapovič. Po pregledu zgodovinskega razvoja podjetja bodo navedena dejstva, zaradi katerih lahko podjetje opredelimo kot visokotehnološko. Zatem bo na kronološki način predstavljen razvoj posameznih elementov trženjske strategije v enakem zaporedju kot v teoretičnem delu; najprej bodo predstavljene značilnosti kupcev, nato izdelkov, cenovne politike, prodajnih poti in tržnega komuniciranja v različnih obdobjih podjetja od ustanovitve pa do danes. Takšen način smo izbrali zaradi večje preglednosti, ki daje jasnejšo sliko obravnavane problematike. Posledično bo podobno obravnavana umestitev podjetja v model življenjskega cikla osvojitve tehnologije v poglavju 8, v katerem bo pregled razvoja trženjskih strategij z vidika umestitve podjetja v model, izdelan v enakih sklopih. Prav tako se bomo enakega zaporedja držali pri predlogih o možnih strateških izbirah, ki jih ima podjetje glede na akumulirani notranji razvojni potencial in zunanje stanje na trgu. Skozi celotno predstavitev podjetja in njegovih trženjskih strategij je ob robu besedila rdeča označba, s katero se bralec lahko lažje orientira, v katerem obdobju življenjskega cikla osvojitve tehnologije je glavni izdelek podjetja, kar je za obravnavo modela življenjskega cikla osvojitve tehnologije zelo pomembno.

Podjetje Akrapovič smo izbrali za obravnavo zaradi njegovih lastnosti, ki ga uvrščajo med visokotehnološka podjetja (glej poglavje 7.2), pri tem pa deluje v panogi, ki ne velja za visokotehnološko. Model življenjskega cikla osvojitve tehnologije je bil namreč razvit na podlagi opazovanja podjetij v Silicijski dolini, ki delujejo v panogi informacijske tehnologije, kot najizrazitejše predstavnice visoke tehnologije. Z obravnavo podjetja Akrapovič bomo preverili, če model velja ne le za visokotehnološke izdelke s področja informacijske tehnologije temveč tudi za druge visokotehnološke izdelke.

7.1 Metodologija raziskave

Raziskava podjetja temelji na longitudinalni študiji primera. Podjetje smo opazovali predvsem kvalitativno od časa njegovega nastanka pa do konca leta 2004. S kvalitativnimi raziskavami je mogoče ugotoviti mišljenje posameznika. To pomeni, da lahko na ta način na grobo ocenimo posameznikovo interpretacijo dogodkov. Kvalitativni podatki so zbrani tako, da lahko raziskovalci izvemo več o stvareh, ki jih ne moremo neposredno opazovati ali izmeriti. Njihova značilnost je, da jih je moč pridobiti le s kvalitativnimi metodami zbiranja podatkov (Aaker, Day in Kumar, 1999, str. 196).

Pri oblikovanju poteka raziskave smo izhajali iz spoznanj, pridobljenih v teoretičnem delu s poudarkom na modelu življenjskega cikla osvojitve tehnologije. Ključna ideja v analizi podatkov je bila primerjava teoretičnih izsledkov predstavljenih v prvem delu magistrskega dela in podatkov pridobljenih z intervjuji, tako kot to svetuje Eisenhardt (1989, str. 541). Zaradi poudarka na kvalitativni vrsti raziskave so bili primarni podatki zbrani s strukturiranimi intervjuji¹⁹ ciljno izbranih zaposlenih posameznikov v podjetju. Izbran vzorec je sestavljalo šest oseb, ki so v podjetju zaposleni v različnih oddelkih in imajo tako z obravnavano tematiko različne izkušnje, povezane s funkcijo in ravnijo odgovornosti v procesu razvoja

¹⁹ Vprašalnik, na katerem so temeljili intervjuji, je v prilogi 1.

in rasti podjetja. S tem smo želeli zagotoviti verodostojnost raziskave, saj informacije, ki so bile navedene s strani le enega intervjuanca, v študijo primera niso bile vključene. Ker so nekateri sogovorniki danes zaposleni na področjih, ki s trženjem v podjetju nimajo neposredne povezave, smo te v raziskavo vključili po priporočilu predhodnih sogovornikov in ostalih zaposlenih. Strukturirani intervjuji so bili izvedeni z vodjo trženja in prodaje g. Markom Adamičem, z ustanoviteljem in lastnikom podjetja g. Igorjem Akrapovičem, z izvršnim direktorjem podjetja g. Robertom Ličnom, z vodjo vzdrževanja g. Igorjem Majdičem, s prvo zaposleno delavko v podjetju ga. Darjo Strmec ter z vodjo razvoja g. Alojzem Trstenjakom. Vsi intervjuji so bili opravljeni konec julija 2004 na podlagi predhodnih dogovorov s sogovorniki v podjetju v Ivančni Gorici. Posamezen intervju je v povprečju trajal uro in pol.

Sekundarni podatki, ki smo jih uporabili, so bili zbrani z analizo različnih internih gradiv podjetja, drugih organizacij in institucij, predhodnih intervjujev z ustanoviteljem ali direktorjem ter spletnih strani in predstavitenih brošur konkurenčnih podjetij. Poleg tega nam je bilo v pomoč tudi več razgovorov z drugimi zaposlenimi v podjetju ter izkušnje in znanje, ki sem si jih pridobil pri dosedanjem delu pri projektih razvoja v podjetju.

Podatke pridobljene z intervjuji smo najprej analizirali za vsakega sogovornika posebej v enakih sklopih, kot so bili posamezni elementi trženske strategije predstavljeni v teoretičnem delu. Te smo potem primerjali med sabo in s podatki, ki smo jih pridobili s sekundarnih virov. Tisti podatki, kateri niso bili potrjeni v ostalih intervjujih ali sekundarnih virih, v rezultate raziskave niso bili vključeni. S tem smo poskušali povečati točnost in zanesljivost podatkov (Eisenhardt, 1989, str. 540).

7.2 Predstavitev podjetja

Podjetje Akrapovič²⁰ je bilo ustanovljeno leta 1990. Že od samega začetka se v podjetju ukvarjajo z izdelavo izpušnih sistemov za štiritaktne motocikle. Ustanovitelj je g. Igor Akrapovič, ki je bil pred podjetniško kariero uspešen dirkač in pripravljavec dirkalnih motociklov.

Igor Akrapovič izhaja iz podjetniške družine, njegov oče ima podjetje za proizvodnjo plastike, ki je imelo v osemdesetih letih, ko je v njem delal tudi g. Akrapovič, kar šestdeset zaposlenih. V očetovem podjetju je opravljal nabavne in prodajne naloge, ki pa ga niso preveč veselile. Leta 1988, ko je prenehal z aktivnim dirkanjem in se je tudi poročil, je bil postavljen pred odločitev: ali naj se preseli v Buzet, kjer je imelo lokacijo očetovo podjetje, ali pa ostane v Ljubljani in se začne ukvarjati s kakšno drugo dejavnostjo, ki mu je bolj pisana na kožo. Odločil se je, da bo poskusil svojo podjetniško srečo v lastnem podjetju, ki se bo ukvarjalo s tistim, kar ga najbolj veseli in kar resnično dobro pozna – s pripravo (ang. tuning) dirkalnih motociklov in izdelavo vrhunskih izpušnih sistemov zanje. V tistem času na trgu namreč ni bilo moč kupiti vrhunskih izpušnih sistemov, ki so ena izmed ključnih komponent pri pripravi dirkalnih motociklov. Stremljenje k popolnosti pri pripravi dirkalnih motociklov in problem

²⁰ V delu je kot podjetje Akrapovič obravnavano do leta 1999 podjetje Akrapovič Igor s.p., od tega leta dalje pa podjetje Akrapovič d.o.o. Leta 1999 je namreč podjetje spremenilo svoj pravni status. Sprememba ni bistveno vplivala na vsebinska vprašanja, ki jih obravnavamo v delu.

takratnega pomanjkanja kakovostnih visokotehnoloških komponent na trgu sta se prezrcalila na področje konstruiranja in izdelovanja lastnih izpušnih sistemov.

Leta 1990 je ustanovil podjetje Akrapovič Igor s.p., našel primerne prostore v Ivančni Gorici in v njih odprl servis in delavnico za predelavo motornih koles. Že na začetku je vedel, da bodo izdelovali izpušne sisteme za motocikle. Verjel je, da bodo pri tem uspešni. Servisno dejavnost in pripravo motorjev, ki je v začetku pomenila okoli 30 % vseh prihodkov podjetja so opravljali zato, da so si zagotovili stabilen vir dohodkov. Hkrati so s to dejavnostjo pridobivali dragocene izkušnje in znanje o delovanju dirkalnih motorjev. Vse to je bilo treba, da so lahko v podjetju uresničevali svojo jasno vizijo: postati vodilni svetovni proizvajalec visokotehnoloških izpušnih sistemov za štiritaktna motorna kolesa!

Ustanovitelj podjetja g. Akrapovič: *»Ko sem začel s tem poslom, sem verjel, da bom uspešen, saj sem imel dobro idejo o tem, kaj bom delal. Nisem si pa mislil, da mi bo uspelo narediti takšno podjetje. Na začetku sem imel velike probleme, še posebej, ko sem se zadolžil za nakup novih prostorov po oderuških obrestnih merah. Takrat pol leta nisem spal, saj je bilo treba vsak mesec zagotoviti 150.000 DEM le za poplačilo bančnih obresti. Izgubil sem ogromno živcev. Ko ti uspe, so vsi pametni in se zdi vse preprosto. Pa ni. Če bi šlo takrat kaj narobe, bi bil ob vse. Ob delavnico, družinsko hišo ... vse. Pravim, da za vse isto sonce sveti. Če greva na vrt, bova oba obsijana. Sedaj pa samo začniva, pa bova videla ... oba imava enake možnosti.«*

Kmalu po ustanovitvi podjetja je g. Akrapovič kupil stroj za krivljenje cevi, ki mu ga je izdelal prijatelj. Pomemben korak v razvoju novega izpušnega sistema je testiranje. Tega se je g. Akrapovič kot bivši dirkač in uspešen pripravljavec motociklov več kot dobro zavedal. Najprej so izpušne sisteme preizkušali kar tako, da so se z motocikli vozili (dirkali) po okoliških cestah. Ker pa takšen način ni merodajen in je povrh vsega še zelo nevaren, se je ustanovitelj leta 1992 odločil za nakup lastnega dinamometra²¹, ki je bil eden prvih v Evropi in je podjetju omogočil jasnejši način konstruiranja novih izpušnih sistemov. Konec leta 1992 je bilo v podjetju zaposlenih že šest delavcev, ki so delali predvsem v proizvodnji. Za razvoj v začetnem obdobju je skrbel predvsem sam g. Akrapovič, ki je pri svojem delu dobival vedno nove ideje o tem, kako bi izpušne sisteme lahko še izboljšali. Mnoge od teh idej so kmalu postale inovacije, ki so jih uspešno vgradili v nove modele svojih izpušnih sistemov.

Sprva so v podjetju izdelovali popolnoma unikatne sisteme za zasebna dirkalna moštva, ki so bili za tisti čas v svoji zvrsti izredni primerki. Visoko zastavljena merila in zavezanost razvoju so namreč rojevali vrhunske rezultate, čemur je sledilo zanimanje tudi večjih dirkalnih moštev. Povpraševanje je raslo, s tem pa tudi obseg dela in potrebe po novih zaposlenih. Zaradi naštetih razlogov je g. Akrapovič, ki je bil usmerjen predvsem v razvoj, v podjetju leta 1993 zaposlil g. Marka Adamiča, ki se je ukvarjal predvsem z administrativnimi zadevami. Poleg tega so v istem letu preuredili delavnico in jo povečali na 450 m².

G. Adamič, ki je danes v podjetju vodja trženjskega oddelka in prodaje, pojasnjuje: *»Igor je genij svoje vrste, vendar kar se pa papirjev tiče, jih nima prav rad. Tako sem jaz že na samem začetku skrbel za to,*

²¹ Dinamometer je merilna naprava za merjenje moči, navora in drugih lastnosti motorjev.

da so bile računovodske zadeve in dokumentacija vsaj malo bolj urejene. Če ne prej, bi se neurejenost dokumentacija izkazala za problem v letih 1996 in 1997, ko je povpraševanje po naših izdelkih močno naraslo.«

V tem obdobju se jim je začel odpirati tudi zunanji, nemški trg, na katerega so vstopili tako, da so s svojimi izpušnimi sistemi začeli sponzorirati nekatere dirkače nemškega državnega prvenstva Pro Superbike, ki so na dirkah dokazali vrhunskost izpušnih sistemov podjetja Akrapovič. V tem letu se je povabilu na testiranje odzvalo tudi moštvo Kawasaki Deutschland s prvenstva Pro Superbike. Rezultat teh testiranj je bilo skupno sodelovanje, ki je pomenilo veliko prelomnico za majhno obrtniško delavnico iz Ivančne Gorice. Posledica uspešnega sodelovanja s tem moštvom je namreč botrovala sodelovanju še z drugimi resnimi PRO SBK moštvoma. V nadaljnjih letih so sledile številne posamične zmage kot tudi naslovi prvakov. To sodelovanje je podjetju odprlo vrata tudi do tovarniške ekipe Kawasaki, ki je tekmovala v takrat najprestižnejšem razredu motociklističnega dirkanja s štiritalnimi motocikli, tj. v Svetovnem prvenstvu Superbike (v nadaljevanju WSBK). Leta 1996 so namreč motorji ekipe Kawasaki Deutschland, ki so vozili z izpušnimi sistemi, razvitimi in izdelanimi v podjetju Akrapovič, na dirki v Hohenheimu na ravninskih delih zlahka prehitevali tovarniške »specialke«. To je vzbudilo zanimanje pri tovarniški ekipi Kawasaki. Po temeljitih testiranjih in po ogledu podjetja v Ivančni Gorici so dosegli dogovor o razvoju izpušnih sistemov za dirkalne motocikle Kawasaki, s katerimi so vozili na svetovnem prvenstvu WSBK leta 1997.

Leta 1997 so v podjetju kot prvi na svetu začeli s serijsko uporabo titana²² za izdelavo izpušnih sistemov. V tistem času je bilo cevi iz titana na trgu izjemno težko kupiti, poleg tega pa so bile tudi zelo drage, zato so se odločili za nabavo stroja za izdelavo cevi, kar jih še danes postavlja pred konkurenco, saj so še vedno edini proizvajalci izpušnih sistemov na svetu, ki sami izdelujejo cevi v vseh dimenzijah, ki jih potrebujejo.

Vodja razvoja g. Trstenjak: *»Prvič, ko smo iz nekega madžarskega moštva v podjetje dobili brezšivno cev, narejeno iz titana, smo jo gledali in nosili po rokah kot suho zlato. Še danes je to eksotični material, ki se uporablja predvsem v letalski industriji in medicini.«*

Leta 1997 je g. Akrapovič odšel na vztrajnostno dirko svetovnega pokala 8 ur Suzuke na Japonsko. Tam je vzpostavil kontakt še z drugimi tovarniškimi ekipami japonskih proizvajalcev motornih koles, kot so Suzuki, Yamaha in Honda. Kasneje so z vsemi dosegli dogovor o sodelovanju. Tako so naslednje leto vozili z izpušnimi sistemi Akrapovič poleg dirkačev Kawasaki še dirkači tovarniške ekipe Yamaha, v letu 1999 pa še dirkači Suzukija in Honda. V sezoni 1999/2000 so vse tovarniške ekipe japonskih proizvajalcev motociklov v svetovnem prvenstvu razreda WSBK uporabljale izpušne sisteme Akrapovič.

²² Titan (Ti, atomsko število 22) je kemijski element, ki se uporablja v lahkih, korozijsko odpornih zlitinah. V primerjavi z jeklom je trdnost čistega titana približno enaka, ob tem, da je njegova gostota skorajda za polovico manjša. Poleg tega je izjemno odporen proti koroziji. V kombinaciji z drugimi legirnimi elementi (predvsem aluminijem in vanadijem) se te lastnosti še precej izboljšajo. Zaradi tega se uporablja predvsem v letalski, vesoljski in vojaški industriji, vedno več pa tudi v medicini, saj je poleg vsega tudi fiziološko inerten (Titanium facts, 2004).

Colin Edvards, dirkač tovarniške ekipe Honda, opremljene z izpušnim sistemom Akrapovič, je v tej sezoni osvojil tudi naslov svetovnega prvaka v razredu WSBK.

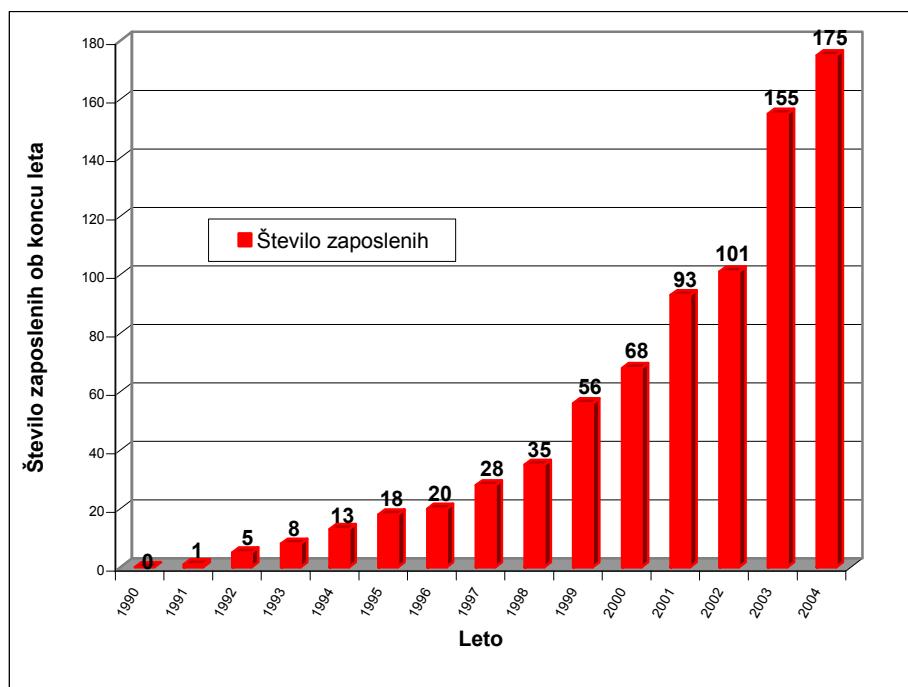
Sodelovanje z najuspešnejšimi dirkalnimi moštvoma je močno odsevalo na prodaji, ki je skokovito narasla. Povpraševanje je močno presežilo ponudbo. Podjetje se je bilo leta 1999 prisiljeno preseliti iz delavnice, velike 450 m², v večje prostore, ki so jih prav tako kupili v Ivančni Gorici. Ker so bili novi 3000 m² veliki prostori zelo dragi, podjetje pa lastnih sredstev zaradi nenehnega investiranja v nove tehnologije ni imelo, je ustanovitelj pridobil dodatna sredstva z bančnim kreditom z odušnimi 22 % obrestmi, za pridobitev katerega je moral zastaviti vse svoje premoženje – delavnico v Ivančni Gorici in družinsko hišo v Ljubljani.

G. Akrapovič: *»Na borzo ne grem, ker dodatnih sredstev ne potrebujem. Trenutno se mi denar najbolje obrestuje v lastnem podjetju. Zato tudi imam 100 % delež. Ko sem sredstva potreboval, na borzo nisem mogel. Tudi če bi takrat imel to možnost, najbrž ne bi šel, saj menim, da je bolje imeti dolg, ki ga sčasoma odplačaš, kot pa solastništvo – partnerje v podjetju, s katerimi moraš usklajevati odločitve. Tudi druga podjetja v tej panogi so večinoma lastniška. To pa zaradi tega, ker je treba biti na tem trgu zelo fleksibilen in dinamičen. Solastniška podjetja pa so ponavadi bolj toga, saj funkcija odločanja ni tako jasna kot pri enolastniškem.«*

Leta 1999 je podjetje spremenilo svoj pravni status in se preregistriralo v družbo z omejeno odgovornostjo. Večji prostori so omogočili tudi zaposlitev prepotrebnih dodatnih delavcev. Število zaposlenih je tako naraslo na 56 (glej sliko 17, str. 62). V podjetju so večino zaposlenih, predvsem varilce, ki so za podjetje izjemno pomembni, pridobivali po načelu poznanstev. Po uspešno opravljenih »sprejemnih« testih so varilce sami izšolali za potrebe izredno zahtevnega varjenja tankostenskih cevi za izpušne sisteme.

G. Igor Majdič, ki je danes v podjetju zaposlen kot vodja vzdrževanja, v tistem obdobju pa je med drugim skrbel za kadre, ve o zaposlenih povedati: *»Zaposleni so zelo zvesti. V vseh letih obstoja jih je iz podjetja odšlo le nekaj. Razlog za to je, da je g. Akrapovič delavce za dobro delo vedno dobro plačeval. Skorajda vsi so z veseljem želeli priti v podjetje, saj so vedeli, da so pogoji zelo stimulatívni, poleg tega pa je zanimivo delati izpušne sisteme za najboljše dirkače na svetu. Pobrli smo vse najboljše kadre iz širše okolice Ivančne Gorice in jih izšolali. Danes je nove zelo težko dobiti, ker jih preprosto ni.«*

Selitev v nove prostore in povečanje števila zaposlenih je pomenila tudi potrebo po prestrukturiranju podjetja. Do tedaj so namreč vsi zaposleni (z redkimi izjemami) delali vse. Ko so se preselili v nove prostore, se je podjetje reorganiziralo, ustanovili so oddelke, vodje teh oddelkov pa so postali tisti, ki so bili v podjetju najdlje zaposleni in so hkrati imeli zahtevane sposobnosti. Razvojni oddelek je prevzel g. Alojz Slavko Trstenjak, prodajo in trženje g. Marko Adamič, g. Igor Majdič pa je skrbel za nabavo, kadre, varstvo pri delu in skupaj z g. Igorjem Akrapovičem, ki je podjetje vodil, tudi za nabavo novih strojev in tehnologij.

Slika 17: Število zaposlenih po letih²³

Vir: Podatki podjetja in intervjuji z zaposlenimi, jesen 2004

Hiter vstop in odlični rezultati v WSBK so podjetje motivirali in vzpodbudili k še bolj intenzivnemu razvoju, hkrati pa so mu vračali neprecenljive povratne informacije, ki so bogatile njegove strokovne izkušnje. Posledice so se pokazale v zmagah in naslovih prvakov v skoraj vseh zvrsteh cestnohitrostnih štiritaktnih motociklističnih tekmovanj (WSBK, WSS, Pro Superbike, 8ur Suzuki ...).

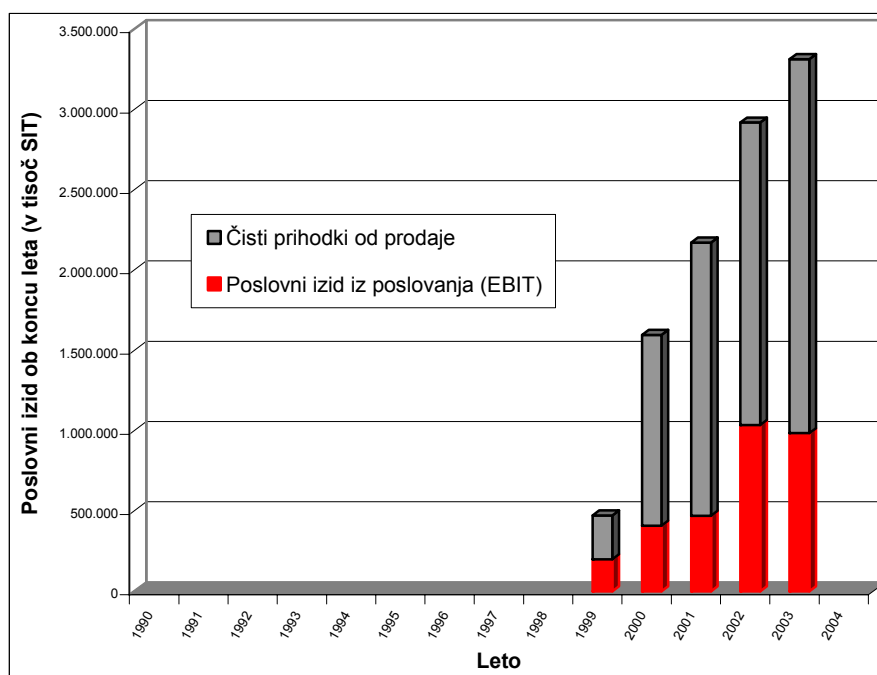
Leta 2001 so se v podjetju usmerili tudi v razvoj in izdelavo izpušnih sistemov za štiritaktna motorna kolesa za motokros in enduro²⁴. Hkrati z vstopom na ta trg so začeli s tesnim sodelovanjem z avstrijskim podjetjem KTM. Že v naslednjem letu so dosegli izjemni uspeh, saj so z dirkalnim moštvom KTM osvojili prvo mesto na prestižnem rallyju Paris-Dakar. Zaradi teh uspehov je prodaja zopet zelo narasla. Konec leta 2001 je bilo v podjetju zaposlenih že 93 ljudi, dobiček podjetja pa je prvič narasel nad milijardo SIT (slika 18, str. 62).

Zaradi velike rasti podjetja, ki je bilo še vedno obrtniško organizirano, se je v letu 2001 ustanovitelj odločil za temeljito reorganizacijo podjetja. Podjetje je namreč postalo tako veliko, da se je sam ukvarjal le še z administracijo in birokracijo, časa za razvijanje – delo, ki ga je že od majhnega veselilo, pa mu je zmanjkovalo. Poleg tega se je zavedal, da znanja za vodenje tako velikega podjetja ni imel in zato se je odločil v podjetju zaposliti mag. Roberta Lična, ki je prevzel funkcijo izvršilnega direktorja. G. Akrapovič se je tako lahko zopet začel ukvarjati z razvojem izpušnih sistemov, novih materialov in tehnologij ter sodelovanjem s poslovnimi partnerji.

²³ Podatki prikazujejo stanje ob koncu posameznega leta. Podatki do leta 1999 so ocene in so zbrani na podlagi intervjujev z zaposlenimi, saj natančne evidence v podjetju ne hranijo.

²⁴ Motocikli za motokros in enduro so namenjeni izključno dirkanju po terenih zunaj urejenih cest. Enduro motocikli imajo za razliko od motokros motorjev vgrajena svetila in so kot taki namenjeni predvsem vzdržljivostnim dirkam.

Slika 18: Rast prihodkov in dobička po letih²⁵



Vir: GVIN, 2004

Izvršni direktor podjetja mag. Robert Ličen: »Ko sem leta 2001 prišel v podjetje, je bilo v njem 70 zaposlenih, podjetje pa je bilo povsem obrtniško organizirano. Vodil ga je g. Akrapovič z znanjem, ki ga je imel. Po naravi je g. Akrapovič bolj tehnični človek, ki je usmerjen predvsem v razvoj. Moj temeljni cilj ob prihodu v podjetje je bil reorganizirati podjetje v industrijsko podjetje, saj je bil po mojem mnenju to temelj za nadaljnjo rast. Reorganizirati je bilo treba vse poslovne funkcije tako, da so se stroški zajemali po stroškovnih mestih. S tem sem vzpostavil jasno poslovanje, obvladljive stroške in samostojne poslovne funkcije, ki jih vodijo samoiniciativne vodje v skladu s strategijo podjetja.«

Leta 2002 so končali z gradnjo novih 2000 m² velikih prostorov, v katerem sta danes razvojni oddelek in del proizvodnje. Danes je tako skupna površina delovnih prostorov podjetja skoraj 8000 m². V naslednjem letu so se razširili tako, da so prevzeli svojega dotedanjega dobavitelja komponent iz ogljikovih vlaken. S tem so povečali svojo prodajno paleto tudi z nekaterimi visokotehnološkimi komponentami za motocikle, narejene iz tega lahkega, vzdržljivega materiala.

V začetku leta 2004 so pričeli v podjetju uporabljati informacijski sistem SAP, ki jim omogoča večji nadzor in informiranje. Poleg tega so kot prvi na svetu predstavili novo tehnologijo pri izdelavi izpušnih sistemov: hidroforming²⁶. Nakup naprave za hidroforming je bila največja investicija v strojni park podjetja doslej.

²⁵ Podatke od leta 1990 do leta 1999, ko je bilo podjetje organizirano kot s.p., ni moč dobiti, saj jih v arhivih podjetja ne hranijo. To jasno kaže inženirsko usmerjenost podjetja, ki daje nadpovprečen poudarek tehničnim platem poslovanja v primerjavi s poslovnimi in je kot taka ena bistvenih značilnosti visokotehnoloških podjetji.

²⁶ Hidroforming je proces preoblikovanja cevi z medijem, na osnovi emulzije vode in mazivnih dodatkov.

V tem letu so na pobudo moštva BAR Honda začeli sodelovati tudi z njimi in tako vstopili v najprestižnejše motošportno prvenstvo, Formulo 1. Kontakt z moštvom BAR Honda so vzpostavili še v času, ko je podjetje Akrapovič zelo uspešno sodelovalo z moštvom Honda v motociklističnem prvenstvu WSBK. Sodelujejo tudi z ekipo HVA, ki razvija dirkalnike Mercedes za prvenstvo DTM ter Formulo 3. S tem se podjetje pripravlja tudi na vstop na trg izpušnih sistemov za drugo vgradnjo (ang. aftermarket) za avtomobile, na katerega nameravajo vstopiti v naslednjih treh letih.

Danes ima podjetje v svojem proizvodnem programu več kot 230 različnih izdelkov, zaposluje 175 motiviranih ljudi in je svetovni tržni vodja, ki dosega od 10 % do 11 % svetovnega tržnega deleža med več kot štiristo proizvajalci izpušnih sistemov za drugo vgradnjo za motocikle. Tržni delež v segmentu najprestižnejših izpušnih sistemov za supersportne²⁷ motocikle, ki dosegajo najvišje cene, pa je celo 60 %. Dodana vrednost na zaposlenega v preteklem letu je bila 69.000 evrov. V podjetju načrtujejo, da bodo v letošnjem letu izvozili 98,85 % vseh izdelkov (praktično v vse evropske države, večji del držav iz obeh Amerik, v Južno Korejo in na Japonsko).

Leta 2004 je g. Akrapoviča revija Podjetnik izbrala za slovenskega podjetnika leta. Ta laskavi naslov si je pridobil z nominacijo v kategoriji visokotehnoloških podjetij. Zaposleni ustanovitelja podjetja g. Akrapoviča cenijo in ga občudujejo. Verjamejo, da je podjetje tako uspešno predvsem zaradi njegove izjemne vizije, zaupanja vase in zaposlene.

G. Akrapovič sam sebe kot podjetnika vidi takole: *»Podjetnik je kot tekač na dolge proge. Na startu je ves spočit in pripravljen. Ko začne teči, skače, teče, pada, se pobira. Ko zagleda v daljavi cilj in se mu približuje, v tistem trenutku, ko misli, da je prišel skozi cilj, ugotovi, da je cilj nekam izginil kot fatamorgana in se mu pojavi nekje v daljavi nov cilj. Spet teče, skače in pada. Eni odnehajo, drugi pa še kar naprej tečejo. Če sem sam po približno sedmih letih ugotovil, da se mi cilj odmika, sem po približno desetih letih ugotovil, da do cilja nikoli ne prideš. Cilj je zmeraj nekje tam daleč. Morda je ravno to čar podjetništva ... da nikoli ne prideš na cilj.«*

²⁷ V prilogi 3 je zaradi lažjega razumevanja kratek slikovni pregled različnih segmentov motociklov.

Tabela 9: Ključni mejniki razvoja podjetja Akrapovič v obdobju 1990 – 2004

Obdobje	Mejniki
1990	Ustanovitev podjetja.
1991	Nakup prvega stroja za krivljenje cevi in zaposlitev prvega delavca.
1992	Nakup dinamometra ter dozidava delavnice.
1993	Začetek sodelovanja z ekipo Kawasaki, ki dirka v takrat zelo priznanem nemškem državnem prvenstvu Pro Superbike. Kot prvi na svetu trgu predstavijo razstavljive povezave in konične prehode.
1994	Nakup profesionalnega krivilnega stroja in vetrovnika.
1995	Predstavitev eliptične oblike dušilcev.
1996	Poleg izdelave izpušnih sistemov za superšportne motocikle začno prvič z izdelavo izpušnih sistemov za motocikle brez oklepov (ang. naked bike). Kompletnim izpušnim sistemom se pridružijo parcialne (slip-on) rešitve.
1997	Začetek serijske uporabe titana za izdelavo izpušnih sistemov. Tovarniška ekipa Kawasaki začne uporabljati izpušne sisteme Akrapovič v prvenstvu WSBK, kjer osvojijo tudi prvo zmago.
1998	Nakup novih šestkrat večjih prostorov, naprave za izdelavo cevi ter prvega CNC obdelovalnega stroja.
1999	Vse ekipe japonskih proizvajalcev motornih koles, ki tekmujejo v prvenstvu WSBK, uporabljajo izpušne sisteme Akrapovič. Podjetje spremeni svoj pravni status iz s.p. v d.o.o.. V podjetju zaposlijo prvega inženirja z univerzitetno izobrazbo, kupijo programsko opremo za 3D modeliranje in več novih CNC obdelovalnih strojev. Vzpostavijo prvi informacijski sistem in postavijo predstavitevno spletno stran podjetja. Vse komponente sistemov pričnejo izdelovati znotraj podjetja.
2000	Colin Edwards z izpušnimi sistemi Akrapovič osvoji naslov svetovnega prvaka v prvenstvu WSBK. Predstavitev produktne linije bolt-on.
2001	Vstop na trg izpušnih sistemov za terenske motocikle. Začetek sodelovanja s podjetjem KTM. V podjetju zaposlijo izvršnega direktorja z nalogo preoblikovanja obrtniško organiziranega podjetja v industrijsko (profesionalno). Vzpostavijo tudi lasten trženjsko-oblikovalski oddelk.
2002	Podjetje je uradni dobavitelj moštva Kawasaki in Aprilia v razredu moto GP, ki pomeni vrh motociklističnega dirkanja. Prvič se samostojno udeležijo največjega sejma motociklov in motociklistične opreme. Podjetje razširijo z izgradnjo novega razvojnega oddelka.
2003	Izgradnja dodatnih prostorov za potrebe skladišča in proizvodnje. Nakup naprave za hidroforming. Prevzem dotedanjega dobavitelja komponent iz ogljikovih vlaken.
2004	Začetek uporabe informacijskega sistema SAP. Pričetek izdelave izpušnih sistemov za dirkalnike Formule 1. Vstop na trg izpušnih sistemov za štirikolesnike (ATV in Quad). Ustanovitelj in lastnik podjetja g. Igor Akrapovič prejme priznanje Podjetnik leta.

Vir: Podatki podjetja in intervjuji z zaposlenimi, jesen 2004

7.3 Podjetje Akrapovič kot visokotehnološko podjetje

Podjetje Akrapovič lahko po standardni klasifikaciji dejavnosti SKD²⁸ uvrščamo v dejavnost DM34.3 – proizvodnja delov in dodatne opreme za motorna vozila in njihove motorje (SURs 1, 2004). V skladu z ameriškim standardom klasifikacije SIC pa v dejavnost 3714 – Motor Vehicle Parts & Accessories – deli in dodatna oprema za motorna vozila (Siccode, 2004). Iz priloge 2 vidimo, da dejavnost, ki jo opravlja podjetje, po merilih različnih organizacij ne velja ravno za visokotehnološko. Ob tem se takoj porodi vprašanje, ali pravzaprav lahko podjetje Akrapovič, ki dela izpušne sisteme za širitaktne motocikle, opredelimo kot visokotehnološko podjetje?

V drugem poglavju dela, ko smo teoretično opredelili visokotehnološka podjetja, smo videli, da obstajajo različni kazalniki za določanje stopnje tehnološke usmerjenosti podjetja. Tabela 1 (str. 5) ponuja kar nekaj načinov izračuna teh kazalnikov. V tabeli 10 so prikazani izračuni tistih kazalnikov, za katere je na statističnem uradu RS moč dobiti primerljive vrednosti za panogo, v kateri deluje podjetje.

Tabela 10: Izračun kazalnikov stopnje visokotehnološkosti

	Celotna panoga DM34.3	Celotna panoga DM ²⁹	Celotna panoga D ³⁰	Celotni slovenski poslovni sektor	Akrapovič d.o.o. Leto 2002
Prihodki od prodaje (v tisoč SIT)	72.010.588	358.330.618	4.055.830.878	10.831.850.207	2.917.032
Skupni notranji izdatki za raziskave in razvoj (v tisoč SIT)	399.653	845.406	40.829.216	66.540.493	179.980 ³¹
Izdatki za R&R kot delež vseh prihodkov	0,55 %	0,24 %	1,01 %	0,61 %	6,17 %
Število vseh zaposlenih	3306	10584	245634	543461	101*
Število zaposlenih v R&R	54	113	4531	8391	13*
Število zaposlenih v R&R kot delež vseh zaposlenih	1,63 %	1,07 %	1,84 %	1,54 %	12,87 %*

*Stanje dne 31.12.2002

Vir: SURS 2 in podatki podjetja, 2004

²⁸ Standardna klasifikacija dejavnosti SKD je obvezen nacionalni standard, ki se uporablja pri evidentiranju, zbiranju, obdelovanju, analiziranju, posredovanju in izkazovanju podatkov, povezanih z dejavnostjo.

²⁹ Proizvodnja vozil in plovil.

³⁰ Predelovalne dejavnosti.

³¹ Skupni notranji izdatki za raziskave in razvoj v podjetju vključujejo tudi stroške razvoja sistemov za dirkalna moštva, ki jih sponzorira podjetje. Glede na to, da dirkalna moštva te proizvode uporabljajo tudi na dirkah, bi lahko del teh stroškov pripisali tudi stroškom promocije, saj je po besedah odgovornih najpomembnejši del promocije vsa leta ravno materialno sponzoriranje dirkačev.

Iz tabele vidimo, da tudi izračunana kazalnika za leto 2002 kažeta, da panogo, v kateri deluje podjetje, ne moremo opredeliti kot visokotehnološko, saj je kazalnik Izdatki za R&R kot delež vseh prihodkov v panogi DM34.4 nižji od tistega v celotnem slovenskem poslovnem sektorju. Kazalnik števila zaposlenih v R&R kot delež vseh zaposlenih pa je le malenkost višji od slovenskega povprečja.

Nadalje je iz tabele 10 (str. 66) razvidno, da je podjetje leta 2002 namenilo za raziskave in razvoj več kot 6 % vseh prihodkov od prodaje, kar je desetkrat več, kot so za raziskave in razvoj istega leta v poprečju namenila preostala slovenska podjetja. Podatki za podjetje v letu 2004 kažejo, da se je ta delež še povečal in znaša 7,68 %. Glede na to, da smo v razdelku 2.1 zapisali, da je podjetje visokotehnološko, če je ta kazalnik višji od povprečja v celotni industriji, lahko sklenemo, da je podjetje Akrapovič glede na ta kazalnik nedvomno visokotehnološko podjetje. Usmerjenost podjetja v razvoj jasno kaže tudi razmišljanje lastnika podjetja, ki je na vprašanje, koliko sredstev namenja vsako leto razvojnemu oddelku, odgovoril: *»V bistvu nimamo določenega proračuna razvojne dejavnosti. Sredstev namenimo toliko, kot jih potrebujemo za nenehne raziskave in razvoj; le kakovostne in inovativne rešitve namreč vodijo k dolgoročnim konkurenčnim prednostim podjetja pred konkurenti.«*

Kazalnik števila zaposlenih v R&R kot deleža vseh zaposlenih, kaže podobno sliko. Tudi ta kazalnik je bil pri podjetju Akrapovič leta 2002 več kot osemkrat višji od slovenskega povprečja taistega leta. Podatki za leto 2004 kažejo podobno stanje, saj je bilo konec leta v podjetju od skupno 175 zaposlenih 22 ljudi zaposlenih v razvojnem oddelku, kar znaša več kot 12,5 % vseh zaposlenih.

Naslednji kazalnik, ki smo ga obravnavali, je bil kazalnik števila prijavljenih patentov. V podjetju se v zadnjih letih sicer odločajo za zaščito nekaterih idej, vendar vedo povedati, da je narava njihovega posla takšna, da se s patenti ne morejo zaščititi pred konkurenco in jih zato ne uporabljajo. Posledično primerjava s slovenskim ali evropskim povprečjem ni mogoča. Podobno je z drugimi predlaganimi kazalniki, prikazanimi v tabeli 1 na strani 5, saj podatki za njihov izračun ali primerjavo niso dostopni.

V sklopu opredelitev za potrebe raziskav v poglavju 2.2 smo se srečali z bolj mehкими opredelitvami visoke tehnologije. Veliko avtorjev opredeljuje visokotehnološka podjetja z značilnostmi okolja, v katerem delujejo, in z vplivom visoke tehnologije na kupce. Kot bomo videli v nadaljevanju študije poslovnega primera podjetja, ima podjetje veliko večino lastnosti, s katerimi smo okarakterizirali visokotehnološko okolje. Izmed vseh lastnosti še posebej izstopa inženirska usmerjenost podjetja, ki podjetje vodi k proizvodnji in ne k trženjski usmerjenosti. Še posebej je ta lastnost opazna pri ustanovitelju podjetja. Poleg tega so znotraj podjetja opazna razhajanja med trženjskim in razvojnim oddelkom, ki jih v podjetju zaenkrat dokaj uspešno rešujejo. Kot smo navedli v uvodnih poglavjih, so vse te značilnosti sorodne vsem visokotehnološkim podjetjem.

V poglavju 2.4 smo na podlagi pregledane literature, zapisali našo opredelitev visoke tehnologije: *»Visokotehnološka podjetja so tista, ki so inovativna in/ali R&R intenzivna in/ali pri proizvodnji ali razvoju uporabljajo napredne in kompleksne tehnologije in katerih izdelki vplivajo na vedenjske navade kupcev.«*

Podatki kažejo:

- da je podjetje inovativno, saj prihodki od prodaje izdelkov, razvitih v zadnjem letu, pomenijo kar 40 % vseh prihodkov; inovacije podjetja so bile v vseh obdobjih bolj postopne kot radikalne in so bile kot take obravnavane tudi pri kupcih;
- da je podjetje R&R intenzivno, kar potrjujejo izračunani kazalniki v tabeli 10 (str. 66);
- da v razvojnem oddelku in pri proizvodnji podjetje uporablja napredne in kompleksne tehnologije, kot so: CAD/CAM orodja, hidroforming in druge tehnologije za obdelavo visokotehnoloških materialov;
- proizvodi podjetja Akrapovič so vplivali in vplivajo na vedenjske navade kupcev, kar je razvidno iz celotne študije poslovnega primera podjetja v sedmem poglavju tega dela; dejstvo pa je, da so kupci inovacije vseskozi obravnavali kot postopne in tako tudi njihove spremembe vedenjskih navad niso bile radikalne.

Glede na to, da obravnavano podjetje v vseh točkah ustreza pogojem naše opredelitve, s katero smo opredelili visokotehnološka podjetja, lahko sklenemo, da je podjetje Akrapovič visokotehnološko podjetje. To dodatno potrjuje tudi izbor g. Akrapoviča za podjetnika leta 2004, saj si je to priznanje prislužil z nominacijo v kategoriji visokotehnoloških podjetij, kamor ga je uvrstila izbrana komisija slovenskih strokovnjakov (Kaučič in Vilfan, 2004).

7.4 Kupci

Kupci izpušnih sistemov Akrapovič so bili v vseh obdobjih podjetja motoristi, ki so hoteli zaradi različnih razlogov z zamenjavo izpušnega sistema izboljšati lastnosti svojih jeklenih konjičkov. Glede na obdobje življenjskega cikla proizvoda so se kupci in njihovi razlogi za nakup spreminjali.

Prvi kupci izpušnih sistemov Akrapovič so bili izključno dirkači, ki so izvedeli za njihove odlične lastnosti od drugih dirkačev, v glavnem kolegov g. Akrapoviča iz dirkaških dni, ki so jih že uporabljali. Prvim kupcem je bilo najpomembneje, da so imeli izpušni sistemi kar se da dobre tehnične lastnosti (čim večja moč motorja) in da je bilo tak proizvod na trgu sploh moč kupiti. Potreba po izpušnih sistemih je namreč obstajala že takrat, kljub temu pa prave ponudbe na trgu ni bilo. Odnosi s prvimi kupci so bili precej tesni. V začetnem obdobju so namreč v podjetju vsak izpuh posebej namestili, testirali in ob tem prilagodili tudi druge nastavitve motocikla. Prvi kupci pa so ustanovitelju dajali povratne informacije in ideje, ki so jih v podjetju pri nadaljnjem razvoju upoštevali.

Vodja razvoja g. Trstenjak : *»Prvi kupci so tolerirali precej več pomanjkljivosti pri proizvodni, kot jih tolerirajo kupci danes. Primer: na začetku so bile debeline zunanjih plaščev dušilcev iz ogljikovih vlaken zelo različne, kar pomeni, da se je ena objemka prilegala le enemu dušilcu, z drugimi pa je bila nekompatibilna. Ob poškodbi dušilca je bilo tako treba zamenjati tudi objemko. Vsak izpuh je bil zato unikat. Danes si kaj takega ne moremo privoščiti.«*

Po dobrih rezultatih, ki so jih z izpušnimi sistemi na dirkalnih stezah dosegali privatni dirkači – prvi kupci proizvodov Akrapovič, so se začela zanje zanimati tudi večja privatna dirkalna moštva, ki so sodelovala tudi na mednarodnih dirkah višjega ranga. Leta 1993 je podjetje z nekim privatnim italijanskim moštvom

tako prvič sodelovalo na svetovnem prvenstvu. Ti kupci so menili, da lahko z uporabo izpušnih sistemov Akrapovič dosežejo boljše rezultate. Od izdelkov so zahtevali čim boljše tehnične zmogljivosti, ki bi jim na dirkalnih stezah prinesle konkurenčno prednost. Poleg tega so si želeli, da bi bili sistemi tudi zanesljivi. Zaradi izpolnitve svojih zahtev in želja so s podjetjem tesno sodelovali pri razvoju in predvsem pri testiranjih novih rešitev. Podjetje je te kupce obravnavalo tako, da so jim dajali izpušne sisteme v brezplačno testiranje. Mnogi izmed njih so do podjetja prišli sami, saj so za dosego svojih ciljev hoteli pridobiti kar se da dobre komponente.

Vzporedno z osvajanjem kupcev, ki so uporabljali rešitve podjetja le na dirkalnih stezah, je podjetje osvajalo tudi kupce, ki so kupovali izpušne sisteme za vsakdanjo uporabo v cestnem prometu. Na začetku je bilo teh zelo malo. Njihov delež je z rastjo podjetja in ugleda njegove blagovne znamke naraščal. Prvi kupci te vrste so bili tisti, ki so svoje motocikle uporabljali tako v vsakdanjem cestnem prometu kot tudi na dirkalnih stezah in so zato želeli izboljšati zmogljivosti svojih motociklov.

Velik preboj je podjetju uspel, ko je moštvo Kawasaki Deutschland opazilo uspehe dirkačev, ki so uporabljali izpušne sisteme Akrapovič na svojih dirkalnih motociklih na dirkah nižjega ranga. Ker so želeli izvedeti, ali so izpušni sistemi Akrapovič resnično tako dobri, da so boljši od njihovih obstoječih rešitev, so se s podjetjem dogovorili za prva testiranja. Rezultati so pokazali superiornost Akrapovičevih rešitev in tako se je med moštvom in podjetjem razvil pravi partnerski odnos, ki je vzpodbudil tudi druga moštva v nemškem Pro Superbike prvenstvu k uporabi izpušnih sistemov Akrapovič.

Tovarniška moštva, katerih motocikli pomenijo vrh razvoja, se za novosti odločajo zelo pragmatično. Poleg odličnih zmogljivosti zahtevajo od uporabljenih komponent tudi zanesljivo delovanje, kajti le tako lahko dosežejo vrhunske rezultate. Prvo izmed tovarniških moštev, ki se je odločilo za uporabo izpušnih sistemov Akrapovič na tovarniških specialkah razreda WSB, je bilo moštvo Kawasaki. Kmalu po vidnih uspehih ekipe Kawasaki Deutschland v PRO Superbike prvenstvu so se odločili za testiranje Akrapovičevih izpušnih sistemov. Ker so se v podjetju trudili narediti izpušni sistem, ki bi zagotovil čim večjo moč motorja in bi bil ob tem kar se da lahek, so ob tem malce zanemarili vzdržljivost. Po temeljitih testiranjih se tovarniško moštvo ravno zaradi premajhne vzdržljivosti ni takoj odločilo za njihovo uporabo. Čakali so na to, da so v podjetju izboljšali še to pomembno lastnost in so se nato leta 1997, ko so bili stoodstotno prepričani o vrhunskosti izpušnih sistemov Akrapovič, odločili za njihovo uporabo v takrat najprestižnejšem tekmovanju za štiritaktne motocikle. V naslednjih letih, ko so videli, da Akrapovičeve rešitve resnično delujejo, se je tako odločila tudi večina drugih konkurenčnih tovarniških moštev razreda WSBK. Ti zelo zahtevni kupci so od izdelkov zahtevali vrhunske tehnične lastnosti (čim boljše krivulje moči ter čim manjšo težo) in stoodstotno delujočo rešitev.

Danes lahko končne kupce po besedah g. Akrapoviča delimo na dirkalno in vizualno osredotočene. Poleg teh so pomembna skupina kupcev še tovarniška moštva, s katerimi podjetje zelo tesno sodeluje pri razvoju unikatnih sistemov. Ti kupci izpušnih sistemov in razvoja ne kupijo, marveč jih dobijo od podjetja brezplačno v zameno za promoviranje blagovne znamke Akrapovič. Dirkalna moštva stremijo k popolnosti, napak ne sprejemajo, zato se intenzivno vključujejo v razvojno fazo.

Dirkalno osredotočeni kupci zahtevajo od izpušni sistemov brezhibno delovanje in v primerjavi s konkurenco vrhunske tehnične lastnosti (moč, navor, teža). Tehnične lastnosti so jim precej bolj pomembne kot cena. Največkrat so to lastniki športnih motociklov, ki jih uporabljajo v športne namene. Podjetju pomagajo pri nadaljnjem razvoju z uporabnimi informacijami. Po drugi strani ti kupci precej več tolerirajo, saj znajo in so pripravljeni odpraviti kakšno pomanjkljivost, ki ne vpliva na zmogljivosti, kar sami. To pomeni, da v podjetju sploh ne zvedo, da so imeli ti uporabniki kakšen manjši problem. Dirkalno orientirani kupci kupijo več izdelkov na leto, saj jih na dirkalnih stezah uničijo. S tega vidika so to za podjetje zelo dobri kupci.

Vodja razvoja g. Trstenjak pravi: *»Dirkači uporabniki nemalokrat kupijo izpuh v petek, z njim vozijo v soboto, v nedeljo ga morda že razbijejo in v ponedeljek zato pridejo po novega. Ta skupina kupcev dejansko troši izdelek te vrste.«*

Vizualno orientirani kupci zahtevajo od izdelka lep videz, lep zvok in predvsem imidž. Glede na zvrst motocikla, ki ga vozijo, bi jih lahko razdelili v dve skupini: tiste, ki imajo športne motocikle, in tiste, ki vozijo druge vrste motociklov. Eni in drugi z njimi ne dirkajo na dirkalnih stezah, temveč jih uporabljajo predvsem v vsakdanjem cestnem prometu. Prvi skupini bi lahko dejali tudi posnemovalci, saj bi radi imeli svoje motocikle čim bolj podobne motociklom, s katerimi svetovno znani dirkači, njihovi idoli, tekmujejo na dirkalnih stezah po vsem svetu. Kljub temu da ne dirkajo sami, redno spremljajo motociklistične dirke po vsem svetu in prebirajo strokovne revije z raznimi primerjalnimi testi. Zelo veliko dajo na blagovno znamko, zato so zanjo pripravljeni tudi relativno veliko plačati, a ob tem zahtevajo vrhunski izdelek v vseh pogledih. V nasprotju z dirkalno orientiranimi kupci ne znajo in niso pripravljeni improvizirati in ne tolerirajo niti najmanjših napak.

Druga skupina so tisti kupci, ki zaradi različnih razlogov vozijo nešportne motocikle (potovalne motocikle (ang. touring in sport touring), motocikle brez oklepov, enduro ...). Tudi ti večinoma spremljajo motociklistične dirke in prebirajo strokovno literaturo s tega področja, a želja po poistovetenju z najboljšimi dirkači ni tako izrazita. Ti kupci so za podjetje najtežje osvojljivi, saj jih je treba o nakupu prepričati na drugačen način kot prejšnje skupine. Cena izdelka igra precej večjo vlogo pri odločitvi o nakupu. Prav tako jim je zelo pomemben design in pa na primer preprostost montaže in uporabe. Verjamejo blagovnim znamkam, so zanje pripravljeni odšteti tudi nekaj več, zavedajo pa se, da ne potrebujejo, tehnično gledano, najboljših izpušnih sistemov na svetu, pri katerih so uporabljeni dragi eksotični materiali in zato zanje tudi niso pripravljeni plačati premijskih cen. Želijo imeti predvsem rešitev, ki deluje. V nasprotju s prejšnjimi skupinami kupcev se precej bolj ozirajo tudi po konkurenčnih izdelkih in jih primerjajo predvsem na nivoju cen ter ocen v primerjalnih člankih v strokovnih revijah.

7.5 Izdelki

G. Akrapovič je kot vrhunski poznavalec motociklistične tehnike, dirkač in pripravljavec dirkalnih motociklov, kar nekaj let pred ustanovitvijo podjetja zaznal potrebo po visokokakovostnih izpušnih sistemih, ki na trgu v tistem času kupcem praktično niso bili dosegljivi. Sistemi, ki so bili na voljo

kupcem, so bili v veliki večini izdelani zelo slabo, uporabljeni materiali so bili nekakovostni, kar je odsevalo v slabih zmogljivostih motociklov in veliki masi izpušnih sistemov.

V začetku so se izdelki razlikovali od tistih, ki jih je ponujala konkurenca, po tem, da so bili v celoti narejeni iz tankostenskih cevi iz nerjavnega jekla. Konkurenca je takrat izdelovala sisteme na podlagi tehnologije, poznane iz avtomobilske industrije. Sistemi so bili izdelani iz navadnega železa, ki so ga kasneje pokromali ali prebarvali s temperaturno obstojnimi barvami. Edini sistemi, ki so bili narejeni z uporabo primerljive tehnologije in materialov (tankostenske cevi iz nerjavnega jekla) kot izpušni sistemi Akrapovič, so bili tako imenovani »kit« izpušni sistemi velikih tovarniških moštov, ki pa so bili običajnim kupcem cenovno povsem nedostopni.

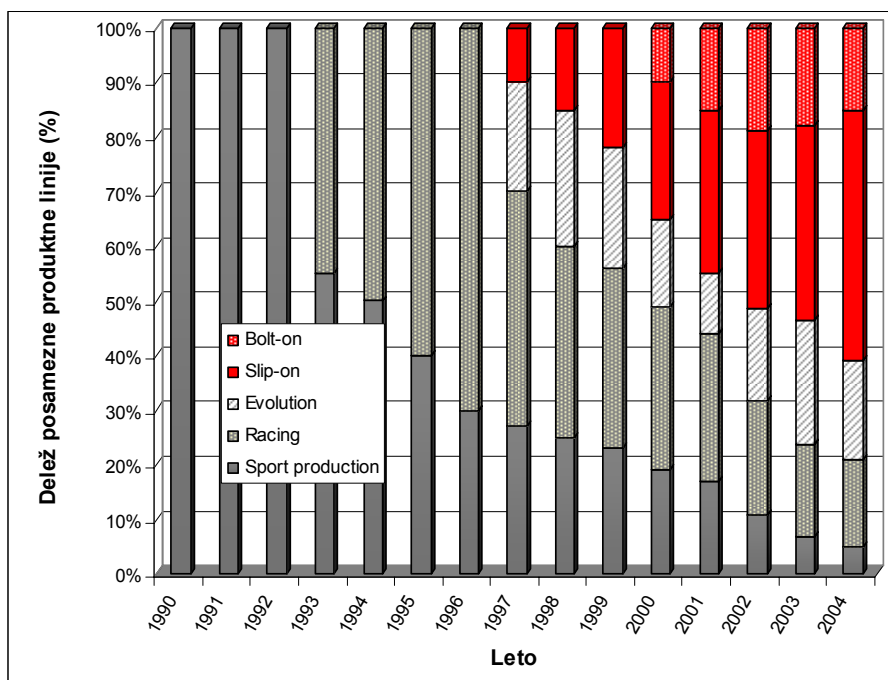
Že v samem začetku so v podjetju predstavili trgu nekaj inovativnih rešitev, ki jih v tistem času zaradi pomanjkanja sredstev niso zaščitili, tako da jih je kmalu začela kopirati konkurenca. Stopnja inovacij predstavljenih rešitev je bila v začetnem obdobju večja (inovacije so bile bolj radikalne) kot pa v kasnejših obdobjih, ki so jih zaznamovale predvsem postopne inovacije. Kot takšne so inovacije obravnavali tudi kupci. Izpušni sistemi podjetja so bili v že začetku razviti za najzahtevnejše dirkače, ki so poleg tega, da so zahtevali čim več moči ter kar se da lahek izpušni sistem, hoteli še čim hitrejšo in nezahtevno montažo sistema. V podjetju so to zahtevo rešili z uporabo vzmeti, ki omogočajo izredno hitro montažo in demontažo, s čimer so bili zadovoljni predvsem mehaniki.

G. Igor Majdič pravi: *»G. Akrapovič je perfekcionista in je vedno zahteval le perfektne zadeve. To so minimalni zvari, lepe zvezne krivine, zvezni ujemi, čim manjša teža, najboljši materiali, najboljša tehnologija in posledično najboljše zmogljivosti izpušnih sistemov.«*

V podjetju so leta 1992 kupili dinamometer, s katerim so postali eden prvih proizvajalcev izpušnih sistemov za motocikle, ki pri svojem razvoju upošteva meritve na za to izdelani merilni napravi. S tem so lahko realno primerljive kazalnike uporabili za usmerjanje nadaljnjega razvoja posameznih sistemov. Z nakupom dinamometra in upoštevanjem rezultatov testiranja na tej napravi so v podjetju postali prvi izmed proizvajalcev izpušnih sistemov za drugo vgradnjo za motocikle, ki so se razvoja v lotili na znanstven, analitičen način.

Leta 1993 so predstavili novost na svetovnem trgu. To so bili konični izpušni sistemi z razstavljivimi povezavami, ki so bili, gledano po zmogljivostih, daleč pred konkurenčnimi rešitvami in so pomenili nekakšno prelomnico v razvoju izdelkov podjetja. Tovrstne izdelke v podjetju označujejo z imenom produktne linije Racing³². Že takrat so se lotili izdelave tudi najzahtevnejših izpušnih sistemov npr. za motocikle Ducati, kar je kazalo na njihovo odličnost v primerjavi s konkurenčnimi podjetji.

³² Podrobneje so posamezne produktne linije predstavljene v prilogi 4.

Slika 19: Deleži posameznih produktnih linij po letih³³

Vir: Podatki podjetja in intervjuji z zaposlenimi, poletje 2004

Iz slike 19 vidimo, da so v prvih desetih letih obstoja podjetja izdelovali predvsem kompletne izpušne sisteme³⁴ za superšportne motocikle. Izjema so bili izpušni sistemi za motokros in enduro motocikle Husquarna, ki so jih izdelovali za znanega naročnika. Po velikem prodoru z ekipo Kawasaki Deutschland leta 1997 in z osvajanjem vseh svetovnih trgov so v podjetju začeli z razvojem in proizvodnjo tudi tako imenovanih Slip-on in Bolt-on izpušnih sistemov³⁵. Na trgu so namreč zaznali povpraševanje tudi po teh rešitvah, ki le delno spremenijo lastnosti originalnih izpušnih sistemov, kupcem pa prinesejo poleg tehničnih predvsem osebne koristi ob uporabi izdelkov takrat v motociklističnih krogih že priznanega podjetja Akrapovič. Tudi ti izdelki so, enako kot vrhunski kompletni izpušni sistemi, izdelani iz najkakovostnejših materialov z uporabo visokotehnoloških procesov in zadoščajo strogim normam, ki jih določa podjetje.

V tem obdobju so začeli kot prvi na svetu za izdelavo izpušnih sistemov serijsko uporabljati material titan, kar jih še danes uvršča med redke proizvajalce sistemov iz tega lahkega, eksotičnega materiala. Izdelke te vrste v podjetju označujejo z imenom Evolution line. Poleg tega, da so v tem obdobju širili svojo ponudbo z različnimi izvedbami rešitev za isti model motociklov, so rast vzpodbujali tudi s širitvijo na druge segmente motociklističnega trga. Leta 1997 so pričeli z izdelavo prvih izpušnih sistemov za segment motociklov brez oklepov, ki so imeli agregate skorajda enake kot superšportni motocikli. Trg je odlično sprejel vstop podjetja tudi na ta segment motociklov, kar je zopet odsevalo na povečanem povpraševanju in prodaji.

³³ Podatke do leta 2000 so ocenili vodilni v podjetju, ker do tega leta evidence o posameznih proizvedenih sistemih ni.

³⁴ Kompletni izpušni sistemi vključujejo zamenjavo vseh komponent izpušnega sistema in so v grafu 3 prikazani s sivo barvo.

³⁵ Slip-on in Bolt-on izpušni sistemi pomenijo zamenjavo samo zadnjega dela izpušnega sistema – glušnika. V grafu 3 so prikazani z rdečo barvo.

Ker je bil vodja razvoja g. Trstenjak že od nekdaj navdušen nad terenskimi³⁶ (ang. off-road) motocikli, je za lastno uporabo razvil nekaj sistemov, ki so na dinamometru in dirkališčih pokazali odlične lastnosti. Njegovo delo je potrdilo tudi zanimanje avstrijskega podjetja KTM, ki je opazilo izredno kakovost izpušnega sistema na njegovem motociklu na nekem srečanju v tujini. S prepričevanjem odgovornih, da bi bilo treba³⁷ vstopiti tudi na ta segment motociklizma, se je leta 2001 rodil Off-road program. Zanimivo je, da se je ravno v tem času pri dirkalnih terenskih motociklih zgodil prehod z dvotaktnih na štiritalne motorje z notranjim izgorevanjem. To je bila zagotovo največja sprememba v motociklistični tehniki v zadnjih nekaj desetletjih. Podjetje Akrapovič je, kot proizvajalec visokotehnoloških izpušnih sistemov za štiritalne motorje, ta prehod odlično izkoristilo, tako da danes Off-road program dosega že več kot 23 % vse prodaje podjetja. Tudi v tem segmentu motociklizma je namreč podjetje nepričakovano hitro doseglo izjemne uspehe, saj so vse znanje, ki so ga generirali v letih razvoja za superšportne motocikle, implementirali v nove izdelke.

Glavno gonilo podjetja je nenehen razvoj novih izdelkov in uporaba najnovejših tehnologij za izdelavo čim bolj izpopolnjenih izpušnih sistemov. Leta 2003 so v skladu z vizijo podjetja kupili napravo za oblikovanje izpušnih cevi z medijem, na osnovi emulzije vode in mazivnih dodatkov – tehnologije hidroforming. Vstop na to tehnološko področje je sprožilo dejstvo, da hidroforming v celoti omogoča realizacijo tehnoloških idej, ki jih podjetje Akrapovič skladišči v svojem razvojnem oddelku. Hidroforming je v industriji izpušnih sistemov za motocikle izredno redka tehnologija izdelave izpušnih sistemov.

Leta 2004 so pričeli z izdelovanjem izpušnih sistemov za dirkalnike Formule 1 moštva BAR Honda. Za izdelavo teh izpušnih sistemov so morali uporabiti material inconel, ki je temperaturno zelo obstojen. Z osvojitvijo tehnologij za obdelavo inconela so zopet prehiteli konkurenco. Poleg tega jih sodelovanje z moštvom Formule 1, ki je visokotehnološki vrh motošportov, pri katerem sodelujejo le najboljši proizvajalci posameznih komponent, uvršča med peščico svetovnih dobaviteljev komponent, ki zadovoljujejo izredno visoke zahteve tega tekmovanja.

Kot pravi Geoffrey Willis, tehnični direktor moštva BAR Honda: *»Izpušni sistem je zapletena komponenta. Imeti mora zelo dobro geometrijo, da lahko motor optimalno diha. Razlika med dobrim in slabim izpušnim sistemom je velika. Pri Formuli 1 tudi do 15 konjskih moči. Dober izpušni sistem mora biti lahek in vzdržljiv, saj mora prenesti izjemno visoke temperature, tja do 1200°C.«* (Športna scena, 2004).

Dave Richards, šef moštva BAR pojasnjuje: *»Bistvena je vzdržljivost. Privoščiti si ne moremo niti razpokane v izpušnem sistemu. Zato so pomembni optimalni materiali, ki jih pri Akrapoviču zelo dobro poznajo. Poleg tega pa vedno skušamo zmanjšati maso in povečati zmogljivost. Testi, ki smo jih opravili, kažejo, da je v tem pogledu Akrapovič najboljši.«* (Športna scena, 2004).

³⁶ Terenski motocikli vključujejo motocikle za motokros in enduro.

³⁷ Podjetje je imelo v tistem času zaradi nenehne rasti in širjenja relativno velike kapacitete, ki jih je bilo treba izkoristiti.

V bližnji prihodnosti namerava podjetje širiti svojo prodajno paleto izpušnih sistemov za štiritaktne motorje z izpušnimi sistemi za štirikolesne motocikle ATV in QUAD, ki so zelo priljubljeni predvsem v Združenih državah Amerike. Razvoj sistemov za ta vozila je že v polnem teku, rešitve pa temeljijo na že znanih rešitvah Off-road programa. Poleg tega se pripravljajo tudi na vstop na druge motociklistične segmente, o katerih še pred nekaj leti niso niti razmišljali. To so predvsem potovalni motocikli (npr. BMW), obstaja pa tudi možnost vstopa na trg izpušnih sistemov za večje štiritaktne skuterje. Prodajno paleto izpušnih sistemov nameravajo, poleg različnih novih segmentov motociklov, razširiti še z izpušnimi sistemi za ultralahka letala, kjer bi do izraza prišlo predvsem njihovo znanje obdelave lahkih materialov, kar je njihova bistvena konkurenčna prednost. Poleg tega primerljivih izdelkov v tem segmentu še ne poznajo, kar daje podjetju veliko priložnost. Vstop na izredno velik trg izpušnih sistemov za avtomobile se lastniku podjetja g. Akrapoviču zdi zaenkrat še prezahteven. Vstopne stroške za ta trg ocenjuje na 5 milijonov evrov, saj bi poleg dodatnih zaposlenih, ki bi jih morali predhodno izšolati, potrebovali še nove prostore in naprave. Zaradi tega bodo zaenkrat izdelovali le najzahtevnejše izpušne sisteme za Formulo 1, DTM in druge dirkalne avtomobile najprestižnejših tekmovanj. Tako bodo počasi osvajali potrebno dodatno znanje za vstop na trg izpušnih sistemov za avtomobile, poleg tega pa si bodo hkrati tudi ustvarili in utrdili ime v tem segmentu, ki ga vidijo kot velik potencial za prihodnjo rast podjetja.

Obstoječe izdelke nameravajo širiti z dodatno ponudbo. Kupcem njihovih najvišje pozicioniranih izdelkov nameravajo ponuditi naprave za uravnavanje vbrizga goriva, tako imenovanih »power commanderjev«, ki pomenijo naslednji korak pri optimizaciji delovanja superšportnih motociklov. Ker delovanje teh naprav temelji predvsem na visokotehnoloških rešitvah s področja elektrotehnike in računalništva, s katerimi v podjetju nimajo izkušenj, so se za njihov razvoj in dobavo povezali z ameriškim podjetjem Dynojet Research, ki je najbolj priznano podjetje za izdelavo teh naprav na svetu.

Leta 2004 je podjetje predstavilo novo SP serijo izdelkov. Na trgu so namreč zaznali povpraševanje po nizkocenovnih izpušnih sistemih. Do tedaj je podjetje izdelovalo izključno najprestižnejše izpušne sisteme, ki so bili v primerjavi s konkurenco cenovno najvišje pozicionirani. S SP serijo poskušajo osvojiti tisti del kupcev, ki je cenovno precej bolj občutljiv. Ti kupci z nakupom SP Series izpušnega sistema pridobijo izredno kakovosten izdelek, ki je narejen iz sicer manj eksotičnih materialov kot drugi sistemi podjetja, vendar še vedno presega večji del ponudbe konkurence. Poleg tega so vsi sistemi SP serije homologirani za uporabo v cestnem prometu. Največjo razliko v primerjavi s konkurenčnimi izdelki enakega cenovnega ranga pomeni moč blagovne znamke, ki je pri podjetju Akrapovič precej večja.

Izdelki podjetja Akrapovič vključujejo danes poleg jedra izdelka, ki je sam izpušni sistem, še druge elemente, ki tvorijo celovit izdelek. Kupec namreč z dejanskim izdelkom, katerega ključna lastnost je zmogljivost, pridobi tudi, vizualno gledano, visoko nadpovprečen izdelek, ki je bil med drugimi leta 1998 razstavljen tudi na Bienalu industrijskega oblikovanja, močno blagovno znamko in izredno kakovost izdelave. Celoviti izdelek vključuje še pred in ponakupno podporo kupcem. Vodja trženja in prodaje g.

Adamič pojasnjuje: »Prednakupna podpora vključuje informiranje in tehnično svetovanje³⁸, za kar je poskrbljeno preko spletne strani podjetja. Drug del podpore je montaža, za katero v veliki večini poskrbijo naši posredniki. Podjetje celo priporoča, naj montažo izvede pooblaščen servis, saj v nasprotnem primeru lahko pride do težav, kljub temu da izdelek vsebuje podrobna in natančna navodila za montažo. Nadaljnja podpora vključuje servis in vzdrževanje, ki ga visokotehnološki izpušni sistem zahteva in ga opravljajo posredniki in uvozniki sistemov. Podobno je z reklamacijami, ki jih je sicer relativno malo, rešujejo pa jih v prvi vrsti posredniki in uvozniki³⁹. Podjetje daje na izdelke doživljenjsko garancijo.«

POTEK RAZVOJA IZDELKA IN SODELOVANJE MED TRŽENJSKIM IN R&R ODDELKOM

Posebnost razvoja izpušnih sistemov je v tem, da je treba stalno razvijati nove sisteme, saj proizvajalci motociklov vsako leto predstavijo nove modele. Največ jih je predstavljenih na motociklističnih sejnih jeseni, na trg pa pridejo v prvih mesecih naslednjega leta. Delež novo razvitih izpušnih sistemov v primerjavi z vsemi prodanimi izpuhi v podjetju enem letu je kar 40 %. To kaže na izredno dinamično okolje. Če podjetje želi ohraniti položaj tržnega vodje, mora do prihoda novih motociklov v redno prodajo razviti lastne sisteme, kajti v nasprotnem primeru se precejšen delež kupcev odloči za konkurenčne rešitve. V podjetju Akrapovič se tega dobro zavedajo in zato so vsako leto poskušali sisteme razviti in predstaviti čimprej. Ker z večino proizvajalcev motociklov dobro sodelujejo, jim ti za potrebe razvoja priskrbijo predserijske motocikle. Tako so kupci v preteklih letih lahko v redni prodaji kupili izpušne sisteme za določene motocikle prej, kot pa je bilo moč kupiti sam motocikel. Posledica takšnega hitenja je bilo preprosto kopiranje njihovih izpušnih sistemov s strani konkurenčnih podjetij. V podjetju so zato v zadnjem letu korenito spremenili taktiko predstavitev in prodaje novih sistemov, ki sedaj sovpada z začetkom prodaje novih motociklov, tako da tisti del konkurence, ki nima lastnega razvojnega oddelka, zamudi s predstavitvijo svojih (kopiranih) rešitev in s tem podjetje Akrapovič lažje osvoji največji del kupcev.

V podjetju je prva faza v razvoju novega izpušnega sistema odločitev, za kateri motocikel bodo sploh pripravili novo rešitev. Po besedah vodje trženja in prodaje je odločitev o tem relativno preprosta, saj zaradi bogatih izkušenj vedo, kateri modeli so za kupce izpušnih sistemov za drugo vgradnjo sploh zanimivi. Odločitev je pogojena s tremi različnimi dejavniki:

- Ocenjeno število prodanih motociklov. Na ta način ocenijo, kako velik je sploh potencialni trg. Te podatke poskušajo dobiti s kombinacijo postopkov. Za nekatere modele pridobijo informacijo o količini proizvedenih motociklov od proizvajalcev, za druge poskušajo podatke pridobiti preko uvoznikov, ki spremljajo število prodanih motociklov na posameznem trgu in te podatke sporočijo v podjetje.
- Potencial motocikla. Določeni modeli motociklov so veliko pogostejše predmet predelave kot drugi. V podjetju na podlagi izkušenj in drugih informacij ocenijo, koliko vseh kupcev določenega modela

³⁸ Za tehnično svetovanje skrbijo inženirji v razvojnem oddelku, ki preko elektronske pošte dnevno odgovarjajo na zastavljena vprašanja kupcev.

³⁹ Politika podjetja je, da poskušajo reklamacije rešiti v korist kupcev.

motocikla se bo odločilo za zamenjavo izpušnega sistema. Ta koeficient modificirajo s količnikom tržnega deleža, ki ga zasedajo na trgu v določenem tržnem segmentu izmed 460 proizvajalcev izpušnih sistemov za drugo vgradnjo za motocikle.

- Ocenjeni razvojni stroški, ki pokažejo, koliko sistemov bi morali prodati, da bi se povrnili stroški razvoja.

Na podlagi teh kazalnikov se vodi trženjskega in razvojnega oddelka odločita, katere izpušne sisteme za določen model motocikla je smiselno razvijati.

V fazi testiranja prototipnih sistemov na dinamometru se vodi razvoja dokončno odloči, katere vrste sistemov (produktne linije) bodo ponudili kupcem. Pri tem upošteva mnenje trženjskega oddelka, ki zbira podatke od uvoznikov o povpraševanju za različne izvedbe na posameznem trgu. Raziskav trga, ki bi dale podatke o željah in povpraševanju kupcev, trženjski oddelk ne opravlja. To je naloga uvoznikov izdelkov podjetja Akrapovič, ki so dolžni sproti obveščati matično podjetje o stanju na njihovem trgu.

Po predstavitvi novih izdelkov kupcem trženjski oddelk spremlja prodajo. V primeru, da ta ni v skladu s pričakovanji, analizirajo morebitne vzroke. Če je verjeten vzrok v dizajnu izpušnega sistema, to sporočijo razvojnemu oddelku, ki te informacije upošteva pri nadaljnjem konstruiranju pod pogojem, da potrebe in želje trga nimajo bistvenega vpliva na zmogljivosti in kakovost končnih rešitev. V podjetje namreč kompromisov glede kakovosti in tehničnih lastnosti ne poznajo. Na ta način kupci vplivajo na razvoj izdelkov podjetja⁴⁰. Velika večina novih idej pa kljub vsemu pride iz razvojnega oddelka.

Vodja razvoja g. Trstenjak pravi: *»Ideje za razvoj pridejo večji del iz razvojnega oddelka samega. Predvsem tiste radikalne, ki so plod dolgoletnih izkušenj. Včasih ima tudi trženjski oddelk kakšno idejo (npr. ta sistem bi moral biti dobavljiv tudi v visoki različici), ki jo potem izvedemo v razvojnem oddelku. Tudi kupci usmerjajo razvoj, saj so želje vedno večje od možnosti realnih izvedb. Kljub vsemu je razvojni oddelk tisti, ki večinoma daje ideje, narekuje smernice ter nove izdelke. Opažam pa, da je v podjetjih, s katerimi sodelujemo, drugače. Na primer, v podjetju KTM trženjski oddelk pove, kaj mora razvoj razviti in kakšen videz naj ima. Oni namreč analizirajo trg in razberejo njegove zahteve. Sam si želim, da bi bilo tako tudi v našem podjetju in bi trženjski oddelk večkrat povedal, kaj zahteva trg.«*

Nesoglasja med razvojnim in trženjskim oddelkom v podjetju rešujejo sproti na sestankih. Zanimivo je, da sta bila do nedavnega inženirski del razvojnega oddelka in oblikovalski oddelk trženjskega oddelka v istem prostoru, kar je olajšalo komunikacijo in usklajevanje ne le med oblikovalci in inženirji temveč tudi drugimi zaposlenimi v teh dveh oddelkih. Pogostost neformalnih srečanj med zaposlenimi v razvoju in trženju, s katerimi so sproti reševali drobne nejasnosti, je bila precej velika. Po besedah odgovornih je do takšne razporeditve zaposlenih prišlo povsem naključno, kljub temu pa so prepričani, da to pozitivno vpliva na delo enih in drugih, saj tako spoznavajo delo in težave drug drugega in so zato pri reševanju in preprečevanju nesoglasij učinkovitejši. Ne glede na to, je konec leta 2004 prišlo do

⁴⁰ Dokaz za to je leta 2004 predstavljena SP serija proizvodov, ki zajema nižji cenovni segment izpušnih sistemov.

prerazporeditve, s katero so omenjeni del trženjskega oddelka premestili v proizvodni del podjetja, kjer tehnologi skrbijo za pripravo tehnoloških procesov v proizvodnji. Posledice te prerazporeditve še ni moč ocenjevati.

V podjetju ugotavljajo, da je bila potreba po zamenjavi izpušnega sistema pred desetletjem, ko so vstopali na trg, veliko večja kot danes. V tistem času je bila namreč razlika med obstoječimi poznanimi rešitvami, ki so bile dobavljive na trgu, in njihovimi inovativnimi izdelki, precej večja. Tehnične lastnosti serijskih izpušnih sistemov so bile v primerjavi z Akrapovičevimi izpušnimi sistemi za drugo vgradnjo precej slabše. Te razlike pa so se skozi leta manjšale, saj so tudi proizvajalci motociklov začeli uporabljati za izdelavo svojih sistemov kakovostne materiale in sodobno tehnologijo, ki je vključevala vedno več tehnoloških rešitev, ki jih je trgu najprej predstavilo ravno podjetje Akrapovič. To postavlja podjetje pred nove naloge, saj morajo za izboljšavo obstoječih sistemov vložiti vedno več znanja in novih tehnologij. Poleg tega se zavedajo, da so razlogi kupcev za nakup njihovih izpušnih sistemov danes drugačni, kot so bili pred desetletjem. Vse bolj pomembna postaja blagovna znamka.

7.6 Cenovna politika

Cene za prve izpušne sisteme so bile določene povsem po občutku. Določal jih je g. Akrapovič za vsak izdelek posebej, odločen, da bodo njegovi izdelki visokokakovostni izdelki višjega cenovnega razreda.

Kmalu zatem, ko je podjetje začelo pridobivati ime, tržni položaj ter so z njim začeli sodelovati tudi prvi posredniki ter uvozniki, so v podjetju uvideli, da potrebujejo jasno strategijo prodaje in s tem tudi cenovne politike, saj so se po besedah vodje trženja in prodaje g. Adamiča dobo zavedali, da podoba in pogoji, ki jih določiš na začetku, ponavadi ostanejo enaki tudi v kasnejših fazah življenjskega cikla izdelka. Takrat so se odločili, da se bodo cenovno pozicionirali najvišje na vsem svetu. V tem času so določili tudi nekakšno enačbo za okvirno določitev cene posameznega sistema: celotni stroški krat tri krat dva je enaka ceni, ki jo plača končni kupec.

G. Akrapovič pojasnjuje: *»Prve cene smo določili na preprost način. Izračunal sem, kakšni so stroški razvoja in proizvodnje na en proizveden izpušni sistem. To vsoto sem pomnožil s tri in še z dva. Tako sem prišel do končne cene. Krat tri je prodajna cena uvoznikom, potem pa je ta cena še dvakrat višja za končne kupce. Tako dobljeno ceno smo potem regulirali glede na predvidene proizvedene količine. Podobno izhodiščne cene določamo še danes, le izračun stroškov je precej bolj natančen.«*

S sodelovanji z najpriznanejšimi svetovnimi tovarniškimi dirkalnimi moštvi in njihovimi uspehi na dirkalnih stezah se je povpraševanje po izdelkih podjetja precej povečalo. Superiornost njegovih izdelkov niso več kazale le tehnične lastnosti, temveč tudi uspehi na dirkalnih stezah in njegova popolna prevlada nad konkurenco v prvenstvu WSBK v sezoni 1999. Konkurenčna podjetja so poskušala ujeti korak s podjetjem predvsem s kopiranjem njegovih tehnoloških rešitev. Svojo konkurenčnost so signalizirala s sponzorirani tovarniških dirkalnih moštev, uporabo podobnih eksotičnih materialov in različnimi cenovnimi politikami. Podjetje Akrapovič je kljub takšnim poskusom prevzema položaja tržnega vodje ohranilo svojo strategijo glede določanja cen izdelkom. Še vedno so se pozicionirali kot

najboljši in s tem tudi najdražji proizvajalec izpušnih sistemov za štiritaktne motocikle, katerih izdelki so namenjeni predvsem cenovno neobčutljivim kupcem, ki od izdelkov, tehnično gledano, zahtevajo največ.

Po burni fazi naraščajočega povpraševanja so v podjetju opazili, da jim konkurenca odžira precejšen del trga v segmentu nižjecenovnih Slip-on in Bolt-on izpušnih sistemov. Zaradi tega in zaradi zavedanja vodstva podjetja, da ni smiselno delati izdelkov, ki bodo na trgu stali več, kot pa so kupci zanje pripravljeni plačati, so leta 2004 predstavili SP serijo, s katero so uspešno posegli tudi na ta, količinsko gledano, precej večji trg. Cenovno politiko za SP serijo so prilagodili ciljnemu segmentu kupcev, ki jim superiorne tehnične lastnosti ne odtehtajo višje cene. Tej vrsti kupcev veliko več pomeni močna blagovna znamka, za katero so pripravljeni odšteti tudi nekaj več kot za primerljiv izdelek manj priznanih konkurenčnih proizvajalcev. Po besedah vodje trženja in prodaje je bila njihova odločitev, strategija in s tem cenovna politika vstopa na ta segment pravilna, saj prvi rezultati kažejo, da so kupci izdelke SP serije zelo dobro sprejeli.

Danes se cenovna politika podjetja spreminja od segmenta do segmenta. Kljub temu pa njihovi izdelki, bo besedah odgovornih, ne glede na segment, v primerjavi s konkurenco dosegajo višje cene. Takšno strategijo načrtujejo tudi za osvojitve novih trgov, kjer se bodo brez izjeme poskušali pozicionirati na zgornji rob posameznega segmenta. V podjetju verjamejo, da so njihovi izdelki v primerjavi s konkurenčnimi dražji, vendar ob tem tudi precej boljši.

Vodja trženja in prodaje g. Adamič pravi: *»Izdelki podjetja morajo biti dražji od konkurenčnih, saj nas kupci obravnavajo kot najkakovostnejše izdelovalce izpušnih sistemov za motocikle in cena mora to potrjevati.«*

Že hitri pregled maloprodajnih cen izpušnih sistemov podjetja in njihove konkurence pokaže, da dejansko stanje na trgu ni povsem takšno, kot bi pričakovali glede na strategijo podjetja in odgovore intervjuvancev. Primerjava je bila izvedena ločeno, tako za evropski kot tudi ameriški trg⁴¹. Primerjali smo med seboj primerljive izpušne sisteme v dveh različnih cenovnih razredih. V prvi cenovni razred smo uvrstili kompletne izpušne sisteme, ki pri vsakem posameznem podjetju pomenijo vrh njihove ponudbe. Ti sistemi so pri večini podjetij narejeni iz titana in so kot taki primerljivi s produktno linijo Evolution. V drugi cenovni razred smo uvrstili parcialne izpušne sisteme, ki jih lahko primerjamo z SP serijo izpušnih sistemov podjetja Akrapovič. Pogoj za primerjavo na evropskem tržišču⁴², je bila homologacija sistemov za uporabo v cestnem prometu. Primerjalni grafi so v prilogi 5, kažejo pa na to, da se izdelki cenovno uvrščajo na zgornji rob ponudbe, a kljub temu niso najdražji. Predvsem največji konkurenti podjetja poskušajo z višjimi cenami svojih izdelkov kupcem signalizirati, da niso njihove rešitve nič slabše od rešitev tržnega vodje podjetja Akrapovič. To je opazno predvsem pri izdelkih za terenske motocikle (Off-road program), kjer lahko vidimo, da podjetje očitno zaostaja za svojimi največjimi konkurenti. Ta odstopanja bi lahko pojasnili tako, da poskuša podjetje z nekoliko nižjimi

⁴¹ Primerjali smo cene izpušnih sistemov za izbrane modele superšportnih motociklov (Evolution in SP Series) ter za izbrane terenske motocikle (Evolution in Slip-on izpušni sistemi).

⁴² Stanje na evropskem trgu so prikazovale razmere na nemškem trgu, ki je eden najbolj razvitih na svetu.

cenami čim hitreje osvojiti položaj tržnega vodje, saj so na ta trg vstopili šele pred tremi leti. Kljub temu ostaja odprto vprašanje, če morda cenovna politika v tem segmentu ni usklajena s strategijo podjetja, glede na to, da so vsi intervjuvanci poudarjali, da poskušajo biti v vseh segmentih najdražji in hkrati najboljši proizvajalec visokotehnoloških rešitev na tem področju. Ker primerjalni testi v različnih strokovnih revijah kažejo, da izdelki podjetja po kakovosti in tehničnih lastnostih sodijo v sam vrh ponudbe, saj vseskozi dobivajo najvišje ocene (npr. Neuer, 2004, str. 24), bi bilo smiselno, da v podjetju cenovno politiko prilagodijo tako, da bo odsevala razmere na trgu in bo skladna s strategijo podjetja.

Pri prodaji po internetu, o kateri v podjetju že razmišljajo, bodo morali v podjetju pretehtati tudi morebitne spremembe cenovne politike. Pregled maloprodajnih cen izpušnih sistemov konkurenčnih podjetij namreč kaže, da so le-te pri internetni prodaji za okoli 10 % nižje kot cene pri pooblaščenih prodajalcih⁴³.

7.7 Prodajne poti

V podjetju so se prodajne poti spreminjale skupaj z razvojem podjetja. Na začetku so bile zelo neposredne. Ustanovitelj je osebno prodajal posamezne izdelke neposredno končnim kupcem – dirkačem na dirkališčih ali pa so ti sami prišli kupit izpušne sisteme v delavnico v Ivančno Gorico. Pri tem mu je bila v veliko korist bogata dirkaška kariera, v kateri si je nabral ogromno poznanstev. Prvi kupci so bili večinoma dirkači iz Slovenije, Hrvaške in Italije, ki so z dirkaških stez poznali ustanoviteljevo odlično poznavanje delovanja štiritaktnih dirkalnih motorjev in njegov perfekcionizem. Prvi izdelki so poleg inovativnih izpušnih sistemov vključevali tudi nasvete g. Akrapoviča dirkačem, kako izboljšati delovanje svojih motociklov.

Po dobrih odzivih prvih uporabnikov je začelo povpraševanje naraščati. Vedno več dirkačev je želelo imeti izpušne sisteme, s katerimi bodo na dirkališčih pridobili dragocene sekunde. Zaradi vse večjega povpraševanja se je podjetje povežalo s posameznimi dirkači iz Italije, Avstrije in Hrvaške ter z njimi sklenilo dogovor o prodaji izpušnih sistemov v njihovih državah. Ti distributerji so prodajali izdelke podjetja posameznim dirkačem na dirkališčih tako rekoč iz prtljažnika. Ker so bili vsi nekdaj dirkači in hkrati zelo dobri poznavalci dirkalnih motociklov, so lahko kupcem pomagali pri njihovih odločitvah o nakupu in vprašanjih, povezanih s sistemi, s kompetentnimi odgovori, nasveti in pojasnili.

Zelo kmalu po ustanovitvi je g. Akrapovič preko dirkaških krogov prišel v stik z Jackom F. Calofom, s katerim se je dogovoril o sodelovanju na področju svojih izpušnih sistemov. G. Calof je skupaj z g. Akrapovičem v Nemčiji ustanovil podjetje Skorpion GmbH, ki je skrbelo za distribucijo izdelkov podjetja na nemškem trgu in trgih drugih evropskih držav z izjemo Italije in Avstrije, kjer je podjetje sodelovalo z že prej omenjenimi dirkači uvozniki. G. Calof je poznal mnogo ljudi iz dirkaških krogov, s katerimi je vzpostavil kontakte, in je imel, po besedah vodje razvoja g. Trstenjaka, precejšnje zasluge za uspešen prodor podjetja na evropski trg.

⁴³ Pooblaščen prodajalec nudi kupcem v zameno za višjo ceno dodatne storitve (npr. montažo, svetovanje ...), ki jih proizvodi s prodajo po internetu ne morejo nuditi.

Leta 1993 je podjetje tako sodelovalo z uvozniki v Italiji, Avstriji in podjetjem Skorpion GmbH. Kljub temu pa je bil velik delež izpušnih sistemov prodan na sedežu podjetja v Ivančni Gorici. Kot se spominja g. Trstenjak, ki je v tistem času skrbel za distribucijo izdelkov prej naštetim uvoznikom, so uradni izvoz izdelkov v tujino opravili le štirikrat na leto. Vsi drugi izdelki pa so bili prevzeti osebno na sedežu podjetja. Leta 1994 so imeli z nemškim podjetjem Zupin Moto-Sport GmbH, katerega lastnik je slovenskega rodu, poseben dogovor za proizvodnjo izpušnih sistemov za enduro in motokros motocikle Husquarna, ki jih g. Zupin zastopa na nemškem trgu. Zupin Moto-Sport je bil eden izmed prvih resnih, večjih kupcev podjetja, ki je naročal tudi večje količine izpušnih sistemov, npr. sto kosov skupaj.

Prodajne poti so bile v podjetju v obdobju od leta 1993 do leta 1998 organizirane tako, da so kupce po vsem svetu z izjemo Avstrije, Italije in držav bivše Jugoslavije oskrbovali iz centralnega skladišča v Nemčiji. Za centralno skladišče v Nemčiji in distribucijo izdelkov po svetu je bilo zavezano podjetje Skorpion, katerega direktor g. Calof je imel poleg naštetega nalogo, da naveže kontakte s potencialnimi kupci (posredniki) po svetu. Zbrana naročila je podjetje Skorpion pošiljalo v matično podjetje v Sloveniji, kjer so poskušali naročene izdelke čimprej proizvesti. Prodajne poti do avstrijskih in italijanskih kupcev so potekale od matičnega podjetja neposredno do uvoznikov v Italiji in Avstriji, ki so preko svojih posrednikov skrbeli za prodajo izdelkov v teh dveh državah. Kupce v državah bivše Jugoslavije je podjetje oskrbovalo preko različnih posrednikov neposredno iz Ivančne Gorice.

Problem takšne organiziranosti prodajnih poti se je pokazal okoli leta 1997, v obdobju, ko je pričela prodaja strmo naraščati. Nemški partner namreč ni razumel potrebe po prilagoditvi prodajnih poti v skladu z velikimi interesi in vizijo podjetja Akrapovič. Po letu 1995, ko je sodelovanje z dirkalnim moštvom Kawasaki Deutschland obrodilo vrhunske rezultate, so postali izdelki podjetja posledično mednarodno zelo zanimivi za nove kupce. Z zanimanjem drugih trgov pa so se pokazale tudi različne zahteve različnih trgov. Leta 1998 so se zato odločili za spremembo, ki je bila relativno težavna. Celotno distribucijo in s tem centralno skladišče so iz nemškega podjetja Skorpion, ki se je v tem času preimenovalo v Jack's Top Gear, prenesli v matično tovarno v Sloveniji, podjetju Skorpion, pa so prepustili le še distribucijo za nemški trg.

Danes v podjetju pridobivajo kupce preko dveh prodajnih kanalov. Za najpomembnejša dirkalna moštva, za katere podjetje Akrapovič opravlja celoten razvoj izpušnih sistemov, v podjetju uporabljajo neposredne prodajne poti, saj lahko le tako zagotovijo omenjenim zahtevnim strankam dovolj kakovostne in napredne rešitve. Poleg tega le na ta način lahko hitro dobijo natančne povratne informacije o razvitih izpušnih sistemih, kar jim omogoča učinkovit nadaljnji razvoj. Za druge prodajne poti kupcem po svetu skrbijo uvozniki, ki z mnogimi posredniki prodajajo izpušne sisteme in druge izdelke podjetja različnim kupcem v svojih državah.

Podjetje Akrapovič danes sodeluje z dvainštridesetimi uvozniki v petintridesetih državah sveta. Večinoma je v posamezni državi za distribucijo zavezan le en uvoznik. Izjema so večji kupci, običajno tovarniška moštva, ki kupujejo izdelke podjetja za nadaljnjo prodajo preko svojih prodajnih poti⁴⁴. Način

⁴⁴ Tako je poleg uradnega uvoznika proizvodov podjetja za avstrijski trg v Avstriji tudi največji kupec podjetja, podjetje KTM.

distribucije do končnih kupcev na posameznem trgu je prepuščena vsakemu uvozniku posebej in je ne določi matično podjetje. Vodja trženja in prodaje g. Adamič pojasnjuje, da je razlog za to v poznavanju individualnih trgov od njihovih uvoznikov, saj imajo le-ti že vzpostavljene kontakte s posredniki, ki prodajajo izdelke končnim kupcem. Naloga uvoznikov je, da poskušajo naročila posrednikov čim hitreje in čim učinkoviteje posredovati matičnemu podjetju. Nadalje so uvozniki zavezani za promocijo podjetja Akrapovič na lokalnem nivoju, svetovanje posrednikom ter za pomoč pri načrtovanju novih izdelkov. Dogovor z uvozniki vključuje tudi zahtevo, da uvoznik prodaja izpušne sisteme Akrapovič le na svojem trgu, v zameno pa jih podjetje Akrapovič ščiti pred sivim uvozom tako, da vse svoje izdelke označi s poreklom države, v katero so izdelki namenjeni. Poleg tega podjetje uvoznikom ne dovoljuje direktne prodaje končnim kupcem. Uvozniki morajo najti posrednike, ki poslujejo s končnimi kupci. G. Akrapovič to zahtevo utemeljuje z bojznijo, da bi v nasprotnem primeru posredniki videli v uvozniku konkurenta, proti kateremu bi se borili, in ne partnerja, s katerim bi sodelovali.

Posredniki so razne, na lokalnem nivoju večinoma že uveljavljene prodajalne motociklov in motociklistične opreme ali pa razne servisne delavnice za štiritaktna motorna kolesa, ki imajo s končnimi kupci neposreden stik. Posredniki so zavezani za prodajo in svetovanje ob nakupih izdelkov podjetja. Za doplačilo večina izmed njih nudi kupcem tudi strokovno montažo pri njih kupljenih izpušnih sistemov. Nadaljnja podpora kupcem, pri distributerjih in uvoznikih, vključuje servis in vzdrževanje, ki ga visokotehnološki izpušni sistem zahteva. Podobno je z reklamacijami, ki jih je sicer relativno malo, rešujejo pa jih v prvi vrsti distributerji skupaj z uvozniki in matičnim podjetjem.

Večino uvoznikov, s katerimi sodelujejo danes, so v podjetju pridobili v zadnjih letih, ko je bila distribucija iz nemškega podjetja Skorpion zopet prenesena nanje. Po besedah vodje trženja in prodaje g. Adamiča je večina uvoznikov po letu 1998 sama pokazala interes po neposrednem sodelovanju s podjetjem Akrapovič, saj je bilo le-to v tistem času že zelo znano po svetu. Posamezne uvoznike so v podjetju izbrali na podlagi razgovorov z njimi. Zanimivo je, da podjetje s svojimi uvozniki ne sklene pogodb o sodelovanju, marveč sodelovanje temelji izključno na ustnem dogovoru. V podjetju namreč menijo, da je med poslovnimi partnerji zelo pomembno zaupanje. Poleg tega poudarjajo, da je v primeru kakršnihkoli nesoglasij ali neizpolnjevanj obveznosti pri uvoznikih za podjetje reševanje problemov precej lažje, saj lahko v takšnem odnosu sodelovanje kadarkoli prekinejo. To se je pokazalo tudi v letu 2004, ko so se v podjetju zaradi različnih razlogov odločili zamenjati uvoznika na največjem svetovnem trgu - v Združenih državah Amerike.

V podjetju menijo, da so prodajne poti, ki jih uporabljajo za prodajo izdelkov, kljub nekaterim pomanjkljivostim zaenkrat primerne. V prihodnosti načrtujejo pridobiti od uvoznikov in posrednikov še več povratnih informacij, s katerimi bi lažje načrtovali proizvodnjo in tudi razvoj novih izdelkov. To bodo poskušali doseči z različnimi vprašalniki ter z organizacijo obveznih letnih srečanj z vsemi uvozniki, kjer si bodo izmenjali izkušnje in predstavili ključne podatke in nadaljnje usmeritve podjetja.

Prodaja izdelkov po internetu je ena izmed prodajnih poti, o kateri v podjetju razmišljajo in se o njej tudi odkrito pogovarjajo. Izvršni direktor podjetja načrtuje, da bodo internetno prodajo vzpostavili v roku treh

let. Vsi odgovorni v podjetju se zavedajo izjemne moči svetovnega spleta, kljub temu pa vidijo v prodaji po internetu tako prednosti kot slabosti.

G. Akrapovič pravi: *»Marže uvoznikov in posrednikov so resnično previsoke. Več kot 50 % končne cene je njihova marža. S prodajo po internetu bi ta delež ostal podjetju. Po drugi strani pa so ti distributerji lokalno tako močni, da jim s prodajo po internetu težko konkuriraš. Kupci namreč tem trgovcem zaupajo, jih vprašajo za nasvet (kateri izpuh je najboljši) in dajo zelo veliko na njihovo mnenje. Poleg tega večina posrednikov naših izdelkov v svoji ponudbi nudi tudi montažo kupljenega sistema. V primeru prodaje po internetu bi morali kupci sami poskrbeti za montažo, to pa bi posledično pomenilo veliko več težav. Ob težavah bi se, kljub temu da so izpuh kupili preko interneta, kupci obračali na lokalne posrednike. Lokalni posredniki pa razumljivo ne bi imeli interesa reševati njihovih težav, saj izpuh ni bil kupljen pri njih. Stvari bi se tako precej zakomplicirale. Zato bi bilo treba pred prodajo po internetu povsem spremeniti obstoječe prodajne poti. V matičnem podjetju bi bilo treba zaposliti veliko več ljudi, ki bi se ukvarjali samo s tem.«*

Na drugi strani vodja razvoja meni, da že sedaj večina kupcev sama poskrbi za montažo kupljenih izdelkov, saj so motoristi precej tehnični ljudje. V podjetju podatkov o tem, koliko kupcev že sedaj montira njihove izpušne sisteme brez pomoči pooblaščenih servisov, nimajo. Vodja razvoja pa ocenjuje, da je takih že sedaj okoli 80 %. Zanimivo je, da je izdelke, kljub temu da podjetje prodaje po internetu nima organizirane, na svetovnem spletu mogoče kupiti, saj to možnost nudijo številni posredniki.

G. Trstenjak meni: *»Celotna prodaja naših izpušnih sistemov v Združenih državah Amerike poteka ravno preko svetovnega spleta. Sedaj, ko smo vstopili v EU in carin ter s tem povezane birokracije za izvoz iz Slovenije v druge države članice EU ni več, bi na teh trgih naše izdelke zlahka prodajali po internetu.«*

Spremembe v organizaciji podjetja pa s prehodom na prodajo po internetu ne bi bile potrebne le na nivoju distribucije temveč tudi na področju komunikacije s kupci. Uvozniki namreč sedaj v dogovoru s podjetjem Akrapovič skrbijo za precejšen del promocije blagovne znamke podjetja. Dogovori določajo tudi, koliko sredstev⁴⁵ morajo vsako leto posamezni uvozniki nameniti v sponzorske in druge promocijske namene. Po uvedbi prodaje po internetu bi kaj takega od uvoznikov zelo težko zahtevali, saj bi v tem primeru uvozniki promovirali in dvigovali prodajo le matičnemu podjetju, ne pa tudi sebi.

V podjetju prav tako nimajo podatkov (ocen), kako bi prodaja preko svetovnega spleta vplivala na prodane količine. Ustanovitelj podjetja se dobro zaveda, da bi se te lahko celo zmanjšale. Posredniki imajo namreč zaradi tesnih odnosov s kupci velik vpliv na njihovo izbiro in s tem na prodane količine. Vodja trženja meni, da prodaja po internetu za njihove izdelke ni primerna, saj visokotehnološki izpušni sistemi potrebujejo relativno veliko podpore, ki jo sedaj zagotavljajo posredniki. Poleg tega bi prodaja po internetu lahko negativno vplivala na ugled sicer zelo visokopozicionirane blagovne znamke podjetja. Zaradi vseh teh pomislekov in negotovosti po besedah g. Akrapoviča v podjetju razmišljajo, da bi najprej

⁴⁵ Višina sredstev je določena z dogovorom o višini deleža od prodaje vseh proizvodov podjetja na določenem trgu.

preko interneta prodajali le promocijske dodatke, kot so majice, kapice, nalepke, našitke itd. Če bi bila ta izkušnja pozitivna, bi kasneje preoblikovali svoje prodajne poti za izpušne sisteme tako, da bi večino svojih izdelkov prodajali po internetu.

7.8 Tržno komuniciranje

Na začetku, ko je podjetje začelo izdelovati prve izpušne sisteme za dirkalne motocikle, je bila tržna komunikacija podjetja zelo neposredna. Izvajal jo je g. Akrapovič osebno, saj je preko osebnih poznanstev promoviral izdelke podjetja med dirkači in njihovimi mehaniki na dirkalnih stezah. V podjetju so se že od samega začetka zavedali pomena in vpliva najboljših dirkačev na druge ljubitelje dirkanja. Zaradi tega so vse sile usmerili v pridobivanje kar se da zmagovalnih dirkačev, ki bi uporabljali njihove izpušne sisteme, z njimi zmagovali in jih na ta način promovirali. Ker pa je bilo podjetje na svojem začetku nepoznano, je bilo pridobivanje prvih dirkačev, ki so kasneje s svojimi rezultati promovirali izdelke podjetja in s tem pomagali graditi njihovo blagovno znamko, izjemno težko. Pridobivali so jih tako, da je ustanovitelj podjetja izkoristil svoja poznanstva, ki jih je vzpostavil v letih dirkanja in tako, da so dirkačem dajali izpušne sisteme v brezplačno testiranje in uporabo.

Vodja trženja in prodaje g. Adamič pravi: *»Na začetku, ko si »no-name brand«, je zelo težko nekoga prepričati, da plača za tvoj izdelek, ki sicer obljublja veliko. Zato smo poskušali naše obljube podkrepiti z meritvami, ki smo jih opravljali na lastni napravi za preizkušanje moči motorjev, s kakovostjo izdelave, ki je bila v primerjavi z današnjo bistveno nižja, vendar kljub temu v primerjavi s konkurenco izredno visoka, ter predvsem z rezultati, ki smo jih dosegali na dirkalnih stezah.«*

Z dirkači so v podjetju širili krog ljudi, ki so opazili, da so sistemi podjetja Akrapovič resnično kakovostni, estetski, funkcionalni in da so zmogljivosti takšne, kot so v podjetju obljubljali. Z osvojitvijo prvih zmag in naslovov prvakov v različnih prvenstvih doma in predvsem v tujini je bilo dokazovanje kupcem, da so njihove rešitve resnično superiorne v primerjavi z zastarelimi rešitvami, ki jih je tržila konkurenca, precej lažje. Dober glas se je začel hitro širiti in število novih uporabnikov, ki so želeli preizkusiti in kupiti izdelke, je močno naraslo.

Zanimivo je, da je podjetje na začetku tržilo svoje izdelke pod imenom Skorpion. Za zunanjo grafično podobo je v tem času skrbela arhitektka ga. Slavojka Akrapovič, žena g. Akrapoviča, ki je skupaj z italijanskim sodelavcem kmalu po ustanovitvi podjetja definirala logotip podjetja (slika 20, str. 84). Poleg imena blagovne znamke Skorpion je bila v logotipu značilna še silhueta škorpiona, ki je ostala nespremenjena vse do danes. Leta 1995 je na zahtevo podjetja Ford, ki trži avtomobil znamke Scorpion, podjetje prisiljeno spremeniti ime blagovne znamke. Kljub temu da so se v podjetju zavedali tveganosti zamenjave imena blagovne znamke podjetja, ki si je ravno utiralo pot na svetovni trg in je imelo že tako probleme z nepoznanostjo, so se odločili za ta korak, saj niso hoteli tvegati tožbe multinacionalke, ki bi zanje pomenila visoko tveganje. Po tehtnem premisleku, so se kljub nekaterim pomislekom vodilnih odločili spremeniti ime blagovne znamke Skorpion v priimek ustanovitelja Akrapovič. Podoba logotipa je ostala enaka (slika 21, str. 84), saj so na ta način želeli minimizirati zmedenost in negotovost uporabnikov izdelkov podjetja.

Slika 20: Logotip podjetja do leta 1995



Vir: Arhiv podjetja

Slika 21: Logotip podjetja po letu 1995



Vir: Arhiv podjetja

V podjetju ocenjujejo, da zamenjava imena blagovne znamke ni imela negativnih posledic na uspeh pri osvajanju novih kupcev, saj je bilo preoblikovanje logotipa izvedeno tako spretno, da velik del kupcev zamenjave ni niti opazil oziroma so novo blagovno znamko in logotip, ki je označeval njihove izdelke, kljub zamenjavi še vedno povezovali s podjetjem. Še več, nekateri menijo, da jim nekoliko eksotično ime prinaša celo prednost, saj kaže na ekskluzivnost njihovih izdelkov.

V enakem obdobju, kot se je menjalo ime blagovne znamke, so se v podjetju odločili za bolj strateško tržno komuniciranje. Pred tem je bil namreč komunikacija precej spontana in je bila pretežno v rokah ustanovitelja, kasneje pa jo je prevzel g. Adamič. V tem obdobju so se v podjetju odločili za nadaljevanje promocije izdelkov v obliki materialnega sponzoriranja uspešnih dirkačev, kot glavnega komunikacijskega orodja podjetja, saj se je takšen način izkazal za komercialno upravičenega. Želeli so pridobiti najuspešnejše dirkače v svetovnem merilu. Poleg že razvitih sistemov so dirkalnim moštvom ponujali tudi brezplačen razvoj sistemov v zameno za njihovo promoviranje. Na ta način so pridobili kot uporabnika svojih izdelkov tudi moštvo Kawasaki Deutschland, kar je pomenilo za podjetje pravo prelomnico.

Vpliv na tržno komuniciranje je imela tudi struktura prodajnih poti. Podjetja uvozniki, ki so skrbeli za distribucijo izdelkov podjetja Akrapovič v posameznih državah, so v skladu z dogovorom, skrbeli tudi za promocijo in krepitev blagovne znamke podjetja na teh trgih. Dogovori s temi podjetji so vsebovali določila o vrsti aktivnosti in o deležu sredstev, ki so jih morala podjetja namenjati za promocijo blagovne znamke Skorpion in kasneje Akrapovič. Podobno deluje ureditev tržnega komuniciranja tudi danes, le da so določila precej bolj jasna in jih strateško vodi direktno trženjski oddelek v matičnem podjetju.

Dogovor s podjetjem Skorpion je vseboval tudi določilo o njegovi pristojnosti na področju sejmskih dejavnosti tako organizacijsko kot tudi finančno. Prvič je podjetje sodelovalo na manjšem specializiranem sejmu, ki je bil namenjen predvsem nemškemu trgu leta 1995, že leta 1996 pa je prvič predstavljalo svoje izpušne sisteme preko podjetja Skorpion⁴⁶ na münchenskem sejmu Intermod, ki je skupaj z milanskim sejmom⁴⁷ največji sejem motociklov in motociklistične opreme na svetu.

Vedno večji uspehi na dirkalnih stezah so posledično povzročili vedno več brezplačnih objav v specializiranih revijah. Pri poročilih z dirk je bilo na fotografijah zmagovitih dirkalnikov nalepke z logotipom podjetja, nameščene na dušilcih izpušnih sistemov, precej lahko opaziti, saj je logotip podjetja

⁴⁶ V tem obdobju se je podjetje Skorpion GmbH že preimenovalo v podjetje Jack's top gear GmbH.

⁴⁷ Milano in München si organizacijo sejma vsako leto izmenjujeta.

s svojo barvno kombinacijo prepoznaven že od daleč. Poleg fotografij v tiskanih medijih je bilo izpušne sisteme in predvsem prepoznaven logotip lahko opaziti tudi na vse pogostejših prenosih motociklističnih dirk, na katerih so dirkači, ki so uporabljali izpušne sisteme podjetja Akrapovič, dosegali vidne rezultate. To je odsevalo v vedno večjem zanimanju in povpraševanju po izdelkih podjetja.

Ena izmed posebnih lastnosti motoristov (potencialnih kupcev izdelkov podjetja) je, da želijo imeti na svojem jeklenem konjičku enake komponente, kot jih imajo njihovi idoli – najboljši svetovni dirkači. V podjetju so se zelo dobro zavedali, da morajo za svoj tržni uspeh izkoristiti ravno to lastnost kupcev in so zato poskušali sodelovati v vseh pomembnejših specializiranih medijih, ki so zajemali kar se da velik krog motoristov. Še posebej velik vpliv na kupce so imeli poleg dirkačev tudi neodvisni novinarji, ki so pisali strokovne ocene ali primerjalne teste izpušnih sistemov, saj so ta mnenja zelo vplivala na mnenje in obnašanje potencialnih kupcev in uporabnikov. Z mediji so v podjetju že od svojega začetka načrtno gojili dobre odnose. Zaradi tega so se v obdobju, ko je povpraševanje po izpušnih sistemih Akrapovič v svetu skokovito naraslo, odločili za oglaševanje v najbolj priznanih strokovnih revijah⁴⁸, kljub temu da so se zavedali, da ti oglasi nimajo bistvenega vpliva na pridobivanje kupcev.

Zakaj so se odločili za ta korak, pojasnjuje vodja trženja in prodaje G. Adamič: *»Oglasi v revijah so sami po sebi komercialno gledano tako nezanemivi, da se jih ne splača objavljati. Res pa je, da si z objavami plačljivih oglasov kupuješ naklonjenost novinarjev in urednikov. Več kot oglašuješ, večja je moralna zaveza urednikov, da bodo objavljali članke o tvojih izdelkih in uspehih na dirkalnih stezah. Primer: urednik odloča o tem, ali bo pri članku o določeni dirki objavljena fotografija zmagovalca, posneta iz takega zornega kota, da se vidi logotip podjetja na izpušnem sistemu ali pa ne. Veliko več, najmanj desetkrat, je namreč vreden članek neodvisnega novinarja, ki piše o dirkah in pohvali izpušni sistem ali pa poleg objavi še fotografijo, kjer se vidi izpušni sistem, kot pa lasten celostranski oglas. Če ne plačaš oglasa, novinarji že poskrbijo, da tudi na drugih objavljenih fotografijah pri člankih z dirkališč tvoj izpušni sistem ne bo viden.«*

Okoli leta 2000, ko so bili izdelki podjetja v motociklističnih krogih že dobro poznani in priznani, so v podjetju vzpostavili oddelek, ki se ukvarja izključno s promocijo, oblikovanjem celostne grafične podobe in strateškim grajenjem blagovne znamke. Grafično podobo podjetja so postopoma posodobili, še vedno pa je temeljila na prvotnem logotipu podjetja. Vse večjo težo v trženjskem komunikacijskem spletu je začela dobivati spletna stran, na kateri podjetje objavlja vse potrebne tehnične podatke in fotografije novih izdelkov. V tem obdobju pričnejo tudi strateško promovirati podjetje in predvsem blagovno znamko Akrapovič na globalnem nivoju. To pomeni, da vse promocijske materiale in druge aktivnosti pripravljajo v podjetju in jih nato sami ali preko svojih uvoznikov lansirajo na trg. Poleg tega imajo s svojimi uvozniki še vedno dogovor o tržni komunikaciji na lokalnem nivoju tako, da morajo ti nameniti določen delež prihodkov s prodajo izdelkov podjetja Akrapovič v različne promocijske (predvsem sponzorske) namene. Kljub temu da je takšen način stalnica v podjetju že skorajda od ustanovitve, vodja razvoja opozarja, da bi morali na tem področju dogovore z uvozniki precej bolj

⁴⁸ Publikacije za objavo oglasov v podjetju izbirajo glede na naklado, po geografskem področju ter predvsem po vsebini. Najpomembneje je, da so izbrane publikacije namenjene motoristom.

natančno opredeliti, predvsem pa vzpostaviti nadzor nad izvajanjem teh dogovorov. Razmere in vloga podjetja Akrapovič na trgu se je namreč v zadnjih nekaj letih tako spremenila, da izvajanje dogovorov največkrat ni optimalno.

Z vstopom na trg izpušnih sistemov za terenske motocikle leta 2001 so se v podjetju znašli pred dilemo zasnove novega logotipa za predstavitev nove produktne linije.

Vodja razvoja pojasni: »Za nov logotip za izpušne sisteme za Off-road motocikle smo se odločili zaradi tehničnih razlogov. Prostor na izpušnih sistemih za te motocikle je namreč veliko manjši kot pri cestnih motorjih. To pomeni, da obstoječa nalepka – logotip podjetja, ki se je med motoristi že zelo dobro prijel, zaradi svoje podolgovate oblike praktično ne bi bil viden. Morali smo se odločiti med daljšim dušilcem, ki bi nudil dovolj prostora za namestitev nalepke z obstoječim logotipom in bi bil tako že od daleč prepoznaven, tehnične lastnosti pa bi bile slabše, ali pa krajšim dušilcem, z manj prostora za nalepko, a, tehnično gledano, s precej boljšimi lastnostmi. Odgovor je bil jaseen: kompromisov na račun tehničnih zmogljivosti podjetje Akrapovič nikoli ni in nikoli ne bo delalo.«

Po pripravi nove podobe nalepke, ki je temeljila na dveh bistvenih značilnostih obstoječega logotipa, imena Akrapovič in silhuete škorpiona, so se odločili, da bodo za produktno linijo izpušnih sistemov za Off-road motocikle uporabljali nov logotip (slika 22). Svojo odločitev so podprli tudi z dejstvom (bojaznijo), da vstopajo na nov trg, kjer so še nepoznani in bi bila škoda, ki bi jo v primeru neuspeha na novem trgu povzročili močno priznani blagovni znamki Akrapovič v segmentu cestnih motociklov, precej manjša. S tem so se seveda zavestno odpovedali delu sinergijskih učinkov, ki bi jih imeli uspehi tudi v tem segmentu motociklizma z uporabo enakega logotipa in celostne podobe. Kasneje se je izkazalo, da strah ni bil upravičen, saj so kupci novo produktno linijo hitro osvojili in v manj kot treh letih je podjetje postalo eno izmed najbolj priznanih izdelovalcev izpušnih sistemov tudi za terenske motocikle. Danes v podjetju ocenjujejo, da se je tudi novi logotip med kupci dobro prijel, čeprav morda ni tako prepoznaven kot tisti za road program.

K bliskovitemu uspehu nove produktne linije je poleg tega, da so bili izredno priznani že na segmentu cestnih motorjev, krivo tudi tesno sodelovanje s podjetjem KTM, ki je ravno v tem obdobju naredilo velik pohod na svetovni trg. Dirkači tovarniškega moštva KTM so na vseh štirih taktih dirkalnih motociklov uporabljali izpušne sisteme Akrapovič in z njimi osvojili kar nekaj naslovov svetovnih prvakov v različnih kategorijah. Poleg tega je bilo možno kupiti izpušne sisteme Akrapovič preko KTM-ove prodajne mreže kot izdelke za nadgradnjo motociklov KTM tako, da je KTM kljub predelavi motocikla še vedno nudil vse

Slika 22: Logotip Off-road programa



Vir: Arhiv podjetja

garancije, ki bi jih imel popolnoma serijski motocikel⁴⁹. To je dostikrat negotovim kupcem visokotehnoloških izpušnih sistemov vlilo veliko zaupanja v podjetje Akrapovič, kar se je pokazalo v dobrih prodajnih rezultatih in dvigu ugleda blagovne znamke podjetja. V podjetju ocenjujejo, da je te vrste navezava dveh priznanih blagovnih znamk (ang. cobranding) zelo učinkovita za oba poslovna partnerja, saj izzove sinergijske učinke. Vedno pogostejše se v zadnjem obdobju dogaja, da različni, najbolj priznani proizvajalci izpušnih sistemov želijo predstaviti trgu omejeno količino motociklov (ang. limited edition), ponavadi replik uspešnih dirkačev, ki imajo že serijsko nameščen izpušni sistem Akrapovič. Tako je podjetje leta 2004 sodelovalo z japonskim proizvajalcem motociklov Yamaha pri razvoju izpušnih sistemov za povsem na novo zasnovan motocikel MT-01, ki pomeni na celotnem motociklističnem trgu v letu 2005 zagotovo eno največjih novosti. Podjetje Yamaha tako ponuja izpušne sisteme Akrapovič kot tovarniški »kit« za predelavo tega zanimivega motocikla. Za podjetje Akrapovič to pomeni precejšnje priznanje in je hkrati odlična promocija, saj se njegovi sistemi brezplačno pojavljajo v celotnem komunikacijskem spletu, ki ga je strateško zasnovala multinacionalka Yamaha.

Vodja razvoja g. Trstenjak poudarja: *»Do vseh teh sodelovanj z najbolj priznanimi proizvajalci motociklov je prišlo preko razvojnega oddelka zaradi pozitivnih izkušenj, ki so jih imeli ti proizvajalci s podjetjem na dirkalnih stezah. Do teh kontaktov in kupcev ni prišlo po komercialni – trženjski veji, temveč po razvojni, kar pomeni, da podjetja pridejo do nas in ne mi k njim. Menim, da trženjski oddelek v primerjavi s konkurenco na trgu ne nastopa dovolj agresivno. Mi smo prišli iz faze revčkov, ko nas niso poznali, v fazo, ko so strokovnjaki spoznali, da znamo delati dobro. Z zalaganjem moštev z zastojnimi izpušnimi sistemi smo si ustvarili precej močno ime. Sponzorirali smo, in jih še, najboljša dirkalna moštva. Sedaj smo v fazi, ko bi morali to izkoristiti. Danes se je trg tako spremenil, da je raznega visokotehnološkega materiala na trgu, v primerjavi z devetdesetimi leti prejšnjega stoletja, dosti. Poleg tega si moštva danes lažje zagotovijo sredstva. Zato raje kupijo naš izpuh in čezenj nalepijo nalepko sponzorjev, saj se jim to, ekonomsko gledano, precej bolj izplača.«*

Kot smo že dejali, je bilo glavno komunikacijsko orodje podjetja v vseh letih obstoja sponzoriranje dirkačev z izpušnimi sistemi podjetja. Tudi danes sredstva za sponzoriranje dirkačev pomenijo okoli 95 odstotkov vsega denarja, ki ga v podjetju namenjajo za promocijo (Pfundner, 2004). Kot pa ugotavljajo, so se razmere na trgu v zadnjem obdobju precej spremenile. Finančni vložki v dirkalno sceno so danes namreč nekajkrat višji, kot še pred le nekaj leti. Na začetku je zato, da so dirkači uporabljali in s tem promovirali izpušne sisteme podjetja, zadostovalo, da so le-te dobili brezplačno ali pa znižani ceni. Kasneje so v zameno zahtevali tudi brezplačen individualni razvoj. Danes pa želijo dirkalna moštva v zameno za uporabo izpušnih sistemov poleg naštetega še precejšnja sponzorska sredstva. Nekateri konkurenčni proizvajalci so začeli to stanje na trgu s pridom izkoriščati in se raje kot za razvoj odločajo za sponzoriranje dirkalnih moštev in s tem reklamiranje svojih izdelkov na dirkalnikih. Sredstva, ki jih prihranijo na račun okrnjenega razvoja, ki temelji le na kopiranju izdelkov drugih proizvajalcev, raje namenijo za kupovanje oglasnega prostora na dirkalnikih. Nekaterim dirkalnim moštvom to zaradi finančnih razlogov ustreza in dogaja se celo, da moštva kupijo najboljše komponente, ki jih je moč dobiti

⁴⁹ Praksa pri proizvajalcih tako motociklov kot tudi avtomobilov je, da vse garancije prenehajo veljati v primeru predelav, ki niso v skladu z navodili proizvajalca in niso opravljene na pooblaščenem servisu.

na trgu, z njih odstranijo oznake proizvajalcev in nanje namestijo nalepke svojih sponzorjev. Tako se je zgodilo, da je v letu 2003 svetovni prvak v razredu moto GP vozil izpušni sistem, ki je bil razvit in izdelan v podjetju Akrapovič, na njem pa je bila nalepka konkurenčnega podjetja, prav tako proizvajalca izpušnih sistemov. Motoristični navdušenci, potencialni kupci so bili s tem zavedeni, saj so mislili, da je te visokotehnološke izpušne sisteme razvilo konkurenčno podjetje.

Ob tem se poraja jasno vprašanje: zakaj se tudi podjetje Akrapovič ne odloči za sponzoriranje najboljših dirkalnih moštev. Lastnik in ustanovitelj podjetja g. Akrapovič pojasnjuje: *»To, da ne plačujemo dirkačev, zato da bi vozili naše izpušne sisteme in s tem oglaševali naše podjetje, je strateška odločitev. Lani smo imeli možnost, da bi naše izpušne sisteme vozil najbolj slaven dirkač zadnjih let Valentino Rossi. Za to, da bi se Rossi vozil naokrog z mojo nalepko, bi morali plačati 400.000 evrov. To si seveda ne morem privoščiti. Za ta denar raje kupim nov stroj, saj menim, da je, dolgoročno gledano, za podjetje to precej boljše.«*

Na drugi strani imajo v podjetju zaenkrat še srečo, da veliko dirkalnih moštev še vedno meni, da so za vrhunske rezultate najpomembnejše vrhunske komponente in ne le denar, ter zato nikoli ne sklepajo kompromisov na račun kakovosti. Kljub temu mnogi v podjetju menijo, da bi morali strategijo neplačevanja dirkačev za uporabo njihovih sistemov, ki so si jo zadali na začetku, prilagoditi spremenjenim razmeram na trgu. To se je na nek način zgodilo že v lanskem letu, ko so se z določenimi uspešnimi moštvimi dogovorili o nagradah v primeru osvojitve končnih prvih treh mest svetovnega pokala 2004. To seveda še zdaleč ni enako klasičnemu sponzoriranju, kot to dela konkurenca, kaže pa na to, da se v podjetju zavedajo sprememb na trgu in potrebe po prilagoditvi njihove dolgoletne strategije.

Vodja razvoja g. Trstenjak pravi: *»Sam menim, da bi bilo tudi za nas dostikrat veliko ceneje, če bi za nalepko na dirkalnih motociklih plačali, podobno, kot to dela konkurenca, ne pa da v zameno za nalepko na izpušnem sistemu dirkalnih moštev le-tem nudimo brezplačen celoten razvoj in izdelavo vseh zahtevanih izpušnih sistemov. Na drugi strani pa bi to pomenilo, da potem ne bi bili več v stalnem stiku z vsemi novostmi in razvojem najboljših dirkalnikov na svetu. To bi se dolgoročno pokazalo v pomanjkanju znanja za izdelavo vrhunskih visokotehnoloških izdelkov in zaostajanju v kakovosti. S takšnim načinom sponzoriranja bi obstali na mestu, podobno kot naša konkurenca, kar pa ni v skladu z vizijo in poslanstvom podjetja Akrapovič.«*

Veliko pozornosti še vedno namenjajo osebnim stikom z dirkači, mehaniki in managerji dirkalnih ekip. Dirkači in mehaniki imajo po besedah g. Akrapoviča na managerje ekip zelo velik vpliv. Če mehanik in dirkač rečeta, da ne bosta uporabljala določenih komponent, ker niso dovolj dobre, onadva pa hočeta zmagati, potem tudi managerji ne morejo doseči, da bi bile na motociklu komponente sponzorjev, ki so za to pripravljeni zelo veliko plačati. Zaradi tega v podjetju poskušajo z mehaniki in dirkači gojiti dobre odnose, ki se ne kažejo le v izboljšani pogajalski poziciji pri dogovarjanjih o pogojih sodelovanja z najboljšimi dirkalnimi moštvimi temveč tudi v dragocenih informacijah o obnašanjih sistemov v ekstremnih dirkaških pogojih.

Danes poleg sponzoriranja dirkačev v podjetju uporabljajo tudi druga orodja komunikacijskega spleta. Predvsem veliko energije vlagajo v graditev močne blagovne znamke, za katero menijo, da bo imela v prihodnosti velik vpliv na položaj podjetja na trgu. Trudijo se, da bi s kupci vzpostavili dolgoročna razmerja, zato kratkoročnih vzpodbud, kot so razni popusti, ne uporabljajo. Zanimivo je, da celotno tržno komunikacijo (tako strategijo kot tudi izvedbo) opravlja ekipa strokovnjakov v okviru trženjskega oddelka. To pomeni, da vse promocijske materiale, kot so letaki, oglasi, dogodki, celostna grafična podoba itd., pripravljajo v podjetju sami. Prav tako sami izvajajo promocijske aktivnosti na globalnem nivoju. Na lokalnem nivoju pa za izvajanje promocijskih aktivnosti skrbijo uvozniki in posredniki. S končnimi kupci (z izjemo dirkalnih moštev) praktično ne komunicirajo. Edini direktni stik z njimi je preko spletne strani podjetja, kjer inženirji iz razvojnega oddelka odgovarjajo na morebitna tehnična vprašanja. Poleg tega poskušajo čim več informacij o izdelkih in drugih novostih redno objavljati na svoji spletni strani, za katero želijo, da bi postala glavno komunikacijsko sredstvo s kupci njihovih izdelkov. Pri tem se večkrat srečujejo s problemom neažuriranih podatkov, saj je včasih razvojni oddelek z razvojem novih izdelkov tako hiter, da trženjski oddelek preprosto ne zmore dovolj hitro objaviti vseh novosti.

Po besedah g. Adamiča kupce o novostih obveščajo na tri načine. Najprej, ko v podjetju naredijo okvirni načrt, najavijo uvoznikom, za katere motocikle načrtujejo razviti nove izpušne sisteme. Ta informacija je običajno naznanjena že kar nekaj mesecev pred dejansko predstavitvijo. Druga informacija gre iz hiše takrat, ko se dokončno ve, da bo nov sistem razvit. Ponavadi je to takrat, ko se razvoj novega izdelka že začne in se tudi že ve, katere vrste sistemov bodo razvite. To je kakšen mesec pred predstavitvijo. Tretja informacija pa je posredovana uvoznikom, ko so sistemi dokončno razviti in pripravljeni za prodajo. Ta informacija vsebuje tudi podatke o ceni novega izdelka, dobavnih rokih in drugih podrobnostih. Kakšnih deset dni za tem se celotni material – vsi tehnični podatki, fotografije in podatki o meritvah objavijo na spletni strani podjetja in so tako dosegljivi ne le uvoznikom temveč širšemu krogu kupcev.

7.9 Umestitev podjetja v model življenjskega cikla osvojitve tehnologije

Podjetje uvrstimo v tisto fazo življenjskega cikla osvojitve tehnologije, v kateri je izdelek, s katerim realizira največji del prometa. V podjetju Akrapovič so to nedvomno visokotehnološki izpušni sistemi za štiriktaktni motorje z notranjim izgorevanjem. Pri umestitvi podjetja v model se ne bomo omejili le na izpušne sisteme za motocikle, t.j. področje, v katerem podjetje nastopa sedaj, temveč na celotni potencialni trg, za katerega bi bile tehnološke rešitve podjetja zanimive. Na podlagi predstavljenih analiz posameznih elementov trženjskega spleta v posameznih časovnih obdobjih od ustanovitve pa do danes, lahko ugotovimo, da je podjetje danes nekje med fazo »kegljišča« in »tornada« (glej str. 43). V nadaljevanju bomo analizirali razvojno pot, ki jo je podjetje prehodilo od ustanovitve, in posamezna obdobja umestili v model življenjskega cikla osvojitve tehnologije.

Na sliki 23 (str. 92 in 93) je prikazana umestitev podjetja v življenjski cikel osvojitve tehnologije s povzetki najpomembnejših značilnosti posameznih sestavin trženjskega spleta.

Faza »začetni trg« sega v obdobje od ustanovitve podjetja leta 1990 pa do leta 1997, ko začne podjetje sodelovati s tovarniško ekipo Kawasaki v takrat najprestižnejšem prvenstvu za štiriktaktni motocikle WSBK. Prvo fazo lahko razdelimo na dve obdobji: obdobje od leta 1990 do leta 1993, ko so kupci izdelkov podjetja inovatorji, ter obdobje od leta 1993 do leta 1997, ko kupce opredelimo kot vizionarje. Mejniki med obema obdobjema je bil začetek sodelovanja z dirkalnim moštvom Kawasaki Deutschland, ki je dirkal v takrat zelo priznanem nemškem državnem prvenstvu Pro Superbike.

Vir začetnega tržnega preboja je bilo ustanoviteljevo znanje in poslovna znanstva, ki si jih je pridobil kot aktivni dirkač v osemdesetih letih dvajsetega stoletja. Prvi kupci inovatorji so rešitve podjetja sprejeli zelo dobro, saj na trgu v tistem obdobju podobnih rešitev ni bilo moč kupiti. Poleg tega so ti kupci še iz dirkaških časov ustanovitelja vedeli, da je perfekcionista in da ima izjemen občutek in znanje za pripravo štiriktaktnih dirkalnih motociklov. Njihovo zaupanje so povečevali tudi pred- in ponakupni osebni nasveti g. Akrapoviča in njegovih sodelavcev, ki so v tem obdobju večino izdelkov prodali osebno.

Publiciteta izdelka, ki so jo izvajali prvi kupci s svojimi rezultati na dirkalnih stezah, in dober glas, ki se je širil od ust do ust preko neformalnih mrež, so podjetje privedle do vedno večjih in pomembnejših kupcev, ki so v modelu poimenovani vizionarji. Ti kupci so verjeli, da lahko z rešitvami podjetja Akrapovič dosežejo konkurenčno prednost. V podjetju so nagovarjali te kupce predvsem s sponzoriranjem najpomembnejših dirkalnih moštev z brezplačnimi sistemi in razvojem. Dirkači teh moštev so s svojimi uspehi na dirkalnih stezah drugim kupcem v tem obdobju jasno signalizirali tehnološko superiornost rešitev podjetja in jih tako prepričali za nakup, saj so verjeli, da bodo rešitve podjetja v prihodnosti sprejete kot najboljše na celotnem trgu. To jih je navdajalo s potrebnim zadovoljstvom, zaradi katerega so bili pripravljeni tolerirati tudi kakšne pomanjkljivosti. Podjetju so pri nadaljnjih izboljšavah in odpravi raznih pomanjkljivosti (z nasveti in s testiranjem) pomagale predvsem večje, pomembnejše dirkalne ekipe.

Izdelki so v tem obdobju pridobili predvsem vzdržljivost, ki jo je nujno zahtevala naslednja kategorija kupcev, pragmatiki.

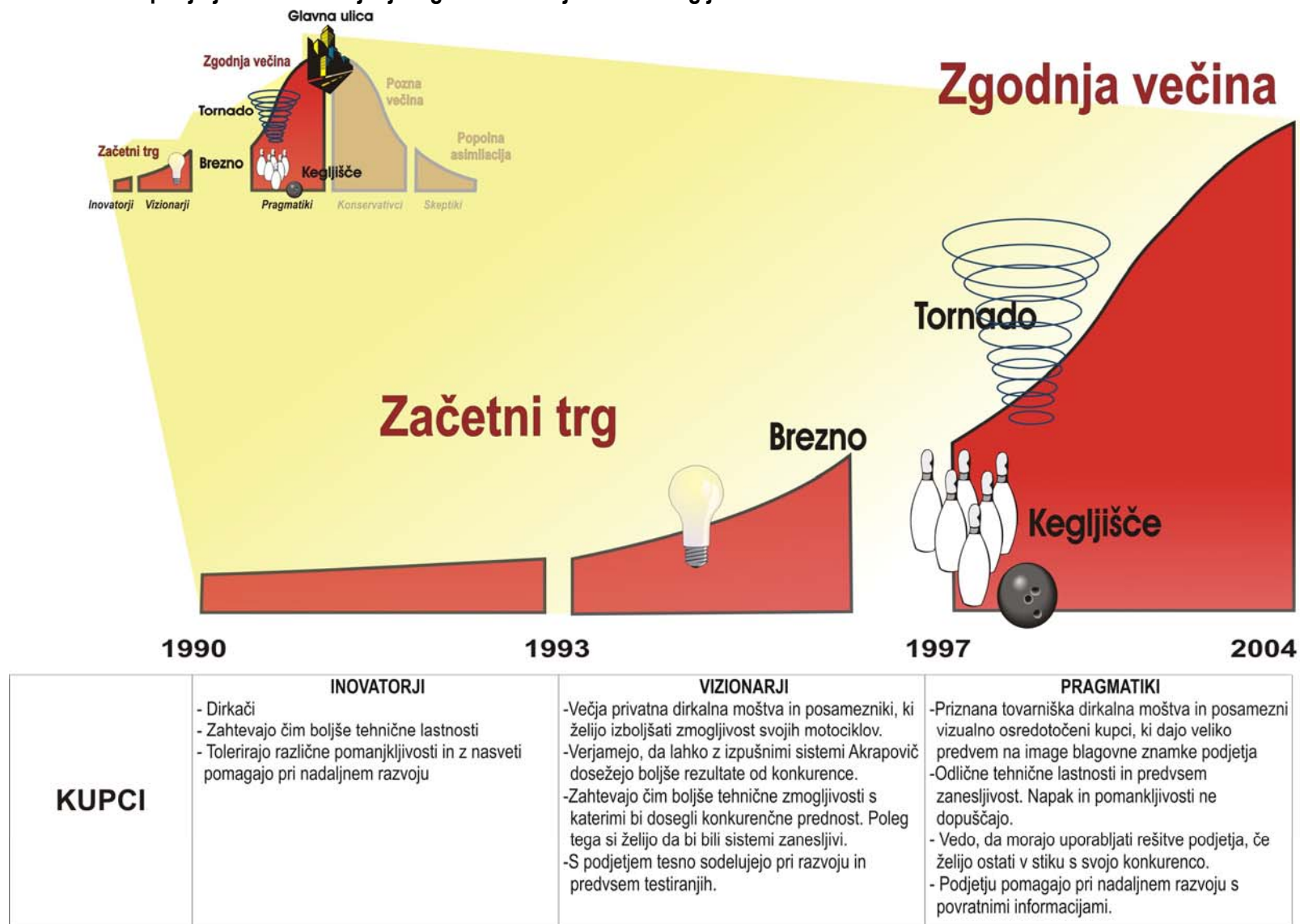
Pohod čez »brezno« in s tem vstop v obdobje kupcev pragmatikov (1997-2004) je podjetje opravilo s sodelovanjem s tovarniškim moštvom Kawasaki, s katerim so leta 1997 dosegli tudi svojo prvo zmago v svetovnem prvenstvu WSBK. Sodelovanje z moštvom je bilo zelo tesno, rešitve so v podjetju povsem prilagodili potrebam moštva in rezultati niso izostali.

Drugi tekmeči moštva Kawasaki v prvenstvu Superbike so kmalu videli, da morajo za obdržanje svojih pozicij prav tako sodelovati s podjetjem Akrapovič in uporabljati njihove izpušne sisteme. Njihova odločitev o sodelovanju s podjetjem je bila tako povsem pragmatična. Podjetje je postopoma postalo dobavitelj prav vsem tovarniškim moštvom v prvenstvu WSBK z izjemo Ducatija. Komunikacijo s to ključno skupino pragmatikov je vseskozi vodil sam ustanovitelj z vodjo razvoja. Povpraševanje po izdelkih podjetja v tem obdobju je zaradi vedno večjih uspehov na dirkalnih stezah izredno naraslo. Povpraševanje je preseglo ponudbo. Kupce pragmatike lahko razdelimo v dve skupini: dirkače, ki zahtevajo predvsem superiorne tehnične lastnosti izdelkov, in vizualno osredotočene kupce, ki jim več kot tehnične lastnosti pomeni imidž blagovne znamke. Pomembno vlogo pri tržnem komuniciranju s kupci odigrajo predvsem brezplačne objave o uspehih uporabnikov izdelkov podjetja v specializiranih publikacijah in druge aktivnosti v odnosih z javnostmi. Različne segmente kupcev so v podjetju poskušali osvojiti s prilagoditvijo svojih rešitev potrebam posameznih segmentov. Zaradi tega so trgu predstavili več osnovnih paketov (produktnih linij) rešitev za isti tip superšportnih motociklov.

Vodja trženja in prodaje g. Adamič pojasnjuje: *»Najbolj važno je bilo tisto obdobje, ko nam je uspelo prebiti led in pridobiti eno izmed vrhunskih moštev na svetovnem nivoju, da so uporabljali naše izdelke in z njimi dosegali tudi zelo lepe rezultate. Šele takrat smo si resnično začeli ustvarjati ime in je naša blagovna znamka dobila veljavo, ki smo jo lahko kasneje tudi tržili. Za tem smo prišli v pozicijo, ko smo lahko začeli postavljati pogoje in ne le ponujati svojih izdelkov trgu, kot smo to delali prej.«*

Osvojitve trga izpušnih sistemov za štiritaktne superšportne motocikle in priznanje uspehov podjetja pri kupcih, ki je odsevalo v izrednem povpraševanju trga, bi lahko označili za podrtje prvega keglja in s tem vstop v fazo »kegljišča«. Naslednji kegelj, ki ga je podjetje podrl skorajda sočasno, je bil trg izpušnih sistemov za motocikle brez oklepov, ki so superšportnim zelo podobni. Precej večjo in predvsem pomembnejšo tržno nišo, ki so jo v podjetju osvojili v letih 2001-2003, pomenijo rešitve za terenske motocikle. Sočasno so širili svoj prodor še na druge motociklistične segmente. Konec leta 2004 je podjetje vstopilo na trg štirikolesnikov. V podjetju pričakujejo, da jim bo tako kot do sedaj tudi v tem segmentu uspelo pokazati superiornost svojih rešitev, ki vse bolj temeljijo na proizvodnji odličnosti in širitvi izdelkov na ravni dodanega izdelka.

Slika 23: Umestitev podjetja v model življenjskega cikla osvojitve tehnologije



PROIZVODI	- Izključno kompletni dirkalni izpušni sistemi za nekatere modele superšportnih motociklov. - Vključujejo inovativne rešitve. - Posamezne komponente sistemov niso standardizirane.	- Kompletni in Slip-on izpušni sistemi za superšportne ter tudi naked motocikle. - Proti koncu obdobja začno z izdelavo izpušnih sistemov iz titana. - Kupcem ponudijo različne rešitve za isti tip motocikla. - Prilagoditev rešitev posameznim velikim (pomembnim) kupcem.	- Več različnih rešitev (Slip-on, Bolt-on, Racing, Evolution, SP-series...) za en model motocikla. - Rešitve tako za dirkače kot tudi za vsakodnevne uporabnike v cestnem prometu (homologirani izpušni sistemi). - Celovite rešitve za: super športne, naked, potovalne, terenske motocikle... Konec leta 2004 podjetje vstopa na trg štirikolesnikov in maxi skuterjev.
CENOVNA POLITIKA	- Cene določijo po občutku. Osnova za izračun so stroški.	- Strateško se cenovno pozicionirajo najvišje na svetu. Osnova za izračun končne cene so stroški in konkurenca. - S cenovno politiko želijo signalizirati svojo superiornost.	- Cenovno politiko posameznih rešitev prilagodijo različnim segmentom kupcev. - Poleg navzočnosti v najvišjem cenovnem razredu, vstopijo z SP serijo še v razred nižjecenovnih rešitev, kjer se prav tako pozicionirajo nad konkurenco. - V vseh segmentih določajo cene v skladu s strategijo biti dražji od konkurence. - Osnova za določitev cen so konkurenca in stroški.
PRODAJNE POTI	- Neposredne prodajne poti. - Osebna prodaja.	- Posredne prodajne poti. Izjema so najpomembnejša dirkalna moštva, kjer so prodajne poti neposredne (osebna prodaja). - Kupce oskrbujejo preko podjetja Skorpion GmbH, ki vzpostavi distribucijsko mrežo posrednikov po Evropi. Izjema sta Avstrija in Italija, kjer za distribucijo skrbita samostojna uvoznika. - Vsi vključeni v prodajne poti so odlični poznavalci motociklov in dirkanja. - Centralno skladišče podjetja je v Nemčiji.	- Posredne prodajne poti. Izjema so najpomembnejša dirkalna moštva, kjer so prodajne poti neposredne (osebna prodaja). - Mreža uvoznikov (ena država en uvoznik), ki imajo razvejano svojo mrežo posrednikov, ki prodajajo končnim kupcem. - Posredniki so specializirane prodajalne za prodajo motoristične opreme, ki poskrbijo za svetovanje in montažo. - Distribucija je vodena iz centralnega skladišča v Ivančni Gorici.
TRŽNO KOMUNICIRANJE	- Oseba prodaja. - Mreženje ter promocija od ust do ust. - Brezplači vzorci uspešnim dirkačam.	- Sponzoriranje izbranih dirkalnih moštev z brezplačnimi sistemi in razvojem. - PR (Brezplačne objave v specializiranih medijih o uspehih na dirkalnih stezah). - Sejmi (udeležba uvoznikov). - Logotip podjetja.	- Sponzoriranje izbranih dirkalnih moštev z brezplačnimi sistemi in razvojem, ter v zadnjem času denarnimi nagradami za dosežene rezultate. - PR (brezplačne objave v specializiranih medijih o uspehih na dirkalnih stezah, primerjalni testi). - Spletna stran podjetja. - Oglaševanje v specializiranih revijah. - Blagovna znamka (CGP). - Brošure. - Razstavni sejmi.

Vir: Lastno delo

7.10 Prihodnji izzivi podjetja

Analiza trženjskega modela podjetja Akrapovič daje dovolj izhodišč za razmišljanje o prihodnjih izzivih. Kot smo dejali je podjetje trenutno med fazo »kegljišča« in fazo »tornada«. Izpušni sistemi Akrapovič postajajo priznani v vedno večjem številu tržnih segmentov. Napotek Geoffrey Moora za podjetje v fazi »kegljišča« je, da naj cilja na čim več novih tržnih segmentov. Pri njihovi izbiri mora podjetje paziti, da izbrani segmenti niso preveliki, da imajo kupci razlog za nakup njihovih rešitev in da konkurenčna podjetja na teh segmentih še nimajo trdno izoblikovanih pozicij. Poleg tega je osvojitve novih segmentov kupcev lažja, če so izbrani segmenti sorodni že osvojenim, saj podjetje tako lahko izkoristi reference predhodnih uporabnikov njihovih rešitev. Segmentacija trga v tej fazi življenjskega cikla osvojitve tehnologije je zato ključna za uspeh.

Kupci in izdelki

Nadaljnja rast podjetja na področju visokotehnoloških izpušnih sistemov lahko izhaja iz širjenja na nove tržne segmente. Podjetje je za naslednji segment, ki ga namerava osvojiti, že izbralo trg štirikolesnikov, na katerega je vstopilo konec leta 2004. Naslednji ciljne niše, ki so za podjetje zanimive, so v prvi vrsti gotovo še preostali motociklistični trgi (skuterji, potovalni motocikli, motocikli za trial, speedway ...), druge niše pa je treba izbrati glede na konkurenčne prednosti podjetja in potrebe posamezne skupine uporabnikov. V podjetju tako nameravajo vstopiti na trg izpušnih sistemov za manjša letala, gnana s štiritaktnimi motorji z notranjim izgorevanjem, saj se zavedajo svojega znanja obvladovanje tehnologij za obdelavo lahkih materialov. Analogno bi bilo smiselno vstopiti tudi na druge tržne segmente, kjer bi se izrazile druge konkurenčne prednosti: (izboljšane zmogljivosti motorjev, visoka kakovost izdelave, hitra odzivnost razvojnega oddelka, obvladovanje dela s titanom in nerjavnim jeklom ...). Glede na to, da je titan poleg tega, da je zelo lahek in trden, tudi izjemno dobro korozijsko obstojen, je eden izmed potencialnih tržnih segmentov tudi trg izpušnih sistemov za motorje različnih plovil. Pri osvajanju tega trga, bi bilo smiselno najprej vstopiti na trg športnih plovil, kjer bi podjetje najlažje izkoristilo reference, pridobljene z odličnimi rezultati uporabnikov v motociklizmu. Na ta način bi lahko postopoma osvojili segment za segmentom vse do največjega tržnega segmenta izpušnih sistemov za avtomobile. Podjetje namerava s svojo dolgoročno vizijo prodreti tudi na ta trg, ki podobnih rešitev (lahki materiali, konusi, povezave ...) še ne pozna. V skladu s svojo vizijo so v podjetju v lanskem letu vstopili v Formulo 1 kot dobavitelj izpušnih sistemov moštva BAR. Menijo namreč, da jim bo ta referenca močno pomagala pri vstopu na avtomobilski trg. Za uspešen vstop v ta tržni segment bodo morali celotni avtomobilski trg precej natančno razdeliti in zatem postopoma, s prilagojenimi rešitvami osvojiti nišo za nišo, podobno kot pri trgu izpušnih sistemov za motocikle. Smiselno je, da podjetje svoje rešitve prilagodi in ponudi najprej najbolj dirkalno osredotočenim segmentom in kasneje še drugim, težje osvojljivim segmentom kupcev.

»Tornado« je faza, ki v modelu življenjskega cikla osvojitve tehnologije sledi »kegljišču«. Kot smo dejali, je za to fazo značilno, da povpraševanje močno naraste in preseže ponudbo. V podjetju so na nek način v to fazo že vstopili, če upoštevamo samo trg izpušnih sistemov za motocikle. Na tem trgu so si uspeli tudi izboriti položaj tržnega vodje. Pričakovati je, da bi se z vstopom na nove, zgoraj navedene seg-

mente, povpraševanje po izdelkih podjetja še povečalo, čemur bi moralo podjetje slediti s povečanjem kapacitet. Le na ta način bi si lahko, ob položaju tržnega vodje na trgu izpušnih sistemov za motocikle, zagotovilo tudi položaj tržnega vodje na celotnem potencialnem trgu izpušnih sistemov za štiritaktne motorje z notranjim izgorevanjem. Vprašanje je, če je podjetje za to sposobno, saj se že sedaj srečuje s pomanjkanjem ustreznega kadra. Poleg tega je podjetje kljub odličnim poslovnim rezultatom ranljivo, saj je, absolutno gledano, v svetovnem merilu, še vedno precej majhno. Morebitna konkurenca njihovim rešitvam je v velikih koncernih avtomobilske industrije, ki je poznana predvsem po svoji stroškovni učinkovitosti in usmerjenosti v ekonomijo obsega. To je razvidno že sedaj, ko veliki proizvajalci motociklov za izpušne sisteme svojih najnovejših modelov motociklov uporabljajo nekatere tehnološke rešitve, podobne rešitvam podjetja Akrapovič. To poleg prednosti, ki jih prinašajo ekonomije obsega, za podjetje posledično pomeni tudi vedno težje pridobivanje kupcev, kajti razlike med zmogljivostmi njihovih rešitev in rešitvami konkurence so vedno manjše⁵⁰. Kljub temu se je treba zavedati, da so kupci v fazi »tornada« in kasneje »glavne ulice« (pragmatiki), zelo drugačni od vizionarjev in inovatorjev. Pragmatiki namreč pred zmogljivosti med drugim postavljajo stoodstotno delovanje in moč blagovne znamke. Zatorej bi moralo podjetje še več pozornosti posvetiti strateški graditvi lastne blagovne znamke, saj je ta tista, ki jih bo v prihodnosti diferencirala od konkurence in jim bo tudi večala dodano vrednost.

Z vstopom v naslednje faze življenjskega cikla osvojitve tehnologije bo podjetje moralo prilagoditi posamezne elemente trženjskega spleta.

Cenovna politika

Ker se v fazi »tornada« pojavi precej konkurenčnih podjetij, ki si želijo osvojiti čim večji tržni delež, postanejo kupci cenovno elastični. Podjetje Akrapovič je kot tržni vodja v položaju, ki mu omogoča, da postavlja referenčne cene. Pri tem mora paziti, da ne postane preveč pohlepno in cen ne nastavi previsoko, kajti tako bo konkurenci omogočilo nastaviti precej nižje cene, ki lahko prepričajo znatni del kupcev. Nadalje, visoke profitne stopnje privabljajo v ta posel vedno nova majhna podjetja in s tem krepijo konkurenco. Cene rešitev podjetja morajo kljub vsemu signalizirati superiornost izdelkov, kar pomeni, da morajo biti višje od konkurenčnih, a hkrati takšne, da so za kupce še vedno sprejemljive. Poleg tega mora podjetje jasno povedati, kaj vse vključuje njihov izdelek, ki v primerjavi s konkurenco nudi veliko več kot samo jedro izdelka (blagovno znamko, dizajn, kakovost, pred- in ponakupne storitve itd.). Model pravi, da je, predvsem v fazi »glavne ulice«, ko se stvari umirijo, nadaljnja rast podjetja možna z diferenciacijo. Podjetje mora obstoječim rešitvam dodati tiste lastnosti ali komponente, ki bodo pisane na kožo v naprej določenim uporabnikom.

Posebno pozornost pri oblikovanju cen bi moralo podjetje posvetiti izpušnim sistemom za terenske motocikle⁵¹ na ameriškem trgu. Analiza teh v primerjavi s konkurenco (glej prilogo 5) nam namreč jasno kaže, da ravno pri teh izdelkih prihaja do največjih razhajanj med dejanskimi cenami izdelkov in željenim pozicioniranjem podjetja. Poleg tega je ta trg izjemno pomemben zaradi velikega potenciala, ki ga ima.

⁵⁰ Ena izmed rešitev za prihodnje izzive je, da v podjetju svoj razvoj in izdelavo najekskluzivnejših izpušnih sistemov ponudijo posameznim proizvajalcem različnih vozil ter s tem stopijo z njimi v partnerski odnos (primer: sodelovaje s KTM-om).

⁵¹ Off-road program.

Trg izpušnih sistemov za terenske motocikle v ZDA je namreč največji na svetu, podjetje Akrapovič pa nanj šele vstopa. Ključno za vsak uspešen vstop na nov trg je strateška prilagoditev vseh elementov trženjskega spleta, še posebej pa cenovne politike.

Prodajne poti

Prodajne poti so po besedah odgovornih v podjetju zaenkrat ustrezne. V prihodnosti jih bo treba prilagoditi tako, da bodo njihovi izdelki dostopni čim večjemu številu kupcev. To pomeni, da mora podjetje še razvejati svojo mrežo uvoznikov in posrednikov tako, da bodo kupcem omogočili lažji stik z rešitvami. Ena izmed možnosti, o kateri v podjetju razmišljajo, je internetna prodaja. Z internetom je zagotovo najlažje zagotoviti dostop do najširšega kroga morebitnih kupcev, vendar mora biti podjetje pri tem pazljivo, saj njihove rešitve zahtevajo določeno podporo (npr. montaža, servis, obnovitev dušilcev ...), ki jo prodaja po internetu sama po sebi ne more zagotoviti. Ob vzpostavitvi interneta kot prodajne poti bi moralo podjetje zagotoviti tudi rešitev za te potrebe uporabnikov, kajti v nasprotnem primeru bi bil njihov celoviti izdelek močno okrnjen. Ker podjetje že sedaj ponuja rešitve, prilagojene posameznim segmentom kupcev (SP Series za »vizualno« osredotočene kupce in na drugi strani Evolution izdelki za najzahtevnejše tehnično orientirane kupce) z različnimi potrebami, bi bilo vredno razmisliti o tem, da bi podjetje najprej ponudilo možnost za nakup svojih rešitev po svetovnem spletu le za tiste njihove rešitve, ki za namestitve in uporabo ne zahtevajo večjih posegov uporabnikov (SP Series). Poleg tega bi preko svetovnega spleta lahko prodajali tudi razne promocijske izdelke podjetja (majice, obeske, nalepke ...), za katere vlada med kupci vedno večje zanimanje. Druge vrhunske rešitve, ki pomenijo sam vrh proizvodnje in znanja podjetja, pa bi bile kupcem še vedno na voljo le preko uvoznikov in posrednikov podjetja Akrapovič. V primeru odločitve o prodaji na svetovnem spletu mora podjetje to narediti strateško premišljeno, kajti pomanjkanje strategije, bi lahko odsevalo v slabših prodajnih rezultatih in nezadovoljstvu kupcev (Porter, 2001, str. 72).

Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je tisti del trženjskega spleta, ki se skozi različne faze modela življenjskega cikla osvojitve tehnologije najbolj prilagaja različnim kategorijam kupcev. Če so bile do faze »tornada« pri komunikaciji v ospredju predvsem tehnične lastnosti izdelkov, je v fazi »tornada« in predvsem v fazi »glavne ulice« pomembno, da podjetje za kupce ustvarja fantazije. V tej fazi namreč kupci pričakujejo, da z izdelkom, poleg že znanih lastnosti, dobijo dodatno potrditev njihove identitete, vrednost, družbeni položaj in pripadnost referenčni skupini ... Ker se podjetje Akrapovič poteguje za mesto tržnega vodje, bo to najlažje doseglo s komunikacijo preko masovnih medijev. Z oglaševanjem v izbranih medijih in načrtovanimi odnosi z javnostmi je treba zajeti čimveč ljudi. Sporočilo v tej fazi ni nujno tehnično sofisticirano, temveč mora biti prepoznavno in čim večkrat videno ali slišano. Podjetje mora zaradi tega nadaljevati s pridobivanjem najboljših dirkačev sveta, ki s svojimi uspehi promovirajo njegove izdelke. Na uspehe je treba še dodatno opozoriti potencialne kupce. Ker podobno želijo storiti tudi druga, konkurenčna podjetja, se sredstva za tržno komuniciranje v tem obdobju razumljivo povečajo. V zadnjem obdobju v podjetju opažajo, da konkurenca namenja velika sredstva za sponzoriranje dirkalnih moštev, ki potem oglašujejo njihovo podjetje z nalepkami podjetij na izpušnih sistemih svojih dirkalnikov.

Kupci, ki spremljajo dirke, na podlagi vidnega verjamejo, da so te izpušne sisteme v oglaševanem podjetju tudi razvili in izdelali, kljub temu da redki poznavalci vedo, da to ni tako. Na ta način osvajajo maso predvsem vizualno orientiranih kupcev, ki pa imajo večinski delež celotnega trga. V podjetju bodo morali zaradi teh dejstev resno pretehtati smiselnost njihove dolgoletne politike neplačevanja dirkačev za uporabo njihovih izdelkov, če želijo obdržati mesto tržnega vodje.

Ker je po besedah odgovornih najpomembnejši del promocije podjetja pojavljanje logotipa (nalepke) podjetja na izpušnih sistemih zmagovitih dirkalnikov v različnih medijih, je priporočljivo, da podjetje uporablja čim bolj enotno celotno grafično podobo in s tem preprečuje zmedenost potencialnih kupcev. Že sedaj sta za označevanje izdelkov v uporabi dva, med seboj precej različna logotipa. Uporaba še kakšnega dodatnega za označevanje morebitnih novih programov izdelkov podjetja ne bi bila skladna s potrebno prepoznavnostjo, ki jo zahteva faza »tornada« in še posebej »glavne ulice«.

Poleg pojavljanja logotipa podjetja na izpušnih sistemih zmagovitih dirkalnikov je za večjo prepoznavnost podjetja ugodno, če se logotip in ime podjetja pojavlja tudi na drugih mestih. Ker med uporabniki in ljubitelji izdelkov podjetja velja, da logotip Akrapovič ponazarja dirkaško usmerjenost uporabnika, so pripravljeni z nalepkami, obeski in drugim promocijskim materialom brezplačno reklamirati blagovno znamko podjetja. V pismih uporabnikov na elektronski naslov podjetja je jasno zaznati potrebo po te vrste promocijskih materialih, ki so jih pripravljeni tudi kupiti. Podjetje mora v prihodnosti to posebnost uporabnikov in ljubiteljev izdelkov Akrapovič bolje izkoristiti in si na ta način omogočiti poceni promocijo.

Če so kupci, inovatorji in vizionarji, sami poiskali podjetje in vse potrebne informacije o njegovih izdelkih, mora podjetje za osvojitve kupcev pragmatikov samo najti pot do njih. Podjetje je tisto, ki mora z različnimi učinkovitimi načini informirati to vrsto kupcev o svojih izdelkih. V podjetju se tega zavedajo in se zato v zadnjem obdobju udeležujejo največjih motociklističnih sejmov, kupce poskušajo o novostih informirati z zgibankami, največ pozornosti pa namenjajo informiranju zainteresiranih preko spletne strani podjetja. Internet kot medij je za visokotehnološko podjetje, katerega prihodki od prodaje izdelkov, predstavljenih v zadnjem letu, zajemajo okoli 40 % vseh prihodkov, zagotovo najprimernejši medij, saj omogoča hitro razpršitev informacij širokemu krogu uporabnikov po vsem svetu. Že hiter pogled na spletno stran podjetja (www.akrapovic-exhaust.com) in primerjava objavljenih novosti na svetovnem spletu z dejanskimi predstavljenimi novostmi v podjetju pa pokaže, da stran ne sledi hitrim predstavitvam vseh novosti. Glede na to, da podjetje na vseh promocijskih materialih usmerja svoje kupce na svojo spletno stran, ima takšno stanje spletne strani podjetja lahko zelo neugodne posledice, saj kupce v najboljšem primeru zmede, v najslabšem pa jih pripravi do tega, da kupijo rešitve konkurenčnih podjetij, misleč, da podjetje izdelkov za njihove potrebe še ni razvilo. Če so bili kupci vizionarji to še pripravljeni tolerirati, potem kupci pragmatiki tega zagotovo niso. Za uspeh v bližajočem se obdobju je sproti, hitro informiranje kupcev ključnega pomena, kajti pri teh kupcih o nakupu ne odločajo le najboljše tehnične lastnosti rešitev temveč tudi možnost čim lažjega nakupa ter pred- in ponakupne podpore. Del te podpore se izvaja tudi preko spletne strani podjetja. Podjetje mora poskrbeti, da je ta podpora hitra, natančna ter učinkovita.

Poleg tega da mora podjetje čim hitreje informirati zainteresirano javnost o svojih novostih, je smiselno, da v podjetju pripravijo svoje kupce na novosti z najjavami. Tako bi namreč marsikaterega kupca prepričali, da odloži svoj nakup za toliko časa, da v podjetju dokončno razvijejo želeni izdelek. Najave bi morale vsebovati podatke o vrsti izdelka, o okvirnih tehničnih lastnostih ter o predvidenem času predstavitve. Usmerjene bi morale biti tudi na končne kupce (npr. najave na spletnih straneh) in ne posredovane le uvoznikom. Na trg prihajajoči izdelki bi morali biti najavljeni vsaj toliko časa pred dejansko predstavitvijo, kolikor navadno traja prednakupni odločitveni proces kupcev.

V podjetju kot največjo grožnjo svoji nadaljnji rasti vidijo morebitno spremembo zakonodaje. Trend sprememb v zadnjih letih je takšen, da zakonodaja postaja zaradi zahtev naravovarstvenikov vse bolj stroga. Omejitve glasnosti se nižajo, prav tako pa se nižajo meje dovoljenih emisij v izpušnih plinih. To podjetje postavlja pred nove izzive, saj morajo že sedaj razmišljati in razvijati rešitve, ki bodo ustrezale zakonskim omejitvam v naslednjih letih. Poleg tehnološkega razvoja, ki bo zagotovil ustreznost izdelkov z zakonodajnimi omejitvam, je smiselno, da podjetje poskuša preko odnosov z javnostmi vplivati na zakonodajo. Ker je za kaj takega samo podjetje najbrž premajhno, je ena izmed možnosti povezava z drugimi zainteresiranimi podjetji in organizacijami, ki bi lahko z ustreznimi argumenti in lobiranjem vplivale na oblikovanje zakonodaje. Kakorkoli že, zakonske omejitve ne bi smele vplivati na položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenco. Zakoni so namreč za vse proizvajalce enaki. Ključnega pomena za podjetje je na eni strani sposobnost razvojnega oddelka, da hitro in učinkovito prilagodi svoje rešitve zakonskim zahtevam, na drugi strani pa sposobnost trženjskega oddelka, da te rešitve hitro in učinkovito predstavi na trgu. Poleg tega mora predvsem trženjski oddelk vedno znova iskati mogoče nove trge, na katerih bi podjetje lahko uspešno tržilo svoje znanje in rešitve. S tem bosta omenjena oddelka veliko pripomogla ne le k obstoju podjetja na trgu, pač pa mu tudi omogočila nadaljnjo rast.

8 Sklepi

Osnovni cilj magistrskega dela je bil domači poslovni in akademski javnosti predstaviti sodoben način analize trženjskih strategij visokotehnoloških podjetij s teoretično in empirično predstavitvijo posebnosti trženja visokotehnoloških izdelkov. Nalogo smo reševali na dveh ravneh, in sicer teoretično ter empirično.

V teoretičnem delu smo najprej opredelili visoko tehnologijo in visokotehnološka podjetja ter izdelke. Pri tem smo ugotovili, da na tem področju vlada precej nejasnosti in da jasne opredelitve ni. Na podlagi različnih, tako administrativnih kot tudi raziskovalnih opredelitev, smo predlagali lastno opredelitev visoke tehnologije, ki združuje različne opredelitve, je dokaj ohlapna in na ta način omogoča, da posebnosti trženja visokotehnoloških izdelkov obravnavamo in uporabimo na visokotehnoloških podjetjih iz različnih dejavnosti. V sklopu opredelitve visoke tehnologije so bile predstavljene bistvene značilnosti visokotehnoloških trgov, ki so glavni razlog za to, da je trženje visokotehnoloških izdelkov drugačno od klasičnega trženja. Posebnosti trženja visokotehnoloških izdelkov smo najprej obravnavali teoretično tako, da smo z različno, predvsem tujo literaturo predstavili tiste trženjske aktivnosti, ki so od klasičnih najbolj drugačne in hkrati za trženjski uspeh visokotehnoloških izdelkov najbolj bistvene. Ker so osnova visoke tehnologije inovacije, smo v teoretičnem delu predstavili tudi različne tipe inovacij in vpliv intenzivnosti inovacij na trženje. V zadnjem delu teoretičnega sklopa smo predstavili model življenjskega cikla osvojitve tehnologije, ki velja za sodoben način analize poslovnih strategij na visokotehnoloških trgih. Model pokaže, da se lastnosti posameznih skupin kupcev visokotehnoloških izdelkov med seboj razlikujejo in je zato treba za uspešno postopno osvojitve celotnega trga te razlike upoštevati ter jim prilagoditi trženjske strategije.

V empiričnem delu smo v študiji poslovnega primera analizirali podjetje Akrapovič. V sklopu študije poslovnega primera smo kronološko predstavili razvoj posameznih trženjskih aktivnosti. Razvoj podjetja smo na podlagi napotkov modela življenjskega cikla osvojitve tehnologije od ustanovitve pa do danes razdelili na tri obdobja. Obdobja smo pri kronološki predstavitvi podjetja in obravnavi trženjskih strategij označili s časovnico ob besedilu tako, da bralec lahko v vsakem trenutku ve, v kateri fazi modela je podjetje.

Ugotovitve, ki izhajajo iz študijskega primera podjetja Akrapovič, lahko strnemo v naslednjih točkah:

- Podjetje ustreza opredelitvi visokotehnološkega podjetja in kaže vse ključne lastnosti značilne za to vrsto podjetij.
- Značilnosti kupcev izdelkov podjetja so se med razvojem podjetja spreminjale.
- Pri lansiranju svojega glavnega visokotehnološkega izdelka na trg je šlo podjetje skozi tri različne faze.
- Tem fazam so v podjetju glede na potrebe kupcev v določeni fazi prilagodili posamezne elemente trženjskega spleta. To so storili povsem spontano, intuitivno, brez strateško določenih usmeritev.
- Posamezne trženjske aktivnosti podjetja so se v vseh treh fazah prilagajale različnim razmeram na trgu, skladno z napovedjo modela.

Glede na ugotovitve naše študije lahko potrdimo temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi, da gredo visokotehnološka podjetja pri lansiranju svojih inovativnih izdelkov na trg skozi različne faze, s prilagojenimi elementi trženjskega spleta.

Glede na to, da so se trženjske aktivnosti podjetja intuitivno spreminjale, skladno z usmeritvami modela ter da je podjetje s takšnim ravnanjem doživelo svoj poslovni uspeh, lahko potrdimo primernost Moorovega modela življenjskega cikla osvojitve tehnologije za analizo trženjskih strategij tudi v visokotehnoloških podjetjih.

Obravnavana študija poslovnega primera lahko drugim slovenskim visokotehnološkim podjetjem služi kot primer uspešne prilagoditve trženjskih aktivnosti razmeram na trgu. Te so podkrepljene s poglobljenim pregledom teoretičnih napotkov, ki temeljijo na različnih empiričnih analizah, narejenih v tujih visokotehnoloških podjetjih. Z izbiro podjetja Akrapovič, ki ni podjetje, ki bi delovalo na področju informacijske tehnologije, smo pokazali, da je možno izbrani model uporabiti tudi za analizo in določitev trženjskih strategij v drugih visokotehnoloških podjetjih. Model je bil namreč razvit na podlagi opazovanja visokotehnoloških podjetij s področja informacijske tehnologije in kot tak večinoma uporabljen pri analizah podjetij iz te panoge. Kljub temu da je bil razvit za radikalne inovacije, smo pokazali, da ga lahko uspešno uporabimo tudi pri inovacijah, ki so postopne. Kot se je izkazalo v študiji, ključni problem analize trženjskih strategij z obravnavanim modelom ni stopnja inovativnosti obravnavanega visokotehnološkega izdelka, temveč določitev obdobja življenjskega cikla osvojitve tehnologije, v kateri je izdelek. Naš napotek je, da podjetje pri določitvi obdobja poskuša pogledati na tržne razmere čim širše, preko vseh elementov trženjskega spleta, predvsem pa naj analizira ključne lastnosti svojih obstoječih kupcev in kupcev, ki jih želi osvojiti v prihodnosti.

V nadaljevanju bi bilo treba model preveriti tudi na drugih visokotehnoloških podjetjih, ki ne delujejo na področju informacijske tehnologije. Tako bi lahko z večjo verjetnostjo govorili o relevantnosti modela za analiziranje trženjskih strategij visokotehnoloških podjetij, ne glede na panogo, v kateri delujejo. Še bolj pomembno pa je, da se visokotehnološkim podjetjem na slovenskem, ki jih nedvoumno zaznamuje inženirsko razmišljanje, pove, da je treba za uspeh na svetovnem trgu, poleg inovativnih idej in vrhunskih izdelkov vsaj del energije posvetiti tudi določitvi primernih trženjskih strategij.

9 Literatura

1. Afuah Allan: Innovation Management – Strategies, Implementation, and Profits. New York: Oxford University Press, 1998. 403 str.
2. Aaker David A., Day George S., Kumar Vijay: Essentials of Marketing Research. New York: John Wiley & Sons, 1999. 623 str.
3. Ames Charles B. in James Hlavacek D.: Managerial Marketing for Industrial Firms. New York: Random House, 1984. 560 str.
4. Ansoff I. In McDonnell E.: Implanting Strategic Management. Hemel Hempstead: Prentice Hall International, 1990. 520 str.
5. Balažič Toni: Uvod v odnose z javnostmi. Ljubljana: LSPR Slovenija, 2000. 35 str.
6. Belch E. George in Belch A. Michael: Introduction to Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective. Boston: Irwin, 1993. 836 str.
7. Brian Arthur W.: Increasing Returns and the New World of Business. Harvard Business Review, julij-avgust 1996, str. 100-109.
8. Calantone Roger in Schatzel Kim: Strategic Foretelling: Communication-Based Antecedents of a Firm's Propensity to Preannounce. Journal of Marketing, 64(2000), str. 17-30.
9. Cooper Lee G.: Strategic Marketing Planning for Radically New Products. Journal of Marketing, januar 2000, str. 124-144.
10. Cooper R. Juet: A Multi Dimensional Approach To the Adoption of Innovation. Management Decision, 36(1998), 8, str. 493-502.
11. Damanpour, F.: Innovation type, radicalness, and the adoption process. Communication Research, 15(1988), 5, str. 545-567.
12. Davidow William H.: Marketing High Technology. New York: The Free Press, 1986. 194 str.
13. Davies Warnock in Brush E. Kathleen: High-Tech Industry Marketing: The Elements of a Sophisticated Global Strategy. Industrial Marketing Management, 26(1997), str. 1-13.
14. Doole Isobel in Lowe Robin: International Marketing Strategy, 3. izd.. London: Thomson Learning, 2001, 453 str.
15. Drnovšek Mateja: Trženjski model v visokotehnoloških podjetjih: študija primera dveh slovenskih podjetij. Ljubljana: Časnik Finance, 2003. str. 215-241.
16. Dunn Dan, Haluak Jon in White D. Steven: Segmenting High Tech Markets: a Value-Added Taxonomy. Marketing Intelligence & Planning, 17(1999), 4, str. 186-191.
17. Duta Shantau, Om Narasimhan, Surendra Rajiv: Success in High-technology Markets: Is Marketing Capability Critical? Marketing Science, 18(1999), 4, str. 547-568.
18. Eisenhardt Kathleen M.: Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, 14(1989), 4, str. 532-550.
19. Eliashberg J. In Robertson T.: New Product Preannouncing Behavior: A Market Signaling Study. Journal of Marketing Research, 25(1988), avgust, str. 282-292.
20. Gardner David M. et al.: A Contingency Approach to Marketing High Technology Products. European Journal of Marketing, 34(2000), 9-10, str. 1053-1077.
21. Gatignon Hubert in Xuereb Jean-Marc: Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. Journal of Marketing Research, 34(1997), februar, str. 77-90.

22. Giacomelli Jurij: Trženjska strategija dinamičnega podjetja v visoki tehnologiji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 66 str.
23. Goodman Lester E. in Dion Paul A.: The Determinants of Distributor-Manufacturer Relationship. *Industrial Marketing Management*, 30(2001), str. 287-300.
24. Grunenwald Joseph P., Vernon Thomas T.: Pricing Decision Making for High-Technology Products and Services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 3(1988), zima, str. 61-70.
25. Gupta Ashok K. in Everett Rogers M.: Internal Marketing: Integrating R&D and Marketing Within the Organization. *The Journal of Services Marketing*, pomlad 1991, str. 55-68.
26. Hasenauer Rainer: Business To Business Marketing & High Tech Marketing. Wien: Wirtschafts-universität Wien, 2003. 187 str. [URL: http://www2.wu-wien.ac.at/marketing/pdf/lv/vohtm/vohtm_folien.pdf], 6.1.2004.
27. Hadlock Paul, Hecker Daniel in Gannon Joseph: High Technology Employment: Another View. *Monthly Labor Review*, julij 1991, str. 26-30.
28. Hribovšek Boštjan: Prirejanje dogodkov kot oblika komunikacije podjetja z okoljem. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 48 str.
29. Hutt Michael D. in Speh Thomas W.: Business Marketing Management. Fort Worth: The Dryden Press, 2001. 757 str.
30. Hytti U. in Heinonen J.: High-Tech SME's in Europe. European Commission, Observatory of European SME's, 6(2002). 56 str.
31. John George, Weiss Allen M., Dutta Shantanu: Marketing in High-technology Markets: Towards an Integrative Framework. *Journal of Marketing*, 63(1999), str. 78-91.
32. Keller Kevin Lane: Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003. str. 788.
33. Kline Miro: Moja blagovna znamka. Ljubljana: Podjetnik, 8 (1994), 7, str. 16-29.
34. Kotler Philip et al.: Principles of Marketing - Second European Edition. New York: Prentice Hall Europe, 1999. 1031 str.
35. Kotler Philip: Marketing Management -Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
36. Mantel S. J. in Rosegger G.: The Roll of Third-Parties in the Diffusion of Innovations: a Survey. *Adaptation and growth*. Amsterdam: Elsevier, 1987, str. 123-134.
37. Martinez Eva, Polo Yolanda in Flavian Carlos: The Acceptance and Diffusion of New Consumer Durables: Differences Between First and Last Adopters. *Journal of Consumer Marketing*, 15(1998), 4, str. 323-342.
38. McGrath Michael E.: Product Strategy for High Technology Companies. New York: McGraw-Hill, 2001. 378 str.
39. McKenna Regis: The Regis Touch: Million-Dollar Advice from America's Top Marketing Consultant. New York: Addison-Wesley, 1985. 264 str.
40. Meldrum M. J.: Marketing High-Tech Products: the Emerging Themes. *European Journal of Marketing*, 29(1995), 10, str. 45-58.
41. Meldrum M.J. in Millman A.F.: Ten Risks in Marketing High-Technology Products. *Industrial Marketing Management*, 20(1991), str. 43-50.
42. Mohr Jakki: The Marketing of High Technology Products and Services: Implications for Curriculum

- Content and Design. *Journal of Marketing Education*, 22(2000), 3, str. 246-259.
43. Mohr Jakki: *Marketing of High-Technology Products and Innovation*. New Jersey: Prentice Hall, 2001. 414 str.
 44. Moore Geoffrey A.: *Crossing the Chasm, Marketig and Selling Technology Products to Mainstream Customers*. New York : HarperPerennial, 1999. 238 str.
 45. Moore Geoffrey A.: *Inside the Tornado - Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge*. New York: Harper Business, 1995. 244 str.
 46. Moriarty Rowland T. in Kosnik Thomas J.: *High-tech marketing, Concepts, Continuity, and Change*. MIT Sloan Management Review, 30(1989), 4, str. 7-17.
 47. Mulej Matjaž et al.: *Dialektična in druge mehkosistemske teorije*. Maribor: Ekonomskoposlovna fakulteta Maribor, 2000. 590 str.
 48. Nagle Thomas T. in Holden Reed K.: *The Strategy and Tactics of Pricings, A Guide to Profitable Decision Making*. New Jersey: Prentice Hall, 2002. str. 398.
 49. Oakey R., Rothwell R. in Cooper S.: *The Management of Innovation in High-Technology Small Firms*. London: Pinter Publishers Limited, 1988. 224 str.
 50. Porter Michael E.: *Competitive Strategy in Emerging Industries, Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, marec 2001, str. 63-78.
 51. Raščan Bigita, *Značilnosti trženja izdelkov visoke tehnologije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1989. 61 str.
 52. Rexroad R. A.: *High Technology Marketing Management*. New York: Ronald Press, 1983. 219 str.
 53. Rogers E. W.: *A Theoretical Look at Firm Performance in High-Tech Organizations. What does Existing Theory Tell Us?* *Journal of High Technology Management Research*, 12(2001), 1, str. 39-61.
 54. Rogers Everett M.: *Diffusion of innovations*. New York: Free Press, 1962. 367 str.
 55. Rojec Aljoša: *Oblikovanje trženjskih strategij na medorganizacijskih trgih za izdelke visoke tehnologije s področja telekomunikacij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 100 str.
 56. Rosen Deborah E., Schroeder Jonathan E. in Purinton Elizabeth F.: *Marketing High Tech Products: Lessons in Customer Focus From the Marketplace*. *Academy of Marketing Sience Review*, (1998), 6, str. 1-17.
 57. Samili A. C. in Wills J.: *Strategies for Marketing Computers and Related Products*. *Industrial Marketing Management*, 15(1986), februar, str. 23-32.
 58. Sattler Henrik in Schirm Karsten: *Brand Name Effects on the Credibility of Product-Preannouncements: An International Empirical Comparison*. [URL: http://www.henriksattler.de/-publikationen/HS_047.pdf], 3.6.2004.
 59. Schreiber L. Alfred: *Lifestyle and Event Marketing*. New York: McGraw-Hill, 1994. 263 str.
 60. Shanklin William L. in Ryans John K. Jr.: *Essentials of Marketing High Technology*. Toronto: Lexington Books, 1987. 353 str.
 61. Shanklin William L. in Ryans John K. Jr.: *Organizing for High-Tech Marketing*. *Harvard Business Review*, november-december 1984, str. 164-171.
 62. Shapiro Benson et al.: *Manage Coustomers for Profits (Not Just Sales)*. *Harvard Business Review*, september-oktober 1987, str. 101-108.

63. Smith A.: Marketing Communications. An Integrated Approach. London: Kogan Page Limited, 1993. 403 str.
64. Song Michael X., Parry Mark E.: A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States. *Journal of Marketing*, 61(1997), 2, str. 1-18.
65. Stanovnik Peter: Tehnološki razvoj kot razvojni dejavnik. Sintezno poročilo. Inštitut za ekonomska raziskovanja. [URL: <http://www.gov.si/umar/projekti/sgrs/raziskave/a8.pdf>], 10.9.2004.
66. Vehmaskoski Teemu: Marketing Strategies in High-Tech Industries. Helsinki: Helsinki University of Technology, 2001. 38 str.
67. Veryzer R. W. Jr: Key Factors Affecting Customer Evaluation of Discontinuous New Products. *Journal of Product Innovation Management*, 15(1998), 2, str. 136-150.
68. Viardot Eric: Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms. Norwood: Artech House, 1998. 288 str.
69. Ward S., Light L. in Goldstine J.: What High-Tech Managers Need to Know about Brands. *Harvard Business Review*, julij-avgust 1999, str. 55-95.
70. Wiefels Paul: The Chasm companion. New York: Harper Collins Publishers, 2002. 323 str.

10 Viri

1. Adamič Marko, vodja trženja in prodaje. Osebni intervju dne 16.7.2004, od 10.05 do 12.08 na sedežu podjetja. Akrapovič d.o.o., Malo Hudo 8a, 1295 Ivančna Gorica, markoa@akrapovic.si.
2. Akrapovič 1. [URL: <http://www.akrapovic.si/main/companynews/company-news.htm>], 24.11.2004.
3. Akrapovič 2. [URL: <http://www.motostrano-store.com/>], 28.11.2004.
4. Akrapovič Igor, ustanovitelj in lastnik podjetja. Osebni intervju dne 21.5.2003, od 9.15 do 10.30 na sedežu podjetja. Akrapovič d.o.o., Malo Hudo 8a, 1295 Ivančna Gorica, igora@akrapovic.si.
5. Akrapovič Igor, ustanovitelj in lastnik podjetja. Osebni intervju dne 21.7.2004, od 13.05 do 14.25 na sedežu podjetja. Akrapovič d.o.o., Malo Hudo 8a, 1295 Ivančna Gorica, igora@akrapovic.si.
6. Akrapovič Igor, ustanovitelj in lastnik podjetja. Predavanje dne 22.4.2004, od 19.15 do 20.46. Ljubljana: Ekonomska fakulteta,
7. Arata. [URL: <http://www.arata-ex.com/html/products.htm#>], 16.11.2004.
8. Arrow 1. [URL: <http://www.klaus-goerz.de>], 8.11.2004.
9. Arrow 2. [URL: <http://www.motostrano-store.com/>], 28.11.2004.
10. Brezovnik Alenka: Z izpuhi osvojili svet. Ljubljana: Dnevnik, 19.3.2004.
11. Dataquest, Gartner Group in CMP Channel Group: How Technology Sells. New York: CMP Publications, 1997. 84 str.
12. FMF Racing. [URL: <http://www.fmfracing.com>], 28.11.2004.
13. Goran Novković: Nevarno je rasti prehitro. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 22.12.2003.
14. GVIN. [URL: <http://www.gvin.com/loginfull.asp?page=http%3a%2f%2fwww.gvin.com%2fBonitete-%2fDesktopDefault.aspx%3fJezik%3dsl-SI>], 20.10.2004.
15. Hamel Gary: Killer Strategies that Make Shareholders Rich. New York: Fortune, 1997, 23. junij, str. 70-84.
16. Jamparts. [URL: <http://www.jamparts.com/akrapovic/frameset%20akrapovic/akrapovic%20preisliste-01.html>], 8.11.2004.
17. Judge Paul: Are tech buyers different? New York: Business week, 1998, 26. januar, str. 64-66.
18. Kaučič Primož in Vilfan Jože: Izbor podjetnika leta 2004. [URL: <http://www.podjetnik.com/-default.asp?ClanekID=1479>], 24.11.2004.
19. KTM 1. [URL: http://abmotorcycles.degnet.net/html/ktm_shop.html], 26.11.2004.
20. KTM 2. [URL: <http://www.ktmcycles.com/2005/4sexhaust.htm>], 27.11.2004.
21. Leo Vince 1. [URL: <http://www.leovince.de/index.php4?h=s1p1&n=s1pn&m=s1pr>], 9.11.2004.
22. Leo Vince 2. [URL: <http://www.indysuperbike.com/customer/home.php?cat=22605>], 14.11.2004.
23. Leo Vince 3. [URL: http://www.leovince.de/daten/pdf/euro_uvp_preise_leovince_x3_nach_modellen.pdf], 26.11.2004.
24. Ličen Robert, izvršni direktor podjetja. Osebni intervju dne 21.5.2003, od 9.15 do 10.30 na sedežu podjetja. Akrapovič d.o.o., Malo Hudo 8a, 1295 Ivančna Gorica, robertl@akrapovic.si.
25. Ličen Robert, izvršni direktor podjetja. Osebni intervju dne 16.7.2004, od 14.00 do 15.42 na sedežu podjetja. Akrapovič d.o.o., Malo Hudo 8a, 1295 Ivančna Gorica, robertl@akrapovic.si.
26. Majdič Igor, tehnični direktor. Osebni intervju dne 20.7.2004, od 9.30 do 10.14 in od 13.10 do 14.18 na sedežu podjetja. Akrapovič d.o.o., Malo Hudo 8a, 1295 Ivančna Gorica, igorm@akrapovic.si.
27. Manninen Kevin: Predavanje o visokotehnoškem marketingu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta,

- 30.5.2003.
28. Micron 1, [URL: <http://www.micronsystems.de>], 9.11.2004.
 29. Micron 2, [URL: <http://www.revlimiterracing.com/exhaust/exhaust.html>], 16.11.2004.
 30. Morris Betsy: The Brand's the Thing. New York: Fortune, 1996, 4. marec, str. 73-86.
 31. Muzzy. [URL: <http://www.muzzys.com/>], 16.11.2004.
 32. Neuer Corey: Afterburner. Dirt Rider, julij 2004. [URL: http://www.akrapovic.si/main/articles/1623-0_eprint.pdf], 7.12.2004.
 33. Parker George: Brand, Schmand. Adweek Magazines' Technology Marketing, 18(1998), februar, str. 20.
 34. Pfunder Irena: Malo ali nič oglaševalskega proračuna. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 23.3.2004.
 35. Procircuit. [URL: http://procircuit.rideshop.com/catalog/default.php?cPath=1_10&osCsid=a7545f4d7edc1e82c7a73a8178be48bb], 26. 11. 2004.
 36. Rajer Alojz, razvojni oddelek podjetja. Osebni intervju dne 2.12.2004, od 14.00 do 15.15 na sedežu podjetja. Akrapovič d.o.o., Malo Hudo 8a, 1295 Ivančna Gorica, alozjr@akrapovic.si.
 37. Remus. Prodajni katalog podjetja 2004. Aachen: Phoenix motorrad tuning, jesen 2004. 8 str.
 38. Sicode. [URL: <http://www.siccode.com/index.php>], 10.11.2004.
 39. Spletna stran podjetja Akrapovič. [URL: <http://www.akrapovic-exhausts.com>], 4.6.2004
 40. Strmec Darja, prva zaposlena delavka. Osebni intervju dne 20.7.2004, od 16.00 do 16.54 na sedežu podjetja. Akrapovič d.o.o., Malo Hudo 8a, 1295 Ivančna Gorica, darjas@akrapovic.si.
 41. SURS 1. [URL: <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp?lang=2>], 10.11.2004.
 42. SURS 2. [URL: http://www.stat.si/pxweb/dialog/varval.asp?ma=1415701S&ti=Poslovanje+podjetij+p+o+dejavnosti%2C+Slovenija%2C+letno%2E&path=./Database/Ekonomsko/14_poslovni_sujek-ti/14157_SSP/&search=SKD], 9.11.2004.
 43. Športna scena, Prispevek o vstopu podjetja Akrapovič v F1. Ljubljana: Pop TV, avgust 2004.
 44. Šterk Tadej, vodja tehnološkega razvoja. Osebni intervju dne 2.12.2004, od 14.00 do 15.15 na sedežu podjetja. Akrapovič d.o.o., Malo Hudo 8a, 1295 Ivančna Gorica, tadejs@akrapovic.si.
 45. Termignoni. [URL: http://www.haensle.de/db_assets/downloads/downloads/Termignoni2004.pdf], 27.11.2004.
 46. The measurement of scientific and technological activities, Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development. Frascati Manual. [URL: http://europa.eu.int/comm/eurostat/newcronos/reference/sdds/en/rd/rd_frascati_manual_2002.pdf], 11.10.2004.
 47. Titanium facts. [URL: <http://www.titaniumera.com/facts.html>], 24.11.2004.
 48. Trstenjak Alojz Slavko, vodja razvoja. Osebni intervju dne 19.7.2001 na sedežu podjetja. Akrapovič d.o.o., Malo Hudo 8a, 1295 Ivančna Gorica, alozjt@akrapovic.si.
 49. Two Brothers Racing. [URL: <http://www.twobros.com/Exhaust/>], 19.11.2004
 50. Walcott Susan M.: Defining and Measuring High Technology in Georgia. FRP Report No. 50. Atlanta: Georgia State University, december 2000. 28 str.
 51. Zalud Todd: Sometimes High-Tech Products Need a Little Glitz. Machine Design, 20. maj 1999, str. 88.
 52. Yoshimura. [URL: <http://www.yoshimura-rd.com/onlinestore/> in Parts Unlimited], 15.11.2004.

Priloge

Priloga 1: Izhodiščna vprašanja za strukturane intervjuje z zaposlenimi	1
Priloga 2: Razvrstitev panog po SIC kodah.....	3
Priloga 3: Slikovna predstavitev posameznih segmentov širitaktnih motociklov.....	6
Priloga 4: Delitev prodajne palete izpušnih sistemov Akrapovič.....	7
Priloga 5: Primerjava maloprodajnih cen izpušnih sistemov	9

Priloga 1: Izhodiščna vprašanja za strukturirane intervjuje z zaposlenimi

Uvod:

1. Kdaj ste začeli delati v podjetju (leto, koliko zaposlenih je bilo v tistem času ...)?
2. Katere funkcije (dela) ste opravljali v podjetju od vašega prihoda vanj pa do danes?

Izdelk:

1. Ali podjetje že od samega začetka izdeluje izpušne sisteme? Ali ste na začetku izdelovali tudi druge izdelke ali opravljali kakšne druge storitve, kot jih danes?
2. Kako da ste se odločili ravno za izpušne sisteme in zakaj? (Ste sami ustvarili potrebo ali čutili zahteve trga po takšnem izdelku)?
3. Kakšna je bila v začetku konkurenca na trgu izpušnih sistemov za drugo vgradnjo za motocikle? Kdaj se je ta trg sploh razvil? Lahko, prosim, opišete, kako se je ta trg razvijal? Kakšno število kupcev je obsegal – kako velik je bil ta trg?
4. Kdo so bili vaši prvi kupci (kupna moč, kako ste prišli do njih, kaj je bilo za kupce najpomembnejše – kakšne zahteve so imeli, ali so sodelovali v razvoju izdelka, ali so ti kupci lojalni ...)?
5. V čem so se vaši prvi sistemi razlikovali od konkurenčnih?
6. Navedite prelomnice (inovacije) v razvoju sistemov (uporaba tankostenskih SS cevi, titana, stroj za izdelavo lastnih cevi, hidroforming ...) v primerjavi s konkurenco?
7. Navedite prelomnice pri organizaciji v podjetju, trženju, razvoju ...?

Tržno komuniciranje:

1. Kako ste komunicirali s prvimi kupci? Kako ste z njimi komunicirali skozi obdobja (PR, oglaševanje, osebna prodaja, neposredno trženje, pospeševanje prodaje ...)? Se je komunikacija skozi obdobja spreminjala?
2. Kdo je opravljal to komunikacijo, gojil odnose s kupci?
3. Katere načine komunikacije poudarjate danes in zakaj?
4. Kakšni so načrti za prihodnost na tem področju? Kaj nameravate v prihodnosti? Katere načine komunikacije načrtujete uporabiti in zakaj? Ali uporabljate tudi storitve zunanjih partnerjev (agencij ipd.)?
5. Je bilo komuniciranje strateško zastavljeno ali po občutku? Kdo je odgovoren za načrtovanje komuniciranja? Je sploh načrtovano?
6. Za katero vrsto komuniciranja menite, da je najbolj učinkovita in zakaj?
7. Danes prepoznavna blagovna znamka in CGP. Povejte, kako ste gradili blagovno znamko? Kdaj ste začeli uporabljati CGP. Se vam zdi uporaba CGP pomembna za tržni uspeh vaših izdelkov?
8. Kakšni so načrti za blagovno znamko in CGP v prihodnje?
9. Koliko se vam zdi pomembna blagovna znamka za tržni uspeh vaših izdelkov?
10. Zakaj uporabljate različen logotip podjetja za označevanje izdelkov Road in Off-road programa? Katere prednosti vidite v tem?
11. Kako obveščate kupce o novostih? Ali uporabljate naznanila kot orodje, s katerim komunicirate s kupci? Kdaj ste začeli z uporabo naznanil? Se vam zdi, da s tem pritegete več kupcev?

Sodelovanje med trženjskim in razvojnim oddelkom:

1. Kako poteka razvoj novega izdelka? Ali izvedete kakšne raziskave trga ali razvijete nov izdelek po lastnem občutku?

2. Kdo vse sodeluje v razvoju izdelka? Kdo da ideje? Je to vedno le razvojni oddelek ali pa upoštevate tudi ideje in predloge trženjskega oddelka oz. drugih v podjetju? Kaj vpliva na to, kdo vse sodeluje v razvoju izdelka?
3. Ali kupci sodelujejo pri razvoju, pri inovacijah. Vam povedo, kaj si želijo? Kako se oblikuje in izvaja to sodelovanje?
4. Večino novih izdelkov lahko označimo kot postopno inovacijo. Od časa do časa pa se razvije resnično nekaj novega (npr. D oblika cevi). Kdo da ponavadi idejo za te »radikalne« inovacije?
5. Kako pomembna se vam zdi pri vašem poslu uporaba standardov (kakovosti)?
6. Kako pogosto se zgodi, da vam konkurenca ukrade ideje, znanje?
7. Menite, da podjetja, ki spremljajo strategijo prvi na trgu, dosegajo boljše rezultate, kot drugi konkurenti, ki spremljajo strategijo posnemanja? Na kakšen način zavarujete znanje (patenti)? Se vam zdijo ti načini primerni – učinkoviti?
8. Kako je urejeno sodelovanje med trženjskim in razvojnim oddelkom? Kako poteka komunikacija? Ali pride kdaj do konfliktov med obema oddelkoma? Zakaj? Kako jih rešujete?

Prodajne poti:

1. Na kakšen način distribuirate svoje izdelke do svojih kupcev?
2. Kako je bila distribucija urejena na začetku? Kako kasneje?
3. Se vam zdi, da je način distribucije, ki ga uporabljate danes, primeren? Ali načrtujete kakšne spremembe?
4. Kaj menite o prodaji svojih izdelkov po internetu?

Cenovna politika:

1. Na kakšen način določate cene svojih izdelkov?
2. Kako je bila cenovna politika določena v začetku in kasneje skozi obdobja?
3. Kdo je vključen v določanje cenovne politike (ali vsi skupaj ali le trženjski oddelek)?
4. Se cenovna politika spreminja (glede na izdelek, kupce, konkurenco) ali je neodvisna od teh dejavnikov? Kateri dejavniki sploh vplivajo na oblikovanje cenovne politike? Kako pogosto jo spreminjate?

Partnerji:

1. Ali vse, kar vključuje vaša končna rešitev - izdelek razvijete in izdelate v vašem podjetju?
2. Katere komponente in zakaj ne izdelujete sami v podjetju, temveč ji dajete v izdelavo kooperantom?
3. Se vam zdi, da bi kupcem lahko ponudili še več; da bi vaš izdelek vseboval še kakšno drugo rešitev? Ali boste poskušali novost razviti in proizvajati sami ali nameravate za dosego te celostne rešitve v prihodnosti sodelovati s kakšnim drugim podjetjem?

Življenjski cikel osvojitve tehnologije:

1. Ali ste morda opazili tehnološke cikle (obdobja uporabe določenih tehnologij, materialov, pomembnosti določenih lastnosti, različne zahteve kupcev ...) pri razvoju vaših izdelkov. Če ste, kako bi jih lahko opisali in ocenili, koliko časa so trajali?

Priloga 2: Razvrstitev panog po SIC kodah

SIC	Category	AEA	Milken	States ^a	BLS	Census	OECD
0182	Undercover food crops			XX			
131	Crude petroleum, natural gas			X			
281	Industrial inorganic chemicals			XXXX	X		
282	Plastics materials, synthetics			XXXX	X		
2833	Medicinals, botanicals		X	XXXXX	X	X	X
2834	Pharmaceutical preparations		X	XXXXX	X	X	X
2835	Diagnostic substances		X	XXXXX	X	X	X
2836	Other biological products		X	XXXXX	X	X	X
284	Soaps, cleaners, toilet goods			XXX	X		
285	Paints, varnishes, etc			XX	X		
286	Industrial organic chemicals			XXXXX	X		
287	Agricultural chemicals			XXX	X		
289	Misc. chemical products			XXXX	X		
291	Petroleum refining			XXXX	X		
335	Nonferrous rolling, drawing			X			
348	Ordnance, accessories			X	X	X	
351	Engines & turbines			XXX	X		
353	Construction, mining machinery			XX	X		
354	Metalworking machinery			XXXX	X		
355	Specialized industrial machinery			XXX	X	X	
356	General industrial machinery			X	X		
3571	Electronic computers	X	X	XXXXXX	X	X	X
3572	Computer storage devices	X	X	XXXXX	X	X	X
3575	Computer terminals	X	X	XXXXX	X	X	X
3577	Computer peripherals	X	X	XXXXX	X	X	X
3578	Calculating, accounting equipment	X	X	XXXXX	X	X	X
3579	Office machines, nec.	X	X	XXXXX	X	X	X
358	Enviro, ecological prods, servs			X			
361	Electric transmission, distrib equip			XXXX	X	X	
362	Electrical industrial apparatus			XXX	X		
3643	Electric lighting, wiring equipment			XX			
3651	Household audio-video equipment	X		XXX	X		
3652	Prerecorded records, tapes	X		XXXX	X		
3661	Telephone, telegraph apparatus	X	X	XXXXX	X	X	X
3663	Radio, TV communications equip.			XXXX	X	X	X
3669	Communications equipment nec.	X	X	XXXX	X	X	X
3671	Electron tubes	X	X	XXXXX	X	X	X
3672	Printed circuit boards	X	X	XXXXX	X	X	X
3674	Semiconductors, related devices	X	X	XXXX	X	X	X
3675	Electronic capacitors	X	X	XXXXX	X	X	X
3676	Electronic resistors	X	X	XXXXX	X	X	X
3677	Electronic coils, transformers	X	X	XXXXX	X	X	X

3678	Electronic connectors	x	x	XXXXXX	x	x	x
3679	Electronic components, nec.	x	x	XXXXXX	x	x	x
371	Motor vehicles, equipment			XXXX	x		
3721	Aircraft		x	XXXXXX	x		
3724	Aircraft engines, engine parts		x	XXXXXX	x		
3728	Aircraft parts, equipment nec.		x	XXXXXX	x		
3761	Guided missiles, space vehicles		x	XXXXXX	x	x	x
3764	Space propulsion units, parts		x	XXXXXX	x	x	x
3769	Space vehicle equipment, nec.		x	XXXXXX	x	x	x
3812	Search, navigation equipment	x	x	XXXX	x	x	
3821	Laboratory apparatus, furniture	x	x	XXXXXX	x	x	
3822	Environmental controls	x	x	XXXXXX	x	x	
3823	Process control instruments	x	x	XXXXXX	x	x	
3824	Fluid meters, counting devices	x	x	XXXXXX	x	x	
3825	Instruments measuring electricity	x	x	XXXXXX	x	x	
3826	Analytical instruments	x	x	XXXXXX	x	x	
3827	Optical instruments, lenses	x	x	XXXXXX	x	x	
3829	Measuring, controlling devices	x	x	XXXXXX	x	x	
3841	Surgical and medical instruments		x	XXXXXX	x	x	
3842	Surgical appliances and supplies		x	XXXXXX	x	x	
3843	Dental equipment and supplies		x	XXXXXX	x	x	
3844	X-ray apparatus, tubes	x	x	XXXXXX	x	x	
3845	Electromedical equipment	x	x	XXXXXX	x	x	
385	Ophthalmic goods			XXX			
3861	Photographic equipment, supplies	x		XXXX	x		
4812	Radiotelephone communications	x	x	XX			
4813	Telephone communications	x	x	X			
4822	Telegraph, other message commun.	x		XX			
4841	Cable, other pay TV services	x		XX			
4899	Other communications services	x		XX			
504	Wholesale office, computer equip			XX			
504	Wholesale electrical equipment, parts, appliances			XX			
7371	Computer programming services	x	x	XXXXXX	x	x	
7372	Prepackaged software	x	x	XXXXXX	x	x	
7373	Computer integrated systems design	x	x	XXXXXX	x	x	
7374	Data processing, preparation	x	x	XXXXXX	x	x	
7375	Information retrieval services	x	x	XXXX	x	x	
7376	Computer facilities management	x	x	XXXX	x	x	
7377	Computer rental, leasing	x	x	XXXX	x	x	
7378	Computer maintenance, repair	x	x	XXXXXX	x	x	
7379	Computer-related services, nec.	x	x	XXXXXX	x	x	
7812	Motion picture, video production		x	XX			
7819	Services allied to motion pictures		x	XX			
8062, 69, 92	Hospitals, specialty & dialysis			XX			

8071	Medical laboratories			XXXX			
8711	Engineering services		X	XXXXX	X	X	X
8712	Architectural services		X	XXXX	X	X	X
8713	Surveying services		X	XXXX	X	X	X
872	Accounting, auditing, bookkeeping			X			
8731	Commercial physical research		X	XXXXXX	X	X	X
8732	Commercial nonphysical research		X	XXXXX	X	X	X
8733	Noncommercial research org.		X	XXXXX	X	X	X
8734	Testing laboratories		X	XXXXXX	X	X	X
874	Management, PR services			XXXX	X		
899	Services, nec/Environmental (8999)			XX			

Vir: Walcott, 2000, str. 3, 4 in 5

Priloga 3: Slikovna predstavitev posameznih segmentov širitaktnih motociklov

Superšportni motocikli:



Motocikli brez oklepov:



Enduro motocikli:



Motokros motocikli:



Potovalni motocikli:



Maxi skuterji:



Chopperji:



Štirikolesniki:



Vir: www.akrapovic.si

Priloga 4: Delitev prodajne palete izpušnih sistemov Akrapovič

Danes lahko ponudbo izpušnih sistemov Akrapovič v grobem delimo na dva programa; to sta:

1. izpušni sistemi za cestne motocikle – Road program,
2. izpušni sistemi za terenske motocikle – Off-road program.

Road program vključuje izdelke za superšportne ter potovalne motocikle in motocikle brez oklepov. Off-road program pa za motokros, enduro in supermoto motocikle ter štrikolesnike. Oba programa se med seboj razlikujeta tudi vizualno po oblikah dušilcev in po logotipu.

Nadalje lahko izdelke delimo glede na njihovo konfiguracijo, material, iz katerega so narejeni, ter glede na namen uporabe na posamezne produktne linije.



Bolt-on: Ta relativno nizko cenovna rešitev, ki je bila prvič predstavljena leta 2000, vključuje le zamenjavo dušilca originalnega izpušnega sistema. Namenjena je kupcem, ki na svojem motociklu ne želijo velikih sprememb, hočejo pa izboljšati predvsem videz, in zvok motorja. Poleg tega se zaradi specifične konstrukcije sistema, uporabe visokotehnoloških materialov in kakovostne izdelave zmanjša

masa sistema, izboljšajo pa se tudi zmogljivosti motocikla v primerjavi z originalnim izpušnim sistemom. Izdelki produktne linije Bolt-on so dobavljivi le za določene motocikle, katerih konfiguracija originalnih izpušnih sistemov omogoča njihovo preprosto namestitvev.



Slip-on: Produktno linijo Slip-on lahko vzporejamo s produktno linijo Bolt-on, saj gre ravno tako za relativno nizko cenovno zamenjavo dušilca originalnega izpušnega sistema. Slip-on izpušni sistemi so namenjeni kupcem, ki želijo v prvi vrsti izboljšati predvsem estetski (vizualni in zvočni) videz svojega motocikla. Ob tem zaradi specifične konstrukcije

sistema, uporabe visokotehnoloških materialov in kakovostne izdelave pridobijo tudi boljše zmogljivosti motocikla in manjšo maso v primerjavi z originalnim izpušnim sistemom.



Supersport: Izpušni sistemi produktne linije Supersport pomenijo zamenjavo vseh komponent originalnega izpušnega sistema. Izdelani so iz nerjavnega jekla, ne vključujejo pa vseh inovativnih rešitev podjetja. Namenjeni so kupcem, ki si želijo izboljšati lastnosti svojih motociklov, a kljub vsemu ne želijo izpušnih sistemov, ki bi bili razviti strogo za dirkalne namene, saj

motocikle uporabljajo predvsem v vsakdanjem prometu. Produktno linija Supersport počasi nadomešča produktna linija Racing line.



Racing: Produktna linija Racing pomeni celotne izpušne sisteme, katerih cevi so izdelane iz nerjavnega jekla. Razviti so za vsak model motocikla posebej tako, da čimbolj izboljšajo zmogljivosti motocikla. Za doseg tega najvažnejšega cilja se pri konstruiranju uporabljajo različni konični prehodi, povezave in različne oblike cevi, ki so izdelane s tehnologijo hidroforming. Vsak sistem je v fazi razvoja temeljito preizkušen in zoptimiran do potankosti. Racing izpušni sistemi so namenjeni kupcem, ki od izpušnega sistema želijo predvsem odlične zmogljivosti. Razviti in izdelani so za dirkalne motocikle najzahtevnejših dirkačev tako, da jih je možno namestiti tudi na serijske motocikle.



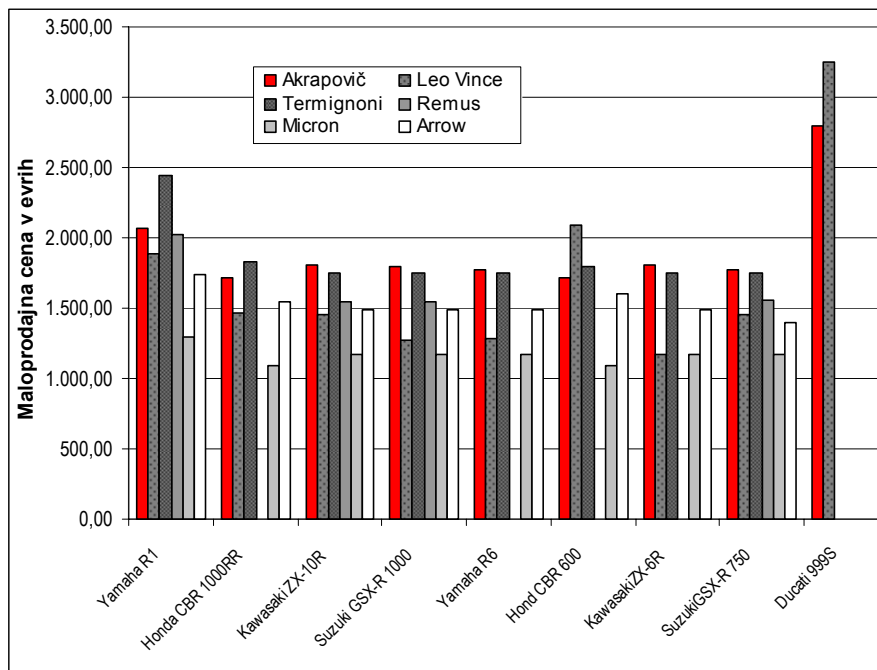
Evolution: Evolution izpušni sistemi so vrh ponudbe podjetja Akrapovič. V celoti so izdelani iz titana, kar zagotavlja njihovo izjemno nizko maso. Skonstruirani so enako kot Racing izpušni sistemi tako, da čimbolj izboljšajo zmogljivosti motocikla. Pri njihovi izdelavi v podjetju uporabljajo vse najnovejše tehnologije, kar zagotavlja optimalno delovanje sistema in izjemno kakovost. Pri montaži nekaterih izmed njih je treba na serijskih motociklih opraviti določene spremembe, ki so predpisane v priloženih navodilih za montažo ali pa opravljene pri pooblaščenih prodajalcih izdelkov Akrapovič. Ta linija izpušnih sistemov je namenjena vsem najzahtevnejšim kupcem, dirkačem, ki od izpuha želijo najboljše zmogljivosti, minimalno težo, odlično kakovost izdelave ter vzdržljivost.

Kupci lahko pri vseh produktnih linijah izbirajo med dušilci, ki imajo zunanji plašč narejen iz titana ali pa iz ogljikovih vlaken. Izbira materiala ne vpliva na zmogljivosti sistema, zato je zgolj vizualna odločitev vsakega posameznega kupca. Vse naštetje linije so v skladu s prodajno strategijo v določenih primerih motociklov, dobavljive tudi v homologirani izvedbi.

Priloga 5: Primerjava maloprodajnih cen izpušnih sistemov

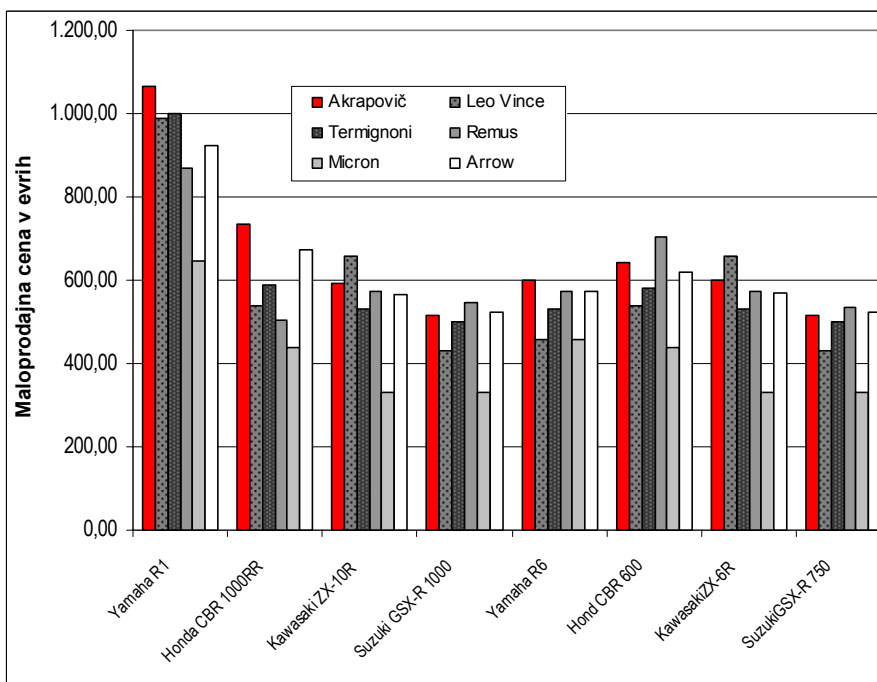
Road program:

Graf 1: Maloprodajne cene izbranih primerljivih kompletnih izpušnih sistemov v Nemčiji



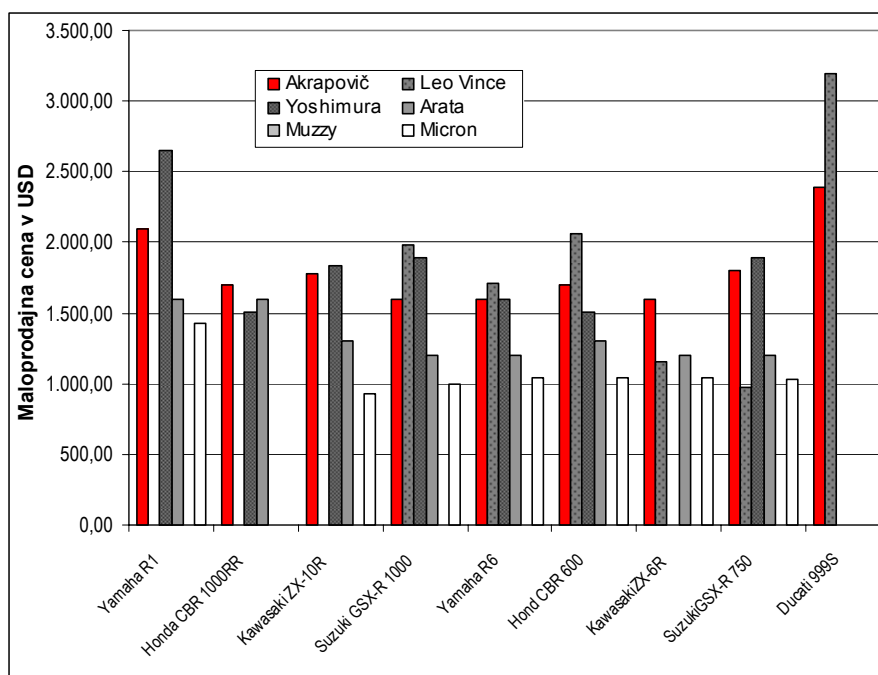
Viri: Internet in prodajni katalogi podjetij

Graf 2: Maloprodajne cene izbranih primerljivih Slip-on / Bolt-on izpušnih sistemov v Nemčiji



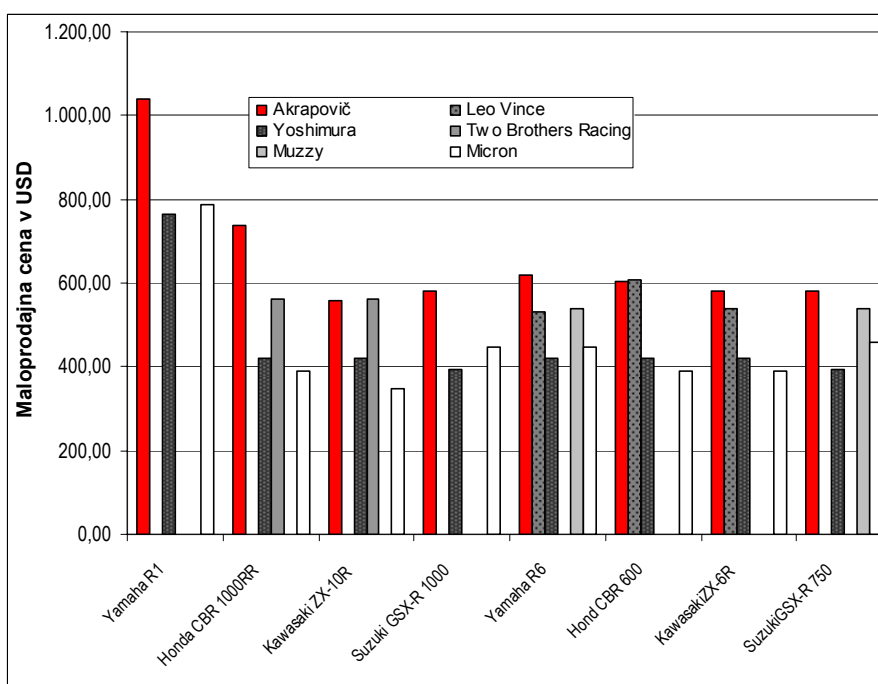
Viri: Internet in prodajni katalogi podjetij

Graf 3: Maloprodajne cene izbranih primerljivih kompletnih izpušnih sistemov v ZDA



Viri: Internet

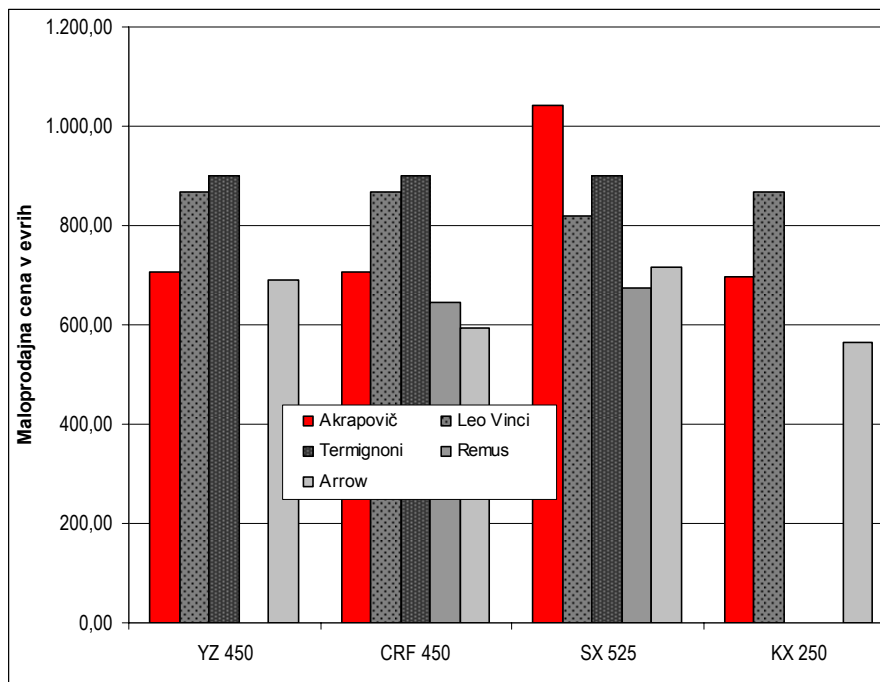
Graf 4: Maloprodajne cene izbranih primerljivih (Slip-on, Bolt-on) izpušnih sistemov v ZDA



Vir: Internet

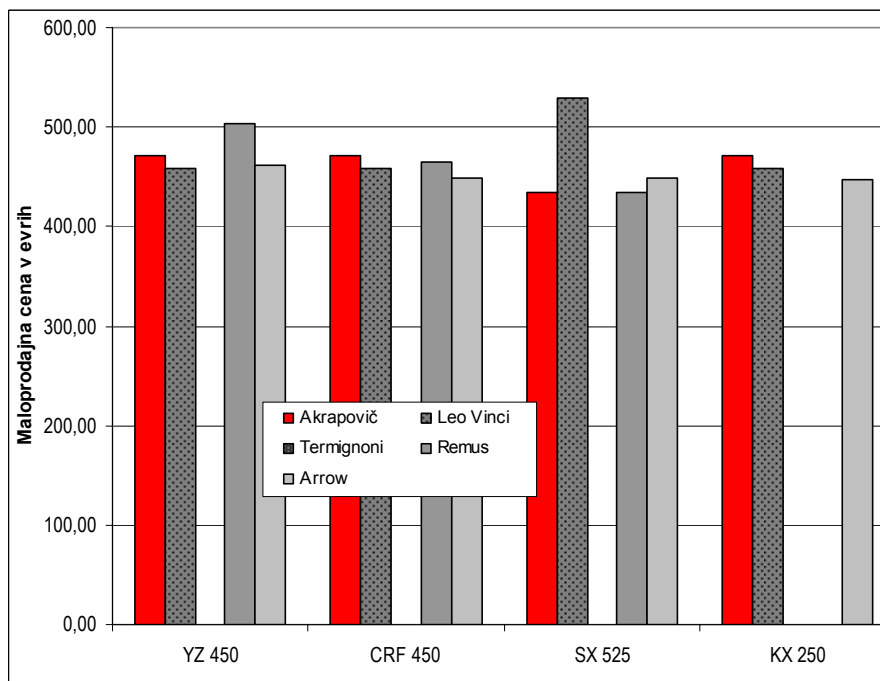
Off road program:

Graf 5: Maloprodajne cene izbranih primerljivih kompletnih Off-road izpušnih sistemov v Nemčiji



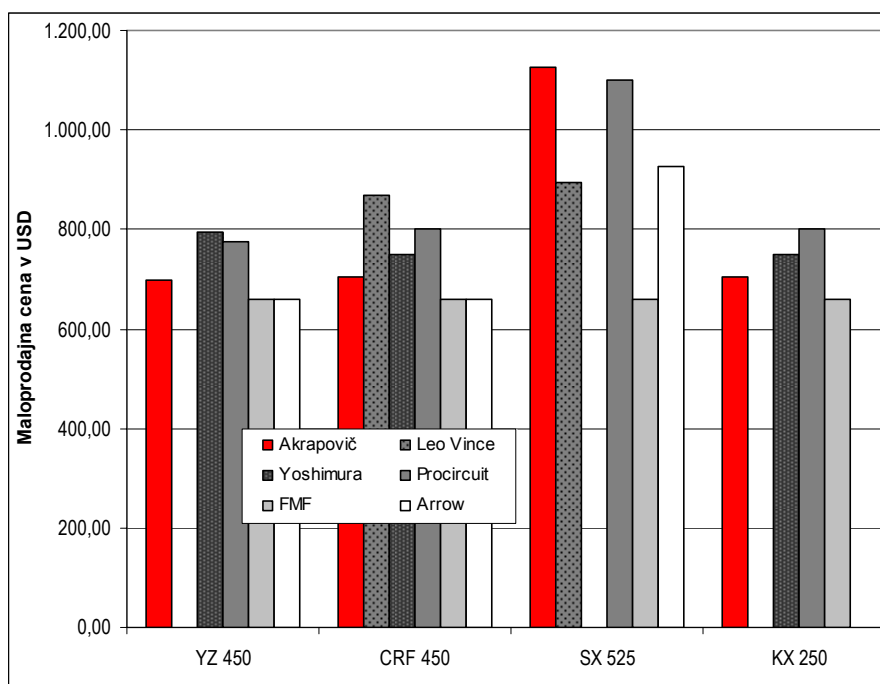
Viri: Internet in prodajni katalogi podjetij

Graf 6: Maloprodajne cene izbranih primerljivih Slip-on Off-road izpušnih sistemov v Nemčiji



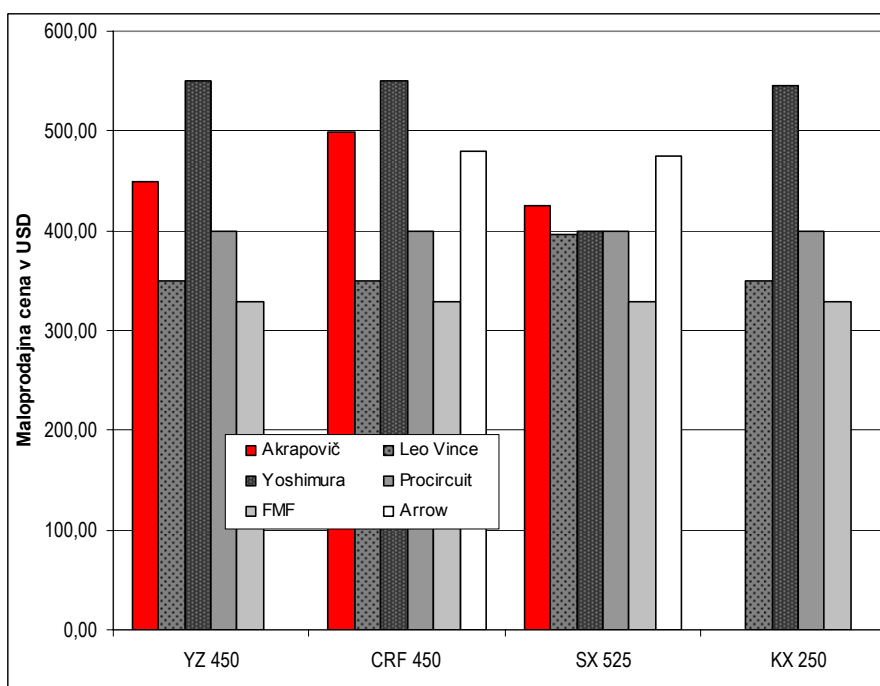
Viri: Internet in prodajni katalogi podjetij

Graf 7: Maloprodajne cene izbranih primerljivih kompletnih Off-road izpušnih sistemov v ZDA



Viri: Internet

Graf 8: Maloprodajne cene izbranih primerljivih Slip-on Off-road izpušnih sistemov v ZDA



Viri: Internet

Opomba: Izpušne sisteme za motocikel KTM SX 525 trži podjetje KTM preko svoje prodajne mreže. Končno ceno, ki je prikazana na grafih 5, 6, 7 in 8, je tako določilo podjetje KTM in ne Akrapovič.