

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE IN UVAJANJE NOVEGA
IZDELKA NA TRG NA IZBRANEM ŠTUDIJSKEM PRIMERU**

Ljubljana, junij 2011

ANJA LEPIČNIK

IZJAVA

Študent/ka Anja Lepičnik izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. gregorja Pfajfarja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INOVACIJE IN RAZVOJ NOVIH IZDELKOV	2
1.1 Opredelitev in vrste inovacij	2
1.2 Nov izdelek	4
1.2.1 Proces sprejemanja izdelka	6
1.2.2 Razlogi za razvoj novih izdelkov	7
1.2.3 Dejavniki uspešnosti novega izdelka	8
1.2.4 Merjenje uspešnosti novih izdelkov	9
1.3 Inovativnost in uspešnost podjetja	10
2 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE	11
2.1 Opredelitev trženja med organizacijami	11
2.2 Razlike med organizacijskim in končno porabniškim trženjem	12
2.3 Trženje na podlagi odnosov	14
2.3.1 Interakcijski odnos med ponudnikom in odjemalcem.....	15
2.3.2 Sestavine trženja.....	16
3 PODJETJE ASSA ABLOY AB	18
3.1 Hčerinsko podjetje Assa Abloy Slovenija d.o.o.....	19
3.2 Predstavitev splošne strategije podjetja.....	20
3.3 Konkurenčne prednosti	21
3.4 Nov izdelek	22
4 STRATEGIJA PRODORA IZDELKA NA TRG	23
4.1 Analiza trga kontrole pristopa	23
4.1.1 Analiza panoge	23
4.1.2 Analiza konkurence.....	26
4.1.3 Analiza odjemalcev	27
4.2 Analiza prodajnega potenciala izdelka.....	29
4.2.1 Segmentacija in ciljni trg.....	29
4.2.2 Merjenje tržnega in prodajnega potenciala	31
4.2.3 Tržno pozicioniranje izdelka	32
Vir: Assa Abloy Slovenija. Interni podatki podjetja, 2011	33
4.3 Trženjski splet za nov izdelek Aperio	33
4.3.1 Izdelek	34
4.3.2 Cena in prodajni pogoji	35
4.3.3 Prodajne poti	35
4.3.4 Tržno komuniciranje	37
SKLEP	40
LITERATURA IN VIRI	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv strategije uvajanja na uspešnost novega izdelka.....	6
Slika 2: Organizacijska struktura Assa Abloy Slovenija.	20
Slika 3: Ožičena rešitev in nova Aperio rešitev	22
Slika 4: Celotni trg varovanja v letu 2009.....	24
Slika 5: Povečevanje prodaje elektromehanskih izdelkov v obdobju 2000-2009.....	25

Slika 6: Stanje na področju investicij in gradbeništva v stavbne objekte v obdobju 2005- 2009	26
Slika 7: Grafični prikaz tržnega deleža podjetja	31
Slika 8: Perceptijski zemljevid	33
Slika 9: Prodajni proces za nov izdelek Aperio	36

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povzetek različnih opredelitev inovacij skozi čas	3
Tabela 2: Razlike med značilnostmi tržišč v trženju med podjetji in končnim porabniškim trženjem	13
Tabela 3: Razlike med transakcijskim in interakcijskim trženjem	16

UVOD

V tujini so hčerinska podjetja pomemben vzvod ofenzivnega mednarodnega poslovanja. Podjetja v domačem okolju hitreje odkrivajo nove vzorce porabe, lažje prepoznajo potencialne porabnike, zaznajo dogajanja na trgih in neprestane spremembe. Lahko rečemo, da so del sistema zgodnjih alarmov, brez katerih je v razmerah viharnih trgov težko tržiti. Podružnice imajo tudi pomembno vlogo pri posredovanju idej o novih izdelčnih programih, ki so eno glavnih vodil konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Prav intenzivna konkurenca sili podjetja v razvoj novih izdelkov, da lahko ohranijo tržni delež in zadovoljujejo vse bolj zahtevne in informirane odjemalce. Proces razvoja novega izdelka sestavljajo številne aktivnosti pri čemer je pomembno medfunkcijsko sodelovanje znotraj podjetja kot tudi med poslovnimi partnerji. Na uspešnost novega izdelka vplivajo predvsem strateške in taktične odločitve o strategiji uvajanja izdelka na trg, ki jih podjetje sprejema v različnih fazah razvoja izdelka (Hultink, Griffin, Robben & Hart 1998, str. 271).

Medorganizacijsko trženje je namreč presešlo upravljanje trženjskega spleta, usmerjenega na izdelek (angl. *product-centric marketing*) in se osredotočilo predvsem na vzpostavljanje in razvoj medosebnih odnosov in povezav. Podjetja, ki želijo uspešno nastopati na trgu, se vse pogosteje oprijemajo individualnega pristopa in trženja usmerjenega k odjemalcu oz. končnemu porabniku. Na ta način podjetja spoznajo svoje odjemalce, analizirajo in opredelijo njihove potrebe ter oblikujejo najprimernejše rešitve, kar jim omogoča tudi večjo stroškovno učinkovitost (Bose, 2002). Vzdrževanje odnosov na medorganizacijskem trgu je izrednega pomena, pri čemer igrata ključno vlogo zaupanje in poštenost.

Namen diplomske naloge je predstaviti značilnosti medorganizacijskega trženja in pomen razvoja novih izdelkov za podjetje. Assa Abloy AB je inovativno podjetje, ki razvija nove izdelke in rešitve, ki predstavljajo konkurenčne prednosti podjetja in omogočajo ohranjanje tržnega deleža. Na podlagi predelane literature sem predstavila bistvene dejavnike, ki vplivajo na uspešnost novega izdelka, in jih upoštevala pri oblikovanju strategije uvedbe novega izdelka Aperio na slovenski trg.

Osnovni cilj diplomske naloge je oblikovati strategijo uvedbe novega izdelka na trg, ki temelji na analizi ciljnega trga, prodajnega potenciala in konkurence. S pomočjo podatkov pridobljenih z globinskimi intervjuji sem analizirala in ocenila aktivnosti, ki jih v podjetju izvajajo v smeri strategije uvajanja izdelka Aperio na trg. Za uspešnejše uvajanje novega izdelka na trg je potrebno sprejeti taktične odločitve, s pomočjo katerih približamo nov izdelek potencialnemu uporabniku. Zato sem za nov izdelek oblikovala trženjski splet in priporočila za tržno komunikacijski program, kar je osnova za vstop novega izdelka na trg.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del sem oblikovala s pomočjo analize prebrane strokovne literature, predhodno pridobljenega znanja

in izkušenj ter člankov, ki vključujejo rezultate raziskav in so podlaga za oblikovanje celotnega trženjskega spleta. Sprva sem opredelila inovacije in nov izdelek ter analizirala proces sprejemanja novega izdelka. V nadaljevanju sem predstavila razloge, zakaj je za podjetja smotno, da se odločajo za razvoj novih izdelkov in kateri so ključni dejavniki za uspešen proces razvoja izdelka, ki poteka vse do faze uvajanja izdelka na trg. Sledi predstavitev kriterijev ocenjevanja uspešnosti novega izdelka, s pomočjo katerih študije ocenjujejo visoko stopnjo propada novih izdelkov, in zaključek z analizo vpliva inovativnosti na uspešno poslovanje podjetja. Nato sem opredelila in opisala značilnosti medorganizacijskega trženja. V nadaljevanju sem prikazala razlike med medorganizacijskim in končno porabniškim trženjem. Predstavila sem temeljne sestavine in značilnosti trženja na podlagi odnosov, ki temelji na interakcijskem odnosu med ponudniki in odjemalci na trgu.

Empirični del naloge predstavlja študijo primera, ki temelji na kvalitativnih raziskovalnih metodah. Primarne podatke za empirični del naloge sem zbrala s pomočjo globinskega intervjuja z generalnim direktorjem in s projektnim vodjem enote SI, ki delujeta v hčerinskem podjetju Assa Abloy Slovenija. V empiričnem delu sem sprva predstavila mednarodno podjetje Assa Abloy AB in njegovo hčerinsko podjetje, ki deluje na slovenskem trgu. Na kratko sem predstavila strategijo delovanja podjetja v prihodnje in konkurenčne prednosti, ki jih podjetje dosega tudi z razvojem novih izdelkov. Osredotočila sem se na predstavitev novega izdelka Aperio in na podlagi analize trga in prodajnega potenciala predlagala rešitve za oblikovanje trženjskega spleta izdelka, ki bi omogočil izdelku uspešno uvajanje na trg. Na koncu sem povzela glavne ugotovitve in ocenila aktivnosti podjetja v smeri uvajanja izdelka Aperio na slovenski trg.

1 INOVACIJE IN RAZVOJ NOVIH IZDELKOV

Če želi podjetje preživeti v današnjih razmerah, ki vladajo na trgu, so inovacije ključnega pomena. Vsa večja pričakovanja porabnikov, intenzivna konkurenca in krajšanje življenjskega cikla izdelkov povečujejo potrebo podjetja, da se odloči tudi za tvegane naložbe in tvegane odločitve pri načrtovanju razvoja novih izdelkov. Razvoj novih izdelkov je potencialni vir konkurenčne prednosti za podjetje (Brown & Eisenhardt, 1995).

1.1 Opredelitev in vrste inovacij

Potrebno je razlikovati med pojmom inovacija in invencija. Fagerberg (2005, str.4) opredeljuje invencijo kot »prvi pojav zamisli za nov izdelek ali proces, inovacijo pa kot prvi poizkus uresničitve te zamisli v praksi«. Podjetje, ki invencijo spremeni v inovacijo mora povezati različne vrste znanja, sposobnosti, virov in veščin.

Inovacija je po definiciji novost, ustvarjanje nečesa novega skozi procese učenja in razvijanja znanja. Gre za blesteč pojem, ki zahteva podrobnejšo opredelitev in preučevanje z različnih vidikov, za celovit pogled pa moramo upoštevati definicije pojma iz različnih področji, saj nobeno področje ne zajema vseh vidikov inovacij. Ekonomija se je ukvarjala predvsem z novimi izdelki in novimi metodami proizvodnje, alokacijo virov za inovacije in ekonomskimi učinki inovacij (Fagerberg, 2005, str. 3-7).

Leta 2002 sta Garcia in Calantone po OECD študijah povzela bistvo inovacij. Proces inovacij se po njunem mnenju začne z dojetjem novega trga ali priložnosti za nove storitve, ki vodijo do razvoja, izdelave in uspešnega trženja inovacij. V literaturi torej zasledimo različne opredelitve inovacij, ki sem jih strnila v spodnji tabeli 1.

Tabela 1: Povzetek različnih opredelitev inovacij skozi čas

AVTOR	OPREDELITEV INOVACIJ
Oliver (2008)	Inovacija je razvoj produkta ali storitve, ki porabniku daje neko dodano vrednost in jo zazna kot nekaj superiornega in novega.
Carlson & Wilmot (2006)	Inovacija je proces ustvarjanja in posredovanja nove vrednosti za kupca, ki zagotavlja donosnost tudi za podjetja.
Dehoff & Neely (2004)	Inovacija je proces za opredelitev in oblikovanje novih izdelkov.
Drucker (2004)	Inovacija je sredstvo, s katerim podjetje ustvari nove vire za uspešno poslovanje.
Weerawardena (2003)	Inovacija je uporaba zamisli, ki so nove za podjetje, da bi ustvarili dodano vrednost. Novost in dodana vrednost sta lahko v izdelkih, procesih, organizaciji dela ter sistemih trženja in managementa.
Chesbrough (2003)	<i>Odprta</i> inovacija (angl. <i>open innovation</i>) je namenska uporaba prilivov in odlivov znanja za pospešitev notranje inovacije (angl. <i>internal innovation</i>) in razširitev trgov za zunanjo uporabo inovacij.
Damanpour (1991)	Inovacija je nov izdelek ali storitev, nova tehnologija v proizvodnem procesu, nov administrativni sistem in program.
Knight (1967)	Inovacija je sprejetje sprememb, ki so nove za organizacijo in za okolje.
Schumpeter (1934)	Inovacije so središče gospodarskih sprememb.

Inovacije razvrščamo glede na njihovo funkcionalnost in področje, na katerega vplivajo. Vse inovacije ne temeljijo na tehnološki osnovi in jih opredeljujemo širše, saj so lahko rezultat izboljšav na kateremkoli področju v podjetju (Makovec Brenčič, 1998, str. 38).

V literaturi se pojavljajo različne razvrstitve inovacij. Po mnenju Kotnika (Bodlaj, 2009, str. 57) se *tehnološke* inovacije nanašajo na izdelke in proizvodnje procese, *netehnološke* pa na organizacijske inovacije. Podobno tudi Damanpour (1991, str. 560) navaja delitev inovacij na tehnične in administrativne, pri čemer se tehnične inovacije nanašajo na izdelek in tehnologijo v proizvodnem procesu, administrativne pa se nanašajo na organizacijsko strukturo in administrativne procese.

V priročniku Oslo Manual, ki je podlaga za merjenje inovacij v državah EU, razlikujejo med štirimi vrstami inovacij: *izdelčnimi*, *procesnimi*, *trženjskimi* in *organizacijskimi* (Bodlaj, 2009, str. 56 - 60). Ena izmed najpogostejših pa je delitev na procesne in izdelčne inovacije. Pod procesne inovacije avtorji uvrščajo radikalne in inkrementalne inovacije (Dmitrović, 2010). Dewar in Dutton (1986) sta se osredotočila na drug pristop in predlagala razvrstitev na *radikalne* in *inkrementalne* inovacije. Radikalne inovacije ustvarjajo velike spremembe v aktivnostih organizacije, medtem ko inkrementalne inovacije vodijo do izboljšanja obstoječih tehnologij in izdelkov, ki so že prisotni na trgih. Na splošno gre za izboljšano različico že obstoječega izdelka na trgu.

V diplomski nalogi sem se osredotočila na izdelčne inovacije. Gre za uvedbo novega ali izboljšanega izdelka z vidika značilnosti in uporabe. Že majhne spremembe izboljšav v sestavinah ali materialih, tehnični specifikaciji, prilagojenosti do uporabnika ali drugih funkcionalnih značilnosti po mnenju številnih avtorjev predstavljajo inovacijo.

1.2 Nov izdelek

Pod pojmom izdelek lahko razumemo vsako stvar, ki nam je ponujena na trgu in nam omogoča zadovoljevanje naših želja in potreb. Doole in Lowe poudarjata, da so danes meje med izdelkom in storitvijo zabrisane. Zato je potrebno pri trženju izdelkov upoštevati tudi spremljajoče storitve, ki bodo omogočale porabniku večje zadovoljstvo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 194). Ljudje kupujemo izdelke za preživetje in dobro počutje, s tem pa usmerjamo in spodbujamo povpraševanje po novih izdelkih.

Podjetja, ki želijo slediti porabnikovim željam in potrebam, morajo analizirati profil uporabnika določenega izdelka. Pri razvoju novega izdelka je potrebno upoštevati tehnične, estetske in ekonomske lastnosti proizvoda. Tehnične lastnosti izdelka omogočajo, da izdelek kvalitetno in zanesljivo deluje in zadovolji kupčeve potrebe z vidika uporabe. Estetske lastnosti izdelka povzročijo, da izdelek ugaja kupcu, ekonomske lastnosti pa so tiste, ki omogočajo, da si kupec lahko nov izdelek privošči (Rozman & Rusjan, 1996, str. 204 - 205).

Pod pojmom nov izdelek razumemo izboljššan izdelek, spremenjen izdelek, oz. popolnoma nov izdelek, ki ga na trgu še nismo zaznali. V teoriji se pojavlja veliko različnih razlag pojma

»nov izdelek«, agencija Booz, Allen & Hamilton pa je opredelila 6 kategorij novih izdelkov iz vidika podjetja in trga (Kotler, 2003, str. 349):

- **novi izdelki v svetovnem merilu** (novi izdelki, ki ustvarijo popolnoma nov trg);
- **nova skupina izdelkov** (skupina novih izdelkov, s pomočjo katerih se podjetje prvič pojavi na že obstoječem trgu);
- **izdelki kot dodatki k že obstoječim skupinam izdelkov** (novi izdelki, ki dopolnjujejo že uveljavljeno skupino izdelkov istega podjetja);
- **izboljšave že obstoječih izdelkov** (novi izdelki z izpopolnjenim delovanjem ali pa večjo vrednostjo v očeh kupca, ki nadomestijo že obstoječe izdelke);
- **ponovno pozicioniranje** (obstoječe izdelke usmerimo k novim trgom ali tržnim segmentom);
- **zniževanje stroškov** (novi izdelki s podobnim delovanjem, vendar njihova uporaba predstavlja nižje stroške).

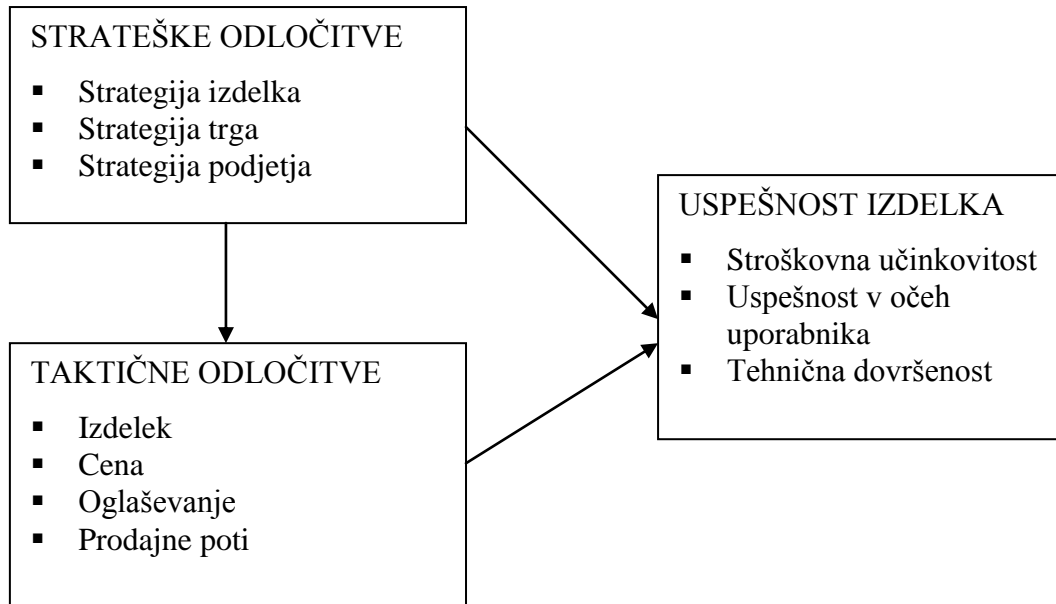
Vlaganje v razvoj novih izdelkov je ključnega pomena za doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Podjetje lahko razširi svoj portfelj izdelkov z nakupom novega izdelka, ali pa se odloči za lastni razvojni oddelek, kjer lahko podjetje samo razvije nov izdelek oz. naroči razvoj novega izdelka za lastne potrebe pri podjetju, s katerim razvojno sodelujeta. Podjetja se danes vse več odločajo za oba načina pridobivanja novih izdelkov, kar jim omogoča večjo učinkovitost.

Čeprav je razvijanje in uvajanje novih izdelkov tvegano, si podjetja v tako spremenljivih časih ne smejo privoščiti, da ne bi vlagala v razvoj novih izdelkov, saj so novi izdelki za podjetja življenjsko pomembni. Zastarele izdelke, ki so prišli v zrelostno fazo življenjskega cikla in jim je prodaja začela upadati, je potrebno zamenjati z novimi. Danes imajo novi izdelki vse krajšo življenjsko dobo in čedalje hitreje zastarevajo, pri čemer velja, da je življenjski cikel izdelkov medorganizacijskega trženja praviloma daljši kot pri porabniškem trženju (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 340). Ko obstoječi izdelki prehajajo v zrelostno fazo življenjskega cikla, se zmanjšujeta prodaja in dobiček, pomembno pa je tudi, da se skrajšuje tudi pričakovana doba nadaljnje prodaje. Nižjo prodajo starih izdelkov pa lahko podjetja nadomestijo s prodajo novih, bolj kakovostnih izdelkov in so tako korak pred konkurenti, ki novih izdelkov ne uvedejo pravočasno na trg (Potočnik, 2005, str. 178 - 193).

Stopnja uvajanja novega izdelka na trg predstavlja za podjetje velik strošek. Cooper in Kleinschmidt (1988) sta analizirala stroške, ki so jih podjetja imela z razvojem in uvajanjem izdelkov na trg in ugotovila, da stopnja uvajanja izdelka na trg predstavlja kar 54 % vseh stroškov razvoja novega izdelka. Odločitve o strategiji uvedbe izdelka na trg so zato ključnega pomena za uspeh izdelka. Obstajajo dve vrsti odločitev v fazi uvajanja izdelka (Hultink et al, 1998, str. 271). *Strateške* odločitve se nanašajo na zgodnje faze razvoja izdelka in jih je v procesu razvoja izdelka težko spreminjati. Biggadike, 1979 in Crawford, 1984 (Hultink et al, 1998, str. 272) sta razvrstila spremenljivke, ki vplivajo na tovrstne odločitve v

tri skupine (slika 1). *Taktične* odločitve pa se vključujejo v projekt razmeroma pozno in jih je lažje spreminjati in prilagajati. Nanašajo se na oblikovanje trženjskega spleta, torej na oblikovanje cene, oglaševanje in promocijo ter distribucijske poti.

Slika 1: Vpliv strategije uvajanja na uspešnost novega izdelka



Vir: E.J.Hultink et al., *In search of generic launch strategies for new products*, 1998, str. 272

1.2.1 Proces sprejemanja izdelka

Na nove izdelke se kupci odzivajo z različno hitrostjo. Kotler pri tem poudarja, da na hitrost sprejetja novega izdelka vplivajo predvsem značilnosti novega izdelka. Kotler (2003, str. 378) navaja pet bistvenih značilnosti, ki vplivajo na stopnjo sprejemanja novega izdelka:

- **relativna prednost** (večja je v očeh kupcev relativna prednost uporabe novega izdelka, hitreje ga bodo sprejeli);
- **kompatibilnost novega izdelka** (stopnja, do katere nov izdelek ustreza vrednotam in izkušnjam posameznikov);
- **zapletenost** (bolj ko je nov izdelek razumljiv in enostaven za uporabo, hitreje ga bodo kupci sprejeli);
- **zmožnost preizkusa** (če podjetje omogoča kupcu, da preizkusi izdelek pred nakupom, ga kupec hitreje sprejme);
- **zmožnost komuniciranja** (več rezultatov nam da nov izdelek, bolj je zanimiv za kupca).

Tudi Potočnik (2005, str. 191), je mnenja, da morajo podjetja poznati in upoštevati bistvene značilnosti, ki vplivajo na stopnjo sprejemanja novega izdelka in jim posvetiti veliko pozornosti, preden se odločijo za množično proizvodnjo novega izdelka.

Če podjetje želi izdelati učinkovito strategijo za prodor izdelka na trg, je ključnega pomena, da pozna proces sprejemanja izdelka pri kupcu. Le-ta poteka enako na porabniškem kot na medorganizacijskem trgu. Kotler (2003, str. 376) navaja 5 stopenj, skozi katere gredo kupci, ki izdelek sprejmejo:

- **zavedanje:** kupec se zave novega izdelka, vendar ima o njem zelo malo informacij;
- **zanimanje:** kupec je motiviran za iskanje dodatnih informacij o izdelku;
- **ovrednotenje:** kupec razmišlja o nakupu novega izdelka;
- **poskus:** kupec poskusi izdelek in oblikuje lastno oceno njegove vrednosti;
- **sprejetje izdelka:** kupec se odloči o stalni uporabi novega izdelka.

Pripravljenost organizacij, da sprejmejo nov izdelek, je tesno povezana s spremenljivkami v okolju organizacije (naprednost organizacije, prihodek organizacije), s samo organizacijo (velikost, dobiček, zahteve po spremembah) ter zaposlenimi v organizaciji (stopnja izobrazbe, starost) (Kotler, 2003, str. 378).

1.2.2 Razlogi za razvoj novih izdelkov

Razlogi za razvijanje novih izdelkov temeljijo na intenzivni konkurenci, vedno bolj zahtevnih kupcih, razvoju tehnologije, hitrih spremembah okolja in globalni povezanosti trgov. Eden glavnih razlogov, zakaj se podjetja odločajo za neprestano spreminjanje in izboljševanje kakovosti ter razvijanje novih izdelkov, je zagotovo strah pred konkurenti, ki bi lahko ponudili kupcem bolj zanimive izdelke in si tako povečali tržni delež (Johnes & Snelson, 1990, str. 7-21).

Razlogi, da se v podjetju odločijo za raziskave in razvoj novih izdelkov so različni. V pogojih vse ostrejših konkurenca se podjetja odločajo za razvoj novih izdelkov že zato, da ohranijo dosedanje kupce in omogočijo nadaljnji obstoj podjetja. Podjetja razvijajo nove izdelke, saj jim predstavljajo gonilno silo, ki privlači nove kupce ali tržne segmente, in tako ohranjajo ali povečujejo dobiček (Griffin & Page, 1996, str. 480). Številni avtorji navajajo različne razloge za razvoj novih izdelkov. V nadaljevanju povzemam razloge za razvoj novih izdelkov po Thomasu (1993, str. 7 - 13):

- nov izdelek predstavlja vir konkurenčne prednosti;
- je priložnost za okrepitev in spremembo strateške usmeritve;
- pripomore k večjemu ugledu podjetja;
- vir finančnih sredstev, ki jih podjetje nameni za raziskave in razvoj;
- predstavlja dolgotrajni finančni donos investicije;
- pripomore k večji prepoznavnosti in privlačnosti blagovne znamke;
- izkoristi znanje in inovativnost zaposlenih;

- izkoristi delovne in proizvodnje zmogljivosti;

Hart in Steenkamp (Novak, 1993) navajata bolj splošne razloge za razvoj novih izdelkov, kot so potrebe podjetij po donosnejših izdelkih, želje in potrebe kupcev po novih in izboljšanih izdelkih, pritisk konkurence, razvoj tehnologije in tržne raziskave.

Podjetja, ki se pravočasno odzivajo na lokalne potrebe porabnikov in se širijo na nove trge, imajo razvito »vitalno« tržno strategijo, ki jim omogoča preživetje (Lee, Chen & Lu, 2009 in Luo, 2001). Zaradi hitro rastočih trgov se mora podjetje vključiti v bolj proaktivno strateško trženje. Z razvojem novih, diferenciranih izdelkov in inovacijsko strategijo lahko podjetje ostane konkurenčno na globalnem trgu (Zhang, Di Benedetto & Hoenig, 2009).

1.2.3 Dejavniki uspešnosti novega izdelka

Ena najpomembnejših nalog podjetja je uspešno uvajanje novih proizvodov na trg. Za podjetje je ključnega pomena, da je zmožno uspešno ponuditi nov izdelek na trgu, saj to odločilno vpliva na njegovo rast in nadaljnji obstoj (Cohen, Eliashberg & Ho, 1997; Pauwels, K., Silva-Risso, J., Srinivasan, S. & Hanssens, D.M., 2004, str. 764). Pri tem Chandy in Tellis (1998) poudarjata predvsem pomen vključevanja potrošnika v koncept procesa razvoja. Podjetja lahko tako izboljšajo svoje možnosti za uspeh na trgu, saj je razvoj izdelkov njihova glavna dejavnost.

Ali bo nov izdelek uspešno prodril na trg, je odvisno od številnih dejavnikov. Različni avtorji navajajo kritične dejavnike uspešnosti novega izdelka. Pri tem sem zasledila navedbe različnih sklopov dejavnikov. Cooper in Kleinschmidt (2007, str.53-57) sta se v raziskavi osredotočila na *donosnost*, *stopnjo uspešnosti* in *odstotek prodaje novega izdelka*. V nadaljevanju navajam 4 dejavnike, ki po njunem mnenju vplivajo na uspešnost na ravni poslovnih enot:

- visoko kakovosten proces razvoja novega izdelka;
- opredelitev strategije izdelka;
- zadostna denarna sredstva in usposobljen kader;
- sredstva namenjena za R&R za razvoj novega izdelka (kot odstotek prodaje).

Tudi Rosenau (1996, str.16) opozarja, da se je potrebno zavedati dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost izdelka že v fazi procesa razvoja izdelka. Pri tem navaja širši sklop dejavnikov:

- celotni trženjski splet;
- razumevanje potreb in želja porabnikov;
- položaj konkurentov in celotnega trga;

- jasna opredelitev izdelka pred začetkom razvoja (ciljni segment, lastnosti izdelka, ciljno pozicioniranje);
- pomen organizacije dela v procesu razvoja;
- opredelitev razpoložljivih virov;
- hitrost kot konkurenčna prednost.

Številne študije so pokazale, da je pripadnost prodajnega osebja tudi eden od bistvenih dejavnikov, ki prispevajo k nizki stopnji uspešnosti novih izdelkov. Rackham (1998, str. 201-207) meni, da je prodajno osebje premalo zainteresirano za nove izdelke. Vzroke za to vidi v prezapletenosti izdelka in v pomanjkanju izobraževanja in posledično znanja o novem izdelku. Avtor namreč meni, da se prodajno osebje raje osredotoči na že uveljavljene izdelke in se težje odloči za pospeševanje prodaje novega izdelka. Zato je potrebno prodajno osebje dobro izobraziti o lastnostih in koristih novega izdelka in ga primerno motivirati.

1.2.4 Merjenje uspešnosti novih izdelkov

Podjetja vlagajo znatna sredstva v raziskave in razvoj, proizvodnjo in trženje novih proizvodov. Kljub visokim naložbam pa je stopnja neuspešnih izdelkov, ki jih podjetja uvajajo na trg, še vedno zelo visoka (Montoya-Weiss & Calantone, 1994, str. 764). Čeprav je razvoj in uvajanje izdelkov na trg za podjetje zelo tvegano, je nujno potrebno za obstoj podjetja. Potočnik (2005, str. 179) ocenjuje, da je stopnja neuspešnih izdelkov pri izdelkih vsakodnevne porabe približno 80- odstotna. Po oceni Cooper and Kleinschmidt naj bi okrog 75 % novih izdelkov propadlo že v fazi uvajanja na trg (Kotler, 1996, str. 317). Griffin (1997) navaja, da naj bi propadlo 40 – 45 % novih izdelkov. Pri izdelkih vsakdanje porabe pa naj bi bila ta stopnja še višja, in sicer 49 % (Barczak, Griffin & Kahn, 2009). Na podlagi navedenih podatkov bi lahko rekli, da se s časom stopnja neuspešnih izdelkov zmanjšuje, kar kaže na to, da podjetja vse bolj opredeljujejo koncept procesa razvoja izdelka in upoštevajo dejavnike, ki vplivajo na uspešnost novih izdelkov. So pa rezultati o stopnji propada izdelkov v literaturi zelo različni, saj so odvisni od kriterijev, s katerimi podjetja lahko merijo uspešnost izdelka.

Za ocenjevanje uspešnosti novega izdelka podjetja uporabljajo različna merila. V literaturi sem zasledila, da številni avtorji (Gruner & Homburg, 2000, Driva, H., Pawar, K.S., & Menon, U., 2000, Griffin and Hauser, 1996, Dwyer & Mellor, 1991) navajajo kazalnike merjenja uspešnosti izdelkov. V študiji McDonough, E., Kahn, K., & Barczak, G. (2001), so raziskovalci sprejeli 6 točk za merjenje uspešnosti novega izdelka:

- doseganje ciljev, ki jih je zastavila ekipa udeležencev pri razvoju novega izdelka;
- hitrost uvedbe izdelka na trg;
- prodajno uspešen izdelek;
- kakovost novega izdelka;
- ustreznost glede na potrebe strank;

- splošno zadovoljstvo z razvojem novega izdelka.

Liu, P., Chen, W., & Tsai, C., 2005 so sprejeli naslednje 3 indekse za merjenje uspešnosti novih izdelkov:

- življenjski cikel izdelka;
- prodaja novih izdelkov in dobiček;
- čas do uvedbe izdelka na trg.

Če povzamem rezultate številnih študij, lahko strnem kazalnike uspešnosti novih izdelkov, ki so skupni večini raziskav. Tako na rezultate uspešnosti novega izdelka, po navedbah različnih avtorjev, vpliva čas, ki je potreben, da izdelek vstopi na trg, raven kakovosti novega izdelka, tržni delež novih izdelkov, stroški vstopa novega izdelka na trg in stopnja dobičkonosnosti. Kako podjetja ocenjujejo uspešnost novih izdelkov, je torej odvisno od zastavljenih ciljev, ki so jih podjetja določila pred začetkom razvoja izdelka.

1.3 Inovativnost in uspešnost podjetja

Konkurenčne prednosti gospodarstva so določene s stopnjo tehnološkega razvoja, ki omogoča ustrezno produktivnost dela, kar se odraža tudi v učinkovitosti gospodarstva. Torej lahko rečemo, da so inovativnost in inovacije tiste, ki vplivajo na konkurenčnost gospodarstva. Tajnikar (1993, str.22) poudarja, da je za razvoj gospodarstva danes odločilen odnos med inovativnostjo, razvojem podjetništva in vlogo države. Intenzivnost konkurence na trgu podjetja sili v večjo konkurenčnost, ki jo podjetja težko dosežajo brez tehnično-tehnološkega in organizacijskega inoviranja ter inovativnega vodenja (Mulej, 1987, str. 13).

Yoon (1993, str. 74) ugotavlja, da podjetja dosežajo konkurenčne prednosti z novimi tehnologijami in novimi načini dela, ki jim omogočajo razvoj inovacij. Razvoj novih proizvodov je torej odvisen od podjetniške in inovativne klime, ki predstavlja sestavni del ustvarjalnega okolja razvijanja novih proizvodov.

Inovativnost na različnih področjih vodi k izboljšanju na ravni uspešnosti poslovanja (Kemp, R.G.M., Folkeringa, M., De Jong, J.P.J. and Wubben, E.F.M., 2003). V študiji, ki je vključevala 900 podjetij iz kmetijsko-predelovalne dejavnosti, gradbeništva in storitvenega sektorja, so ugotovili, da inovativnost pozitivno vpliva na uspešnost podjetja (Arago'n-Correa et al., 2007).

Tudi Kriengsak, Rodney in Sherif (2008) so opravili raziskavo o povezanosti med inovativnostjo in poslovno uspešnostjo podjetja. Raziskava je pokazala znaten vpliv inovativnosti na uspešnost podjetja. Z uporabo naprednih tehnologij in z inovativnimi izdelki podjetja povečujejo raven zadovoljstva svojih odjemalcev. To posledično omogoča širjenje na

nove trge in večanje tržnega deleža, ki vodi k večjemu prometu in dobičku, torej k večji uspešnosti podjetja. Ta rezultat potrjuje tudi ugotovitve iz drugih študij, ki poudarjajo ključno vlogo inovativnosti v podjetjih (Egbu, C.O., Henry, J., Kaye, G.R., Quintas, P., Schumacher, T.R. & Young, B.A., 1998, Hartmann, 2006).

Inovativnim podjetjem, ne glede na panogo v kateri nastopajo, je skupen niz značilnosti, ki jih ločuje od manj inovativnih podjetij. Po Zien & Buckler, v nadaljevanju navajam sedem ključnih načel inovativnega podjetja, ki se pojavljajo kot vzorec v podjetjih, ki krepijo inovacijsko kulturo (Vrtač Škrjanc, 2004, str. 5):

- podpiranje zaupanja in cenjenje identitete inovativnega podjetja;
- eksperimentiranje na vseh funkcijskih področjih;
- vzpostavitev močne povezave med tržniki in tehničnim osebjem;
- pripravljenost prisluhni kupcu;
- vključitev celotne organizacije v inovativno razmišljanje;
- nikoli ne pozabiti na posameznika;
- slediti jasnemu cilju.

Podjetjem, ki želijo dodatno vlagati v raziskovanje in razvoj, predstavljajo pomembno oviro za povečanje vlaganj v tehnološki razvoj pomanjkanje trgov za nove, inovativne izdelke, s katerimi podjetja veliko tvegajo, saj ni nujno, da so na trgu dobro sprejeti. Prav tako dodatno oviro predstavlja tudi razdrobljenost evropskih trgov, saj se še vedno čuti prisotnost meja, predvsem v obliki regulative in različnih tehnoloških zahtev. Omenjene ovire zvišujejo stroške in znižujejo motivacijo podjetij za vlaganje v raziskave in razvoj ter inovacije (Creating an Innovative Europe, 2006, str. 5).

Če povzamem, inovacije ustvarjajo nove trge, vplivajo na porabnikove preference in njihovo vedenje in na ta način prispevajo k uspešnosti oziroma dobičkonosnosti podjetja. Številni avtorji poudarjajo pozitivno povezanost med inovacijami in uspešnostjo podjetja. Novi izdelki so povezani z velikim tveganjem, ampak so tudi pomemben vir povečanja denarnih sredstev podjetja. So ključnega pomena za doseganje dolgoročne rasti podjetja. Uspešnost novega izdelka je odvisna od značilnosti panoge in tržnega deleža podjetja, navajajo Terwiesch, Loch in Niederkofler (1998). K dobičkonosnosti podjetij z velikim tržnim deležem lahko pripomore razvoj novih izdelkov, medtem ko je dobičkonosnost podjetij z majhnim tržnim deležem odvisna predvsem od značilnosti okolja (Bodlaj, 2009, str. 120-122).

2 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE

2.1 Opredelitev trženja med organizacijami

Na medorganizacijskih trgih odjemalci (podjetja v vlogi kupcev) kupujejo izdelke in storitve z namenom, da bi ustvarili čim večji dobiček, znižali proizvodne stroške ali zgolj zadostili zakonskim obveznostim. Hutt in Speh (2007, str.5) sta uvrstila organizacije, ki nastopajo v vlogi kupcev na medorganizacijskem trgu v naslednje skupine:

- **podjetja**; globalna podjetja, srednje velika in mala podjetja, korporacije;
- **institucije in zavodi**, izobraževalne, zdravstvene institucije;
- **vladne organizacije** na različnih nivojih.

Za medorganizacijsko trženje je značilna omejena konkurenca in pomembna ter dolgoročna soodvisnost dobaviteljev in odjemalcev (Tavčar, 2005, str. 27). Trendi v medorganizacijskem trženju kažejo na vse manjše število odjemalcev, s katerimi imajo podjetja vse tesnejše odnose (Ulaga & Eggert, 2006). Tako kot številni avtorji, tudi Leonidou (2004), poudarja pomen vzpostavitve dolgotrajnih odnosov, ki omogočajo dobaviteljem in odjemalcem doseči višjo vrednost in vzajemno korist.

Na medorganizacijskih trgih obstaja proces vzajemnega delovanja med ponudniki in odjemalci. Podjetja morajo nadgraditi tradicionalno trženje in vključiti odjemalce in druge udeležence v razvoj podjetja, proizvodnje, nabave in prodaje. Ameriško združenje za trženje (angl. *American Marketing Association - AMA*) poudarja pomen odnosov s kupci in odjemalci v smeri, ki pomeni koristi za podjetje, porabnike in odjemalce. Leta 2004 je AMA definirala trženje kot organizacijsko funkcijo in niz procesov za ustvarjanje, komuniciranje in zagotavljanje vrednosti svojim strankam. »Posebno medorganizacijsko trženje (angl. *buyer-seller relationship marketing*) je tisto, ki zna ovrednotiti, koliko vam denimo zaupanje med ponudnikom in odjemalcem prinese – koristi«, navaja Brenčič (2004).

Sodelovalno in integrativno (angl. *win - win*) razmerje med ponudnikom in odjemalcem koristi obema. Hunter (1997, str. 6) navaja rezultate raziskav, ki kažejo, da so uspešna tista podjetja, ki imajo dolgotrajne odnose z večimi trženjskimi partnerji in bolje razumejo njihove potrebe, želje in vrednote:

- povečanje deleža stalnih odjemalcev za 2 % je enako učinkovito kot znižanje stroškov za 10% (raziskava Bain&Co. in Technical Assistance Reserch Programs)
- pridobivanje novih stalnih odjemalcev lahko vodi k večji privrženosti odjemalcev, ki kupujejo več in prinašajo ponudniku več dobička (Service Management Group, Harvard Business School).

2.2 Razlike med organizacijskim in končno porabniškim trženjem

Medorganizacijsko trženje se razlikuje od končno porabniškega trženja v dejavnostnih in vedenjskih posebnostih. Potrošniki kupujejo izdelke za lastno porabo, medtem ko organizacije

kupujejo in prodajajo izdelke za poslovno sodelovanje med organizacijami (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Webster navaja, da se porabniško trženje in medorganizacijsko trženje razlikujeta bolj po naravi kupca kot po naravi izdelka (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Tabela 2: Razlike med značilnostmi tržišč v trženju med podjetji in končnim porabniškim trženjem.

Dejavnik	Potrošno tržišče	Tržišče podjetij	Trženje podjetjem
Tržišče	-manj heterogeno -krajevno razpršeno -razpršena kupna moč	-heterogeno (velikost in število poslov, vrste odjemalcev) -običajno krajevno zgoščeno -zgoščeni nakupi: 20% odjemalcev je 80% posla	-sloni na osebi prodaji in manj na oglaševanju -direktne tržne poti -kupoprodajni proces obsega pogajanja o pogojih trženja
Proizvodi	-tehnično enostavni -odjemalec ne sodeluje pri snovanju	-tehnično kompleksni proizvodi -odjemalci sodelujejo pri snovanju proizvodov	- dolgotrajno skupno snovanje -snovanje je interaktiven proces med partnerji
Motivi nabavljanja	-nakupi za zadovoljitev osebnih potreb	-nakupi za lastne potrebe in potrebe odjemalcev	-nabavniki ne kupujejo po navdihu, impulzu
Proces nabavljanja	-potrošniki nimajo specializiranih znanj -nabavni proces manj kompleksen	-v nabavi sodelujejo funkcije RR, proizvodnja, finance -nabavni proces bolj kompleksen	-tržnik mora poznati vplivne udeležence v nakupovanju in njihove motive -nabavljanje industrijskih proizvodov terja več časa in stroškov kot potrošni nakup

Vir: M.I. Tavčar, Trženje med organizacijami, 2005 str. 27

Po ugotovitvah različnih avtorjev (Kotler, 2003, str. 216-217, Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 334 - 338, Coviello & Brodie, 2001, str. 383 - 386) povzemam še več značilnosti, ki veljajo za medorganizacijsko trženje in se razlikujejo od porabniškega trženja:

- **manjše število odjemalcev**- na medorganizacijskem trgu sodeluje manjše število kupcev, nakupi so praviloma bolj zgoščeni, zato imajo posamezni kupci večjo pogajalsko moč in predstavljajo velik delež prodaje;

- **večje nakupne količine** - majhno število kupcev je udeleženo pri večini nakupov, zato je ekonomska vrednost posameznega nakupa bistveno večja;
- **geografsko koncentrirani odjemalci** - velika večina podjetij, ki nastopajo na medorganizacijskih trgih, se osredotoča na ustrezna geografska območja: bližina omogoča odjemalcem nižje stroške poslovanja;
- **pomembnejša vloga tehnologije** - večja prilagodljivost in sodobnost tehnologije omogoča boljše sodelovanje med ponudnikom in odjemalcem: večja ko je prilagodljivost in sodobnost tehnologije, proizvodnih in informacijskih sistemov ponudnika, večja je možnost tesnejšega sodelovanja med ponudnikom in odjemalcem;
- **praviloma daljši nabavni proces** - kompleksnost nakupnega procesa je na medorganizacijskih trgih bistveno večja, zato je potrebno, da se tako nabavniki, kot tudi ostali udeleženci pri nakupnih odločitvah ustrezno izobražujejo: visoko strokovno nakupovanje vpliva na bistveno bolj osredotočeno obnašanje odjemalcev, kar se odraža v bolj individualističnem pristopu trženja;
- **neelastično povpraševanje** - spremembe cen bistveno ne spreminjajo količinskega povpraševanja prav zaradi posebnosti nakupnega procesa. Povpraševanje na medorganizacijskem trgu je še posebej neelastično na kratek rok, saj podjetja ne morejo tako hitro spreminjati proizvodnih procesov;
- **nestalno povpraševanje** - povpraševanje po medorganizacijskih dobrinah je bolj nestanovitno kot povpraševanje po porabniških, povečano povpraševanje na porabniškem trgu lahko povzroči znatno povečanje povpraševanja na medorganizacijskih trgih;
- **odnosi med ponudnikom in odjemalcem** - aktivna vloga ponudnikov in kupcev v nakupno-prodajni proces krepi sodelovanje in odnose, z interakcijo lahko obe strani dosežeta svoje cilje, zato se zdi smotrno, da obe strani vlagata v krepitev medsebojnih odnosov;
- **ustvarjanje dodane vrednosti** je dodaten motiv za dolgoročno sodelovanje, saj je medorganizacijsko trženje mnogo bolj nagnjeno k dobičku.

2.3 Trženje na podlagi odnosov

Morgan in Hunt (1994) opredeljujeta trženje na podlagi odnosov (angl. *relationship marketing*), kot skupek trženjskih aktivnosti, osredotočenih na vzpostavitev, razvoj in vzdrževanje odnosov.

Ford, 1980; Hakansson, 1982 in Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, S., 1987, so se ukvarjali z večletnimi raziskavami na področju poslovnih odnosov. Že takrat so ugotovili, da poslovno sodelovanje med organizacijami poteka vse pogosteje preko interaktivnega procesa med dobavitelji in kupci. Glavni cilj tovrstnega sodelovanja je doseči »win-win rezultate« za vse sodelujoče v poslu (McKenna, 1991). Soodvisnost in vzajemnost odnosov med ponudniki in odjemalci je namreč vse bolj pomembna sestavina učinkovitosti in uspešnosti poslovanja podjetja.

2.3.1 Interakcijski odnos med ponudnikom in odjemalcem

Sodelovanje med ponudnikom in odjemalcem predstavlja vir vrednosti (Wilson, 1995) tako za ponudnika kot tudi odjemalca. Na medorganizacijskem trgu obstaja med ponudnikom in odjemalcem obojestranski interes za vzpostavitev in dolgoročno vzdrževanje odnosov, saj na ta način lahko obe strani dosežeta maksimalno korist. Odnosi med ponudnikom in odjemalcem se gradijo na preteklih izkušnjah in spoznanjih, ki vplivajo na vzdušje, v katerem poteka interakcija (Ford, 2003, str. 28). Interakcijski pristop omogoča ponudniku, da prilagodi izdelke in storitve odjemalčevim potrebam, izkoristi nove priložnosti, ki se pojavljajo na trgu, poveča pripadnost odjemalca in tako zmanjša možnost prehoda odjemalca k drugemu ponudniku. Po drugi strani pa dober odnos omogoča tudi odjemalcu, da izboljša svoje poslovne procese in izkoristi prednosti tehnološkega razvoja in stroškovne učinkovitosti pri ponudniku (Metcalf, L. E., Frear, C. R., & Krishnan, R., 1992).

Danes cilj podjetij ni več zgolj takojšnja prodaja, temveč dolgoročno vzdrževanje in grajenje odnosov z odjemalci. Zaradi tovrstnega pristopa se vse bolj spreminja tudi način trženja. Transakcijsko trženje, ki je usmerjeno na transakcije, torej na realizirano prodajo, se vse bolj dopolnjuje z interaktivnim trženjem, katerega cilj je interaktivno ustvarjanje vrednosti za ponudnike in odjemalce. Pomembne razlike med transakcijskim in interaktivnim trženjem prikazuje spodnja tabela (povzeto po Hollensen, 2004). Tovrstno sodelovanje prinaša obojestransko korist in konkurenčnost na trgu. Aktivno vključevanje odjemalcev v soustvarjanje izdelkov in storitev igra ključno vlogo v trženjskih odnosih. Pomembno je, da podjetja skušajo zadovoljiti potrebe svojih odjemalcev prek interakcij, za kar je potrebno vložiti veliko časa in denarja.

Tabela 3: Razlike med transakcijskim in interakcijskim trženjem

	Transakcijsko trženje	Interakcijsko trženje
Cilj poslovanja podjetja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizirana prodaja ▪ Zadovoljitev kupčevih potreb 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dolgoročni kupci ▪ Interaktivno ustvarjanje vrednosti
Odnos s kupcem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nepoznan kupec ▪ Kupec in dobavitelj sta neodvisna 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dobro poznan kupec ▪ Kupec in dobavitelj sta soodvisna
Naloge tržnika in kriteriji ocenjevanja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocena na osnovi proizvodov in cene ▪ Osredotočanje na pridobitev novih kupcev 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocena na osnovi rešitev ▪ Osredotočanje na povečanje vrednosti menjave z obstoječimi kupci
Ključni vidik menjalnega procesa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osredotočanje na proizvod ▪ Obseg prodaje je posledica menjave ▪ Enostransko komuniciranje ▪ Diskretni dogodek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osredotočanje na rešitve ▪ Obseg prodaje je sprejet po dogovoru ▪ Individualiziran dialog ▪ Ponavljajoč dogodek

Vir: S. Hollensen, *Global marketing: a decision-oriented approach*, 2004, str.358, table 13.1

Trženje na podlagi odnosov je postalo eno izmed prevladujočih paradig v trženju (Kotler 1991). Medfunkcijsko sodelovanje in vključevanje ključnih dobaviteljev in odjemalcev igra pomembno vlogo tudi za razvoj uspešnega novega izdelka. Sodelovanje pri razvoju novega izdelka pospeši razvoj izdelka, s čimer se strinjajo tudi Araujo et al.1999, Goffin et al.2006 in Speckman 1988, ki dodajajo da so rezultat sodelovanja tudi nižji stroški razvoja, večje tehnološke izboljšave in višja kakovost novih izdelkov.

2.3.2 Sestavine trženja

Da je trženje na podlagi odnosov pomembna in vse bolj zanimiva funkcija podjetja, kažejo številne raziskave in literatura, ki opredeljuje značilnosti, dejavnike uspešnosti odnosov in analizira celovito delovanje upravljanja odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management).

Veliko avtorjev ugotavlja, da so medčloveški odnosi in aktivna vloga sodelujočih podjetij osnova trženjskih odnosov. Kakovost odnosov naj bi bila odvisna od ravni medsebojnih odnosov, kakovosti izvajanja aktivnosti in njihovih rezultatov. Ekar (2007, str. 78) navaja dve

skupini spremenljivk. V prvo skupino lahko uvrščamo sestavine, ki sodijo na področje medčloveških odnosov, v drugo skupino pa sestavine, ki sodijo na področje virov podjetij.

Sestavine trženja, ki sodijo na področje medčloveških odnosov in opisujejo sociološke in psihološke dejavnike obnašanja posameznika, se nanašajo na zaposlene v podjetju. To so (Berry, 1995, Morgan & Hunt, 1994, Ekar, 2007):

- zaupanje,
- zvestoba,
- dolgoročnost odnosa,
- predanost,
- sodelovanje
- prilagajanje,
- skupni cilji,
- priporočila,
- zadovoljstvo,
- izmenjava informacij,
- družabne vezi.

V drugo skupino uvrščamo spremenljivke, ki so povezane s poslovanjem podjetja in njegovimi viri (Ekar, 2007, str. 79):

- investiranje v prilagoditev podjetja,
- operativne povezave in združljivost partnerjev,
- pravno-formalne povezave in skupna tehnologija.

Če podjetja želijo, da ohranijo dolgoročne odnose z odjemalci, je ključnega pomena, da razvijejo skupne vrednote in norme obnašanja in vzpostavijo socialno interakcijo med zaposlenimi v podjetju.

Naj navedem še ugotovitve, do katerih so prišli Dwyer, Schurr in Oh (1987), ko so raziskovali dejavnike, ki vplivajo na uspešnost odnosov med ponudniki in odjemalci. Rezultati so pokazali, da lahko ključne sestavine trženja na podlagi odnosov zavzamemo v 5 dimenzij, ki so med seboj ločene, vendar zelo povezane:

- **povezava politike in prakse** - vzpostavitev politike odnosa med ponudnikom in odjemalcem omogoča način sodelovanja, ki je koristen za obe strani in vodi k uspešnemu dolgoročnemu sodelovanju;
- **zaupanje v odnosu** - zaupanje je bistvena sestavina razvoja in vzdrževanja dolgoročnega odnosa med partnerji, zaupanje med partnerji obstaja ko obe strani verjameta v zanesljivost in celovitost rešitev; zaupanje je še toliko bolj pomembno za vzdrževanje

odnosov, kadar se pojavijo tveganja, ki izhajajo iz okolja (bolj izrazito pri e-poslovanju, kjer ni prostorske in časovne omejitve);

- **predanost** - partnerji so se pripravljene odreči kratkoročnim prednostim (angl. *short-term sacrifices*) z željo po razvoju in vzpostavitvi stabilnega in dolgoročnega odnosa, ker imata obe strani vzajemno korist, imata večjo motivacijo, da gradita in izboljšujeta medsebojni odnos;
- **medsebojno sodelovanje** - medsebojno sodelovanje temelji na skupnem izvajanju aktivnosti, ki vodijo k večji skupni koristi;
- **zadovoljstvo** - zadovoljstvo z dobaviteljem je ključnega pomena za nadaljnje sodelovanje, pri tem pa dosedanje izkušnje z dobaviteljem vplivajo na nadaljnja pričakovanja in razvoj odnosov.

Seveda pa ne smemo spregledati pomembnega elementa vzpostavitve, razvoja in ohranjanja interakcijskega procesa - učinkovito komuniciranje. Vpliva na usklajeno delovanje in povečuje zaupanje v odnosu in zmanjšuje morebitne konflikte med podjetji. Anderson in Narus (1990) sta definirala komuniciranje kot formalno in neformalno izmenjavo pomembnih in pravočasnih informacij med podjetji. »Komuniciranje je kot lepilo, ki drži skupaj celotno trženje na podlagi odnosov«, navaja Coote, L.V., Forrest, E.J. & Tam, T.W. (2003).

3 PODJETJE ASSA ABLOY AB

Podjetje Assa Abloy AB s sedežem v Stockholmu je vodilno globalno podjetje na področju rešitev opremljanja vrat, ki omogočajo zagotavljanje potreb po varnosti, zaščiti in udobju uporabnikov. V hitro rastoči panogi elektromehanske varnosti ima podjetje vodilni tržni delež na področju pristopne kontrole, identifikacijske tehnologije, avtomatskih vrat in hotelske varnosti. Podjetje Assa Abloy AB pod svojim imenom posluje od leta 1994, ko je prišlo do združitve dveh lokalnih igralcev, švedske Asse ter finskega Abloya. Pred združitvijo sta bili obe podjetji izrazito lokalno usmerjeni. Delež njunega izvoza je predstavljal pod 10 % celotne prodaje. Njuni glavni produkti so bili ključavnice, cilindri ter vratna samozapirala.

Po združitvi se je produktni mikس podjetja bistveno razširil in omogočil nastanek globalnega vodje na področju vratnih zapiral z več kot 29.000 zaposlenimi in letno prodajo več kot 3 milijarde evrov. Podjetje se je hitro širilo, predvsem z nakupi manjših podjetij iz panoge, tako na zrele kot tudi na razvijajoče se trge, in tako doseglo največji tržni delež v večini Evrope, Severne Amerike in Avstralije (Annual Report Assa Abloy, 2009).

Leta 2003 je podjetje reorganiziralo svoje poslovanje z namenom, da bi povečalo fleksibilnost in zmožnost podjetja, da se hitreje prilagaja končnim uporabnikom in izkorišča priložnosti, ki jih ponuja trg. Tako je organizacija razdeljena na 5 divizij, ki trgu zagotavljajo celovite rešitve (Annual Report 2003, 2006):

- Severna in Južna Amerika
- EMEA: Evropa, Bližnji vzhod in Afrika
- Azija
- Globalne tehnologije (angl. *Global Technologies*)
- Vhodni sistemi (angl. *Entrance Systems*)

V divizijo EMEA sodi tudi hčerinsko podjetje Assa Abloy Slovenija, ki sem ga obravnavala v nadaljevanju naloge.

3.1 Hčerinsko podjetje Assa Abloy Slovenija d.o.o.

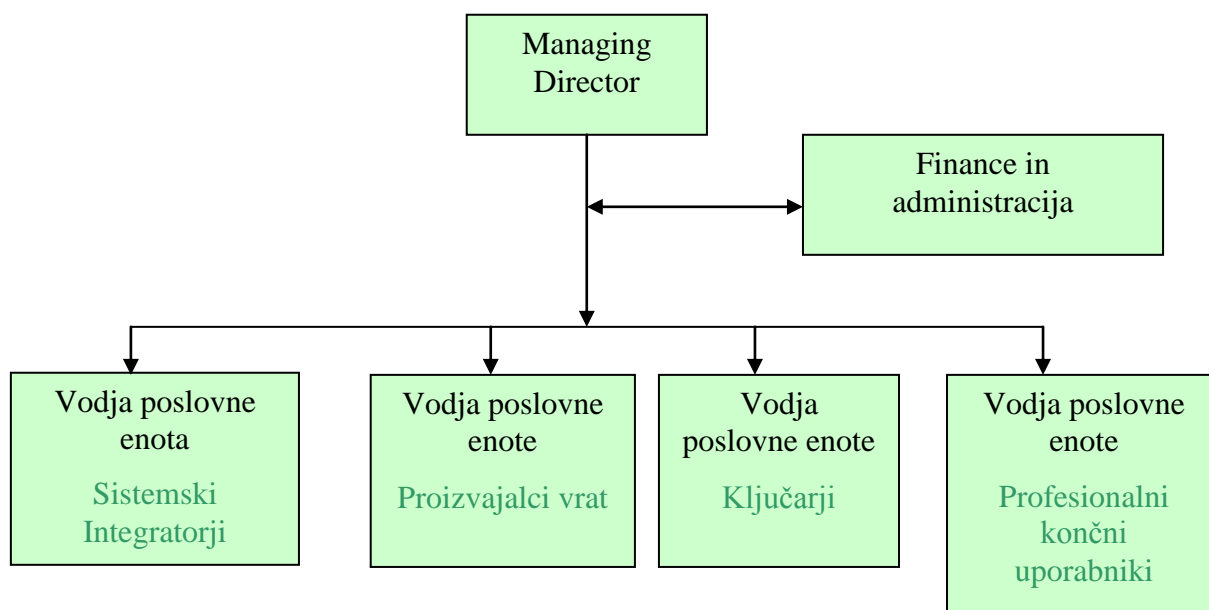
Zgodovina podjetja Assa Abloy Slovenija sega v leto 2003, ko je podjetje kupilo mikro podjetje Radikovič Ključič d.o.o., ki je imelo takrat 12 zaposlenih. Takratno podjetje je imelo dolgoletno zgodovino, saj je njegova dejavnost segala v leto 1970, ko je podjetje odprlo obrtniško delavnico. Osnovni program takratne obrtniške delavnice je bil izdelovanje ključev in popravilo ključavnic. Danes podjetje razvija nove prodajne programe, izdelovanje ključev in ključavnic je prepustilo serviserjem, ki so bili takrat zaposleni v podjetju (Interni podatki podjetja Assa Abloy Slovenija).

Podjetje Assa Abloy Slovenija d.o.o. (v nadaljevanju Assa Abloy Slovenija) je hčerinsko podjetje matične družbe Assa Abloy AB, s sedežem v Šenčurju pri Kranju. Gre za mikro podjetje z 9 zaposlenimi. Ukvarjajo se predvsem z iskanjem sistemskih rešitev za požarna, evakuacijska ter varnostna vrata, ter vrata s kontrolo dostopa. Pri tem so usmerjeni v zadovoljstvo kupcev ter končnih uporabnikov.

Poslanstvo oz. temeljna naloga podjetja Assa Abloy izhaja iz motiviranih, visoko strokovnih in tržno iznajdljivih kadrov, pri katerih je prisotna velika želja po ustvarjalnosti in visoka mera inovativnosti. Visoko izobražen kader jim omogoča zasedati vodilno mesto v razvoju novih, dobro oblikovanih, udobnih, varnih in zanesljivih rešitev, ki dajejo resnično dodano vrednost njihovim strankam.

Vizija podjetja je zagotoviti najbolj uspešne in inovativne rešitve na področju odpiranja vrat in si tako še bolj utrditi vodilni položaj na številnih trgih. S svojimi petdesetimi podružnicami po celem svetu, že danes pokriva več kot 10 odstotkov celotnega trga (Annual Report Assa Abloy, 2009).

Slika 2: Organizacijska struktura Assa Abloy Slovenija.



Vir: Interni podatki podjetja Assa Abloy Slovenija, 2010

3.2 Predstavitev splošne strategije podjetja

Podjetja v iskanju in ustvarjanju novih priložnosti potrebujejo jasno usmeritev, pri čemer imajo na voljo več strategij - poslovno, trženjsko, izdelčno, itd. (Pučko, 1994, str. 299). Pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti pa se podjetja ponavadi odločajo med eno oz. kombinacijo dveh strategij: strategijo stroškovne učinkovitosti, strategijo osredotočanja ali strategijo diferenciacije.

Podjetje Assa Abloy je na srečanju managerjev opredelilo *strateške cilje* in strategije delovanja podjetja v prihodnosti. Njihov strateški plan je razdeljen na tri najpomembnejša področja in sicer *prisotnost na trgu*, *inovativnost in novi produkti* ter *stroškovna učinkovitost*, ki bodo podjetju omogočala nadaljnjo rast in donosnost. Strateške cilje podjetja bodo skušali uresničiti z naslednjimi prijemi (Interno gradivo Assa Abloy, 2009):

- Osredotočenost na izdelek s strategijo razvoja novih, inovativnih in visoko kakovostnih rešitev ter rešitev, ki so za kupca stroškovno učinkovite. Uspešen razvoj novih izdelkov in rešitev je eden najpomembnejših virov organske rasti podjetja. Podjetje letno nameni 10 do 20 % sredstev za investicije v razvoj novih izdelkov (Annual Report 2008).
- Osredotočenost na odjemalce in ostale poslovne partnerje s strategijo trženja na podlagi odnosov.

- Spodbujanje inovativnosti in izobraževanja zaposlenih, ki so podlaga za uspešno delovanje podjetja.
- Širitev na nove trge in segmente s kombinirano ponudbo glavne blagovne znamke podjetja in lokalnih blagovnih znamk, ki jim bodo omogočale boljšo začetno prepoznavnost.
- Strategija spreminjanja in prilagajanja produktnega miksa glede na razvoj novih izdelkov, ki bodo nadomeščali že obstoječe izdelke.
- Prizadevanje za povečanje stroškovne učinkovitosti na vseh področjih s prestrukturiranjem proizvodnje in administrativnih procesov.

Ena izmed strategij podjetja je ostati vodilno globalno podjetje na področju elektromehanske varnosti. Znanje in hitro prilagajanje spremembam na trgu podjetju omogoča ohranjanje vodilne pozicije na trgu in povečevanje tržnega deleža. Inovativni izdelki, ki so plod visoke tehnologije in rešitev omogočajo podjetju uspešno sodelovanje s poslovnimi partnerji in pripomorejo k razvoju podjetja.

3.3 Konkurenčne prednosti

Assa Abloy je razvojno usmerjeno podjetje, ki temelji na znanju in inovativnosti. Pomembno je, da se podjetje zaveda pomena inovativnosti in razvoja novih izdelkov in rešitev, saj je to ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja. Predvsem pa je pomembno, da se podjetje zaveda svojih konkurenčnih prednosti, ki izhajajo iz podjetja samega. Večina sodobnih virov konkurenčnosti temelji na človeškem kapitalu, na sposobnostih, veščinah in znanju zaposlenih, kar se odraža v inovacijah, učinkovitosti in kvaliteti njihovih rešitev (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str 133).

Podjetje Assa Abloy nastopa na globalnem trgu, kjer se srečuje z intenzivno konkurenco. Analize kažejo, da podjetje pokriva 10 odstotkov celotnega trga, ostali večji igralci na mednarodnem trgu pa so podjetja Ingersoll-Rand, Black & Decker, Dorma, Kaba in Stanely Works (Interno gradivo Assa Abloy, 2009). Podjetje je danes največji igralec na trgu, ki ponuja svojim odjemalcem systemske rešitve glede varnostnih zapiral. Menim, da uspešnost podjetja temelji na inovacijah, učinkovitosti in kvaliteti njihovih rešitev.

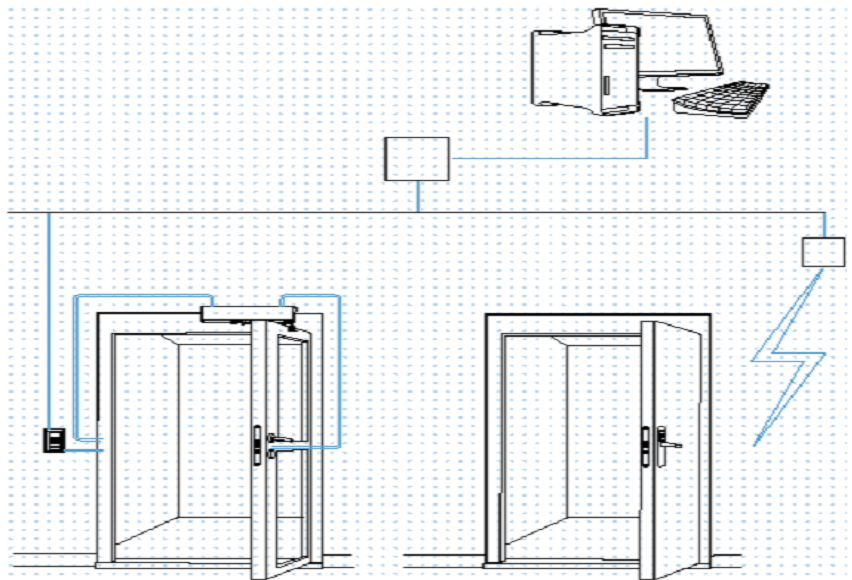
Neprestano izobraževanje in motiviranje zaposlenih h kreativnemu in inovativnemu razmišljanju, vodi podjetje k novemu načinu dela in k novim oblikam poslovanja. Znanje in sposobnosti zaposlenih so temelj razvoja novih izdelkov, ki s politiko sistema vodenja kakovosti omogočajo hitro prilagodljivost potrebam kupcev. Osredotočenost na želje in pričakovanja kupcev je vodilo podjetja, da neprestano izboljšuje svoje izdelke in išče nove rešitve za vzpostavitev sistema, ki bo končnemu porabniku doprinesel največjo korist. Prilagodljivo zadovoljevanje kupcev in celovita ponudba omogočata podjetju, da izpolni

kupčeva pričakovanja. Podjetje ima vse več zvestih odjemalcev, ki za podjetje prav tako predstavljajo konkurenčno prednost (reference, nižji stroški komuniciranja).

3.4 Nov izdelek

S strateškega vidika je ključno vprašanje katere vrste izdelkov naj podjetje ponuja na trgu (Pučko, 1994, str. 299) Podjetje Assa Abloy ima širok nabor izdelkov. Številni izdelki prehajajo v fazo upadanja, zato je pomembno, da podjetje nenehno vlaga v razvoj novih izdelkov. Namen novega izdelka, ki ga je podjetje razvilo, je nadomestitev že obstoječega izdelka oziroma širše skupine izdelkov, kot je prikazano na sliki 3. Gre torej za tehnično popolnoma nov izdelek, ki bo nadomestil obstoječo skupino izdelkov in bo zadovoljiv porabnikova pričakovanja na višjem nivoju.

Slika 3: Ožičena rešitev in nova Aperio rešitev



Vir: Interno gradivo Assa Abloy, Aperio Brand User Manual, 2010

Bistvo novega izdelka predstavlja nova tehnologija, ki so jo v podjetju razvili, da bi dopolnili obstoječe elektronske sisteme za nadzor dostopa. Z novo rešitvijo stremijo k odjemalcem, saj bodo s pomočjo nove tehnologije lažje vzpostavili in nadgradili vodljivost in povečali raven varnosti v njihovih prostorih.

Podjetje Assa Abloy je razvilo nov izdelek Aperio, ki je tehnološko bolj napreden in omogoča zadovoljitev višjih pričakovanih končnega porabnika, saj omogoča kontrolo pristopa, ki je programsko vodena in zabeležena. Nov izdelek predstavlja podjetju konkurenčno prednost, saj na trgu ni drugega ponudnika, ki bi ponujal takšno rešitev. Tehnična dodelanost izdelka, kvaliteta in zanesljivost izdelka so lastnosti, ki zaznamujejo kakovost izdelkov podjetja in s

tem pripomorejo k večjemu ugledu podjetja. Nov izdelek prinaša podjetju tudi večjo dodano vrednost, kot podobne rešitve, ki so bile na voljo na trgu do sedaj. Večja dodana vrednost je vir dobičkonosnosti, kar omogoča podjetju večji vložek v raziskave in razvoj in korak pred konkurenti. Seveda pa je vsak nov izdelek rezultat inovativnosti, znanja in sposobnosti zaposlenih, ki jih je potrebno motivirati in spodbujati k inovativnem razmišljanju. Po svetu se povišujejo zahteve po višji varnosti, ter hkrati zahteve za enostavno uporabo naprav (Interno gradivo Assa Abloy, 2009).

Eden od ključnih razlogov podjetja za razvoj novega izdelka Aperio temelj na osredotočenosti podjetja na končne uporabnike. Podjetje je namreč zaznalo potrebo porabnikov po tehnologiji, ki bi zagotavljala višjo stopnjo varnosti kot mehanska zaščita ključavnice ter željo po lažji montaži od ožičene rešitve. Strateško načrtovanje povečanja prodaje je vodilo k nadaljnjim raziskavam in razvoju. Izdelek Aperio omogoča namestitve kontrole pristopa tudi na vratih, ki jih pred novo rešitvijo ni bilo možno opremiti (predvsem steklena vrata). Podjetje je na podlagi tega načrtovalo povečano povpraševanje in tako višjo prodajo. (Interno gradivo Assa Abloy Slovenija, 2010).

Gre torej za izdelek visoke tehnologije, ki ga Grunenwald in Vernon (1988, str. 61) opredeljujeta kot rezultat vrhunskega razvoja. Za tovrstne izdelke so značilni kratki in spremenljivi življenjski cikli. Visoko tehnološki izdelki so rezultat hitrega razvoja tehnologije in zahtevajo višjo stopnjo poznavanja in vedenja vsaj enega od uporabnikov (Gardner, D. M., Johnson, F., Lee, M. & Wilkinson, I, 2000, str. 1057).

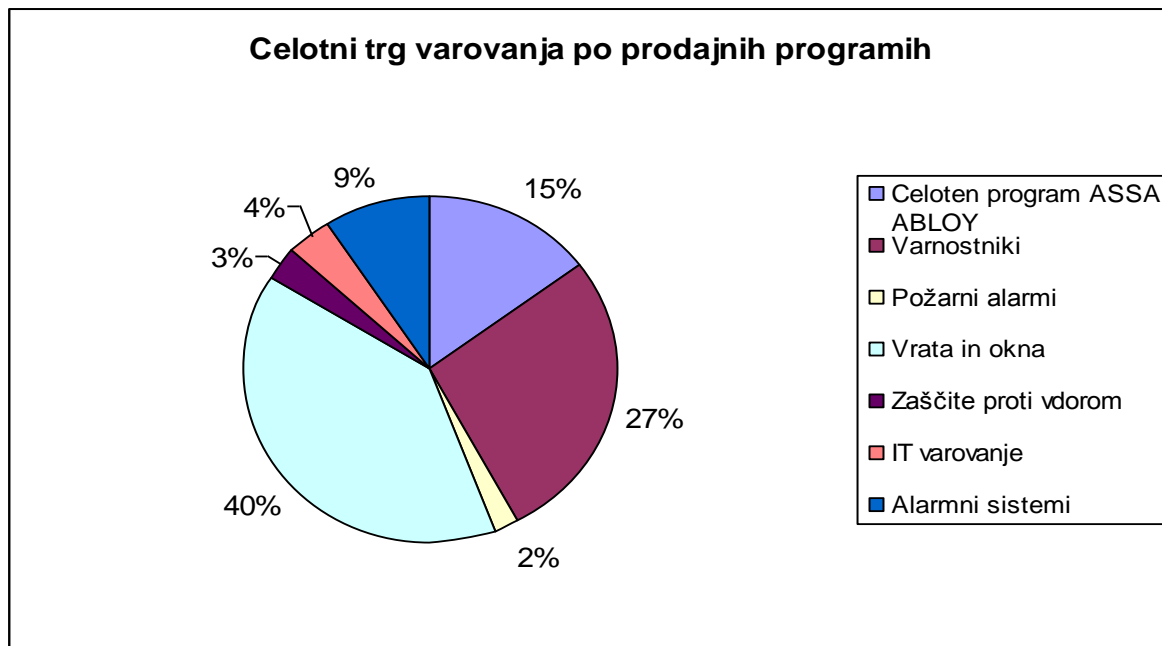
4 STRATEGIJA PRODORA IZDELKA NA TRG

4.1 Analiza trga kontrole pristopa

4.1.1 Analiza panoge

Analiza panoge je ključnega pomena za podjetja, ki želijo preživeti na globalnem, hitro spreminjajočem se trgu, kjer vlada agresivna domača in tuja konkurenca. Boj za tržne deleže in neprestano odkrivanje novih priložnosti je pripeljal multinacionalne družbe na nove trge po celem svetu. Negotovosti v svetu se vse bolj odražajo na trgu varovanja (angl. *security market*), saj je zaslediti trend povečanja potrebe po večji varnosti. Podjetje ocenjuje, da celotni trg varovanja lahko doprinese 200 milijard evrov. S svojo ponudbo izdelkov pa podjetje pokriva 15 % celotnega trga (Slika 4).

Slika 4: Celotni trg varovanja v letu 2009



Vir: Assa Abloy AB, Annual Report 2009

Skupina Assa Abloy je največji proizvajalec izdelkov mehanske in elektromehanske opreme vrat, ki jih uvrščamo v panogo elektromehanske varnosti. Njihovi izdelki so prisotni na trgu na področju pristopne kontrole, identifikacijske tehnologije, avtomatskih vrat in hotelske varnosti. Namenjeni so opremljanju letališč, šol, bolnišnic, poslovnih prostorov in domov. Trendi v panogi zapiral so usmerjeni predvsem v večjo kakovost materialov, v proizvode, ki so enostavni za uporabo in prinašajo večje koristi končnim uporabnikom ter so tehnološko-informacijsko dodelani.

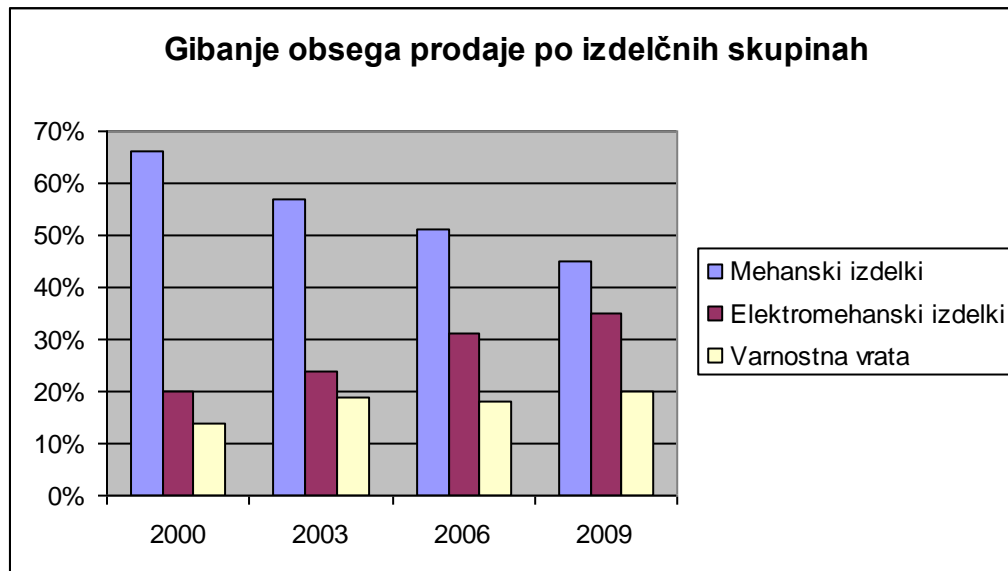
Podjetje ponuja na trgu zelo širok sortiman izdelkov, ki jih lahko razvrstimo v 3 večje sklope, in sicer:

- **mehanski izdelki:** ključavnice, vratna zapirala, naprave za izhod v sili in strojno opremo;
- **elektromehanski izdelki:** elektronski cilindri, avtomatska vrata in različni izdelki za nadzor kontrole dostopa;
- **varnostna vrata.**

V diplomski nalogi sem se osredotočila na sklop elektromehanskih izdelkov, saj se sklopi med seboj zelo razlikujejo in bi lahko vsak sklop posebej uvrstila v svojo mikro panogo. Zato sem upoštevala, da je panoga elektromehanske varnosti zelo razdrobljena in sem se osredotočila na mikro panogo kontrole pristopa, v katero sodi tudi nov izdelek Aperio, za katerega sem v nadaljevanju oblikovala trženjsko strategijo.

Panoga elektromehanskih izdelkov je rastoča panoga, kar je posledica dejstva, da je danes le 3 do 4 % vrat opremljenih z elektromehanskimi rešitvami, življenjski trend pa je usmerjen k večji varnosti, uporabnosti in zaščiti.

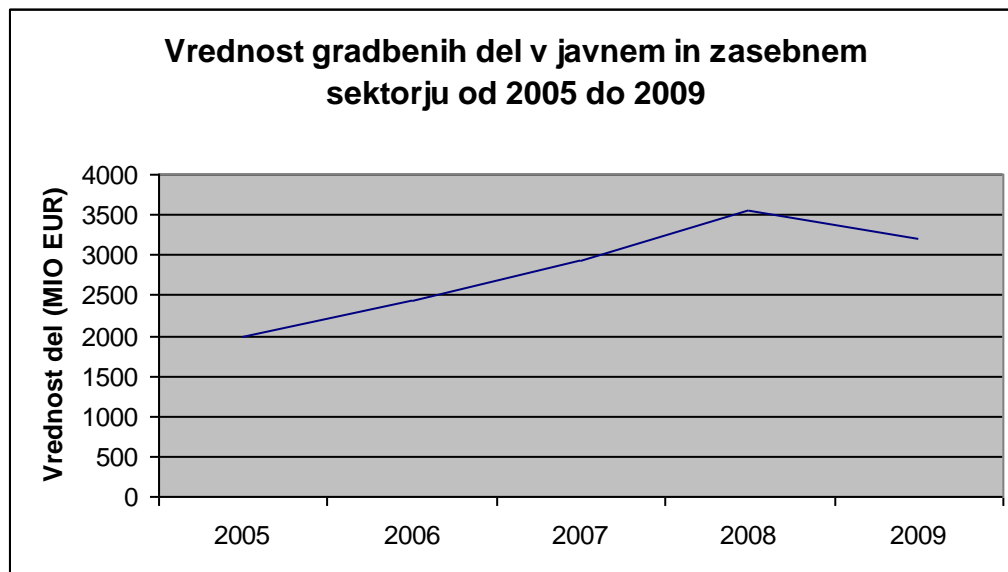
Slika 5: Povečevanje prodaje elektromehanskih izdelkov v obdobju 2000-2009



Vir: Povzeto po letnih poročilih Assa Abloy AB, 2000-2009

Prodaja elektromehanskih izdelkov se je od leta 2000 do leta 2009 povečala za 75 %. Menim, da je rast prodaje posledica povečanega povpraševanja in povečanja tržnega deleža, ki ga je podjetje v tem obdobju pridobilo tudi na račun prevzemov podjetij po vsem svetu. Trendi v panogi kažejo na rast prodaje elektromehanskih izdelkov tudi v prihodnje, predvsem na področju zamenjave ali nadgradnje obstoječih varnostnih sistemov. Kar 67 % prodaje podjetja predstavljajo potrebe po prenovi, obnovi, razširitvi, zamenjavi in nadgradnji varnostnih sistemov. 33 % prodaje pa predstavljajo izdelki, ki jih podjetje vključuje v novogradnje. Na tem tržnem segmentu se čuti vpliv finančne oslabiljenosti gospodarstva, saj je tako javni kot privatni sektor omejil investicije v nove gradbene projekte (Slika 6).

Slika 6: Stanje na področju investicij in gradbeništva v stavbne objekte v obdobju 2005- 2009



Vir: B. Gržinic, GZS-ZGIGM, 2009

Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije je bila v Sloveniji vrednost opravljenih gradbeniških del marca 2009 na medletni ravni za 13,6 % nižja, v EU pa za 10,5 %. Z intenzivnim vključevanjem v odnose z glavnimi udeleženci nakupnega procesa (investitorji, arhitekti, projektanti) mora podjetje izkoristiti vsako priložnost, ki se pojavi na trgu. Na ta način podjetje lahko omili vpliv znižanja investicij v nove objekte in zmanjša posledice nižje prodaje na tem tržnem segmentu.

4.1.2 Analiza konkurence

V panogi elektromehanskih izdelkov je globalnih igralcev malo. Na trgu se pojavljajo predvsem proizvajalci, ki so omejeni večino na lokalni trg in ne sodelujejo na mednarodnih trgih, imajo pa velik tržni delež na domačem trgu. Vodilno podjetje v panogi kontrole pristopa je Assa Abloy, ki se sooča z 4 večjimi akterji, ki delujejo v enakem segmentu. Glavni konkurenti na programu kontrole pristopa v Evropi in ZDA so podjetja Ingersoll-Rand, Stanley Works, Black & Decker, Dorma, in Kaba, Salto Systems. Azijski trgi so še zelo razdrobljeni in podjetju ne predstavljajo večje konkurence. Največji ponudniki tovrstnih rešitev imajo na globalnem trgu zelo majhne tržne deleže (Annual Report Assa Abloy, 2009).

Po pregledu razpoložljivih virov in poglobljenem intervjuju z managerjem enote sistemskih integratorjev sem prišla do ugotovitev, da na slovenskem trgu podjetje praktično nima konkurence na področju elektromehanskih izdelkov kontrole pristopa, ki jo zagotavlja izdelek Aperio. Izdelek je novost na trgu in zaenkrat še ni zaslediti neposredne konkurence.

Potencialno konkurencijo predstavljajo ponudniki konkurenčnih izdelkov oz. substitutov, ki pa porabnikom ne omogočajo enakih koristi. Primer takega izdelka so električni prejemniki španskega proizvajalca Openers & Closers. Ponudniki njihovih izdelkov na slovenskem trgu so lokalni distributerji Kolnoa d.o.o. in BVG d.o.o.. Ti izdelki so nižjega cenovnega razreda in ponudniki z njimi intenzivno nastopajo na trgu. Menim, da je za podjetje ključnega pomena, da poudari diferenciacijo proizvoda in v porabniku vzbudi zanimanje za novo rešitev.

V kasnejši fazi raziskovanja sem pri pregledu spletnih virov prišla do pomembnih podatkov. Zasedila sem, da podjetje ID Shop d.o.o. ponuja na slovenskem trgu rešitev kontrole pristopa, ki je najbolj podobna sistemu delovanja z uporabo izdelka Aperio. Z novim sistemom podjetje prav tako cilja na poslovne, hotelske in zasebne uporabnike. Prodajnega vodjo enote sistemskih integratorjev sem opozorila o potencialni konkurenčni rešitvi. Po njegovi oceni se rešitvi razlikujeta na podlagi funkcijskega delovanja, rešitev Aperio naj bi bila tako tehnično bolj dovršena in zanesljiva. Zagotovo pa sistemska rešitev podjetja ID Shop predstavlja potencialnega ponudnika konkurenčnih rešitev, ki lahko v večji meri nadomesti izdelek Aperio. Rešitev, ki jo predstavlja podjetje ID Shop je odraz pomembnosti časa, kot dejavnika razvoja in uvajanja novih izdelkov na trg. Na trgu praktično vedno obstajajo podjetja, ki intenzivno posnemajo poteze vodilnih podjetij v panogi. Zato je za podjetje pomembno, da oblikuje jasno strategijo na stopnji uvajanja izdelka na trg.

Zaradi visoke stopnje rasti panoge, majhnega števila globalnih in lokalnih konkurentov ter edinstvenosti izdelka podjetje na slovenskem trgu praktično nima konkurence. Tudi širše opredeljena konkurenca, ki ponuja različne nadomestke za kontrolo pristopa na trgu je nizka ampak intenzivna. Zato je potrebno, da podjetje nenehno spremlja razmere v panogi in širšem zunanem okolju podjetja ter nenehno izboljšuje konkurenčne sposobnosti podjetja.

4.1.3 Analiza odjemalcev

Največji končni porabniki izdelkov kontrole pristopa so javne institucije in poslovni porabniki, kot so univerze, bolnišnice, pisarne, letališča in nakupovalni centri. Le ti predstavljajo kar 75 % celotne prodaje. Ostalih 25 % prodaje pa predstavljajo porabniki za namene opreme stanovanjskih objektov. Podjetje se intenzivno vključuje v projekte in sodeluje s številnimi odjemalci, s katerimi vzpostavlja interakcijski odnos, ki jim prinaša obojestranske koristi in omogoča koordinacijo najboljše rešitve tudi za končnega porabnika.

Podjetje razvršča svoje odjemalce glede na prodajne kanale, za katere so odgovorne vodje posamezne poslovne enote (Interni podatki Assa Abloy Slovenija, 2010):

- Prodajni kanal **sistemov generalnega ključa (LS)**; glavni produkti so cilindrični vložki različnih varnostnih nivojev, odjemalci so ključarji, ki predstavljajo 29,6 % v celotni prodaji.
- Prodajni kanal **profesionalnih končnih uporabnikov (PEU)**; glavni produkti so varnostni cilindrični vložki, ki so tehnološko naprednejši in zato omogočajo višjo dodano vrednost. Odjemalci tovrstnih izdelkov so Pošta Slovenije in elektro podjetja, ki se poslužujejo javnih razpisov. Gre za visoke vrednosti naročil, ki predstavljajo 26,5 % delež prodaje.
- Prodajni kanal **proizvajalci vrat (OEM)**; ta vrsta odjemalcev je močno vpeta v gradbene projekte. Odjemalci vratnih zapiral so Lip Bled, Liko Vrhnika, AJM, Inotherm, Almont, Refleks, itd. V celotni prodaji predstavljajo 23 % delež.
- Prodajni kanal **sistemski integratorji (SI)**; Glavni partnerji so Siemens, Špica International, Četrta pot, Jantar, VTZ, Tab Systems. Odjemalci za vzpostavitev svojih sistemov potrebujejo električne zaklepne elemente, čitalce kartic, požarne senzorje, požarne centrale. Prodaja skozi ta kanal predstavlja 20,9 % delež.

Nova rešitev kontrole pristopa Aperio, je namenjena podjetjem, imenovanim sistemski integratorji, zato sem v nadaljevanju predstavila potencialne odjemalce za tovrstno rešitev. Eden večjih odjemalcev na slovenskem trgu je podjetje **Siemens d.o.o.**, ki je vodilni ponudnik izdelkov s področja industrije, energije in zdravstva (Letno poročilo, 2008). Podjetje končnim uporabnikom ponuja celovito tehnično infrastrukturo (izdelke, sisteme in storitve) za varnost, udobje in energetsko učinkovitost objektov. Podjetje potrebuje izdelke kontrole pristopa za integracijo komponent sistemov v svoje programske pakete. Assa Abloy Slovenija je njihov edini dobavitelj tovrstne rešitve kontrole pristopa.

Špica International d.o.o. je slovenski ponudnik informacijskih sistemov in rešitev za obvladovanje časa in prostora. Poslovna strategija podjetja temelji na razvoju lastnih rešitev na področju mobilne računalniške rešitve, pristopne kontrole in registracije delovnega časa. Špica International je tudi pooblaščen distributer določenih blagovnih znamk znotraj podjetja Assa Abloy. Njihov program so predvsem kartični čitalci blagovnih znamk HID, Indala in I class. Organizacijska struktura podjetja je razdeljana na 2 diviziji. AIDC divizija, ki združuje distribucijo in sistemsko integracijo izdelkov vodilnih tujih dobaviteljev. Time&Space divizija pa proizvaja sistem za kontrolo pristopa in registracijo delovnega časa. Rešitev je sestavljena iz programske in strojne opreme, v katero bo podjetje lahko integriralo nov izdelek Aperio.

Podjetja Siemens in Špica International sta glavna potencialna odjemalca novega izdelka Aperio. Glavno oviro pri pridobivanju novih odjemalcev predstavlja potreba po tehnični usposobljenosti odjemalca, v smislu razvoja programskega paketa, za katerega bi bil primeren izdelek Aperio. Manjši potencialni odjemalci za nov izdelek so lahko podjetja, ki na trgu ponujajo rešitve kontrole pristopa in s katerimi Assa Abloy Slovenija že sodeluje, vendar še nimajo razvitih programskih paketov v katere bi lahko integrirali nov izdelek.

4.2 Analiza prodajnega potenciala izdelka

Prodajni potencial izdelka je meja, ki se ji približuje povpraševanje po izdelkih glede na trženjske aktivnosti podjetja in konkurence (Kotler; 2003, str.147). Kahle (2007) navaja, da je pomoč pri merjenju prodajnega potenciala odgovor na vprašanje: »Koliko lahko odjemalci kupijo?« Vendar menim, da je vprašanje postavljeno preveč široko, saj je meja med prodajnim in tržnim potencialom zelo zabrisana. Namreč v literaturi sem zasledila, da avtorji različno definirajo prodajni in tržni potencial ter pogosto ne razlikujejo teh dveh pojmov.

Reday et. al. (2009) opredeljujejo tržni potencial kot najvišjo možno prodajo izdelka, ki jo lahko dosežejo vsa podjetja, ki ponujajo dani izdelek na določenem trgu v določenem časovnem obdobju. Prodajni potencial pa razlagajo kot največji obseg prodaje izdelka, ki ga lahko doseže posamezno podjetje. Je maksimalni odstotek tržnega potenciala, ki ga lahko doseže posamezno podjetje na določenem trgu. Za oceno tržnega potenciala je potrebno predhodno določiti ciljno skupino odjemalcev, zato sem v nadaljevanju predlagala segmentacijo trga, ki je po mojem mnenju najprimernejša za nov izdelek Aperio.

4.2.1 Segmentacija in ciljni trg

Segmentiranje trgov podjetju omogoča, da diferencira, pozicionira ponudbo in načrtuje svoje trženjske aktivnosti tako, da se čim bolj približa porabnikom (Laiderman, 2005, str. 75). Izbiranje ciljnih tržnih partnerjev v medorganizacijskem trženju poteka pretežno v osebnih stikih in obsega spoznavanje funkcionalnih značilnosti organizacij partnerjev. Pomembno je tudi poznavanje vedenjskih značilnosti posameznikov in skupin, ki imajo pomembno vlogo pri odločanju.

Merila, na podlagi katerih razdelimo trg na homogene skupine porabnikov, ki imajo podobne potrebe, se pri končnih porabnikih razlikuje od medorganizacijskega trga. Merila in kriteriji za segmentiranje medorganizacijskega trga po Mahinu (1991, str. 238):

- Demografski:
 - po panogah; kadar podjetje trži odjemalcem iz več panog,
 - po velikosti odjemalcev; v primeru, da velikost vpliva na nakupno ravnanje odjemalcev,
 - po geografskem položaju; razlikovanje v zgoščenimi in razpršenimi tržišči.
- Poslovni:
 - glede na usposobljenost odjemalcev (tehnično, proizvodno in finančno),
 - po vlogi (proizvajalci, uporabniki, preprodajalci; glede na tipe in blagovne znamke, ki jih uporabljajo).

- Nabavni:
 - po urejenosti nabavljanja (centralizirano in decentralizirano),
 - po vplivih (vodstvo, R&R, proizvodnja, neformalne skupine),
 - po novosti nakupa: prvi, ponovni, spremenjeni.

Na medorganizacijskem trgu so praviloma odjemalci dobro poznani, zato jih lahko podrobneje segmentiramo glede na njihove značilnosti in potrebe. Odjemalce tako lahko diferenciramo po zahtevah glede cen, dobav, kakovosti. Pa tudi po vedenjskih značilnostih odjemalcev, glede na osebne značilnosti udeležencev v nabavnem procesu (interesi, tveganje, spodbude).

Podjetje za segmentacijo svojih odjemalcev uporablja poslovna merila in jih razvršča po kriteriju usposobljenosti odjemalcev. Tržni segmenti podjetja so tako:

- Sistemski integratorji (SI angl. sistem integrators)
- Klučarji (LS angl. locksmiths)
- Profesionalni končni uporabniki (PEU angl. profesinonal end users)
- Poizvajalci vrat (OEM angl. Original Equipment Manufacturing)

Menim, da je segmentiranje odjemalcev glede na njihovo predvsem tehnično usposobljenost res najpomembnejši dejavnik, pri čemer bi bilo smotno upoštevati tudi velikost odjemalcev in njihovo pogostost nakupa oziroma njihovo naklonjenost. Kajti od odjemalca je odvisno, katero rešitev bo prednostno ponujal končnemu uporabniku. Nov izdelek Aperio za vzpostavitev celostne rešitve namreč zahteva tehnično usposobljenost odjemalcev in tesno sodelovanje med udeleženci nakupnega procesa, kar zahteva predvsem veliko časa. Glavni tržni segment za izdelek Aperio torej predstavljajo odjemalci, ki so tehnično dovolj usposobljeni in imajo razvite programske pakete, v katere lahko integrirajo nov izdelek. V nadaljevanju pa bi tržni segment razdelila predvsem glede na velikost odjemalca, saj je v fazi uvajanja izdelka na trg potrebno nameniti veliko časa za skupno vzpostavitev rešitve in menim, da je za podjetje smotno, da se sprva osredotoči na večje odjemalce, ki se vključujejo v večje projekte in njihovi nakupi predstavljajo višjo vrednost. Zato predlagam, da se podjetje sprva osredotoči na večje odjemalce, nato pa postopoma tudi na manjše, da maksimalno izkoristi tržne priložnosti.

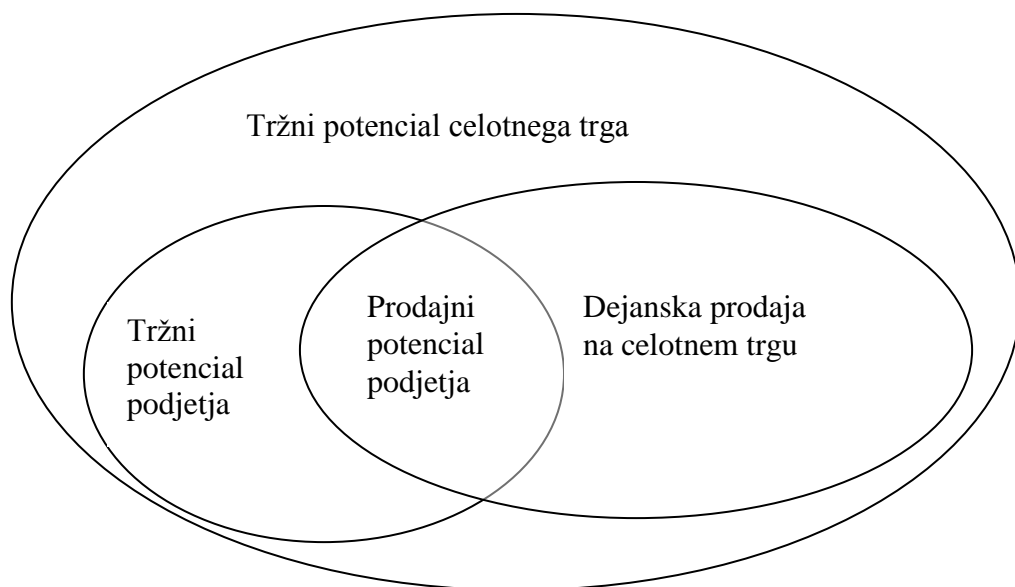
Torej ciljni segment za nov izdelek Aperio predstavljajo sistemski integratorji, ki zahtevajo kakovostne proizvode. Kot sem že omenila, v to skupino odjemalcev uvrščamo podjetja Siemens d.o.o., Špica International d.o.o., Četrta pot d.o.o., Tab Systems d.d., VTZ d.o.o., Jantar d.o.o. Skupna značilnost ciljnih odjemalcev je integriranje elektromehanskih izdelkov v sistem kontrole dostopa ter protivlomnega in požarnega varovanja v objektih. Glede na velikost odjemalca naj se podjetje sprva osredotoči na večja odjemalca, torej Siemens in Špica International, nato pa intenzivno predstavlja novo rešitev tudi manjšim odjemalcem. Nov izdelek Aperio omogoča odjemalcem enostavnejšo uporabo in hitrejšo in bolj enostavno

montažo v programske pakete, kar za odjemalce predstavlja večjo stroškovno učinkovitost. Trženje na podlagi odnosov predstavlja za ta segment veliko prednost, saj je za podjetje pomembno, da sodeluje z odjemalcem v celotni fazi izvajanja posameznega projekta.

4.2.2 Merjenje tržnega in prodajnega potenciala

V večini primerov je prodajni potencial manjši kot tržni potencial tudi v primeru, ko se izdatki za trženje v podjetju znatno povečajo v primerjavi s konkurenti, saj ima vsak konkurent določen stalni krog kupcev, ki se ne odzivajo na »snubljenje« in trženjska prizadevanja drugih podjetij (Grlica, 2006).

Slika 7: Grafični prikaz tržnega deleža podjetja



Vir: Z. Grlica, *Osnove trženja*, 2006, str.40

Kotler (2003, str.148-150) navaja dve metodi ocenjevanja tržnega potenciala določenega območja. *Metoda postopnega opredeljevanja trga* je primerna predvsem za ponudnike industrijskih izdelkov, medtem ko je za ponudnike izdelkov široke potrošnje bolj primerna *metoda večfaktorskega indeksa*. Za oceno tržnega potenciala je za izdelek Aperio primernejša prva metoda, ki zahteva določitev vseh potencialnih kupcev na določenem trgu in oceno njihovih potencialnih nakupov. V nadaljevanju sem tako segmentirala odjemalce in na podlagi ciljne skupine skušala oceniti prodajni potencial izdelka.

Potencialni kupci za nov izdelek so torej podjetja, ki sem jih vključila v ciljni segment. Za oceno tržnega potenciala potrebujem tudi oceno njihovih potencialnih nakupov. V nadaljevanju sem ocenila njihovo povpraševanje na podlagi dosedanje prodaje izdelkov, ki jih lahko nadomesti nov izdelek Aperio. Zaradi narave mikro panoge kontrole pristopa nisem

zasledila raziskav, ki bi mi omogočale drugačen pristop. S pomočjo globinskih intervjujev sem pridobila podatke, da je podjetje v letu 2010 z rešitvami, ki jih bodo v prihodnje lahko nadomestili s pomočjo izdelka Aperio opremilo skupaj 1.200 vrat. V podjetju ocenjujejo, da bodo s pomočjo novega izdelka v obdobju 5 let povečali prodajo za 25-30 %. Povečanje prodaje tovrstnih rešitev naj bi bil rezultat predvsem cenovno ugodnejše rešitve in enostavne montaže, ki bo omogočila opremo vrat tudi v prostorih, kjer do sedaj to ni bilo izvedljivo.

4.2.3 Tržno pozicioniranje izdelka

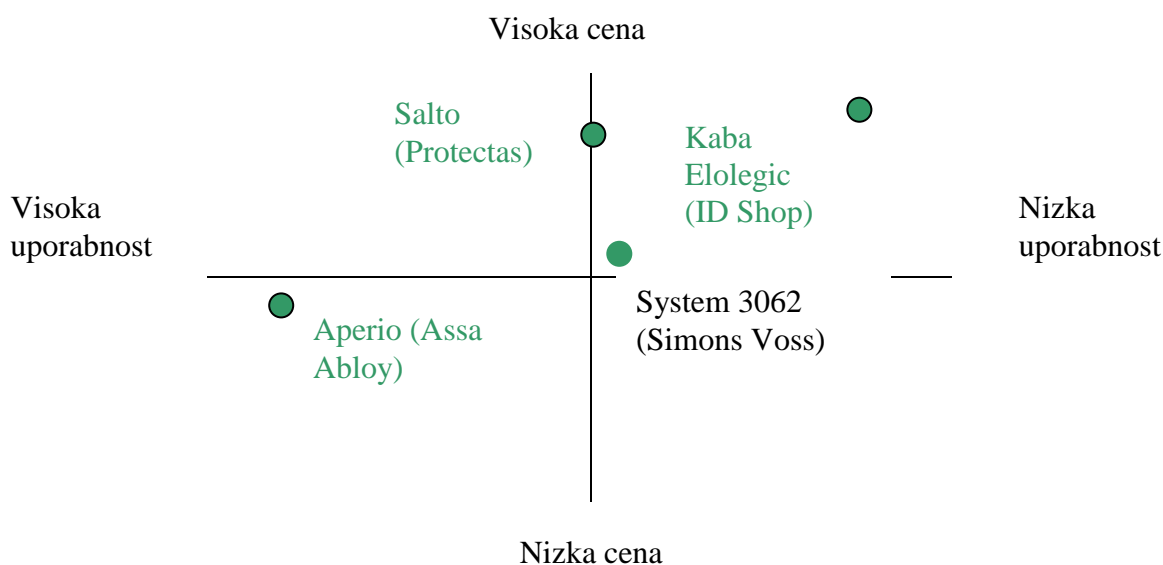
Po izbiri ciljnega trga in podrobnejši opredelitvi konkurentov je naloga podjetja, da pozicionira svojo ponudbo. Če podjetje želi, da bo zadovoljilo svojemu ciljnemu trgu, mora ustrezno pozicionirati svoj novi izdelek, da bodo lahko odjemalci zaznali njegovo podobo in edinstvenost. Podjetje Assa Abloy mora zato izpostaviti ključne prednosti izdelka in ga ustrezno pozicionirati, da ga bodo odjemalci lahko hitro ločili od ostalih izdelkov na trgu. Pozicioniranje namreč zahteva, da podjetje določi, katere in koliko razlik bo uporabilo za svoje ciljne kupce. Podjetje se lahko odloči, da bo izpostavilo eno samo prednost izdelka, lahko pa se odloči za kombinacijo strategij pozicioniranja. Pri pozicioniranju novega izdelka je smiselno izpostaviti njegove lastnosti, prednosti, uporabnost. Lahko pa pozicioniramo izdelek na osnovi uporabnika, vrste izdelka, glede na konkurenco in kakovost ter ceno izdelka Kotler (2003, str. 311-312).

Razlikovanje izdelka je osnova za pozicioniranje izdelka, zato mora podjetje oblikovati niz razlik, s katerim bo ponudba izdelka Aperio drugačna od ponudbe konkurentov. Na podlagi prednosti novega izdelka Aperio, se mi zdi smiselno, da je izdelek pozicioniran na podlagi kombinacij različnih strategij. Najpomembnejša strategija pozicioniranja bo temeljila na osnovi koristi za uporabnika. Nov izdelek Aperio ponuja rešitev, ki na trgu še ni prisotna. Izpostaviti je potrebno uporabnost novega izdelka, ki omogoča uporabniku zagotoviti kontrolo pristopa na vratih, na katerih drugače ni možno zagotoviti te funkcije.

Kot podlago za pozicioniranje naj navedem tudi prednosti novega izdelka, kot sta kakovost in enostavnost uporabe izdelka. Zaupanje v kakovost izdelkov podjetju Assa Abloy omogoča pozicioniranje novega izdelka v višji cenovni razred, kar sem prav tako upoštevala kot osnovo za pozicioniranje izdelka Aperio.

Odjemalci se odločajo za nakup izdelka, ki jim bo prinesel najvišjo dodano vrednost oziroma korist. Zato je pomembno, da se podjetje osredotoči na doseganje zadovoljstva odjemalcev in izpostavi lastnosti, ki bodo vplivale na njihovo zaznavo novega izdelka. Slika 8 prikazuje percepcijski zemljevid, ki prikazuje položaj novega izdelka Aperio in ostalih konkurenčnih izdelkov v panogi. Izdelke sem pozicionirala na podlagi uporabnosti izdelka (enostavna nadgradnja obstoječega sistema, enostavna montaža) in na podlagi cene (Aperio, interni podatki podjetja, 2010-2011).

Slika 8: Percepcijski zemljevid



Vir: Assa Abloy Slovenija. Interni podatki podjetja, 2011.

4.3 Trženjski splet za nov izdelek Aperio

Pri trženju visokotehnoloških izdelkov se pogosto pojavlja vprašanje, ali se trženje visokotehnoloških izdelkov razlikuje od trženja ostalih izdelkov. Po mnenju Bearda (1992, str.17) se strategije trženja med seboj razlikujejo glede na zastopanost posameznih sestavin v trženjskem spletu. Na tej osnovi navaja strategije, ki so za trženje visoko tehnoloških izdelkov najznačilnejše: *uravnotežena strategija*, *vrednost za denar*, *čista zmogljivost*, *široko trženje* in *čista kakovost*. S pomočjo raziskave je avtor prišel do ugotovitve, da skoraj 50 % podjetij uporablja uravnoteženo strategijo, za katero je značilno dokaj sorazmerno zastopanje sestavin trženjskega spleta.

Za izdelek Aperio menim, da je najbolj primerna strategija, ki jo avtor poimenuje vrednost za denar. Za to strategijo je značilno predvsem vpletenost več odločevalcev oz. vplivnežev v nakupni proces in daljši proces odločanja za nakup. Sodelovanje temelji na trdnih odnosih, predvsem pa je pomembno dobro informiranje odjemalcev o lastnostih in uporabnosti izdelka.

Trženjski splet praviloma sestavljajo izdelek, prodajni pogoji, tržne poti in tržno komuniciranje, kar predstavlja osrednji koncept povezovanja podjetja s trgom tudi v primeru trženja izdelkov visoke tehnologije. Beard (1992, str. 10) navaja še 4 sestavine trženjskega spleta, ki poudarjajo tehnološko naravnost podjetij: tehnična sposobnost izdelka, tehnične storitve, raven tehnične izboljšave in finančne storitve. Nadaljuje, da kar 50 % trženjskega spleta določata tehnična sposobnost izdelka in njegova cena. Tudi sama sem ugotavljala, da je velik dejavnik uspešnosti za izdelek Aperio predvsem poznavanje tehnične značilnosti izdelka

s strani odjemalca in končnega porabnika ter obveščenost o izdelku, ki vzbudi potrebo porabnika.

4.3.1 Izdelek

V trženju med organizacijami je izdelek najpomembnejša sestavina trženjskega spleta, s katerim organizacija dobaviteljica zadovolji potrebe organizacije odjemalke (Tavčar, 2005, str. 63). Stroški razvoja novih izdelkov so v vsakem primeru visoki, praviloma pa je življenjski cikel izdelka medorganizacijskega trženja daljši kot pri porabniškem trženju (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 340).

Z vidika odjemalca je v medorganizacijskem trženju pomembna predvsem kakovost izdelka, ki odraža stopnjo, do katere izdelek zadošča potrebam odjemalca. V primeru, da izdelek ni dovolj kakovosten in zanesljiv lahko odjemalcu povzroči visoko škodo, ki lahko vrednostno celo presega vrednost samega izdelka. Zato odločevalci v nabavnem procesu ne smejo spregledati ustreznosti izdelka, ki jo ponudnik lahko dokazuje s certifikati, atesti, ki ustrezajo tako zakonskim standardom kot tudi standardom, ki jih zahteva odjemalec. Na ta način odjemalci bistveno znižajo tveganje o neustreznosti izdelka.

Podjetje Assa Abloy je razvil novo rešitev Aperio, ki zagotavlja varnost in zanesljivost delovanja in ustreza standardom EN 1634. Osnovna funkcija izdelka je sprejemanje in oddajanje signalov na osnovi brezžičnega omrežja. Torej vzpostavlja brezžično komunikacijo s čitalcem kartic in programom, ki je nameščen v sistem, ki omogoča kontrolo pristopa. Ker izdelek deluje na osnovi brezžične komunikacije, omogoča odjemalcu enostavnejšo namestitvev in tehnološko bolj dovršeno delovanje. Nov izdelek tako nadomešča skupino izdelkov, ki so bili vgrajeni v opremo v prostoru, in omogoča, da sistem funkcionira brez dodatnih stroškov montaže. Ker je novo rešitev lažje namestiti, omogoča tovrstno kontrolo pristopa tudi tam, kjer brez brezžičnega omrežja ne bi bilo mogoče. Bistvo novega izdelka je višje zadovoljevanje potreb in pričakovanj odjemalcev, kar za podjetje predstavlja konkurenčno prednost pred tekmeci.

Ker je izdelek novost na trgu je potrebno vzbuditi porabnikove potrebe in ga pozicionirati tako, da bo porabnikom dostopen in zanimiv za uporabo. V ta namen je potrebno oblikovati strategijo trženja novega izdelka, ki temelji na trženjskih spremenljivkah, kot so cena, tržno komuniciranje, distribucija, kakovost izdelka.

Poglobljena raziskava o ključnih dejavnikih uspeha novih izdelkov, ki jo je izvedel Cooper (1994, str. 60) je pokazala, da je najpomembnejši dejavnik uspeha *izstopajoč izdelek*. Prav izstopajoč izdelek bo podjetju omogočal, da vzbudi porabnikove potrebe po tovrstni rešitvi. Zato podjetju predlagam, naj za izdelek Aperio izpostavi:

- edinstvene lastnosti za kupca, ki jih konkurenčni izdelek ne ponuja,
- boljše zadovoljevanje potreb, kot jih omogoča konkurenčni izdelek,
- kakovost izdelka, ki je sorazmerno boljša od konkurenčnega,
- ustrezno razmerje med ceno in zmogljivostjo izdelka,
- značilnosti izdelka, ki jih porabnik lahko zazna kot uporabne,
- vidne koristi, ki so za porabnika zelo očitne.

4.3.2 Cena in prodajni pogoji

Cene v medorganizacijskem trženju nimajo tako velikega vpliva kot v porabniškem trženju. Povpraševanje odjemalcev je namreč odvisno predvsem od povpraševanja končnih uporabnikov izdelka. S strani odjemalcev sta pomembna predvsem uporabnost in kakovost izdelkov. Za prodajne cene v medorganizacijskem trženju velja, da so manj enotne kot v porabniškem trženju. Odvisne so od specifičnosti in raznolikosti trajnostnega sodelovanja med ponudnikom in odjemalcem (Tavčar, 2005, str. 93).

Na oblikovanje prodajnih pogojev vplivajo različni dejavniki, ki lahko izhajajo iz okolja ali iz podjetja. Praviloma na oblikovanje pogojev vpliva velikost tržišča, intenzivnost konkurence, odnosi med udeleženci prodajno-nakupnega procesa, zakonske omejitve, stroški, ki jih ima podjetje z izdelkom. Končni prodajni pogoji pa so tudi odraz vplivov formalnih udeležencev (tržniki, produktni vodje, stroškovno računovodstvo, itd.) in vplivov interesnih udeležencev, ki imajo ob pogojih lastne interese v organizaciji (Hill & Hillier, 1977, str.112).

V manjših podjetjih določajo cene poslovodstvo in tržniki oz. prodajno osebje. V primeru hčerinskega podjetja Assa Abloy Slovenija morajo vodje poslovnih enot upoštevati okvirje določanja cen, ki jih postavijo vodje divizij. Podjetje se mora odločiti, kako naj pozicionira izdelek glede na kakovost in ceno ter kakšne cilje želi doseči z novim izdelkom Aperio. Glede na specifične lastnosti izdelka, ki odjemalcem omogočajo nižje stroške montaže in večjo uporabnost izdelka, ki omogoča opremljanje dodatnih vrat, predlagam, da podjetje določi ceno glede na kakovost izdelka. Zato predlagam, da se podjetje odloči za strategijo določanja cene na osnovi zaznane vrednosti odjemalcev. Na podlagi pogovora z vodjo poslovne enote SI ugotavljam, da imajo v podjetju izkušnje z odjemalci in končnimi uporabniki, ki se obrnejo na njih ob iskanju različnih rešitev in verjamejo, da jim bo podjetje omogočilo rešitev določenega problema. Menim, da občutek zanesljivosti pri odjemalcih omogoča podjetju postavljanje relativno visokih cen v zameno za visoko kakovost in zanesljivost izdelkov.

4.3.3 Prodajne poti

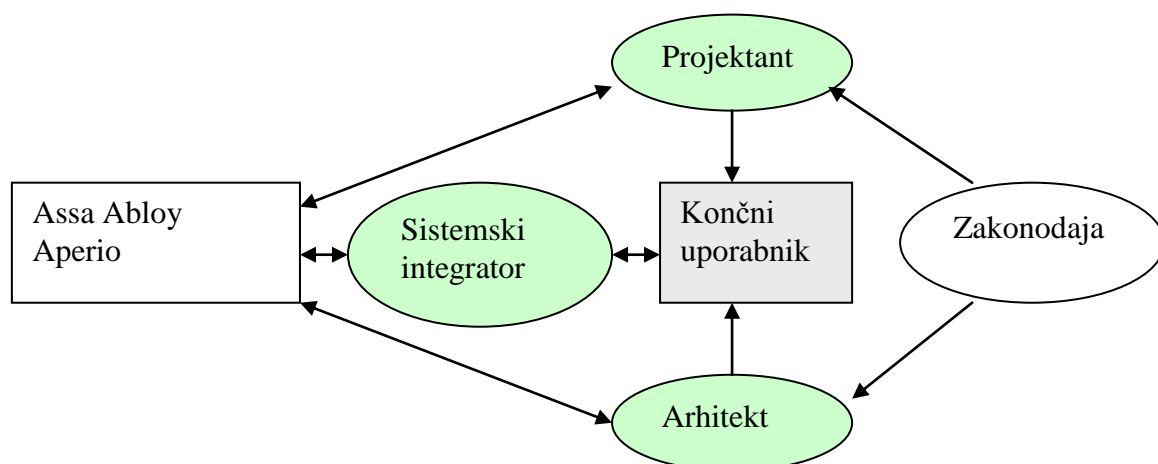
Prodajne poti so vse organizacije in deli organizacij, ki z izdelki, storitvami in informacijami povezujejo ponudnika in odjemalca. Odnos med ponudnikom in odjemalcem je ponavadi direkten zato so naloge tržnih poti usmerjene predvsem v pospeševanje prodaje in

vzdrževanje odnosa z odjemalci. Vpliv cene na nakupni proces v porabniškem trženju v medorganizacijskem trženju vse bolj nadomešča odnos z odjemalci, ki postaja ključni dejavnik uspešnosti poslovanja podjetja.

V medorganizacijskem trženju igra vse bolj pomembno vlogo trženje na podlagi odnosov. V podjetju Assa abloy Slovenija se poslužujejo kombinacije posrednih in neposrednih tržnih poti. Tudi za nov izdelek Aperio je za podjetje smotrno, da se odloči za neposredno in posredno trženje, pri čemer naj v nakupni proces vključuje tudi udeležence (projektante elektro inštalacij, arhitekti, investitorje), ki neposredno vplivajo na nakupni proces. Glede na kompleksnost novega izdelka in potrebno tehnično znanje za implementacijo celostne rešitve, je ključnega pomena sodelovanje in komunikacija neposredno z odjemalci. Prav vzpostavljanje interakcijskega odnosa med podjetjem in odjemalci omogoča podjetju, da dobi informacije s trga, ki so vodilo za nadgradnjo in prilagoditev končnega izdelka oz. rešitve.

Prodajni proces naj se aktivno odvija v več fazah (Slika 9). Bistvena je zaznava potrebe končnega uporabnika, za katerega podjetje izdelava novo rešitev. Za končne uporabnike je ključnega pomena cena, preizkušnost in kakovost izdelkov, zato morajo tržniki za nov izdelek Aperio oblikovati bolj agresiven tržno komunikacijski program, ki bo sporočal koristnost izdelka in njegovo uporabnost. Nov izdelek podjetje lahko trži preko treh kanalov, to so sistemski integratorji, arhitekti in projektanti. Vloga projektanta je tudi, da izdelava projekt za izvedbo del, v katerem natančno opredeli komponente, ki bodo vključene v projekt in bodo zadovoljevale uporabnikove potrebe. To je prva odskočna deska za tržnika, da neposredno sodeluje s projektantom in mu nudi strokovno pomoč pri načrtovanju kontrole pristopa, kamor bo lahko vključil tudi nov izdelek Aperio.

Slika 9: Prodajni proces za nov izdelek Aperio



4.3.4 Tržno komuniciranje

Sodobno trženje zahteva od podjetja več kot le dober izdelek, privlačno cenovno in prodajno politiko. Danes je nujno komuniciranje s tržiščem na način, da podjetja informirajo porabnike ne le o lastnostih izdelka, temveč o celotnem trženjskem spletu in podjetju kot celoti. Na medorganizacijskem trgu podjetja praviloma dobro poznajo svoje odjemalce, zato lahko tržno komuniciranje usmerijo na želje in potrebne informacije svojih ciljnih skupin. Usmerjanje, usklajevanje in izvajanje komuniciranja je ena ključnih dejavnosti tržnika in pomemben vir njegove moči. Če želi tržnik uspešno izbrati komunikacijske poti, predstavlja veliko prednost, če pozna vloge odločevalcev in vplivnežev v nakupem procesu.

- **Ciljne skupine**

Na podlagi dosedanjih ugotovitev in ocen so glavne ciljne skupine za tržno komuniciranje novega izdelka Aperio odjemalci, investitorji in projektanti ter ostali vplivneži, ki so dejavni v mikro panogi kontrole pristopa. Ciljno občinstvo so tako sistemski integratorji, ki bodo nov izdelek Aperio integrirali v svojo programsko opremo, projektanti, ki bodo pridobili nove razpisane projekte, potencialni odjemalci in celotni lokalni trg. Potrebno se je zavedati pomena zgodnjih kupcev in inovatorjev, pri katerih ima nov izdelek Aperio večjo možnost sprejetja. Prav projektanti in odjemalci, ki sodelujejo s podjetjem in imajo pozitivne izkušnje predstavljajo pomemben člen komunikacijskega procesa.

- **Opredelitev ciljev komuniciranja**

Osnovni cilj komuniciranja je, da podjetje odjemalce in porabnike prepriča o prednostih in kakovosti izdelka Aperio ter jim spodbudi občutek o potrebnosti izdelka. Porabnika je potrebno prepričati v nakup, ki bo zadovoljiv ali celo presegel njegova pričakovanja in tako bo podjetje doseglo, da bodo navdušeni porabniki tudi sami širili pozitivno ustno sporočilo.

- **Določitev proračuna**

Podjetje Assa Abloy Slovenija nima izdelanega marketinškega plana za njihove izdelke. Res je, da je namen trženjskega komuniciranja predvsem dolgoročno povečanje prodaje, pri čemer se podjetje v večji meri poslužuje le osebne prodaje. V podjetju imajo izdelane letne plane prodaje po posameznih skupinah izdelkov oziroma po posameznih poslovnih enotah. Predlagam, da podjetje določi proračun za trženjsko komuniciranje na osnovi prodajnih planov za nov izdelek Aperio. Višino proračuna lahko nato prilagaja dejanskim rezultatom prodaje in določi višino sredstev, ki jih je smotrno nameniti za trženjsko komuniciranje.

Kljub temu, da v podjetju niso naklonjeni trženjskemu komuniciranju, v nadaljevanju navajam predloge za izbiro komunikacijskih poti, ki so po mojem mnenju pomembni pri uvajanju novega izdelka na trg.

▪ **Izbira komunikacijskih poti**

Podjetje ima na voljo splet orodji za trženjsko komuniciranje: *oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in osebna prodaja* (Kotler, 2003, str.580). Pri izbiri komunikacijskih poti se tako podjetje lahko odloči za osebne in neosebne kanale komuniciranja.

- Oglaševanje

Do sedaj je podjetje namenjalo zelo malo sredstev in aktivnosti za promocijo. Za izdelek Aperio, ki je za trg povsem nov predlagam, da podjetje pripravi *predstavitveni katalog oz. brošuro*, ki bo porabniku ponujala informacije o izdelku. Predstavitveni katalog naj podjetje razpošlje svojim ciljnim skupinam in jih nato kontaktira o možnih dodatnih informacijah.

Spletna stran podjetja je prav tako zelo primeren prostor za izpostavitvev in informiranje o novem izdelku. Informacije o novem izdelku naj podjetje na svoji spletni strani locira na predstavitveno stran, kjer bo vzbudilo porabnikovo zavedanje o novem izdelku. Podjetje mora namreč omogočiti prepoznavnost novega izdelka, kar lahko stori s čim številnejšim prikazovanjem podobe ali imena novega izdelka.

V podjetju se na splošno ne poslužujejo *oglaševanja v tiskanih medijih*. Za boljšo prepoznavnost in učinkovitejše uvajanje novega izdelka predlagam, da podjetje v prihodnje vključi kakšen predstavitveni članek o novem izdelku tudi v tiskane medije, predvsem v strokovne, specializirane in poslovne revije. To so tehnične publikacije, kot so revije s področja nadzora in kontrole dostopa, tehničnega varovanja, za katere lahko pričakujemo visoko pokritost ciljnih skupin. Smotno se je osredotočiti tudi na poslovne publikacije, kot so revije Požar, Podjetnik, VIP, Kapital, Finance, ki pokrivajo širok krog bralcev, pri čemer nam je v interesu, da dosežemo investitorje, podjetnike in vplivneže, ki nastopajo v raznih institucijah, za katere je namenjen nov izdelek Aperio.

- Pospeševanje prodaje

S pomočjo orodij za pospeševanje prodaje želijo podjetja spodbuditi porabnike k hitrejšemu odzivu, učinki pa so ponavadi kratkotrajni in ne pripomorejo k dolgoročni naklonjenosti porabnikov.

Pri uvajanju novih izdelkov na trg se podjetja odločajo tudi o *vzorčnem modelu*, od katerega podjetje nima takojšnje koristi od prodaje, saj vzorčni model vzpostavijo praktično brez

zaslužka (npr. postavijo vzorčni kompleks, ki ga porabnik lahko uporablja, ob enem pa dovoljuje ogled možnim potencialnim kupcem). V mislih imam vzpostavitev celostne rešitve v sodelovanju z odjemalcem, s pomočjo katere bodo dobili tako odjemalci kot tudi porabniki boljšo predstavo o delovanju izdelka. Na vzorčnem modelu bo podjetje lažje predstavilo funkcije in uporabnost izdelka Aperio.

Menim, da je za nov izdelek priporočljivo organizirati *predstavitveni dogodek*, na katerega naj podjetje povabi vse glavne akterje, ki so lahko udeleženi v nakupnem procesu. Dogodka se bodo tako lahko udeležili strokovnjaki z različnih področji (odjemalci in potencialni odjemalci, projektanti, investitorji, javni uslužbenci, podjetniki), s katerimi bodo lahko tržniki navezali bolj osebni stik, ki je osnova medorganizacijskega trženja.

Podjetje ima možnost predstaviti izdelek Aperio tudi na *sejmih*, ki so odlična priložnost prav za predstavitve novih izdelkov podjetja. Sejma iz področja varnostnih sistemov v Sloveniji še ni bilo organiziranega. Podjetje Assa Abloy Slovenija bi lahko organiziralo tovrstni sejem, pri čemer bi bili morda previdni, da ne bi privabili nove konkurence na slovenski trg. Podjetje Assa Abloy in tudi slovenska podjetja Špica International, Siemens se udeležujejo in razstavljajo na mednarodnih sejmih s področja varnostnih sistemov v tujini (sejem varnosti Sicurezza 2010, IFSEC 2010).

- Odnosi z javnostmi

Tržniki bi morali danes bolj spretno izkoristiti pozicioniranje informacij o novem izdelku v strokovnih revijah in ostalih informativnih medijih. Te informacije porabniki zaznajo kot bolj objektivne od tistih, ki jih oglašuje podjetje samo. Podjetje naj zato posreduje članke in se dogovori za intervju o novem izdelku Aperio, saj ocena tretje osebe drugače vpliva na zaupanje porabnika v kakovost novega izdelka, kot ocenjevanje izdelka s strani podjetja samega.

Sponsoriranje športnih društev in družabnih dogodkov zahteva nekoliko več sredstev, zato predlagam, da se podjetje prednostno poslužuje ostalih komunikacijskih poti. Dobri odnosi z javnostmi vplivajo predvsem na graditev dobrega imena podjetja in nimajo večjega vpliva na trženje izdelkov ter na prodajni rezultat podjetja.

- Osebna prodaja

Prodajno osebje je eden izmed ključnih dejavnikov pri uspešnem uvajanju novega izdelka na trg. Osebna prodaja je najučinkovitejše orodje v procesu oblikovanja prepričanj in preferenc porabnika. Cilj prodajnega osebja je predvsem podrobnejše informirati porabnika o izdelku, pojasniti morebitne dvome, načine delovanja in uporabe izdelka in s tem vzbuditi potrebo porabnika po novem izdelku. Glede na zahtevnost izdelka z vidika vgradnje v sistem in

tehnične sestave izdelka menim, da je osebna prodaja za izdelek Aperio nujen sestavni del tržnih aktivnosti v podjetju.

- **Terminski načrt komuniciranja**

Čas uvajanja izdelka na trg je ključni dejavnik, ki vpliva na uspešnost izdelka, saj konkurenca hitro posnema nove izdelke, ki se pojavijo na trgu. Zato sem v nadaljevanju sestavila terminski načrt komuniciranja novega izdelka, ki bo programsko strnjen in stroškovno sprejemljiv, glede na dejstvo, da se v podjetju do sedaj niso veliko posluževali trženjsko komunikacijskih orodij. Pri sestavi terminskega načrta sem upoštevala, da se izdelek uvede na trg meseca maja.

Dva meseca pred uvedbo izdelka na trg naj podjetje predstavi nov izdelek na svoji spletni strani in informira svoje ciljne skupine o novem izdelku. V primeru, da se podjetje v tem času udeleži kakšnega sejma, predlagam, da najavi prihod novega izdelka.

V času uvedbe izdelka na trg naj podjetje izpelje intenzivno predstavitveno akcijo novega izdelka. Predstavitvene kataloge naj pošlje svojim ciljnim skupinam. Stroškovno bo najučinkovitejše pošiljanje predstavitvenega kataloga preko spletne pošte. Predstavitev novega izdelka v strokovnih revijah lahko podjetje izvede z dogovorom o intervjuju ali pa napiše predstavitveni članek o novem izdelku. Tovrstno oglaševanje za podjetje ne predstavlja visokih stroškov, pri čemer pokrije večji delež ciljne skupine. Posebno pozornost naj v podjetju posvetijo potencialnim odjemalcem, saj je izdelek tehnično zahteven in je potrebno pripraviti izobraževanje odjemalcev, kjer bodo dobili dodatne informacije o izdelku. Z odjemalci se je potrebno dogovoriti o sestavi celostne rešitve, ki bo omogočala predstavitev delovanja nove rešitve tako odjemalcem kot tudi končnim uporabnikom. Zaradi hitrega posnemanja konkurenčnih podjetij je ključno, da se podjetje v prvih mesecih osredotoči na odjemalce in potencialne odjemalce. V mesecu septembru pa naj podjetje organizira predstavitveno-družaben dogodek, kjer naj v sodelovanju z odjemalci predstavi nov izdelek in delovanje celostne rešitve potencialnim končnim uporabnikom in arhitektom ter projektantom, ki so vezna točka v nakupnem procesu.

V obdobju enega leta od uvedbe izdelka na trg naj podjetje spremlja odzive uporabnikov novih izdelkov in mnenja o tem, kako družba zaznava nov izdelek. V primeru, da v podjetju zasledijo pomanjkanje informacij ali napačno zaznavanje delovanja novega izdelka, naj v podjetju organizirajo dodatna srečanja in izobraževanja ključnih skupin.

SKLEP

Inovativnost je vir konkurenčnih prednosti in uspešnosti podjetja. Za podjetje, ki želi ohraniti svoj položaj na trgu, je ključnega pomena inoviranje na tehnološkem kot tudi na

organizacijskem področju. Podjetja se pogosto odločajo za razvoj novih izdelkov, ki jih tržijo predvsem obstoječim odjemalcem. Ponavadi gre za dopolnjevanje, nadgradnjo izdelka ali pa nov izdelek v celoti nadomešča obstoječi izdelek. Za raziskave in razvoj podjetja namenjajo veliko sredstev, kljub temu pa je uspešnost novih izdelkov še vedno zelo nizka (Montoya-Weiss & Calantone, 1994, str.764). Uspešnost novega izdelka je odvisna od številnih strateških in taktičnih odločitev, ki nastopajo v fazi razvoja izdelka in vse do faze uvajanja izdelka na trg. Za podjetje, ki je na trgu že prisotno, predstavlja uvajanje novega izdelka nižje tveganje, saj mu prisotnost omogoča večje zaupanje v meritve lastne dejavnosti (Cheverton, 2004, str.143).

V diplomski nalogi sem se usmerila predvsem na taktične odločitve, ki jih lahko podjetje spreminja in prilagaja tudi v kasnejših fazah življenjskega cikla izdelka. Na podlagi prebrane literature, raziskav na področju kontrole pristopa in internih podatkov podjetja sem analizirala ciljni trg in prodajni potencial za nov izdelek Aperio. S pomočjo analize slovenskega trga in informacij, pridobljenih s pomočjo globinskih intervjujev, sem prišla do ugotovitev, da je prodajni potencial za izdelek Aperio nizek. Z vidika mednarodnega podjetja, kot vodilnega na trgu elektromehanskih izdelkov, je prodajni potencial na slovenskem trgu praktično zanemarljiv. Zato lahko sklepam, da namerava podjetje uvesti izdelek na slovenski trg predvsem z razlogom, da pokrije dodatni delež trga in tako izkoristi ekonomije obsega.

Vsekakor pa je glavni namen delovanja podjetja pridobivanje donosnih poslov. Če podjetje želi uspešno približati nov izdelek potencialnim uporabnikom in jim vzbuditi potrebo po izdelku, mora premišljeno oblikovati svojo ponudbo. Pomembno je, da podjetje uskladi svoje strateške odločitve s taktičnimi, ki so pomembne pri oblikovanju sestavin trženjskega spleta. Zato sem v nalogi skušala podati priporočila za oblikovanje trženjskega spleta za izdelek Aperio, katerega sem uvrstila v skupino visoko tehnoloških izdelkov. Pri tem sem upoštevala dejavnike, ki vplivajo na uspešnost uvajanja novega izdelka in skušala podati čim boljše predloge za izvedbo tržno komunikacijskega programa, ki je vezni člen izdelka v fazi uvajanja na trg. Prava izbira tržno komunikacijskih orodij lahko skrajša fazo uvajanja izdelka na trg, ki po raziskavah predstavlja za podjetje kar 54 % vseh stroškov razvoja izdelka (Cooper in Kleinschmidt, 1988).

Številna razpoložljiva strokovna literatura in raziskave na področju uspešnosti novega izdelka so mi omogočale, da sem oblikovala teoretično podlago in cilje diplomske naloge. Pri preučevanju konkretnega primera pa sem naletela na pomanjkanje podatkov in analiz s strani podjetja, pri čemer sem se zaradi varovanja poslovnih podatkov (na željo podjetja) skušala čim bolj izogniti tudi navajanju vrednostno izraženih podatkov. Podjetje je v fazi priprave strategije uvajanja izdelka Aperio na slovenski trg in do sedaj še ni izvedlo raziskave trga ali kakršnekoli raziskave, ki bi mi bila v pomoč pri analizi trga. Na splošno je na področju mikro panoge kontrole pristopa zelo malo podatkov. Če želi podjetje maksimalno izkoristiti priložnosti, ki jih ponuja trg, je potrebno nenehno analizirati spremembe in novosti, ki se pojavljajo na trgu. V ta namen predlagam, da podjetje opravi poglobljeno analizo potencialnih

odjemalcev in končnih uporabnikov. Za tovrstno raziskavo je po mojem mnenju potrebno specifično znanje o tehnologiji in načinu delovanja novega izdelka, tako iz strani raziskovalca, kot iz strani udeležencev v raziskavi, kar predstavlja veliko omejitev pri raziskavi. Podjetju v nadaljevanju predlagam, da uredi akcijski plan strategije trženja, pri čemer naj se poslužuje tudi trženjsko komunikacijskih orodji, ki sem jih priporočila. Podjetje namreč do sedaj ni izvajalo marketinških akcij, s pomočjo katerih bi lahko vzbudilo zanimanje potrošnika o novem izdelku na trgu.

Na podlagi celotne analize trga in podjetja sem oblikovala priporočila za trženjski splet za nov izdelek. Sredstva namenjena za raziskave in analizo trga, v katerem podjetje deluje, predstavljajo velik strošek, zato je do neke mere razumljivo, da se podjetje Assa Abloy Slovenija še ni odločilo za izvedbo tovrstnih raziskav. Evropski trg za podjetje Assa Abloy AB predstavlja 46% celotne prodaje, pri čemer predstavlja delež prodaje na slovenskem trgu manj kot 1 %. Iz tega razloga bi podjetje težje upravičilo visoke stroške raziskav in analiz.

Za podjetje je smotrno, da na podlagi interakcijskega sodelovanja gradi odnose s poslovnimi partnerji in oblikuje rešitve, ki bodo zadovoljile želje in potrebe končnih uporabnikov. Glavni cilj tržno usmerjenih podjetij, kot je Assa Abloy Slovenija, mora biti po mojem mnenju ustvarjanje vrednosti v očeh končnega uporabnika izdelka, kar poudarjajo tudi številni avtorji. Prav iskanje vrednosti za končnega uporabnika pa naj bo izhodišče za vodenje cenovne politike za izdelek Aperio. Če povzamem po Adcocku (2000, str. 267), končni uporabniki želijo predvsem rešitve, ki predstavljajo večjo uporabnost in izboljšano korist. Tako lahko izdelek Aperio opredelimo kot uspešen v primeru, da končni uporabnik korist izdelka zazna kot pomembno in edinstveno. Trženjske aktivnosti, usmerjene k odjemalcu, omogočajo podjetju dosegati zastavljene prodajne cilje. Poslovna uspešnost novega izdelka je tako v veliki meri odvisna od strategije pristopa prodajnega osebja, ki predstavlja nov izdelek. Predlagam, da podjetje pri analizi uspešnosti izdelka Aperio z vidika uvajanja izdelka na trg upošteva zgoraj navedene ugotovitve. Le-te so lahko tudi podlaga oz. okvir pri prilagajanju trženjskega spleta in ostalih tržnih aktivnosti v fazi uvajanja izdelka na trg.

LITERATURA IN VIRI

1. Adcock, D. (2000). *Marketing Strategies for Competitive Advantage*. 1.izd. England: John Wiley&Sons
2. Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E. & Jindal R. (2010). Managing Sales Force Product Perceptions and Control System in the Success of New Product Introductions. *Journal of Marketing Research*, 10, 764-776
3. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990, January). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42–58.
4. Arago'n-Correa, J.A., Garcí'a-Morales, V.J. & Cordo'n-Pozo, E. (2007), "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 349-59.
5. Barczak, G., Griffin, A. & Kahn, K.B. (2009). Perspective: Trends and drives os success in NPD practises. *Journal of product innovation management*, Vol. 26, 3-23
6. Berry, L. (1995). Relationship Marketing of services- Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Acadamy of Marketing Science*, Greenvale, 23(4), str. 236-245
7. Bodlaj, M. (2009). *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – Konceptualni model in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
8. Bose, R. (2002), "Customer relationship management: key components for IT success". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 No. 2, pp. 89-97.
9. Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1995). Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *Academy of Management Review*. 20(2), 343-79
10. Cheverton, P. (2004). *Key account management*. 3.izd. Kogan Page
11. Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (2007). Winning business in product development: The critical success factors. *Industrial Research Institute, Inc.*, 52-66
12. Coote, L.V., Forrest, E.J. & Tam, T.W. (2003) An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships. *Industrial Marketing Management*, 32, 7, pp. 595–604.
13. Cohen, M.A., Eliashberg, J. & Ho, T.H. (1997). An Anatomy of a Decision-Support System for Developing and Launching Line Extensions, *Journal of Marketing Research*, 34(2), 117-129.
14. Coviello, N.E. & Brodie, R.J. (2001). Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they?, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16 Iss: 5, pp.382 - 400
15. Creating an Innovative Europe (januar, 2006), Aho Report. Najdeno 26. novembra 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/aho_report.pdf.

16. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
17. Dewar, R. D. & Dutton, J. E. (1986) The adoption of radical and incremental innovations - An empirical analysis. *Management Science*, 32, 1422-1433.
18. Debeljak, Ž., & Prašnikar, J. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
19. Dmitrović, T. *Strateško načrtovanje*. Najdeno 12. januarja na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/196180/NPD_2010-2011_Predavanje_1.pdf
20. Driva, H., Pawar, K.S., & Menon, U. (2000). Measuring product development performance in manufacturing organizations. *International Journal of Production Economics*, 63, 147–159.
21. Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, S. (1987, April). Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11–27.
22. Egbu, C.O., Henry, J., Kaye, G.R., Quintas, P., Schumacher, T.R. and Young, B.A. (1998), “Managing organizational innovations in construction”, in Hughes, W. (Ed.), *Proceedings of the 14th Annual Conference Association of Researchers in Construction Management (ARCOM)*, Reading, pp. 605-14.
23. Ekar, A. (2007). Trženje na podlagi odnosov kot dejavnik internacionalizacije (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Fagerberg, J. (2005). *Innovation: a guide to the literatur*. New Yourk: Oxford University Press Inc.
25. Ford, I.D. (1980). The development of buyer-seller relationship in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 19(5), 339-353
26. Griffin, A. & Page, L.A. (1996). PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management*. 13, 478-496
27. Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at tehnological innovatin typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19, PII S0737-6782(01)00132-1.
28. Gardner, D. M., Johnson, F., Lee, M. & Wilkinson, I. (2000). A contingency approach to marketing high tehnology products. *European Journal of Marketing*. 34, 9/10, 1053-1077
29. Grlica, Z. (2006). *Osnove trženja*. Interno gradivo za višješolski program Komercialist. Celje: Poslovno-komercialna šola Celje.
30. Gruner, K.E., & Homburg, C. (2000). Does customer interaction enhance new product success? *Journal of Business Research*, 49, 1–14.
31. Grunenwald, J. & Vernon, T. T. (1988). Pricing decisions making for high-tehnology products and services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 3, 61-70
32. Gržinič, B. *Trenutno stanje na področju investicij in gradbeništva*. Najdeno 6. januarja na spletnem naslovu <http://www.google.si/search?source=ig&hl=sl&rlz=&q=investicije+v+gradbeni%C5%A1tvo&aq=f&aqi=&aql=&oq>.

33. Hakansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach*, Chichester, Wiley.
34. Hill, R. W. & Hillier, T. J. (1977). *Organisational Buying Behavior*. MacMillan Ltd. London
35. Hoffman, D. L., Kopalle, P. K. & Novak, T. P. (2010). The »Right« Consumers for Better Concepts: Identifying Consumers High in Emergent Nature to Develop New Product Concepts. *Journal of Marketing Research*, 10, 854-865
36. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing*. London: FT Prentice Hall
37. Hrobat, B. Intervju z generalnim direktorjem Assa Abloy Slovenija, 04. februar. 2011
38. Hultink E. J., Griffin, A., Robben, H. S. J., Hart, S. (1998). In search of generic launch strategies for new products. *International Journal of Research in Marketing*. 15, 3, 269-285
39. Hunter, V. (1997). *Business to Business Marketing*. Lincolnwood: NTC Business Book
40. Hutt, M.D. & Speh, T.W. (2007). *Business Marketing Management: B2B*. International student edition.
41. Assa Abloy Slovenija d.o.o. (2011). Interni viri podjetja Assa Abloy Slovenija. Šenčur pri Kranju: Assa Abloy Slovenija d.o.o.
42. Assa Abloy AB. Letno poročilo podjetja Assa Abloy AB. Najdeno 16. decembra na spletnem naslovu <http://www.assaabloy.com/en/com/News/Press-releases/>.
43. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. 1.natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
44. John, A., & Snelson, P. (1990). Successful Product Innovation in UK and US Firms. *European Journal of Marketing*, Vol. 24, Št. 12
45. Kahle, D. (2007). Measuring sales potential. *American Salesman*, Vol. 52, 15-19
46. Kemp, R.G.M., Folkerling, M., De Jong, J.P.J. and Wubben, E.F.M. (2003), Innovation and Firm Performance, *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES)*, Zoetermeer.
47. Knight, K. E. (1967). Descriptive model of intra-firm innovation process. *Journal of Business*, 40, 478-496
48. Kotler, P. (1996). *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga
49. Kotler, P. (2003): *Marketing management*. Eleventh edition. New Jersey: Prentice Hall
50. Kriengsak, P., Rodney, A. S. & Sherif, M. (2008). The role of climate for innovation in enhancing business performance. The case of design firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol. 15 No. 5, 407-422
51. Laiderman, J. (2005). A structured approach to B2B segmentation. *Database Marketing & Customer Strategy Management*. Vol. 13, 1, 64-75
52. Lee, R. P., Chen, Q. & Lu, X. (2009). In Search of Platforms to Increase Market Responsiveness: Evidence from Foreign Subsidiaries. *Journal of International Marketing*, 17(2), 59-73
53. Liu, P., Chen, W., & Tsai, C. (2005). An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. *Technovation*, 25, 637-644.

54. Makovec Brenčič, M. (1998). Dejavniki konkurenčnosti v mednarodnem trženjskem okolju- včeraj, danes, jutri? *Akademija MM*, 2, 35-43
55. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba
56. Makovec Brenčič, M. *Nadgradite tradicionalno trženje z vlaganjem v odnose*. Najdeno 20. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.ecetera.si/nadgradite-trzenje-z-vpeljavo-odnosov>.
57. Metcalf, L. E., Frear, C. R., & Krishnan, R. (1992). Buyer–seller relationships: An application of the IMP interaction model. *European Journal of Marketing*, 26(2), 27–46.
58. McDonough, E., Kahn, K., & Barczak, G. (2001). An investigation of the use of global, virtual, and collocated new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 18,110–120.
59. McKenna, R. (1991). Relationship marketing. *Successful strategies for the Age of the Customer*, MA: Addison-Wesley.
60. Montoya-Weiss, M. & Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and Meta-Analysis. *Journal of product innovation.Management*. Vol.11, 397-417.
61. Morgan, R., M. & Hunt, S., D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*. Vol.58, 20-38.
62. Mulej, M. (1987). *Inovativno poslovanje*.Ljubljana: Gospodarski vestnik
63. Novak, M. (1993). *Razvoj izdelka od ideje do uvajanja na trg* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
64. Pauwels, K., Silva-Risso, J., Srinivasan, S. & Hanssens, D.M. (2004). New Products, Sales Promotions and Firm Value, With Application to the Automobile Industry. *Journal of Marketing*
65. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba
66. Pučko, D. (1994). *Strateško planiranje*. Radovljica: Didakta
67. Rackham, N. (1998). From Experience: Why Bad Things Happen to Good New Products. *Journal of Product Innovation Management*, 15(3), 201-207
68. Reday, P. A., Marshall, R. & Parasuraman, A. (2009). An interdisciplinary approach to assessing the characteristics and sales potential of modern salespeople. *Industrial Marketing Management*, 38, 838-844
69. Resnik, S. *Uspešnost uvajanja novega izdelka na trg je zelo težko predvidljiva*. Najdeno 3. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/uspesnost-uvajanja-novega-izdelka-na-trg-je-zelo-tezko-predvidljiva>.
70. Rosenau, M. (1996). *The PDMA Handbook of New Product Development*. New Yourk: John Wiley & Sons
71. Rozman, R. & Rusjan, B. (1996). *Organizacija (ravnanje) proizvodnje*. 1.natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
72. Rozina, U. Intervju s projektnim vodjem poslovne enote SI, Assa Abloy Slovenija, 04. februar 2011
73. SimonsVoss. *Products*. Najdeno 20.marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.simons-voss.com/System-3060.43.0.html?&L=1>.

74. Story, V., Hart, S. & O'Malley, L. (2009). Relational resources and competences for radical product innovation. *Journal of marketing management*. Vol.25, No. 5-6, 461-481
75. Tajnikar, M. (1993). *Pospeševanje podjetnosti in inovativnosti slovenske družbe z razvojem drobnega gospodarstva*. Zbornik: Managerski vidiki inovativnega poslovanja. Maribor: Naše gospodarstvo
76. Tavčar, M. I. (2005). *Trženje med organizacijami*. Zapiske predavanj za specialistični in magistrski študij, Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper
77. Thomas, R.J. (1993). *New Product Development*. New York: John Wiley and Sons
78. Ulaga, W. & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311-327
79. Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
80. Vrtač Škrjanc, D. (2004). *Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost novih izdelkov v slovenski kemijski industriji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
81. Završnik, B. & Jerman, D. (2003). Sestava marketinško komunikacijskega spleta na medorganizacijskem trgu. *Naše gospodarstvo*. 49(3/4). 273-285
82. Zhang, J., Di Benedetto, C. A. & Hoenig, S. (2009). Product Development Strategy, Product Innovation Performance, and the Mediating Role of Knowledge Utilization: Evidence from Subsidiaries in China. *Journal of International Marketing*, 17(2), 42-58