Analiza marketinške strategije inozemne kompanije na hrvatskom tržištu

Sokolović, Larisa

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:259973

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Larisa Sokolović

ANALIZA MARKETINŠKE STRATEGIJE INOZEMNE KOMPANIJE NA HRVATSKOM TRŽIŠTU

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2018.

Larisa Sokolović

ANALIZA MARKETINŠKE STRATEGIJE INOZEMNE KOMPANIJE NA HRVATSKOM TRŽIŠTU

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij poslovnog upravljanja

Kolegij: Strategijski marketing

Mentorica: doc.dr.sc. Dalija Kuvačić

Matični broj studenta: 0619415006

Karlovac, rujan 2018.

ZAHVALA

Zahvaljujem svim profesorima na suradnji te kvalitetnom pružanju znanja.

Posebno se želim zahvaliti mr.sc. Branki Mehulić koja je prihvatila temu ovog završnog rada, te mentorici doc. dr. sc. Daliji Kuvačić na stručnim savjetima, strpljenju i potpori koje mi je pružila i tako pomogla u njegovu završnom oblikovanju.

Veliko hvala Martini Kuharić, Nikolini Drači, Lidiji Tepeš-Golubić, Slavici Malinovoj, Domagoju Belošiću, Barbari Sabljić, Ivani Škaričić, Josipi Granić, Ani Turkalj i Amandi Galetić na nesebičnoj pomoći i savjetima.

Hvala kolegama na prekrasnim zajedničkim trenutcima i suradnji u izradi pristupnih radova i prezentacija.

I na kraju, zahvaljujem sestri, roditeljima, dečku i prijateljicama Vedrani Vračar i Ireni Gluhinić koji su bili uz mene tijekom studiranja pružajući mi veliku pomoć i podršku te me poticali na težnju ka sve višim ciljevima.

SAŽETAK

Osnovna namjera ovog završnog rada je ukazati na važnost strateškog marketinga koji primjenjuje marketinšku filozofiju u cilju transformiranja korporativnih ciljeva i poslovne strategije u konkurentnu tržišnu poziciju. Strateški marketing tržišno je orijentiran, vođen tržištem i okruženjem u kojem tvrtka djeluje. Uspješnom provedbom zadataka strategije marketinga moguće je ostvariti i temeljne ciljeve tvrtke, njen opstanak, rast i razvoj na tržištu što će se moći postići ako tvrtka spozna tržišne prilike, dobro odabere tržišni segment, provodi adekvatan razvoj marketinškog miksa i ako ima primjereno upravljanje marketingom nad provedbom svih poslovnih aktivnosti.

Pojam strateškog marketinga predstavljen je na praktičnom primjeru tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o. Tvrtka Miele trgovina i servis d.o.o. je kćer tvrtka renomiranog njemačkog proizvođača Miele & Cie. KG, čiji proizvodi su prvenstveno sinonim za kvalitetu. Konstantno se pridržavajući mota „Uvijek bolji“, na iznimno konkurentnom tržištu bijele tehnike, kompanija je osigurala poziciju premium brenda. Uz analizu marketinškog okruženja i tržišne pozicije, te odabrane marketinške strategije tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o., dobiva se uvid u njenu primjenu i značaj u poslovanju. Na kraju slijedi zaključak obrađene tematike.

KLJUČNE RIJEČI: strateški marketing, tržište, marketinški miks, tvrtka Miele d.o.o.

ABSTRACT

The main purpose of this graduation thesis is to point out the importance of strategic marketing that applies marketing philosophy in order to transform corporate goals and business strategy into a competitive market position. Strategic marketing is market-oriented, directed by the market and the environment in which the company operates. Successful implementation of marketing strategy tasks can also be achieved by the underlying goals of the company, its survival, growth and development in the market, which can be achieved if a company recognises market opportunities, selects a good market segment, conducts an adequate marketing mix and has an appropriate management of marketing over implementation of all business activities.

The concept of strategic marketing is presented in the practical example of Miele trgovina i servis Ltd. company. Miele trgovina i servis Ltd. company is a daughter company of a renowned German manufacturer Miele & Cie. KG, whose products are primarily synonyms for quality. Constantly adhering to the "Forever Better" slogan, in an extremely competitive household appliances market, the company has secured the premium brand position. With an analysis of the marketing environment and market position, and Miele's chosen marketing strategy Miele trgovina i servis Ltd. company has gained insight into its application and business significance. Finally, the conclusion of the discussed topic follows.

KEY WORDS: Strategic marketing, market, marketing mix, Miele trgovina i servis Ltd.

SADRŽAJ

1. UVOD……...…..……... 1

1.1. Predmet i cilj rada……....……..……..... 1

1.2. Izvori podataka, metode obrade i prikupljanja podataka……....……..... 1

1.3. Struktura i sadržaj rada…….....……. 1

2. STRATEŠKI MARKETING...……..……...……....……..... 2

2.1. Pojam strateškog marketinga..... 2

2.2. Marketinški miks..... 2

2.3. Strateški marketinški plan..... 4

2.4. Analiza marketinškog okruženja..... 5

2.4.1. Interno (unutarnje) okruženje..... 6

2.4.2. Eksterno (vanjsko) okruženje..... 7

2.4.3. SWOT analiza..... 9

2.5. Oblikovanje strategije marketinga..... 11

3. POVIJEST I RAZVOJ KOMPANIJE MIELE & CIE. KG..... 13

3.1. Miele kvaliteta i dizajn……...……...…...…….. 13

3.2. Misija i vizija……..…… 14

3.3. Zastupljenost i poslovni rezultati na globalnom tržištu ……...……..… 16

3.4. Miele Professional……..…… 18

3.5. Miele servisna služba……...…..……. 19

4. ANALIZA STANJA NA TRŽIŠTU BIJELE TEHNIKE……..... 22

4.1. Analiza prometa na malo…….....…….…..…….. 22

4.2. Analiza konkurencije……...…….....…….…… 25

4.2.1. Gorenje..... 26

4.2.2. Electrolux..... 28

4.2.3. Candy..... 29

4.2.4. Bosch..... 30

4.2.5. Beko..... 32

4.2.6. Whirlpool..... 33

4.2.7. Samsung..... 35

4.2.8. Končar..... 36
4.3. Analiza kupaca..... 38
4.4. Analiza vlastitog anketnog istraživanja..... 39
4.5. Analiza anketnih istraživanja tvrtke Miele d.o.o. 41
4.6. SWOT analiza tvrtke Miele d.o.o. 48
5. IZBOR I PRIMJENA ODABRANE STRATEGIJE TVRTKE MIELE d.o.o. 51
5.1. Strateški ciljevi..... 53
5.2. Izbor ciljnih skupina i pozicioniranje..... 55
5.3. Strategija proizvoda..... 56
5.4. Strategija cijena..... 60
5.5. Strategija distribucije..... 61
5.6. Strategija promocije..... 64
5.7. Vrednovanje strateškog marketinškog plana..... 66
6. ZAKLJUČAK..... 68
LITERATURA..... 70
POPIS VIZUALIJA..... 72
POPIS SLIKA..... 72
POPIS TABLICA..... 72
POPIS GRAFIKONA..... 72
POPIS PRIMJERA..... 73

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog završnog rada je predstavljanje i formuliranje marketinške strategije tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o. (u daljnjem tekstu: Miele d.o.o.).

Cilj rada je prikazati značaj pravilnog odabira marketinške strategije u aspektu suvremenog poslovanja i podloge za daljnji razvoj i sustavno usavršavanje.

1.2. Izvori podataka, metode obrade i prikupljanja podataka

Podatci za izradu rada prikupljeni su iz internih izvora tvrtke Miele d.o.o., intervjuiranjem voditeljice odjela marketinga, korištenjem različitih internetskih stranica, među kojima i internetske stranice tvrtke Miele d.o.o., kao i stručne literature iz područja marketinga, menadžmenta, upravljanja kvalitetom, te specijaliziranih časopisa s tematikom ugostiteljstva i turizma. Korištene su metode analize i sinteze, kao i deskriptivna metoda.

1.3. Struktura i sadržaj rada

Rad se sastoji od šest poglavlja razrađenih u više manjih potpoglavlja. U prvom uvodnom poglavlju, predstavljeni su predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja te njegova struktura i sadržaj. Drugo poglavlje obrađuje pojam i značaj strateškog marketinga općenito, dok se u trećem poglavlju predstavlja matična kompanija Miele & Cie. KG (u daljnjem tekstu: Miele KG). Nakon toga, u idućem poglavlju, slijedi analiza stanja hrvatskog tržišta bijele tehnike, anketna istraživanja i SWOT analiza. U petom poglavlju opisuje se strategija marketinga tvrtke Miele d.o.o., a u posljednjem slijedi zaključak.

2. STRATEŠKI MARKETING

2.1. Pojam strateškog marketinga

Strategija se može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva kompanije i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva.[1] U formuliranju strategije predlaže se da menadžeri trebaju uspostaviti balans mogućnosti eksternog tržišta s internim kompetencijama i resursima kompanije, menadžerskih osobnih vrijednosti i aspiracija. Strategija treba biti implementirana pomoću mobilizacije resursa, izlaganja vodstva i konfiguriranja primjerene organizacijske strukture, stimulativnog nagrađivanja i sustava kontrole.[2]

Marketing je proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanje njihovih cijena, promocije i distribucije da bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija.[3] Koncepcija marketinga je filozofija upravljanja marketingom koja drži da postizanje ciljeva organizacije ovisi o uočavanju potreba i želja ciljnih tržišta te pružanju željenih zadovoljstava na učinkovitiji i djelotvorniji način nego što to čini konkurencija.[4] Marketinški proces obuhvaća analizu marketinških prilika, odabir ciljnih tržišta, razvoj marketinškog miksa i upravljanje marketinškim naporima.[5]

Strategija marketinga je način ostvarivanja marketinških ciljeva na ciljnim tržištima pomoću plana kojim se identificira što se želi ostvariti u vezi s prodajom određenog proizvoda odnosno usluge i na koji se način u nekom razdoblju to želi ostvariti. Sadržava odluke o ukupnim troškovima marketinga, marketinškom miksu i o rasporedu marketinških djelovanja.[6]

2.2. Marketinški miks

Marketing razvija svoje načine djelovanja putem četiri marketinške funkcije: proizvod, cijena, distribucija i promocija, čijom optimalnom kombinacijom nastaje marketinški miks, kao osnova funkcioniranja marketinga.[7] Politika proizvoda sastavni je dio integralne poslovne politike kompanije i čini ključnu komponentu u programiranju njenog rasta i razvoja. Politika

[1] Buble, M. et. al: **Strateški menadžment**, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 3
[2] Buble, M. et. al: **Strateški menadžment**, op. cit., str. 4
[3] Previšić, J. i suradnici: **Osnove marketinga**, Adverta, Zagreb, 2007., str. 26
[4] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: **Osnove marketinga**, MATE, Zagreb, 2007., str. 16
[5] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: **Osnove marketinga**, op. cit., str. 24
[6] Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S.: **Ekonomski leksikon**, Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia, Zagreb, 2011., str. 892
[7] Renko, N.: **Strategije marketinga,** Naklada Ljevak**,** Zagreb, 2005.**,** str. 15

proizvoda u širem značenju i sadržaju aktivnosti podrazumijeva organiziranje, sustavno i kontinuirano vođenje procesa inoviranja proizvoda kompanije, što se zasniva na kontinuitetu marketinških istraživanja.[8]

Cijena u marketingu jedan je od najvažnijih instrumenata politike kompanije u marketinškom miksu, koja neposredno djeluje na financijske učinke poslovanja.[9] Distribuciju čine sve aktivnosti kompanije koje proizvod ili uslugu čine dostupnom ciljnim klijentima.[10] Zadaća promocije je stvoriti svijest o postojanju određenog proizvoda ili usluge na tržištu, izazvati interes za tim proizvodom ili uslugom, dati dodatne informacije o njemu, razvijati sklonost kupaca prema proizvodu ili usluzi i njegovati pozitivnu predodžbu o kompaniji.[11]

Ne postoji jedan marketinški put prema bogatstvu. Umjesto oslanjanja na neku glavnu razliku ili povjerenje, kompanija mora izraditi svoj vlastiti splet marketinških kvaliteta i aktivnosti. Biti operativno izvrstan nije isto što i imati jaku strategiju. Operativna izvrsnost može pomoći kompaniji da zadrži pobjedničko postolje neko vrijeme, ali ostale kompanije će ju vrlo brzo sustići ili čak prijeći. Porter smatra da kompanija ima jaku strategiju ako se neke točke bitno razlikuju od strategija konkurenata.

Pametne kompanije za marketing poboljšavaju svoje znanje o kupcima, tehnologiju povezanu s kupcima i nastoje razumjeti ekonomsko stanje kupca. Pozivaju kupce da sudjeluju u dizajnu proizvoda. Spremne su na izradu fleksibilnih tržišnih ponuda. Koriste ciljane medije i integriranu marketinšku komunikaciju za prenošenje konzistentne poruke kroz kontakt sa svakim kupcem. Koriste sve više tehnologije, kao što su videokonferencije, automatizacija prodaje, softver, web stranice, intranet i extranet.

Dostupne su sedam dana u tjednu, dvadeset i četiri sata dnevno na besplatnom broju za kupce ili putem e-maila. Sposobnije su identificirati profitabilnije kupce i uspostaviti različite razine usluga. Distribucijske kanale smatraju partnerima, a ne protivnicima. Ukratko, pronašli su načine na koje kupcima predstaviti svoju superiornu vrijednost. Premija ide onim kompanijama koje osmisle nove načine stvaranja, komuniciranja i isporuke vrijednosti svojim ciljnim tržištima. Može ih se zvati i marketinškim vizionarima.[12]

[8] Previšić, J. i suradnici: **Osnove marketinga**, op. cit., str. 155
[9] Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S.: **Ekonomski leksikon**, op. cit., str. 85
[10] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: **Osnove marketinga**, op. cit., str. 906.
[11] Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S.: **Ekonomski leksikon**, op. cit., str. 763
[12] Kotler P: **Kotler o marketingu**- Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, op. cit., str. 19

2.3. Strateški marketinški plan

Marketinški menadžeri se svuda oko sebe susreću s teškim odlukama. Moraju pažljivo odabrati ciljana tržišta, razviti optimalna obilježja proizvoda i prednosti, odrediti efektivnu cijenu i odlučiti o odgovarajućoj količini i raspodjeli prodaje i različitih budžeta za marketing. A te odluke moraju donijeti uz nepotpune informacije i u okruženju promjenjive tržišne dinamike.[13] Strategija marketinga fundamentalni je okvir koji obuhvaća sadašnje i planirane ciljeve, iskorištavanje resursa kompanije te njenu interakciju s tržištem, konkurencijom i ostalim faktorima okruženja.[14]

Segmentacija je strategija osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških programa kojima se namjerava podmirivati istovjetne potrebe i želje različitih segmenata potrošača. Nakon što se kompanije usmjere na određene segmente potrošača, upozoravanjem na pojedine značajke trebaju zauzeti povoljnu poziciju prema konkurentskim proizvodima i/ili kompanijama koje isto tako iskazuju namjeru podmirivanja potreba i želja tog istog segmenta.[15] Pozicija proizvoda je način na koji je proizvod definiran od strane potrošača vezano uz važne atribute - mjesto koje proizvod zauzima u svijesti potrošača u odnosu na konkurentne proizvode.[16]

Strategija marketinga je način ostvarivanja marketinških ciljeva na ciljnim tržištima pomoću plana kojim se identificira što se želi ostvariti u vezi s prodajom određenog proizvoda/usluge i na koji se način u nekom razdoblju to želi ostvariti.[17] Jedan od glavnih doprinosa modernog marketinga je pomoć kompanijama da uvide važnost preusmjeravanja svoje organizacije s pravca usredotočenog na proizvod prema pravcu usredotočenom na tržište i kupca.[18] Kompanije često izgube iz vida da se njihovo tržište svakih nekoliko godina promijeni. Strategija koja je prošle godine bila pobjednička, može ove godine biti gubitnička. Današnji ekonomski krajolik oblikovale su dvije moćne sile: tehnologija i globalizacija.[19]

Planiranje predstavlja osnovnu funkciju menadžmenta, jer je poslovni plan, kao konačni proizvod funkcije planiranja putokaz za svaku kompaniju te istovremeno i najefikasniji instrument interne kontrole. Menadžeri koriste planiranje kako bi identificirali i odabrali

[13] Kotler P: **Kotler o marketingu**- Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, Poslovni dnevnik, MASMEDIA, Zagreb, 2006., str. 8
[14] Renko, N.: **Strategije marketinga, op. cit.,** str. 16
[15] Previšić, J. i suradnici: **Osnove marketinga**, op. cit., str. 119
[16] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: **Osnove marketinga**, op. cit., str. 432
[17] Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S.: **Ekonomski leksikon**, op. cit., str. 892
[18] Kotler P: **Kotler o marketingu**- Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, op. cit., str. 9
[19] Kotler P: **Kotler o marketingu**- Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, op. cit., str. 13

prikladne ciljeve i mjere aktivnosti za kompaniju i kako bi odlučili kako alocirati resurse koje trebaju za postizanje tih ciljeva i ostvarenje tih akcija.[20]

Strategije marketinga realiziraju se kroz strateški marketinški plan koji obuhvaća:

- sažetak plana
- kratku povijest kompanije i poslovanja
- pregled tržišta i analizu situacije
- definiranje vizije i misije
- određivanje ciljeva
- SWOT analizu
- planiranje održive konkurentske prednosti
- izbor i oblikovanje odgovarajuće strategije marketinga
- uvođenje i primjenu strategije marketinga[21].

Vrednovanje uvedene strategije i strateškog marketinškog plana posljednji je korak u stvaranju i izgradnji odgovarajuće i kvalitetne strategije marketinga. Neki od najvažnijih kriterija koji se u toj fazi moraju razmotriti sljedeća su pitanja:

1) Je li strategija odgovarajuća u smislu jačanja postojeće pozicije kompanije?
2) Može li plan biti uspješno implementiran?
3) Jesu li razine rizika prihvatljive?[22]

2.4. Analiza marketinškog okruženja

Na oblikovanje bilo koje organizacije odnosno njezine strukture utječu brojni čimbenici organizacije. Organizacijska struktura svake organizacije rezultat je utjecaja čimbenika organizacije. Čimbenici čiji utjecaj prevladava u pojedinoj organizaciji, određuju i izbor pojedine organizacijske strukture primjerene baš toj organizaciji.[23] Današnju kompaniju karakterizira otvoren i dinamičan sustav, odnosno podložnost utjecajima iz okruženja s kojom je stalno u interakciji. Stoga se okruženje kompanije tretira kao set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put kompanije prema ostvarenju vlastitih ciljeva.[24]

[20] Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 180
[21] Renko, N.: **Strategije marketinga, op. cit.,** str. 30
[22] Renko, N.: **Strategije marketinga, op. cit.,** str. 402
[23] Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 209
[24] Buble, M. et. al: **Strateški menadžment**, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 15

2.4.1. Interno (unutarnje) okruženje

Interno okruženje organizacije čine varijable na koje kompanija može djelovati i može ih kontrolirati. Važan aspekt upravljanja internim okruženjem je koordinacija marketinških i svih ostalih aktivnosti u kompaniji.[25] Tehnološko okruženje su sile koje proizvode nove tehnologije putem stvaranja novih proizvoda i tržišnih prilika.[26] **Tehnologija** podrazumijeva proizvodne postupke koji uvelike utječu na organizaciju. Suvremena tehnika tj. proizvodna oprema, kao i novi tehnološki postupci, zahtijevaju novu, drugačiju podjelu rada i novu unutarnju organizaciju. Utjecaj tehnologije na oblikovanje organizacije najveći je u proizvodnji, premda izaziva promjene u cijeloj organizacijskoj strukturi.[27]

Veličina organizacije važna je u oblikovanju organizacijske strukture bilo koje organizacije. Izbor određenog oblika organizacije, kao i mnoga druga rješenja unutarnje organizacije, ovise upravo o veličini organizacije.[28] Organizacije u svom rastu i razvoju prolaze kroz različite faze koje čine **životni ciklus organizacije** tijekom kojeg doživljavaju uspone i padove te u svakoj fazi nailaze na neke prepreke koje moraju savladati ako žele opstati. Sposobnost odgovora na izazove, u pojedinim fazama životnog ciklusa organizacije, rezultira rastom i razvojem organizacije. U protivnom, organizacija umire.[29]

Ljudi, kao jedini živi element organizacije najvažniji su njezin čimbenik. Ljudi su ključan resurs svake organizacije. Pod ljudima, odnosno, ljudskim potencijalima misli se na sve zaposlene u organizaciji koje treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarenju ciljeva organizacije.[30] Proizvod je sve što se može ponuditi tržištu, sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, upotrebu ili potrošnju, čime se mogu zadovoljiti želje ili potrebe. Uključuje fizičke predmete, usluge, osobe, mjesta, organizacije i ideje.[31]

Proizvodi koje organizacija proizvodi ili usluge koje pruža, također su važan čimbenik organizacije. O vrsti proizvoda, odnosno usluga, ovisi izbor modela globalne organizacijske strukture organizacije, ali i organizacija pojedinih elemenata organizacijske strukture. Proizvod koji organizacija proizvodi utječe na organizaciju ovisno o različitosti proizvoda, količini proizvedenih proizvoda, načinu proizvodnje i namjeni.[32] **Lokacija** određuje doseg

[25] Previšić, J. i suradnici: **Osnove marketinga**, op. cit., str. 44
[26] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: **Osnove marketinga**, MATE, Zagreb, 2006., str. 107
[27] Sikavica, P.: **Organizacija**, op. cit., str. 234
[28] Sikavica, P.: **Organizacija**, op. cit., str. 248
[29] Sikavica, P.: **Organizacija**, op. cit., str. 256
[30] Sikavica, P.: **Organizacija**, op. cit., str. 266
[31] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: **Osnove marketinga**, op. cit., str. 34
[32] Sikavica, P.: **Organizacija**, op. cit., str. 270

tržišta zemljopisno, posebice ako su transportni troškovi visoki ili je priroda proizvoda takva da se ne može dugo skladištiti (npr. svježa hrana).[33]

Lokacija organizacije relativno je stabilna veličina. Ovisno o izboru lokacije, troškovi poslovanja neke organizacije svakako će biti veći ili manji što će uvjetovati brojne promjene i prilagodbe u njoj.[34] Značenje internog okruženja za kompaniju iznimno je veliko budući da je ono neposredno radno okruženje u kojem se događaju svi ključni procesi i događaji, bitni za njen opstanak i razvoj.[35]

2.4.2. Eksterno (vanjsko) okruženje

Eksterno okruženje kompanije uključuje ukupnost činilaca koji utječu na ostvarivanje strategije razvoja, a menadžment na njih ne ostvaruje nikakav ili pak neznatan utjecaj. Organizacijsko okruženje sastoji se od radnog i općeg okruženja. *Radno okruženje* čini skup uvjeta koji organiziraju dobavljače, distributere, kupce i konkurenciju, te utječe na menadžersku svakodnevnicu. *Opće okruženje* je skup tehnoloških, sociokulturnih, demografskih, političkih i globalnih uvjeta koji utječu na organizaciju i njeno radno okruženje.

Razina složenosti i brzina promjena u okruženju utječu na prilike i opasnosti s kojima se kompanija suočava. Menadžeri moraju naučiti kako da analiziraju uvjete u okruženju kako bi mogli efektivno reagirati na prilike i opasnosti. Menadžeri mogu pomoći svojoj organizaciji da se adaptira prema radnom i općem okruženju tako da se uključi u granično obuhvaćene aktivnosti. Te aktivnosti uključuju predstavljanje i zaštitu organizacije, proučavanje okoliša, obradu podataka i uspostavljanje odnosa unutar organizacije.[36]

Ekonomsko okruženje temeljni je okvir za djelovanje jer se kroz tu dimenziju indirektno prelamaju svi aspekti utjecaja na kompaniju, od utvrđene globalne i izabrane strategije, oblika vlasništva, zakona ponude i potražnje, politike zapošljavanja, sve do mjera monetarno-kreditne politike.[37] Svaka država svojim društvenim, političkim, pravnim i ekonomskim sustavom omeđuje rast, razvoj i način poslovanja svake kompanije na njenom području. Na svakom stranom tržištu različiti su društveni, politički, ekonomski i pravni sustavi, kultura i konkurencija. Obilježja ekonomskog okruženja određuju privlačnost zemlje kao destinacije za inozemne proizvode.

---

[33] Previšić, J. i suradnici: **Osnove marketinga**, adverta, Zagreb, 2007., str. 44
[34] Sikavica, P.: **Organizacija**, op. cit., str. 273
[35] Buble, M. et. al: **Strateški menadžment**, op. cit., str. 26
[36] Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, op. cit., str. 167
[37] Buble, M. et. al: **Strateški menadžment**, op. cit., str. 19

Analiza *makroekonomskog okruženja* daje uvid u stanje cjelokupne ekonomske situacije u nekoj zemlji, a provodi se analiziranjem ekonomskih pokazatelja kao što su bruto domaći proizvod, nacionalni dohodak, indeks industrijske proizvodnje, stupanj ekonomskog rasta, kretanje inflacije, stanje vanjskotrgovinske bilance, podatci o nezaposlenosti itd. Analiza *mikroekonomskog okruženja* otkriva obilježja i uvjete na tržištu određenog proizvoda, provodi se kao analiza izvora i vrste konkurencije, te utvrđivanjem konkretnih konkurentskih prednosti kompanije.[38]

Da bi organizacije bile uspješne njihov menadžment mora dobro poznavati osnovne ekonomske pokazatelje u okruženju u kojem posluju. Ti im pokazatelji određuju okvire poslovanja te mogućnost rasta i razvoja. Ako ih bolje poznaju, razumiju i predviđaju trendove i očekivanja, lakše će definirati svoju misiju, viziju i ciljeve koje će u većoj mjeri i ostvariti.[39] **Političko okruženje** specifično je u svakoj zemlji te nije statično. Često se političke promjene događaju nakon što je kompanija već nastupila, odnosno, za vrijeme njenog djelovanja na dotičnom tržištu. Politička stabilnost predstavlja ključnu varijablu koju treba procijeniti prije nastupa na inozemnom tržištu.

Stabilna politička situacija smanjuje rizike s kojima se poslovni subjekt suočava na inozemnom tržištu. Stoga je pažljivo istraživanje, upoznavanje i praćenje političkog okruženja nužno prije odluke o nastupu u inozemstvu. Pravni sustav je skup pravila ili zakona koji reguliraju ponašanje i procese u državi. Državno pravni sustav ima ogroman značaj u međunarodnom poslovanju. Zakoni reguliraju poslovnu praksu, definiraju način transakcije poslovanja kao i obveze ponašanja svih sudionika poslovnog procesa.[40] Otvorena, demokratska i tržištu orijentirana društva, kao obilježja određenog političkog sustava, pogoduju organizacijama da se razviju i iskažu sve svoje sposobnosti i kreativne potencijale. U suprotnom ih sputavaju, ograničavaju i onemogućuju u djelovanju.[41]

Tehnologija označava sveukupno znanje o načinu na koji se stvari obavljaju te utječe na to kako se smišljaju, proizvode, distribuiraju i prodaju dobra i usluge. Utjecaj tehnologije vidi se u novim proizvodima, strojevima, alatima, materijalima i uslugama. Neke od koristi tehnologije su: veća proizvodnost, viši standardi življenja, više slobodnog vremena i veća raznovrsnost proizvoda. Tehnološko unapređenje može se sastojati od nove stvaralačke

[38] Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, op. cit., str. 169
[39] Sikavica, P.: **Organizacija**, op. cit., str. 290
[40] Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, op. cit., str. 170
[41] Sikavica, P.: **Organizacija**, op. cit., str. 297

primjene poznatih modela ili racionalnijeg iskorištavanja postojećih tehnoloških uređaja, materijala, radne snage ili organizacije.[42]

Iako nove tehnologije zamjenjuju stare, jer stvaraju nova tržišta, prodaju i profite, one mogu izazvati znatne troškove za kompaniju. Naime, neke nove tehnologije teško se prihvaćaju na tržištu, a ponekad je potrebno i dugo vremensko razdoblje. Metode tržišnih istraživanja i predviđanja tehnološkog razvitka važna su sredstva smanjivanja rizika.[43]

Kulturu čini sustav vrijednosti i normi koje su prisutne među ljudima i zajedno predstavljaju stil života. Vrijednosti podrazumijevaju apstraktne ideje o tome što grupa vjeruje da je dobro, pravedno i poželjno. Vrijednosti su pretpostavke o tome kakve bi stvari trebale biti. Norma podrazumijeva socijalna pravila i vodiče koji propisuju prikladno ponašanje u određenim situacijama. Društvo se odnosi na grupu ljudi koja dijeli zajedničke vrijednosti i norme.[44] Da bi organizacije bile uspješne moraju poznavati ne samo organizacijsku kulturu nego i kulturu svoje lokalne zajednice, nacionalnu kulturu te kulturu zemalja u kojima posluju.[45]

2.4.3. SWOT analiza

Strategija kao sredstvo ostvarivanja ciljeva organizacije, da bi bila uspješna, mora poći od analize stanja u kojem se organizacija nalazi kao i vizije gdje želi stići. Neravnoteža između postojeće strateške pozicije u kojoj se nalazi te željene strateške pozicije organizacije, naziva se strateški jaz kojeg svaka uspješna strategija mora premostiti. U tu svrhu dobro može poslužiti SWOT analiza – tehnika koja omogućuje odabir strategije koja je u skladu s misijom i ciljevima organizacije.[46] Ponekad se uz analizu kompanije i okruženja upotrebljava i kao alat za samoprocjenu menadžera, vrednovanje timova, projekata, funkcija ili pojedinih proizvoda.[47]

SWOT analiza temelji se na analizi unutarnjih čimbenika organizacije - **snaga** (engl. Strenghts) i **slabosti** (engl. Weaknesess) te elemenata okruženja – **prilika** (engl. Opportunities) i **prijetnji** (engl. Threats). Analiza pomaže pri izradi organizacijske strategije tako da iskoristi snage i prilike, a ukloni slabosti i prijetnje. Ako u tome bude uspješnija, izabrana će strategija voditi ostvarenju organizacijskih ciljeva. Strategija mora biti rezultat analize vanjskog okruženja i same organizacije.

---

[42] Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, op. cit., str. 171
[43] Renko, N.: **Strategije marketinga,** Naklada Ljevak, Zagreb, 2005., str. 167
[44] Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, op. cit., str. 171
[45] Sikavica, P.: **Organizacija**, op. cit., str. 300
[46] Sikavica, P.: **Organizacija**, op. cit., str. 226
[47] Buble, M. et. al: **Strateški menadžment**, op. cit., str. 76

Porterov proces definiranja strategije može se shvatiti kao svojevrsna razrada, odnosno, provedba SWOT analize, gdje se traže odgovori na tri temeljna pitanja: 1. Što organizacija sada radi? 2. Što se događa u okruženju organizacije? 3. Što organizacija treba raditi? Temeljem valjanih odgovora na pitanja i onoga što u sebi uključuju, organizacija može definirati odgovarajuću strategiju za uspješno ostvarivanje svojih ciljeva.[48]

Strateška revizija sadrži čitavo bogatstvo podataka različite vrijednosti i pouzdanosti. SWOT analiza te podatke razlučuje kako bi ukazala na one ključne, proizašle iz unutarnje i vanjske revizije. Broj tih podataka je dovoljan za odašiljanje snažne poruke te oni pokazuju na što bi se kompanija morala usredotočiti.[49]

Menadžeri moraju uočiti glavne **prilike i prijetnje** s kojima se njihova kompanija suočava. Svrha analize jest prisiliti menadžera da predviđa važne događaje koji bi mogli utjecati na kompaniju. Ne zahtijeva svaka prijetnja istu pažnju, odnosno zabrinutost. Menadžer bi trebao ocijeniti vjerojatnost pojave svake od prijetnji te potencijalnu štetu koju bi mogla nanijeti. Zatim bi se morao usredotočiti na najvjerojatnije i najštetnije prijetnje te se unaprijed pripremiti da se s njima suoči.

Prilike se pojavljuju kada zbivanja u okruženju pogoduju snagama kompanije. Menadžer bi trebao ocijeniti svaku priliku s obzirom na njezinu potencijalnu privlačnost te vjerojatnost za uspjeh kompanije. Kompanije rijetko pronalaze idealne prilike koje se savršeno poklapaju s njihovim ciljevima i resursima. Razvoj prilika uključuje rizike. Kad ih procjenjuje, menadžer mora odlučiti, opravdava li ih očekivana zarada. Određena zbivanja i razvoj u okruženju mogu biti i prijetnja i prilika, ovisno o snagama kompanije.[50]

Prilike su sve situacije u okruženju kompanije koje mogu podržati ili povećati potražnju za proizvodima ili uslugama koje nudi te djeluju stimulativno na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Prijetnje su sve nepovoljne situacije u okruženju kompanije koje mogu ugroziti ili usporiti ostvarenje organizacijskih ciljeva te ugroziti njenu vitalnost.[51]

Snage kompanije uobičajeno je identificirati u obliku onoga što kompanija posjeduje, a vodi povećanju njene konkurentnosti. Snage proizlaze iz opipljivih (opreme, poslovnih zgrada…) i neopipljivih resursa kompanije (organizacijske kulture, strukture, strategije, intelektualnog

[48] Sikavica, P.: **Organizacija**, op. cit., str. 226
[49] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: **Osnove marketinga**, op. cit., str. 58
[50] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: **Osnove marketinga**, op. cit., str. 58
[51] Buble, M. et. al: **Strateški menadžment**, op. cit., str. 68

kapitala). Slabosti su sve ono što kompaniji nedostaje i zbog čega je njena konkurentnost inferiorna, a realizacija ciljeva manja od očekivanja.[52]

Snage i slabosti u SWOT analizi ne sadrže sve odlike kompanije, već samo one koje se odnose na ključne čimbenike uspjeha. Popis koji je predug ukazuje na nedovoljnu usredotočenost te nemogućnost utvrđivanja onog što je važno. Snage i slabosti su relativne, a ne apsolutne. Lijepo je biti dobar u nečemu, ali to može biti slabost ako je konkurencija jača.[53] Snage, slabosti, prilike i prijetnje potrebno je staviti u vremensku dimenziju pa tako snage i slabosti predstavljaju sadašnjost temeljenu na prošlosti, a prilike i prijetnje budućnost temeljenu na sadašnjosti i prošlosti.[54]

2.5. Oblikovanje strategije marketinga

Među najvažnijim su čimbenicima koji utječu na oblikovanje organizacije vizija, misija i ciljevi organizacije. Svaki od njih treba promatrati s aspekta utjecaja na organizaciju tj. s aspekta promjena koje izazivaju u njoj.[55] Izuzetno je važno da organizacija primjenjuje odgovarajuću strategiju s obzirom na kategorije kupaca kojima se obraća. Organizacije moraju pronaći tržišne niše kojima je namijenjena konkretna strategija. Uspješna strategija svake organizacije mora biti unikatna i neprepisiva jer samo tako organizacija može biti bolja od svoje konkurencije. [56]

Osnovni je cilj strategije marketinga izgraditi konkurentsku prednost kojom će kompanija postići profitabilnu i održivu poziciju u odnosu na konkurenciju koja se nalazi na tržištu. Kada kompanija posjeduje mogućnosti i sposobnosti da zadovolji potrebe potrošača bolje nego što to čini konkurencija, kaže se da posjeduje konkurentsku prednost.[57]

Konkurentska prednost se prije svega postiže diferencijacijom proizvoda i usluga (imenom, ugledom proizvođača, privlačnim pakiranjem, drukčijim pristupom kupcu i sl.) tako da kupac odmah prepoznaje diferencirani proizvod, a drugi proizvodi (iako slični) nisu mu prava zamjena.[58] Prvi je korak analiza konkurencije: proces prepoznavanja ključnih konkurenata, vrednovanje njihovih ciljeva, strategija, prednosti i slabosti i uobičajenih reakcija; te odabir konkurenata koje treba napasti ili izbjegavati. Drugi je korak razvijanje konkurentskih

[52] Ibid.
[53] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: **Osnove marketinga**, op. cit., str. 58
[54] Renko, N.: **Strategije marketinga,** op. cit., str 65
[55] Sikavica, P.: **Organizacija**, op. cit., str. 216
[56] Sikavica, P.: **Organizacija**, op. cit., str. 227
[57] Renko, N.: **Strategije marketinga,** op. cit., str 45
[58] Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S.: **Ekonomski leksikon**, op. cit., str. 399

strategija koje snažno pozicioniraju kompaniju u odnosu na konkurenciju i kompaniji daju najveću moguću stratešku prednost.[59]

Pojam održive konkurentske prednosti zasniva se na konkurentskoj prednosti koja je održiva tijekom dugog vremenskog razdoblja. Održivu konkurentsku prednost konkurencija nije u stanju lako preuzeti ili imitirati. Ona je toliko snažna i jedinstvena da pridonosi iznadprosječnoj veličini profita, a tek je to dovoljno za daljnji razvoj kompanije.[60]

Michael E. Porter opisuje konkurentsku strategiju kao poduzimanje ofenzivnih ili defenzivnih akcija radi stvaranja jedinstvene, obranjive pozicije u industriji/djelatnosti. Odgovarajuća strategija jedna je od generičkih strategija kojima je Porter osuvremenio poglede na raspoložive strategije poslovne organizacije, pa tako i na one marketinške.[61]

1) *Strategija troškovnog vodstva* - konkurentska prednost temeljena na niskim troškovima postiže se usmjeravanjem na relativno standardizirane proizvode ili usluge sa znatnim potražnim potencijalom u koncentriranim industrijama.[62]
2) *Strategija diferencijacije* – svodi se na oblikovanje ili prilagodbu poslovnih aktivnosti i asortimana kojima se kompanija može na bolji način razlikovati od svoje konkurencije. Diferencijacijom treba kupcima nuditi nešto jedinstveno i osobito vrijedno za njih, što im drugi proizvođači u industriji ne mogu ponuditi. Mogućnost postavljanja premijske cijene bit je diferencijacije. Kompanija ima prostor za postavljanje veće cijene od drugih industrijskih suparnika budući da kupci opažaju veću vrijednost njenih proizvoda ili usluga. Što je veća cijena koju su kupci spremni platiti u odnosu prema cijeni standardnog proizvoda, veća je i razina diferencijacije kompanije.[63]
3) *Strategija fokusiranja* – organizacije nastoje ostvariti konkurentsku prednost fokusiranjem na specifičnu ciljnu skupinu potrošača, segment proizvodne linije, geografski segment tržišta ili jedno lokalno područje. Strategija fokusiranja usmjerena je na usko tržišno područje.[64]

[59] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: **Osnove marketinga**, op. cit., str. 494
[60] Renko, N.: **Strategije marketinga,** op. cit., str 47
[61] Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N.: **Osnove strateškog marketinga**, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 173
[62] Buble, M. et. al: **Strateški menadžment**, op. cit., str. 144
[63] Buble, M. et. al: **Strateški menadžment**, op. cit., str. 147 -149
[64] Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N.: **Osnove strateškog marketinga**, op. cit., str. 178

3. POVIJEST I RAZVOJ KOMPANIJE MIELE & CIE. KG

Kompanija Miele KG je vodeći svjetski proizvođač premium kućanskih aparata za područja kuhanja, pečenja, kuhanja na pari, hlađenja/zamrzavanja, aparata za kavu, perilica posuđa i rublja te usisavača za prašinu. Uz aparate za kućansku upotrebu tu su i perilice posuđa, perilice i sušilice rublja za komercijalnu upotrebu, kao i za čišćenje, dezinfekciju i sterilizaciju medicinskih materijala i laboratorijskog staklenog pribora (Miele Professional). Kompanija je osnovana 1899. godine i danas ima osam tvornica u Njemačkoj i po jednu u Austriji, Češkoj, Kini i Rumunjskoj.

U poslovnoj godini 2017/18, koja je završila 30.06.2018., ostvaren je promet u vrijednosti oko 4.100.000.000 €, od kojeg je 70 % ostvareno izvan Njemačke. U gotovo 100 zemalja Miele KG ima vlastite prodajne tvrtke ili uvoznike. Ovu obiteljsku kompaniju vodi već četvrta generacija obiteljskih nasljednika i zapošljava diljem svijeta 20.098 ljudi (stanje sa 30.6.2017.), od toga 11.225 njih u Njemačkoj. Sjedište kompanije je u Güterslohu, pokrajina Vestfalija u Njemačkoj.[65]

3.1. Miele kvaliteta i dizajn

Od osnivanja 1899. godine, kompanija Miele KG slijedi svoj moto "Immer Besser" što podrazumijeva ulaganje svih napora da bude "Uvijek bolja" u usporedbi s ostalim proizvođačima, ali i u odnosu na samu sebe. Za kupce to znači mirnu savjest, da su donijeli dobru odluku - vjerojatno za čitav život.[66] Prateći osnovnu poslovnu filozofiju kompanija Miele KG iznimno puno ulaže u razvoj, ispitivanja i napredak, budući da je jedino na taj način moguće zadovoljiti kriterije potrošača. Proizvodnja uvijek boljih i komfornijih uređaja uvjetuje i stalni napredak proizvodnih procesa, jer da bi se ostvarila Miele kvaliteta i trajnost, potrebno je napraviti i revolucionarne pomake u izradi, pa je tako kompanija Miele KG vlasnik mnogih patenata u proizvodnim procesima.

Jedino je optimalnom kombinacijom inovativnosti i koncepta izrade moguće korisnicima ponuditi adekvatna rješenja i kvalitetne uređaje.[67] Više od 100 godina vrijedi: Na kompaniju Miele KG se može osloniti, njeni uređaji neće iznevjeriti. Kao jedini proizvođač u branši, ispituje svoje proizvode poput perilica rublja, sušilica, perilica posuđa ili pećnica na trajnost dužu od 20 godina. Miele kupci diljem svijeta ostaju vjerni brendu Miele i preporučuju ga

[65] Miele Sustainability Report 2017.
[66] Miele trgovina i servis d.o.o., www.miele.hr (6.11.2017.)
[67] Superbrands Ltd.: **Superbrands**, Knjiga print d.o.o., Zagreb 2010., str. 82

dalje. Ne pristaju na kompromise po pitanju pouzdanosti i dugotrajnosti. Kompanija Miele KG stoji iza savršenih rezultata uz minimalnu potrošnju energije. To vrijedi za higijenu i nježnu njegu rublja, podova i posuđa kao i raznovrsne doživljaje užitka pri kuhanju i pečenju. Razlog su mnoge inovativne značajke, koje imaju samo Miele proizvodi. Dokaz su nebrojena osvojena prva mjesta na ispitivanjima proizvoda diljem svijeta.

Bilo da je riječ o klasičnom okretnom biraču, decentnom senzoru ili zaslonu osjetljivom na dodir, rukovanje Miele uređajima jednostavno je i zabavno. Dodatak su, u kuhinji ili prilikom pranja, mnogobrojni praktični i pouzdani automatski programi sa „Jamstvom uspjeha“ te mnogo ljubavi prema detaljima. Miele proizvodi vole čiste oblike i bezvremensku eleganciju. Velika pažnja se pridaje dizajnu uređaja. Miele kupci uživaju i u posebnom tretmanu: jamči se brz i učinkovit servis, koji je višestruko bio proglašen najboljim u branši.

Osim što se prepoznaje na svih pet kontinenata, u mnogim zemljama Miele je omiljeni brend na tržištu. Na domicilnom njemačkom tržištu Miele je čak 2013. odabran među svim branšama za najbolju marku proizvoda svih vremena. Takav brend otkriva nešto i o svojim korisnicima: Miele kupci postavljaju velike zahtjeve na učinak i ekološki aspekt uređaja. Tko kupuje Miele, pokazuje svoju osviještenost kvalitete i stila.[68]

Osnovnu kompetenciju kompanije Miele KG čine vlastiti razvojni odjel i vlastita proizvodnja elektroničkih komponenti za uređaje što pruža mogućnost ostvarivanja gotovo svih zamisli i zahtjeva tržišta. Prisutnost u cijelom svijetu, milijuni zadovoljnih korisnika, veliko povjerenje kupaca te iznimno visok postotak onih koji iznova kupuju Miele proizvode, jasan su znak da je Miele KG kompanija budućnosti. Kompanija Miele KG to shvaća vrlo ozbiljno pa tako i dalje namjerava ulagati puno truda, vremena i financijskih sredstava u izradu uvijek boljih uređaja za kućanstvo i profesionalnu upotrebu.[69]

3.2. Misija i vizija

Misija je razlog postojanja organizacije. Ona opisuje vrijednosti organizacije, njezine težnje i razloge postojanja. Dobro definirana misija osnova je za razvoj ciljeva i planova organizacije. Izjava o misiji često se usredotočuje na tržište i kupce.[70] Vizija označava poželjnu sliku budućeg stanja organizacije, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Vizija daje smjernice prema kakvoj budućnosti treba stimulirati

[68] Miele trgovina i servis d.o.o., www.miele.hr (6.11..2017.)
[69] Superbrands Ltd.: **Superbrands**, op. cit., str. 83
[70] Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 220

razvitak i što čini srž organizacije koju treba sačuvati. Razvijajući viziju, razvija se svijest o tome zašto, gdje i kako će se organizacija i njezini konkurenti natjecati u budućnosti.[71]

Moto kompanije ostao je isti tijekom godina: „*Immer besser - forever better – uvijek bolji",* što se najbolje očituje kroz kontinuirana istraživanja u svrhu poboljšanja performansi uređaja, koji se ujedno diče njemačkim inženjeringom i europskom proizvodnjom. Misija kompanije Miele KG je širi pogled na viziju, te ujedno osigurava i njeno samorazumijevanje:

„Mi stvaramo sjajna iskustva redefiniranjem izvrsnosti svaki dan, posvuda. Ovdje smo da postignemo najviše zadovoljstvo kupaca, prodaju, distribuciju i servis koji su okrenuti budućnosti te najviši dojam brenda!"

U kreiranju Miele vizije pomažu i Miele zaposlenici. Slijedom toga, stare vrijednosti ostaju i u novim uvjetima današnjice i budućnosti. *"Miele je najželjeniji svjetski premium brend kojemu se najviše vjeruje"*[72], vizija je kompanije Miele KG.

Svi Miele zaposlenici poznaju viziju, te je se i pridržavaju u svim svakodnevnim aktivnostima i razvijaju je kako bi kompanija i dalje bila uspješna. Kako je ova vizija utkana u svakodnevno poslovanje kompanije i kako je promišljaju zaposlenici:

- Svijet je naše tržište. Imamo na umu da će bilo što mi uradimo biti vidljivo našim kupcima i uspoređivano s vodećim brendovima širom svijeta.
- Kao predvodnik kvalitete, naš brend je izgradio uspjeh na povjerenju. Što god radili, imamo na umu da ništa nije teže nego zaraditi i ništa nije lakše nego se slomiti.
- Jer iznad i izvan kvalitete, kupci će odabrati ono što im je uistinu poželjno i privlačno.
- Dopuštamo brendovima iz drugih grana industrije da nas potaknu da postanemo još bolji.[73]

Na putu do realizacije ove vizije, kompanija se suočava s današnjim glavnim izazovima. To uključuje velike događaje koji utječu na kompaniju u različitim stupnjevima, kao što su klimatske promjene, prijelaz na obnovljive izvore energije, demografske promjene, nedostatak resursa i nedostatak kvalificirane radne snage. Kompanija se fokusira na proizvodnju kućanskih aparata za kuhinju, praonicu rublja i za njegu podova, kao i strojeve za upotrebu u komercijalnim aplikacijama i medicinskim ustanovama ("Miele Professional"). Strateška vizija je postati omiljeni industrijski brend na svim relevantnim tržištima.

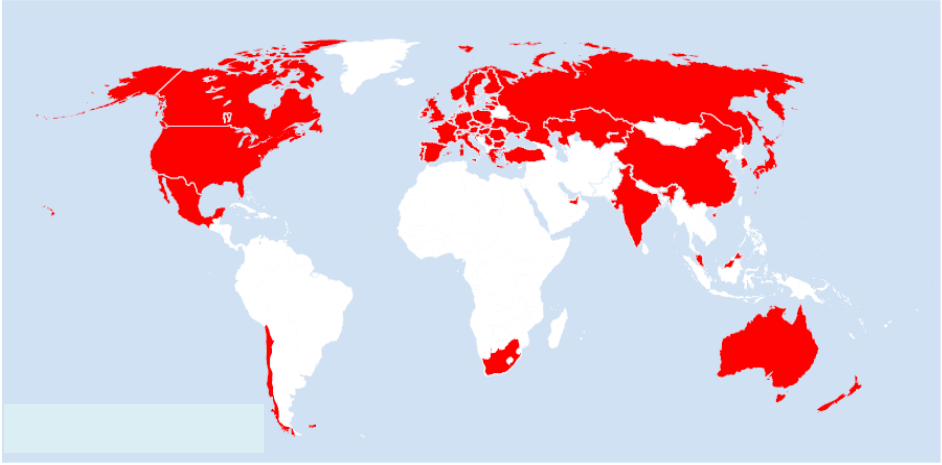
[71] Buble, M. et. al: **Strateški menadžment**, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 86
[72] Arhiva tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.
[73] Intervju s voditeljicom odjela marketinga tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.

Ta vizija služi kao cilj Mieleove politike održivosti koja glasi: "Prema mišljenju kupaca i svih ostalih relevantnih dionika, Miele KG je najodrživija kompanija u industriji, na svim tržištima." Da bi se taj cilj postigao, Miele KG je surađivala sa svojim dionicima u sveobuhvatnoj analizi materijalnosti koja je u početku provedena 2011. i kasnije ažurirana 2014. godine i definirala sljedeća područja djelovanja: proizvodi, lanac opskrbe, procesi/proizvodnja, zaposlenici i društvo. U okviru ovih područja djelovanja, kompanija Miele KG je uspostavila ciljeve i inicijative, kao i ključne pokazatelje uspješnosti za mjerenje svog uspjeha.[74]

3.3. Zastupljenost i poslovni rezultati na globalnom tržištu

Kvaliteta, trajnost, jednostavnost korištenja, inovativnost i dizajn, samo su neke od karakteristika Miele uređaja koje ih čine iznimno poželjnima na svim svjetskim tržištima.

Slika 1. **Zemlje s Miele prodajnim podružnicama**



Izvor: Miele Business Report 2016/17

Tablica 1. **Globalni razvoj prodaje i broja zaposlenih**

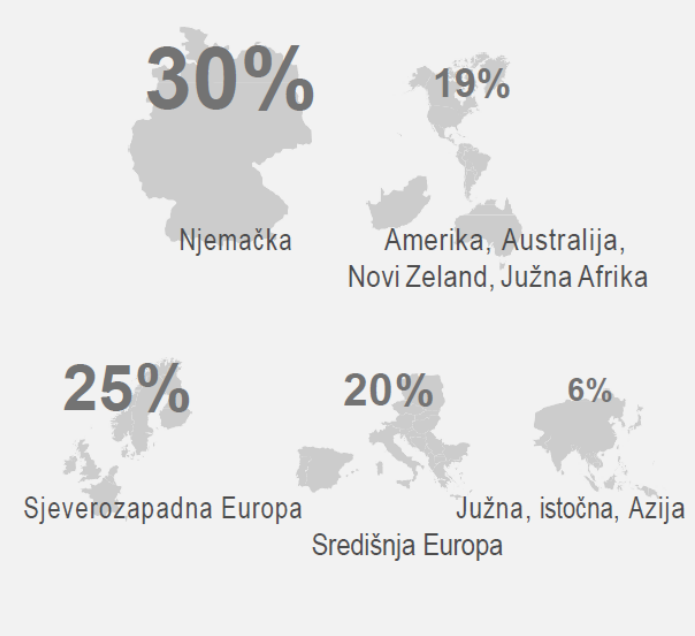
	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Globalni prihod (u bilijunima EUR)	3,15	3,22	3,49	3,71	3,93
od toga u Njemačkoj	0,95	0,98	1,03	1,10	1,18
Godina za godinom - promjena	+ 3,8%	+ 2,2%	+ 8,3%	+ 6,4%	+ 5,9%
Broj zaposlenih	17.251	17.660	17.740	18.370	19.465
od toga u Njemačkoj	10.379	10.411	10.350	10.326	10.888
Godina za godinom - promjena	+ 3,2%	+ 2,4%	+ 0,5%	+ 3,5%	+ 6,0%
					Brojke sa 30.6.2017.

Izvor: Miele Sustainability Report 2017

[74] Miele Sustainability Report 2017

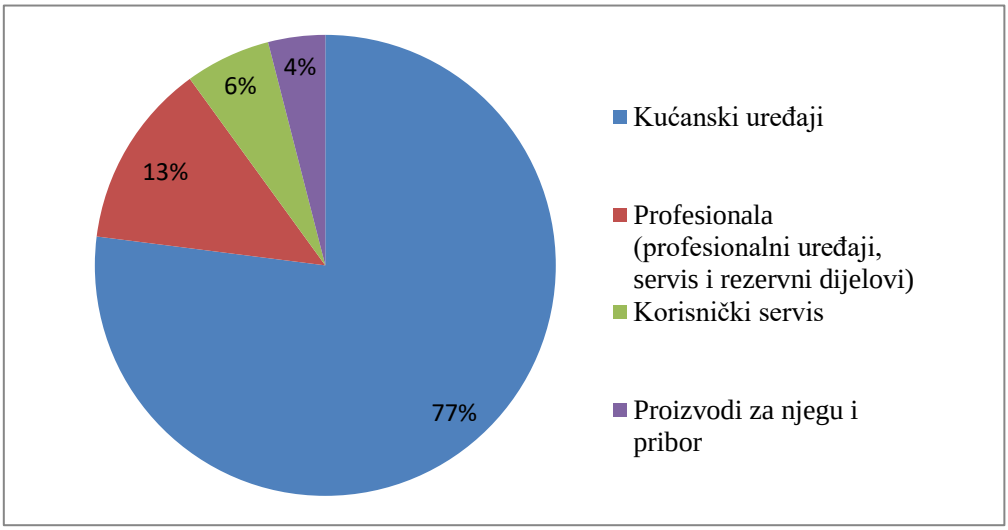
U poslovnoj godini 2015./2016. prodano je 5.596.000 uređaja za kućanstvo te 96.000 profesionalnih uređaja.

Slika 2. **Prodaja po regijama**



Izvor: Miele Sustainability Report 2017

Grafikon 1. **Prodaja po poslovnim segmentima**



Izvor: Miele Sustainability Report 2017

Kako bi se ovi uređaji približili i hrvatskim potrošačima, 2004. godine osnovana je tvrtka Miele trgovina i servis d.o.o., jedini uvoznik Miele uređaja za područje Hrvatske i Bosne i Hercegovine. Tvrtka Miele d.o.o je 28. travnja 2008. otvorila i prvu Miele Galeriju u

Hrvatskoj (današnjeg naziva Miele Experience Center; u daljnjem tekstu: MEC) te napravila još jedan bitan iskorak u pozicioniranju unutar premium brendova, omogućivši svima zainteresiranima da na jednom mjestu saznaju sve što su željeli znati o Miele uređajima.[75]

3.4. Miele Professional

Miele Professional program sastoji se od praoničke opreme, perilica posuđa, te perilica (termo-dezinfektora) laboratorijskog staklenog pribora i medicinskih instrumenata. Pranje, sušenje, glačanje - optimalno čišćenje i perfektna završna obrada rublja su odlučujući preduvjeti za njegovano gostoprimstvo u hotelskim i gastronomskim objektima. Prikladni kapaciteti uređaja koji za svaku potrebu jamče najvišu mjeru ekonomičnosti. Profesionalna usluga za zadovoljne goste – s perfektno njegovanim rubljem u bilo kojem trenutku kao faktorom ugode: čisti stolnjaci i salvete su važni zaštitni znakovi njegovane gastronomije, a u hotelu program ugode započinje u divnoj posteljini i ugodno mekom frotiru u kupaonicama i wellnessima.

To postavlja visoke zahtjeve na čišćenje i njegu rublja, koji se mogu optimalno ispuniti u vlastitim praonicama. Profesionalni Miele praonički uređaji, individualno usklađeni na stvarne potrebe manjih ili većih pogona, su ekonomično rješenje za hotelijere i gastronome koji žele predvidjeti troškove. S uređajima za pranje i dezinfekciju, specijalnim postupcima obrade i priborom optimalno usklađenim s primjenom, Miele nudi opsežna sustavna rješenja za analitički čistu obradu različitog laboratorijskog stakla. Sustavna rješenja omogućavaju ponovljive rezultate ne samo kod jednostavnih nego također kod vrlo zahtjevnih primjena u područjima organske, anorganske i fizikalne kemije, biologije, mikrobiologije, u bolničkim laboratorijima, u farmaciji, industriji živežnih namirnica ili kozmetičkoj industriji.

Povrh standardiziranih rješenja, Miele stručnjaci u suradnji s osobljem laboratorija razrađuju individualna rješenja, orijentirana na primjenu.[76] Uređaji Miele Professional linije postavljaju standarde u optimizaciji učinkovitosti u odnosu na troškove i utjecaj na okoliš. Odabir Miele Professional uređaja odluka je u korist vrhunskih performansi kvalitete i učinkovitosti. Uređaji pouzdano ispunjavaju očekivanja na dnevnoj bazi što dokazuje i povjerenje Miele korisnika. Prema anketnom istraživanju, 96% korisnika izjavljuje da bi se i pri sljedećim kupnjama opet odlučili za Miele proizvode. Miele kao obiteljska kompanija, sada već u

[75] Superbrands Ltd.: **Superbrands**, op. cit., str. 82
[76] Miele trgovina i servis d.o.o., www.miele-professional.hr (20.11.2017.)

četvrtoj generaciji, izgradila je pouzdan imidž koji proizlazi iz osjećaja odgovornosti prema proizvodima i procesima, zaposlenicima, poslovnim suradnicima i okolišu.[77]

3.5. Miele servisna služba

Putem guste mreže vrlo dobro školovanih Miele tvorničkih servisnih tehničara moguće je osigurati kratke putove dolaska i s time najbrža moguća vremena reakcije, kako bi korisnici nakon kratkog vremena mogli ponovno potpuno uživati u svojim uređajima. Miele tvornički servisni tehničari opremljeni su ne samo potrebnim znanjima, nego također alatom i rezervnim dijelovima, individualno usklađenima njihovom području rada. Potrebni rezervni dijelovi isporučuju se tijekom noći izravno u servisno vozilo. Sa specijalnom, za Miele uređaje razvijenom, PC-dijagnostikom greške na uređajima se brzo pronalaze. Preko 90% svih servisnih slučajeva rješavaju se već kod prve posjete.

Miele tvornička servisna služba zaposjeda već puno godina prvo mjesto kao najbolja servisna služba (utvrđeno od strane ServiceBarometer AG, München).

Slika 3. **Najbolji servis u Njemačkoj**



Izvor: Miele trgovina i servis d.o.o., www.miele.hr (13.3.2018.)

Tvornička servisna služba kompanije Miele KG osvojila je 1. mjesto u brzini izvedbe, u pridržavanju dogovorenih termina, u dostupnosti servisne službe, u ljubaznosti suradnika pri telefonskom preuzimanju reklamacija, kao i njihovim stručnim savjetima i rješavanju molbi putem telefona.[78] Kvaliteta usluge Miele servisne službe redovito se kontrolira preko Miele upitnika upućenog klijentima te se potvrđuje istraživanjem od strane neovisnog instituta. To vrijedi za Miele proizvode kao i za Miele tvorničku servisnu službu. Miele servisni tehničari su u izravnom kontaktu s krajnjim klijentima. Njihova slika, njihov nastup i obavljeni rad su bitan sastojak imidža kompanije Miele KG širom svijeta.

[77] **Restaurant & Hotel**- stručni magazin za ugostiteljstvo i turizam, godina XVI-broj 92 (3/2017)-lipanj 2017., str 31

[78] Utvrđeno od strane ServiceBarometer AG, München

Izvršena kvaliteta kod popravaka, održavanja, savjetovanja u vezi s upotrebom uređaja, prodaja opreme i potrošačkih artikala i savjetovanja u vezi s novom kupnjom, odnosno zamjenskom kupnjom za uređaje moraju ispunjavati visoka očekivanja Miele klijenata.

Identificirana su tri faktora u ponašanju Miele ambasadora koji imaju velik učinak na klijentov doživljaj: pristojnost, profesionalnost i pozitivan stav na telefonu, tijekom servisnog posjeta, te u slučaju prigovora. Ovo također uključuje stav koji prikazuje spremnost na pomoć i najvišu razinu poštovanja prema klijentima. Miele zaposlenici kao i Miele servisni partneri su profesionalci u pogledu brenda i njegovih proizvoda. Savršeno su organizirani kako bi neprekidno ispunjavali i premašivali očekivanja svojih klijenata. Profesionalizam također znači da održavaju svoja obećanja i predstavljaju sliku pouzdanosti.

Samo kroz uvjerljivu vlastitu servisnu službu kompanija Miele KG je dugoročno u stanju ispunjavati visoka očekivanja klijenata i značajno direktno utjecati na njihove odluke o kupnji.[79] Komunikacija s Miele klijentima, važan je element klijentovog doživljaja. Identificirana su četiri važna elementa komunikacije s klijentima koja bi trebala biti vodič za komunikacijske manire Miele zaposlenika: individualizirana komunikacija, aktivno slušanje, transparentnost i fokus na klijenta. Cilj je u potpunosti razumjeti potrebe i želje klijenata. Stoga je vrlo važno slušati sve što oni govore.

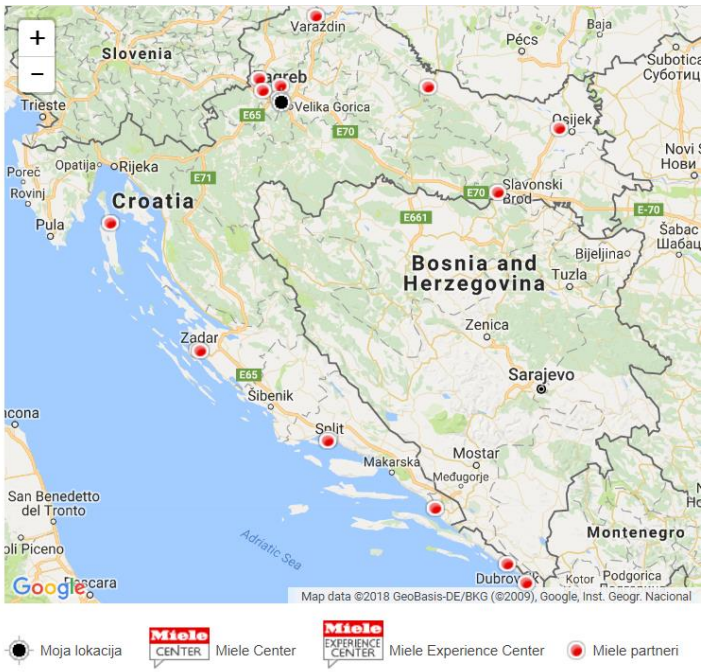
Nakon toga, postavljajući prava pitanja, može se razumjeti i pronaći zadovoljavajuće rješenje. Način komunikacije uvijek je prilagođen klijentima i njihovim željama. Izbjegava se korištenje kompliciranе tehničke komunikacije, želi se klijentima pružiti relevantne informacije i poštivati njihove želje. Fokusira se na dobrobit klijenta umjesto da se govori o osobinama proizvoda. To uključuje informiranje o napretku u rješavanju njihovih upita. Od velike je važnosti komunicirati s klijentima na individualnoj bazi i pružiti relevantne informacije svakom klijentu.[80]

U okviru tvrtke Miele d.o.o., sa sjedištem u Zagrebu, Buzinski prilaz 32 posluje i vlastita Miele servisna služba. Tvrtka Miele d.o.o. stavlja vlastitu servisnu službu u službu trgovačkog partnera. Trgovački partner ima na raspolaganju cijelu organizaciju servisne službe za kupce: koja radi u njegovo vlastito ime, za njegove kupce, bez troškova za njega.

[79] Arhiva tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.
[80] Aneks 4 Ugovora o Miele ovlaštenom servisnom partneru

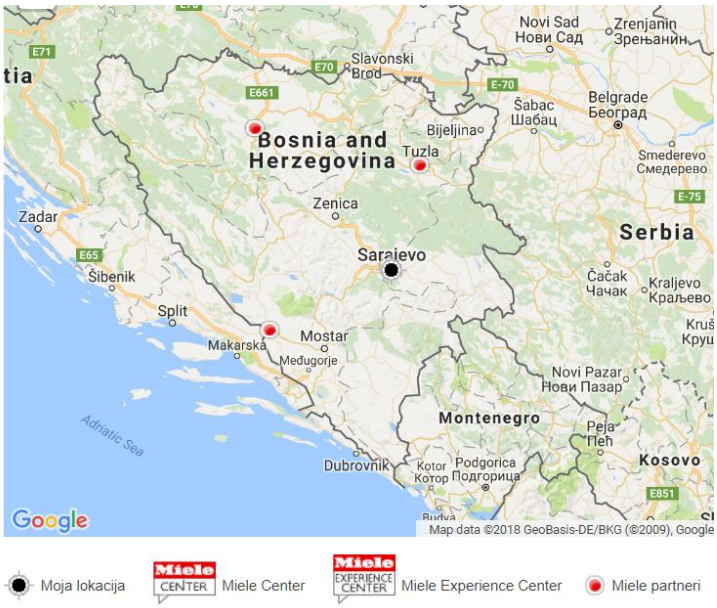
Osim vlastite servisne službe tvrtka Miele d.o.o. osigurala je i mrežu ovlaštenih servisnih partnera, kako bi se što bolje pokrio teritorij RH i BiH, te što brže pružila, od strane kupaca očekivana, vrhunska servisna usluga.[81]

Slika 4. **Mreža ovlaštenih Miele servisnih partnera u RH**



Izvor: Miele trgovina i servis d.o.o, www.miele. hr (10.2.2018.)

Slika 5. **Mreža ovlaštenih Miele servisnih partnera u BiH**



Izvor: Miele trgovina i servis d.o.o, www.miele.hr (10.2.2018.)

[81] Arhiva tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.

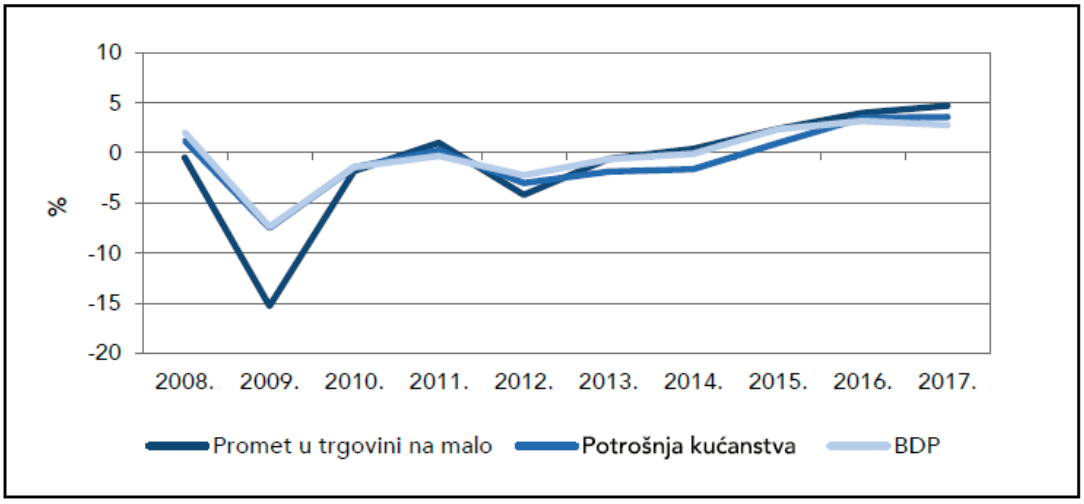
4. ANALIZA STANJA NA TRŽIŠTU BIJELE TEHNIKE

4.1. Analiza prometa na malo

Osobna potrošnja značajna je komponenta gospodarstva EU jer čini nešto manje od 60% BDP-a. Trećinu potrošnje kućanstava EU čini potrošnja vezana uz trgovinu na malo, a u Hrvatskoj je taj postotak još i veći. Osobna potrošnja kućanstava, prema definiciji Državnoga zavoda za statistiku, podrazumijeva novčanu i naturalnu potrošnju proizvoda i usluga koji služe za podmirivanje životnih potreba članova toga kućanstva. Struktura izdataka za potrošnju prati se prema međunarodnoj klasifikaciji COICOP-HBS, koja ih razvrstava na 12 glavnih skupina: hrana i bezalkoholna pića, alkoholna pića i duhan, odjeća i obuća, stanovanje, pokućstvo, oprema za kuću i redovito održavanje, zdravstvo, prijevoz, komunikacije, rekreacija i kultura, obrazovanje, hoteli i restorani te ostala dobra i usluge.

Za obračun izdataka za potrošnju kućanstava upotrijebljeni su podatci iz redovitih istraživanja Državnog zavoda za statistiku o prometu u trgovini na malo te o prometu u hotelima i restoranima. Izdatci za potrošnju na ostale usluge koje nisu obuhvaćene redovitim istraživanjima Državnog zavoda za statistiku se izračunavaju. U razdoblju od 2008. do 2013. godine u trgovini na malo realno je zabilježen rast prometa u samo jednoj godini (2011. godini), dok je u ostalim godinama zabilježen pad. Ipak, od 2014. godine bilježi se kontinuirani trend rasta realnoga maloprodajnog prometa, s time da se u posljednje tri godine bilježi ubrzanje dinamike toga rasta.

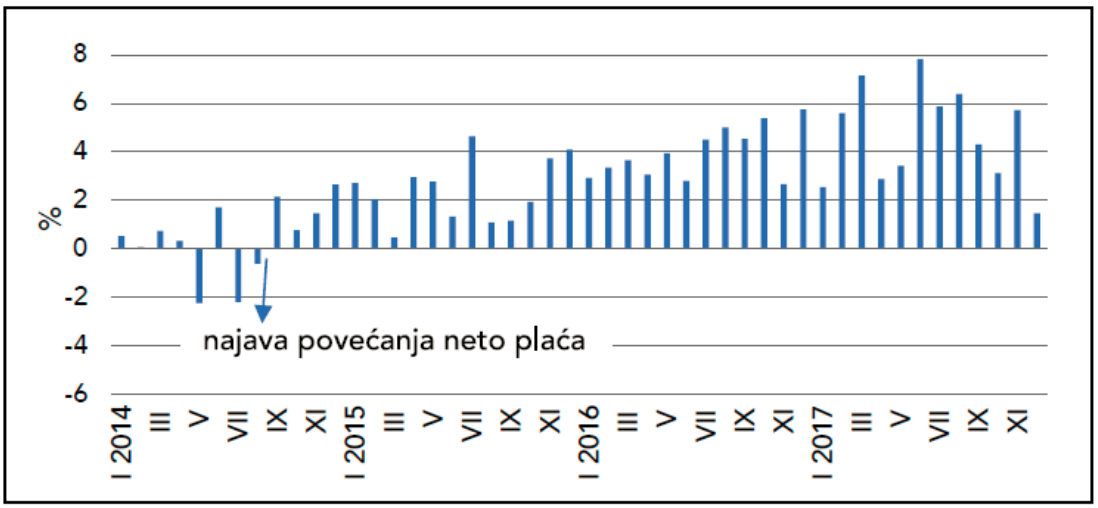
Grafikon 2. **Promet u trgovini na malo, potrošnja kućanstva i BDP – godišnje realne stope rasta**



Izvor: DZS, obrada: HGK, **Hrvatsko gospodarstvo 2017. godine**

Mjesec dana nakon spomenutog početka uzlaznog trenda maloprodajnoga prometa, odnosno u listopadu 2014. godine, počinje i trend poboljšanja pouzdanja potrošača, koji s određenim prekidima traje i danas. Spomenuti uzlazni trend djelomično je rezultat poboljšanja pouzdanja potrošača kod kojeg se (na godišnjoj razini) od listopada 2014. godine počeo bilježiti stabilniji uzlazni trend, odnosno od tada do danas je zabilježeno samo pet pogoršanja. Na takav su trend potrošačkog optimizma u posljednje dvije godine određeni utjecaj imale povoljnije promjene oporezivanja plaća, koje su uslijedile početkom 2015. i 2017. godine, a imale su utjecaj na povećanje kupovne moći stanovništva te tako i na trend rasta maloprodajnoga prometa.

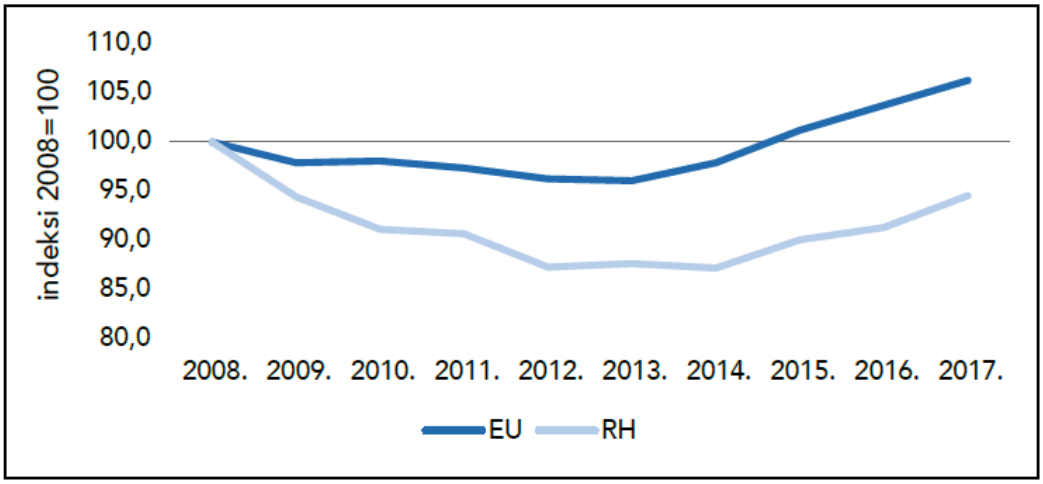
Grafikon 3. **Realan promet u trgovini na malo – kalendarski prilagođene godišnje stope rasta**



Izvor: DZS, obrada: HGK, **Hrvatsko gospodarstvo 2017. godine**

U Hrvatskoj je realan promet u trgovini na malo u 2017. godini, prema kalendarski prilagođenim podatcima, u prosjeku bio 4,7% veći u odnosu na 2016. godinu (kada je rast iznosio 4%). Iako maloprodajni promet realno raste već tri i pol godine, njegova je razina još uvijek manja od one iz 2008. godine, odnosno prošlogodišnja je razina prometa prosječno bila 6,8% manja od one iz 2008. godine.

Grafikon 4. **Promet u trgovini na malo – kalendarski prilagođeni podatci u odjeljku G47**



Izvor: EUROSTAT, obrada: HGK, **Hrvatsko gospodarstvo 2017. godine**

Strukturno gledano, taj rast prometa u trgovini na malo u 2017. godini rezultat je godišnjeg povećanja u devet od ukupno deset trgovačkih struka.

Tablica 2. **Nominalni indeksi prometa od trgovine na malo**

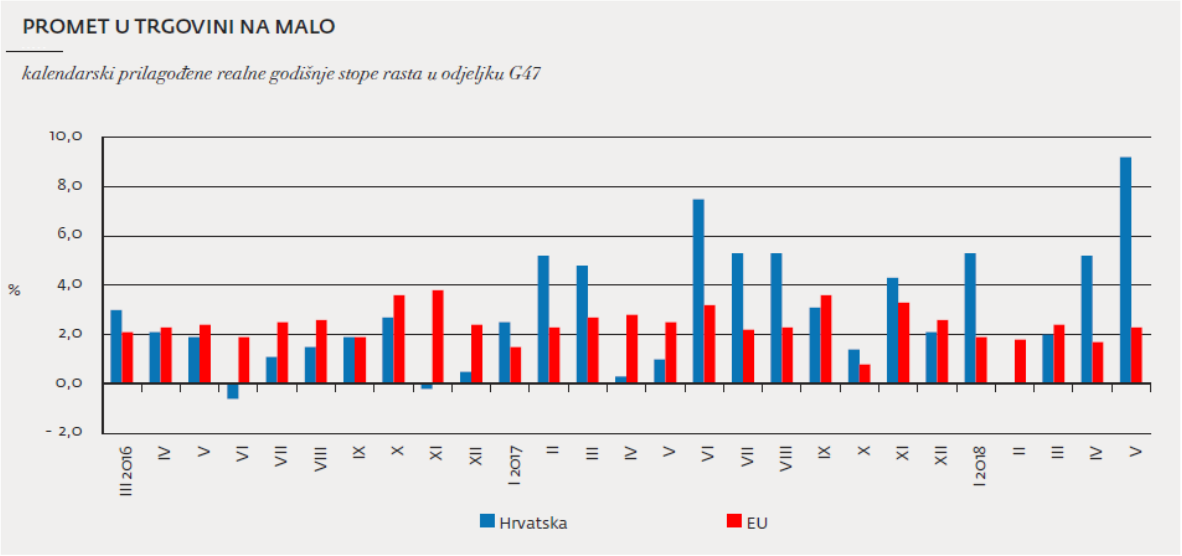
1. NOMINALNI INDEKSI PROMETA OD TRGOVINE NA MALO PO TRGOVAČKIM STRUKAMA U PROSINCU 2017. (izvorni, neprilagođeni indeksi)
VALUE INDICES OF RETAIL TRADE, BY BRANCHES, DECEMBER 2017 (gross, non-adjusted indices)

		Struktura, % *Structure, %* XII. 2017.	XII. 2017. / XI. 2017.	XII. 2017. / XII. 2016.	I. – XII. 2017. / I. – XII. 2016.	
	Ukupno	100,0	112,6	102,3	106,6	*Total*
01 + 03 + 04	Motorna vozila, dijelovi i pribor za motorna vozila, motocikli i dijelovi	2,8	101,2	83,0	104,0	*Motor vehicles, parts and accessories for motor vehicles, motorcycles and related parts and accessories*
30	Motorna goriva i maziva	15,2	119,2	98,9	110,2	*Automotive fuels*
11	Nespecijalizirane prodavaonice pretežno živežnim namirnicama	37,5	130,6	101,9	104,4	*Non-specialised stores with food, beverages and tobacco predominating*
19	Ostale nespecijalizirane prodavaonice	6,5	112,6	122,6	121,5	*Other non-specialised stores*
21 + 22 + 23 + 24 + 25 + 26 + 29	Specijalizirane prodavaonice živežnim namirnicama	5,8	116,7	95,0	100,0	*Specialised stores with food, beverages and tobacco*
73 + 74 + 75	Ljekarne, medicinski i ortopedski proizvodi, kozmetički i toaletni proizvodi	8,1	117,6	102,4	107,1	*Dispensing chemists, medical and orthopaedic goods, cosmetic and toilet articles*
51 + 71 + 72	Tekstil, odjevni predmeti, obuća i kožni proizvodi	9,1	98,8	102,1	102,8	*Textile, clothing, footwear and leather goods*
43 + 52 + 54 + 59 + 63	Audio i videooprema, željezna roba, boje i staklo, električni aparati za kućanstvo, namještaj i drugi proizvodi za kućanstvo	8,1	123,2	107,9	109,3	*Audio and video equipment, hardware, paints and glass, electrical household appliances, furniture and other household articles*
41 + 42 + 53 + 61 + 62 + 64 + 65 + 76 + 77 + 78	Računalna oprema, knjige i novine, igre i igračke, cvijeće i sadnice, satovi i nakit i ostala trgovina na malo u specijaliziranim prodavaonicama	5,8	91,8	106,4	109,6	*Computer equipment, books and newspapers, games and toys, flowers and seeds, watches and jewellery and other retail sale in specialised stores*
79 - 99	Ostala trgovina na malo izvan prodavaonica	1,1	112,6	111,1	114,5	*Other non-store retail sale*

Izvor: Državni zavod za statistiku, Priopćenje broj 4.1.1/12, 8.2.2018.

Prema podatcima Državnog zavoda za statistiku, realan je promet u trgovini na malo u svibnju ove godine bio, prema kalendarski prilagođenim podatcima, 7,9% veći u odnosu na isti mjesec 2017. godine, čime je nastavljen uzlazni trend koji kontinuirano traje od rujna 2014. godine. Dinamika spomenutoga rasta bila je najbrža još od kolovoza 2007. godine (10,5%).

Grafikon 5. **Promet u trgovini na malo**



Izvor: EUROSTAT, obrada: HGK, **Gospodarska kretanja 2018. (5/6)**

U prvih je pet mjeseci ove godine promet u trgovini na malo realno bio, prema kalendarski prilagođenim podatcima, 4,4% veći u odnosu na isto razdoblje 2017. godine, što predstavlja neznatno bržu dinamiku rasta u odnosu na prošlogodišnju (kada je u prvih pet mjeseci rast prosječno iznosio 4,3%). Ako se nastavi trenutna dinamika realnoga rasta maloprodajnoga prometa, razina iz 2008. godine bit će prestignuta sljedeće godine. Ipak, upitno je kako će se održati ta dinamika rasta jer iako su neto plaće realno veće nego 2008. godine, tj. kupovna je moć stanovništva veća, broj zaposlenih na niskim je razinama i bez obzira na to što se zaposlenost počela oporavljati, na taj oporavak, među ostalim, ograničavajuće djeluju i negativna demografska kretanja.

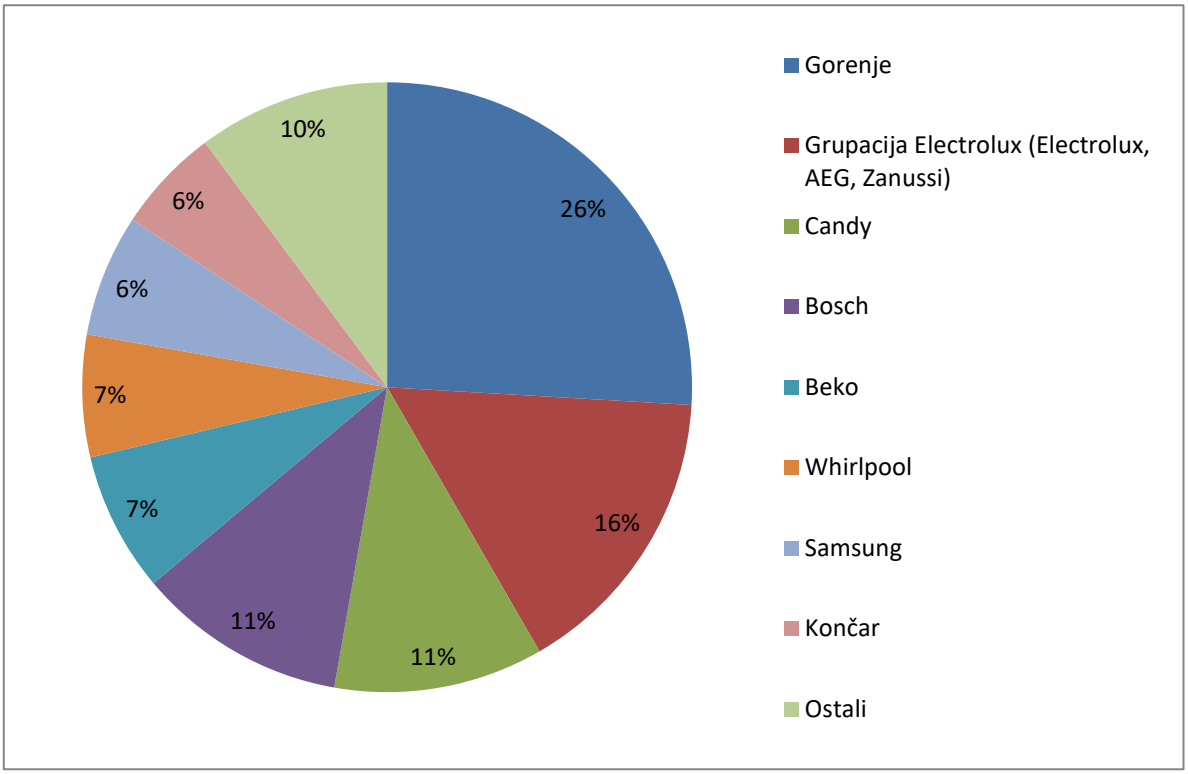
4.2. Analiza konkurencije

Kao što se vidjelo u prošlom odlomku, električni aparati za kućanstvo (tzv. uređaji „bijele tehnike“) spadaju u važnu trgovačku struku, s 8,1% udjelom u strukturi prometa i kontinuiranim višemjesečnim rastom. Ako se želi zauzeti jaka tržišna pozicija, odnosno željeno pozicionirati svoje proizvode, potrebno je dobro poznavati konkurenciju. Pozicioniranje proizvoda čini utvrđivanje točnog mjesta nekog proizvoda ili usluge na tržištu s obzirom na konkurentske proizvode radi stvaranja i održavanja predodžbe o proizvodu ili usluzi i proizvođaču u svijesti potrošača te postizanja bolje prepoznatljivosti proizvoda.[82]

[82] Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S.: **Ekonomski leksikon**, op. cit., str. 715

Osnove za pozicioniranje su razlozi zašto bi se ponuda željela smjestiti na posebno mjesto u svijesti (potencijalnih) kupaca. One su i razlozi zašto bi potencijalni kupci ponudu doživjeli kao posebnu, vrijednu, superiornu ili najpovoljniju. Najbolje pozicionirana ponuda uspješno ujedinjuje obje skupine razloga.[83]

Grafikon 6. **Tržišni udjeli na tržištu bijele tehnike u RH**



Izvor: Informacije internih izvješća, obrada autora

4.2.1. Gorenje

Gorenje grupa spada u vodeće europske proizvođače kućanskih aparata s 68-godišnjom tradicijom. Temeljna misija Gorenja je proizvodnja, izvođenje i prodaja kvalitetnih, čovjeku i okolišu prihvatljivih proizvoda i usluga. Njegove dvije globalne marke (Gorenje i premium brend Asko) kao i šest lokalnih marki (Mora, ATAG, Pelgrim, Etna, Korting, Sidex) dizajnirane su tako da tehnološki napredni, inovativni, energetski učinkoviti i vrhunski oblikovani kućanski uređaji nude jednostavno korištenje i olakšavaju život korisnicima u 90 država diljem svijeta.

Gorenje grupa ima 11.000 zaposlenika 42 različite nacionalnosti i ostvaruje 95 % svojih prihoda na svjetskom tržištu. Europski proizvodni pogoni nalaze se u Sloveniji, Srbiji i

[83] Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N.: **Osnove strateškog marketinga**, op. cit., str. 239

Češkoj, a razvojni centri u Švedskoj, Nizozemskoj, Češkoj i Sloveniji. U 2016. godini, ostvaren je prihod od 1,258 milijardi eura, uglavnom u Njemačkoj, Rusiji, Nizozemskoj, Skandinaviji, Srednjoj i Jugoistočnoj Europi, te SAD-u i Australiji. U okviru „ostalih aktivnosti“ grupacija je prisutna na području ekologije, izrade alata, industrijske opreme, inženjeringa, hotelijerstva, ugostiteljstva i trgovine.

Kompanija je fokusirana na temeljne proizvode i usluge za dom, jer u toj industrijskoj grani ima znanje i dugogodišnje iskustvo, koje se prelijeva u cjelovitu paletu proizvoda. Od proizvoda bijele tehnike, Gorenje ima veliki asortiman proizvoda kao što su perilice rublja, sušilice rublja, perilice posuđa, dekorativna vrata za perilice posuđa, samostojeći hladnjaci, ugradbeni hladnjaci, zamrzivači, rashladne vitrine, ugradbene pećnice, ugradbene ploče za kuhanje, samostojeći štednjaci, ugradbeni aparati, kuhinjske nape i mini kuhinje. Njihova vizija je postati najbolji na svijetu u inovacijama temeljenim na dizajnu.

Kompanija Gorenje može se pohvaliti s više od 150 patentiranih inovacija te brojnim uglednim međunarodnim nagradama iz područja dizajna. Priznanja ostvarena zahvaljujući uspješnim linijama kućanskih aparata nastala su u suradnji s najvećim svjetskim dizajnerskim imenima današnjice. Gorenje 2000. godine otvara vrata jednoj sasvim novoj eri, lansirajući svoju prvu dizajnersku liniju s potpisom zvučnog talijanskog imena, Pininfarina. Među prvima u industriji predstavljaju liniju velikih obiteljskih aparata jedinstvenih oblika, koja sa sobom donosi harmonično stapanje kvalitete, funkcije i dizajna proizvoda. Ovakav pristup donosi veliki uspjeh linije, što je nekoliko godina kasnije rezultiralo predstavljanjem nove redizajnirane linije koja je danas postala sinonim izuzetnog dizajna i kvalitete.

Ljubav prema dizajnu i velika želja za stvaranjem jedinstvenih i personaliziranih proizvoda, potaknula je Gorenje u nastavku niza partnerstava sa zvučnim imenima. Na listi uspješnih suradnji nalaze se: Ora-Ïto svjetski poznat francuski dizajner mlađe generacije, kuća Swarovski te dizajnerske ikone današnjice Karim Rashid i Philippe Starck.[84] Sadašnji i budući kupci Gorenja su “entuzijasti jednostavnosti” koji balansiraju između ljepote života i životnih obveza kada brinu o sebi, svojim domovima i svojim voljenima. Jednostavno žele raditi više onoga što vole i manje onoga što ne vole, a otvoreni su za nove ideje koje im pomažu da to postignu. Njima su potrebni brendovi koji predviđaju njihove potrebe i nadilaze njihova

[84] Gorenje d.o.o., www.gorenje.hr (25.10.2017.)

očekivanja, a vrijednosti na kojima se temelji Gorenje upravo su razumijevanje potrošača, inovacije i stvaranje.[85]

Promotivni splet koji Gorenje koristi je raznolik. Oglašavanje kroz televizijske kanale, unaprjeđenje prodaje kroz kupone s popustima ili bonovima u određenim maloprodajama, nagradne igre te osobna prodaja koju vrše promotori dovoljni su da se kompanija održi kao vodeći proizvođač u ovoj industriji. Kompanija Gorenje često sudjeluje i u humanitarnim akcijama, primjerice, 2014. godine je Hrvatskom Crvenom Križu donirano ukupno 170 kućanskih aparata za stradale u poplavama u Hrvatskoj.[86]

4.2.2. Electrolux

Electrolux je globalni lider u proizvodnji kućanskih uređaja i uređaja za profesionalnu upotrebu s godišnjom prodajom većom od 40 milijuna proizvoda kupcima u 150 zemalja svijeta. Kompanija se usredotočila na inovacije koje su promišljeno dizajnirane i temeljene na opsežnom istraživanju navika potrošača i profesionalaca, kako bi u potpunosti zadovoljili njihove stvarne potrebe. Proizvodni program Electroluxa čine hladnjaci, zamrzivači, perilice rublja i posuđa, usisavači i štednjaci koji se prodaju kao svjetski priznate robne marke poput Electroluxa, AEG-Electroluxa, Zanussija, Eureke i Frigidairea. Electrolux ima 56.000 zaposlenih.

Poslovanje Electrolux grupe podijeljeno je na sektore proizvoda za kućanstvo i za profesionalnu upotrebu. Proizvodi za kućanstva čine 93 % prodaje grupe, a uključuju proizvode za kuhinje, njegu rublja i usisavanje. Proizvodi se prodaju pod nekoliko robnih marki, a 50 % ih se prodaje pod globalnom robnom markom Electrolux. Najveća tržišta grupe su u Europi i u Sjevernoj Americi. Electrolux je snažno prisutan i u Južnoj Americi, Aziji te Oceaniji. Electrolux je u Australiji vodeća kompanija za kućanske uređaje. U zemljama u kojima kompanija nema vlastita prodajna mjesta za izravnu prodaju Electroluxovih proizvoda, suradnja se realizira preko distributera. Opskrba široke mreže distributera proizvodima Electrolux grupe obavlja se preko organizacija za distributivnu prodaju u Porciji (Italija), Pittsburghu (SAD) te Miamiju (SAD).

Electrolux uređaje preferira mlađa i srednja generacija kupaca. Svojim modernim dizajnom, kvalitetom i prepoznatljivim izgledom odlikuju se među ostalim konkurentima. Fokus je na ugradbenim aparatima koje mlađa i srednja generacija odabire prilikom uređivanja svoga

[85] Radost kuhanja, www.radostkuhanja.hr (25.10.2017.)
[86] Gorenje d.o.o., www.gorenje.hr (25.10.2017.)

doma. Svojim inovacijama dokazuje da se nalazi na visokoj tehnološkoj razini. Cjenovno je pristupačan i njeguje tzv. zeleni marketing. Electrolux grupa pokušava osigurati da svi njezini proizvodi, usluge i proizvodnja pridonose održivom razvoju. Zbog toga je svrha dizajna proizvoda smanjenje negativnih učinaka na okoliš za cijelog trajanja životnog vijeka proizvoda uz neprestani nadzor sirovina, potrošnje energije i onečišćenja u svrhu poboljšanja.

Grupacija ima proaktivan pristup prema zakonodavstvu o zaštiti okoliša i potiče dobavljače da preuzmu ista načela zaštite okoliša koja koristi i kompanija Electrolux. Grupacija Electrolux primila je 2007. godine nagradu Europske komisije za kontinuiranu primjenu mjera za poboljšavanje energetske učinkovitosti. Proizvodi za profesionalnu upotrebu čine oko 7 % prodaje grupe, a čine ih proizvodi za profesionalne korisnike u, primjerice industrijskim kuhinjama, restoranima te praonicama rublja.[87]

4.2.3. Candy

1945. godine Candy je proizveo prvu talijansku perilicu rublja, da bi izumom moderne perilice rublja s prednjim punjenjem u kasnim 50-ima postao sinonim za pranje u Italiji. Candy je sada internacionalni brend koji nudi širok asortiman samostojećih i ugradbenih uređaja, spajajući pritom najnaprednije tehnologije, funkcionalnost uz prepoznatljiv talijanski dizajn i izvrsne rezultate. Uz godine postojanja, cilj se nije promijenio: zadovoljiti potrebe korisnika inovativnim pristupom, ali i jednostavnošću upotrebe i uređajima prihvatljive cijene.

Grupacija, u privatnom vlasništvu obitelji Fumagalli, jedna je od vodećih europskih proizvođača kućanskih uređaja: perilica rublja, perilica posuđa, perilica-sušilica rublja, sušilica rublja, hladnjaka, ledenica, štednjaka i pećnica, samostojećih i ugradbenih; s poštivanjem ekoloških i energetskih vrijednosti. Osnovni cilj kompanije Candy zadovoljstvo je korisnika: za sve njihove potrebe zaduženo je preko 2.000 aktivnih servisnih centara diljem Europe. Candy grupacija radi s internacionalnim brendovima Candy i Hoover te nacionalnim: Iberna, Jinling, Hoover-Otsein, Rosières, Süsler, Vyatka, Zerowatt, Gasfire i Baumatic.

Candy grupa nastavlja unaprjeđenje i implementaciju tehnologije u uređaje jednostavne za upotrebu, dizajnirane da upotpune kvalitetu života. Središte inovacije, istraživanja i razvoja, smješteno je u Italiji, u gradu Brugheriju (MB). Danas, u digitalnom dobu, Candy otvara vrata za uređaje nove generacije, koji komuniciraju s korisnikom na izravan, jednostavan i intuitivan način. Odjel istraživanja i razvoja grupacije osmislio je Candy simply-Fi, prvu

[87] Electrolux d.o.o., www.electrolux.hr (25.10.2017.)

generaciju Wi-Fi uređaja koji s korisnicima komuniciraju na daljinu, čineći njihov život jednostavnijim.

Candy grupa koristi reciklirajuće materijale za izradu svake komponente (uključujući uređaje i pakiranje) i aktivno sudjeluje u provođenju Smjernice o otpadnoj električnoj i elektroničkoj opremi (OEEO). Zahvaljujući upotrebi novih tehnologija, Candy grupa uspjela je ispuniti dva zadatka: zadovoljstvo korisnika i zaštita okoliša. Proizvodni procesi osmišljeni su s ciljem smanjenja emisije u sukladnosti s regulativama svake zemlje, kao i smanjenja potrošnje energije kućanskih uređaja.[88]

4.2.4. Bosch

Bosch grupa vodeći je svjetski dobavljač tehnologija i usluga. Zapošljava oko 402.166 zaposlenika diljem svijeta (podaci od 31. prosinca 2017.). Prema preliminarnim brojkama u 2017. godini kompanija je ostvarila promet u iznosu većem od 78 milijardi eura. Djelatnosti grupe podijeljene su u četiri poslovna područja: Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods i Energy and Building Technology.

Kao jedna od vodećih kompanija za „Internet stvari“ (Internet of Things) Bosch nudi inovativna rješenja za pametne domove, pametne gradove, povezanu mobilnost i povezanu proizvodnju. Bosch primjenjuje svoju stručnost u tehnologiji senzora, softveru i uslugama, kao i vlastitom oblaku za „Internet stvari“ da bi svojim korisnicima iz jednog izvora pružao povezana rješenja iz više domena. Strateški je cilj Grupe Bosch osmisliti rješenja za povezani život. Inovativnim i inspirativnim proizvodima i uslugama Bosch unapređuje kvalitetu života diljem svijeta. Ukratko, Bosch proizvodi „Tehnologiju za život”.

Grupa Bosch sastoji se od kompanije Robert Bosch GmbH i otprilike 450 podružnica i regionalnih društava u oko 60 zemalja. Boschova globalna mreža proizvodnje, inženjeringa i prodaje te prodajni i servisni partneri kompanije pokrivaju gotovo sve zemlje svijeta. Osnova rasta kompanije u budućnosti njezina je snaga inovacije. Bosch zapošljava 62.500 zaposlenika u istraživanju i razvoju na 125 lokacija diljem svijeta.

Kompaniju je 1886. godine u Stuttgartu osnovao Robert Bosch (1861.-1942.) kao „Radionicu za preciznu mehaniku i elektrotehniku“. Posebna struktura vlasništva kompanije Robert Bosch GmbH jamči poduzetničku slobodu Grupe Bosch i omogućuje joj dugoročno planiranje i poduzimanje značajnih početnih investicija s ciljem osiguranja budućnosti kompanije. Ukupno 92 % udjela u kompaniji Robert Bosch GmbH u vlasništvu je dobrotvorne zaklade

[88] Candy Hoover Zagreb d.o.o., www.candy.hr (25.10.2017.)

Robert Bosch Stiftung GmbH. Većinu prava glasa ima industrijski trust Robert Bosch Industrietreuhand KG. Funkcije poduzetničkog vlasništva izvršava trust. Ostatak poslovnih udjela u vlasništvu je obitelji Bosch i kompanije Robert Bosch GmbH.

Bosch je u Hrvatskoj dio Grupe Bosch, vodećeg svjetskog dobavljača tehnologija i usluga. Od osnutka u Zagrebu u ožujku 1993., Bosch neprestano povećava prodaju u Hrvatskoj, koja je 2016. dosegla 54 milijuna eura. Pružajući proizvode i usluge osmišljene da izazovu divljenje i unaprijede kvalitetu života nudeći inovativna i korisna rješenja, Bosch je uspostavio široku mrežu kupaca čiji broj danas prelazi 600 lokalnih klijenata u Hrvatskoj. Tvrtka neprestano širi svoje poslovne aktivnosti u Hrvatskoj pokretanjem Servisnog centra za Bosch električne alate u 2000. Nadalje, tvrtka Bosch Hrvatska 2004. godine preuzela je vođenje poslovanja u Bosni i Hercegovini, a 2014. u Sloveniji. Poseban Bosch-ov odjel Pametna rješenja otvoren je 2016. u Zagrebu. Početkom 2017. tvrtka Bosch Hrvatska imala je gotovo 70 zaposlenika uključujući nekonsolidirana društva.

Sa širokim asortimanom pouzdanih i dugovječnih proizvoda, Robert Bosch Hausgeräte GmbH vješto preuzima kućanske poslove u domaćinstvu. Ta značajna prednost i blizak kontakt s kupcima učinili su kompaniju Bosch jednim od vodećih europskih proizvođača kućanskih aparata. Kako bi i u budućnosti osigurala zadovoljavanje svih potreba svojih kupaca, kompanija Robert Bosch Hausgeräte GmbH promiče razvoj inovativnih tehnologija. Težnja kvaliteti i savršenstvu očituje se u dokazanoj funkcionalnosti uređaja i snažnoj tehnologiji te u samom dizajnu proizvoda koji je višestruko nagrađivan. Odnošenje s poštovanjem spram prirodi i ljudima osnovno je načelo od samih začetaka i odražava se u proizvodima i procesima kompanije koji su energetski učinkoviti, omogućuju očuvanje prirodnih resursa i održivi su.

Bosch kućanski aparati udovoljavaju najvišim standardima performansi i korisnicima omogućuju najvišu razinu praktičnosti. Filozofija stvaranja proizvoda kompanije Bosch odlikuje se iznimnom elegancijom i trajnom vrijednošću. Vrhunska kvaliteta opipljiva je u dragocjenim materijalima i vidljiva u izradi. Iskustvo i inovativni duh kompanije Bosch, velikog izumitelja, jamče izniman tehnički razvoj i pouzdanost u kombinaciji s dokazanim i novim tehnologijama. Bosch tako donosi integrirana i usavršena rješenja usmjerena ka potrebama pojedinaca i jamči maksimalne prednosti za korisnike i poboljšanje njihove kvalitete života.

Bosch uređaji svakodnevne i kućanske poslove pretvaraju u užitak preuzimajući ih na sebe i omogućujući ljudima višu razinu kvalitete svakodnevnog života. Bosch djeluje na temeljima

jasno definiranih i postojanih načela što ga, čak i u ovim vremenima brzih promjena, čini pouzdanim partnerom. Bosch smatra da je odgovornost spram ljudi, društva i njihovog okoliša važno i vodeće načelo njegovog poslovanja, a time i glavni i neiscrpan izvor stalnog razvoja proizvoda i usluga.[89]

4.2.5. Beko

Tijekom 1950-ih Turska se polako industrijalizirala, a Vehbi Koç, osnivač Koç Holding, tražio je ključni proizvod koji bi potakao priliv strane valute u Tursku. Zbog stanja u kojem je Turska bila tijekom tih godina, on je postao partner Bejeranu, koji je već bio uspješan u ovom području, radi ulaganja u tvornicu koncentrata od rajčice i konzervirane hrane. Kompanija osnovana 1954. registrirana je pod nazivom BEKO prema dva početna slova imena Bejerano i Koç. Međutim, kompanija nije mogla početi s radom zbog situacije u državi. Kada se, tih godina, pojavila prilika za otvaranjem zastupstva za žarulje General Electrica, naziv kompanije za konzerviranu hranu promijenjen je u Beko Ticaret A.Ş.

Tako je uspostavljajući po prvi put sustav zastupstva u Anatolji, Vehbi Koç mogao isporučiti Arçelik proizvode u kućanstva korisnika. Prebacivanjem distribucije Arçelik u Atılım 1977., sad iskusni Beko Ticaret počeo je djelovati na turskom sektoru bijele tehnike pod nazivom Beko 1983. Kako je Koç Holding Durable Goods Group usmjerila svoje aktivnosti prema inozemnim tržištima od 1990-ih, Beko je definiran kao izvozni brend. Kako je to prvi turski brend bijele tehnike koji je izašao na inozemna tržišta, BEKO je započeo s ciljem postanka "svjetskog brenda". Zajedno s postizanjem uspjeha na turskom tržištu i njegovim širenjem na strana tržišta od ranih 1990-ih, BEKO brend postao je dio svakodnevnice više od 280 milijuna korisnika u više od 100 država diljem svijeta. Danas se diljem svijeta svake dvije sekunde proda proizvod BEKO brenda.

Beko je danas: a) brend s najvećim porastom tržišnog udjela na europskom tržištu tijekom razdoblja 2008.-2012., b) postao 2. na zapadnoeuropskom tržištu bijele tehnike (prema broju prodanih proizvoda), c) najprodavanija marka hladnjaka u Zapadnoj Europi, d) 2. u segmentu zamrzivača i 3. u segmentu perilica rublja, perilica posuđa i štednjaka u Zapadnoj Europi, e) 3. po veličini marka bijele tehnike u Europi (zapadnoj i istočnoj), f) vlasnik 14 proizvodnih postrojenja u 5 država, prodajne i marketinške organizacije koje djeluju u 23 države, te nudi proizvode i usluge u preko 100 država.

[89] Robert Bosch d.o.o., www.bosch.hr (8.11.2017.)

Misija je i vizija kompanije Beko: „Ponuda proizvoda koji čine život lakšim sa savršenim uslužnim pristupom. Korisnik je naš dobročinitelj. Naš najvažniji kapital su naši ljudski resursi kojima pružamo sve mogućnosti za razvoj. Naša riječ je obveza kompanije. Mi volimo i poštujemo jedni druge i uvijek smo otvoreni.“ Beko, drugi najveći brend bijele tehnike u Europi, na hrvatskom tržištu prisutan je 10 godina. Zahvaljujući strateškom partnerstvu s vodećim hrvatskim maloprodajnim lancem bijele tehnike Elipsom, nova generacija Beko proizvoda dostupna je stanovnicima svih gradova u Hrvatskoj. Beko kućanski uređaji dostupni su u više od 100 zemalja svijeta, a na hrvatskom tržištu dolaze uz petogodišnju garanciju.[90]

4.2.6. Whirlpool

Korporacija Whirlpool vodeći je svjetski proizvođač i prodavač velikih kućanskih aparata, s godišnjom prodajom u 2011. od 18,7 milijardi dolara, 68 000 zaposlenih, i 67 proizvodnih i tehnoloških istraživačkih centara širom svijeta. Kompanija prodaje proizvode Whirlpool, Maytag, KitchenAid, Jenn-Air, Amana, Brastemp, Consul, Bauknecht i proizvode drugih velikih trgovačkih marki potrošačima u skoro svakoj zemlji širom svijeta. Whirlpool's European Operations' Centre nalazi se u gradu Comerio (VA), u Italiji.

Whirlpool Corporation svojim rezultatima dokazuje da je u cijeloj svojoj povijesti poslovala odgovorno. 2012. časopis *Corporate Responsibility* rangirao ju je na listu Best Coorporate Citizens desetu godinu zaredom. Za jednu od najpoštovanijih kompanija u SAD proglasili su je časopis Forbes i Reputation Institute petu godinu zaredom, a američka Environmental Protection Agency dodijelila joj je nagradu 2012 ENERGY STAR® Sustained Excellence sedmu godinu zaredom. Whirlpool je također bio uvršten na listu najcjenjenijih kompanija u svijetu 2009., 2011. i 2012. (World's Most Admired Companies).

Korporacija Whirlpool pojavila se na hrvatskom tržištu 2000. godine osnutkom tvrtke Whirlpool Croatia d.o.o., s organiziranom distribucijom svojih proizvoda i raširenom servisnom mrežom koja pokriva cijelu Hrvatsku. Zasad je na tom tržištu predstavljena samo tržišna marka Whirlpool. Širok asortiman proizvoda Whirlpool na hrvatskom tržištu obuhvaća perilice i sušilice rublja, perilice posuđa, hladnjake, ledenice i zamrzivače, mikrovalne pećnice, klimatizacijske uređaje te velik asortiman ugradbenih ploča za kuhanje, pećnica i napa.

Korporacija Whirlpool čvrsto vjeruje da inovativno razmišljanje dolazi od svakoga i od svuda. Prije gotovo 10 godina na svjetskoj razini prihvaća inovaciju kao ključnu kompetenciju u

[90] Beko, www.beko.hr (8.11.2017.)

cijeloj organizaciji. Od tada su Whirlpoolovi djelatnici širom svijeta sudjelovali u aktivnostima povezanim s inovacijama koje su rezultirale novim idejama, proizvodima i uslugama, pružajući tako korisnicima stvarnu vrijednost na načine koji do tada nisu viđeni ni unutar kompanije ni u industriji kućanskih uređaja. Fokusirana na implementaciju inovacije kao ključne kompetencije, korporacija Whirlpool dugo je investirala u njezin razvoj. Ova investicija uključuje redizajniranje poslovnih procesa, obuku tisuće djelatnika, izgradnju sustava upravljanja inovacijom te promjenu kulture kompanije.

U korporaciji Whirlpool vrlo je važna odgovornost prema okolišu. „Kao što smo zauzeli globalno stajalište o poslovanju s kućanskim aparatima, vjerujemo da se na takav sveobuhvatan način mora pristupiti i svjetskoj problematici kao što su klimatske promjene. Upravo zato nastavljamo razvijati inovativne proizvode s minimalnim utjecajem na okoliš, istodobno olakšavajući život korisnika.“ — Jeff M. Fettig, predsjednik i izvršni direktor, korporacija Whirlpool. Korporacija Whirlpool je lider u industriji uređaja s vrhunskim rezultatima u očuvanju Zemljinih resursa te pomaže vlasnicima kuća da se učinkovitije koriste svojim resursima. Korporacija Whirlpool ima dugoročnu obvezu prema zaštiti okoliša i učinkovitom korištenju prirodnih resursa; to je započelo 1970. osnivanjem korporativnog ureda za kontrolu utjecaja na okoliš.

Ova obveza, koja je započela fokusiranjem na Whirlpoolovu proizvodnju, širi se i na utjecaj proizvoda na okoliš. Većina zagađenja koje stvaraju uređaji pojavljuje se tijekom upotrebe u domu i ono je općenito od 10 do 20 puta veće od onog koje nastaje tijekom proizvodnje, distribucije ili zbrinjavanja. Posvećenost korporacije Whirlpool potencijalnom utjecaju proizvoda na okoliš očituje se ne samo kroz dizajn proizvoda i proizvodnju, već i kroz svaki aspekt organizacije. Ova je obveza utjelovljena u sudjelovanju korporacije Whirlpool u dobrovoljnim programima ENERGY STAR u SAD-u i Kanadi te The US Environmental Protection Agency (EPA) Green Power Partnership, kao i u obvezi globalnog smanjenja stakleničkih plinova, cilju koji će biti djelomično realiziran kroz proizvodnju i prodaju uređaja s učinkovitim korištenjem resursa.

Vizija je kompanije Whirlpool: **„***U svakom domu, na svakome mjestu: s ponosom, strašću i rezultatima.* U našoj viziji, svaki je dom naša domena, svaki korisnik i njegova aktivnost naša su mogućnost za uspjeh. Ova vizija pokreće našu strast, motivira nas da osiguramo inovativna rješenja kako bismo zadovoljili potrebe svojih korisnika. *Ponosni smo...* na svoj posao i jedni na druge. *Strastveni smo...* u stvaranju nemjerljive lojalnosti korisnika prema našem brendu. *Rezultati koje ostvarujemo...* uzbuđuju i nagrađuju globalne investitore. Mi udahnjujemo život

u ovu viziju kroz snagu globalnog poduzetništva i izvrsnost svojih ljudi... Radeći zajedno i svugdje.“

Misija je kompanije Whirlpool: **„***Svi mi strastveno stvaramo lojalne klijente za cijeli život.* Naša misija definira naš fokus i ono što radimo drukčije da bismo stvorili vrijednost. Mi smo kompanija posvećena pridobivanju lojalnih korisnika. U svakom poslu i kontaktu gradimo nemjerljivu vjernost prema kupcu...za svakog korisnika zasebno!“[91]

4.2.7. Samsung

Kompanija Samsung Electronics osnovana je 1969. godine te je ubrzo postala vodeći proizvođač na korejskom tržištu. Tijekom ovog početnog razdoblja krenuo je nagli rast tada mlade grane kućne elelektronike i kompanija je po prvi put počela izvoziti svoje proizvode. Kompanija Samsung Electronics kupila je 50% udjela u kompaniji Korea Semiconductor, dodatno se pozicionirajući kao predvodnik među proizvođačima poluvodiča. Tijekom kasnih 1970-tih i ranih 1980-tih osnovno se tehnološko poslovanje kompanije Samsung Electronics diversificiralo i proširilo globalno. Sve veća usredotočenost kompanije na tehnologiju rezultirala je osnivanjem dvaju instituta za istraživanje i razvoj, što je kompaniji pomoglo u dodatnom razvoju elektronike, poluvodiča, optičke telekomunikacije i novih područja tehnoloških inovacija od nanotehnologije do naprednih mrežnih arhitektura.

Godine 1980. veliku prekretnicu označilo je spajanje kompanija Samsung Electronics i Samsung Semiconductor. Godine 1987. preminuo je osnivač i predsjednik kompanije Samsung Electronics Byung-chull Lee. Predsjedanje kompanijom preuzeo je njegov sin Kun-hee Lee. Tijekom tog razdoblja kompanija Samsung Electronics postavila si je izazov restrukturiranja starog načina poslovanja i usvajanja novih navika, s ciljem da postane jedna od pet vodećih svjetskih proizvođača elektroničkih komponenti. Rane devedesete postavile su velike izazove pred kompanije koje se bave visokom tehnologijom. Integracije, združivanja i otkupi bili su česte pojave u doba procvata konkurentnosti i konsolidacije. Kompanije su morale ponovno osmisliti ponudu usluga i tehnologije.

Poslovi su se počeli seliti preko granica, između država i kompanija. Kompanija Samsung Electronics maksimalno je iskoristila te mogućnosti fokusirajući svoju poslovnu strategiju u cilju efikasnijeg reagiranja na zahtjeve tržišta. Sredinom 1990-tih, kompanija Samsung Electronics revolucionalizirala je svoje poslovanje kroz preusmjeravanje na izradu projekata

[91] Whirlpool d.o.o., www.whirlpool.hr (8.11.2017.)

svjetske klase, osiguravajući zadovoljstvo kupaca uz dobru poslovnu politiku u skladu s vizijom „kvaliteta na prvom mjestu“. Tijekom tog razdoblja, 17 različitih proizvoda, od poluvodiča do monitora računala, TFT-LCD zaslona do zaslona s katodnim ekranima, popelo se na ljestvicama i zauzelo mjesto među pet vodećih proizvoda iz svojih tržišnih niša, a njih još 12 popelo se na prvo mjesto u svojim nišama.

Prvo mjesto podrazumijeva ispunjavanje korporativnih društvenih obveza, bez obzira na to radi li se o pomoći socijalno ugroženim skupinama, ekološkim inicijativama, kulturnim događanjima ili sportu. U tom je smislu kompanija Samsung Electronics aktivno sudjelovala u sportskom marketingu, a zahvaljujući njihovim intenzivnim naporima, tadašnji je predsjednik, Kun-hee Lee, u srpnju 1996. odabran za člana Međunarodnog olimpijskog odbora, što je snažno utjecalo na sliku kompanije kao jednog od ključnih faktora u svjetskoj atletici. Unatoč financijskoj krizi koja je 1997. zahvatila gotovo sve korejske kompanije, kompanija Samsung Electronics bila je jedna od tek nekolicine koje su nastavile rasti, zahvaljujući svom predvodničkom položaju u području digitalnih i mrežnih tehnologija te snažnom fokusu na elektroničke, financijske i povezane usluge.

Digitalno doba donosi revolucionarne promjene – i mogućnosti – za globalno poslovanje, a kompanija Samsung Electronics na to je raeagirala predstavljanjem naprednih tehnologija, konkurentnih proizvoda i konstantnih inovacija. Uz uspjeh na području elektronike, Samsung je na globalnoj razini prepoznat kao predvodnik u tehnologiji i rangiran je među 10 najboljih brendova. Vizija je kompanije Samsung: *„Nadahnimo svijet, stvarajmo budućnost.“* Vizija 2020. u središtu je naše predanosti stvaranju boljeg svijeta prepunog bogatih digitalnih iskustava upotrebom inovativne tehnologije i proizvoda. Cilj je vizije postati omiljeni brend, inovativna i cijenjena kompanija. Zbog toga svoje napore ulažemo u kreativnost i inovativnost, vrijednosti koje dijelimo s našim partnerima i našim izvanrednim ljudima.

Misija je kompanije Samsung: *„Nadahnimo svijet inovativnim tehnologijama, proizvodima i dizajnom koji obogaćuju živote ljudi i doprinose društvenom napretku stvaranjem nove budućnosti.“*[92]

4.2.8. Končar

Temeljna djelatnost Grupe Končar je proizvodnja opreme i postrojenja za proizvodnju, prijenos i distribuciju električne energije, kao i opreme za primjenu u području transporta i industrije. Grupu Končar danas čini Končar – Elektroindustrija (matica) te 15 ovisnih i 1

[92] Samsung Hrvatska, www.samsung.hr (12.11.2017.)

pridruženo društvo. Godišnja prodaja iznosi oko od 3 milijarde kuna, od čega je polovina u izvozu. Končar izvozi svake godine u više od 60 zemalja svijeta i to najvećim dijelom na tržište Europske unije. Izvoz su proizvodi visoke tehničko-tehnološke složenosti za proizvodnju, prijenos i distribuciju električne energije. Najveća tržišta Končara proteklih godina su Njemačka, Švedska, Finska, Norveška, Nizozemska, Bosna i Hercegovina te Ujedinjeni Arapski Emirati. Tijekom godina proizvodi Končara izvezeni su u više od 100 zemalja na svim kontinentima.

Strategija Končara je daljnji razvoj i povećanje proizvodnje u skladu sa zahtjevima tržišta, s posebnim naglaskom na vlastiti razvoj i društveno odgovorno poslovanje. Društvo Končar – Kućanski aparati d.o.o. je nastalo udruživanjem društva Končar - Štednjaci d.o.o. i KONČAR - Mali kućanski aparati d.o.o. krajem 1998. godine. Društvo Končar - Štednjaci se je razvilo iz tvornice „Goran“, koja je u svom osnovnom programu proizvodila štednjake na kruta goriva i ugostiteljsku opremu. Tvornica „Goran“ se udružuje s tvornicom „Kontakt“ 1963. godine. Tada se usvaja proizvodnja u prvom redu uljnih peći i štednjaka, te električnih štednjaka i perilica rublja u suradnji s njemačkom kompanijom AEG. U tom periodu dostignuta je proizvodnja od oko 150 000 komada aparata godišnje.

Društvo Končar - Mali kućanski aparati sa sjedištem u Samoboru razvilo se iz tvornice „Elektron“, koja je proizvodila električne vodogrijalice, glačala, usisavače, električne grijalice s ventilatorom, pržila kruha i dr. Tvornica „Elektron“ se 1963. godine udružuje s tvornicom „Kontakt“. Postojeća proizvodnja kućanskih aparata se povećava i osuvremenjuje, te se proširuje na kuhinjske friteze i parna glačala u suradnji s kompanijom AEG. U tom razdoblju proizvodnja suhih električnih glačala je porasla na preko 100.000 komada godišnje.

Oba pogona tvrtke „Kontakt“, koja su proizvodila kućanske aparate udružuju se s tvrtkom „Rade Končar“ 1970. godine. Nakon toga u oba ova pogona dolazi do značajnijeg usvajanja proizvodnje kućanskih aparata na osnovu vlastitog razvoja, posebno u dijelu proizvodnje malih kućanskih aparata i električnih vodogrijalica. Kooperacijom, te otkupom alata i opreme osvaja se proizvodnja električkih, elektroplinskih i plinskih štednjaka, suvremenih perilica rublja, a osuvremenjuje proizvodnja malih kućanskih aparata i vodogrijalica primjenom polimernih tvari iz vlastitog razvoja i prerade.

Društvu se krajem 2004. godine pripajaju: Končar – Trgovina i zastupstva d.d. i Končar – Servis i prodaja d.d. Nakon ovog udruživanja, društvo Končar - Kućanski aparati d.o.o., osim što se bavi proizvodnjom kućanskih aparata vlastitog i kupljenog razvoja kao primarnom djelatnošću, bavi se i proizvodnim uslugama, prodajom kućanskih aparata vlastite proizvodnje

i iz kooperacije ili uvoza, te servisiranjem u jamstvenom i izvanjamstvenom roku aparata vlastite proizvodnje i aparata koje prodaje u Hrvatskoj. Pouzdana i dobro razgranata servisna mreža više no ikad postaje jedna od najvažnijih odrednica pri kupnji proizvoda. Naravno, samo ako je servisna mreža uspostavljena i upravljana sukladno suvremenim poslovnim načelima dobrog gospodarenja. Kako bi središnji servisni centar postao okosnicom čitave mreže, uspostavljen je sustav informatičkog unosa i obrade svih podataka o svim obavljenim intervencijama u čitavoj mreži.

Također je uz lokaciju servisa uspostavljeno centralno skladište s više od 6000 različitih rezervnih dijelova razvrstanih po narudžbenim brojevima, a stanje i promet u svakom trenutku prate se u posebnom skladišnom programu. Končar ima do sada uvjerljivo najbolju servisnu mrežu u Hrvatskoj, što je već zamijećeno na tržištu i manifestira se u boljoj prihvaćenosti njihovih proizvoda. Uspostavljeni servis nije više samo radionica, nego suvremeni sustav usko i interaktivno povezan s proizvodnjom, tehnologijom, razvojem i trgovinom. Novi središnji servisni centar motor je toga sustava koji je uz postojeće poslovne obveze od početka uključen i u razvoj novih proizvoda i usluga pod okriljem društva Končar-Kućanski aparati.[93]

4.3. Analiza kupaca

Kupac je fizička ili pravna osoba koja kupuje robu, slučajno ili planirano, u načelu krajnji potrošač.[94] Za organizacije je važno da razumiju kako potrošači definiraju vrijednost. Vrijednost proizvoda ili usluga jednaka je potrošačevoj percepciji faktora kvalitete proizvoda ili usluga, usluge koju organizacija pruža, zaposlenika i imidža organizacije, prodajne cijene proizvoda ili usluge te sveukupnih izdataka za proizvod ili uslugu. Jesu li potrošači zadovoljni ili ne ovisi o tome kako oni percipiraju sve navedene čimbenike. Različiti potrošači pridaju različiti prioritet različitim čimbenicima. Stoga je važno da organizacije održavaju bliske, osobne i trajne odnose s potrošačima.[95]

U tvrtki Miele d.o.o. su svjesni potrebe za edukacijom ciljnog tržišta i navođenjem na odluku o kupnji kako bi se stvorila visoka lojalnost brendu. Žene uglavnom određuju potrebu za kupovinom dok odluku o kupnji donose zajedno unutar obitelji.[96] Miele kupci postavljaju velike zahtjeve na snagu i ekološki aspekt uređaja. Tko kupuje Miele proizvode, pokazuje

[93] Končar Elektroindustrija d.d., www.koncar.hr (12.11.2017.)
[94] Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S.: **Ekonomski leksikon**, op. cit., str. 432
[95] Lazibat, T.: **Upravljanje kvalitetom**, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 104
[96] Intervju s voditeljicom odjela marketinga tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.

svoju osviještenost kvalitete i stila.[97] Prisutnost u cijelom svijetu, milijuni zadovoljnih korisnika, veliko povjerenje kupaca te iznimno visok postotak onih koji uvijek iznova kupuju Miele, jasan su znak da je Miele KG kompanija budućnosti.[98]

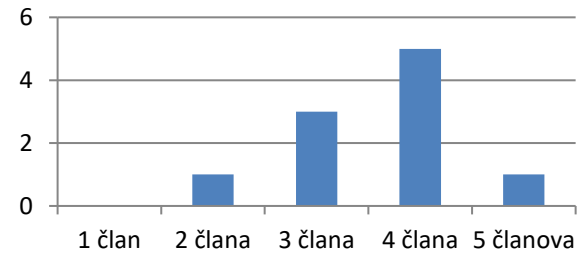
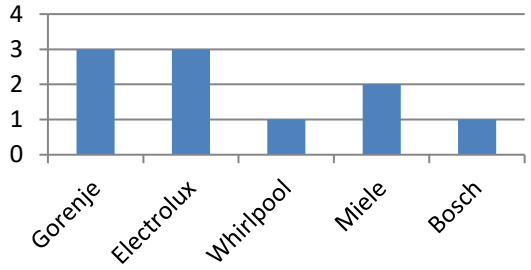
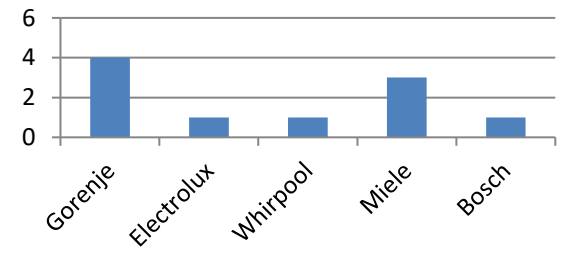
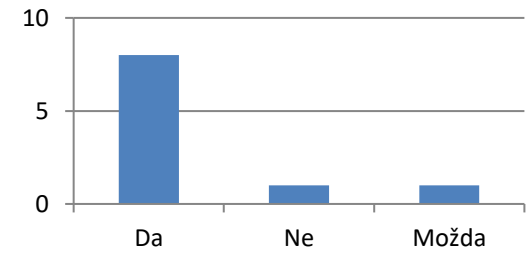
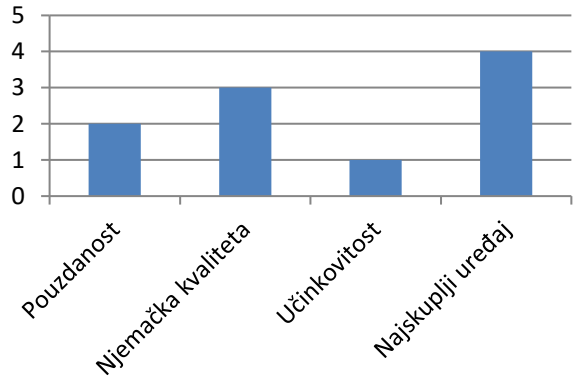
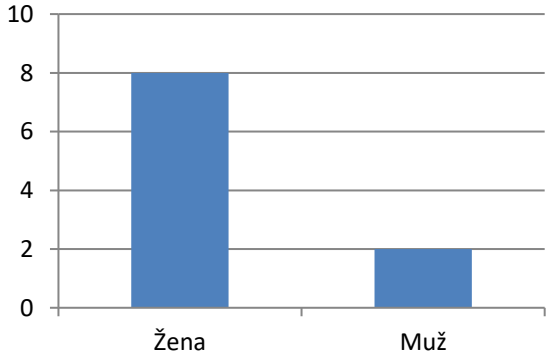
4.4. Analiza vlastitog anketnog istraživanja

U svrhu analize Miele kupaca, u odjelu marketinga, pripremaju se različiti anketni upitnici, kako bi se kontinuirano pratilo njihovo zadovoljstvo proizvodima i uslugom (odnosno brendom u cjelini). U nastavku se navodi primjer anketnog istraživanja provedenog od strane autorice rada tijekom jedne od škola kuhanja održanoj u MEC-u u Buzinu. Pitanja su osmišljena kako bi se utvrdilo tko su Miele kupci i glavne ciljne skupine te kakav bi se marketinški miks trebao pripremiti u skladu s njihovim preferencijama i navikama. Također se željelo uvidjeti stav i razmišljanja Miele kupaca o samim uređajima i kao vrlo bitan faktor u razvoju daljnje strategije, njihova vjerojatnost preporuke poznanicima.

Obzirom da je Miele svjetski brend, koristi drugačije kanale i načine promocije i oglašavanja u odnosu na konkurenciju (što će se detaljnije prikazati u narednim poglavljima) te su stoga osobna preporuka i iznimno zadovoljstvo vrhunskim Miele proizvodima vrlo važni u jačanju ovog brenda u Hrvatskoj. Pri tome veliku ulogu ima osobni kontakt, odnosno stručnost i ljubaznost Miele zaposlenika pri komunikaciji s kupcima i prezentacijama Miele proizvoda. Anketirano je 10 polaznika (7 žena i 3 muškarca) starosne dobi od 25 do 49 godina. Svi anketirani su u braku. Rezultati anketnog istraživanja prikazani su u sljedećoj tablici.

[97] Miele trgovina i servis, d.o.o., www.miele.hr (3.2.2018.)
[98] Superbrands Ltd.: **Superbrands**, op. cit., str. 83

Tablica 3. **Rezultati vlastitog anketnog istraživanja**

<table>
<tr><td>Pitanje 1. Koliko osoba živi u Vašem kućanstvu, uključujući i Vas?</td><td>Pitanje 2. Čije perilice rublja posjedujete u svom stanu (proizvođač)?</td></tr>
<tr><td>
</td><td>
</td></tr>
<tr><td>Pitanje 3. Koji brend Vam spontano padne na pamet kada razmišljate o velikim kućanskim uređajima kao što su perilica posuđa, pećnica, hladnjak, perilica rublja itd.?</td><td>Pitanje 4. Biste li preporučili kupovinu Miele uređaja svojim prijateljima?</td></tr>
<tr><td>
</td><td>
</td></tr>
<tr><td>Pitanje 5. Kako generalno doživljavate brend Miele?</td><td>Pitanje 6. Tko u Vašoj obitelji donosi odluku o kupovini uređaja bijele tehnike?</td></tr>
<tr><td>
</td><td>
</td></tr>
</table>

Izvor: Anketno istraživanje autorice rada

U navedenom istraživanju najviše je bilo ispitanika iz četveročlanih obitelji i najviše ih je odgovorilo da od proizvoda bijele tehnike uglavnom kupuju Gorenje i Electrolux, dok se Miele nalazio u sredini, prije Boscha i Whirlpool-a. Većini ispitanika prva asocijacija na brend bijele tehnike bilo je Gorenje, a Miele se nalazio na predzadnjem mjestu. 8 od 10

ispitanika preporučilo bi kupovinu Miele uređaja svojim prijateljima. Većina ispitanika Miele brend doživljava kao najskuplje uređaje, a učinkovitost se nalazi na zadnjem mjestu prema stupnju važnosti. Odluku u kupovini uređaja bijele tehnike donose uglavnom žene.

Na temelju obrađenih rezultata provedenog anketnog istraživanja, može se zaključiti da se u marketinškom miksu otvaraju dvije mogućnosti kojima treba posvetiti posebnu pažnju. To je prvenstveno podizanje svjesti kupaca o važnosti učinkovitosti Miele uređaja kao jednom od bitnih faktora prepoznatljivosti brenda. Sam promotivni materijal treba bazirati na uštedama koje se postižu na godišnjoj razini te uz jedinstvenu pouzdanost i dugotrajnost Miele uređaja prezentirati dugoročnu dobit za korisnika, primjerice: *kalkulacija iz koje se vidi da se uređaj sam isplaćuje kroz uštede na energentima u određenom vremenskom periodu i u odnosu na konkurentske proizvode*. Isto tako svoje promotivne aktivnosti dodatno usmjeriti ženama kao većinskim donositeljima odluka, *primjerice, vaučerima za prisutvovanje školama kuhanja u MEC-u kroz koje se mogu upoznati sa cijelim asortimanom Miele uređaja za pripremu hrane (pećnice, parne pećnice, indukcijske ploče, Teppan Yaki itd.).*

4.5. Analiza anketnih istraživanja tvrtke Miele d.o.o.

Iako je zadovoljstvo kupaca Miele proizvodima neupitno, što se očituje i u odgovoru na anketno pitanje autorice rada o preporuci kupnje, prema naputcima središnjeg marketinškog odjela kompanije Miele KG potrebno je kontinuirano praćenje istog te u slučaju potrebe provedba korektivnih aktivnosti. U tu svrhu osmišljen je i pripremljen sljedeći anketni upitnik za praćenje zadovoljstva kupaca. Prema njihovim smjernicama analiziraju se odgovori na pitanja 7. i 10., a ostali odgovori idu u statističku bazu podataka, bez obrade.

Primjer 1. **Anketni upitnik o zadovoljstvu kupaca**



Miele

Anketa o zadovoljstvu kupaca

Vaše mišljenje nam je važno!

Poštovani gospodine/gospođo,

Zahvaljujemo Vam se na odvojenom vremenu za posjetu Miele Experience Centeru.

U skladu s našim sloganom "Immer Besser", što u prijevodu znači "Uvijek bolji", kontinuirano težimo unaprjeđenju standarda naših usluga. Ljubazno Vas molimo za povratnu informaciju vezano za Vaš posjet Miele Experience Centeru putem kratke ankete o zadovoljstvu kupaca. Vaše mišljenje pomoći će nam u pregledu i unaprjeđenju naših usluga.

Zahvaljujemo se na Vašoj ljubaznoj pomoći i suradnji.

Anketa o zadovoljstvu kupaca

1. Kako ste saznali za Miele Experience Center?
Molimo odaberite odgovor, moguće je označiti više odgovora

- ☐ Oglas na radiju
- ☐ TV oglas
- ☐ Tiskani oglas
- ☐ Plakat
- ☐ Letak
- ☐ Miele partner (*molimo navedite ime i grad partnera*)

_____

_____

- ☐ Miele web stranica
- ☐ Društvene mreže (kao Facebook, Twitter itd.)
- ☐ Usmena preporuka
- ☐ Tehničar koji je bio kod mene je preporučio posjet Miele Experience Centeru
- ☐ U telefonskom razgovoru s Miele Experience Centerom sam potaknut na dolazak
- ☐ Slučajno sam našao/la Miele Experience Center
- ☐ Drugo:

_____

2. Koji je bio razlog Vašeg posjeta?
Molimo odaberite odgovor, moguće je označiti više odgovora

- ☐ Želio/la sam se informirati o kućanskim uređajima
- ☐ Želio/la sam kupiti kućanski uređaj
- ☐ Želio/la sam kupiti pribor (npr. deterdžent)
- ☐ Želio/la sam kupiti uslugu (npr. Miele servisni certifikat)
- ☐ Trebao/la sam Miele servis
- ☐ Trebao/la sam savjet za korištenje Miele uređaja koje sam već kupio/la
- ☐ Htio/Htjela sam vidjeti Miele Experience Center
- ☐ Želio/la sam pohađati kulinarsku radionicu
- ☐ Drugo:

_____

3. Jeste li imali dogovoreni termin savjetovanja u Miele Experience Centeru?
Molimo odaberite odgovor

☐ Da, imao/la sam dogovoreni termin ☐ Ne, bio je planirani posjet ali bez dogovorenog termina ☐ Ne, bio je spontani posjet

4. Molimo odaberite odgovor u kojoj mjeri se slažete sa slijedećim izjavama o dostupnosti Miele Experience Centera.

	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Slažem se	potpuno se slažem	Ne znam
Miele Center je lako naći (znak na zgradi, putokazi, itd.)	☐	☐	☐	☐	☐
Miele Center ima fleksibilno radno vrijeme	☐	☐	☐	☐	☐
Miele Center ima dovoljno parkirnih mjesta	☐	☐	☐	☐	☐

Miele

Anketa o zadovoljstvu kupaca

5. Molimo odaberite odgovor u kojoj mjeri se slažete sa slijedećim izjavama o Vašem prvom dojmu o Miele Experience Centeru.

	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Slažem se	potpuno se slažem	Ne znam
Miele Experience Center je izvana izgledao gostoprimljivo	☐	☐	☐	☐	☐
U Miele Experience Centeru je bila ugodna atmosfera	☐	☐	☐	☐	☐

6. Molimo odaberite odgovor u kojoj mjeri se slažete sa slijedećim izjavama o pruženoj usluzi.

	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Slažem se	potpuno se slažem	Ne znam
Pri ulazu u Miele Experience Center sam prijateljski pozdravljen/a.	☐	☐	☐	☐	☐
Prilikom posjeta ponuđeno mi je piće.	☐	☐	☐	☐	☐
Na ulasku u Miele Experience Center mi je ponuđena pomoć.	☐	☐	☐	☐	☐
Miele djelatnik/ca je pažljivo slušao/la moje potrebe.	☐	☐	☐	☐	☐
Miele djelatnik je postavljao dobra pitanja kako bi preporučio uređaje koji odgovaraju mojim potrebama.	☐	☐	☐	☐	☐
Zadovoljan/a sam odgovorima koje sam dobio/la od Miele djelatnika.	☐	☐	☐	☐	☐
Miele djelatnik je pokazao sva bitna obilježja uređaja.	☐	☐	☐	☐	☐
Miele djelatnik me potaknuo da aktivno pokušam raditi na uređaju.	☐	☐	☐	☐	☐
Miele djelatnik je pokazao dobro razumijevanje prednosti uređaja.	☐	☐	☐	☐	☐
Trajanje savjetovanja o uređajima je bilo dostatno.	☐	☐	☐	☐	☐
Rezultat savjetovanja o uređajima je zadovoljavajući.	☐	☐	☐	☐	☐
Dane informacije su lako razumljive.	☐	☐	☐	☐	☐

7. Koliko ste zadovoljni Vašim posjetom Miele Experience Centeru.

Molimo odaberite odgovor

Iznimno Nezadovoljan /ljna	Nezadovoljan /ljna	Zadovoljan /ljna	Iznimno zadovoljan /ljna	Ne Znam
☐	☐	☐	☐	☐

Anketa o zadovoljstvu kupca

8. Hoćete li kupiti Miele uređaj nakon posjeta Miele Experience Centeru?

Molimo odaberite odgovor

Vrlo vjerojatno ne	Vjerojatno ne	Vjerojatno da	Vrlo vjerojatno da	Ne Znam
☐	☐	☐	☐	☐

9. Ukoliko se odlučite za kupnju Miele uređaja, gdje biste ga kupili?

Molimo odaberite odgovor

- ☐ U Miele Experience Centeru
- ☐ Miele web trgovina
- ☐ U drugoj trgovini (partneri, kuhinjski studio)
- ☐ Drugo (molimo navedite): _____

***10.* Hoćete li preporučiti Miele prijatelju ili kolegi?**

Molimo odaberite odgovor

Ne, nikako										Da, svakako
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Vaši komentari, prijedlozi, želje :

_____

_____

12. Komunikacija i zaštita podataka

Htjeli bismo Vas obavještavati o uređajima, događanjima, posebnim ponudama i receptima za koje mislimo da bi Vas mogli zanimati. Molimo Vas za dopuštenje za uporabu Vaših podataka kako bismo Vas mogli obavještavati. Svoj pristanak možete povući u bilo kojem trenutku.
Vaši podatci biti će zaštićeni i neće biti prosljeđivani trećim stranama.

- ☐ Da, slažem se sa obradom i korištenjem mojih podataka u svrhu obavještavanja o Miele uslugama
- ☐ Ne, ne slažem se s obradom i korištenjem mojih podataka u marketinške svrhe. Dakle, ne želim primati informacije, obavijesti i posebne ponude.

Posebno sam zainteresiran/a za slijedeće informacije

- ☐ Miele online newsletter koji sadrži obavijesti o uređajima, recepte i posebne ponude
- ☐ Događanja u Miele Experience Centeru

Molimo Vas da navedete barem Vaše ime i e-mail adresu, kako bismo Vam mogli obavještavati o traženim informacijama. Unos svih ostalih osobnih podataka je dobrovoljan. Ako želite možete navesti ostale osobne podatke.

Ime i prezime : _____

Ulica : _____

Poštanski broj/Grad: _____

E-mail adresa : _____

Molimo vratite ispunjen obrazac za ispitivanje zadovoljstva korisnika u za to predviđenu kutiju na pultu Miele Experience Centera. Zahvaljujemo se na Vašoj ljubaznoj pomoći i suradnji.

Izvor: Arhiva tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.

2017. godine, slučajnim odabirom, anketirana su 44 ispitanika prilikom posjeta MEC-u. Dobiveni su sljedeći rezultati:

7. pitanje (Koliko ste zadovoljni Vašim posjetom Miele Experience Center-u ?)

16% ispitanika je zadovoljno, a preostalih 84% iznimno zadovoljno.

10. pitanje (Hoćete li preporučiti Miele prijatelju ili kolegi ?)

Kod 20% ispitanika, vjerojatnost preporuke bodovana je u rangu 5 do 8, dok je kod njih 80% vjerojatnost preporuke bodovana u rangu 9 i 10.

Za oba pitanja dobiveni su vrlo dobri rezultati zadovoljstva kupaca.

Obzirom da se iz prikazanog anketnog upitnika analiziraju samo pitanja 7. i 10., za hrvatsko tržište bi bilo interesantno napraviti analizu i preostalih pitanja, kako bi dobili što detaljniju bazu namijenjenu izradi marketinškog miksa. Iz odgovora na 1. pitanje, kako su posjetitelji saznali za MEC, dobili bi se podatci o tome na kojem spletu promidžbenih alata bi se trebala bazirati promocija. U odgovorima na 2. pitanje o razlogu posjeta MEC-u, leže značajne informacije što je posjetiteljima najvažnije i samim time, što od toga posjeta očekuju. 5. i 6. pitanjem želi se utvrditi općenito zadovoljstvo posjetitelja MEC-om, što iznimno utječe na potencijalnu odluku o kupovini Miele uređaja te vjerojatnost daljnje preporuke.

U 9. pitanju nastoji se utvrditi gdje bi se najčešće kupovali Miele uređaji sto je iznimno važno za strategiju distribucije. Analizom 8-og, vrlo značajnog pitanja, bi li posjetitelji kupili Miele uređaje nakon posjeta MEC-u, mogle bi se dobiti kvalitetne smjernice za daljnji razvoj marketinške strategije, obzirom da se općenito na svjetskoj razini odluka o kupovini najčešće donosi u MEC-u, gdje posjetitelji mogu u potpunosti „doživjeti“ Miele uređaje, kao i brend u cjelini te dobiti sve relevantne informacije od stručnih i ljubaznih zaposlenika.

Uz praćenje zadovoljstva kupaca uređajima, isto tako kontinuirano se prati i zadovoljstvo kupaca servisnim uslugama. Servisne usluge su podijeljene u dvije grupe: usluga popravka proizvoda i usluga dostave, montaže i puštanja u pogon novog uređaja. U nastavku je prikazan anketni upitnik o zadovoljstvu servisnom uslugom koji kupac ispunjava prilikom preuzimanja uređaja u servisu nakon obavljenog popravka.

Primjer 2. **Anketni upitnik o zadovoljstvu servisnom uslugom**

Miele

Servis za Vaše zadovoljstvo

Molimo označite koji ste uređaj predali na servis:

- ☐ Perilica rublja
- ☐ Sušilica rublja
- ☐ Perilica posuđa
- ☐ Pećnica
- ☐ Parna pećnica
- ☐ Mikrovalna pećnica
- ☐ Ploča za kuhanje
- ☐ Napa
- ☐ Hladnjak
- ☐ Zamrzivač
- ☐ Aparat za kavu
- ☐ Ostalo:

Kada ste stupili u kontakt sa Miele-om?

Ukoliko niste sigurni,molimo procjenite

Mjesec: _____ / Godina: _____

1. Na koii ste način kontaktirali Miele kako bi zakazali termin za dolazak servisnog tehničara ?

☐ Putem Miele kontakt centra (telefonom) ⟶ molimo nastavite s pitanjem 1.A

☐ Putem Miele WEB stranice⟶ molimo nastavite s pitanjem 1.B

Molimo označite sa x.

1.A Zakazivanje termina putem Miele kontakt centra

	Uopće se ne slažem	Uglavnom ne slažem	Uglavnom se slažem	U cijelosti se slažem	Ne znam
Recite nam svoje mišljenje o proceduri zakazivanja termina.					
Kontakt sa centrom lako je uspostaviti..	☐	☐	☐	☐	☐
Kontakt osoba bila je stručna.	☐	☐	☐	☐	☐
Kontakt osoba bila je ljubazna..	☐	☐	☐	☐	☐
Bilo je više termina za odabir koji nam odgovaraju.	☐	☐	☐	☐	☐

1.B Zakazivanje termina putem Web stranice

	Uopće se ne slažem	Uglavnom ne slažem	Uglavnom se slažem	U cijelosti se slažem	Ne znam
Recite nam svoje mišljenje o proceduri zakazivanja termina					
Zakazivanje termina putem Web stranice je lako.	☐	☐	☐	☐	☐
Bilo je više termina za odabir koji nam odgovaraju.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Miele Servisni Tehničar

	Uopće se ne slažem	Uglavnom ne slažem	Uglavnom se slažem	U cijelosti se slažem	Ne znam
Recite nam svoje mišljenje o posjeti Servisnog Tehničara Vašem domu.					
Tehničar je stigao na vrijeme.	☐	☐	☐	☐	☐
Tehničar je bio ljubazan.	☐	☐	☐	☐	☐
Tehničar je pokazao volju za pomoći.	☐	☐	☐	☐	☐
Tehničar je stručno pronašao razlog kvara uređaja.	☐	☐	☐	☐	☐
Tehniča je stručno otklonio kvar.	☐	☐	☐	☐	☐
Tehničar nam je dao savjete za održavanje i korištenje uređaja.	☐	☐	☐	☐	☐
Tehničar je objasnio sve o zahvatu na uređaju i sadržaju računa..	☐	☐	☐	☐	☐
Tehničar je ostavio čist i uredan radni prostor.	☐	☐	☐	☐	☐

	Da	Ne	Ne znam
3. Tehničar nas je nazvao prije dolaska.	☐	☐	☐
4. Tehničar nas je informirao o priboru i sredstvima za njegu.	☐	☐	☐
5. Tehničar nas je informirao o ostalim Miele uslugama.	☐	☐	☐

Izvor: Arhiva tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.

Kako bi se ispitalo zadovoljstvo Miele kupaca servisnom uslugom dostave i montaže novog uređaja, koristi se telefonsko anketno istraživanje u kojem se korisnicima postavljaju sljedeća pitanja:

Pitanje 1: Jeste li zadovoljni dostavom/montažom uređaja?

Pitanje 2: Kako biste ocijenili Vaše ukupno zadovoljstvo s našom uslugom dostave i montiranja uređaja?

Pitanje 3: Koliko je vjerojatno da ćete preporučiti Miele Vašim prijateljima ili kolegama? (na ljestvici od 0-10 pri čemu je 0 = uopće nije vjerojatno, a 10 = vrlo je vjerojatno)

Pitanje 4: Je li Vam Miele servisni tehničar dao informacije o Miele uslugama i sredstvima? (deterdženti, Miele Home program itd.)

Telefonsko anketno istraživanje rađeno je u zadnjem tromjesečju 2017. godine na uzorku od 77 ispitanika. Dobiveni su sljedeći rezultati: 98% zadovoljno je dostavom i montažom uređaja. 82% ispitanika iznimno je zadovoljno uslugom dostave i montažom uređaja te navode da je servisni tehničar bio vrlo ljubazan i profesionalan. Na ljestvici od 0 do 10, 97% ispitanika bodovima 7 do 10 ocijenilo je vjerojatnost preporuke prijateljima ili kolegama, a preostalih 3% s bodovima manjim od 5 vjerojatno ne bi preporučili Miele dijelu svojih poznanika uz obrazloženje da su razlog tome cijene. Svi su ispitanici (100%) odgovorili da im je servisni tehničar dao informacije o Miele uslugama i sredstvima.

Na temelju rezultata ankentnog istraživanja, procjenjuje se visoko zadovoljstvo kupaca uslugama Miele servisne službe. Jedine primjedbe upućene su na razine cijena, tako da bi *buduće marketinške aktvnosti mogle ići u smjeru upoznavanja kupaca s izuzetno niskom statistikom kvarova u jamstvenom roku, kao i možda akcijom povrata određenog novčanog iznosa ili davanja vaučera kupcima kod kojih dođe do kvara u jamstvenom roku*.

4.6. SWOT analiza tvrtke Miele d.o.o.

SWOT analiza tržišne pozicije tvrtke Miele d.o.o. obuhvaća ključne snage i slabosti unutar tvrtke te opisuje prilike i prijetnje s kojima je suočena.

Primjer 3. **SWOT analiza tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.**

Miele

Prodaja kućanskih uređaja – SWOT analiza

	Danas	Sutra
+	**Snage** ▪ „Made in Germany“ ▪ Izravna prodaja iz MEC-a, stručne radionice ▪ „Shop in shop“ koncept ▪ „Miele brend“	**Prilike** ▪ Širenje u područja s manjim udjelom u prodaji ▪ Jačanje fokusa na potrošače i jedinstvena prodajna mjesta ▪ Implementacija novih projekata, suradnja s arhitektima ▪ Pronalažanje i potpora novim, visoko kvalitetnim trgovcima
-	**Slabosti** ▪ Reputacija „skupih“ proizvoda ▪ Bolji uvjeti prodaje koji nudi konkurencija ▪ Nedovoljno poznavanje brenda od strane kupaca ▪ Slabo korištenje društvenih mreža	**Prijetnje** ▪ Konkurencija (agresivan i skup marketing); Samsung, Whirlpool ▪ Veća orijentacija kupaca na cijenu u odnosu na kvalitetu ▪ Ekonomska situacija – niska kupovna moć ▪ Dolazak drugih „premium“ brendova na tržište (Gagenau)

Izvor: Arhiva tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.

Snage tvrtke Miele d.o.o. su prije svega tradicionalno povjerenje hrvatskih kupaca u proizvode proizvedene u Njemačkoj; izravna prodaja iz MEC-a (što omogućava veći utjecaj na samog kupca); stručne radionice (kupci mogu „doživjeti“ svaki od proizvoda sudjelovanjem na kulinarskim radionicama te imaju priliku kušati jela koja su pripremili uz stručnu pomoć i vodstvo profesionalnih kuhara, koristeći uređaje koje bi željeli kupiti); „shop in shop“ koncept (zaseban dio prodajnog prostora partnera u kojem se prodaju Miele uređaji, koji je specijalno uređen prema Miele standardima i odvojen od konkurentskih proizvoda). Jedna od snaga također je i Miele brend (kreativan razvoj novih proizvoda korištenjem modernih tehnologija, u skladu s najnovijim trendovima i preferencijama kupaca kao i vrhunska kvaliteta i dugotrajnost proizvoda koji čine odmak od konkurencije i diferencijaciju na tržištu).

Slika 6. “**Shop in shop” koncept**



Izvor: Harvey Norman, www.harveynorman.com.au (3.6.2018.)

Jedna od najvećih slabosti tvrtke Miele d.o.o. je reputacija prvenstveno „skupih“ proizvoda što u velikoj mjeri utječe na odluku o kupnji. Nadalje, tu su i bolji uvjeti prodaje koje distributerima nudi konkurencija (veći prodajni rabati, veći rabati za izložbene uređaje, duži period jamstva i jača marketinška podrška). U odnosu na konkurenciju, tvrtka trenutno slabije koristi prednosti oglašavanja na društvenim mrežama što dodatno utječe i na slabije poznavanje brenda od strane potencijalnih kupaca. Prilike tvrtke predstavljaju mogućnost širenja na nova područja i povećanje tržišnog udjela te time i same prepoznatljivosti brenda; jačanje fokusa na potrošače i otvaranje novih prodajnih mjesta te MEC-ova u većim gradovima (širenje distributivne mreže); implementacija novih projekata i suradnja s arhitektima kao dodatna vrijednost kvaliteti usluge u percepciji potrošača te pronalaženje i potpora novim visoko kvalitetnim trgovcima.

Najveća prijetnja dolazi od konkurencije koja politikom smanjivanja cijena nastoji povećati svoj tržišni udio i prodati svoje proizvode. Najvećom konkurencijom tvrtke Miele d.o.o. smatra se grupacija Bosch Siemens (BSG) zbog slične strategije i preklapanja određenog dijela ciljnih skupina. Uz konkurenciju, velika je prijetnja i niska kupovna moć stanovništva, te veliki odliv mladih i visokoobrazovanih stručnih ljudi iz Hrvatske, koji sigurno u velikom postotku spadaju u ciljnu skupinu potencijalnih Miele kupaca.

5. IZBOR I PRIMJENA ODABRANE STRATEGIJE TVRTKE MIELE d.o.o.

Kako bi se mogla formulirati adekvatna marketinška strategija koja utječe na stvaranje konkurentske prednosti i opstanak na tržištu te sustavan rast i razvoj potrebno je kvalitetno i detaljno istražiti i konstantno pratiti okruženje u kojem kompanija posluje. Slijedi prikaz područja istraživanja kompanije Miele KG.

Primjer 4. **Područja istraživanja odjela za marketing (MRI)[99] kompanije Miele KG**



Izvor: Arhiva tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.

Kompanija Miele KG koristi strategiju diferencijacije primjenjujući moto "Uvijek bolji", a ta se filozofija odražava u vrhunskoj kvaliteti i dugovječnosti proizvoda pružajući izvrsnu uslugu korisnicima. Miele je višestruko nagrađivan za najpoželjniju robnu marku kućanskih uređaja godine. Miele je svjetski najpouzdaniji i najpoželjniji premium brend. U kompaniji

[99] Market Research International odjel u centrali kompanije Miele & Cie. KG

Miele KG, stvoreni su principi koji čine temelj za vrhunska iskustva i visoke standarde koje kupci mogu očekivati. Kao okosnica kvalitete, uspjeh Miele brenda temelji se na povjerenju jer kupci će odabrati ono što im je uistinu poželjno i privlačno. Stvaraju se ugodna iskustva redefiniranjem izvrsnosti svaki dan, svugdje, uz stalnu težnju napretku u svemu što se radi.[100]

Tvrtka Miele d.o.o. u Hrvatskoj je dio neovisnog, samostalnog, obiteljskog društva svjesnog tradicije koje iste te vrijednosti pruža svojim radnicima, kupcima i javnosti. Usredotočena je na plasman tehnološki naprednih uređaja za kućanstvo kao i za različite branše u komercijalnom sektoru u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini. Njezin cjelokupan asortiman proizvoda nudi najviši standard kvalitete, a krasi ga bezvremenski dizajn, pouzdanost i trajnost. Nastoji ostvariti konkurentsku prednost i povećanje tržišnog udjela u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini. Orijentirana je na ostvarenje plana koji predviđa kontinuiran rast prihoda i prodanih količina kao i odgovorno korištenje sredstava, kako bi se dugoročno osigurala profitabilnost i financijska snaga društva.

Kontinuiran rast i odgovorno korištenje sredstava su obvezni. Stremi kulturi koja je otvorena, puna povjerenja, usmjerena na cilj i potiče kreativnost. U javnosti njeguje pozitivan poslovni imidž. Usmjerenost na kupca, kako prema vani tako i unutar društva, njezin je princip. Plasira kvalitetne proizvode te želi ostvariti najveće moguće zadovoljstvo kupaca. Navedeno uključuje visoko-kvalitetnu brigu za potrošače i trgovačke partnere.

Za angažirane zaposlenike želi biti poželjan poslodavac za kojeg je zadovoljstvo raditi. Kultura organizacije treba biti obilježena integritetom, otvorenošću, usmjerenošću na cilj, visokom motiviranošću i timskim duhom. Podupire unapređivanje radnika i osobni razvoj temeljene na jednakim šansama za sve. S rastućim izazovima suočava se usmjerenošću na rješenje, a ne na problem; osobna odgovornost i inicijativa preduvjeti su uspjeha. U radu je usmjerena na postupak uz što je moguće manju birokraciju. Potiče kulturu konstruktivne kritike i suočavanja, bez straha od negativnih posljedica.

Dosljedni daljnji razvoj poslovanja obuhvaća:

1) izgradnju distributivne mreže u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini,
2) napore u inovacijama i područjima rasta,
3) usredotočenost na potrošače; kupac „pripada“ Miele obitelji,
4) hrabrost u provedbi novih prodajnih i marketinških koncepata,

[100] Miele promotivni materijal

5) učvršćivanje lanca stvaranja vrijednosti između tvrtke Miele d.o.o. i potrošača,
6) strukturni troškovi moraju rasti sporije od prihoda.

U okviru zadržavanja postojećih elemenata su:

1) Miele filozofija, orijentacija na uslugu,
2) beskompromisna produktivnost,
3) suradnja puna povjerenja s Miele-orijentiranim trgovačkim partnerima,
4) intenzivna tržišna briga uz striktno pridržavanje prava zaštite tržišnog natjecanja,
5) Miele služba za kupce koja pokriva čitavo područje (jedinstvena),
6) Miele školovanja (trgovina i Miele zaposlenici).[101]

5.1. Strateški ciljevi

Miele KG je od osnivanja neovisna obiteljska kompanija jednako predana vlasnicima, zaposlenicima, kupcima, dobavljačima, okolišu i društvu. Osnivači su radili na održiv način čak i na prijelazu u 20. stoljeće: razvili su i proizveli dugotrajne proizvode koji su bili robusniji i pouzdaniji od onih koje su proizveli konkurenti, uz istovremenu brigu o ljudima u njihovoj regiji. Četvrtom generacijom nasljednika koja je sada na čelu kompanije, nastavljaju se slijediti ta ista načela. U svojoj strategiji održivosti, postavili su viziju da žele biti najodrživija kompanija u branši.

Na tom putu očekuju se brojni izazovi glede postizanja ovog cilja - bilo da se radi o klimatskim promjenama, o oskudici resursa, demografskim promjenama ili nedostatku kvalificiranih zaposlenika. Ti izazovi mogu biti nadvladani jedino ako se održivost shvaća ne kao izolirana aktivnost sama po sebi, već u potpunosti integrirana u sva područja poslovanja. 15 ciljeva u strategiji održivosti definiraju teme i strateške fokusne točke pristupa održivosti do 2025. godine. Ciljevi su:

1) Dugoročna financijska uspješnost kompanije osigurana je kroz održivost.
2) Kompanija Miele KG je prepoznata i cjenjena u svijetu kao najodrživiji poduzetnik u branši. Održivost je sastavni dio identiteta robne marke.
3) Komunikacija o održivosti s dionicima usmjerena k ciljnim skupinama i internacionalno.
4) Uz zakonske propise i upravljanje rizicima, također uzima u obzir očekivanja dionika.
5) Miele uređaji su mjerilo za održivu konstrukciju proizvoda i cjelovitu učinkovitost.

[101] Arhiva tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.

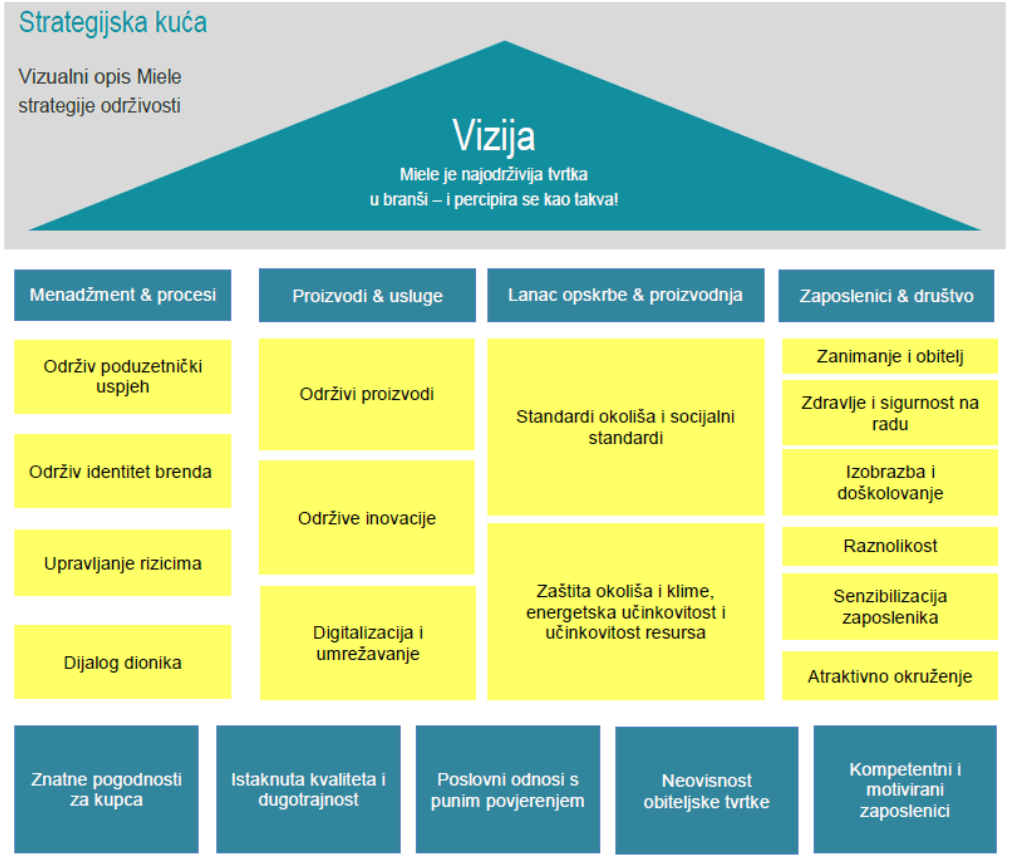
6) Miele KG je vodeća kompanija u smislu inovacija proizvoda i poslovnih modela s naglaskom na održivost.
7) Povjerenje u kompaniju Miele KG je osigurano u međusobno „umreženom svijetu“.
8) Smanjivanje rizika opskrbe i uz puno poštivanje ekoloških i socijalnih standarda.
9) Miele KG je lider za ekološku učinkovitost u branši, posebno za emisije CO_2, energetsku učinkovitost i učinkovitost resursa.
10) Miele KG se smatra uzorom kada se radi o uravnoteženju poslovnog i obiteljskog života.
11) Miele KG postavlja primjer u zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu.
12) Miele KG osigurava zapošljavanje mladih talenata i mogućnost kvalifikacija na svim lokacijama.
13) Raznolikost je omogućena kroz poštivanje i jednakost šansi.
14) Zaposlenice i zaposlenici, kao i menadžeri senzibilizirani su i motivirani za održivo postupanje zasnovano na vrijednostima.
15) Miele KG pruža svoj doprinos netaknutom, atraktivnom okruženju na svim lokacijama.

Brojna načela i međunarodne smjernice čine temelj sustava upravljanja održivosti: filozofija kompanije, etičke smjernice za nabavu, kodeks ponašanja za sve zaposlenice i zaposlenike, deset načela Global Compacta Ujedinjenih naroda, standard SA8000 za poštene radne uvjete, kodeks ponašanja njemačkog Središnjeg saveza elektrotehničke i elektroničke industrije (ZVEI), kodeks ponašanja Europskog odbora proizvođača kućanskih aparata CECED i Povelje o raznolikosti. Svi zaposlenici širom svijeta obvezni su stalno se pridržavati zakona i poštivati interne smjernice, kao i od strane matične kompanije Miele KG utvrđene društvene i etičke standarde.[102]

Marketinški cilj je zadržati vodeću poziciju u premium segmentu te povećati tržišni udio u srednjem višem segmentu i zadržati imidž kvalitete. Dogovara se određeni godišnji budžet prodaje po vrstama partnera, grupama proizvoda i prodajnim kanalima (velike trgovine elektroničkom opremom, manje specijalizirane trgovine elektroničkom opremom, kuhinjski studiji, trgovine namještajem i elektroničkom opremom).[103]

[102] Miele & Cie. KG, www.miele.co.uk (8.11.2017.)
[103] Intervju s voditeljicom odjela marketinga tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.

Primjer 5. **Strategijska kuća**



Izvor: Miele sustainability report 2017

5.2. Izbor ciljnih skupina i pozicioniranje

Kompanija Miele KG bavi se prodajom i servisom elektroničkih kućanskih i profesionalnih uređaja za njegu rublja, kuhanje, pečenje, usisavanje i glačanje.[104] Osnovnu kompetenciju kompanije Miele KG čine vlastiti razvojni odjel i vlastita proizvodnja elektroničkih komponenti za uređaje što pruža mogućnost ostvarivanja gotovo svih zamisli i zahtjeva tržišta.[105] Miele kupci postavljaju velike zahtjeve na snagu i ekološki aspekt uređaja. Tko kupuje Miele, pokazuje svoju osviještenost u pogledu kvalitete i stila.[106] Segmentacija tržišta kompanije Miele KG vrši se većinom na temelju geografskih, kulturoloških i demografskih obilježja. Primarnu ciljnu skupinu čine većinom žene starosne dobi od 32 do 60 godina i viših primanja. Zadovoljavaju svoju potrebu pripadanja višem društvenom statusu i drže do rezultata korištenja određenog proizvoda.

[104] Intervju s voditeljicom odjela marketinga tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.
[105] Superbrands Ltd.: **Superbrands**, op. cit., str. 82
[106] Miele trgovina i servis d.o.o., www.miele.hr (10.12.2017.)

Rezultati moraju biti vrhunski. Sekundarnu skupinu čine mlade obitelji koje prepoznaju najnovije tehnološke mogućnosti uređaja i energetsku učinkovitost. Oni drže do uštede energenata pri korištenju naprednih tehnologija koje Miele uređaji nude. Gledaju kupnju uređaja kao investiciju.[107] Više od 100 godina vrijedi: na Miele se može osloniti i njihovi uređaji neće iznevjeriti. Kao jedini proizvođač u branši ispituje svoje proizvode poput perilica rublja, sušilica, perilica posuđa ili pećnica na trajnost dužu od 20 godina. Jednom Miele, uvijek Miele: Miele kupci diljem svijeta ostaju vjerni brendu i preporučuju ga dalje. Miele KG obećava i za budućnost: ne pristaje na kompromise po pitanju pouzdanosti i dugotrajnosti.[108]

Miele je prvenstveno sinonim za kvalitetu. Pridržavajući se konstantno mota kompanije: „Uvijek bolji“, Miele KG je, na iznimno konkurentnom tržištu bijele tehnike, osigurao poziciju premium marke. Kvaliteta, trajnost, jednostavnost korištenja, inovativnost i dizajn, samo su neke od karakteristika Miele uređaja koje ih čine iznimno poželjnima svuda u svijetu.[109] U tvrtki Miele d.o.o., potrebno je educirati ciljno tržište i navesti ga na odluku o kupnji, kako bi se stvorila lojalnost brendu koja je kod postojećih kupaca vrlo visoka. Žene uglavnom određuju potrebu za kupovinom dok odluku o kupnji donose zajedno unutar obitelji.[110] S obzirom na trenutnu ekonomsku situaciju u Hrvatskoj gdje vlada nesigurnost i nepovjerenje, potencijalni potrošači će se teže odlučiti na nove investicije. Odgodit će ih i pričekati sigurnije vrijeme. Pri tome značajnu ulogu predstavlja stagnacija tržišta nekretnina.[111]

5.3. Strategija proizvoda

Miele uređaji nude savršene rezultate uz minimalnu potrošnju energije. To vrijedi za higijenu i nježnu njegu rublja, podova i posuđa kao i raznovrsne doživljaje užitka pri kuhanju i pečenju. Razlog su mnoge inovativne značajke opreme, koje ima samo Miele. Dokaz su nebrojena osvojena priznanja na ispitivanjima proizvoda diljem svijeta. Bilo da je riječ o klasičnom okretnom biraču, decentnom senzoru ili zaslonu osjetljivom na dodir, rukovanje Miele uređajima jednostavno je i zabavno. Dodatak su, u kuhinji ili prilikom pranja, mnogobrojni praktični i pouzdani automatski programi sa "Jamstvom uspjeha" - te mnogo ljubavi prema detaljima. Miele uređaje karakteriziraju čisti oblici i bezvremenska elegancija.

[107] Intervju s voditeljicom odjela marketinga tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.
[108] Miele trgovina i servis d.o.o., www.miele.hr (10.12.2017.)
[109] Superbrands Ltd.: **Superbrands**, op. cit., str. 82
[110] Intervju s voditeljicom odjela marketinga tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.
[111] Intervju s voditeljicom odjela marketinga tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.

Nigdje drugdje neće se za kuhinjske ugradbene uređaje pronaći usporednu raznolikost linija dizajna i tonova boja za različite stilove uređenja i fronta kuhinjskih elemenata. Velika pažnja se pridaje dizajnu uređaja. Bez obzira na koji način je uređena kuhinja, Miele uređaji savršeno odgovaraju.[112]

Početkom 21. stoljeća dolazi do revolucije u njezi rublja: Miele KG na tržište pušta svoj **patentirani saćasti bubanj**. Saćasta struktura površine Miele nježnog bubnja stvara vodeni film između stjenke bubnja i rublja. Rublje preko njega nježno prelazi, pa je tako optimalno zaštićeno. Pomoću smanjenih otvora koji su na rubovima polirani, sprječava se izvlačenje niti i stvaranje izbočina na rublju. Tako je osigurano do tada nedostižno nježno pranje što je i znanstveno dokazano od strane Instituta za primijenjeno istraživanje, wfk (Krefeld). Strana tijela kao spajalice ili žice grudnjaka više ne mogu stići u pumpu za lužinu.

Slika 7. **Saćasti bubanj**



Izvor: Miele & Cie. KG, www.miele.de (10.6.2018.)

Primjena ove inovacije nije ograničena samo na perilice rublja, jer je saćasti bubanj našao svoju primjenu i u sušilicama rublja. Saćasta struktura bubnja u sušilicama rublja stvara zračni jastuk između stjenke bubnja i rublja, na koji tijekom sušenja rublje pada i time se postiže minimalno mehaničko habanje i smanjuje gužvanje rublja. Neprestano ulaganje u razvoj i nove tehnologije, kod svake nove generacije uređaja donosi niz novih patenata i inovacija. To potvrđuju i uređaji iz zadnje generacije perilica W1 kod kojih se pojavljuju brojne inovacije s oznakom „SAMO MIELE“ („Exclusive by Miele“), kao što su: „CapDosing“,

[112] Miele trgovina i servis d.o.o., www.miele.hr (5.5.2018.)

„QuickPowerWash“, „PowerWash 2.0“, „Automatski program plus“, „Brzi program 20“, te na kraju „TwinDos“ revolucionarni sustav automatskog doziranja tekućih sredstava za pranje.

Slika 8. **Sustav „TwinDos“**



Izvor: Miele & Cie. KG, www.miele.co.uk (12.6.2018.)

„TwinDos“ predstavlja prvi integrirani automatski sustav za doziranje 2-faznih tekućih sredstava za pranje na svijetu, koji koristi višestruke tekuće komponente za zajamčenu, besprijekornu čistoću bijelog i jako prljavog rublja, bez ručnog dodavanja praškastog sredstva. Tome služe dva tekuća sredstva, Miele UltraPhase 1 (otklanja bjelančevine i masnoće) i Miele UltraPhase 2 (obavlja izbjeljivanje). Precizno doziranje obavlja TwinDos sustav, koji je istovremeno otvoren za korištenje Miele UltraPhase 1 ili 2, kao i za dodatne spremnike za bilo koje drugo sredstvo za pranje ili omekšivač za rublje. Pritom TwinDos tako precizno vrši doziranje, da u usporedbi s ručnim doziranjem možete uštedjeti do 30 % sredstva za pranje.

Time se pogoduje ne samo kućnom proračunu, nego i zaštiti okoliša. Naravno svi W1 modeli još uvijek imaju konvencionalne dozatore za praškasta sredstva za pranje i aditive. Dodatna alternativa koja je jedinstvena za Miele je sustav preciznog doziranja sredstava za pranje za posebnu upotrebu i omekšivača za rublje koji koristi dozirne kapsule („CapDosing“). One se jednostavno polažu u odjeljak omekšivača za rublje.

2012. godine u Hrvatskoj je pokrenut projekt „Godišnji indikator troška energije uređaja" kojim se željelo prenijeti potrošačima informaciju o godišnjim troškovima za energiju. Cilj je bio stimulirati kupovinu učinkovitih uređaja, posebno onih pristupačnijeg cjenovnog razreda, ali i povećati udio učinkovitijih uređaja u ponudi. Projektom je bio obuhvaćen kompletan asortiman u kategorijama perilica rublja i posuđa, sušilica, televizora, hladnjaka, zamrzivača i kombinacija hladnjaka i zamrzivača te klima uređaji. Glavna prednost projekta je upravo za

potrošače, koji mogu lakše usporediti troškove rada proizvoda kada kupuju novi uređaj i cijene uređaja. Time im se olakšava odabir proizvoda s najnižim ukupnim životnim troškovima uređaja. Također, od njega i distributeri imaju koristi, jer dobivaju dodatni podatak koji će privući pažnju potrošača te imaju jače argumente za prodaju cjenovno više pozicioniranih proizvoda. Dodatno, on potiče uključenja energetski što učinkovitijih uređaja u ukupnu ponudu na tržištu.

Sama provedba, prikazivanje troškova rada uređaja, u Hrvatskoj je započela početkom 2014. U sklopu projekta uspostavljena je suradnja s dva distributera – E plus d.o.o. sa svojim maloprodajnim brendom Elipso te Svijet medija d.o.o. Od zastupnika brendova tu je bio Miele d.o.o. koji je prepoznat kao proizvođač s najvećim postotkom energetski visokoučinkovitih uređaja. Institut Hrvoje Požar napravio je baze podataka s godišnjim troškovima rada uređaja, primarno u suradnji s distributerima te dostavio informacije o godišnjem trošku energije u prodavaonice i putem interneta. U trgovinama na izložbenim primjercima opreme našla se posebna markica s iznosom godišnje potrošnje energije uređaja, a ta informacija bila je dostupna i u internetskim trgovinama Elipsa i Svijeta medija.

Financijske uštede ovise o velikom broju čimbenika – tehničkim karakteristikama uređaja, načinu i vremenu korištenja od strane kupaca te cijenama za energiju i vodu. U YAECI projektu su uzete tehničke karakteristike i prosječni načini korištenja prema energetskoj oznaci, kao i prosječne cijene, prema statistici. Ako se uspoređuju troškovi uređaja koji čine prosjek prodaje na tržištu u Republici Hrvatskoj (a to su većinom uređaji A i A+ energetskog razreda) i energetski najučinkovitiji uređaji (A++ i A+++ energetski razred), godišnje uštede kreću se između 40 i 360 kuna. Smanjenje troškova ovisi o kategoriji uređaja ali i tehničkim karakteristikama, poput maksimalnog kapaciteta pranja rublja ili korisnom volumenu hlađenja.

Najniža godišnja smanjenja troškova se odnose na perilice rublja i hladnjake, dok se najveće novčane uštede generiraju kod hladnjaka sa zamrzivačem i sušilica rublja. Distributeri opreme bili su zadovoljni inicijativom jer shvaćaju prednost u nuđenju dodatne usluge kupcima, pogotovo u kontekstu društveno odgovornog poslovanja i "zelenog" imidža. S druge strane, većina anketiranih kupaca podržala je ovu dodatnu informaciju. Većina smatra da dobivaju informaciju s kojom mogu donijeti informiraniju odluku prilikom kupnje kućanskih uređaja te da postoji određeni utjecaj na završnu odluku o kupnji uređaja.

Postoji još jedan benefit YAECI projekta na ovom tržištu, a riječ je o subvencijama kućanstvima za poticanje kupnje visokoučinkovitih uređaja. Radi se o poticaju za nabavku oko 10.000 uređaja s iznosom pojedinačnog poticaja od 500 do 800 kuna. Kroz YAECI projekt, sufinanciran iz projekta „Inteligentna energija Europe“, u protekle tri godine sintetizirala su se iskustva, saznanja, benefiti ali i mogući problemi kod poticanja ovog segmenta u cilju racionalizacije potrošnje energije. U godinu dana napravila se sistematizirana studija i analize koje su specifične samo za naše tržište, i zatim se krenulo u pripremu i realizaciju programa. Samo tako može se biti siguran, da su napravljeni krajnji napori da se prikupljena sredstva u riznici Fonda dijele na primjeren i učinkovit način.[113]

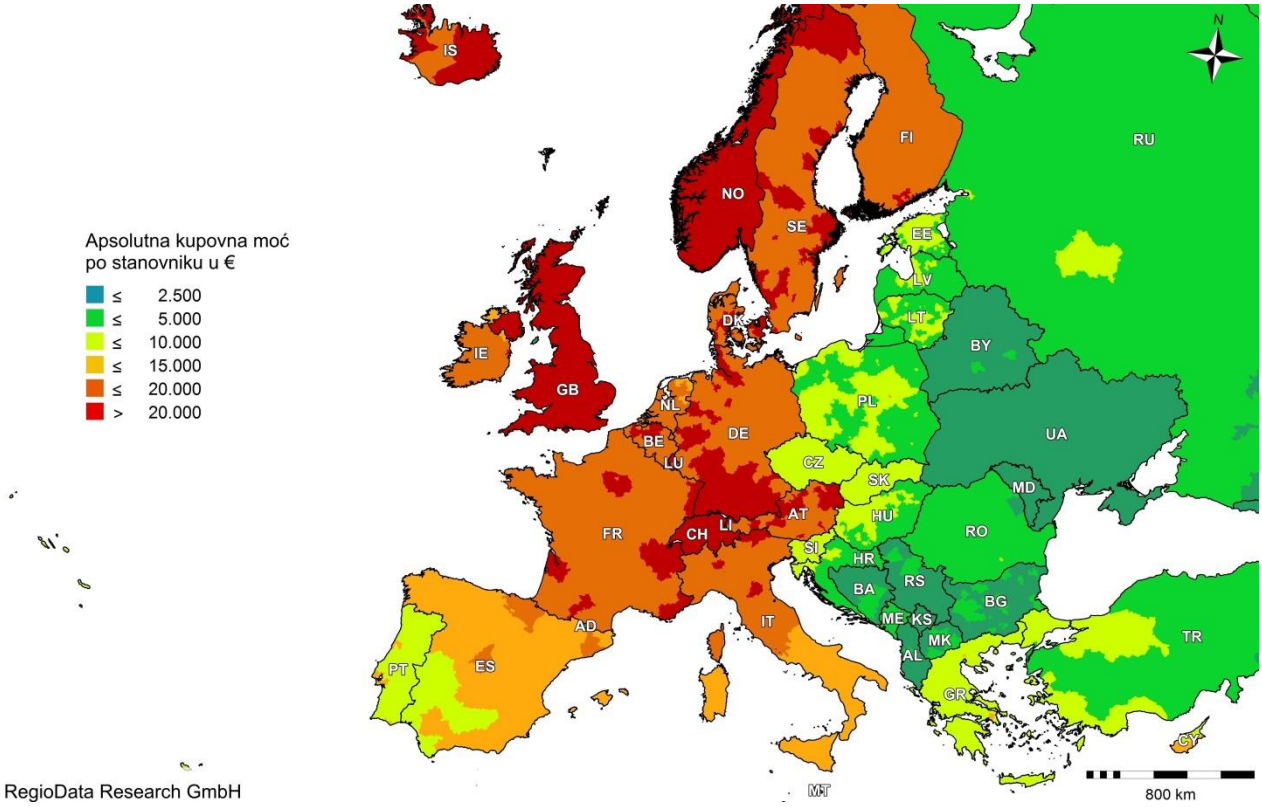
Prema iskustvu hrvatskih potrošača, bijela tehnika ispravno radi točno koliko traje jamstvo. Elektronika je sve naprednija, ali i sve kratkotrajnija. U Europskom parlamentu zbog toga se već neko vrijeme raspravlja o uvođenju oznake minimalnog trajanja uređaja. Smatra se da bi već takva oznaka povećala prodaju određenog uređaja za 50 ili 70 %. Također, važno je da na tržištu postoje rezervni dijelovi po prihvatljivim cijenama. Mnoge europske države s ovim problemom odlučile su se obračunati kroz nacionalne zakone.[114]

5.4. Strategija cijena

Cijena u marketingu jedan je od najvažnijih instrumenata politike tvrtke u marketinškom miksu, koja neposredno djeluje na financijske učinke poslovanja.[115] U tvrtki Miele d.o.o., na tržištu Hrvatske, cijena ima značajnu ulogu pri odluci o kupovini. Naime, nadovezujući se na ranije prikazanu SWOT analizu, vidljivo je da ekonomska situacija u državi (slaba kupovna moć građana) uzrokuje kupovinu jeftinih uređaja. Nadalje, u svijesti hrvatskih potrošača, veća je orijentiranost na cijenu u odnosu na kvalitetu, dok je nedovoljno poznavanje brenda također otežavajuća okolnost za prodaju Miele proizvoda.[116] Miele kupcima omogućeno je on-line plaćanje kreditnim karticama – American Express, Diners, MasterCard, Visa, T-Com Pay Way sustav (koji primjenjuje najmodernije standarde u zaštiti podataka), plaćanje uplatnicom ili internetskim bankarstvom te beskamatno plaćanje na rate putem kreditnih kartica.[117]

[113] www.energetika-net.com (22.11.2017.)
[114] www.dnevnik.hr (22.11.2017.)
[115] Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S.: **Ekonomski leksikon**, op. cit., str. 85
[116] Intervju s voditeljicom odjela marketinga tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.
[117] Miele trgovina i servis d.o.o., www.miele.hr (20.5.2018.)

Slika 9. **Kupovna moć građana**



Izvor: Arhiva tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.

Miele d.o.o. za sve svoje kupce organizira Aktivne dane Miele Expirience Centera, na adresi Buzinski prilaz 32, u Zagrebu. Kupci se tamo mogu uvjeriti u kvalitetu, funkcionalnost i izvrsne performanse Miele uređaja. Na licu mjesta imaju priliku vidjeti kako funkcioniraju Miele uređaji, poput perilice i sušilice rublja, sustava za parno glačanje FashionMaster, usisavača te kuhinjskih uređaja na kojima Miele Chef priprema razne ukusne delicije. Svi kupci imaju i priliku kupovine Miele uređaja s B lagera po znatno povoljnijim cijenama. Uređaji su u potpunosti ispravni, s redovnom garancijom od 2 godine. Neki od njih su korišteni na prezentacijama ili bili izloženi na prodajnom mjestu te nemaju originalnu ambalažu.[118]

5.5. Strategija distribucije

Pri kupovini kućanskih uređaja, važno je da ih se može isprobati, pogotovo ako je riječ o kvalitetnijim uređajima. Kompanija Miele KG je prepoznala tu potrebu kod potrošača te zato, umjesto prodavaonica, otvara takozvane centre iskustva gdje se mogu isprobati njihovi

[118] Večernji list, www.living.vecernji.hr (28.5.2018.)

vrhunski kućanski uređaji.[119] Obožavatelji lijepih interijera, dizajnerskih inovacija i funkcionalnih rješenja, zasigurno neće zaobići brend Miele. Potvrdit će to i novi MEC koji je, nakon Zagreba, otvoren i u Splitu. U pomno dizajniranom interijeru tvrtka Miele d.o.o. izlaže svoje najbolje inovacije u kategoriji kuhinjskih uređaja, njege rublja i čišćenja doma. Predstavljanje MEC-a u Splitu obilježio je i panel o Miele naslijeđu, novim proizvodima i inovacijama te konceptu tvrtke Miele d.o.o. u Hrvatskoj. Na otvorenju su bila prisutna i oba vlasnika - dr. Miele i dr. Zinkann.

Slika 10. **Miele Experience Center u Splitu - otvorenje**



Izvor: Dalmatinski portal, www.dalmatinskiportal.hr (5.6.2018.)

Miele centri diljem svijeta osmišljeni su kao prekrasno uređeni prostori koji će posjetitelje upoznati s najnovijim tehnološkim i dizajnerskim inovacijama koje kompanija nudi kroz svoje uređaje. Miele centri su ujedno i mjesto okupljanja svih koji vole lijepu stranu života - bilo da je riječ o kulinarskim radionicama u izvedbi vrhunskih kuhara s kojima Miele KG surađuje diljem svijeta ili, pak, poslovnim okupljanjima i rođendanskim večerama. Upravo će ovakva okupljanja organizirati i MEC u Splitu koji će time zasigurno završiti na karti atraktivnih novih mjesta za sve koji vole lijep dizajn i kvalitetne uređaje, ali i uživaju u hrani i dobrom životu.[120]

[119] Dom2, www.dom2.hr (8.5.2018.)
[120] Dalmatinski portal, www.dalmatinskiportal.hr (10.5.2018.)

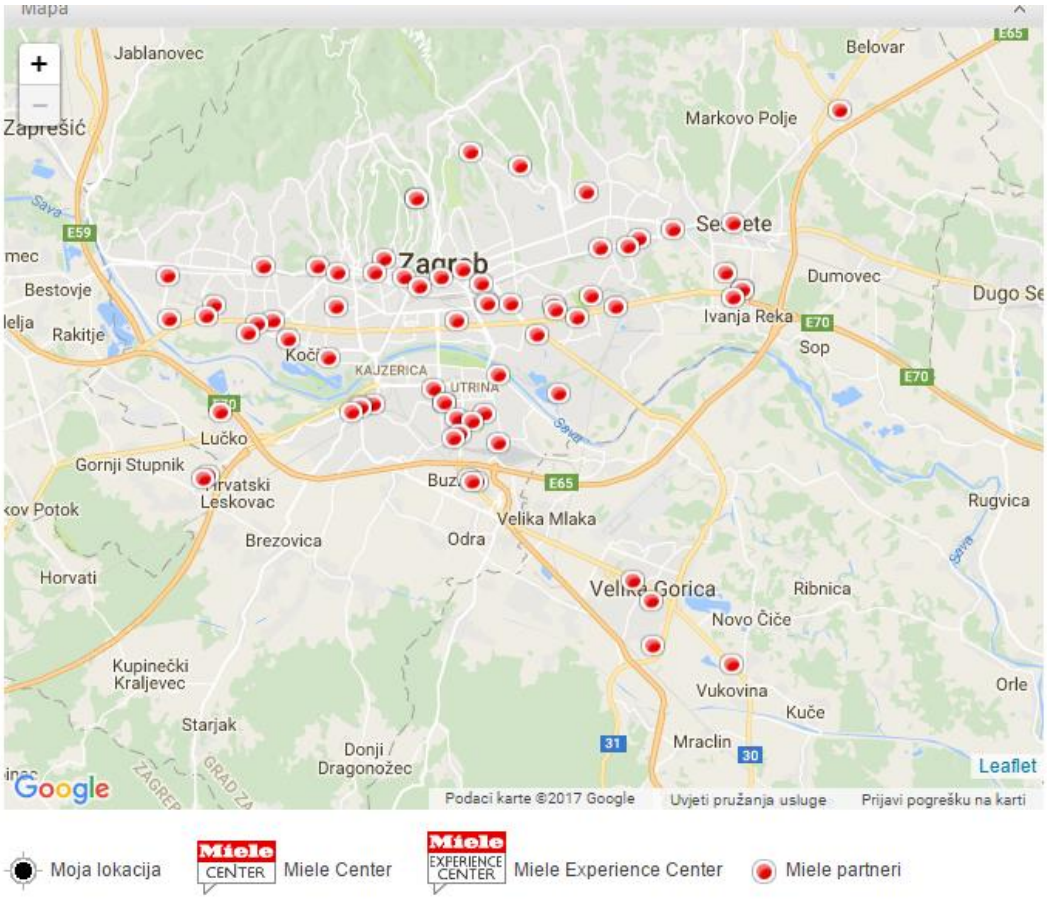
Najkvalitetniji svjetski kućanski uređaji - proizvodi kompanije Miele KG, odnedavno su dostupni i u Osijeku u izložbeno-prodajnom Miele Centru, u sklopu posebnog odjela u Centru tehnike u Županijskoj ulici 29. Premium Miele Centar najluksuzniji je centar za tržište ove regije s ekskluzivnim proizvodima Miele. Direktor Centra tehnike - lidera na tržištu Slavonije i Baranje i Miele partnera, rekao je kako su kupci dobili jedinstveni prodajni centar koji daje novu dimenziju regionalnom tržištu tehnike, ali i, što je najvažnije, osigurava nemjerivu kvalitetu svojim kupcima. Ovo je jedinstven i jedini centar u ovom dijelu Hrvatske. Njihova je misija uvijek biti profesionalan, pouzdan, povoljan, a ovo su najbolji i najkvalitetniji uređaji. Zahvalio je tvrtki Miele d.o.o. što je prepoznala njihovu prednost na tržištu, s kojom će lakše ostvariti želje i zahtjeve svojih kupaca, a to je potreba za najkvalitetnijim i najboljim uređajima na tržištu Slavonije i Baranje, tako da više neće biti potrebe odlaziti u Zagreb.

Potrebe za ovakvim uređajima u Slavoniji i Baranji ima, a oni smatraju da će ostvariti svoje ciljeve. Voditeljica marketinga brenda Miele u Hrvatskoj, istaknula je da je zadovoljna što su konačno otvorili Centar, prepoznavši potrebu kupaca istočne Hrvatske ali i šire regije za Miele proizvodima, jer ovakvog centra nema do Zagreba. Miele uređaji nude više i uvijek bolje pa građani u Osijeku mogu kupiti uređaje od onih klasičnih kuhinjskih (pećnice, parne pećnice, ploče za kuhanje, perilice posuđa, caffe-aparata i kombiniranih uređaja, mikrovalnih), do usisavača i proizvoda za njegu rublja (perilica i sušilica rublja i sustava za glačanje). Postoji dio Miele profesionalnih uređaja za hotelijerstvo i mala gospodarstva, koji u njezi rublja trebaju profesionalne uređaje za konstantnu, veću i jaču upotrebu. Voditeljica marketinga je također zahvalila direktoru Centra tehnike i zaposlenicima koji su pružili kupcima mogućnost da tu jedinstvenu uslugu, uz savjetovanje i prezentaciju, dobiju u prekrasnom prostoru u središtu grada.[121]

Posrednike čini distributivna prodajna mreža zastupljena po cijeloj Hrvatskoj. Sama prezentacija Miele uređaja putem posrednika zahtjeva kontinuirana ulaganja u prezentaciju putem izloga i razvijanja prodajnih vještina.[122] Osim u Miele Centrima, ovi su uređaji dostupni i kod brojnih prodajnih partnera diljem Hrvatske (pr. Elipso, Moderator, Opremanje, Harvey Norman itd.).[123]

[121] Glas Slavonije, www.glas-slavonije.hr (12.5.2018.)
[122] Intervju s voditeljicom odjela marketinga tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.
[123] Intervju s voditeljicom odjela marketinga tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.

Slika 11. **Karta rasporeda Miele partnera u Zagrebačkoj županiji**



Izvor: Miele trgovina i servis d.o.o., www.miele.hr (1.6.2018.)

5.6. Strategija promocije

U srcu MEC-a smještena je aktivna kuhinja s potpuno funkcionalnim Miele uređajima. Vrata Miele kulinarskih radionica su otvorena svima koji žele naučiti pripremati i stvarati rapsodiju okusa i mirisa. MEC u opuštenom ozračju pruža idealno mjesto za sastajanje s kolegama, poslovnim partnerima ili klijentima. Izložbeni prostor uključuje odvojenu prezentacijsku dvoranu s vrhunskom tehničkom opremom pogodnom za održavanje seminara, predavanja, predstavljanja proizvoda, modnih revija i konferencija za tisak. Višenamjenski prostor MEC-a je pogodan za održavanje raznih vrsta evenata, poput školovanja ili prezentacija, sastanaka s kolegama ili poslovnim partnerima ili team building-a koji uključuje aktivno kuhanje.[124]

[124] Miele trgovina i servis d.o.o., www.miele.hr (12.10.2017.)

Slika 12. **Miele Experience Center u Zagrebu**

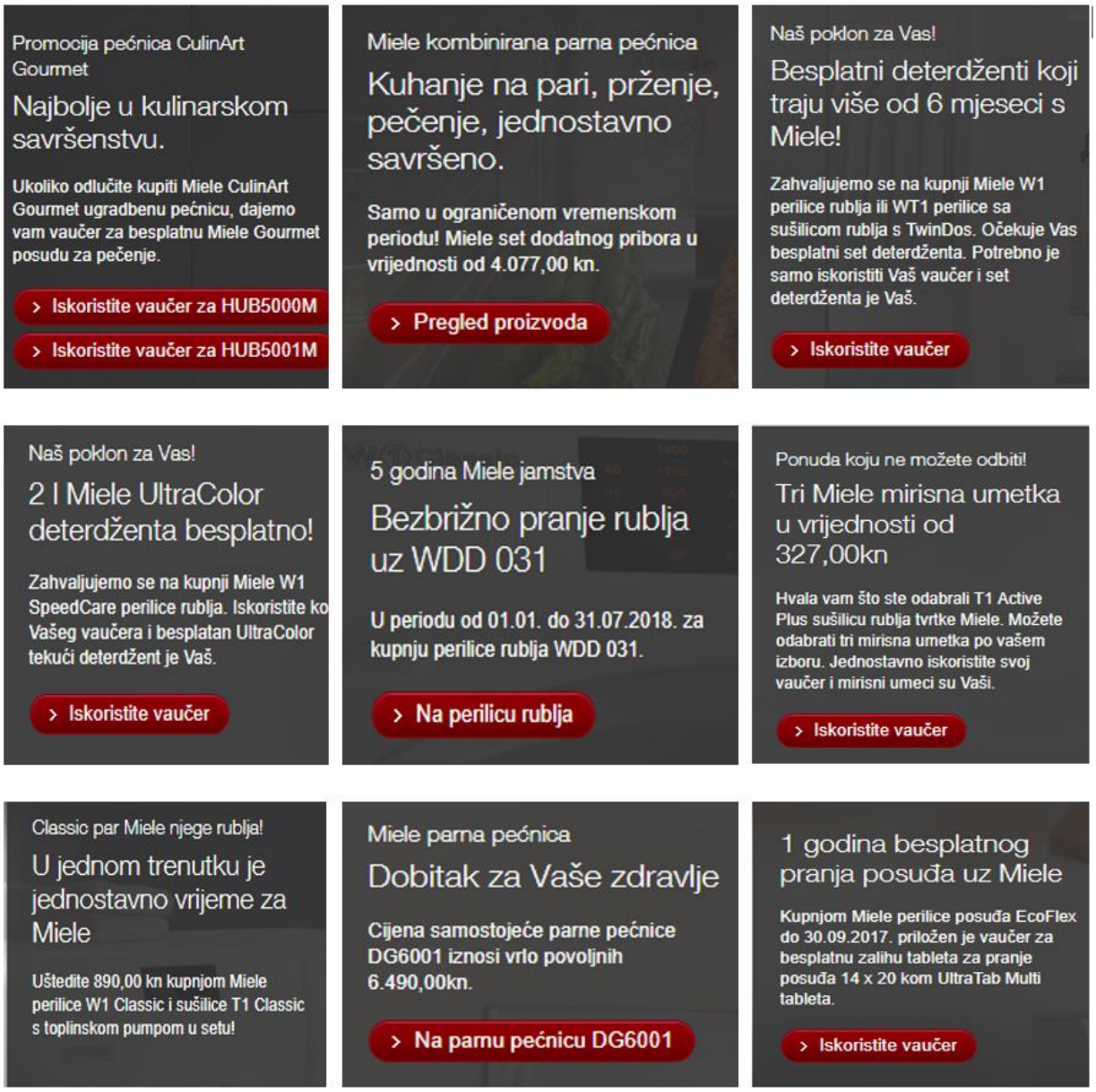


Izvor: Interijernet, www.interijernet.hr (10.5.2018.)

U cilju približavanja svih komparativnih prednosti Miele uređaja korisnicima, promociju u kompaniji Miele KG od samih početaka karakterizira jasno predstavljanje kvalitetnih proizvoda uz 100-postotnu vjerodostojnost. U današnje doba promocija mora pružiti i puno više od toga. Miele kupci odlikuju se posebnom orijentiranošću ka komforu, užitku, dizajnu i stilu, te promocija mora izazivati fasciniranost i divljenje; ona istovremeno oduševljava i vizualno je jedinstvena. Poruke ciljnim skupinama prenose se korištenjem različitih komunikacijskih kanala, uz istovremeno podizanje imidža i prepoznatljivosti marke Miele. Kao jedinstven način komunikacije s korisnicima, Miele KG tijekom zadnjeg desetljeća puno ulaže u originalne izložbene prostore po cijelom svijetu gdje posjetitelji vlastitim čulima mogu doživjeti Miele proizvode.[125]

[125] Superbrands Ltd.: **Superbrands**, op. cit., str. 83

Primjer 6. **Akcije i kampanje – promotivna ponuda**



Izvor: Miele trgovina i servis d.o.o., www.miele.hr (10.2.2018.)

5.7. Vrednovanje strateškog marketinškog plana

U skladu sa strategijom marketinga organiziraju se promotivne aktivnosti putem određenih kanala komunikacije. Tvrtka Miele d.o.o. najčešće koristi kanal direktnog pristupa krajnjem kupcu na prodajnom mjestu kako bi komunicirali sa svojom ciljnom skupinom. Planirana količina aktivnosti i očekivani trošak organizacije istih ovisi o ostvarenom prodajnom rezultatu tekuće godine što mora biti uključeno u godišnji marketinški budžet.[126] Odjel za

[126] Intervju s voditeljicom odjela marketinga tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.

marketing radi sve kako bi mogli vrijednost brenda Miele učiniti vidljivijim u svim oblicima komunikacije. Emocionalna dodana vrijednost mora se prenijeti.

Stoga su za elektro-trgovinu razvili koncept prezentacije Miele proizvoda na prodajnom mjestu (point of sale). Postavljeni ciljevi su sljedeći: dodanu vrijednost Miele proizvoda učiniti jasno vidljivom na tržištu, kompaniju Miele KG prikazati kao voditelja inovacije, stvoriti emocionalnu dodanu vrijednost, forsiranje modela više razine vrijednosti, unapređenje poslovanja njihovih trgovačkih partnera, kanalizirati struju krajnjih potrošača u Miele specijaliste, olakšavanje prodaje dodane vrijednosti za prodavatelje, povećanje prosječnih cijena, povećanje brutto marže (marginalna kontribucija) trgovine i industrije, povećanje prihoda.[127]

Od strateške važnosti za tvrtku Miele d.o.o. jest planiranje i vrednovanje aktivnosti koje donose dodanu vrijednost ili ostvarenje nekih drugih kvalitativnih ciljeva. Bitno je unaprijed postaviti ciljeve i metode praćenja i vrednovanja uspješnosti istih. Jedan od primjera vrednovanja dijela strateškog marketinškog plana tvrtke Miele d.o.o. jesu digitalne promotivne aktivnosti kojima su postavljeni ciljevi u fazi planiranja. Naime, svaka promotivna aktivnost je komunicirana putem kanala mikro stranice (microsite) koja je sastavni dio glavne web stranice, a opet sadrži konkretne poruke i zahtijeva posebne aktivnosti koje kompanija želi od kupca. Vrednuje se posjećenost stranice, količina reakcije i prodajna količina određenog strateškog proizvoda. Uz praćenje troškova potrebnih, angažiranih resursa i ostvarenih prihoda, menadžment kompanije na kraju daje konačnu zaključnu riječ.[128]

[127] Arhiva tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.
[128] Intervju s voditeljicom odjela marketinga tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.

6. ZAKLJUČAK

Kompanija Miele KG primjenjuje strategije visoke kvalitete, stalnog poboljšavanja proizvoda, inovativnih proizvoda i nadmašivanja očekivanja. Uspješnost ovih strategija bazirana je na matrici marketinških kvaliteta i aktivnosti koje se bitno razlikuju od konkurenata. Generička strategija diferencijacije očituje se upravo u beskompromisnoj kvaliteti Miele proizvoda. Kompanija Miele KG stvara i izgrađuje inovativna rješenja koja značajno obogaćuju iskustvo proizvoda. Okosnicu strategije proizvoda čine brojni patenti kojima se postiže veliki odmak od konkurencije, kao i određene pogodnosti i značajke proizvoda koje ima samo Miele.

Na hrvatskom tržištu kompanija Miele KG zastupljena je od 2004. godine kroz kćer tvrtku Miele trgovina i servis d.o.o., koja danas posjeduje vlastite izložbene prostore u Zagrebu i Splitu (tzv. Miele Experience Center) opremljene uređajima spremnim za aktivnu prezentaciju, te iznimno ljubaznim osobljem educiranim da može odgovoriti na sve upite i zahtjeve kupaca. Unutar tvrtke Miele d.o.o. organizirana je i vlastita servisna služba koja pokriva područje cijele Hrvatske te garantira svakom kupcu brzu i kvalitetnu uslugu. Samo kroz uvjerljivu vlastitu servisnu službu, Miele d.o.o. je dugoročno u stanju ispunjavati visoka očekivanja kupaca i značajno direktno utjecati na njihove odluke o novoj kupnji. Krajnji je cilj, u svakom kontaktu s Miele brendom kupcima prenijeti poruku o postojanom imidžu kvalitete.

Unatoč kontinuiranom trendu rasta prometa na malo, i predviđanjima nastavka tog trenda, veliku opasnost za prodaju Miele uređaja u Hrvatskoj predstavlja odlazak mladih i visoko obrazovanih ljudi koji čine znatan dio ciljne skupine Miele kupaca. Prema najnovijim podatcima Eurostata, Hrvatsku je do danas napustilo oko 348.000 ljudi. Ono što posebno zabrinjava su rezultati istraživanja koji pokazuju da je među iseljenima približno 39 % onih koji se više ne planiraju vratiti u Hrvatsku, a približno 45 % onih koji to „možda“ naprave kada budu u mirovini.

Uz prethodno navedeno i činjenicu da je Hrvatska jedna od europskih zemalja najniže kupovne moći, najveći problem brenda Miele u segmentu premium uređaja i njegova pozicioniranja predstavlja orjentiranost većine hrvatskih potrošača isključivo na cijenu. Kao što je prikazano u odjeljku analize konkurencije, najveći tržišni udio zauzima kompanija Gorenje, dok se Miele nalazi tek unutar 10% ostalih proizvođača bijele tehnike.

U svrhu privlačenja novih i zadržavanja postojećih Miele kupaca, posebna pozornost pridaje se praćenju njihova zadovoljstva proizvodima i uslugom kao i brendom u cjelini što se postiže

kontinuiranim anketnim istraživanjima koja priprema i provodi odjel marketinga tvrtke Miele d.o.o.. Jedno od anketnih istraživanja pripremljeno je i provedeno od strane autorice rada tijekom škole kuhanja održane u MEC-u, u Buzinu.

Zadatak anketnog istraživanja bio je utvrditi stavove i razmišljanja potencijalnih ili postojećih Miele kupaca o proizvodima i brendu Miele općenito te na temelju dobivenih rezultata napraviti prijedloge za pripremu marketinškog miksa. Ispitni uzorak sastojao se od 10 polaznika (7 žena i 3 muškarca; svi u braku) starosne dobi od 25 do 49 godina, a anketni upitnik sadržavao je 6 pitanja. Na temelju dobivenih odgovora i analize rezultata, došlo se do sljedećih glavnih zaključaka: Miele uređaji se prvenstveno doživljavaju kao „najskuplji“, Miele je brend koji bi većina anketiranih preporučila svojim prijateljima i poznanicima, a žene su u većini slučajeva donositelji odluke u obitelji o kupovini uređaja bijele tehnike.

Na temelju analize odgovora predložena je razrada dodatne dvije opcije u marketinškom miksu. Prva se odnosi na podizanje svijesti kupaca o učinkovitosti Miele uređaja kao jednom od bitnih faktora prepoznatljivosti brenda. Promotivni materijal za ovaj segment treba bazirati na uštedama koje se postižu na godišnjoj razini te uz jedinstvenu pouzdanost i dugotrajnost Miele uređaja prezentirati dugoročnu dobit za korisnika. Druga se odnosi na promotivne aktivnosti usmjerene ženama kao većinskim donositeljima odluka o kupovini. Predložena promotivna aktivnost je davanje vaučera za škole kuhanja u MEC-u, na kojima se žene mogu upoznati sa svim uređajima za pripremu hrane i njihovim značajkama i prednostima.

Rezultate provedene analize potvrđuje i interno provedena SWOT analiza, kojom je utvrđeno kako najveću slabost tvrtke Miele d.o.o. čini veća orjentiranost hrvatskih potrošača na cijenu u odnosu na kvalitetu. Upravo promotivne aktivnosti nude najveću prednost jačanja svijesti o brendu i približavanja proizvoda hrvatskim potrošačima. Stoga je prijedlog da najveći dio budućih marketinških aktivnosti usmjeren na promotivni dio marketinškog miksa, a najveći potencijal za promociju predstavlja veće korištenje društvenih mreža. S prethodno opisanim marketinškim aktivnostima može se očekivati znatan doprinos postizanju željenih marketinških rezultata, odnosno željeno povećanje tržišnog udjela.

Prisutnost u cijelom svijetu, mnoštvo zadovoljnih korisnika, iznimno povjerenje kupaca te vrlo velik postotak onih koji uvijek iznova kupuju Miele uređaje, jasno ukazuju da je Miele KG kompanija budućnosti.

LITERATURA

Knjige:

1. Buble, M. et. al: **Strateški menadžment**, Sinergija, Zagreb, 2005.
2. Kotler P: **Kotler o marketingu-** Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, Poslovni dnevnik, MASMEDIA, Zagreb, 2006.
3. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: **Osnove marketinga**, MATE, Zagreb, 2006.
4. Lazibat, T.: **Upravljanje kvalitetom**, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
5. Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S.: **Ekonomski leksikon**, Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia, Zagreb, 2011.
6. Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N.: **Osnove strateškog marketinga**, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
7. Previšić, J. i suradnici: **Osnove marketinga**, Adverta, Zagreb, 2007.
8. Renko, N.: **Strategije marketinga,** Naklada Ljevak, Zagreb, 2005.
9. Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
10. Superbrands Ltd.: **Superbrands**, Knjiga print d.o.o., Zagreb 2010.
11. Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
12. Wasserbauer, B., Varičak, I.: **Znanstveni i stručni rad - načela i metode**, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2009.

Internetske stranice:

1. Miele trgovina i servis d.o.o., www.miele.hr (1.6.2018.)
2. Miele trgovina i servis d.o.o., www.miele-professional.hr (20.11.2017.)
3. Gorenje d.o.o., www.gorenje.hr (25.10.2017.)
4. Radost kuhanja, www.radostkuhanja.hr (25.10.2017.)
5. Electrolux d.o.o., www.electrolux.hr (25.10.2017.)
6. Candy Hoover Zagreb d.o.o., www.candy.hr (25.10.2017.)
7. Robert Bosch d.o.o., www.bosch.hr (8.11.2017.)
8. Beko, www.beko.hr (8.11.2017.)
9. Whirlpool d.o.o., www.whirlpool.hr (8.11.2017.)
10. Samsung Hrvatska, www.samsung.hr (12.11.2017.)
11. Končar Elektroindustrija d.d., www.koncar.hr (12.11.2017.)
12. Harvey Norman, www.harveynorman.com.au (3.6.2018.)
13. Miele & Cie. KG, www.miele.co.uk (12.6.2018.)

14. Miele & Cie. KG, www.miele.de (10.6.2018.)
15. www.energetika-net.com (22.11.2017.)
16. www.dnevnik.hr (22.11.2017.)
17. Večernji list, www.living.vecernji.hr (28.5.2018.)
18. Dom2, www.dom2.hr (8.5.2018.)
19. Dalmatinski portal, www.dalmatinskiportal.hr (5.6.2018.)
20. Glas Slavonije, www.glas-slavonije.hr (12.5.2018.)
21. Interijernet, www.interijernet.hr (10.5.2018.)

Ostali izvori:

1. **Restaurant & Hotel**- stručni magazin za ugostiteljstvo i turizam, godina XVI-broj 92 (3/2017)-lipanj 2017.
2. Aneks 4 Ugovora o Miele ovlaštenom servisnom partneru
3. Arhiva tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.
4. Državni zavod za statistiku, priopćenje broj 4.1.1/12, 8.2.2018.
5. Gospodarska kretanja 2018. (5/6)
6. Hrvatsko gospodarstvo 2017. Godine
7. Informacije internih izvješća
8. Intervju s voditeljicom odjela marketinga tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o.
9. Anketno istraživanje autorice rada
10. Miele Business Report 2016/17
11. Miele promotivni materijal
12. Miele Sustainability Report 2017

POPIS VIZUALIJA

POPIS SLIKA

Slika 1. Zemlje s Miele prodajnim podružnicama..... 16

Slika 2. Prodaja po regijama..... 17

Slika 3. Najbolji servis u Njemačkoj..... 19

Slika 4. Mreža ovlaštenih Miele servisnih partnera u RH..... 21

Slika 5. Mreža ovlaštenih Miele servisnih partnera u BiH..... 21

Slika 6. „Shop in shop“ koncept..... 50

Slika 7. Saćasti bubanj..... 57

Slika 8. Sustav „TwinDos“..... 58

Slika 9. Kupovna moć građana..... 61

Slika 10. Miele Experience Center u Splitu – otvorenje..... 62

Slika 11. Karta rasporeda Miele partnera u Zagrebačkoj županiji…..…….... 64

Slika 12. Miele Experience Center u Zagrebu..... 65

POPIS TABLICA

Tablica 1. Globalni razvoj prodaje i broja zaposlenih..... 16

Tablica 2. Nominalni indeksi prometa od trgovine na malo..... 24

Tablica 3. Rezultati vlastitog anketnog istraživanja..... 40

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prodaja po poslovnim segmentima..... 17

Grafikon 2. Promet u trgovini na malo, potrošnja kućanstva i BDP – godišnje realne stope rasta..... 22

Grafikon 3. Realan promet u trgovini na malo – kalendarski prilagođene godišnje stope rasta..... 23

Grafikon 4. Promet u trgovini na malo – kalendarski prilagođeni podatci u odjeljku G47..... 24

Grafikon 5. Promet u trgovini na malo..... 25

Grafikon 6. Tržišni udjeli na tržištu bijele tehnike u RH..... 26

POPIS PRIMJERA

Primjer 1. Anketni upitnik o zadovoljstvu kupaca……..……..... 42

Primjer 2. Anketni upitnik o zadovoljstvu servisnom uslugom..... 47

Primjer 3. SWOT analiza tvrtke Miele trgovina i servis d.o.o..... 49

Primjer 4. Područja istraživanja odjela za marketing (MRI) kompanije Miele KG 51

Primjer 5. Strategijska kuća..... 55

Primjer 6. Akcije i kampanje – promotivna ponuda..... 66