



Menadžment

Studija slučaja 2- C.F. Martin Guitar Company

C.F.Martin Guitar Company iz Pensilvanije proizvodi akustične instrumente od 1833. godine. Gitara "Martin" je jedna od najboljih gitara na svetskom tržištu. Sadašnji generalni direktor, Christian Frederick Martin IV, poznatiji kao Kris, nastavlja delatnost izrade gitara. Tokom 2002 godine kompanija je prodala oko 77.000 instrumenata i postigla rekordni prihod od 77 miliona dolara. Uprkos uspehu, kompanija se suočava sa nekim ozbiljnim problemima.

Martin Guitar Company predstavlja zanimljiv spoj starog i novog. Iako su se oprema i alati promenili tokom godina, zaposleni su ostali odani principu visokih standarda u sviranju muzičkih instrumenata. Stvaranje gitare koja odgovara ovim standardima zahteva veliku pažnju i strpljenje. U katalogu iz 1904. godine član porodice je objasnio: "Način izrade gitare koja će proizvesti ovakav ton nije tajna. Za to je potrebna briga i strpljenje". Sada, više od jednog veka kasnije, ovaj stav i dalje verno ilustruje slogan kompanije.

Od samog početka, kvalitet je za Martina bio izuzetno važan. Preko dramatičnih promena u dizajnu proizvoda, distributivnim sistemima i proizvodnim metodama, kompanija je ostala odana visokim standardima u proizvodnji. Pored brige o kvalitetu, vodi se i politika ekološke zaštite. Kompaniji je za proizvodnju gitara potrebno prirodno drvo, ali zalihe drveta na planeti se smanjuju. Kris u svojoj proizvodnji već dugo godina odgovorno koristi tradicionalne drvene materijale, a sada počinje da od dobavljača zahteva da mu ponude alternativne materijale. Na osnovu opsežnog istraživanja među klijentima, Martin je počeo da pravi gitare od zdravog drveta sa manjim nesavršenostima, material koji se ranije smatrao neprihvatljivim. Pored toga, Martin poštuje directive CITES, konvencije o međunarodnoj trgovini ugroženih vrsta flore i faune (The Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora- www.cites.org), iako ona može da ugrozi nekadašnji kvalitet njegove proizvodnje. Ovaj sporazum zabranjuje uvoz veoma tražene brazilske palisandrovine, koja se smatra ugroženom vrstom. Gitara napravljena od preostalih zaliha ovog traženog drveta je dostigla visoku cenu, oko \$9.500. Toliko može koštati i najbolja alternativa tom drvetu, gitara napravljena od mahagonija iz Hondurasa. Čak i ebonovina, koja se koristi za određene delove, može biti uzeta u obzir. Kris kaže: "Svi mi koji koristimo drvo da bismo proizveli ton sada imamo probleme. Opcije su vrlo ograničene".

Iako kompanija ima korene u prošlosti, Chris se ne boji da krene novim putem. Krajem 1990-tih godina odlučio je da počne sa prodajom gitara sa cenom nižom od \$800, iznosom koji pokriva 65% prodaje u oblasti akustične gitare. Iako ovaj model ne izgleda, ne miriše, niti pruža osećaj kao skuplji modeli ove kompanije, klijenti tvrde da zvuči bolje nego većina instrumenata u tom cenovnom okviru. Kris je objasnio: "Strahovao sam da ćemo, ako ne uzmemo u obzir alternative, biti kompanija koja pravi gitare za doktore i advokate. Da je Martin ostao samo tradicionalista, bez pokušaja da učini nešto novo, ne bi više bilo Martina koji je od novine na tržištu napravio novu tradiciju."

Pitanja:

1. Kako je dobro donošenje odluka doprinelo uspehu ove kompanije?
2. Odluka da se krene na novo tržište je sa poslovne strane velika i važna odluka. Kako je Kris prošao kroz process donošenja odluka?
3. Koji bi kriterijumi za Krisa bili najvažniji u vreme kad je donosio odluku o budućnosti kompanije?
4. Da li biste uslove u kojima se našla kompanija C.F. Martin označili kao sigurnost, rizik ili neizvesnost. Objasnite razloge.

Student: _____