

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PRILAGAJANJA TRŽENJSKIH PRISTOPOV V
AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI: PRIMER SKUPINE RENAULT V
DVEH EVROPSKIH DRŽAVAH**

Ljubljana, september 2016

19492114
SUZANA KARLIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Suzana Karlič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza prilagajanja trženjskih pristopov v avtomobilski industriji: primer Skupine Renault v dveh evropskih državah, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Ireno Vida.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREGLED LITERATURE NA PODROČJU	
MEDNARODNEGA POSLOVANJA IN TRŽENJA	4
1.1 Mednarodno poslovanje.....	4
1.2 Internacionalizacija in globalizacija	6
1.3 Multinacionalno podjetje	7
1.4 Mednarodno in globalno trženje	8
2 ANALIZA OKOLJA MEDNARODNEGA TRŽENJA	10
2.1 Makro okolje.....	10
2.1.1 Politično okolje	11
2.1.2 Ekonomsko okolje	12
2.1.3 Družbeno okolje.....	12
2.1.4 Tehnološko okolje	13
2.2 Mikro okolje	13
2.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti.....	13
2.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	14
2.2.3 Nevarnost substitutov	14
2.2.4 Pogajalska moč porabnikov	15
2.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev	15
3 NAČINI IN OBLIKE VSTOPA NA MEDNARODNI TRG.....	15
3.1 Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne oblike	16
3.1.1 Notranji dejavniki podjetja	16
3.1.2 Zunanji dejavniki ciljnega tržnega okolja.....	16
3.1.3 Značilnosti in lastnosti posloводства.....	17
3.1.4 Transakcijski dejavniki	17
3.2 Oblike vstopa na tuji trg.....	17
3.2.1 Izvozne vstopne oblike	18
3.2.2 Pogodbene vstopne oblike	18
3.2.3 Naložbene vstopne oblike.....	19
4 IZBOR TRGOV	19
4.1 Segmentiranje	20
4.1.1 Dejavniki segmentiranja	20
4.1.2 Učinkovitost segmentiranja	21
4.2 Izbor ciljnih trgov	22
4.3 Pozicioniranje	23
5 TRŽENJSKA STRATEGIJA IN TRŽENJSKI SPLET	24
5.1 Opredelitev trženjske strategije.....	24
5.2 Opredelitev in sestavine trženjskega spleta	25
5.2.1 Izdelek.....	26

5.2.2	Trženjsko komuniciranje	27
5.2.3	Cena	29
5.2.4	Distribucija	30
6	STANDARDIZACIJA IN PRILAGAJANJE TRŽENJSKEGA PRISTOPA	30
6.1	Standardizacija	30
6.2	Prilagajanje	32
6.3	Povezava med standardizacijo in prilagajanjem	33
6.4	Dejavniki, ki vplivajo na standardizacijo in prilagajanje	34
6.4.1	Značilnosti trga	34
6.4.2	Dejavniki okolja	34
6.4.3	Lastnosti vodstva	35
6.4.4	Privlačnost panoge z vidika konkurenčnega pritiska	35
6.4.5	Dejavniki izdelka in panoge	36
6.4.6	Vplivi porabnika	36
6.4.7	Notranji dejavniki podjetja	36
6.5	Standardizacija in prilagajanje z vidika trženjskega spleta	37
6.5.1	Izdelek	37
6.5.2	Trženjsko komuniciranje	37
6.5.3	Cena	38
6.5.4	Distribucija	38
7	PREDSTAVITEV AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE	39
7.1	Vodilni proizvajalci vozil in tržni deleži	41
7.2	Porabnik v evropski avtomobilski industriji	42
8	ANALIZA PRIMERA SKUPINE RENAULT	46
8.1	Metoda	47
8.2	Poslovno okolje v Franciji in Sloveniji	47
8.2.1	Politično-pravno okolje	48
8.2.2	Ekonomsko okolje	49
8.2.3	Družbeno okolje	50
8.2.4	Tehnološko okolje	51
8.3	Slovenski in francoski avtomobilski trg	52
8.4	Primer Skupine Renault	54
8.4.1	Predstavitev, zgodovina nastanka in mednarodni razvoj	54
8.4.2	Prisotnost v Evropi in državah izven Evrope	56
8.4.3	Prilagajanje trženjskega pristopa v Sloveniji v primerjavi z domačim trgom Francije	57
8.4.3.1	Organizacija trženjske funkcije v Skupini Renault v Sloveniji in Franciji	57
8.4.3.2	Segmentacija	61
8.4.3.3	Pozicioniranje	66
8.4.3.4	Izdelek	68

8.4.3.5	Cena.....	72
8.4.3.6	Distribucija.....	75
8.4.3.7	Trženjsko komuniciranje.....	77
8.5	Ključne ugotovitve.....	84
SKLEP		87
LITERATURA IN VIRI		89
PRILOGE		

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Subvencije za nakup novih osebnih vozil v Franciji med leti 2007 in 2011	49
Tabela 2:	Primerjava kazalcev ekonomskega okolja Francije in Slovenije v letu 2015 ..	50
Tabela 3:	Osnovni segmenti osebnih vozil v Evropi	63
Tabela 4:	Prodaja modela Renault Clio v zadnjih 3 letih v Evropi	65
Tabela 5:	Število prodajno servisnih enot Skupine Renault po regijah.....	76
Tabela 6:	Kratek pregled prilagoditev tržnega pristopa na trgu Slovenije v primerjavi s pristopom v matični Franciji	87

KAZALO SLIK

Slika 1:	Razdelitev avtomobilskega trga v Evropi v letu 2014	42
Slika 2:	Prodajni podatki Skupine Renault v letu 2014 po regijah.....	57
Slika 3:	Oglas iz oglaševalske kampanije Renault Twinga.....	80
Slika 4:	Oglas za Renault Visio sistem v letu 2015.....	81
Slika 5:	Oglas, predvajan v Franciji v letu 2015	81
Slika 6:	Oglas v Franciji	82

UVOD

Podjetja so izzvana k prilagajanju nacionalnega poslovanja potrebam mednarodnega okolja, saj izoliranost in samozadostnost danes ne prinašata več zadovoljivih uspehov in tržne učinkovitosti (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003). V nenehnem iskanju priložnosti za gospodarsko rast podjetja širijo svoje poslovanje na globalni trg in iščejo nove priložnosti povečanja dobičkonosnosti in obvladovanja nasičenosti domačih trgov (Vrontis, Thrassou & Lamprianou, 2009).

Sočasno s širjenjem internacionalizacije kot procesa mednarodne rasti in razvoja podjetij se razvijajo in prilagajajo tudi načini in oblike mednarodnega trženja (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003). Tako se podjetja znajdejo v situaciji, ko vključijo svoje poslovanje v mednarodno okolje, in trženjska strategija, ki uspešno deluje na domačem trgu, v tujini ni nujno več primerna in morda ne dosega zelenih rezultatov. Ko podjetja širijo svojo dejavnost prek meja matične države in postajajo mednarodno usmerjena, je običajno čas, da oblikujejo svojo strategijo mednarodnega poslovanja in s tem tudi mednarodno trženjsko strategijo. Slednjo je treba prilagoditi zahtevam ciljnega trga – z uspešnim prepoznavanjem in ustrezno reakcijo na posebnost ciljnega trga lahko podjetje dosega zelene poslovne uspehe in gospodarsko rast.

Obvezna sestavina vsakega mednarodnega trženjskega pristopa je analiza okolja določenega trga, ki predstavlja pomembno analitično orodje mednarodno delujočega podjetja (Makovec Brenčič v Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003). Hkrati z izborom ciljnega trga mora podjetje oceniti ustrezne tržne segmente (segmentiranje) in umestiti svoje produkte nanje (pozicioniranje), kar predstavlja temelj sodobne trženjske strategije in ključno sestavino trženjskih procesov mednarodnega podjetja. Koncept trženjskega spleta je pomemben element trženjske usmeritve podjetja ter predmet mnogih mednarodnih trženjskih raziskav in praks, zato je pomemben del procesa prilagajanja prav prilagoditev trženjskega spleta mednarodnemu trgu (Akgün, Keskin & Ayar, 2014).

Na račun globalizacije se spreminja trend razumevanja trga kot svetovnega homogenega trga, kjer se potrebe in želje porabnikov ne razlikujejo med državami in kulturami. Dejavniki okolja in zahteve porabnikov so ne glede na geografsko lokacijo podobne, saj svet postaja razmeroma podoben (Vrontis et al., 2009). Zagovorniki takšnega pogleda na svetovni trg opredeljujejo standardizacijo trženjskih pristopov kot ustrezen odziv na prepoznavanje trga kot homogene enote. Nasprotno zagovorniki teorije prilagajanja poudarjajo, da obstajajo znatne razlike med državami in kulturami, ki kljub naraščajoči globalizaciji zahtevajo prilagojeno razumevanje potreb in temu ustrezen trženjski pristop. Zaradi teh razlik je namreč lahko trženjski pristop, ki je uspešen na domačem trgu, neuspešen na tujem trgu, zato morajo podjetja prilagoditi svojo trženjsko strategijo vsakemu trgu posebej (Theodosiou & Leonidou, 2003; Akgün et al., 2014).

Odločitev, ali podjetje trženjski pristop na mednarodnem trgu standardizira ali prilagaja, ni nujno dihotomna. Heterogenost držav onemogoča standardiziranje, medtem ko popolno prilagajanje ni vedno najboljša odločitev in lahko povzroča visoke stroške, zato se pogosto obravnava standardizacijo in prilagajanje v njuni stopnji uporabe in ne v izključni obliki (Vrontis et al., 2009). Vprašanja ustrezne mere standardizacije in prilagajanja mednarodnega trženja so ključna za mednarodno strategijo in strukturo podjetja (Kutschker & Schmid, 2008).

Trženjski pristop na domačem trgu ne prinaša vedno enakega uspeha tudi v mednarodnem okolju, možno pa je podoben pristop uporabiti na podobnih trgih, ki so si tako kulturno, ekonomsko kot geografsko blizu. Pogosto se trg Evropske unije (v nadaljevanju EU) kot največji zreli trg na svetu obravnava kot en sam homogen lokalni trg, zato so si podobni tudi trženjski pristopi mednarodnih podjetij v posameznih evropskih državah (Johansson, 2009).

Globalizacija je imela močan vpliv tudi na avtomobilsko industrijo in njeno mednarodno okolje. Današnja globalna avtomobilska industrija se je razvila iz nišne industrije in predstavlja eno izmed najpomembnejših industrij na svetu. Zaradi kompleksnejših zahtev in želja porabnikov v avtomobilski industriji se danes podjetja bolj naslanjajo na trženjsko usmeritev in poslovno politiko na osnovi prepoznavanja potreb porabnikov kot temelja trženjskega pristopa podjetja (Jurše, 1996). Cenovna dostopnost in potreba po mobilnosti sta po mnogih raziskavah vedenja porabnikov osnovi za nakupno odločanje v avtomobilski panogi. Demografske spremembe, rast kupne moči in naraščanje trenda potrošnje vplivajo na spreminjanje potreb in želja porabnikov, zato so ključni prav prepoznavanje, razumevanje in reakcija nanje. Zahteve porabnikov avtomobilov bodo v prihodnosti tudi vedno bolj pod vplivom naraščajoče okoljske ozaveščenosti ter cene nafte in naftnih derivatov. Razumevanje vloge avtomobila v življenju porabnikov je začetni korak k razumevanju nakupnega vedenja. Ali je le prevozno sredstvo? Statusni simbol? Ali morda bolj čustvene narave, ljubezen do vožnje? (The Nielsen Company, 2014). Tržna usmerjenost je tako nadomestila v preteklosti uveljavljeno proizvodno usmeritev, ki zaradi presežne ponudbe ni bila več učinkovita. Zaradi presežnih proizvodnih kapacitet v avtomobilski industriji, ki je realnost večine današnjih ponudnikov vozil, je tržna usmeritev izjemnega pomena za uspešno delovanje tako na lokalnih kot mednarodnih trgih (Jurše, 1996).

Namen magistrskega dela je celovito proučiti dosedanje teoretične prispevke s področja mednarodnih trženjskih strategij in taktik na mednarodnih trgih, vpliv značilnosti makro in mikro okolja ter standardizacijo in prilagajanje na mednarodnem trgu. Namen dela je predvsem v tem, da se na podlagi teoretičnega ozadja analizira konkretni primer multinacionalnega podjetja v visoko globalizirani panogi avtomobilske industrije, ki svoj trženjski pristop v matični državi prilagodi manjši tuji državi v relativno podobnem okolju

EU. Z delom želim prispevati k bazi znanja o standardizaciji in prilagajanju trženjskih strategij in taktik na mednarodnih trgih.

Cilj magistrskega dela je s teoretičnim in empiričnim pristopom proučiti dejavnike, ki vplivajo na prilagajanje trženjskega pristopa podjetja različnim trgom. Zanimalo me bo, kakšno je makro in mikro okolje v Sloveniji in Franciji, v čem se razlikujeta in v čem sta si državi podobni ter v kolikšni meri podjetje uporablja standardizacijo in prilagajanje trženjskega pristopa. V okviru analize primera želim odgovoriti na raziskovalno vprašanje, v kolikšni meri Skupina Renault uporablja prilagajan trženjski pristop v Sloveniji v primerjavi s pristopom v matični Franciji.

Analiza primera bo temeljila na uspešnem multinacionalnem podjetju Skupini Renault, ki prodaja vozila v najmanj 128 državah po svetu in velja za močno podjetje v svetovni avtomobilski industriji z relativno visokim tržnim deležem (Renault Groupe, 2015a). Trženjski pristop Skupine Renault v Sloveniji in Franciji predstavlja dober primer uporabe tako standardizacije kot prilagajanja. Proizvodnja vozil in postopek umeščanja slednjih na segmente ter trg je pretežno standardiziran, medtem ko se cenovna politika, distribucijski kanali in trženjsko komuniciranje v določeni meri že prilagajajo tudi kulturno podobnemu ciljnemu trgu. Zaradi navedenega ocenjujem, da je Skupina Renault primeren izbor za primerjalno analizo trženjskih pristopov.

Magistrsko delo bo temeljilo na analizi obstoječe strokovne literature s področja mednarodnega trženja oziroma na trženjske strategije v mednarodnem okolju in empiričnem delu, to je analizi primera Skupine Renault v dveh evropskih državah. Uporabljeni bosta metoda deskripcije (opis pojavov) in analitska metoda, s katero se stanje prikaže in analizira. Za osrednjo metodologijo raziskovanja bom uporabila metodo analize primera. Raziskovalna metoda analiza primera je definirana kot empirična analiza, ki nudi možnosti poglobljenega proučevanja sodobnega pojava v kontekstu realnih okoliščin in vsebuje natančno zbiranje podatkov z različnih virov. Prednosti analize primera so vsestranskost, celovitost, procesni pristop in omogočanje prepoznavanja pomena informacij v okolju ali v določeni proučevani enoti. Vsebuje vsaj definicijo primera, analizo enega ali več primerov in se naslanja na teoretična izhodišča. Dobra analiza primera temelji na večjem številu virov podatkov in vsebinskih vprašanjih ter vsebuje pet sestavin raziskovalnega načrta, ki so: vprašanja, predvidevanja, enota analize, povezava podatkov s predvidevanji in interpretacija ugotovitev (Yin, 2004).

Uporabila bom kvalitativno raziskovalno metodo, to je analizo primera, ki bo primerjalne narave. Proučila bom torej stanje prilagajanja trženjskih pristopov v realnih okoliščinah, in sicer v avtomobilski industriji, konkretno v podjetju Skupina Renault. Opremila bom definicije prilagajanja trženjskega pristopa in teoretična izhodišča preverila v dveh državah, ki ju bom primerjala med seboj. Izdelava magistrskega dela bo temeljila na

domači in tuji znanstveni in strokovni literaturi, člankih, periodičnih revijah in časopisih, strokovnih analizah in raziskavah, internih dokumentih in informacijah iz prve roke v Skupini Renault, spletnih straneh, promocijskih materialih v obeh državah ter intervjuji z zaposlenim v podjetju Renault Nissan Slovenija, ki opravlja delo na področju trženja ter zaposlenim prodajalcem v Avtocentru Vovk d.o.o. Za potrebe raziskovanja bo torej uporabljena kvalitativna metoda analize primarnega podatka, to je polstrukturiranega intervjuja.

Magistrsko delo se bo po uvodnem delu z navedbo obravnavane problematike in namena dela nadaljevalo s teoretičnim delom, ki bo v začetnem poglavju vseboval predstavitev osnovnih pojmov mednarodnega poslovanja, internacionalizacije, globalizacije, multinacionalnega podjetja, mednarodnega in globalnega trženja. Sledili bodo poglavja s predstavitvijo elementov makro in mikro okolja, poglavje z opisom načinov in oblik vstopa na mednarodni trg ter poglavje o izboru trga. Naslednje poglavje bo vsebovalo predstavitev trženjskega orodja, in sicer trženjskega spleta. Teoretični del se bo zaključil s predstavitvijo standardizacije in prilagajanja mednarodnega trženja, povezave med njima ter opredelitvijo dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo uporabe standardizacije in prilagajanja v trženjskem pristopu.

Empirični del magistrskega dela bo vseboval predstavitev avtomobilske industrije ter analizo primera Skupine Renault. Slednja bo vsebovala predstavitev metode, primerjalno analizo makro in mikro okolja ter trga v dveh evropskih državah, Franciji in Sloveniji. Analiza primera se bo nadaljevala s predstavitvijo Skupine Renault ter s primerjavo trženjske strategije v obeh državah. Primerjava bo temeljila na ideji standardizacije in prilagajanja trženjskega pristopa v Skupini Renault v Sloveniji v primerjavi s pristopom v matični Franciji. Magistrsko delo se bo zaključilo s sklepnim delom, v katerem bodo navedene ključne ugotovitve in odgovori na raziskovalno vprašanje ter kratek povzetek celotnega dela.

1 PREGLED LITERATURE NA PODROČJU MEDNARODNEGA POSLOVANJA IN TRŽENJA

1.1 Mednarodno poslovanje

Mednarodno poslovanje je opredeljeno kot vstop podjetja na mednarodni trg, kjer je razvoj podjetja opredeljen skozi pet faz z različnimi stopnjami percepcije makro okolja in zadovoljevanja potreb porabnikov. Sprva podjetje posluje na domačem trgu; nacionalno ali etnocentrično usmerjeno podjetje svoje izdelke in storitve ponuja in razvija le za lokalni trg. Ker podjetje ne izvažja, je celoten trženjski pristop usmerjen na lokalni trg in zadovoljevanje potreb lokalnih porabnikov. Na oblikovanje domačega trženjskega pristopa vpliva značilnost lokalnega okolja, predvsem z vidika tehnološkega napredka, značilnosti

industrije, ekonomskih trendov ter politične, družbene in kulturne ureditve. Ta začetna stopnja je imenovana domača faza (Kotabe & Helsen, 2004).

V naslednji razvojni fazi, imenovani izvozna faza, podjetje začne povečevati svoje izvozne aktivnosti na tuje trge in se s tem zavedati pomembnosti vključitve v mednarodno poslovanje. Zaradi izvoznih dejavnikov so podjetja prisiljena prilagajati svoj trženjski pristop na nova okolja. Podjetja v tej fazi sprva uporabljajo posredni izvoz, z nadaljnjim razvojem pa tudi neposredni izvoz izdelkov in storitev. Kljub temu da so podjetja že vključena v mednarodno okolje, so še vedno usmerjena na lokalni trg, trženjski pristop namreč vključuje le manjše aktivnosti prilagajanja mednarodnemu okolju (Kotabe & Helsen, 2004). Organizacija je centralizirana, tehnološke značilnosti izvozne aktivnosti pa so v osnovi enake kot na domačem trgu (Hollensen, 2011).

Z raziskovanjem mednarodnih trgov in prilagajanjem trženjskega pristopa novemu okolju podjetje preide v mednarodno fazo poslovanja, kjer veliko pozornosti začne posvečati analizi okolja novega mednarodnega trga in značilnosti porabnika. Policentrično usmerjena podjetja so zaradi domače konkurence na tujih trgih prisiljena prilagajati svojo ponudbo in celotni trženjski splet tujemu trgu. Podjetja v mednarodni fazi poslovanja povečujejo neposredni izvoz in zaradi potrebe po zmanjšanju transportnih in tarifnih stroškov ter dostopnosti delovne sile zaičnejo z odpiranjem novih podružnic na tujih trgih (Kotabe & Helsen, 2004). Nadzor poslovnih enot je visoko decentraliziran, komunikacija pa je prav tako omejena (Hollensen, 2011).

Podjetje z naraščanjem vključenosti na mednarodni trg vstopi v regionalno fazo in začne spreminjati svojo organizacijsko strukturo s sedežem v matični državi in številnih samostojnih poslovnih enotah na tujih trgih. Svojega trženjskega pristopa ne prilagaja več vsakemu posameznemu trgu znotraj regije, ampak zaradi prednosti ekonomij obsega začne s standardizacijo trženjskih aktivnosti na celotnem regionalnem območju. Mednarodno okolje razdeli na več različnih regij in standardizira trženjski pristop v posamezni regiji in ne med posameznimi regijami (Hollensen, 2011).

V zadnji stopnji mednarodnega razvoja podjetja, globalni fazi, podjetje oblikuje globalni trženjski pristop na vseh tujih trgih in tako uporablja postopke standardizacije trženjskega pristopa na tujih in prilagajanje trženjskega pristopa na lokalnih trgih (Kotabe & Helsen, 2004). Geocentrično podjetje v globalni fazi je praviloma prisotno na večini tujih trgov ter sledi ideji globalnega trga in zadovoljevanja globalnih potreb porabnikov. Podjetje v tej fazi sicer ponuja globalne izdelke in storitve, vendar jih prilagaja na lokalnih trgih in s tem sledi ideji globalne miselnosti ter lokalnega prilagajanja (Hollensen, 2011; Kotabe & Helsen, 2004). Potrebe globalnega porabnika, ob hkratnem soočenju z omenjenimi tveganji globalnih trgov, pa lahko uspešno zadovoljijo bolje kot konkurenca le velika podjetja

(Hollensen, 2004). Malo ali srednje veliko podjetje lahko na globalnem trgu preživi zgolj kot nišni ponudnik (Kotler & Keller, 2006).

1.2 Internacionalizacija in globalizacija

Pojem internacionalizacije predstavlja razširitev ekonomskih aktivnosti izven matične države (Svetličič, 1996). Na podlagi različnih pristopov in modelov je internacionalizacija opredeljena kot razvijajoča se in kompleksna entiteta znanj mednarodnega poslovanja podjetij, povezovanja mednarodnih in lokalnih specifik, prilagajanja kompleksnosti poslovnega okolja in, nenazadnje, ustvarjanja vrednosti, privlačne za globalne porabnike (Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak & Ekar 2009). Podjetja neposredno investirajo v tujino z izvozom ter ustanavljanjem prodajnih in proizvodnih podružnic; z neposredno naložbo v tujini se internacionalizacija šele začne (Trtnik, 1999).

Z internacionalizacijo je tesno povezan pojem globalizacije, ki pomeni geografsko širjenje in integracijo razpršenih ekonomskih aktivnosti preko državnih meja. Pomeni visoko raven internacionalizacije. Globalna internacionalizacija je večdimenzionalni proces, ki povezuje ekonomske, kulturne in politično-pravne elemente ter krepi globalno koordinacijo in povezanost aktivnosti. Predstavlja proizvodnjo skoraj enakih proizvodov za tuji trg, za domači trg pa že delno prilagaja proizvode lokalnim navadam in potrebam (Svetličič, 1996).

Internationalizacija poudarja različnost mednarodnih trgov, zato je treba trženjsko politiko prilagoditi vsakemu trgu posebej. Koncept globalizacije pa predpostavlja, da so si vsi mednarodni trgi relativno podobni, zato podjetja nastopajo z enakim trženjskim pristopom na domačem kot tudi na tujem trgu (Cateora & Ghauri, 2000). Ko globalizacija postaja ključna sestavina poslovnih strategij mnogih podjetij, je njihov glavni izziv sposobnost obvladovanja prenosa znanj in izkušenj v mednarodnem okolju in soočenja s težavami na račun kulturnih razlik med porabniki (Hollensen, 2011).

Z razvojem globalizacije se je razvil nov koncept, imenovan glokalizacija. Koncept zasleduje idejo globalne poslovne miselnosti in lokalnega izvajanja oziroma prilagajanja, »think globally but act locally«. Podjetja izkoriščajo prednosti globalne integracije, prenosa znanj in učinkovitosti z zmožnostjo lokalne fleksibilnosti. Ključna sestavina glokalizacije je upravljanje znanja na podlagi učenja iz izkušenj, kar pomeni, da se izkušnje in znanja iz določene mednarodne države lahko uporabijo v drugi (Hollensen, 2011).

1.3 Multinacionalno podjetje

Podjetje postane multinacionalno, ko poleg uvoza, izvoza in podajanja licenc tudi neposredno investira v lastne enote v tujini, ki so strateško in organizacijsko povezane z matičnim podjetjem. Za nastanek pravega multinacionalnega podjetja namreč ni dovolj, da podjetje neposredno investira v tujini, ampak zahteva tudi strateško vodenje in upravljanje ustanovljenih enot v tujini (Bartlett, Ghosal & Beamish, 2008). Center Združenih narodov na nadnacionalnih družb (angl. *United Nations Centre for Transnational Corporations – UNCTC*) in Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Co-operation and Development*, v nadaljevanju OECD) pa definirata multinacionalno podjetje kot podjetje, ki odkrito usmerja investicije denarja, človeških virov in časa v druge države, in hkrati nadzoruje dejavnosti z učinkom dodane vrednosti proizvoda ali storitve (Dunning, 1993). Nastanek multinacionalnega podjetja zaznamujejo štirje tipi miselnosti, ki jih podjetje razvija, in sicer mednarodna, multinacionalna, globalna ter transnacionalna miselnost.

Podjetje z mednarodno miselnostjo je močno izvozno usmerjeno in na tujih trgih ustanavlja enote, ki imajo zgolj podporno funkcijo matičnega podjetja. Center odločanja o strategiji, tehnologiji ter njun prenos v podružnice je izključno v matičnem podjetju, v katerem delujejo tudi ključni managerji (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003). Odločanje je tako močno centralizirano in zavzema značilnosti oportunističnega vedenja vodstva. Podjetje z mednarodno mentaliteto sebe opredeljuje kot lokalno podjetje, ki za povečanje prodaje svoje izdelke izvaža tudi na tuja tržišča (Bartlett et al., 2008).

Še vedno centralizirano vodenje, a že z drugačnim namenom ustanavljanja podružnic, je značilnost globalne miselnosti. Podružnice so ustanovljene zaradi izkoriščanja prednosti tujega trga, pridobitve politične naklonjenosti in približevanja potreb lokalnega trga, vendar ob predpostavki, da so preference tujega trga podobne preferencam porabnikov na domačem trgu. Standardizacija produktov prispeva zaradi ekonomije obsega cenovne prednosti (Hočevar et al., 2003).

Matično podjetje, ki sledi globalni miselnosti še vedno nadzoruje vso proizvodnjo, prodajo, raziskave in razvoj, medtem ko multinacionalno podjetje, ki že uresničuje transnacionalno strateško miselnost, uvaja več centrov za različne poslovne funkcije, proizvode in storitve ter za različne projekte, ki niso nujno v matičnem podjetju. Podjetje se prilagaja tudi lokalnim potrebam trga, a hkrati sledi strategiji globalne učinkovitosti s poudarkom na fleksibilnosti in podjetništvu. Podjetje se osredotoča na diferenciacijo in integracijo, prilagajanje tujemu trgu, globalno strateško koordiniranje ter izkoriščanje prednosti lokalnih virov (Hočevar et al., 2003).

1.4 Mednarodno in globalno trženje

Kotler in Keller (2012) trženje definirata kot prepoznavanje in povezovanje s porabnikovimi življenjskimi in socialnimi potrebami. Je proces družbene in vodstvene narave, ki zagotavlja zadovoljitev potreb porabnikov na način, da se ustvari, ponudi in izmenja izdelke z določeno vrednostjo (Kotler, 1996). Možina (1994) dodaja, da je trženje skupek vseh dejavnosti, ki omogočajo, da storitve ali izdelki dosežejo končnega porabnika. Trženje, ki sledi ideji zadovoljevanja porabnikov, vsebuje faze načrtovanja, oblikovanja izdelkov in idej, določanja njihove cene ter odločanja o tržnem komuniciranju in distribuciji (Potočnik, 2002).

Bradley (2001) je opredelil mednarodno trženje kot postopek prepoznavanja in zadovoljevanja potreb in želja porabnikov s konkurenčnimi produkti, postopek posredovanja in čezmejnega pretoka informacij o teh produktih ter postopek distribucije in mednarodne izmenjave. Hollensen (2004) dopolni, da temelji proces na razvoju mednarodne trženjske strategije ter pretočnosti pridobljenih znanj in izkušenj med različnimi državami. Koncept mednarodnega trženja v različnih definicijah temelji v grobem na zadovoljevanju informacijskih potreb, premostitvi tveganj v mednarodnem okolju ter usklajevanju med posameznimi mednarodnimi trgi, in zajema interaktivno trženje med domačim in več mednarodnimi trgi (Backhaus, Büschken & Voeth, 2000; Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003), kar predstavlja povezanost trženja na domačem in mednarodnem trgu ter vpliv na standardizacijo trženjskega pristopa.

Globalno trženje zajema mednarodno trženje s ciljem zadovoljevanja globalnih potreb porabnikov boljše kot konkurenca. Takšna podjetja so sposobna razviti globalno trženjsko strategijo, ki temelji na podobnosti in razlikah med posameznimi mednarodnimi trgi in prenosu znanja med domačim podjetjem in trgom ter mednarodnimi trgi. S centralizacijo odločanja, standardizacijo in lokalnim odzivanjem podjetja oblikujejo trženjske aktivnosti, ki so zlahka koordinirane iz centrale. S ciljem zadovoljevanja globalnih potreb porabnikov podjetja intenzivno izvajajo trženjske raziskave in analizirajo tržne segmente ter na podlagi rezultatov prilagajajo elemente trženjskega spleta. Naloga globalnega trženja je tudi opazovanje in analiza konkurence ter tekmovanje s konkurenco s kakovostnejšimi izdelki, močnejšo blagovno znamko, nižjo ceno ipd. (Hollensen, 2011; Johansson, 2009).

Globalno trženje zajema mednarodno trženje s ciljem zadovoljevanja globalnih potreb porabnikov boljše kot konkurenca. Takšna podjetja so sposobna razviti globalno trženjsko strategijo, ki temelji na podobnosti in razlikah med posameznimi mednarodnimi trgi in prenosu znanja med domačim podjetjem in trgom ter mednarodnimi trgi. S centralizacijo odločanja, standardizacijo in lokalnim odzivanjem podjetja oblikujejo trženjske aktivnosti, ki so zlahka koordinirane iz centrale. S ciljem zadovoljevanja globalnih potreb porabnikov podjetja intenzivno izvajajo trženjske raziskave in analizirajo tržne segmente ter na podlagi

rezultatov prilagajajo vse elemente trženjskega spleta. Naloga globalnega trženja je tudi opazovanje in analiza konkurence ter tekmovanje s konkurenco s kvalitetnejšimi izdelki, močnejšo blagovno znamko, nižjo ceno, ipd. (Hollensen, 2011; Johansson, 2009).

Kot osnovni gonilni sili za omenjen koncept mednarodnega trženja Hollensen (2011) navaja globalno koordinacijo – razlike znotraj države postajajo manj pomembne kot so podobnosti preko državnih meja – in tržno odzivanje. Po avtorjevem mnenju na globalno koordinacijo vplivajo globalno standardizirane tehnologije, »globalna vas«, svetovni trg in svetovna komunikacija, globalni porabniki, partnerske mreže, odstranjevanje tržnih ovir, ter ekonomije obsega in ekonomije dosega. Zaradi težnje po velikem obsegu proizvodnje so napredne tehnologije na voljo porabnikom po celem svetu, to pa povzroča globalno standardizacijo teh tehnologij in posledično homogenizacijo povpraševanja in potrošnje. S pojmom »globalna vas« avtor opisuje pojav, da se določene kulturne lastnosti značilne za porabnike po vseh koncih sveta, to pa povzroča kulturno homogenizacijo. V času internetne ekonomije lahko podjetje efektivno razvija svetovne trženjske strategije za oskrbovanje določenih segmentov porabnikov neodvisno od njihove lokacije, kar pripomore oblikovanju t.i. svetovnega trga, medtem ko svetovna komunikacija omogoča cenovno ugodne načine komuniciranja, ki olajšajo trgovanje na daljavo. Z globalizacijo in racionalizacijo potrošnje se oblikujejo tudi skupine t.i. globalnih porabnikov, ki zahtevajo od ponudnikov globalne storitve. Prav tako mora za ohranjanje konkurenčne prednosti ter zmanjševanja tveganja mednarodno podjetje zgraditi omrežje partnerskih odnosov tako z zunanjimi organizacijami, kot tudi z internimi enotami ali poslovalnicami v različnih predelih sveta. Ta proces je močno olajšan z odstranjevanje tržnih ovir - deregulacija zgodovinskih ovir, tako tarifnih kot netarifnih, zmanjšuje čas, stroške in kompleksnost mednarodnih transakcij, in tako pospešuje globalizacijo

Poleg dejavnikov, ki pospešujejo globalizacijo, pa Hollensen (2004) na drugi strani prepoznava vrsto dejavnikov, ki zahtevajo od mednarodnega podjetja tržno odzivanje:

- deglobalizacija – kot strah pred kulturnim imperializmom Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA) se pojavljajo gibanja, ki se zavzemajo za ponovno vzpostavitev trženjskih ovir;
- kulturne razlike – kljub »globalni vasi« se pojavljajo kulturne razlike, ki so odraz družbenih vrednot;
- regionalizem – trgovanje znotraj regij je pogosto nezdružljivo z globalnim trgovanjem, zato zavira globalizacijo; Ghemawat (Johansson, 2009) pripisuje pojav regionalizacije kulturnim, administrativnim, geografskim in ekonomskim razlikam med oddaljenimi državami.

Večina definicij mednarodnega trženja se naslanja na koncept zadovoljevanja potreb porabnikov v mednarodnem okolju, ki s svojo raznolikostjo močno vpliva na diferenciacijo

oblik mednarodnega trženja, zato bom naslednje podpoglavje namenila značilnostim in vplivu okolja na mednarodno trženje.

2 ANALIZA OKOLJA MEDNARODNEGA TRŽENJA

Poslovno okolje podjetja Jaklič (2002) deli na zunanje in notranje okolje, Kotler (2004) na makro in mikro okolje, medtem ko Hunger in Wheelen definirata družbeno okolje in okolje poslovanja podjetja (Jakara, 2007). Zadnja delitev izhaja iz koncepta vplivnih spremenljivk na okolje in možnosti vplivanja podjetja nanje. Kot družbeno okolje definirata splošne tendence, ki imajo le posreden vpliv na dolgoročno poslovanje podjetij, medtem ko okolje poslovanja podjetja vsebuje silnice, ki neposredno vplivajo na podjetje in obratno. Mednje vključujeta konkurente, delničarje, porabnike, upnike, sindikate, dobavitelje, vlado in lokalne skupnosti ter različna delodajalska združenja in interesne skupine. V magistrskem delu se bom navezovala na Kotlerjevo delitev okolja na makro in mikro okolje.

Ne glede na opredelitev so nenadne spremembe, ki jih našteje vplivne spremenljivke lahko povzročijo v poslovnem okolju podjetja, za poslovanje podjetja nevarne, zato je analiza okolja odločilnega pomena za dolgoročni uspeh. Z iskanjem in vrednotenjem informacij o ključnih dejavnikih okolja lahko podjetje pravilno in pravočasno napove poslovanju škodljive spremembe, rezultate pa uporabi za sprejemanje strateških odločitev in prilagajanje poslovnih aktivnosti novim razmeram. Analiza okolja tako ni le osnovni del strateškega managementa, ki zagotavlja dolgoročno stabilnost poslovanja, pač pa predstavlja tudi konkurenčno prednost pred tekmeci, ki na ključne dejavnike okolja niso pozorni (Pučko, 1999).

Britton in Worthington (2003) opredeljujeta štiri faze strateškega managementa, in sicer: analiza poslovnega okolja, oblikovanje organizacijskih strategij na podlagi dobljenih rezultatov, implementacija oblikovanih strategij ter vrednotenje in kontrola implementiranih strategij. Pučko (1999) meni, da vse omenjene faze neprestano prehajajo ena v drugo ter tako tvorijo sklenjen cikel procesa strateškega managementa.

2.1 Makro okolje

Makro okolje podjetja zajema ekonomsko, politično in pravno, tehnološko, sociokulturno in informacijsko ter naravno okolje (Hollensen, 2011). Vpliv dejavnikov teh okolij je na podjetje posreden in dolgoročen. Pučko (2003) makro okolje razdeljuje na naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno. Po avtorjevem mnenju mora podjetje za racionalno delovanje v vseh okoljih predvideti in oceniti vse ključne dejavnike ter razmere v določenem časovnem obdobju. V makro okolje oziroma širše ali zunanje okolje torej spadajo vplivne spremenljivke, na katere podjetje nima večjega kratkoročnega vpliva.

Analiza makro okolja mora tako vsebovati ustrezne sestavine širšega poslovnega okolja, ki imajo posreden vpliv na mikro okolje podjetja in podjetje samo ter so aktualne za delovanje podjetja tudi v prihodnosti. Z uporabo metod, kot je tehnika analize širšega okolja na političnem, ekonomskem, socialnem in tehnološkem področju (angl. *Political, Economic, Social and Technological analysis*, v nadaljevanju PEST analiza) (Britton & Worthington, 2003), lahko podjetje predvidi in razišče vse različice prihodnjih situacij, prikaže potencialne posledice trenutnih odločitev in poskusi zaznati skrite težave in tveganja. Če so predvidevanja nevtralne narave, lahko podjetje prouči tudi več različic dinamike vseh vplivnih spremenljivk v okolju, na katere samo nima vpliva (Jaklič, 2009). Med pomembne pristope analize okolja spada še analiza prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – SWOT), ki proučuje tako prednosti in slabosti, ki so posledica notranjega okolja podjetja, kot tudi priložnosti in tveganja, ki so posledica zunanjega okolja (Pučko, 1999).

Ime PEST metode za analizo okolja izhaja iz angleškega jezika (Hočevár et al., 2003):

- P (angl. *political*) – politično-pravne sestavine analize so med drugim davčna politika, zunaj trgovinska regulativa, delovna zakonodaja, zakonodaja varovanja konkurence;
- E (angl. *economic*) – med ekonomske sestavine spadajo obrestne mere, inflacija, brezposelnost, cene energije, ponudba denarja,
- S (angl. *social*) – sociološko-kulturne sestavine analize so demografski trendi, odnos do dela in prostega časa, delitev dohodka, mobilnost,
- T (angl. *technological*) – med tehnološke sestavine spadajo odnos vlade in gospodarstva do tehnologije, inovacije, hitrost prenosa tehnologije, zastarevanje tehnologije ipd.

2.1.1 Politično okolje

Politične razmere v posamezni državi tako posredno, kot tudi neposredno vplivajo na dolgoročno poslovanje podjetja, zato je eden ključnih elementov za uspešno poslovanje politična stabilnost okolja. Ta vpliva na ostale politično-pravne dejavnike, kot tudi na ekonomske, sociološko-kulturne in tehnološke dejavnike (Hollensen, 2011).

Za predvidevanje politične stabilnosti okolja mora podjetje v prvi fazi spoznati načine, na katere vlada v ciljnem okolju sprejema politične odločitve (Britton & Worthington, 2003). S pridobljenimi informacijami in spoznanji lahko preko vpliva na elemente mikro okolja, kot, so vpliv na delničarje, povezave z lobisti, vabila političnih funkcionarjev v podjetje, sodelovanje z interesnimi združenji, ipd. celo dolgoročno vpliva na politične odločitve (Jaklič, 2002). Takšna angažiranost podjetja je še posebej pomembna v avtomobilski industriji, ki velja za eno izmed najmočnejše reguliranih industrij, ne samo z vidika standardov pasivne in aktivne varnosti, pač pa tudi z vidika zunanje trgovinskih ovir in

okoljske problematike. V grobem se pravni dejavniki, ki vplivajo na poslovanje podjetja v mednarodnem tržnem okolju, delijo na statusno gospodarsko pravo (Puharič, 1995), delovno zakonodajo, ki ureja vsa področja zaposlovanja, varovanja zdravja delavcev in varnosti pri delu, obligacijsko pravo (Puharič, 1995) ter zakonodajo s področij zaštite okolja in varstva porabnikov, ki je konkurenca med podjetji sama ne more zagotoviti. Vse bolj vpliven politični dejavnik pa postaja tudi terorizem (Johansson, 2009).

2.1.2 Ekonomsko okolje

Glavni del svetovnega dohodka ustvarjajo trgi EU, Severne Amerike in Japonske. Pomembna značilnost svetovnega ekonomskega okolja je njegova dinamičnost, zato je treba nenehno spremljati dogajanja in se pravočasno odzivati na novonastale situacije. Dobro poznavanje ekonomskega okolja je predpogoj za uspešno poslovanje na izbranem mednarodnem trgu (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2006). Makroekonomska politika vlade in lokalnih ter mednarodnih ekonomskih institucij neposredno vpliva na ekonomske dejavnike okolja in s tem na poslovanje podjetja. Uspešna makroekonomska politika tako lahko med drugim doseže znižanje brezposelnosti, stabilnost cen, dostopnost financiranja in za poslovanje ugodne davčne razmere (Britton & Worthington, 2003). Podjetje lahko oceni delovanje ekonomskega okolja po številnih merilih, po katerih se posamezna gospodarstva razlikujejo, kot so npr. bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP), stopnja nezaposlenosti in inflacije, trdnost valute ipd. Še posebej pomemben element trženjske analize predstavlja za podjetje analiza infrastrukture v posameznem okolju; podjetje mora preučiti komunikacijske, prometne in energetske razmere na posameznem tujem trgu, na intenziteto analize pa vpliva stopnja razvitosti tuje države, saj sta lahko kakovost komunikacije in dostopnost medijev med posameznimi okolji zelo različni (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2006).

2.1.3 Družbeno okolje

Struktura družbe v posameznem okolju je za podjetje pomembna tako iz vidika trga delovne sile kot tudi z vidika porabnikov, saj sta za proizvodnjo in povpraševanje in s tem tudi uspešno poslovanje podjetja na mednarodnem trgu pomembna oba. Na kakovost delovne sile vplivajo faktorji, kot so izobraževalni in zdravstveni sistem, medtem ko se kvantiteta delovne sile meri s kazalci, kot so velikost za delo sposobne populacije in velikost delovno aktivne populacije. Kvantiteta delovne sile je torej odvisna predvsem od števila in starostne strukture prebivalstva ter politično-pravnih dejavnikov, kot so politika zaposlovanja in delovna zakonodaja. Struktura ljudi, predvsem po starosti, spolu, izobrazbi in kupni moči, pa opredeljuje kakovost prebivalcev kot porabnikov (Britton & Worthington, 2003).

2.1.4 Tehnološko okolje

Analiza tehnološkega okolja je prav tako ključnega pomena, saj dejavniki, kot so tehnološki napredek in vlaganje v razvoj, neposredno vplivajo na gospodarsko rast določenega trga oziroma makro okolja podjetja (element ekonomskega okolja), predvsem skozi povečanje produktivnosti – večja kakovost proizvodnje ob istočasnem zmanjševanju stroškov. Po drugi strani se z osvajanjem novih tehnologij spreminjajo zahteve za delavce, predvsem z vidika pridobivanja novih znanj, spretnosti in veščin. Temeljita analiza tehnološkega okolja pa dodatno omogoča tudi pravilne strateške odločitve glede novih tehnologij; podjetje, ki hitro osvoji nove tehnologije, poveča svojo konkurenčno prednost, po drugi strani pa izbira napačnih tehnologij za podjetje predstavlja veliko finančno breme (Jaklič, 2002). V tem pogledu je izrednega pomena tudi koncept nacionalnega inovacijskega sistema, ki vključuje organizacije na vseh ravneh države, od vlade ter izobraževalnega sistema (univerze in inštituti) do finančnih institucij in interesnih združenj (Jaklič, 2002).

2.2 Mikro okolje

Mikro okolje podjetja sestavljajo dejavniki, ki imajo neposreden vpliv na poslovanje podjetja (transakcijsko okolje samega poslovanja) in vključujejo zaposlene, investitorje (lastniki ali delničarji), porabnike, dobavitelje, konkurenco in medije (Porter, 1980). Ker je sama politika zaposlovanja podjetja dokaj neodvisna od lokalnega trga, kakovost in razpoložljivost delovne sile pa sta v večji meri odvisna od dejavnikov makro okolja, mikro okolje podjetja predstavlja zunanje okolje panoge v kateri podjetje posluje (Hunger & Wheelen, 1996). Za analizo mikro okolja je tako primeren Porterjev model analize panožne konkurence oziroma ocene privlačnosti panoge (dobičkonosnost, tekmovalnost med konkurenti), na podlagi proučevanja ključnih dejavnikov, ki so osnova za oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja (Jaklič, 2002). Model proučuje dejavnike, kot so konkurenca (tekmovalnost med obstoječimi podjetji, ki že poslujejo znotraj panoge), dobavitelji (pogajalska moč dobaviteljev) in porabniki (pogajalska moč porabnikov) (Jurše, 1999). Hollensen (2011) dodaja še ovire za vstop na trg (nevarnost vstopa novih tekmecev v panogo), tržni potencial ter velikost in rast trga.

2.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

Da ohranja svojo konkurenčno prednost, mora podjetje neprestano analizirati obstoječe tekmece in primerjati svoje izdelke, cene, distribucijo in tržno komuniciranje z identičnimi elementi trženjskega spleta konkurence. Z ustrezno obdelavo rezultatov analize tekmecev lahko podjetje opredeli svoje konkurenčne prednosti, hkrati pa prepozna slabosti konkurence. Johansson (2009) pri tem poudarja pomen ugotavljanja konkurenčnih prednosti, ki jih nudi država poslovanja – cenejša delovna sila, cenejše surovine ipd. – ter

konkurenčne prednosti, ki so specifične za podjetje – aktivnosti podjetja v verigi vrednosti dodajo posameznemu izdelku ali storitvi večjo vrednost, kot aktivnosti konkurence dodajo konkurenčnim izdelkom ali storitvam. Na podlagi teh spoznanj lahko sprejema dolgoročne strateške odločitve o tem, s katerimi sredstvi bo tekmece napadlo in s katerimi sredstvi se bo pred tekmeci branilo. Te odločitve so ključnega pomena na nizko rastočih trgih, kjer je pridobivanje novih porabnikov možno le s prevzemom le-teh od konkurence (Kotler, 1996), stopnja tekmovalnosti pa je med drugim odvisna še od stopnje diferenciacije izdelka, obsega fiksnih stroškov ter stroškov zalog (Porter, 1980). Za dobro stoječe podjetje je sistemsko načrtovanje in izvajanje dejavnosti pridobivanja podatkov o tekmecih ključno tudi z vidika koncentracije; temeljito poznavanje konkurence je v avtomobilski industriji eden od glavnih dejavnikov za uspešen prevzem (Gottschalk & Kalmbach, 2003).

2.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Hitro rastoči trgi predstavljajo zmanjšanje ovir za vstop na trg in povečano verjetnost pojava novih tekmecev – s povečevanjem skupnih virov in kapacitet se poveča tekmovalnost znotraj panoge, ki lahko posledično povzroči upad cen proizvodov in s tem dobičkonosnosti panoge kot celote. To pa ne drži pri vstopu na zrele trge, kjer se lahko podjetje sreča s številnimi ovirami, med drugim s potrebo po kapitalu, oviranim dostopom do distribucijskih poti, diferenciacijo proizvoda, ekonomijo obsega, neugodno vladno politiko ipd. (Porter, 1980).

Z vidika avtomobilske industrije se z razvojem novih tehnologij ter uvedbo okoljevarstvenih direktiv konkurenčna slika konstantno spreminja, predvsem iz vidika rasti in upadanja posameznih tržnih segmentov. Tako Hollensen (2011) predvideva skoraj 20-odstotno letno rast segmenta nizkocenovnih vozil v državah v razvoju vse do leta 2020, vendar pa se proizvajalci avtomobilov razvitih držav ob vstopu na te trge srečujejo z intenzivno konkurenco lokalnih, nizkocenovnih proizvajalcev. Po drugi strani je tudi vstop nizkocenovnih proizvajalcev, katerih izdelki temeljijo na standardizaciji tako sestavnih delov kot tudi končnega vozila, na razvite trge praktično nemogoč; poleg že omenjenih regulativ in norm je za porabnike razvitih trgov značilno specifično povpraševanje po bogati izbiri dodatne opreme in podpornih storitev.

2.2.3 Nevarnost substitutov

Poleg potencialnih in obstoječih tekmecev podjetju predstavljajo konkurenco tudi podjetja iz panog, ki proizvajajo substitute, saj porabniki ob nakupu neizbežno primerjajo izdelek podjetja z isto namenski izdelki, ki zadovoljujejo enake potrebe, še posebej če so substituti iste ali boljše kakovosti, isto ali lažje dostopni ter imajo isto ali nižjo ceno. Kombinacija dveh ali več od naštetih dejavnikov pomeni za porabnika nizke stroške

zamenjave, za dobavitelja substitutov pa večjo konkurenčno moč (Byars, Rue & Zahra, 1996).

2.2.4 Pogajalska moč porabnikov

Porabniki si prizadevajo za boljšo kakovost izdelkov ob istočasnem upadu cen. Porabniki imajo veliko pogajalsko moč, kadar (Porter, 1980; Johansson, 2009):

- nabavljajo količino, ki predstavlja pomemben delež celotne prodaje podjetja;
- nabavljen proizvod predstavlja velik delež porabnikovih stroškov;
- je izdelek nediferenciran, ali
- na trgu obstaja substitut z nizkimi stroški zamenjave.

Z ustrezno analizo mikro okolja in posledično dobrimi strateškimi odločitvami lahko podjetje vsaj delno nadzoruje pogajalsko moč porabnikov oziroma izboljša svoj položaj s selekcijo tržnih segmentov.

2.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Največjo pogajalsko moč in s tem možnost grožnje zvišanja cen ali zmanjšane kakovosti dobavljenih surovin ali izdelkov, imajo skoncentrirani dobavitelji, ki jih je malo, zato mora podjetje zavzeto proučevati, in po potrebi nadgrajevati, intenzivnost in kakovost poslovnih odnosov z obstoječimi in potencialnimi tržnimi partnerji (Johansson, 2009). Med dejavnike, ki vplivajo na pogajalsko moč kupcev, Porter (1980) vključuje še:

- delež prodaje, ki ga panoga predstavlja za dobavitelja,
- pomembnost dobaviteljevega proizvoda ali surovine za podjetja znotraj panoge,
- razpoložljivost substitutov dobaviteljevega proizvoda ali surovine z nizkimi stroški zamenjave ipd.

Porter (1980) ugotavlja, da uspešna, mednarodno konkurenčna podjetja na podlagi analize okolja izbirajo trge, za katere so značilne kakovostne poslovne strategije, ugodni proizvodni dejavniki, kot so razpoložljivost in kakovost surovin in delovne sile, ugodne razmere z vidika sorodnih in podpornih industrij ter konkurence in zadovoljivi dejavniki povpraševanja, kot sta velikost trga ter zahtevnost porabnikov.

3 NAČINI IN OBLIKE VSTOPA NA MEDNARODNI TRG

Osnovni način mednarodnega poslovanja je izvoz izdelkov, nasprotno pa zahtevnejši pristop zajema prilagajanje vsakemu trgu posebej ali pa prilagajanje in oblikovanje izdelka, ki je primeren za vse mednarodne trge. Hollensen (2011) je mnenja, da idealnega načina vstopa na mednarodni trg ni, lahko pa se podjetje odloči za kombinirano strategijo vstopa,

ki je osnovana na različnih vstopnih oblikah. Avtor je prav tako mnenja, da je lahko ena kombinacija pristopov uspešna za določeno podjetje, za drugo pa ne; vsako podjetje mora biti seznanjeno tako z vsemi specifičnimi opcijami, s katerimi se sooča, kot tudi s tveganji, ki so s temi opcijami povezana, ter se na podlagi tega odločiti za najbolj optimalno obliko vstopa na tuji trg.

3.1 Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne oblike

3.1.1 Notranji dejavniki podjetja

Hollensen (2004) je mnenja, da je izbira vstopne oblike kompleksen strateški proces, ki se odvija pod vplivom skupka med seboj nasprotujočih si dejavnikov. Avtor deli osnovne skupine dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o obliki internacionalizacije, na notranje dejavnike podjetja, zunanje dejavnike ciljnega tržnega okolja, značilnosti in lastnosti posloводства podjetja in dejavnike, ki so specifični za posamezne transakcije znotraj internacionalizacijskih procesov podjetja (Makovec Brenčič et al., 2009).

Med osnovne notranje dejavnike Hollensen (2011) uvršča velikost podjetja, ki vpliva predvsem na razpoložljivosti finančnih in drugih virov podjetja, medtem ko je rast obsega virov odločilen za intenzivnost internacionalizacijskih procesov. Drugi dejavnik, ki ga avtor omenja, so že obstoječe izkušnje v mednarodnem poslovanju posloводства podjetja ali samega podjetja. Mednarodne izkušnje služijo tako k zmanjševanju stroškov kot tudi k zmanjševanju tveganj povezanih z vstopom na nove trge. Poglavitni dejavnik seveda ostaja tudi izdelek oziroma prilagoditev izdelka ciljnemu segmentu v tržnem okolju; bolj kot je izdelek diferenciran in kompleksen, večjo tržno odzivnost podjetja zahteva (Hollensen, 2011).

3.1.2 Zunanji dejavniki ciljnega tržnega okolja

Eden od poglavitnih zunanjih dejavnikov je »kulturna razdalja« med domačim in tujim trgom. Pri vstopu na trg, ki se močno razlikuje npr. v proizvodni praksi, jeziku ali stopnji izobraženosti prebivalstva od domačega trga, so za podjetje privlačne manj tvegane vstopne oblike. Večja fleksibilnost in nižja angažiranost virov omogočata hitrejši in cenejši umik s trga, če vstop na trg ni uspešen. Podobno na odločitev o izbiri vstopne oblike vpliva tudi deželno tveganje. Če analiza trga pokaže ekonomsko ali politično nestabilnost ciljnega tržnega okolja (PEST analiza), to pomeni večje tveganje in negotovost povpraševanja. Ob večjem deželnem tveganju so prav tako bolj smotrne manj tvegane vstopne oblike z manjšo angažiranostjo virov. Tretji dejavnik je velikost in rast trga. Hitro rastoči trgi so primerni za investicijske oblike vstopa, saj si lahko na takih trgih podjetje z izgradnjo podružnic v večinski lasti zagotovi dolgoročni tržni delež, in hkrati s svojim poslovanjem pripomore k razvoju trga (Hollensen, 2011). Hollensen (2011) in Johansson (2009) med

zunanje dejavnike prištevata še neposredne in posredne trgovinske ovire, kot so nacionalnemu trgu naklonjena politika vlade, formalne uvozne omejitve, visoki standardi in strogi carinski predpisi. Prav tako je pomemben zunanji dejavnik privlačnost panoge (Porterjev diamant). Večja kot je konkurenca na izbranem trgu, bolj se podjetje nagiba k enostavnim, manj tveganim vstopnim oblikam. Visoka angažiranost virov na trgih z visoko konkurenco je včasih vseeno smotrna, predvsem s strateškega vidika (npr. obramba tržnega položaja na regionalni ravni) (Hollensen, 2011).

3.1.3 Značilnosti in lastnosti posloводства

Najpomembnejši dejavnik v tej skupini je nagnjenost podjetja k tveganju. Vstopne oblike z visoko angažiranostjo virov so po naravi bolj tvegane, medtem ko so enostavne oblike vstopa z minimalnim vložkom virov po navadi manj donosne. Odločilni dejavnik je torej razmerje med tveganjem in koristmi (Makovec Brenčič et al., 2009). Hollensen (2011) navaja v tej skupini dejavnikov še nadzor – večja angažiranost virov po navadi pomeni več nadzora nad trženjem izdelka na tujem trgu – in prilagodljivost.

3.1.4 Transakcijski dejavniki

V to skupino spadajo predvsem neotipljivi in težko merljivi dejavniki, ki predstavljajo specifične vire podjetja (angl. *know-how*) z neposrednim vplivom na funkcionalnost izdelka. Med te vire spadajo specifična znanja in veščine človeških virov, blagovna znamka, specifični distribucijski sistemi ipd. Večji kot je obseg neotipljivih virov, bolj se podjetje nagiba tveganim oblikam vstopa, saj razkritje ali neučinkovita raba neotipljivih virov že sama po sebi predstavlja tveganje, učinkovita izraba pa konkurenčno prednost (Makovec Brenčič et al., 2009).

3.2 Oblike vstopa na tuji trg

V grobem ločujemo tri osnovne skupine oblik internacionalizacije, in sicer posredni in neposredni izvoz (izvozne oblike; angl. *export modes*), podelitev licenc, prodajo franšiz ali skupna vlaganja (pogodbene oblike; angl. *intermediate modes*) ter neposredne naložbe (investicijske oblike; angl. *investment modes*) (Kotler, 1996). Podjetje lahko glede na analizo trga in druge raziskave izbira različne strategije internacionalizacije znotraj ene panoge, tudi za različne med seboj podobne si države (Hollensen, 1994). Posamezne strategije internacionalizacije se razlikujejo po stopnji nadzora nad viri, fleksibilnosti in stopnji tveganja, zato oblike internacionalizacije vedno povezujemo z omenjenimi zahtevami (Makovec Brenčič et al., 2009).

Za manjše podjetje, ki prvič vstopa na tuji trg, je predvsem pomemben dejavnik tveganja, medtem ko je za uveljavljeno podjetje osnovni cilj čim bolj optimalna poslovna priložnost,

ki se ponuja na novem trgu, s pomočjo že obstoječih strategij internacionalizacije in mednarodnih mrež. Pravilna in smotrna odločitev o načinu vstopa na novi trg je tako lahko osnova za konkurenčno prednost podjetja na tem trgu, medtem ko lahko nepravilna izbira ohromi poslovanje podjetja.

3.2.1 Izvozne vstopne oblike

Pri najmanj tveganem posrednem izvozu podjetje še vedno proizvaja v matičnem podjetju in preko posrednika prodaja izdelke na tujih trgih (Makovec Brenčič et al., 2009).

Posredni izvoz se lahko izvaja preko domačega izvoznega trgovca, ki samostojno in za svoj račun prodaja doma kupljeno blago, medtem ko so domači izvozni agenti že pogodbeni posredniki. Pogodbeno posredništvo z večjim številom podjetij pokrivajo kooperativne organizacije, ki so tudi že pod administrativnim nadzorom prodajnih podjetij, ter podjetja za upravljanje izvoza, ki upravljajo celotne izvozne aktivnosti podjetij (Kotler, 1996). Bolj tvegano, vendar donosnejše je neposredno izvažanje, ki ga podjetje lahko izvaja z domačim izvoznim oddelkom, prodajno enoto ali podružnico, s katero lahko podjetje bolj nadzoruje tuji trg (Kotler, 1996).

3.2.2 Pogodbene vstopne oblike

V nasprotju z izvoznimi oblikami, kjer gre za prenos končnih izdelkov na novi trg, gre pri pogodbenih vstopnih oblikah za prenos proizvodnje, procesov ali znanj in veščin na pogodbene partnerje (Johansson, 2009). V primerjavi z lastniškimi oziroma investicijskimi oblikami gre pri pogodbenih vstopnih oblikah za manjšo stopnjo nadzora nad viri, kar poveča fleksibilnost in zmanjša tveganje (Hollensen, 2011).

Osnovna oblika pogodbenega vstopa na tuji trg je pogodbeni proizvodnja, kjer lokalni partner izvaja proizvodne procese, podjetje pa ostale poslovne funkcije. Ta način internacionalizacije vključuje prednosti, kot so zmanjšanje stroškov delovne sile, zmanjšanje transportnih stroškov in zmanjšanje formalnih omejitev vstopa na novi trg (carinske omejitve ipd.) (Hollensen, 2011). Čeprav ta pogodbeni oblika internacionalizacije nosi najmanjša tveganja in ponuja največjo fleksibilnost, pa je natančna sestava pogodb in pogodbenih določil ter dosledno spoštovanje le-teh s strani obeh pogodbenih strank ključnega pomena za uspeh tako za podjetje kot tudi za pogodbenega partnerja (Makovec Brenčič et al., 2009; Hollensen, 2011). Pri licenčnih pogodbenih oblikah gre za prodajo pravic do uporabe npr. procesne tehnologije, blagovnih znamk oziroma industrijske lastnine in znanj. Najbolj tvegana, a hkrati najmanj fleksibilna in najbolj donosna oblika pogodbenega poslovanja je strateško partnerstvo. Soudeležbo v lastništvu in nadzoru omogočajo skupna vlaganja v tujini ali s tujimi podjetji ali tujo vlado, kjer gre za investicijo v ustanovitev novega podjetja za ciljni trg. Poleg lastništva se delijo

tudi stroški in udeležba v dobičku. Pri tem po navadi domači vlagatelj zagotavlja znanja o trgu, delovni sili in poslovnih praksah, medtem ko tuje podjetje zagotavlja finančne vire, tehnologijo proizvodnje in izdelek (Johansson, 2009).

3.2.3 Naložbene vstopne oblike

Med hierarhične vstopne metode sodijo neposredne naložbe v proizvodne ali prodajne enote na tujem trgu. OECD (1996) opredeli neposredne tuje naložbe kot dolgoročne naložbe tujega investitorja v ekonomsko okolje preko meja lastne države. Po OECD definiciji so torej nekatere pogodbene vstopne oblike, kot so skupna vlaganja, hkrati tudi neposredne tuje naložbe, gre pa za vse investicije virov, ki vlagatelju (mednarodnemu podjetju) zagotavljajo vsaj desetodstotni volilni delež in s tem možnost vpliva na poslovodstvo bodisi preko ustanovitve hčerinskih podjetij, združevanja podjetij ali prevzemov (United Nations Conference on Trade and Development – UNCTD, 2014). Pri tem mora neposredna tuja naložba zagotavljati ekonomske koristi tako za investitorja kot tudi za ciljni trg (Markusen, Melvin, Kaempfer & Maskus, 1995). UNCTD (2014) je mnenja, da je zagotavljanje teh koristi odgovornost lokalne vlade. V tem pogledu je evropski trg idealni trg za izkušena podjetja, ki poslujejo v sklopu razvitih industrij. Po eni strani težnja po harmonizaciji standardov in regulatornih zahtev poceni in olajša vstop podjetja na trge posameznih evropskih držav, hkrati pa se pridružene države članice zavedajo pomena neposrednih tujih naložb za lokalno rast in razvoj (Pajovič, 2007).

4 IZBOR TRGOV

Ob vstopu na mednarodne trge se v zadnjih desetletjih podjetja srečujejo z mednarodnim ali regionalnim povezovanjem številnih mednarodnih trgov na eni ter z drobljenjem teh mednarodnih trgov na tržne segmente, mikrosegmente in tržne vrzeli na drugi strani. Takšno tržno okolje, v katerem se posamezni tržni segmenti različnih držav ali skupin držav močno približujejo ali pa celo enačijo, zahteva od podjetji skrbno načrtovan, premišljen in postopen prodor na izbrane trge. Na katere trge in tržne segmente znotraj teh trgov se bo podjetje osredotočalo ter v katere tržne segmente ali vrzeli bo vlagalo sredstva in vire, se mora podjetje odločati na podlagi skrbno izbranih in ustreznih meril (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2006). Pravilna izbira mednarodnih trgov za podjetje ne pomeni le razlike med uspehom in neuspehom, predvsem v zgodnjih fazah vstopa na nove trge, ampak vpliva tudi na naravo trženjskih strategij in postopkov, medtem ko geografski položaj izbranih trgov vpliva na zmožnost nadzora nad mednarodnimi trženjskimi aktivnostmi podjetja (Hollensen, 2004).

Informacije o dejavnikih poslovanja na določenih trgih, kot so politična tveganja, kulturne razlike, trgovinske ovire in tržni potencial, podjetje pridobi s temeljito analizo okolja. Na podlagi rezultatov lahko določi, na katere od analiziranih trgov ima vstop smisel v skladu s

poslovnimi cilji. Tak pristop prodora na nove trge je ciljno trženje. Ciljno trženje obsega tri faze: segmentacijo trga, iskanje oziroma izbor privlačnih ciljanih trgov in pozicioniranje izdelkov. Tržnikom ta pristop na podlagi ključnih spremenljivk omogoča temeljito preučitev trženjskih možnosti, razvoj učinkovitih trženjskih spletoev ter lansiranje uspešnih izdelkov (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2006).

4.1 Segmentiranje

Pri poslovanju na večjem številu trgov se podjetje srečuje s porabniki z različnimi potrebami, so preveč razpršeni ali pa jih je preveč. Ker ne more zadovoljevati vseh potreb in posledično oskrbovati vseh porabnikov na vseh trgih, mora prilagoditi svojo ponudbo. To pomeni usmerjanje trženjskega napora na porabnike, pri katerih ima podjetje najboljše pogoje za zadovoljitev potreb (Kotler, 1996). Pri tem je ključnega pomena segmentacija na tržne segmente; s stališča mednarodnega trženja to pomeni razvrščanje trgov in njihovih delov v homogene skupine porabnikov, za katere lahko podjetje uporabi poenotene trženjske strategije (Johansson, 2009).

Hrastelj in Makovec Brenčič (2006) z vidika mednarodnega trženja prepoznavata dve ravni segmentiranja: mednarodno segmentiranje, kjer gre za oblikovanje trgov, ki se odzivajo podobno glede na jezik, kulturo, dohodke prebivalstva ipd., ter notranje segmentiranje, ki vključuje združevanje posameznih oseb, skupin in institucionalnih porabnikov različnih trgov v intratržne segmente na podlagi določenih meril, kot so poklic, vera, starost ipd. Z vidika mednarodnega podjetja segmentiranje združuje obe ravni in obsega pet osnovnih faz: sistemizacijo trgov, segmentiranje trgov v skupine na podlagi skupnih značilnosti, razvoj učinkovitih metod za obravnavo posameznih skupin, izbor skupin v skladu z razvojnimi cilji podjetja ter prilagoditev segmentiranja omejitvam okolja (pravne, politične in druge omejitve) (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2006).

4.1.1 Dejavniki segmentiranja

Med procesom segmentiranja trgov je ključna izbira meril, na podlagi katerih podjetje razdeli celotne populacije porabnikov v homogene skupine (tržne segmente). Keegan in Schlegelmilch (2001) ta merila razvrščata v pet skupin:

- geografsko segmentiranje – sistematsko razvrščanje trgov (držav, regij, ipd.) na podlagi geografske lege in medsebojne oddaljenosti; temelji na predpostavki, da kraj bivanja porabnikov vpliva na njihove potrebe in posledično nakupne navade,
- demografsko segmentiranje – sistematsko razvrščanje trgov na podlagi kvantitativnih značilnosti porabnikov, kot so starost in spol, izobrazba, poklic in dohodek, včasih pa še družbeni razred ter velikost družine,

- psihografsko segmentiranje – sistematsko razvrščanje porabnikov glede na njihovo vedenje, vrednote in ostala z načinom življenja povezana merila (interesi, aktivnosti, mnenja in stališča),
- vedenjsko segmentiranje – sistematsko razvrščanje porabnikov v skupine, znotraj katerih je izdelek uporabljan na enak način oziroma z enako intenziteto,
- segmentiranje koristi – sistematsko razvrščanje porabnikov v skupine na podlagi pričakovanj, ki jih imajo v zvezi z izdelkom.

Hollensen (2004) uvršča geografska in demografska merila med splošna merila za segmentiranje. V to skupino dodaja še politične dejavnike (moč vpliva centralne vlade) ter ekonomski, industrijski in tehnološki razvoj. Psihografska in vedenjska merila, kot tudi segmentiranje koristi Hollensen uvršča med specifična merila.

4.1.2 Učinkovitost segmentiranja

Osnovni pomen segmentiranja je odgovoriti na vprašanje, kateri uporabniki sodijo v posamezni segment. Učinkovito segmentiranje torej razdeli porabnike v največje možne homogene skupine, za katere lahko podjetje pripravi učinkovito trženjsko strategijo. Hrastelj in Makovec Brenčič (2006) sta mnenja, da morajo biti oblikovani tržni segmenti prepoznavni in merljivi; oblikovani tržni segmenti morajo imeti čim več enostavno merljivih spremenljivk, na podlagi katerih lahko podjetje določi velikost in kupno moč. Hollensen (2011) dodaja, da mora biti oblikovan segment dovolj velik, da je še dobičkonosen, hkrati pa morajo biti porabniki znotraj segmenta dosegljivi z mediji komuniciranja.

Učinkovito segmentiranje pomeni tudi oblikovanje tržnih segmentov, za katere lahko podjetje v skladu s svojim znanjem in sredstvi razvije takšen trženjski splet, na katerega se porabniki odzovejo z nakupom (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2006). V tej fazi je torej odločilno proučevanje porabnikov ne samo glede na želje in potrebe, ki jih opišejo sami, pač pa tudi glede na potrebe, zaznavanja, želje in nakupno vedenje, ki ga dejansko izkazujejo (Kotler, 1996). Med ključne vplive na dejansko vedenje porabnikov Kotler (1996) uvršča družbene in socialne razmere, npr. vpliv družine, kulturno okolje, osebne razmere, npr. življenjski slog in premoženjski položaj, ter psihološke dejavnike, kot so zaznavanje, stališča in prepričanja. Možina, Zupančič in Pavlovič (2002) razdelijo dejavnike v tri skupine: dejavniki okolja, psihološki dejavniki in dejavniki, ki izvirajo iz razlik med posameznimi porabniki. Na podlagi naštetih dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost porabnika za nakup, ter razlik med blagovnimi znamkami, ki jih porabnik razume za pomembne, posamezni porabniki izkazujejo različne vrste nakupnega vedenja.

4.2 Izbor ciljnih trgov

Osnovni namen ciljnega trženja je iskanje podjetju privlačnih trgov oziroma tržnih segmentov, ki imajo zadosten obseg, kažejo potencialno rast, niso zasičeni s ponudbo tekmecev ter izkazujejo potrebe, ki jih podjetje lahko zadovolji (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2006). V prvi fazi izbire trgov predlaga Hollensen (2004) izbiro ciljnih držav na podlagi zunanjih kriterijev, ki kažejo na stanje posameznih trgov. V to skupino uvršča kriterije, kot so BDP, število avtomobilov na 1000 prebivalcev, omejitve uvoza in izvoza ipd. V tej fazi je ključnega pomena tudi izločanje trgov na podlagi političnih tveganj. V ta namen se kot eno od metod že od leta 1972 uporablja indeks tveganj poslovnega okolja Fredericha Hanerja (angl. *Business Environment Risk Index*), ki nekajkrat letno ocenjuje različne ekonomske, politične in finančne dejavnike na ravni posameznih držav.

Ker uspešen vstop na mednarodne trge ne temelji le na zunanjih dejavnikih, pač pa je odvisen tudi od sredstev, znanja, razvojnih ciljev ter ponudbe podjetja, predlaga Hollensen (2004) v drugi fazi izbire ciljnih trgov uporabo dvodimenzionalne matrike privlačnosti trga in konkurenčne moči, na podlagi katere lahko podjetje izbere države oziroma skupine držav z ugodnimi pogoji za vstop na trg. Vsaka od dimenzij je lahko sestavljena iz velikega števila dejavnikov, ki imajo posreden ali neposreden vpliv na mednarodno trženje podjetja.

Med spremenljivkami privlačnosti trga najdemo med drugim velikost in rast trga, tako z vidika celote (države ali skupine držav) kot tudi z vidika tržnih segmentov znotraj teh, kupno moč porabnikov, infrastrukturo, ekonomsko in politično stabilnost, zakonodajo in razdaljo med domačim in ciljnim trgom. Na konkurenčno moč vplivajo dejavniki, kot so tržni delež, ustreznost izdelka za ciljni trg, cena in kakovost izdelka, razpoložljiva sredstva, dostop do distribucijskih kanalov, kakovost distributerjev in podoba podjetja. Glede na te dejavnike Hollensen (2011) loči ključne trge – države ali skupine držav, v katerih so najboljše možnosti in pogoji za dolgoročni strateški razvoj; sekundarne trge – države ali skupine držav, v katerih so identificirane poslovne priložnosti, a so politična ali ekonomska tveganja previsoka; ter terciarne trge – države ali skupine držav, ki predstavljajo veliko tveganje. Na slednje je smotrno vstopati priložnostno, z minimalnim vložkom sredstev. Temeljite raziskave trga niso potrebne.

Ko podjetje identificira ključne trge (segmentiranje primarno, na podlagi geografskih meril), mora z uporabo standardnih metod oblikovati in izbrati tržne segmente. Pri tem je smotrno notranje segmentiranje, saj ima tradicionalni pristop segmentiranja izključno znotraj držav določene slabosti, opozarja Hollensen (2004). Poleg zelo razdrobljene strategije mednarodnega trženja lahko ta pristop pripelje do stereotipizacije ter neupoštevanja podobnosti med podobnimi tržnimi segmenti v različnih državah oziroma razlik med različnimi tržnimi segmenti znotraj meja ciljnega trga.

4.3 Pozicioniranje

Po segmentaciji trga in izbiri ciljnih tržnih segmentov morajo podjetja določiti še položaj, ki ga želijo na trgu zavzeti s posameznim izdelkom. Hrastelj in Makovec Brenčič (2006) definirata ta postopek kot tržno pozicioniranje, gre pa za določanje slovesa, ki naj bi ga posamezni izdelek dosegal v zaznavah porabnikov (Johansson, 2009). S strani porabnikov pomeni pozicija posameznega izdelka skupek vseh vtisov, občutkov in zaznav, ki jih izdelek v njih sproža v primerjavi s konkurenčnimi izdelki.

Čeprav do pozicije izdelka neizbežno pride spontano (brez vplivov s strani trženja), pa pozicioniranja ni smotno prepuščati naključju. Podjetje mora proučiti tako pozicije vseh konkurenčnih znamk in izdelkov, ki so na voljo v izbranih tržnih segmentih, kot tudi želje porabnikov v zvezi s temeljnimi značilnostmi izdelka. Le na podlagi teh podatkov lahko realizira konkurenčne prednosti ter tako izpolni želje in potrebe porabnikov bolje kot konkurenti (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2006). Konečnik Ruzzier (2011) proces opredeli kot oblikovanje ponudbe na takšen način, da porabniki ciljnega trga točno vedo, kakšno pozicijo ima določen izdelek v primerjavi z izdelki tekmecev. Prva faza zajema ugotavljanje možnih razlik med podjetjem in tekmeči z vidika izdelka, podobe in zaposlenih, druga faza zajema določanje kriterijev za izbiro najbolj pomembnih razlik, medtem ko tretja faza zajema oblikovanje primerne strategije trženjskega komuniciranja, s katero lahko podjetje ciljnim porabnikom te razlike tudi predstavi (Kotler, 1996).

V avtomobilski industriji ima s tega vidika osrednji pomen blagovna znamka, saj si postavljajo avtomobili različnih proizvajalcev s stališča tehnologij varnosti in udobnosti vse bolj podobni. Kot sredstvo dolgoročnega ohranjanja diferenciacije, ki predstavlja nakupno zaupanje v proizvajalca in je ni možno kopirati, tako blagovna znamka postaja osrednji element trženja, na podlagi katerega lahko proizvajalci avtomobilov pozicionirajo svoje izdelke (Gottschalk & Kalmbach, 2003). Dobro vodene, učinkovite blagovne znamke namreč ne predstavljajo le ugleda podjetja, pač pa predstavljajo vrednost tudi za porabnika; porabniki v veliki meri kupujejo izdelke blagovnih znamk, ki predstavljajo osebne lastnosti, s katerimi se lahko poistovetijo. S pomočjo blagovne znamke lahko torej podjetje pozicionira svoj izdelek glede na razumske in čustvene dejavnike hkrati; avtomobil tekmuje s konkurenčnimi izdelki tako na podlagi kakovosti kot tudi na podlagi čustvenih odzivov, ki jih sproži nakup, kot sta ugled in prestiž (De Chernatony, 2002). V avtomobilski industriji še posebej velja, da se pozicija blagovne znamke in z njo povezana kakovost, ki jo le-ta predstavlja, spreminjata glede na razred vozila. Blagovne znamke nizkocenovnih vozil se pozicionirajo predvsem na podlagi zanesljivosti in funkcionalnosti, ob istočasno nizkih stroških uporabe ter vzdrževanja. Porabniki visokocenovnih avtomobilov poleg omenjenih lastnosti pogosto želijo še, da izbrana blagovna znamka pooseblja njihov status in življenjski slog ter tako okrepi njihovo samopodobo. S tega

vidika blagovna znamka predstavlja osnovno lastnost izdelka, na podlagi katere lahko podjetje ustvari in ohranja konkurenčno prednost na dolgi rok (De Chernatony, 2002).

5 TRŽENJSKA STRATEGIJA IN TRŽENJSKI SPLET

5.1 Opredelitev trženjske strategije

Na podlagi izbora trgov in tržnih segmentov, kot to opisuje četrto poglavje, lahko podjetje izbere primarne ciljne trge, na katerih bo poslovalo, glede na izbrane kriterije pa lahko zasnuje in realizira primerno strategijo trženja. Z vidika segmentiranja trgov so uveljavljene strategije nediferencirano trženje, diferencirano trženje, fokusirano trženje in trženje po meri (Jobber, 1995), medtem ko Potočnik (2002) poudarja pomen izbire strategije glede na položaj, ki ga ima podjetje na izbranem trgu. Pri tem Hollensen (2011) dodaja, da je tržni položaj odvisen od stopnje konkurence, s katero se podjetje srečuje po uvajanju izdelka na trg, pri tem pa konkurenca ključno vpliva tudi na življenjski cikel izdelka.

Za nediferencirano trženje je značilna izdelava enega trženjskega spleta. Ta strategija je smotrna v primeru, ko podjetje z analizami ugotovi, da med posameznimi porabniki njihovega izdelka v ciljnem tržnem okolju ni pomembnih razlik. Kadar je vzrok za razvoj enega trženjskega spleta visoko specificiran ali luksuzen izdelek, ki zadovoljuje potrebe specifične skupine porabnikov, Jobber (1995) govori o fokusiranem trženju. Več različnih trženjskih spletov pa je potrebno, če želi podjetje izdelek tržiti različnim skupinam porabnikov oziroma na različnih trgih. V takšnih primerih podjetje s pomočjo enega samega trženjskega spleta ne more zadovoljevati potreb vseh ciljnih porabnikov in potrebuje diferencirano strategijo trženja. V specifičnih primerih, ko imajo posamezni porabniki dovolj veliko kupno moč in edinstvene zahteve, je smotrna tudi strategija trženja po meri oziroma izdelava trženjskega spleta za posameznega porabnika (Jobber, 1995).

Nasprotno Potočnik (2002) zagovarja izbiro trženjske strategije na podlagi vloge oziroma tržnega deleža podjetja na ciljnem trgu. Vodilno podjetje je tisto, ki ima v primerjavi z ostalimi tržnimi udeleženci največji tržni delež, in s tem največ svobode, da oblikuje elemente trženjskega spleta v skladu z lastnimi poslovnimi cilji. Za konkurente vodilno podjetje postavlja smernice od oblikovanja cenovne politike in intenzitete trženjskega komuniciranja do uvajanja novih izdelkov, konkurenti pa skušajo le-te preseči, posnemati ali pa se jim popolnoma izogniti, odvisno od lastnega položaja in razpoložljivih virov (Kotler, 1996). Za vodilna podjetja je značilno, da želijo svoj tržni položaj ohraniti z večanjem tržnega deleža med obstoječimi porabniki, večanjem trga s pridobivanjem novih porabnikov ter z varovanjem doseženega tržnega deleža z obrambnimi strategijami, kot so mobilna obramba, protinapad, bočna obramba, obramba položaja ipd. (Kotler, 1996).

Med tržne izzivalce sodijo po Kotlerju (1996) podjetja, ki so v vzponu, a njihov tržni delež še ne dosega tržnega deleža vodilnega podjetja ali skupine podjetij. Za tržne izzivalce je značilno, da želijo svoj tržni delež povečati, pogosto z napadom na konkurente, vključno z vodilnim podjetjem. Med napadalne trženjske strategije izzivalcev Kotler (1996) med drugim uvršča strategijo dražjih, premijskih izdelkov, ki so boljše kakovosti kot izdelki vodilnega podjetja, strategijo cenovno ugodnih izdelkov nižje kakovosti, ki je primerna za segmente porabnikov, ki so občutljivi na ceno, ter strategijo nižje cene, ki je uspešna, le če izzivalec porabnike prepriča o primerljivosti svojega izdelka z izdelkom vodilnega podjetja, hkrati pa so porabniki cenovno občutljivi in kažejo nizko stopnjo zvestobe znamki vodilnega podjetja. Izzivalci običajno ne morejo povečati tržnega deleža z uporabo zgolj ene strategije, pač pa morajo uporabiti kombinacijo več smotrnih strategij v skladu za razpoložljivimi sredstvi (Kotler, 1996).

Med tržne sledilce Kotler (1996) uvršča podjetja v vzponu, ki ne želijo izzivati vodilnega podjetja in s tem izzvati maščevanja. Kot posnemovalce opredeli podjetja, ki vodilno podjetje posnemajo v določenih elementih trženjskega spleta, cenovno politiko ali strategijo trženjskega komuniciranja pa razvijejo samostojno. Prilagojevalci so podjetja, ki priredijo in izboljšajo izdelek, a ga v izogib neposrednemu srečanju z vodilnim podjetjem tržijo na drugih trgih. Kot zadnjo skupino tržnih sledilcev Kotler (1996) navaja ponarejevalce – podjetja, ki skušajo vse elemente trženjskega spleta posnemati od vodilnega podjetja, brez da bi za to namenila svoja lastna sredstva. Z vidika avtomobilske industrije so sledilci proizvajalci avtomobilov, ki v svoje znamke vozil vgrajujejo preizkušene tehnologije in dele, ki so jih razvila vodilna podjetja.

V zadnjo skupino tržnih udeležencev spadajo zapolnjevalci vrzeli. Z vidika avtomobilske industrije gre za izdelavo specifičnih vozil za manjše tržne vrzeli, ki so pogosto nezanimive za vodilna podjetja, a zelo donosne za manjša, na te vrzeli usmerjena podjetja. Kotler (1996) je mnenja, da zapolnjevalci vrzeli raje prevzamejo vodilno vlogo na manjšem kot vloga sledilca na večjem trgu.

5.2 Opredelitev in sestavine trženjskega spleta

Trženjski splet je skupek vseh tradicionalnih elementov trženja (4P) z vidika izdelka (angl. *product*), cenovne politike (angl. *price*), distribucije (angl. *place*) in trženjskega komuniciranja (angl. *promotion*) (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003).

Oblikovanje trženjskega spleta vključuje strategije uvajanja novih izdelkov oziroma obstoječih izdelkov na nove trge, oblikovanje cenovne politike, izbor optimalnih prodajnih poti ter prilagoditev posrednih in neposrednih elementov trženjskega komuniciranja (Potočnik, 2002). V nadaljevanju se bom osredotočila na elemente trženjskega spleta z vidika avtomobilske industrije.

5.2.1 Izdelek

Za proizvajalce avtomobilov predstavlja izdelek osebni avtomobil, vključno s tridimenzionalno strukturo dodatnih elementov, kot so tehnologije in dodatna oprema, blagovna znamka ter dodatne storitve, kot so garancija, servisiranje vozila ipd. (Hollensen, 2011). Učinkovit trženjski splet pa ni oblikovan le na podlagi ponudbe, pač pa tudi na podlagi faze življenjskega cikla, v kateri je izdelek na izbranem trgu kot posledica konkurenčnih pritiskov. S prilagajanjem trženjskega spleta vsaki fazi življenjskega cikla izdelka pa lahko podjetje izdelku podaljša življenjsko dobo (Hollensen, 2011)

Na začetku gre izdelek skozi t. i. fazo uvajanja, za katero je značilna počasna rast prodaje, ki jo spremljajo skromni dobički. Ker v tej fazi načeloma ni veliko tekmecev, je primerna strategija trženje osnovnega modela izdelka, katerega primarni cilj je doseči visoko stopnjo zavedanja o izdelku med ciljnim porabniki. Po uspešnem uvajanju preide izdelek v fazo rasti, ki jo označujejo hitra rast obsega prodaje in večji dobički. Preko izboljšav in nadgradenj osnovnega modela ter ponudbe dodatnih storitev lahko podjetje v tej fazi utrdi svoj tržni položaj ali celo razširi ponudbo na nove tržne segmente. Z zasičenjem trga in vstopom večjega števila tekmecev v panogo preide izdelek v tretjo fazo, t. i. fazo zrelosti. Za to obdobje je značilen upad obsega prodaje, zniževanje cen zaradi pritiskov konkurence in posledično manjša dobičkonosnost. Za podjetje je v tej fazi ključnega pomena obnova obsega prodaje, bodisi preko diferenciranja ponudbe (razvoj novih znamk in modelov) bodisi preko prilagajanja trženjskega komuniciranja (Hollensen, 2011). Za zadnjo fazo, t. i. fazo upadanja, je značilen drastičen upad prodaje. V tej fazi je za podjetje ključnega pomena izdelati strategijo molzenja in izločitve z minimalnimi posledicami na delovno silo, porabnike in podjetje samo (Kotler, 1996). Od posameznega izdelka je odvisno, kako dolge so posamezne faze življenjskega cikla; podjetje mora ob spremembah obsega prodaje ugotoviti, ali gre dejansko za prehod izdelka v novo fazo življenjskega cikla ali le za neprimerne trženjske aktivnosti, opozarja Hollensen (2011). V primeru, ko je upad prodaje posledica neprimernih trženjskih strategij ali celo spremenjenega okusa porabnikov, Jobber (1995) predlaga ponovno pozicioniranje izdelka bodisi na novem trgu bodisi na podlagi novih razlikovalnih prednosti na obstoječem trgu. Podjetje lahko to doseže z umestitvijo izdelka na podlagi izboljšane imidža, z umestitvijo izboljšane izdelka, z umestitvijo izdelka v nov tržni segment na istem trgu, ali celo umestitev novega, izboljšane izdelka v nov ciljni tržni segment (Jobber, 1995). Predvsem pri strategijah, ki vključujejo razvoj in implementacijo novih modelov izdelkov, Opaschowski (2002) opozarja na ključne dejavnike, s katerimi se srečuje avtomobilska industrija; po njegovem mnenju morajo novi modeli avtomobilov v porabniku vzbujati občutljivost na socialna in ekološka merila ter čut za odgovornost, razvoj globalnih modelov pa zaradi razlik v obsegu in pomembnosti teh meril na posameznih trgih ni mogoč brez občutno podaljšane časa razvoja in količine vloženih sredstev, potrebnih za razvoj.

Hkrati Kotler (1996) poudarja pomen vodenja in pozicioniranja blagovnih znamk. Novi trendi v avtomobilski industriji ne zahtevajo več pozicioniranja posameznih znamk na podlagi dizajna ali tehničnih lastnosti avtomobilov, kot je zmogljivost, pač pa z vidika porabnika. Podjetje lahko znamko umesti npr. na podlagi osebnih izkušenj, ki jih porabniki lahko povezujejo s to znamko. Med osnovne razloge za ta trženjski premik avtor uvršča premik od proizvodnje sestavnih delov k uporabi sestavnih delov različnih proizvajalcev in manjšo zavezanost prodajalcev avtomobilov k prodaji modelov ene same blagovne znamke. Za ohranjanje vrednosti blagovne znamke, in s tem zvestobe porabnikov znamki je ključnega pomena, da so obljube o kakovosti, koristi in vrednotah, ki jih porabniku nudi proizvajalec, izenačene z dojemanjem blagovne znamke med porabniki (Kotler, 1996).

V ta namen lahko tudi v izdelek usmerjena podjetja, kot so proizvajalci avtomobilov, s premišljenim upravljanjem storitvenih dejavnosti oplemenitijo vrednost posamezne blagovne znamke. Med te storitve spadajo med drugim tehnično svetovanje pred nabavo ter storitve ugodnega financiranja in zanesljive dobave, medtem ko Terpstra in Russow (2000) poudarjata kot ključni element ponudbe izdelka kot celote servisne storitve po nabavi. Drugi način diferenciacije od konkurentov je za proizvajalce avtomobilov inovativen dizajn. V obdobju, ko so si različne blagovne znamke znotraj tržnega segmenta čedalje bolj podobne z vidika kakovosti, opremljenosti in tehnološke dovršenosti, vstopa dizajn znova v ospredje tudi med proizvajalci avtomobilov za množično proizvodnjo. Gottschalk in Kalmbach (2003) pripisujeta pomen dizajna kot elementa celotne ponudbe izdelka dejstvu, da je oblika prva lastnost avtomobila, s katero se porabnik sreča. Šele ko mu je avtomobil všeč, se začne spraševati o funkcionalnosti, ceni, zmogljivosti in ostalih elementih, ki jih je moč preceniti na podlagi razumskih mnenj in ocen.

5.2.2 Trženjsko komuniciranje

V modernem tržnem okolju kakovosten izdelek po privlačni ceni za pokrivanje trga ni več dovolj, zato je trženjsko komuniciranje ključen element strategije trženja. V procesu oblikovanja trženjskega spleta skuša podjetje sprejeti odločitve o tem, kaj želi sporočiti ciljnim porabnikom, katerim porabnikom želi ta sporočila posredovati in kako pogosto. V fazi uvajanja izdelka mora podjetje aktivnosti trženjskega komuniciranja usmeriti v povečevanje interesa med distributerji ter povečevanje zavedanja med prvimi porabniki. V fazi rasti poskuša s strategijami trženjskega komuniciranja prenesti to zavedanje in zanimanje na celoten tržni segment, ki naj bi ga izdelek pokrival, medtem ko morajo biti promocijske aktivnosti v fazi zrelosti usmerjene na poudarjanje razlik med lastnimi in konkurenčnimi izdelki. Če se v fazi upadanja podjetje odloči za umik izdelka, se obseg trženjskega komuniciranja zmanjša in postopoma ustavi (Hollensen, 2011).

Za namene trženjskega komuniciranja je najpogostejša strategija oglaševanje, vse bolj pa podjetja uporabljajo še neposredno trženje preko komunikacije z obstoječimi ali

potencialnimi porabniki, osebne prodaje v obliki sejmov, trženja preko pozitivne publicitete ipd. (Weis, 2011). Kot ključne stopnje za pripravo učinkovita programa trženjskega komuniciranja Kotler (1996) navaja:

- identifikacijo ciljnih porabnikov in njihovih lastnosti ter podobe, ki jo imajo o izdelku,
- opredelitev namena trženjske komunikacije (zavedanje, poznavanje, naklonjenost, odločitev, nakup),
- oblikovanje ustreznega in učinkovitega sporočila in njegove vsebine,
- izbor ustreznega načina trženjskega komuniciranja (osebni ali posredni),
- opredelitev proračuna za promocijske aktivnosti,
- razdelitev sredstev med posamezna komunikacijska orodja in
- analizo rezultatov trženjskega komuniciranja.

Oglaševanje je vsaka plačana, neosebna predstavitev ali promocija izdelkov, storitev in zamisli, ki jih plača znani naročnik, z namenom bodisi ustvarjanja zanimanja za izdelek ali povečevanja prepoznavnosti blagovne znamke bodisi ustvarjanja naklonjenosti in pospeševanja prodaje (Kotler, 1996). V avtomobilski industriji sporočila oglaševalnih kampanj poleg osnovnega sporočila pogosto vsebujejo kulturne simbole; z enostavnim prenosom pomena teh simbolov oglaševanje ponuja edinstveno priložnost za pozicioniranje blagovne znamke na podlagi lastnosti, s katerimi bi naj znamka poosebljala želje, vrednote in potrebe porabnika (Shimp, 1993). Hollensen (2011) dodaja, da mora podjetje za uspešno oglaševanje, ki je poleg osebne prodaje najpomembnejši element trženjskega komuniciranja, izbrati tudi ustrezen medij, pri čemer je ključnega pomena razmerje med dosegom in ceno oglaševanja preko posameznega medija.

Poleg oglaševanja je za avtomobilsko industrijo izrednega pomena tudi osebna prodaja oziroma neposredno trženje, ki predstavlja vez med porabnikom in proizvajalcem. Preko prodajnega osebja podjetje pridobi ključne informacije o porabnikih in potencialnih porabnikih, ki so osnova za oblikovanje ciljev, strukture in obsega neposredne prodaje. Na uspešnost osebne prodaje poleg strateških dejavnikov in odločitev vplivajo še prodajne veščine prodajnega osebja ter seznanjenost z izdelkom, zgodovino in politiko podjetja, lastnostmi trga ter konkurenco (Kotler, 1996).

Ostala komunikacijska orodja, kot so neposredno trženje, pospeševanje prodaje in odnosi z javnostjo so v avtomobilski industriji sicer manj pomembna kot oglaševanje in osebna prodaja, a so v izrazitem porastu, predvsem zaradi razvoja informacijskih tehnologij in elektronskih komunikacij, porasta uporabnikov medmrežja ter neproporcionalno visokih stroškov oglaševanja (Bennett v Hollensen, 2011). S to rastjo se povečuje tudi doseg elektronskih medijev, kot so spletna socialna omrežja, ki omogočajo na eni strani učinkovito informiranje širokega kroga porabnikov ter interakcijo z njimi na drugi strani, kar omogoča proizvajalcem avtomobilov oglaševanje, usmerjeno na čustva (Strauss &

Frost, 2001). S to rastjo se povečuje tudi doseg elektronskih medijev, kot so spletna socialna omrežja, ki omogočajo na eni strani učinkovito informiranje širokega kroga porabnikov ter interakcijo s porabniki na drugi strani. Slednje omogoča proizvajalcem avtomobilov oglaševanje, usmerjeno na vzbujanje emocij (Strauss & Frost, 2001; Turk, 2012).

5.2.3 Cena

Z vidika dobičkonosnosti je tudi v avtomobilski industriji cena edini element trženjskega spleta, ki prinaša dohodek. Istočasno je poleg promocijskih aktivnosti tudi zelo fleksibilen element; podjetje lahko prilagajanje cenovne politike izvede hitreje in lažje kot npr. prilagajanje izdelka ali distribucije. Kljub temu prepogoste spremembe cenovne politike na mednarodnih trgih niso zaželeno, saj cenovna politika sama v večini primerov ni osnovni problem, in tako sprememba le-te ne nudi zadovoljivih dolgoročnih rešitev (Hollensen, 2011). Cena je tudi v avtomobilski industriji fleksibilen element. Navzdol jo sicer omejujejo proizvodni stroški, a je kljub temu zelo fleksibilen; argument, ki podpira to predpostavko, je dejstvo, da je cena istega modela vozila v različnih evropskih državah lahko zelo različna. Podobno kot pri elementih izdelka, je določena stopnja prilagajanja cenovne politike vseeno potrebna, predvsem glede na konkurenčne pritiske, povezane z življenjskim ciklom izdelka. V fazi uvajanja, ko so stroški na porabnika najvišji in na trgu še ni veliko tekmecev, je smotno oblikovanje premijske cenovne politike. Podjetje lahko v tej fazi kljub višjim cenam še zmeraj pričakuje izgubo, predvsem zaradi stroškov razvoja izdelka in novonastalih stroškov promocijskih dejavnosti. V fazi rasti so stroški na porabnika še zmeraj visoki, a jih cena, ki je prilagojena celotnemu tržnemu segmentu in že prisotnim tekmečem, pokriva. V fazi zrelosti je za oblikovanje cenovne politike ključna diferenciacija blagovne znamke. Podjetje, ki si z uspešno diferenciacijo od konkurentov in uspešnim pozicioniranjem izdelka zagotovijo dovolj velik tržni delež (vodilna podjetja), lahko vztraja pri višjih cenah, medtem ko morajo izzivalci in sledilci cenovno politiko oblikovati na podlagi konkurence. V fazi upadanja se cena izdelka, kljub umiku številnih tekmecev iz panoge še naprej niža, kar kljub nizkim stroškom na porabnika privede do izgub. Podjetje je pred odločitvijo ali izdelek reciklirati ali umakniti s trga (Hollensen, 2011).

Ciljnemu trgu prilagojena cenovna politika je ključnega pomena v vseh fazah življenjskega cikla avtomobila, sama cena pa je odvisna ne samo od stroškov, povezanih s proizvodnjo, distribucijo in trženjem, ampak tudi od razreda avtomobila, v katerega ga porabniki določenega trga uvrščajo, kupna moč izbranega tržnega segmenta, ugled blagovne znamke ter prioritete porabnikov. Med najpogostejše napake oblikovanja cenovne politike, ki še danes veljajo tudi za avtomobilsko industrijo, Kotler (1996) uvršča:

- prepočasno prilagajanje glede na spremembe tržnih razmer,

- premajhno prilagajanje glede na spremembe nakupovalnih okoliščin znotraj izbranih segmentov,
- razvoj cenovne politike neodvisno od ostalih elementov trženjskega spleta,
- razvoj cenovne politike kot postranskega elementa trženjskega spleta ter
- razvoj cenovne politike izključno na podlagi stroškov, povezanih z izdelkom.

5.2.4 Distribucija

V modernem tržnem okolju, predvsem na zrelih avtomobilskih trgih, kot so ZDA, Japonska in EU, se proizvajalci avtomobilov le redko ukvarjajo s prodajo svojih izdelkov končnim porabnikom, saj so stroški popolne internalizacije neposrednega trženja enostavno previsoki. Z namenom boljših povezav s ciljnim trgi in učinkovitega obsega prodaje proizvajalci avtomobilov v večini primerov uporabljajo trženjske posrednike (Kotler, 1996), sama izbira posrednikov pa ostaja strateško pomemben element oblikovanja trženjskega spleta, na katerega vpliva niz zunanjih in notranjih dejavnikov (Hollensen, 2011), medtem ko druge prodajne poti, kot so internetna prodaja ali prodaja v trgovskih centrih, v avtomobilski industriji še nima pomembne veljave (Kotler, 1996) oziroma šele pridobiva pomen. Se je pa tudi v avtomobilski industriji obsežen del procesa nakupa novega avtomobila že preselil na splet. Po raziskavah podjetja Roland Berger je bilo v letu 2015 v Nemčiji preko spleta prodanih že okoli 115.000 oziroma 10 % vseh novih vozil, do leta 2020 pa naj bi to število naraslo na 250.000 novih vozil. Pri tem je potrebno poudariti, da Roland Berger definira kot spletni nakup vsak nakup novega vozila, ki se je v bistvenih pogledih začel na spletu (npr. napotitev porabnika do prodajalca vozil ali preko spleta oddana zahteva za osebni posvet) (Roland Berger, 2016). Kot je razvidno iz študije, ostaja mreža prodajnih posrednikov v avtomobilski industriji še zmeraj ključni del distribucije (Roland Berger, 2016), podjetje pa mora v sklopu oblikovanja tega elementa trženjskega spleta poleg izbire primernih trženjskih posrednikov oblikovati tudi programe motiviranja le-teh ter strategije izgradnje trgovskih odnosov, ki omogočajo učinkovito skupno distribucijo ter vzbujajo v trženjskih posrednikih občutek partnerstva (Kotler, 1996).

6 STANDARDIZACIJA IN PRILAGAJANJE TRŽENJSKEGA PRISTOPA

6.1 Standardizacija

Tan in Sousa (2013) definirata standardizacijo oziroma standardiziran trženjski program kot razvoj trženjskih aktivnosti podjetja v smeri poenotenja sestavin trženjskega spleta z vidika izdelka, cene, promocije in distribucije, neodvisno od mednarodnega trga. Raffee in Kreutzer (1989) dodajata, da to pomeni razvoj in izvedbo trženjskega spleta z istimi orodji

za vse trge, na katerih podjetje posluje. Pod elemente standardiziranega trženjskega procesa spada poenotenje procesov za sprejemanje odločitev in vzdrževanje odnosov s pomočjo enovitega načrtovanja, izvajanja in nadzora trženjskih konceptov (Medina, 1998; Raffee & Kreutzer, 1989). Ozsomer, Bodur in Cavusgil (1991) so mnenja, da podjetje, v primerjavi s standardizacijo trženjskega programa, lažje doseže standardizacijo trženjskega procesa.

Theodosiou in Katsikeas (2001) sta mnenja, da je standardizacija možna ter včasih celo nujna zaradi tehnoloških sprememb in dosežkov v mednarodnem poslovnem okolju. Med te spadajo predvsem nove tehnologije na področju komunikacij, naraščajoče število mednarodnih potovanj in napredki na področju infrastrukture. Avtorja sta mnenja, da so to poglavitni vzrodi za nastanek globalnega trga. Levitt (1983) dodaja, da so ti dejavniki vzrok za poenotenje trgov po vsem svetu, predvsem z vidika potreb, želja in pričakovanj ter ostalih vedenjskih lastnosti porabnikov (Zou, Andrus & Norvell, 1997). Na podlagi svoje teorije globalnega trga vpelje Levitt koncept globalnega porabnika, ki želi kakovostne izdelke po nizkih cenah in posledično vpliva na konkurenčno dinamiko med podjetji. S tega vidika uspešna realizacija ekonomije obsega, ki jo omogoča standardizacija elementov trženjskega spleta, predstavlja glavno konkurenčno prednost podjetja (Zou et al., 1997).

Druga teorija standardizacije temelji na podobnost treh največjih svetovnih trgov, EU, ZDA in Japonske. Zaradi podobnega življenjskega stila, stopnje izobrazbe, višine prihodkov, ambicij in odnosa do prostega časa tvori okoli 600 milijonov porabnikov na teh treh trgih glede na potrebe in želje dokaj homogeno skupino (Theodosiou & Katsikeas, 2001). Zou in drugi (1997) opozarjajo, da mora podjetje z namenom racionalizacije poslovanja obravnavati svet kot en trg in zanemariti navidezne razlike v ekonomskem, političnem in kulturnem okolju posameznih držav. Theodosiou in Katsikeas (2001) v sklopu te teorije kot vzrode za standardizacijo navajata še rast mednarodnih tržnih segmentov in regionalno povezovanje gospodarstva.

Ključne prednosti, ki jih za podjetje prinaša strategija standardizacije trženjskega procesa, so ekonomija obsega na področju proizvodnje, raziskav, razvoja in trženja ter posledično prenos znanja in izkušenj ter nižji stroški (Johansson, 2009). Med prednosti standardizacije trženjskega programa (elementov trženjskega spleta) po drugi strani spadajo prepoznavnost podobe oziroma blagovne znamke podjetja na številnih trgih, učinkovito načrtovanje in izvajanje mednarodnih poslovnih procesov ter konsistenten stik s porabniki (Theodosiou & Katsikeas, 2001; Cateora & Ghauri, 2000). Ob očitnih prednostih standardizacije so zagovorniki teorije mnenja, da je prilagajanje ciljnemu trgu smotno le pod pogojem, da podjetje želja in potreb lokalnega trga ne more spremeniti ali jih zaobiti (Ozsomer et al., 1991).

6.2 Prilagajanje

Nasprotno od zagovornikov standardizacije so zagovorniki prilagajanja mnenja, da globalna standardizacija skoraj ni možna, saj Levittova teorija o nastanku globalnega porabnika ni bila podprta z ustreznimi dokazi. Kot kritika na teorijo standardizacije so bile izvedene globalne raziskave, ki so pokazale bistvene razlike v lastnostih, željah, potrebah in nakupnem vedenju porabnikov različnih kultur (Theodosiou & Katsikeas, 2001; Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009). Osnovno pomanjkljivost teorije standardizacije vidijo v usmerjenosti podjetja na izdelek namesto na porabnika in konkurenco, ki s takšnim pristopom hitro postane tarča za napade konkurence (Zou et al., 1997). Kot dolgoročne poslovne cilje podjetja tako zagovorniki prilagajanja ne navajajo zmanjšanja stroškov, pač pa večjo donosnost s pomočjo večjega obsega prodaje in s tem večjega tržnega deleža. Theodosiou in Leonidou (2003) sta mnenja, da je to možno s prilagajanjem različnim potrebam različnih porabnikov s pomočjo prilagajanja vseh elementov trženjskega spleta, medtem ko Medina (1998) zagovarja predvsem prilagajanje z vidika izdelka; za dolgoročno uspešno poslovanje mora podjetje med drugim izdelek prilagoditi zahtevam porabnikov in predpisanim lokalnim standardom. Theodosiou in Katsikeas (2001) sta celo mnenja, da omogočajo nove tehnologije prilagajanje proizvodnih procesov brez bistvenega povečanja stroškov. Hkrati je usmerjenost na prihranke ekonomije obsega v določenih panogah nesmiselna, saj so stroški proizvodnje vezani na ceno dela in surovin, hkrati pa lahko v panogah kot je avtomobilska industrija, prenizka cena izdelka v porabnikih vzbudi dvom o kakovosti. Nekateri zagovorniki prilagajanja trženjskega pristopa dodajajo, da ni ustreznih dokazov o občutljivosti porabnikov z vidika cen; to še posebej velja za avtomobilsko industrijo, kjer je osnovno merilo za ceno avtomobila segment oziroma cenovni razred avtomobila, v katerega proizvajalec pozicionira svoj model. Usmerjenost zgolj na ceno tako za podjetje ne predstavlja konkurenčne prednosti na dolgi rok (Theodosiou & Katsikeas, 2001).

Zagovorniki prilagajanja so mnenja, da na teoriji prilagajanja slonijo trije osnovni principi trženjske usmeritve (Theodosiou & Katsikeas, 2001):

- segmentacija in pozicioniranje, ki temeljita na teoriji prilagajanja, sta osnovni orodji, ki podjetju omogočata boljše zadovoljevanje potreb ciljnih porabnikov, in posledično globlji prodor na trg, boljšo realizacijo prodaje in s tem večji tržni delež;
- prilagajanje je osnovna strategija za doseganje fleksibilnosti, ki podjetju omogoča ob spremembi razmer na trgu ohraniti konkurenčno prednost;
- prilagajanje tujemu trgu poveča pomen vodstva lokalnih prodajnih in proizvodnih enot.

6.3 Povezava med standardizacijo in prilagajanjem

Hrastelj in Makovec Brenčič (2006, str. 20) verjameta, da optimalno razmerje med prilagajanje in standardizacijo trženjskih spletov povzema načelo »toliko standardizacije, kot je možno in toliko prilagajanja, kot je potrebno«. Na to razmerje v veliki meri vpliva podobnost med trgi, na katerih podjetje že posluje, in trgi, na katere podjetje vstopa.

Sodobni avtorji nasprotujejo tako teoriji popolnega prilagajanja kot tudi teoriji globalne standardizacije, predvsem zaradi težav pri prenosu dihotomnega pristopa v prakso. Uveljavlja se mnenje, da je za uspešno poslovanje na mednarodnih trgih potrebna sočasna uporaba obeh pristopov, predvsem zaradi vedno večjega vključevanja podjetij v okolje tujih trgov, na katerih poslujejo (Vrontis & Kitchen, 2005; Tan & Sousa, 2013). Razmerje med uporabo obeh pristopov je odvisno od notranjih in zunanjih dejavnikov, cilj podjetja pa je poiskati optimalen kompromis glede na ciljni trg. Kot pravita Vrontis in Kitchen (2005), popolna standardizacija ni smotrna zaradi razlik med posameznimi trgi, čeprav omogoča zniževanje stroškov in zmanjševanje kompleksnosti trgov. Na drugi strani popolno prilagajanje, čeprav pomeni usmeritev k porabniku, ni optimalna zaradi visokih stroškov. Johansson (2009) je mnenja, da idealno stopnjo standardizacije določa minimum skupnih stroškov – stroški zaradi izgube prodaje (popolna standardizacija) in stroški zaradi prilagajanja proizvodnje (popolno prilagajanje).

Z iskanjem učinkovite kombinacije obeh pristopov tržniki v modernem mednarodnem tržnem okolju skušajo odgovoriti na tri osnovna vprašanja (Theodosiou & Leonidou, 2003):

- katere elemente trženjskega spleta je smotrno standardizirati oziroma jih prilagajati?
- kakšni pogoji vplivajo na to odločitev?
- do katere mere je standardizacija oziroma prilagajanje smotrno?

Za odgovore na ta vprašanja morajo prepoznati in temeljito proučiti dejavnike, ki vplivajo na optimalno stopnjo standardizacije ter spoznati, na katere elemente trženjskega spleta ti dejavniki vplivajo (Theodosiou & Leonidou, 2003). Jurgen (1989) meni, da sta za standardizacijo primerna distribucija in izdelek (ime, značilnosti, embalaža in blagovna znamka), medtem ko je treba ostala dva elementa trženjskega spleta, cenovno politiko in trženjsko komuniciranje, prilagoditi vsakemu trgu posebej. Kraus, Meier, Eggers, Bouncken in Schuessler (2015) dodajajo, da je stopnja prilagajanja posameznega elementa trženjskega spleta odvisna od geografske, kulturne in psihološke razdalje med domačim in tujim trgom. Jurgen (1989) poudarja še, da standardizacija ni večna – podjetje mora svoje standarde neprestano izboljševati in prilagajati novonastalim zahtevam in lastnostim trga. Czinkota (1995) je mnenja, da mora pred odločitvijo o stopnji standardizacije in prilagajanja podjetje izdelati oceno stroškov prilagajanja ter na podlagi analize trga

predvideti, kakšen delež teh stroškov si z uspešnim poslovanjem na izbranem trgu lahko povrne. Pri tem Schmid in Kotulla (2011) poudarjata pomen uporabe tako obstoječih teoretičnih pristopov, kot tudi aplikacijo konceptov strateškega prilagajanja specifični situaciji.

6.4 Dejavniki, ki vplivajo na standardizacijo in prilagajanje

Theodosiou in Leonidou (2003) sta po analizi drugih avtorjev, kot so Muhlbacher, Dahringer in Leihs (1999), Chung (2003) in drugi, razvrstila dejavnike standardizacije in prilagajanja v šest skupin: značilnosti trga, dejavniki okolja, lastnosti vodstva, privlačnost panoge z vidika konkurenčnega pritiska, dejavniki izdelka in panoge, vplivi porabnika in notranji dejavniki podjetja.

6.4.1 Značilnosti trga

V to skupino spadajo tisti dejavniki, ki označujejo razvitost trga ter posredno ali neposredno vplivajo na obseg povpraševanja. Sama velikost trga je omejitveni dejavnik za obseg potencialnega povpraševanja, medtem ko druge značilnosti trga, kot so razvitost in kakovost transportnih komunikacij in tržne infrastrukture ter razpoložljivostjo medijev, omogočajo podjetju to povpraševanje okrepiti (Theodosiou & Leonidou, 2003).

Dobro razvita infrastruktura je temelj tako ustvarjanja, vzdrževanja in zadovoljevanja povpraševanja porabnikov, kot tudi za stopnjo standardizacije. Razvitost komunikacijskih kanalov, transportnih poti, medijev in organizacij na področju trženja namreč določa oziroma omejuje, do kakšne mere je na specifičnem trgu standardizacija elementov trženjskega spleta sploh mogoča (Jain, 1989). Theodosiou in Leonidou (2003) ugotavljata, da ima izmed dejavnikov v tej skupini nad optimalnim razmerjem med prilagajanjem in standardizacijo velikost trga največji vpliv. Večji kot je trg, večji je potencialni obseg realizirane prodaje in manj negativnih posledic imajo visoki stroški prilagajanja na poslovanje podjetja.

6.4.2 Dejavniki okolja

Med dejavnike okolja spadajo politične in ekonomske razmere tržnega okolja, socialne in kulturne značilnosti porabnikov v tem okolju, ter fizični dejavniki, kot so razpoložljivost človeških in naravnih virov. Ti dejavniki pogosto omejujejo standardizacijo, tudi v situacijah, ko je ta zaželen ali celo potrebna (Theodosiou & Leonidou, 2003). Chung (2003) je mnenja, da na stopnjo standardizacije najbolj vplivajo politično-pravni vidiki okolja, kot sta zakonodaja in vladni sistem; podjetje mora temeljito preučiti lokalno zakonodajo, ki narekuje poslovanje na izbranem trgu, ter zakonskim in regulatornim zahtevam prilagoditi elemente trženjskega spleta. Med ostale elemente politično-pravnega

okolja Hrastelj in Makovec Brenčič (2003) uvrščata še poseganje vlade v poslovanje tujih podjetij, ideološko usmerjenost vlade in porabnikov, odnos do tujih podjetij ter politično stabilnost trga.

Prav tako je za uspešno poslovanje na izbranem tujem trgu ključno poznavanje kulturnih razlik med domačim in tujim trgom. Chung (2003) je mnenja, da je standardizacija možna le na trgih, ki so kulturno podobni matičnemu trgu. Osnovna predpostavka, na kateri temelji izbira optimalne stopnje standardizacije, pravi, da je uspešna standardizacija elementov trženjskega spleta, predvsem z vidika izdelka in cene, bolj verjetna na trgih, ki so si podobni (Theodosiou & Leonidou, 2003).

6.4.3 Lastnosti vodstva

V to skupino dejavnikov Theodosiou in Leonidou (2003) uvrščata odnos vodstva do internacionalizacije. Najbolj je s stopnjo standardizacije trženjske strategije oziroma elementov trženjskega spleta povezana stopnja centralizacije sprejemanja odločitev – centralno sprejemanje odločitev omogoča uspešno standardizacijo. Po drugi strani je usmerjenost podjetja oziroma pripravljenosti, da se prilagodi načinu poslovanja na tujih trgih, povezana s stopnjo prilagajanja. Jain (1989) deli podjetja po usmerjenosti v tri skupine:

- etnocentrično usmerjeno podjetje le v nizki meri prilagaja elemente trženjskega spleta, saj gre pri tej usmeritvi za prenos trženjskih strategij iz domačega na tuji trg.
- policentrično usmerjeno podjetje obravnava tuje trge kot zaključene enote in temu primerno prilagaja svoj trženjski splet za vsak trg. Tudi če je standardizacija možna, ali celo smotrna, policentrično podjetje ne išče podobnosti med trgi.
- geocentrično podjetje skuša maksimalno standardizirati elemente trženjskega spleta, saj poslovne strategije razvija na predpostavki globalnega trga, ki izhaja iz teorije podobnosti trgov.

Zagovorniki prilagajanja poudarjajo, da so kljub globalizaciji določene razlike med posameznimi trgi prevelike za uspešno strategijo standardizacije. Theodosiou in Leonidou (2003) poudarjata, da je prilagajanje komuniciranja potrebno za premostitev kulturnih razlik med trgi, medtem ko prilagajanje ostalih elementov trženjskega spleta zahteva razlike v kupni moči, infrastrukturi, zakonodaji, tehnološki razvitosti in potrebah porabnikov.

6.4.4 Privlačnost panoge z vidika konkurenčnega pritiska

Na podlagi Porterjevega modela analize konkurenčnosti panoge lahko podjetje oceni naravo in intenziteto konkurence v panogi, v kateri posluje. Medtem ko sama narava

konkurence (cenovna ali necenovna) nima večjega vpliva na razmerje med standardizacijo in prilagajanjem trženjskega spleta, intenziteta konkurence neposredno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja na izbranem trgu. Če želi podjetje ohraniti in dolgoročno zagotavljati svojo konkurenčno prednost, intenzivna konkurenca oziroma visok konkurenčni pritisk zahteva visoko stopnjo prilagajanja, predvsem z vidika elementov izdelka in trženjskega komuniciranja (Theodosiou & Leonidou, 2003). Kljub intenzivni konkurenci pa je standardizacija smotrna, če se podjetje srečuje s podobnim tržnim položajem in konkurenčnim pritiskom na več različnih trgih (Jain, 1989).

6.4.5 Dejavniki izdelka in panoge

V to skupino dejavnikov Theodosiou in Leonidou (2003) med drugim uvrščata vrsto izdelka, fazo v življenjskem ciklu izdelka in tehnološki razvoj panoge. Tako je po mnenju avtorjev standardizacija elementov trženjskega spleta možna za trženje trajnih in visoko tehnoloških izdelkov (Jain, 1989), medtem ko je za uspešno trženje netrajnih dobrin potrebna visoka stopnja prilagajanja, saj je potrošnja le-teh v veliki meri odvisna od lokalnih okusov in navad. Predvsem pri trajnih izdelkih lahko večjo stopnjo standardizacije trženjskega spleta podjetje doseže tudi, kadar ima izdelek v isti fazi življenjskega cikla na več različnih trgih. Vsaka faza življenjskega cikla sicer zahteva prilagajanje elementov trženjskega spleta (Kotler, 2004), neodvisno od ciljnega trga pa lahko podjetje standardizira trženjske strategije za posamezne faze (Muhlbacher et al., 1999). Prav tako na odločitev o stopnji standardizacije trženjskega spleta vpliva tehnološki razvoj panoge. Za trženje visokotehnoloških izdelkov, za razvoj katerih so potrebna visoka vlaganja v raziskave in razvoj, je optimalen pristop zniževanje stroškov s pomočjo standardizacije (Theodosiou & Leonidou, 2003).

6.4.6 Vplivi porabnika

Z vidika vplivov porabnika skuša podjetje proučiti, kako posamezne značilnosti, kot so okus, želje, navade in potrebe vplivajo na zagotavljanje dolgoročne konkurenčne prednosti preko zadovoljevanja potreb porabnikov bolje od konkurence. Čeprav sta Theodosiou in Leonidou (2003) mnenja, da podjetja tem dejavnikom posvečajo najmanj pozornosti, Chung (2006) trdi, da je stopnja standardizacije trženjskega spleta odvisna od podobnosti porabnikov med različnimi trgi.

6.4.7 Notranji dejavniki podjetja

Med te dejavnike spada nacionalnost oziroma poreklo matičnega podjetja, predvsem z vidika podobnosti med domačim in tujim trgom, lastniška struktura podjetja in izkušnost podjetja z mednarodnim poslovanjem. Kot opišeta Theodosiou in Leonidou (2003), je v podjetjih s sto odstotnim lastništvom podružnic možna večja stopnja standardizacije.

Poslovni cilji in strategije podružnic so do določene mere odvisni od ciljev in strategij matičnega podjetja, z vidika katerih pa lahko v večlastniških podjetjih prihaja do različnih pogledov med solastniki (Jain, 1989). Po drugi strani mednarodne izkušnje podjetju omogočajo določeno mero fleksibilnosti z vidika prilagajanja izdelka in komunikacijskih strategij (Muhlbacher et al., 1999). Kot opaža tudi Chung (2005), izkušena mednarodna podjetja uporabljajo prilagajanja trženjskega spleta in standardizacije trženjskega procesa.

6.5 Standardizacija in prilagajanje z vidika trženjskega spleta

Ozsomer in drugi (1991) menijo, da je standardizacija elementov trženjskega spleta možna oziroma smotrna le pod specifičnimi pogoji. Trdi, da mora imeti tuji trg podobne tržne pogoje kot domači trg, hkrati pa morajo na obeh trgih vladati podobne zakonske zahteve in konkurenčne razmere. Ključnega pomena so tudi podobnosti med porabniki ciljnega segmenta ter fazami življenjskega cikla izdelka na obeh trgih. Raffee in Kreutzer (1989) na podlagi naštetih pogojev opredelita popolno standardizacijo trženjskega spleta kot trženje identičnega izdelka z isto ceno na različnih trgih pod istimi pogoji ter preko identičnih distribucijskih kanalov, s pomočjo uporabe enega komunikacijskega koncepta.

6.5.1 Izdelek

Chung (2005) povzema izsledke raziskav, da je določene elemente izdelka ne samo možno, pač pa tudi smotrno standardizirati. Ozsomer in drugi (1991) uvrščajo v to skupino elementov fizične lastnosti izdelka, kot so fizične lastnosti izdelka, embalaža in blagovna znamka. V splošnem velja, da je za trženje industrijskih izdelkov smotrna višja stopnja standardizacije, medtem ko uspešno trženje potrošniških izdelkov zahteva precejšnjo mero prilagajanja (Chung, 2005). Ne glede na potrebe oziroma želje porabnika pa je treba prilagajati tehnične lastnosti izdelka do takšne mere, da le-ta ustreza regulatornim in zakonodajnim zahtevam lokalnega trga (Hollensen, 2011). Prav tako je izredno težko standardizirati dodatne storitve, ki recimo v avtomobilski industriji veljajo kot element celotne ponudbe izdelka. Terpstra in Russow (2000) sta mnenja, da podobno velja tudi za servisne storitve kot osnovni element celotne ponudbe izdelka. Le-te se močno razlikujejo že od serviserja do serviserja na enem trgu, kaj šele med pooblaščenimi serviserji na različnih trgih. S tega vidika je smotrna predvsem standardizacija smernic glede kakovosti ponujene storitve, medtem ko je obseg ponudbe bolje prilagajati tako glede na trg kot tudi na servisnega partnerja (Terpstra & Russow, 2000).

6.5.2 Trženjsko komuniciranje

Kot pri izdelku samem sta tudi pri trženjskem komuniciranju izdelka optimalna stopnja prilagajanja in standardizacija odvisni od razmer na ciljnem trgu. Kot vzroke za potrebo po prilagajanju trženjskega komuniciranja Kotler (2004) navaja:

- uporabo različnih jezikov,
- pomen barv v različnih kulturah,
- različne prakse z vidika uporabe medijev,
- različne odzive porabnikov na prodajno-promocijske tehnike, kot so popusti ali rabati,
- kontekst sporočila oglaševalne kampanje v okoljih z različnim kulturnim ozadjem.

Nasprotno so Okazaki, Taylor in Zou (2006) mnenja, da na podobnih trgih, kot so posamezne države EU, standardizacija trženjskega komuniciranja omogoča večjo učinkovitost podjetja, tako iz strateškega kot tudi finančnega vidika.

6.5.3 Cena

Kot sem povzela v predhodnih poglavjih, je po eni strani cena v avtomobilski industriji zelo fleksibilen element trženjskega spleta, po drugi strani pa tudi element, ki kaže najvišjo potrebo po prilagajanju. Kot razloge za to Ozsomer in drugi (1991) ter Kotler (2004) navajajo razlike v proizvodnih in transportnih stroških, razpoložljivosti surovin, materialov in distribucijskih kanalov, frekvenci dostave, garancijskih pogojih ter zahtevah ciljnega tržnega segmenta. Tako bi lahko standardizacija cenovne politike na eni strani prevedla do slabe prodaje na trgih z nižjo kupno močjo, na razvitih trgih pa bi lahko prenizka cena vzbudila v porabnikih dvom o kakovosti izdelka. Prav tako standardizacija cenovne politike zanemarja razlike v aktualnih stroških na posameznih trgih, kot so carinske dajatve, transportni stroški zaradi razvitosti lokalne infrastrukture ter davki (Kotler, 1998).

6.5.4 Distribucija

Za razliko od cene, ki jo podjetje lahko standardizira (če tako želi), distribucije praktično ni možno standardizirati. Med distribucijske dejavnike, ki se med različnimi trgi lahko močno razlikujejo, a nanje podjetje nima neposrednega vpliva, Kotler (2004) uvršča:

- število in vrsta posrednikov,
- število in vrsta grosistov,
- število prevoznikov,
- stroški prevoza in dostave,
- število trgovcev na drobno ipd.

Med drugim mora podjetje natančno vedeti tudi, kdo ima kakšno vlogo v distribucijski verigi (kdo je posrednik, kdo je trgovec in kdo je končni porabnik), saj vsaka distribucijska stopnja nosi določene stroške in več kot je stopenj v verigi, bolj se poveča cena za končnega porabnika v primerjavi z izvozno ceno (Kotler, 2004).

7 PREDSTAVITEV AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Avtomobilska industrija je danes vodilna visokotehnološka panoga, ki ustvari skoraj desetino svetovnega bruto domačega proizvoda. Vsako sedmo delovno mesto je neposredno ali posredno povezano s proizvodnjo vozil. Vsako leto je izdelanih 60 milijonov novih vozil, danes pa je na cestah več kot milijarda vozil. Avtomobilska industrija predstavlja temelj gospodarskega razvoja EU, kjer se letno proizvede največ vozil na svetu. Avtomobilska industrija v EU je največji naložbenik v privatnem sektorju, 70 % intelektualne lastnine je povezane z raziskavami in razvojem na področju proizvodnje vozil (European Automobile Manufacturers Association, 2016; Savšek, 2011).

Svetovna avtomobilska industrija se kljub ponovni rasti v zadnjih letih danes srečuje z negotovostjo v prihodnosti. Eden od mnogih izzivov predstavljajo neenakost mednarodnih trgov. Prodaja na trgu ZDA je od leta 2008 narasla za 3 milijone vozil, nasprotno se Rusija in Južna Amerika srečujeta z nadaljevanjem upada prodaje, trg Indije je še vedno dokaj nestabilen, upad je še vedno viden na največjem svetovnem avtomobilskem trgu Kitajske. Evropski trg se še vedno ni popolnoma opomogel od šestletne stagnacije v prodaji (Pricewaterhouse Coopers strategy, b.l.). Najpomembnejši trgi evropske avtomobilske industrije so v letu 2011 ZDA (21 %), Kitajska (19 %), Rusija (8 %) in Švica (7 %) (Eurostat, 2012).

Avtomobil ne predstavlja osnovne življenjske dobrine, zato se v času recesij v gospodarstvu avtomobilska industrija z visoko cenovno in dohodkovno elastičnostjo povpraševanja sooča s padcem prodaje, s presežnimi kapacitetami, zmanjševanjem dobička in z zmanjšano rastjo. Strukturne spremembe podjetij na globalnem avtomobilskem trgu so reakcija konkurenčne industrije na novo nastalo situacijo na trgu in možnost zagotavljanja potrebne rasti ob visokih investicijah v materialne, finančne in človeške vire (Lesnjak, 2000).

Zaradi zasičenosti evropskega avtomobilskega trga in presežnih kapacitet so avtomobilski proizvajalci začeli širiti svojo mrežo v hitro rastoče države. Presežne kapacitete v avtomobilski industriji imajo močan vpliv na oblikovanje cen vozil, saj pomenijo višje stroške skladiščenja. Proizvajalci težave rešujejo z različnimi trženjskimi akcijami in popusti na vozila iz zaloge ter znižanjem cen ob nakupu vozil s financiranjem na lizing ali kredit (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2004).

Globalizacija prinaša v industrijo proizvodnje vozil nova tveganja, kot so neravnotežje med povpraševanjem in ponudbo, naraščanje cen surovin, regulacijske spremembe in pomanjkanje visoko kvalificiranih delavcev v državah v razvoju. Proizvajalci v avtomobilski industriji morajo zato prilagoditi svojo strategijo v fleksibilnejšo obliko, s katero se lažje

soočajo z novimi razmerami (European Automobile Manufacturers Association, 2016; Ernst & Young, 2013). Cilj kvantitete proizvodnje nadomešča cilj trajnostne dobičkonosne rasti podjetja, zato mnoga podjetja z doseganjem ekonomije obsega na razširjenih trgih držav v razvoju širijo svojo mednarodno prisotnost in utrjujejo moč mednarodnih blagovnih znamk (Ernst & Young, 2013). Tesno povezana je tudi značilnost avtomobilske industrije na splošno, da avtomobilski proizvajalci odpirajo proizvodne podružnice na tistih trgih, kjer tudi prodajajo svoja vozila. Razlogi proizvodnje in sestavljanja vozil blizu lokalnega trga so v politični občutljivosti držav, v katerih tržijo izdelke, zrelosti trgov ter visoki stopnji motorizacije (Sturgeon, Memedovic, Van Biesebroeck & Gereffi, 2009).

Dinamika sprememb v tehnološkem okolju ima močan vpliv na proizvodnjo vozil. Odvisnost od kakovosti in cen sestavnih delov ter materialov se povečuje (Pricewaterhouse Coopers strategy, b.l.). Hitre tehnološke inovacije so sprožile intenzivnejše sodelovanje v celotni verigi vrednosti. Proizvajalci vozil so se začeli povezovati z dobavitelji na različnih ravneh in različnih področjih tudi izven avtomobilske industrije. Širitev skupnih tehnoloških platform izdelkov s konkurenti, povezovanje z dobavitelji in fleksibilnejša proizvodnja omogočajo proizvajalcem vozil zmanjšanje tveganja ter stroškov razvoja in raziskav (Ernst & Young, 2013).

Naslednji trend je viden tudi v zaostrovanju regulativ na področju goriv, varnosti in okolja. Poudarja se zmanjšanje obremenjenosti okolja ob hkratnem iskanju novih tehnologij in boljše infrastrukture. Ekološko prijaznejša vozila se nagibajo k uporabi nevtralnega CO₂ emisijskega odtisa, novih, lažjih, okolju prijaznejših materialov ter naprednejših motorjev z notranjim izgorevanjem (Pricewaterhouse Coopers strategy, b.l.). Zato so proizvajalci začeli prilagajati proizvodnjo vozil, vozila sestavlja vedno manj mehanskih in vedno več električnih in elektronskih sestavnih delov. Temu sledijo tudi novosti na področju elektrifikacije vozil, hibridnih vozil, razvoja goriv iz alternativnih virov, uporabe lažjih materialov, kot so aluminij, magnezij plastika ipd. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2004). V letu 2014 je bilo v Evropi prodanih približno 75.000 električnih vozil na baterije, električnih vozil s podaljševalnikom dosega in priključnih hibridov, kar predstavlja kar 36-odstotno rast (Boncelj, 2015).

Pomen pridobivajo informacijska in komunikacijska tehnologija ter pametni sistemi za upravljanje prometa in transporta. Narašča pomen povezljivosti vozil s svetovnim spletom in tendenco za razvoj različnih programov za upravljanje vožnje (Boncelj, 2015). Vozila so pogostejše opremljena s programi za načrtovanje poti, upravljanje vožnje znotraj linij cestišča, programi za opozarjanje prometa ipd. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2004). Dinamika teh sprememb je intenzivna, vpeljava novega vozila na trg traja približno tri do pet let, medtem ko traja vpeljava nove programske in softverske opreme le nekaj mesecev (Pricewaterhouse Coopers strategy,

b.l.), razvoj mobilne tehnologije pa lahko še manj. Ravno sledenje in integracija razvoja mobilne tehnologije predstavlja pomemben izziv avtomobilskim proizvajalcem (Boncelj, 2015).

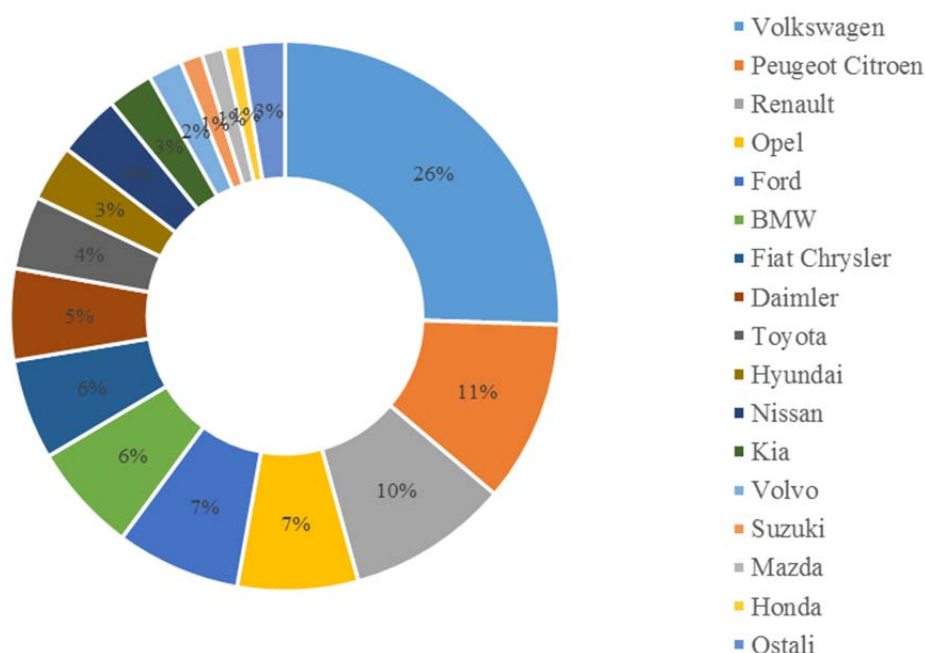
Družbena omrežja spreminjajo koncept informacij o avtomobilih, saj je sedaj na dosegu večja količina informacij od obstoječih porabnikov avtomobilov. Omogočila so necenzurirane povratne informacije o nakupu vozil, na katere proizvajalci nimajo nobenega vpliva. Hkrati pa proizvajalcem vozil družbena omrežja omogočajo vzpostavljane tesnejših odnosov s svojimi porabniki (Ernst & Young, 2013).

Glavne spremembe, s katerimi se sooča svetovna avtomobilska industrija, so spremembe v potrebah in željah porabnikov. Avtomobil postaja vedno bolj le prevozno sredstvo, kar vpliva na pripravljenost za plačilo novega vozila, manj pa na samo količino prodaje. Od avtomobila se pričakuje vedno boljše tehnologijo in zunanjo podobo za nizko ceno (Pricewaterhouse Coopers strategy, b.l.). Informacije o ponudbi vozil so vedno bolj dostopne, tudi preko spleta, kar intenzivno spreminja trženjske usmeritve (Pricewaterhouse Coopers strategy, b.l.). Povprečni porabnik v evropski avtomobilski industriji postaja vedno bolj zahteven, pričakuje vedno več izbire na področju modelov in različic ter opreme vozil (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2004). Naraščajoče povpraševanje po avtomobilih zaradi osnovne potrebe po transportu je predvsem značilnost držav v razvoju, medtem ko je nasprotni učinek zaradi naraščajoče urbanizacije že prisoten v razvitih državah, kjer prebivalci že zavračajo lastništvo avtomobila in iščejo alternativne možnosti. Avtomobilska industrija bo zato morala intenzivneje vlagati v širitev prodajnega portfelja vozil, saj bo le z razširjeno ponudbeno shemo ugodila vedno bolj specifičnim potrebam porabnikov (Ernst & Young, 2013). Vpliv porabnikov z željami po vedno večji segmentaciji in nižjih cenah vozil ter prisila konkurence in regulativ po nižanju stroškov vplivajo na večjo diferenciacijo vozil (Pricewaterhouse Coopers strategy, b.l.).

7.1 Vodilni proizvajalci vozil in tržni deleži

Evropska avtomobilska industrija je ena bolj konkurenčnih panog na svetu. Na trgu je namreč preko 40 proizvajalcev vozil (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2004), ki proizvedejo četrtno celotne proizvodnje vozil na svetu (Eurostat, 2012), vendar pa si glavnino trga deli manjše število večjih proizvajalcev. Slika 1 prikazuje razdelitev evropskega avtomobilskega trga v letu 2014, kjer si skoraj polovico trga delijo le tri podjetja (Volkswagen, Peugeot Citroën in Renault).

Slika 1: Razdelitev avtomobilskega trga v Evropi v letu 2014



Vir: Autobei Consulting Group – ACG, European Car Sales Analysis 2014, 2015, tabela 2.

Avtomobilski sektor je še vedno pod močnim vplivom regionalizacije in globalizacije. Devetindvajset avtomobilskih podjetij spada v kategorijo 500 največjih svetovnih podjetij, vendar jih ne moremo opredeliti kot globalna podjetja, saj ne dosegajo niti 20 % prodaje na treh pomembnih območjih, kot so Evropa, Severna Amerika in Azija. Le 7 od 29 največjih avtomobilskih podjetij ne dosega dobrih 60 % prodaje na medregionalnih trgih (Rugman & Collinson, 2004).

7.2 Porabnik v evropski avtomobilski industriji

Za razumevanje odločitev avtomobilskega proizvajalca o prilagajanju trženjskega pristopa na določenem trgu pomembno vplivajo tudi značilnosti porabnikov avtomobilov, zato bom v nadaljevanju celotno podpoglavje namenila analizi želja in preferenc porabnikov v avtomobilski industriji na podlagi dveh trženjskih raziskav.

Pogosto se porabnike oziroma trg avtomobilske industrije v evropskih državah združuje glede na skupne značilnosti, v evropski segment porabnikov vozil. Podjetje za trženjske raziskave Nielsen Holdings N. V. je v letih 2012 in 2013 opravilo trženjsko raziskavo v avtomobilski industriji. Metoda raziskovanja je spletna anketa, na katero je odgovorilo več kot 30.000 oseb iz 60 držav, od tega 32 evropskih držav, vključno s Slovenijo in Francijo (The Nielsen Company, 2014). Globalna trženjska raziskava skuša odgovoriti na naslednja vprašanja (The Nielsen Company, 2014):

- kaj motivira porabnika v avtomobilski industriji;
- kje živijo in kako z njimi vzpostaviti stik;
- kakšne avtomobile kupujejo;
- ali obstajajo razlike med porabniki, ki prvič kupijo avtomobil, in ostalimi porabniki;
- ali porabniki bolj reagirajo na oglaševanje preko televizije in časopisa ali na spletno in mobilno oglaševanje.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte, 2014) je v letu 2013 izvedel trženjsko raziskavo z anketnim vprašalnikom, na katerega je odgovorilo več kot 23.000 porabnikov iz 19 evropskih držav. Tokrat je torej raziskava vezana izključno na evropske porabnike. Osredotoča se na preference porabnikov v avtomobilski industriji iz perspektive treh različnih generacij (otroci blaginje, generacija x ter generacija y). Otroci blaginje (angl. *Baby Boomers*) so rojeni v letih od 1944 do 1960, generacija y je rojena v letih od 1961 do 1980 ter najmlajša generacija y je rojena v letih od 1981 do 2001. Deloitte poudarja nakupni potencial generacije y, saj je kar 76 % anketirancev generacije y odgovorilo, da namerava kupiti avtomobil v naslednjih 5 letih, 54 % v naslednjih 3 letih in 17 % v naslednjem letu. Raziskava se osredotoča na porabnikovo odločanje o opcijah mobilnosti, nakupno odločanje, vpliv tehnologije in življenjskega stila na nakupne odločitve ter uporabo alternativnih oblik mobilnosti.

Razumevanje vloge avtomobila v življenju je začetni korak k razumevanju porabnikovega nakupnega vedenja. Treba je razumeti, ali porabnik kupi avtomobil le zaradi potrebe po mobilnosti ali morda tudi zaradi izražanja statusnega simbola ali morda bolj zaradi čustvene narave, iz ljubezni do avtomobilov in do vožnje. Trženjska strategija, pripravljena za porabnike, ki jim avtomobil predstavlja prestiž, mora temeljiti na vozilih višjega cenovnega razreda. Rezultati Nielsenove globalne raziskave so pokazali, da so finančni dejavniki osrednji motivatorji pri nakupnem odločanju (The Nielsen Company, 2014). Seveda pa ni ustrezno tega posploševati na celotno populacijo, saj je starost porabnika pri nakupnem vedenju v avtomobilski panogi izjemnega pomena. Raziskava je pokazala, da avtomobil predstavlja statusni simbol predvsem populaciji, mlajši od 35 let, ki kupujejo prvi avtomobil in si ga komaj privoščijo. Evropskemu porabniku največ pomenijo finančni in čustveni elementi nakupnega odločanja, sledi pomen avtomobila kot transportnega sredstva, najmanj pa avtomobil kot statusni simbol (The Nielsen Company, 2014). Na podlagi Deloitte raziskave na odločitev o nakupu avtomobila mlajših evropskih porabnikov vpliva predvsem finančna zmožnost in kreditni pogoji za nakup avtomobila ter stroški vzdrževanja. Mlajše generacije namreč zagovarjajo alternativne oblike mobilnosti na račun mestnega načina življenja. Štiriinšestdeset odstotkov porabnikov mlajše generacije poudarja pozitivne lastnosti v lastništvu avtomobila, vendar jih je kar 40 % pripravljeno prodati vozilo v primeru previsokih stroškov vzdrževanja. Poudarjajo življenje v krajih (66 %), kjer je infrastruktura na dosegu roke, 42 % jih je pripravljenih preseliti stalno bivališče bližje svoji zaposlitvi (Deloitte, 2014).

Spreminja se prodajni koncept z naraščanjem priljubljenosti spletnega nakupovanja tudi na področju avtomobilizma. Kljub temu porabniki še vedno cenijo možnost testnih voženj pred nakupom vozila, zato ima ob naraščanju spletnih nakupov mreža prodajnih salonov še vedno močno vlogo (Pricewaterhouse Coopers strategy, b.l.). Posledično narašča poudarek na spletnem oglaševanju, saj so anketni rezultati Nielsenove raziskave pokazali, da je spletno oglaševanje najbolj učinkovit pristop do porabnikov v avtomobilski panogi. Spletno oglaševanje se nanaša predvsem na spletne strani proizvajalcev vozil, blagovne znamke, zastopnike in prodajalce, video vsebine in socialne medije. Kar 46 % vseh anketirancev meni, da so najbolj koristne informacije dostopne preko spletnih strani proizvajalcev vozil, 42 % vseh anketirancev so informacije preko televizije najbolj priročne, 32 % anketirancev potrebne informacije najde v revijah, 29 % v časopisih, 21 % anketirancev preko mobilnih aplikacij ter nazadnje 20 % anketirancev potrebne informacije pridobi iz oglaševanja preko radia. Spletno pridobljene informacije, predvsem s spletnih strani proizvajalcev in prodajalcev, najbolj cenijo porabniki izven Evrope (Indija, Brazilija, Kitajska, Tajska in Rusija) (The Nielsen Company, 2014). Na podlagi rezultatov evropske raziskave o vedenju porabnikov v avtomobilski industriji, ki jo periodično opravlja nemška organizacija Deutsche Automobil Treuhand – DAT Groupe, v Evropi vpliv spletnega oglaševanja narašča in presega vpliv oglaševanja preko televizijskih in radijskih oglasov, tiskanih medijev in ostalih oblik oglaševanja (The Nielsen Company, 2014). Oglaševanje v medijih v svetovni avtomobilski industriji naj po mnenju Nielsen Holdings N. V. temelji na kreativnosti, saj je prava kombinacija oglaševalskih medijev pomembna pri vzpostavljanju stika s porabniki. Raziskava je merila vpliv televizijskega oglasa iz vidika predstavitve blagovne znamke (kako dobro predstavi izdelek), učinka na porabnika (ali si oglas zapomni), informativnega vidika (kako oglas predstavi osnovno sporočilo) in na podlagi izgleda (privlačnost oglasa). Rezultati raziskave so pokazali, da je v Franciji dokaj močan vpliv televizijskega oglasa, kar polovica vseh anketiranih porabnikov iz Francije si je oglas zapomnilo. Višji delež je bil le v Argentini in Italiji. Triinpetdeset odstotkov francoskih anketirancev si je zapomnilo le blagovno znamko, 26 % anketirancev prizna, da je oglas imel vpliv nanje (The Nielsen Company, 2014).

Raziskava Nielsen se je dotaknila tudi uporabe alternativnih oblik transporta. Devetinštirideset odstotkov vseh spletnih anketirancev ima v lasti vsaj eno kolo, 22 % anketirancev vsaj eno motorno kolo. Prednosti kolesa kot alternative so predvsem v nizkih stroških nakupa in vzdrževanja, enostavni uporabi ter ekoloških prednostih. Kar 57 % evropskih anketirancev ima v lasti vsaj eno kolo. Motorno kolo kot dobra alternativa še posebno v mestnih predelih ima tudi prednosti v uporabnosti, okoljskem in stroškovnem vidiku, vendar je v Evropi le 9 % anketirancev odgovorilo, da ima v lasti vsaj eno motorno kolo. Narašča tudi lastništvo električnih koles (3 % v Evropi) (The Nielsen Company, 2014). Porabniki v Evropi se zanimajo za alternativne možnosti transporta, ki omogočajo nižje stroške in hkrati varnost ter udobje. Slaba polovica vseh anketiranih bi v naslednjih petih letih vozila avtomobile s sodobnejšo tehnologijo, kot so električna, hibridna vozila

ipd., medtem ko danes vozijo avtomobile na dizelski (39 %) in bencinski pogon (58 %). Visok delež (71 %) mlajše generacije in 58 % ostalih porabnikov je zato pripravljenih sprejeti višje stroške nakupa alternativnih vozil. Skoraj polovica vseh anketirancev meni, da je danes na trgu premalo vozil z alternativnim gorivom in podpirajo državo pri finančni spodbudi za proizvodnjo ter subvencioniranje nakupa tovrstnih vozil (Deloitte, 2014).

Triinsedemdeset odstotkov mlajše generacije oziroma 80 % preostalih porabnikov v Evropi poudarja pomembnost razvoja novih tehnologij na področju varnosti pri morebitnem trčenju, manjši delež porabnikov poudarja pomembnost energijske varčnosti, razvoja majhnih varčnih avtomobilov in tehnologije internetne povezave v vozilu. Porabniki si želijo razvoj tehnologije predvsem na področju varnosti z novostmi, ki opozarjajo na druga vozila v prometu, pomagajo pri varni vožnji, prekoračitvah hitrosti in umikanju nevarnim situacijam. Za razvojem varnosti poudarjajo tudi udobje in praktičnost notranjosti avtomobila, kot npr. asistenca pri parkiranju, lažje dodatne tehnološke prilagoditve po nakupu vozila ter tehnologije internetne povezave in drugih aplikacij. Evropski porabniki cenijo dodatno opremo na področju asistencije pri parkiranju, vožnji, zaviranju, manj pa višje oblike asistencije pri vožnji, ker vozilo prevzema kontrolo nad določenimi funkcijami (Deloitte, 2014). Narašča tudi priljubljenost digitalizacije vozil oziroma povezljivost vozila s spletom in digitalnim medijem, kot so npr. integracija GPS in bluetooth sistemi kot del opreme vozila (Ayala, Bellanger, Désérable & Sytyi, 2014).

Več kot polovica anketirancev v Evropi porabi vsaj deset ur za raziskovanje in preučevanje nakupnih možnosti ter preuči vsaj tri znamke vozil preden se odloči za nakup. Porabnik je poleg vseh dostopnih informacij dovzeten tudi na neformalne informacije o proizvajalcih vozil in blagovnih znamkah predvsem s strani družine in prijateljev (Deloitte, 2014).

Evropski pooblaščen prodajalci vozil ne uživajo visokega zaupanja s strani evropskih porabnikov, ki ključne informacije pred nakupom rajši preverijo na spletu. Le tretjina vseh anketiranih ima pozitivno mnenje o prodajalcih vozil, slaba polovica jih sicer meni, da so v prodajalnah obravnavani korektno in pošteno (Deloitte, 2014). Za tržnika v avtomobilski industriji je zelo pomembno vprašanje odnosa porabnika do poprodajnih storitev. Kakovost poprodajnih storitev namreč vpliva na 70 % vseh anketiranih evropskih porabnikov, a je le tretjina anketirancev mlajše generacije pripravljena na dodatna plačila (Deloitte, 2014).

Avtorji raziskave so na podlagi izsledkov pripravili predloge za avtomobilске proizvajalce vozil. Trženjski pristop proizvajalca vozil naj sledi trem glavnim trženjskim pristopom, in sicer (The Nielsen Company, 2014):

- ustvariti je treba standardiziran in utečen pristop za trženje novih in rabljenih vozil.
- kako vplivati na porabnikovo nakupno vedenje v trenutku, ko namerava zamenjati vozilo, je eno pomembnejših vprašanj dobre trženjske strategije. Rezultati raziskave so pokazali, da 65 % vseh anketirancev oziroma 50 % evropskih anketirancev namerava

kupiti avtomobil v naslednjih dveh letih. Večji delež v Evropi predstavlja željo po nakupu rabljenega vozila (28 %) kot novega (22 %). Zaradi navedenega je pomembna prilagoditev trženjske strategije tudi porabnikom, ki kupujejo rabljen avtomobil, saj imajo slednji drugačne potrebe in preference kot tisti, ki kupujejo popolnoma novo vozilo.

- upoštevati je treba tudi emocionalne elemente nakupnega vedenja porabnikov v avtomobilski panogi.

Evropska trženjska raziskava Deloitte je prikazala nekaj pomembnih trendov v evropski avtomobilski industriji, ki vplivajo na porabnikovo nakupno vedenje, in sicer (Deloitte, 2014):

- intenzivna urbanizacija, ki pomeni koncentracijo življenja ljudi v mestih kar povzroča gnečo v mestnem prometu in iskanje alternativ, ki lahko v prihodnosti zmanjšajo prodajo avtomobilov. Najpogostejše alternative so skupna uporaba vozil, najem vozil, javni prevoz, avtomatska in delno avtomatska vožnja.
- značilnosti in vedenje generacij, ki se zaradi odraščanja v različnih časovnih obdobjih različno vedejo tudi v potrošnji avtomobilov.
- nova tehnologija, ki temelji na nenehni povezanosti s spletom tudi v avtomobilu, kar spreminja in vpliva na razvoj tehnologije v avtomobilski industriji. Razvoj teče v smer oblikovanja pametnih avtomobilov, ki poudarjajo interakcijo med voznikom in vozilom, prometno infrastrukturo, vsebuje rešitve, kot so inteligentno upravljanje prometa in napredna opozorila.
- naraščanje baz digitalnih informacij in podatkov, ki nastajajo z oblikovanjem nove povezane tehnologije.
- povezanost javnega in privatnega prevoza, ki bo v prihodnosti postala nuja.
- zaščita okolja postaja v avtomobilski industriji vedno bolj pomembna komponenta razvoja novih tehnologij in usmeritev.

8 ANALIZA PRIMERA SKUPINE RENAULT

V nadaljevanju bo sledila analiza primera prilagajanja trženjskega pristopa v Sloveniji v primerjavi z matičnim trgom Francije v Skupini Renault. Z delom želim prispevati k povečanju baze znanja o prilagajanju trženjskega pristopa na mednarodnih trgih. Na podlagi teoretičnega ozadja v prejšnjih poglavjih bom analizirala prilagajanje trženjskega pristopa Skupine Renault v Sloveniji in s tem našla odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje, v kolikšni meri Skupina Renault uporablja prilagajan trženjski pristop v Sloveniji v primerjavi s pristopom v matični Franciji.

8.1 Metoda

Praktični del bo temeljil na kvalitativni raziskovalni metodi, analizi primera, ki bo primerjalne narave. Yin (2004) definira analizo primera kot metodologijo raziskovanja, kjer je težišče preučitev sodobnega pojava v kontekstu realnih okoliščin. Za analizo primera je pomembna uporaba več različnih virov podatkov, zato bo praktični del temeljil na domačih in tujih člankih, periodičnih revijah in časopisih, strokovnih analizah in raziskavah, internih dokumentih, spletnih straneh, promocijskih materialih v obeh državah ter intervjujih.

Najpomembnejši vir podatkov v analizi primera predstavlja intervju (Yin, 2004), ki omogoča prilagajanje okoliščinam raziskovanja in intervjuvancu ter nudi možnost za dodatno pojasnjevanje odgovorov na vprašanja (Vogrin, 2008). Prvi intervju sem dne 25.4.2016 opravila s prodajalcem Renault in Dacia vozil v prodajno servisnem podjetju Avtocenter Vovk d.o.o., Gregorjem Skerbišem. Pogovor je potekal v prostorih prodajnega salona in je trajal skoraj eno uro. Naslednji intervju je bil izveden dne 10.5.2016 s trženjskim strokovnjakom iz podjetja Renault Nissan Slovenija d.o.o., Alešem Antlejem. Intervju je bil izveden v poslovnih prostorih njihovega podjetja in je trajal približno eno uro. Iz Francije sta na kratka vprašanja preko e-pošte odgovarjala dne 9.5.2016 Eric Tredan iz Tehnocentra Francija ter dne 12.5.2016 Geffart Guillaume iz Renault Douai Francije.

8.2 Poslovno okolje v Franciji in Sloveniji

Za razumevanje prilagajanja trženjskega pristopa avtomobilskega proizvajalca v Sloveniji glede na domači trg Francije je pomembno tudi poslovno okolje, zato bo besedilo v nadaljevanju temeljilo na analizi in primerjavi poslovnega okolja v Sloveniji in Franciji. Za učinkovito analizo poslovnega okolja podjetja je ključna izbira ustreznih dejavnikov okolja, ki bodo v analizo vključeni. Določeni dejavniki so za avtomobilsko industrijo pomembnejši kot ostali. V nadaljevanju se bom osredotočila na elemente PEST analize, ki jih je za proizvajalce avtomobilov smotrno proučevati z namenom uspešnega prilagajanja trženjskega spleta.

Francija je ena izmed najbolj modernih in visoko razvitih držav na svetu, hkrati pa predstavlja s svojo izključno ekonomsko cono, ki pokriva vključno s kolonijami 11.035.000 kvadratnih kilometrov, tudi enega največjih svetovnih trgov. Poleg stabilnega političnega in ekonomskega okolja ter razvite komunikacijske mreže je k razvoju francoskega mednarodnega gospodarstva odločilno prispevala tudi geografska lega države v središču Evrope z neposrednim dostopom do Severnega in Sredozemskega morja ter Atlantskega oceana (France: Business etiquette, 2016). Nasprotno je Slovenija ena manjših evropskih držav, ki se je zaradi zgodovinskih vezi s Severno Evropo, kontrole nad nekaterimi od glavnih evropskih transportnih poti, stabilnega političnega sistema in

uspešnega gospodarstva po osamosvojitvi hitro razvila v z ekonomskega vidika visoko razvito državo (The Central Intelligence Agency, 2016b).

8.2.1 Politično-pravno okolje

V Franciji je uveljavljen hibridni politični sistem – predsedniško-parlamentarna demokracija. Pravni sistem temelji na načelih civilnega prava (Central Intelligence Agency, 2016a). Kot posledica uspešno implementiranih zakonov, pravil in sankcij za boj proti korupciji Transparency International Francijo po indeksu zaznave korupcije uvršča med 25 najmanj skorumpiranih držav (France: Business etiquette, 2016; Transparency International, 2015a). V Sloveniji je uveljavljen politični sistem parlamentarna demokracija. Pravni sistem temelji na načelih civilnega prava (Central Intelligence Agency, 2016b). Kot posledica neintenzivne implementacije OECD konvencije za boj proti korupciji Transparency International Slovenijo po indeksu zaznave korupcije uvršča na 35. mesto (France: French business culture, 2016; Transparency International, 2015b).

Visoka stopnja politične stabilnosti ter visoka gospodarska rast v obeh državah sta med glavnimi razlogi za izjemno dobro vrednotenje Slovenije in Francije s strani svetovne banke. Ocena za leto 2016 postavlja Francijo na 25., Slovenijo pa na 29. mesto med vsemi državami z vidika Beri indeksa, ki ocenjuje politična tveganja (operativno, lastniško in transakcijsko tveganje) ter določene makroekonomske dejavnike (The World Bank Group, 2016a).

Pri analizi političnega okolja posameznega trga mora podjetje tako proučiti usmerjenost posameznih vlad k bodisi cikličnim bodisi proticikličnim makro- in mikroekonomskim ukrepom. V primeru Francije je značilna nagnjenost proti cikličnim ukrepom z namenom povečevanja povpraševanja v obdobju upada evropskega trga osebnih vozil. Med pomembnejšimi ukrepi so bile »staro za novo« subvencije za lastnike osebnih vozil (tabela 1) ter v februarju 2009 sprejet avtomobilski dogovor (angl. *Automobile Pact*), ki je zagotovil ugodna vladna posojila francoskim proizvajalcem vozil. Med dolgoročnimi, necikličnimi ukrepi za zagotavljanje konkurenčnosti in donosnosti avtomobilske industrije v Franciji spadajo programi za raziskave in razvoj okolju prijaznih vozil, kot je program vozila prihodnosti (angl. *Vehicles of the Future*) (Dahmani, Gazaniol & Rioust de Largentaye, 2014). Slovenija se po drugi strani osredotoča na ukrepe, ki spodbujajo konkurenčnost slovenskih proizvajalcev delov in komponent (dobaviteljev v avtomobilski industriji), medtem ko subvencij za dvig povpraševanja po novih osebnih vozilih ni ponujala (Vlada RS, 2013); edini proizvajalec avtomobilov na območju države, Revoz, je namreč v 100-odstotni lasti francoskega Renaulta, med letoma 2009 in 2013 pa je med 97,8 in 98,4 % proizvedenih vozil izvozil na tuje trge (Revoz d.d., 2016a).

Tabela 1: Subvencije za nakup novih osebnih vozil v Franciji med leti 2007 in 2011

Trajanje programa	Višina subvencije v EUR	Pogoji za pridobitev subvencije (staro vozilo; starost) v letih	Pogoji za pridobitev subvencije (novo vozilo v g/km emisije v CO ₂)
dec. '07 – dec. '08	300	nad 15	pod 160
dec. '08 – dec. '09	1.000	nad 10	pod 160
jan. '10 – jun. '10	750	nad 10	pod 155
jul. '10 – dec. '10	500	nad 10	pod 155
jan. '11 – dec. '11	300	nad 15	pod 150

Vir: N. Leheyda & F. Verboven, Scrapping Subsidies during the Financial Crisis - Evidence from Europe 2013, str. 8, tabela 1.

8.2.2 Ekonomsko okolje

Med evropskimi državami ostaja Francija kljub manjši gospodarski rasti (1,2 % v letu 2015) med gospodarsko najbolj razvitimi državami. V letu 2015 je tako BDP (preračunan na pariteto kupne moči) znašal 2,647 bilijonov ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD), BDP p.c. (lat. *per capita*; na prebivalca) pa okoli 41.400 USD. Javni dolg se je v letu 2015 povzpел na 96 % BDP-ja, brezposelnost na 10,4 %, delež prebivalstva na pragu revščine pa je znašal 13,3 % (France: Statistical profile of France, 2016; The Central Intelligence Agency, 2016a).

Slovenija ima v primerjavi s Francijo manjši BDP in BDP p. c. (preračunana na pariteto kupne moči), in sicer 63,6 milijarde USD oziroma okoli 30.900 USD na prebivalca, a se z 2,3-odstotno gospodarsko rastjo v letu 2015 razvija hitreje. Javni dolg Slovenije je v letu 2015 znašal 83 % BDP-ja, stopnja brezposelnosti je bila 9 %, delež prebivalstva na pragu revščine pa je znašal 14,5 % (Slovenia: Statistical profile of Slovenia, 2016; The Central Intelligence Agency, 2016b).

Pri obravnavi ekonomskega okolja določenega trga je treba poleg osnovnih makroekonomskih kazalcev proučiti tudi specifične kazalce, ki kažejo dejansko kupno moč, kot predstavlja Tabela 2. Med temi se pogosto uporabljata ginijev koeficient in S80/S20 indeks, ki merita enakomernost porazdelitve dohodkov (Eurostat, b.l.; The World Bank Group, 2016b). S80/S20 indeks predstavlja razmerje med dohodki najbogatejših 20 % in najrevnejših 20 % prebivalstva, medtem ko ginijev koeficient meri razliko med dejansko in idealno normalno porazdelitvijo dohodka (Lorenzova krivulja); ginijev koeficient 0 pomeni idealno razporeditev dohodka. V Franciji je ginijev koeficient v letu 2013 znašal 30,1, v Sloveniji pa 23,7. S80/S20 indeks prav tako kaže na manj enakomerno porazdelitev dohodkov v Franciji; najbogatejši prebivalci Francije tako zaslužijo 4,3-krat več kot najrevnejši, medtem ko najbogatejši prebivalci Slovenije zaslužijo 3,7 krat več kot

najrevnejši sodržavljeni (The World Bank Group, 2016b; France: Statistical profile of France, 2016; Slovenia: Statistical profile of Slovenia, 2016; The Central Intelligence Agency, 2016a; The Central Intelligence Agency, 2016b).

Tabela 2: Primerjava kazalcev ekonomskega okolja Francije in Slovenije v letu 2015

Kazalec ekonomskega okolja	Vrednost kazalca v Franciji	Vrednost kazalca v Sloveniji
Gospodarska rast (%)	1,2	2,3
BDP ¹ (miljarde USD)	2.647,0	63,6
BDP p.c. ^{1,2} (USD)	41.400,0	30.900,0
Javni dolg (% BDP)	96,0	83,0
Stopnja brezposelnosti (% aktivnega prebivalstva)	10,4	9,0
Delež prebivalstva na pragu revščine (% celotne populacije)	13,3	14,5
Ginijev koeficient ³	30,1	23,7
S80/S20	4,3	3,7

Vir: France, 2016; France: Statistical profile of France, 2016; Slovenia, 2016; Slovenia: Statistical profile of Slovenia, 2016; The Central Intelligence Agency, The World Factbook: France, 2016a; The Central Intelligence Agency, The World Factbook: Slovenia, 2016b; The World Bank Group, Ease of doing business index, 2016a; The World Bank Group, GINI index. World bank estimate, 2016b.

8.2.3 Družbeno okolje

S skoraj 63 milijoni prebivalcev (62.814.233; 2015) keltskega in latinskega porekla, manjšinami slovanskega, severnoafriškega, indokitajskega, tevtonskega in baskovskega porekla ter preko 4 milijoni priseljencev, je Francija (brez kolonij) po številu prebivalcev ena največjih držav v EU. Prebivalci Francije predstavljajo 13,1 % evropskega prebivalstva (France, 2016); od tega 79,5 % v urbanem okolju. Versko strukturo prebivalstva po ocenah sestavlja 65 % kristjanov, 8 % muslimanov, 5 % židov in 1 % budistov. Preostanek predstavljajo druge religije in ateisti, ki naj bi jih bilo preko 20 % (The Central Intelligence Agency, 2016a).

Z dvema milijonoma prebivalcev (2.062.874) slovanskega porekla (preko 80 % Slovencev, 2 % Srbov, skoraj 2 % Hrvatov in 1 % Bošnjakov) ter italijansko in madžarsko manjšino je Slovenija med manjšimi evropskimi državami. Prebivalci Slovenije predstavljajo 0,4 % evropskega prebivalstva (Slovenia, 2016), od tega jih le 49,6 % živi v urbanem okolju. Versko strukturo prebivalstva sestavlja 58 % katoličanov, okoli 2 % muslimanov in pravoslavcev ter 10 % ateistov. Okoli 28 % je predstavnikov drugih religij (The Central Intelligence Agency, 2016b).

¹ Preračunan na pariteto kupne moči.

² p.c. = na prebivalca (lat. *per capita*).

³ Podatki za ginijev koeficient so iz leta 2013.

Starostno strukturo prebivalstva v Franciji sestavlja 18,66 %, starih 14 let ali manj, 11,82 % med 15 in 24 let, 38,31 % med 25 in 54 let, 12,48 % med 55 in 64 let ter 18,74 % starih 65 let ali več. Od tega znaša skupni delež odvisne populacije 60,3 %; 29,6 % mladostnikov in 30,6 % starostnikov (The Central Intelligence Agency, 2016a).

Starostno strukturo prebivalstva v Sloveniji sestavlja 13,38 % starih 14 let ali manj, 9,76 % starih med 15 in 24 let, 43,65 % med 25 in 54 let, 14,81 % med 55 in 64 let ter 18,4 % starih 65 let ali več. Od tega znaša skupni delež odvisne populacije 48,7 %; 22 % mladostnikov in 26,7 % starostnikov (The Central Intelligence Agency, 2016b).

Kot posledica dobro razvitega šolskega sistema, ki vključuje obvezno primarno šolanje, je tako za Slovenijo kot tudi za Francijo značilna visoka stopnja pismenosti (99,7 % in 99 %) ter nadpovprečna izobrazbenost prebivalstva; med 20. in 24. letom starosti v Franciji pridobi vsaj srednješolsko izobrazbo 87,2 % prebivalstva, v Sloveniji pa 90,9 % (France: Business etiquette, 2016; France: Statistical profile of France, 2016; Slovenia: Statistical profile of Slovenia, 2016).

Za francosko kulturo, ki se je pod tujimi vplivi izoblikovala skozi stoletja, sta značilna kozmopolitanski pogled na svet in poudarek na zunanjem videzu (stil in moda imata v francoski kulturi izrazit pomen), medtem ko se razkazovanje premoženjskega stanja razume za neokusno (France: Business etiquette, 2016). Tako v družbenem kot tudi poslovnem okolju sta pomembna edinstvenost in svoboda mnenja. Kljub poudarku na individualizmu je za francosko okolje značilna visoka stopnja upoštevanja formalnih pravil in splošno sprejetih norm – zaradi izredno nizke tolerance za tveganje, v francoskem okolju posamezniki ali podjetja, ki ne upoštevajo zakonodaje in drugih formalnih in neformalnih pravil, niso dobro sprejeti. V slovenskem okolju je slabo sprejeto enačenje Slovenije z ostalimi republikami bivše Jugoslavije in kritiziranje poslovnih partnerjev (France: Business etiquette, 2016; Hollensen, 2011).

8.2.4 Tehnološko okolje

Poleg že naštetih podobnosti med državama, je tudi tehnološko okolje Slovenije primerljivo s tehnološkim okoljem Francije. V raziskave in razvoj Slovenija vlaga 2,39 % BDP-ja, Francija 2,26 %. Na tehnološko okolje vpliva tudi kakovost delovne sile; v Sloveniji pridobi terciarno izobrazbo s področja znanosti in tehnologije 1,93 %, v Franciji 2,29 % prebivalstva med 20. in 29. letom. Visoko izobražena delovna sila je tako na voljo za zaposlovanje v raziskovalnih in razvojnih oddelkih; v Sloveniji je raziskovalnega osebja 1,46 %, v Franciji pa 1,47 (France: Statistical profile of France, 2016; Slovenia: Statistical profile of Slovenia, 2016).

Prav tako pa tehnološko okolje močno vpliva na pogajalsko moč dobaviteljev (mikro okolje). Vlaganja v raziskave in razvoj ter strateško povezovanje zagotavljajo slovenskim dobaviteljem mehanizacije in sestavnih avtomobilskih delov konkurenčnost z mednarodnega vidika, vendar pa je Revoz edini proizvajalec avtomobilov v državi in kot tak edini kupec na domačem trgu, kar z vidika poslovanja Renaulta na slovenskem trgu močno omejuje pogajalsko moč lokalnih dobaviteljev. Le-ti na domačem trgu svojih tržnih aktivnosti ne morejo preprosto usmeriti na drugega porabnika. Glavna pogajalska prednost slovenskih dobaviteljev v primerjavi s tujimi dobavitelji je tako nizka cena transportnih stroškov (Kobe, 2013), s ceno in kakovostjo svojih polizdelkov pa se morajo prilagoditi zahtevam Revoza oziroma Renaulta, in ne obratno. V splošnem imajo dobavitelji Renaulta relativno nizko pogajalsko moč, saj Renault in partnerji na vseh trgih, vključno s Francijo, izbirajo dobavitelje na podlagi internih gradiv, kot je Renault-Nissan Corporate Social Responsibility Guidelines for Suppliers, ki specificira zahteve, ki jim morajo dobavitelji ugoditi za potencialno sodelovanje s katerokoli od podružnic zveze Renault Nissan (Renault Nissan Alliance, 2015).

8.3 Slovenski in francoski avtomobilski trg

Za primerjavo trženjskega pristopa v državah Slovenije in Francije je poleg analize poslovnega okolja ključna tudi analiza trgov.

Glavna značilnost slovenskega avtomobilskega trga je faza zrelosti, ki je primerljiva ostalim zahodnoevropskim državam. Stabilnost avtomobilskega trga je močno odvisna od splošne gospodarske stabilnosti v Sloveniji, zato so glavna nihanja posledica gospodarskih dogodkov. Povprečna letna prodaja avtomobilov se v zadnjih letih vrti okoli 60.000 avtomobilov (Kmetič, 2016).

Primerljivo z večino evropskih držav je v Sloveniji značilna visoka stopnja prodanih novih vozil na prebivalca, ki je v letu 2012 znašala kar 517 avtomobilov na prebivalca, medtem ko je evropsko povprečje 494 avtomobilov na prebivalca (Eurostat, b.l.). V avtomobilski industriji v Sloveniji je zaposlenih velik delež delovne sile in že presega število 24.000 (Statistični urad, 2015). Vpliv kriznih razmer se je na avtomobilskem trgu v lanskem letu zmanjšal, vsaj po prodajnih podatkih sodeč. Po podatkih Sekcije avtomobilskih zastopnikov pri Tehniški založbi Slovenije in Jato Dynamics je prodaja primerljiva letu 2010 in predstavlja 11,66-odstotno rast v primerjavi z letom 2014, saj je bilo prodanih 59.450 novih avtomobilov različnih proizvajalcev. Dobri prodajni podatki so bili v lanskem letu predvsem na račun prodaje cestnih terenskih vozil, saj se je prodaja v primerjavi s prejšnjim letom povečala za tretjino. Porast je viden tudi v prodaji avtomobilov višjega srednjega razreda in nižjega srednjega razreda ter manjših avtomobilov. Prodaja enoprostornih avtomobilov in avtomobilov višjega razreda pa je ostala v primerjavi s prejšnjim letom nespremenjena (Kmetič, 2016).

Prodajni podatki v Sloveniji vedno ne izkazujejo realnega stanja, saj je še vedno prisoten trend dnevnih registracij z izvozom novo registriranih vozil v tujino. Novo vozilo se registrira in kmalu odjavi iz prometa ter kot novo vozilo proda v tujini. Nekateri podatki namreč kažejo, da je v letu 2015 kar tretjina novo registriranih avtomobilov, prodanih izven Slovenije. Tovrstno preprodajo avtomobilov omogočajo predvsem nižje cene v primerjavi s cenami v EU. Kljub nerealni prodaji tovrstni izvoz prinaša mnogo pozitivnih učinkov predvsem korist, ki jih v tem vidijo proizvajalci in prodajalci vozil v Sloveniji (Kmetič, 2016).

Prodaja Renault vozil je v letu 2015 temeljila na priljubljenem Renault cliu ter Renault Master v segmentu gospodarskih vozil. Rast pa je bila vidna tudi v prodaji električnega avtomobila Renault Zoe, kjer Renault prevladuje s 35,56 % trga. Celotna prodaja električnih vozil je v primerjavi s preteklim letom občutno narastla, v letu 2015 je bilo skupaj prodanih že 115 električnih avtomobilov. Celotna prodaja vseh vozil se je v primerjavi s prejšnjim letom povečala za 433 vozil, vendar Renaultu ni uspelo obdržati stanje tržnega deleža iz leta 2014. Največji delež (30,12 %) je namreč imel Volkswagen, ki je s prodajo štirih najbolj priljubljenih vozil trenutno še vedno v vodstvu (Kmetič, 2016; Renault v Sloveniji, 2016).

Poleg navedenega so zadnji trendi na slovenskem avtomobilskem trgu še (Boncelj, 2015; Okorn, 2015):

- najbolj prodajana so vozila nižjega in nižjega srednjega segmenta vozil;
- glavni proizvajalci na trgu so Volkswagen, Renault, Škoda, Opel in Ford;
- v zadnjih letih narašča prodaja rabljenih vozil, do lanskega leta se je namreč prodaja povečala za 10 %. Običajno je največ povpraševanja po družinskih avtomobilih, ki so stara manj kot tri leta in imajo do 130.000 prevoženih kilometrov, prodajajo se po ceni do 13.000 EUR;
- povprečni slovenski lastnik vozila je star približno 48 let;
- povprečna starost osebnih vozil, ki so v prometu, je deset let;
- najpogostejše blagovne znamke vozil, ki so trenutno v prometu v Sloveniji so Renault (200.000), Volkswagen (160.000), Opel (90.000) in ostali;
- narašča financiranje nakupa vozil preko finančnega lizinga (30 %);
- slovenski porabniki postajajo vedno bolj informirani in zahtevni, saj pričakujejo vse storitve na enem mestu, kot so prodaja, servis, registracija, ipd.

Gospodarska kriza je prizadela tudi avtomobilsko panogo v Franciji. Padec povpraševanja po vozilih v letih 2012 in 2013 je vplival na zmanjšanje proizvodnje vozil vseh francoskih proizvajalcev. Proizvodnja se je do leta 2014 povečala, marca letos pa je dosegla 211.264 registracij na mesec. Od leta 2012 namreč ni presegla števila 200.000 registracij na mesec, strokovnjaki pa napovedujejo počasen upad proizvodnje do leta 2019. Vodilna proizvajalca

vozil v Franciji sta Renault in Peugeot Citroën, sledita jima Daimler in Toyota. Na splošno pa je trg razdeljen na manjše število glavnih proizvajalcev v panogi. Francoski trga velja za zreli in zelo konsolidiran trg ter predstavlja 13,6 % evropskega trga proizvodnje vozil. Močno konkurenco v panogi zmanjšuje trend diferenciacije avtomobilskih blagovnih znamk (Gasnier, 2016; Gospodarske panoge Francije, 2015). V letu 2009 je francoska država želela spodbuditi prodajo v avtomobilski industriji z uvedbo subvencij za nakup novih vozil in s tem menjavo več kot deset let starih avtomobilov (Gasnier, 2016; Gospodarske panoge Francije, 2015).

Za francoske porabnike je značilna močna lojalnost nacionalnim blagovnim znamkam vozil. Pogosto kot razlog za izbor navajajo nizke cene in dostopnost mreže prodajaln in servisnih storitev (Buying a Car. How to buy a new or used car in France, 2016; Redon, 2014), zato francoski porabniki najbolj cenijo v Franciji proizvedena vozila oziroma blagovne znamke. Največji tržni delež ima blagovna znamka Renault (19,7 %) medtem ko ima Dacia kot druga blagovna znamka Skupine Renault večje tržne deleže v državah v razvoju, v Franciji dosega 5,7 % tržni delež. Vodstvo si delita glavna konkurenčna proizvajalca vozil v Franciji, Skupina Renault (25,4 %) in Skupina Peugeot Citroën (29,9 %). Sledijo jima Volkswagen (7,8 %), Ford (4,2 %), Toyota (3,9 %) in drugi (Bekker, 2015).

8.4 Primer Skupine Renault

8.4.1 Predstavitev, zgodovina nastanka in mednarodni razvoj

Skupina Renault je multinacionalno podjetje s sedežem v mestu Boulogne-Billancourt v Franciji, ki proizvaja vozila in posluje v 128 državah po svetu z glavnimi blagovnimi znamkami Renault, Dacia in Renault Samsung Motors (Renault Groupe, 2016b). V letu 2014 je prodala okoli 2,7 milijona vozil, dosegla prihodke v višini 41.055 milijonov EUR ter zaposlovala okoli 117.395 ljudi v 36 državah po svetu (Renault Groupe, 2014a).

Leta 1898 sta brata Marcel in Fernand Renault ustanovili organizacijo Renault Freres (fr. *Société Renault Frères*), ki je do vojnega obdobja proizvodila avtobuse in tovorna vozila, v letu 1914 pa je začela izdelovati vozila za vojsko, vključno z rešilnimi vozili ter motorji za letala. Petnajst let kasneje je bila organizacija prisotna v 49 državah po svetu. Leto 1961 zaznamuje proizvodnja svetovno znanega modela vozila Renault 4 (v Sloveniji poznan kot »katrca«), ki ga je Renault pozicioniral kot »avtomobil za življenje«. Proizvedenih je bilo več kot 8 milijonov vozil Renault 4 in prodanih v več kot 100 držav. Leta 1992 je Skupina Renault na trg lansirala prvi model Renault Twingo, ki je ciljalo na segment mlajše populacije (Renault Groupe, 2016f).

Najpomembnejše za Skupino Renault predstavlja leta 1999 ustanovljeno strateško partnerstvo Renault-Nissan (Renault-Nissan, 2016), ki je v letu 2014 prodala skoraj 8,5 milijona vozil v 200 državah, od tega 5,3 milijona za Skupino Nissan (Renault Groupe, 2014a). Partnerstvo med Renault in Nissanom je ena od uspešnih strateških zvez v avtomobilski industriji ter predstavlja zvezo dveh kulturno in strukturno različnih organizacij (Rugman & Collinson, 2004). V začetnem povezovanju je imel Renault 36,8 % lastništva v podjetju Nissan. Danes ima Renault 43,4 % lastništva v Skupini Nissan, medtem ko ima Nissan 15 % lastništva v Skupini Renault (Renault Groupe, 2016f). Renault je močno odvisen in usmerjen na domači trg v Franciji. Nissan je medregionalno podjetje z močno prodajo v ZDA in dobrim tržnim položajem v državah Azije, Evrope in Severne Amerike. Zveza Renault-Nissan skupaj dosega večji delež globalne prodaje kakor vsako podjetje zase in se uvršča med vodilnih pet svetovnih proizvajalcev vozil. Renault sicer proizvaja vozila v 17 državah, vendar več kot 55 % v domači Franciji oziroma večino v Evropi (Rugman & Collinson, 2004). Ena od mnogih prednosti, ki jih Skupina Renault vidi v strateškem partnerstvu, je tudi skupna platforma vozil imenovana skupni modul (angl. *The Common Module Family* – CMF), ki je v uporabi od leta 2002, njeno razširitev na vso paletu vozil Renault in Nissan načrtujejo do leta 2020. Skupni modul omogoča zmanjšanje stroškov predvsem na račun nakupa sestavnih delov, pogonskih sklopov in oblikovanja vozil (Renault Groupe, 2016a).

Skupina Renault je v letu 1999 postala večinski lastnik blagovne znamke Dacia (danes 99,3 % lastniški delež), leto dni kasneje pa tudi večinski lastnik podjetja Samsung Motors in s tem oblikovala novo blagovno znamko Renault Samsung Motors, ki danes proizvaja in prodaja vozila v južni Koreji (Renault Groupe, 2016f). Z Dacio je Renault nameraval proizvajati nizkocenovno vozilo Renault Dacio Logan, ki bi na trgu dosegel ceno okoli 5.000 EUR. Leta 2005 se je vozilo Logan prodajalo v Franciji, Nemčiji in Španiji za ceno 9.300 EUR, kar je takrat predstavljalo eno najugodnejših osebnih vozil. Renault je sprva nameraval Logan prodajati le na romunskem, poljskem in ruskem trgu, kjer so prisotni porabniki z nižjo kupno močjo kot v zahodni Evropi, vendar je kasneje ugotovil, da se vozilo uspešno prodaja tudi v državah zahodne Evrope. V letu 2005 je Renault v njegovi romunski tovarni proizvedel 100.000 vozil modela Logan, kar je celo preseglo takratne cilje, v naslednjih letih pa je pričel s proizvodnjo tudi v tovarnah v Rusiji, Maroku in Kolumbiji (Cherkaoui, 2010).

Osem let kasneje je Skupina Renault nadaljevala s strateškim povezovanjem in kupila 25 % lastniškega deleža v ruskem podjetju AvtoVAZ z blagovno znamko Lada (Renault Groupe, 2016f). Renault je strateška partnerstva sklepal tudi z nemškim Daimlerjem, indijskim Ashok Leylandom, kitajskim Dongfengom ter japonskim Mitsubishijem (Renault-Nissan, 2016). Skupina Renault poleg sklepanja strateških partnerstev kot del strategije mednarodne širitve uporablja tudi postopek neposrednih skupnih vlaganj, kor npr. Oyak-Renault v Turčiji ter Renault Pars v Iranu (Renault Groupe, 2016f). Renault

sledi svoji strategiji mednarodne širitve z geografskimi enotami, s katerimi sledi cilju proizvodnje »just in time«, ki zahteva implementacijo kakovostnega vodenja in vzdrževanja zahtevane konkurenčnosti na mednarodnih trgih (Cherkaoui, 2010).

8.4.2 Prisotnost v Evropi in državah izven Evrope

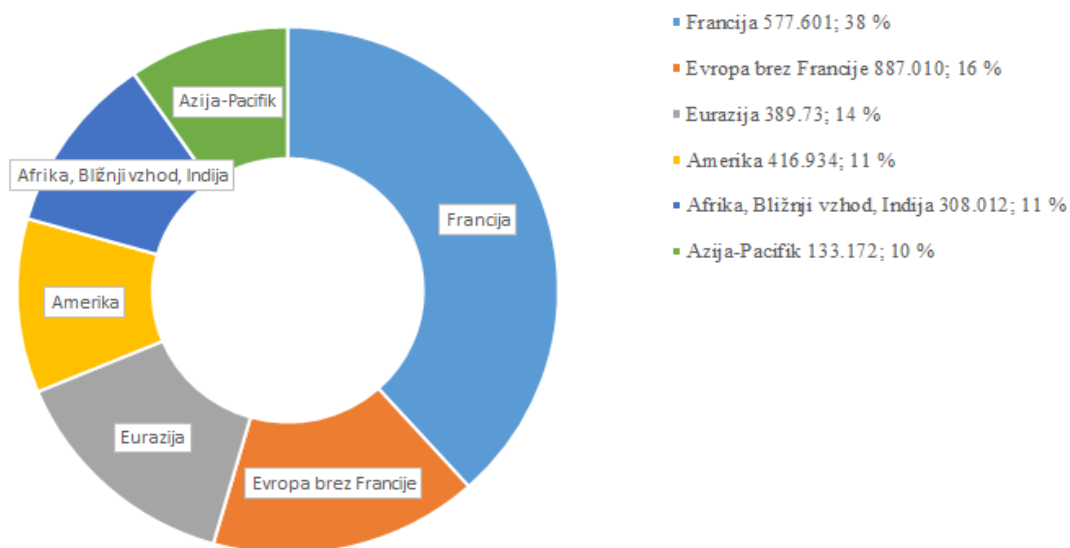
Renault v šestletnem načrtu 2011 – 2016, imenovanem »Drive the change«, načrtuje prodajo več kot treh milijonov vozil letno. Cilj želi doseči s povečanjem proizvodnje električnih vozil, kot so Zoe, The Fuence z.e., Kangoo z.e. ter Twizy, delitev proizvodnje z Nissanom in Daimler group ter razširitvijo proizvodnje manjših varčnejših vozil. Do konca leta 2016 Renault načrtuje proizvodnjo do 48 modelov vozil različnih Renault blagovnih znamk. V letu 2010 je namreč prodajal 40, v letu 2005 pa 30 blagovnih znamk vozil Renault. Krizno obdobje v avtomobilski industriji Renault lažje obvladuje zaradi uspeha lahkih komercialnih vozil na ruskem trgu ter na račun prodaje vozila znamke Dacia. Prioritetni trgi Renaulta do leta 2016 naj bi bili Brazilija, Indija in Rusija (Holloway, 2016). Za doseganje strateškega finančnega cilja Skupina Renault prenavlja in širi ponudbo vseh vozil, širi svoje poslovanje v mednarodnem okolju in obnavlja poslovne odnose s partnerji v Evropi, vlaga v krepitev blagovnih znamk, zmanjšuje proizvodne stroške in povečuje konkurenčnost ter doseganje usklajenosti poslovnih odnosov znotraj Skupine (Renault Groupe, 2015a).

Skupina Renault je v letu 2014 v Evropi povečala tržni delež za 0,6 %, ki je znašal okoli 10 %, v veliki meri na račun prodaje vozil Clio, Captur, Duster in Sandero. Na rastočih trgih pa je v letu 2014 doživela upad tržnega deleža, razen na dveh njenih največjih trgih, Rusiji in Braziliji (Renault Groupe, 2015a).

Skupina Renault poudarja pomen mednarodne širitve s hkratnimi investicijami v evropske države oziroma domačo državo Francijo. Investicije v Francijo prispevajo k mednarodni širitvi celotne Skupine Renault, medtem ko mednarodna prisotnost na trgih prinaša pozitivne učinke za domačo proizvodnjo in domači trg. Pred desetimi leti je delež prodaje izven Evrope znašal le četrtno celotne prodaje, danes prodaja vedno bolj narašča. Skupina Renault gradi svojo strategijo na ohranjanju deleža v razvitih državah, v državah hitre rasti pa skuša slednje povečevati, vsi trgi pa se med seboj dopolnjujejo in skrbijo za stabilnost prodaje celotne Skupine Renault. V letu 2014 je upad prodaje na glavnih trgih hitrorastočih držav nadomestila povečana prodaja v evropskih državah. Glavna prilagoditev hitrorastočim trgom, kot so Kitajska, Indija in Brazilija, je lokalna proizvodnja vozil in sestavnih delov. Na tak način je namreč kar 90 % vozil vseh blagovnih znamk Skupine Renault sestavljenih na lokalni ravni. Uresničevanje te strategije omogoča vzpostavitev mednarodnih platform za ista vozila v več različnih državah (Renault Groupe, 2014a).

Slika 2 prikazuje prodajne podatke Skupine Renault v letu 2014, razdeljene glede na v Skupini Renault opredeljene regije po svetu. V Evropi vključno s Francijo je bilo prodanih 1.464.611 vozil (osebna in lahka gospodarska vozila), kar predstavlja še vedno pomembno vlogo trga Evrope v primerjavi s preostalimi trgi.

Slika 2: Prodajni podatki Skupine Renault v letu 2014 po regijah



Vir: Renault Groupe, Drive the change. 2014 Annual report Renault, 2014, str. 10, slika 2.

Skupina Renault izkorišča prednosti ekonomij obsega z množično proizvodnjo ob hkratnem prilagajanju izdelčne strategije različnim mednarodnim trgom s strategijo skupnih platform in modulov in vzpostavitvijo mednarodne proizvodne in tehnološke mreže tovarn ter podružnic za zunanje oblikovanje vozil. Skupina Renault se z lokalnimi podružnicami na omenjenih področjih prilagaja lokalnemu trgu in značilnostim lokalnim porabnikom, cestni infrastrukturi, klimatskim razmeram, varnostnim regulativom ter standardom varovanja okolja. Poleg navedenih prednosti Skupina Renault vidi koristi v širjenju industrijske mreže in mreže podjetij za zunanje oblikovanje, zmanjšanju stroškov logistike in negativnega vpliva okolja ter nihanja lokalnih obrestnih mer (Renault Groupe, 2014a).

8.4.3 Prilagajanje trženjskega pristopa v Sloveniji v primerjavi z domačim trgom Francije

8.4.3.1 Organizacija trženjske funkcije v Skupini Renault v Sloveniji in Franciji

Organizacijska struktura v celotni Skupini Renault je zelo kompleksna in se pogosto spreminja. Tako se tudi organizacija funkcije trženja, prodaje in poprodaje izvaja na

različnih organizacijskih nivojih. Skupina Renault je v letu 2009 spremenila svojo organizacijsko strukturo na področju trženja, prodaje in odnosov s porabniki. Namesto ločitve svetovnega trga na Francijo in ostale trge je pričela ločevati trge izven Francije po regijah t.i. CMR (fr. *comités de management de région*) (Debouté, 2009). Funkcijo trženja in prodaje na nacionalnih ravneh izvaja 126 trženjskih podružnic Skupine Renault po svetu, od tega 29 v regiji Evropa, ki vključujejo tudi Slovenijo in Francijo (Renault groupe, 2016g). Na različnih nivojih organizacijske strukture Skupine Renault so zaposleni analitiki na področju raziskav porabnikov v različnih trgih s ključno nalogo analiziranja in razumevanja specifičnih potreb in želja porabnikov na določenem trgu (Kassai, 2015). Glavna oglaševalska agencija Skupine Renault je Publicis worldwide, pogodbo o sodelovanju sta namreč podpisala za vse države, kjer ima oglaševalska agencija svoje podružnice, vključno s Francijo in Slovenijo (Debouté, 2009; Antlej, 2016).

Sedež Skupine Renault hkrati združuje več funkcij Skupine Renault, od tega tudi trženjsko dejavnost za francoski trg (Renault groupe, 2016g). Glavni oddelk za prodajo in trženje v podjetju je razdeljen na dva glavna oddelka za globalno prodajo in globalno trženje ter oddelke po regijah (regija Evropa, regija Evrazija, regija Amerika, regija bližnji vzhod-Indija, regija Azija-Pacifik). Francoski trg pokriva lasten oddelk za prodajo in trženje v Franciji, medtem ko slovenski trg spada v oddelk Adriatic, ki pokriva vse države nekdanje Jugoslavije (Revoz d.d., 2016b).

Industrijska podružnica Skupine Renault, Revoz, je edino podjetje za proizvodnjo in prodajo avtomobilov v Sloveniji. Skupina Renault je večinski lastnik Revoza že od leta 1991, ko je imela v lasti 54-odstotni delež. V letu 2001 je delež povečala na 66,68 %, leta 2003 je odkupila še preostale delnice in v začetku leta 2004 postala 100-odstotni lastnik. Že vrsto let je največji slovenski izvoznik, v sam vrh podjetij v Sloveniji se uvršča tudi po prihodkih. Na dan 31. 12. 2014 je bilo v Revozu zaposlenih 2.002 redno zaposlenih ter 1.078 delavcev prek kadrovskih agencij, od tega je okoli 70 % proizvodnih delavcev. Revoz je izrazito izvozno usmerjeno podjetje predvsem na podlagi proizvodnje avtomobilov znamke Renault in je edina tovarna v Skupini Renault, ki proizvaja modele novi Twingo 3 in Clio II, ki se je sicer proizvajal le še do lanskega leta (Revoz, d. d., 2016c).

Sprva je Revoz združeval tako industrijsko kot trženjsko dejavnost, v zadnjih letih pa je postajala vse bolj izrazita potreba po ločitvi obeh dejavnosti in njihovem osredotočenju na dolgoročni razvoj. Tako se je leta 2002 trženjska dejavnost Revoza organizirala v obliki trženjske podružnice Renault Slovenija, Revoz pa je ohranil pristojnosti na industrijskem področju. S tem se je Slovenija uskladila s sistemom celotne Skupine Renault v Evropi, saj ima v vsaki državi ločene trženjske podružnice, ki sodijo v komercialno direkcijo za regijo Evropo. V skladu s strateško povezavo Renaulta z Nissanom je v začetku leta 2004 Renault Slovenija poleg trženja blagovne znamke Renault začel izvajati tudi trženjsko

dejavnost za Nissan v Sloveniji ter se preimenovala v Renault Nissan Slovenija. V letu 2005 je začel tudi s prodajo in trženjem blagovne znamke Dacia (Revoz, d. d., 2016c).

Podjetje Renault Nissan Slovenija, d. o. o., izvaja dejavnost prodaje, trženja in poprodajnih aktivnosti treh blagovnih znamk, Renault, Nissan in Dacia. Poprodajne aktivnosti zajemajo tudi trženje storitev in blagovnih znamk ter nadomestnih delov in dodatne opreme. Ključne naloge podjetja so vodenje pooblaščenih prodajno servisnih mrež Skupine Renault in Nissan v Sloveniji za distribucijo novih vozil in nadomestnih delov vseh treh blagovnih znamk Zveze Renault-Nissan ter zagotavljanje storitev vzdrževanja in servisa vozil. Blagovne znamke Renault in Dacia imata eno največjih in najbolj razvitih prodajno servisnih mrež v Sloveniji. Podjetje sestavljajo tri organizacijske enote, komercialna filiala v Ljubljani, centralno skladišče nadomestnih delov in tehnično-izobraževalni center v Novem mestu. Pod vodstvom Renault Nissan Slovenija je v letu 2008 pričela z delovanjem regijska organizacija Renault Nissan Adriatic z nalogo trženja, vzdrževanja in servisiranja vozil vseh treh znamk v osmih državah, v Sloveniji, Hrvaškem, Črni Gori, Makedoniji, Bosni in Hercegovini, Kosovu in Albaniji (Naše dejavnosti, 2016).

Prvi korak k prilagajanju trženjskega pristopa v Sloveniji namreč predstavlja ustanovitev podružnic Revoz in Renault Nissan Slovenija. Ker je Revoz edini proizvajalec vozil v Sloveniji ima s tem močan vpliv na percepcijo Renault blagovne znamke kot domače, nacionalne blagovne znamke, proizvedene v lokalnem okolju, čeprav Revoz proizvaja le določena vozila in večino vozil za slovenski trg uvozi iz drugih držav.

V strateški načrt »Renault, passion for life« (Renault Groupe, 2014) je integrirana tudi trženjska strategija Skupine Renault na mednarodnih trgih, ki temelji predvsem na krepitvi moči blagovnih znamk in vzdrževanju lojalnosti porabnikov. V Franciji je cikel lastništva enega vozila relativno dolg, zato Renault trženjske taktike v veliki meri posveča tudi poprodajnim storitvam, spodbujanju dobrih odnosov z obstoječimi porabniki ter s tem povečevanju moči blagovne znamke (Monnot, 2013).

Zaradi skupne strateške politike, ki vključuje tudi trženjsko politiko, so skupne značilnosti trženjskega pristopa v Sloveniji in Franciji osredotočanje na porabnika v različnih nakupnih fazah, od začetnega informiranja o nakupu, nakupnega odločanja in poprodajnih aktivnosti (Ayala et al. 2014). Osnovne usmeritve, določene s strateškim načrtom in cilji Skupine Renault, kažejo na težnjo po standardizaciji trženjskega pristopa in taktik v obeh državah kot tudi v preostalih državah, kjer so vozila Skupine Renault v prodaji.

Skupina Renault ima podrobno definiran, centraliziran in kontroliran sistem načrtovanja tudi na nivoju trženjske funkcije. Načrtovanje se izvaja mesečno, na tri mesece in letno. Trženjska strategija je usklajena s poslovno strategijo Skupine in posameznimi strategijami trženjskih oddelkov v Franciji in Sloveniji. Z načrtovanjem so opredeljena tudi finančna

sredstva za trženje na posameznih hierarhičnih ravneh od globalnega trženja na nivoju glavnega oddelka za trženje do posameznih prodajno servisnih enot. Višina sredstev, namenjenih za trženje, je odvisna od posameznega načrta prodaje v posamezni državi oziroma v posameznem prodajno servisnem centru. Za vsako prodano vozilo Skupina Renault zagotavlja določeno višino sredstev, preostanek pa morajo zagotoviti prodajno servisni centri sami (Renault Nissan Slovenija, 2016; Skerbiš, 2016).

Pomemben element trženjskih taktik je pridobivanje podatkov o porabnikih vozil. Na nivoju Skupine Renault sta za trženjske raziskave v Franciji pristojna dva oddelka, direkcija za poznavanje kupca, ki izvaja anketne raziskave, ter direkcija za kupca, ki stik s porabniki navezuje preko prodajno servisne mreže. Slednja tako sodeluje tudi s prodajno servisnimi enotami v Franciji in nudi navodila, usmeritve in pomoč pri komunikaciji s porabniki (Medioni & Plantegenest, 2015). Antlej Aleš je v intervjuju povedal, da za slovenski trg Skupina Renault sama ne izvaja trženjskih raziskav, temveč podružnica Renault Nissan Slovenija uporabi in obdela podatke raziskav o registracijah vozil, ki jih periodično opravlja Državni urad za statistiko Slovenije v okviru Agencije za varnost v prometu. Skupina Renault na področju raziskav trga in porabnikov poudarja pomen prodajno servisnih centrov ter vseh aktivnosti poprodajnih storitev za trženjski pristop v določeni državi. V ta namen bo do konca leta 2016 Skupina vpeljala poseben program (angl. *Customer Approved Renault Experience – C@RE*), ki vključuje vse ravni poslovnih funkcij prodaje in trženja. Osredotočen bo na pridobivanje podatkov o vedenju porabnikov ob prodajnih in poprodajnih aktivnostih preko obiskov v prodajno servisnih centrih (Renault Groupe, 2016c).

Funkcija raziskav trga je prilagojena posameznemu trgu, v tem primeru tudi v Franciji in Sloveniji, saj se slednje raziskuje ločeno in ne na globalni ravni. V tem primeru ni standardiziranih postopkov za analizo trga, temveč je slednje prepuščeno lokalnim podružnicam.

Del trženjskega pristopa Skupine Renault je tudi strategija pozicioniranja in segmentacije ter vse sestavine orodja trženjskega spleta, ki ga v določeni meri tudi prilagaja trgu v primerjavi s trgom Francije, na podlagi strateških usmeritev in standardiziranih politik.

V nadaljevanju bom s predstavitvijo pozicioniranja, segmentacije in štirih elementov trženjskega spleta Skupine Renault v Sloveniji in Franciji analizirala prilagoditev trženjskega pristopa v Sloveniji v primerjavi s trženjskim pristopom v Franciji. S pomočjo analize bom navedla skupne značilnosti ter razlike v elementih trženja na obeh trgih.

Magistrsko delo temelji predvsem na trženjskem pristopu Skupine Renault, ki se nanaša na trženjski pristop in taktike glavnih dveh blagovnih znamk osebnih vozil Renault in Dacia. Trženjski pristop drugih blagovnih znamk, poslovnih vozil in nadomestnih delov v okviru

poslovnih partnerstev Skupine Renault ali strateške zveze Renault-Nissan ni vključen v analizo.

8.4.3.2 Segmentacija

Kot del trženjskega pristopa Skupine Renault je segmentacija porabnikov pomembna usmeritev za pozicioniranje vsakega modela vozila kot tudi posamezne različice modelov vozil. Skupina Renault porabnike v Sloveniji in Franciji kot tudi v večini preostalih držav v katerih je prisoten pogosteje kot po ostalih merilih, razvršča po merilu demografske, psihografske in geografske segmentacije (Ayala et al., 2014).

Psihografsko segmentiranje Skupine Renault razvrsti porabnike na osnovi vedenja, življenjskih vrednot in stilov na naslednje skupine (Ayala et al., 2014):

- porabniki, ki jim avtomobil predstavlja v največji meri le prevozno sredstvo za njihove družine. Avtomobil mora biti zato praktičen, enostaven za uporabo in mora slediti namenu, zato izberejo večja družinska vozila, kot sta Renault Scenic in Renault Espace;
- porabniki, ki na avtomobilu najbolj cenijo udobje. Ta skupina je pripravljena plačati več za kakovostnejšo in udobnejšo notranjo opremo in ergonomijo;
- skupina porabnikov, ki jim vozilo pomeni več kot le prevozno sredstvo, pomeni jim statusni simbol. Za avtomobil, ki bo izstopal in bo privlačen okolici, so pripravljene plačati tudi višjo ceno. Privlačnost vozila jim je bolj pomembna kot udobje in oprema, zato so zanje privlačni bolj nenavadni modeli vozil;
- avtomobil za naslednjo skupino porabnikov pomeni več kot prevozno sredstvo ali statusni simbol, pomeni jim tudi hobi ali način življenja. Ta skupina ceni izjemne in edinstvene značilnosti vozila, npr. avtopilot, posebne vrste motorjev ipd.;
- porabniki športne narave spadajo v skupino, ki cenijo hitro vožnjo močnejše motorje in druge športne značilnosti vozila ter kupujejo športne avtomobile in dodatno športno opremo;
- skupina porabnikov, ki sledi zadnjim modnim trendom, je mlajša populacija, ki ceni avtomobile, ki so trenutno v modi;
- socialna odgovornost in okoljska ozaveščenost sta pomembni naslednji skupini porabnikov avtomobilov. Pri nakupu vozila so pozorni na stopnje emisije CO₂, porabo in vrsto goriva in materiale za proizvodnjo. Električno vozilo Renault Zoe ustreza temu segmentu porabnikov.

Oblikovanje segmentov na podlagi psihografske segmentacije trgu Slovenije in Francije ni posebej prilagojeno, segmentacija se bolj prilagaja posameznim vozilom in strategiji pozicioniranja vozila. Enotno oblikovani segmenti porabnikov izhajajo iz predpostavk o podobnosti potreb in želja porabnikov v Sloveniji in Franciji. Drugače pa je pri opredelitvi

velikosti segmentov, slednji pa so v obeh državah lahko različni. Skupina Renault ocenjuje večji segment porabnikov, ki jim je pomembna socialna odgovornost in okoljska ozaveščenost v Franciji kot v Sloveniji.

Na podlagi geografske segmentacije se porabniki razdelijo v skupine glede na geografsko oddaljenost, in sicer na porabnike v mestu, predmestju in podeželju. Tovrstna segmentacija izhaja iz predpostavke, da imajo porabniki, ki živijo na podobnem geografskem območju tudi podobne potrebe in preference. Geografska segmentacija Skupini Renault omogoča razumevati različne potrebe porabnikov glede na stopnjo uporabe avtomobila. Porabnik, ki namreč živi v mestu, lahko uporablja avtomobil za krajše vožnje po mestu in zato ceni npr. sistem start-stop, ki ugasne motor, ko vozilo stoji ter s tem privarčuje gorivo. Porabnik, ki živi na podeželju in dnevno prevozi več kilometrov na delo, pogosto kupi avtomobil z dizelskim gorivom. V Franciji, kjer je večje število mestne populacije ter prisotnost večjih mestnih prometnih konic, se Skupina Renault usmerja v trženje vozil, ki so primernejša vožnji po mestu (Ayala et al., 2014). Geografska segmentacija, ki opredeljuje skupne značilnosti porabnikovih želja, je zastavljena na osnovi lokacije bivanja porabnikov in s tem povezanih vedenjskih značilnosti in ne na osnovi države, vendar to ne pomeni, da imajo porabniki v mestih v Franciji enake želje kot porabniki v mestih v Sloveniji. V Sloveniji lahko npr. opazimo različno vedenje porabnikov pri nakupu vozil v mestih in podeželju oziroma manjših krajih npr. glede barv in opreme vozil (Skerbiš, 2016).

Demografska segmentacija temelji na delitvi trga glede na demografske značilnosti porabnikov. Trženjska raziskava organizacije Cetelem v Franciji je ugotovila, da je povprečna starost novega porabnika avtomobila 49,5 let, v Franciji celo 51,5 let, vendar pa je delež porabnikov starejših od 60 let majhen. Visoke starosti se pripisuje predvsem brezposelnosti med mlajšo populacijo (Ayala et al., 2014). Demografska segmentacija omogoča Skupini Renault razumevanje različnih demografskih skupin porabnikov, kar vpliva na nakupno odločanje v posameznih državah. Kot primer napačnega razumevanja navajam primer, ko se je avtomobilski proizvajalec v Sloveniji z lansiranjem manjšega mestnega avtomobila osredotočal na ciljno skupino mlajših od 35 let, prodaja pa je pokazala, da so nakup opravili pretežno starejši od 60 let (Beširevič, 2016). Strategija posameznega vozila, ki cilja na posamezni segment, postavljen na podlagi demografske segmentacije, je v Skupini Renault tako določena neodvisno od držav Slovenije in Francije, določena je namreč z značilnostmi vozila, ki ustrezajo značilnostim določenega demografskega segmenta porabnikov.

V Evropi so se uveljavili trženjski segmenti na podlagi tehnične velikosti avtomobila, prostornine in moči motorja, porabe goriva, oblike karoserije ipd. Vsak razred predstavlja določen segment porabnikov, ki imajo podobne potrebe in želje, ki so določene s pomočjo spremenljivk segmentiranja. Osrednji spremenljivki najbolj uveljavljene tržne segmentacije v Evropi sta cena in velikost vozila (Segment automobile, 2016). Opredelitev

razredov, značilna za avtomobilsko industrijo, je v Franciji in Sloveniji tako v osnovi podobna (z različicami podsegmentov in nazivov glavnih segmentov), zato v Tabeli 3 povzemam nekaj glavnih segmentov vozil, nekaj osnovnih značilnosti in predstavnikov.

Tabela 3: Osnovni segmenti osebnih vozil v Evropi

Naziv segmenta	Osnovne značilnosti	Predstavniki Renault Skupine	Predstavniki nekaj konkurenčnih podjetij
Segment A (mini avtomobili)	Namenjen za mlajšo populacija ali kot drugi avtomobil	Renault Twingo, Dacia Sandero	Citroën C1, Fiat Panda, Peugeot 107, Smart Fortwo, Toyota Aygo, Volkswagen Lupo
Segment B (mali avtomobili)	Malce večja vozila od segmenta A, praktičnost, uporaba za mestno vožjo	Renault Clio, Dacia Logan	Chevrolet Kalos, Ford Fiesta, Nissan Micra, Opel Corsa, Peugeot 207, Seat Ibiza, Škoda Fabia, Toyota Yaris, Volkswagen Polo
Segment C (nižji srednji razred ali segment kompaktnih vozil)	Malce večja vozila od prvih dveh segmentov, cilja na širšo skupino porabnikov, saj omogoča tako mestno kot izven mestno vožnjo	Renault Megane	Audi A3, Fiat Bravo, Ford Focus, Honda Civic, Opel Astra, Peugeot 307, Seat Leon, Toyota Auris, Volkswagen Golf
Segment D (srednji ali družinski razred)	Številčnejši segment od prejšnjega, vozila z močnejšimi motorji, primernejšimi za daljše vožnje	Renault Laguna, Renault Talisman	Audi A4, Citroën C5, Opel Vectra, Peugeot 407, Volkswagen Passat, BMW 3
Segment E (višji srednji razred)	Večja vozila, katere prednosti so udobje, močan motor in luksuzna notranja oprema	Renault Vel Satis	Alfa Romeo 166, Audi A6, Citroën C6, Peugeot 607, Volvo S80
Segment F (visoki razred)	Vozila, ki se obravnavajo kot luksuzna	ni predstavnika, ki bi ustrezal celotnemu segmentu, nanj mejijo le vozila v seriji Alpine	Audi A8, Jaguar XJ, Lexus LS
Segment G (športni avtomobili)	Športni videz in oprema, močnejši motorji	Serija Alpine, ki je sicer bolj križanec med segmentom E in F	Audi TT, Porsche 911, Ferrari 550
Segment H (kabrioleti)	Možnost dviga strehe vozila	Renault Megane kabriolet	Audi DS3 cabrio, Audi A3 cabriolet
Segment I (terenci)	Večja vozila, izvenmestna vožnja tudi vožnja izven utrjenih površin	Dacia Duster	Nissan X-trail, Toyota Rav4, Peugeot 4007, Suzuki Grand Vitara, Volkswagen Tiguan

se nadaljuje

Tabela 3: Osnovni segmenti osebnih vozil v Evropi (nad.)

Naziv segmenta	Osnovne značilnosti	Predstavniki Skupine Renault	Predstavniki nekaj konkurenčnih podjetij
Segment K (enoprostorci)	Večja, družinska vozila	Renault Espace, Renault Scenic, Renault Kangoo, Dacia Dokker, Dacia Lodgy	Citroën C8, Ford S-max, Peugeot 807, Volkswagen Sharan

Vir: Ardi, d.o.o., Segmentacija vozil, 2014, tabela T6; S. Nadarasa, The European Automotive Industry, 1999; Segment automobile, 2016; Porsche Slovenija, A3 Cabriolet, b.l.; Citroën Slovenija, Novi DS 3 Cabrio, 2016; Vozila, 2016; Antlej, 2016.

Antlej Aleš je v intervjuju omenil, da je osnova za segmentacijo trga značilnosti in cene konkurenčnih vozil v določenih segmentnih razredih ter usmeritve in cilji, določeni na nivoju Skupine Renault za vse države, v katerih je Renault prisoten. Največji tržni delež na slovenskem in francoskem trgu imajo segmenti A, B in C, pogosto se temu pridružuje še razred D (Antlej, 2016; Renault, 2016). Renault tako svojo trženjsko strategijo na obeh trgih naslanja predvsem na omenjene razrede, ki prinašata v zadnjih letih največje prodajne rezultate. Ob upoštevanju vseh segmentov je bil Renault Clio v lanskem letu najbolj prodajani model. Renault je s prodajo Renault Clia in Renault Capturja ohranil vodilni položaj z 11,1 odstotnim tržnim deležem med mestnimi vozili segmenta A in B (Renault, 2016). Ker Renault v višjih segmentih nima večjih tržnih deležev tako v Franciji kot v Sloveniji, je kot pravita Antlej Aleš in Tredan Eric, Renault začel širiti ponudbo in temu prilagajati trženjske aktivnosti za povečevanje ugleda samih blagovnih znamk z zastopanjem avtomobilov v višjih razredih (Espace, Talisman, Megane, Coleos, Scenic).

V zadnjih letih je veliko avtomobilskih proizvajalcev sledilo strategiji izdelave vozil, ki so težje uvrstljivi med uveljavljene segmente, oziroma stremijo k pokrivanju določenih značilnosti več segmentov in na tak način ustvarjajo konkurenčno prednost. Tudi Renault je z modelom Renault Captur želel zadovoljiti potrebe porabnikov iz več segmentov. T.i. križanec naj bi vseboval lastnosti treh različnih segmentov, in sicer oblika in umeščenost voznika v notranjosti po vzoru športnega segmenta, notranjost po vzoru enoprostornih vozil ter okretnost vozila po vzoru B segmenta. Serijsko opremo Renault Capturja želi Renault približati ravni višjih segmentov (Renault Captur: urbani križanec, ki bo spremenil vsakdanjik, 2013). Sicer pa je temeljna značilnost vozil Skupine Renault standardizacija vozil s ciljem zadovoljiti potrebe in želje različnih ciljnih segmentov. Prisotnost vozil Skupine Renault v skoraj vseh segmentih, uveljavljenih v avtomobilski industriji, omogoča standardizacijo vozil v različnih državah. Renault se osredotoča na širjenje ponudbe znotraj posameznih razredov in ponudbe vozil, ki so križanci med različnimi segmenti. V navedenem je tudi pomembni razlog standardizacije izdelčne strategije Skupine Renault.

Tabela 4 prikazuje prodajne podatke uspešnega modela Renault Clio v zadnjih treh letih v Sloveniji, Franciji in celotni Evropi. Podatki prikazujejo visok delež prodaje v Franciji glede na celotno prodajo v Evropi, prodaja na francoskem trgu predstavlja približno 36 % celotne evropske prodaje v zadnjih treh letih.

Tabela 4: Prodaja modela Renault Clio v zadnjih 3 letih v Evropi

Leto	Renault Clio		
	Slovenija	Francija	Evropa
2013	3.944	103.172	283.749
2014	3.597	105.182	299.623
2015	4.368	108.408	303.240

Vir: H. Bekker, 2014 Full Year France: Best-Selling Car Models, 2015; F. Kmetič, Slovenski avtomobilski trg 2015, 2016; Renault, 2016.

Skupina Renault v zadnjih letih spreminja percepcijo uveljavljenih klasičnih segmentnih razredov. V zadnjih dveh desetletjih se povprečna velikost avtomobila povečuje. Prvi model Renault Clio je občutno manjši kot zadnji najnovejši Clio 4. Nastajajo nove kategorije oziroma segmenti (Segment automobile, 2016):

- razvoj in širitev ponudbe avtomobilov iz ene same platforme. Renault 19 ni nadomestil le en model megana, temveč kar šest različic;
- razširitev koncepta celotne velikosti avtomobilskih segmentov, kot npr. enoprostorec se uvršča v segment C in D;
- posamezni segmenti so se začeli razčlenjevati. Tako npr. lahka gospodarska vozila niso več le podsegment, ampak nastaja svoj segment vozil;
- možnost uporabe in tehnične opredelitve kot gospodarska vozila (npr. Renault Kangoo ima možnost vpisa v homologacijski list kot gospodarsko vozilo);
- pozicioniranje modelov med posameznimi segmenti (npr. Renault Kadjar).

Renault Nissan Slovenija opredeljuje potencialne segmente porabnikov tudi na podlagi lastniške strukture nad vozili ter temu primerno prilagodi taktike trženjskega komuniciranja. Tak pristop sicer ni neobičajen tudi na francoskem trgu, odvisen je od statistike prodanih vozil. Na podlagi podatkov o registraciji novih in rabljenih vozil v določenem letu v Sloveniji ter obiska pooblaščenih servisov lahko oblikuje dva potencialna segmenta porabnikov, prvi segment lastnikov vozil znamk Renault, ki niso več v proizvodnji zato obstaja možnost za nakup novega vozila ter drugi segment lastnikov starejših vozil drugih znamk (Renault Nissan Slovenija, 2016).

Postopki umeščanja Renault vozil v že uveljavljene segmentne razrede so po navedbah Antleja Aleša v osnovi standardizirani in oblikovani z lansiranjem novega vozila, saj je

takrat oblikovana celotna strategija vozila, cenovna, oglaševalska, strategija pozicioniranja ipd. Vendar pa je izbor vozil, ki bodo v ponudbi na določenem trgu, prepuščen trženjskim podružnicam v Sloveniji in v Franciji, saj se izdelčna strategija prilagaja dejanskim značilnostim tržnih segmentov na obeh trgih. V tem primeru tako Skupina Renault prilagaja umeščanje vozil oziroma določanje ciljnih porabnikov trga v Sloveniji v primerjavi s trgom Francije.

8.4.3.3 Pozicioniranje

Ko so definirani segmenti porabnikov na trgu, se vozila pozicionirajo glede na značilnosti vozil, ki ustrezajo ciljnim segmentom. Osnova za pozicioniranje portfelja izdelkov Skupine Renault izhaja iz slogana »The people champion« ali »People's car« (Management Producties, b.l.). Bistvo slogana je osredotočanje na porabnika in njegove potrebe in želje. Prvi slogan »The people champion« vsebuje še navezavo na sodelovanje Renaulta v Formuli Ena.

Trud Skupine Renault, da uveljavi njihova vozila kot »avtomobil za ljudi«, ki izraža značilnosti, kot sta visoka kakovost in nizka cena; slednje je vidno na vseh ravneh trženjskega komuniciranja, preko sloganov in zunanje celostne podobe podjetja. Pomembna značilnost trženjskega pristopa Skupine je poudarjanje čustvene komponente pri nakupu vozila, saj sledi ideji, da je nakup vozila tudi čustveno dejanje in razumevanje porabnikov na tak način omogoča, da proizvajalec ponudi vozila in pripadajoče storitve za vse pomembne trenutke v življenju porabnikov v avtomobilski industriji (Ayala et al., 2014).

Za strategijo pozicioniranja Skupina Renault uporablja diferenciacijo na podlagi blagovne znamke. Skupina Renault ima v lasti dve blagovni znamki vozil, in sicer Renault in Dacia. Obe znamki sta zastopani v Franciji in Sloveniji (Renault Groupe, 2016b).

Blagovna znamka Renault je prisotna v 128 državah po svetu, vključno s Slovenijo in Francijo in vključuje 30 modelov vozil različnih verzij in faz. Pred kratkim je Skupina Renault spremenila svojo podobo blagovne znamke z namenom krepitve prepoznavnosti in moči z osredotočanjem na tri koncepte: »enostavnost, senzualnost in toplina« (Renault Groupe, 2016h). Znamka cilja na različne segmente porabnikov, odvisno od regije in posameznega modela vozila. Blagovno znamko Renault trži v razvitih državah kot znamko srednjega segmentnega razreda, v državah v razvoju pa vključuje tudi modele in različice, ki jih uvršča v nižje segmentne razrede (Ayala et al., 2014). V Sloveniji je na podlagi raziskave Trusted Brand, ki jo vsako leto izvaja podjetje Mediana, Renault v zadnjih letih ena od najbolj zaupanja vrednih blagovnih znamk v Sloveniji (Beširevič, 2016). Posebnost Renault strategije pa je sledenje premijski niši v segmentu modelov vozil Alpine in Initiale na francoskem trgu. Strategija nizkih cen v začetnih segmentnih razredih pa lahko deluje

negativno na percepcijo porabnikov glede kakovosti vozil. Zaradi tega skuša Skupina Renault uveljaviti ločene blagovne znamke za različne segmentne razrede vozil in s tem ogniti negativnemu cenovnemu vrednotenju pri dražjih vozilih (Ayala et al., 2014).

Blagovna znamka Dacia je zastopana v 44 državah v Evropi, Severni Afriki in mediteranskih državah. Dacia predstavlja regionalno blagovno znamko Skupine Renault, ki je svojo prepoznavnosti dobila z vpeljavo vozila Logan leta 2004 na osnovi poudarjanja značilnosti robustnost, enostavnost, zanesljivost in nizka cena. Blagovna znamka je bila ustvarjena leta 1966 v takrat državnem podjetju v Pitesti, Romunija, s prvim vozilom Renault 8, poznanim kot Dacia 1100, ter Renault 12, poznanim kot Dacia 1300. Renault je v letu 2004 postal večinski lastnik podjetja Pitesti in vpeljal na trg model Logan, namenjen za rastoče trge. Najbolj agresivno trženjsko politiko znamke Dacia Renault izvaja v Romuniji kot lokalnem trgu blagovne znamke, hitro rastočem trgu Severne Afrike ter zrelem trgu Nemčije (About us, 2016). Znamka cilja predvsem na države v razvoju ter evropske države z vozili v nižjih segmentnih razredih, začetki vozil so bili v Zahodni Evropi (Ayala et al., 2014). Glavna trga blagovne znamke sta Francija in Nemčija. Kot ločena blagovna znamka Skupine Renault tako predstavlja konkurenco blagovni znamki Renault, čeprav se v zunanji podobi Skupine Renault pojavlja vedno pod znamko Renault (Funaru & Funaru, 2011). Kot meni Antlejš Aleš je v Skupini Renault je namreč blagovna znamka Renault vedno v ospredju, za Dacio je strategija osnovna oziroma preprosta, preprosta je oprema, podoba vozila in tudi trženjsko komuniciranje sta občutno manjša (Antlejš, 2016). Za nižje segmentne razrede je značilno veliko število vozil in hitra rast trga. Navedena trženjska strategija Skupini omogoča finančno stabilnost tudi v primerih slabih prodajnih rezultatov vozil iz srednjih in višjih segmentnih razredov. Temeljš strategije je torej prodaja čim večje količine nizkocenovnih vozil iz nižjih segmentnih razredov, kar sicer ne prinaša ogromnih zaslužkov, vendar omogoča stabilne tržne deleže in tržno rast (Ayala et al., 2014). Antlejš Aleš in Tredan Eric sta v intervjuju navedla, da je na slovenskem in francoskem trgu Dacia znamka, ki pokriva nizkocenovne segmente na obeh trgih. Ponudba vozil je preprosta in manjša kot pri znamki Renault; podobno je pri opremljenosti. Oprema vseh Daciinih vozil je občutno manjša kot oprema Renaultovih, saj je slednje osnova za nizko ceno vseh Daciinih vozil. Razlika z znamko Renault ni v kakovosti delov in materialov, pač pa v opremljenosti vozil in preprostosti pri zunanji in notranji podobi (Antlejš, 2016; Tredan, 2016).

Ayala et al. (2014) so izvedli raziskavo o pripadnosti porabnikov blagovni znamki Renault in Volkswagen v Franciji. Temeljš blagovne znamke Renault za Francoze na podlagi raziskave predstavljajo električna vozila, varovanje okolja, nizka cena, prisotnost v avtomobilskem športu, mednarodno poslovanje, velike investicije v oglaševanje ter domača proizvodnja v Franciji. Skupina Renault v Franciji pridobiva med porabniki podobo okolju prijazne organizacije, ki z vpeljavo električnih vozil pridobiva ugled. K temu pripomore tudi dejstvo, da je Skupina Renault edino evropsko podjetje, ki vlaga v

recikliranje novih vozil. Blagovno znamko Renault porabniki povezujejo z nizkimi cenami vozil, saj so ravno manjša vozila iz segmentov A, B in C dosegla največje prodajne rezultate v Franciji. Značilnost, ki jo pogosto pripisujejo francoskim porabnikom, je domoljubnost, zato mnogim Renaultova vozila predstavljajo domačo znamko. Rezultati raziskave so še pokazali, da 20 % anketirancev ni prepoznalo logotipa Skupine Renault, 16 % anketirancem blagovna znamka nima posebnega pomena oziroma vrednosti. Šestnajst odstotkov anketirancev ima v lasti Renaultovo vozilo in le 2 % Volkswagen, pa so vseeno na vprašanje, katero vozilo bi kupili v prihodnje, odgovorili, da rajši Volkswagen (66 %), ki pa je trenutno zanje predrag. Glavni razlog nakupnega odločanja je bila v tem primeru nizka cena Renaultovih vozil, višjo kakovost pa pripisujejo vozilom Volkswagen.

Trženjski pristop se v pogledu blagovnih znamk v Franciji in Sloveniji ne razlikuje, slednje izhaja ponovno iz skupne usmeritve Skupine Renault, ki gradi podobo blagovnih znamk v vseh državah, zato osnovne ključne značilnosti blagovnih znamk ne prilagaja posameznim trgov. Nasprotno pa sta percepcija in vrednotenje blagovnih znamk v Sloveniji in Franciji lahko različni, vendar slednje ne spreminja zasnove in osnovnega koncepta obeh blagovnih znamk. Prilagajanje je bolj vidno na nižjih nivojih, na nivoju modelov in različicah vozil, opreme, cen ipd. V nadaljevanju bom zato analizirala prilagajanje na trgu Slovenije v primerjavi z domačim trgov Francije na nivoju elementov trženjskega spleta (izdelek, cena, distribucija in trženjsko komuniciranje), kjer Skupina Renault prilagaja trženjski pristop oziroma prepušča prilagajanje lokalni trženjski podružnici v Sloveniji.

8.4.3.4 Izdelek

Osnova izdelčne strategije Skupine Renault v Franciji in v Sloveniji je vozilo različnih modelov in blagovnih znamk z vsemi pripadajočimi storitvami. Celotna ponudba vozil zajema širok portfelj različnih osebnih vozil in opreme (Renault groupe, 2016b). Skupina Renault označuje svoja vozila z naslednjimi značilnostmi, sodobnost, cenovna dostopnost, udobnost, privlačen videz, varnost, kakovost in spoštovanje do okolja (Management Producties, b.l.).

Skupina Renault v Franciji in Sloveniji ponuja vozila dveh blagovnih znamk v več različicah osnovnih modelov osebnih vozil, in sicer: Renault Twingo, Renault Clio, Renault Captur, Renault Kangoo, Renault Megane, Renault Scenic, Renault Kadjar, Renault Talisman, Renault Espace, Renault Traffic, Renault Twizy, Renault Zoe, Renault Trafic, Renault Master, Dacia Sandero, Dacia Logan, Dacia Duster, Dacia Dokker, in Dacia Lodgy. Skupina Renault z lansiranjem novih modelov obstoječih vozil podaljšuje življenjski cikel vozila na trgu. Na francoskem trgu ponudba vsebuje še vozila za kampiranje Renault Trafic in Renault Master. Osnovna ponudba je v obeh državah razen vozil za kampiranje skoraj enaka, glavne razlike so predvsem v možnosti različic in kombinaciji posamezne opreme ter možnostih dodatne opreme (Véhicules Particuliers,

2016; Dacia modeli, 2016; Véhicules, 2016; Vozila Renault, 2016). V Franciji je namreč ponudba opreme v vozilih širša in bolj raznolika. Na francoskem trgu se običajno prodajajo vozila, ki so boljše opremljena kot vozila, prodana v Sloveniji. Pogosto že osnovno vozilo z osnovno opremo v Franciji vsebuje določeno opremo, ki je v Sloveniji obravnavana kot dodatna oprema in jo je treba doplačati (Antlej, 2016). V obeh državah Skupina Renault nudi možnost predelave vozil v posebne gospodarske namene kot npr. intervencijska in reševalna vozila, vozila za prevoz več oseb, vozila za gradbeništvo, vozila s podaljšano kabino in ploščadjo s spustnimi stranicami, ipd. (Véhicules Particuliers, 2016; Zanesljiv partner GRZS, 2016; Vozila Renault, 2016; Véhicules, 2016). Antlej Aleš je v intervjuju dodal, da Skupina Renault v zadnjem času širi ponudbo tudi v višjih segmentnih razredih, zato se tudi osnovni ponudbeni obseg širi. Modeli vozil se v Franciji in Sloveniji spremenijo ali zamenjajo na približno šest do osem let. V treh oziroma štirih letih po lansiranju modela vozila se opravi le oblikovna prenova vozila, ki zajema manjše spremembe zunanje in notranje podobe vozila, opreme in sistemov.

Diferenciacijo izdelka Skupina Renault gradi tudi s pomočjo zunanje podobe vozil in inovativnosti na tem področju. Od leta 2012 povečuje vlaganja na področju zunanje podobe in prenove vozil z začetkom z vozili v segmentih manjših avtomobilov in kasneje v ostalih segmentih. Cilj prenove Renault vozil je povečati zaupanje in lojalnost porabnika blagovni znamki, saj naj bi zunanja podoba vozil izražala »videz Renault«. Zunanja podoba vozila, ki podpira moč blagovne znamke, je večji in bolj podolgovat logotip Renaulta na sprednjem pokrovu vozila (Kassai, 2015). Izdelčni trženjski pristop Renaulta, predvsem v zadnjih letih, tako v Franciji in Sloveniji se tudi pri zunanji podobi osredotoča predvsem na graditvi pomena blagovnih znamk.

Skupina Renault ima enotno osnovno mednarodno ponudbo vozil in opreme. Izbor modelov vozil in opreme, ki se bo ponudilo na trgu Slovenije, opravijo v Renault Nissan Slovenija, na trgu Francije pa na sedežu Skupine Renault (Antlej, 2016). Trženjska podružnica se torej za svoj trg sama odloči katere modele in različice vozil in opremo bo lansirala in zanje izvedla postopke trženjskega komuniciranja, pogosto na osnovi ponudbe konkurence. Skupina Renault pri tem namreč izhaja iz predpostavke, da lokalne podružnice najbolj poznajo svoje trge, zato predstavljajo najboljše orodje za prilagajanje izdelčne ponudbe. Izbor modelov in različic vozil ter opreme je opravljen na podlagi poznavanja trga ter trženjskih raziskav (Antlej, 2016). Za francoski trg sicer obstaja nekaj specifičnih serij posameznih modelov vozil, vendar so slednje zelo redke. Skupina Renault namreč v osnovi sledi ideji oziroma nudi možnosti, da so vozila enaka ne glede na to, kjer se proizvajajo in prodajajo (Tredan, 2016).

Razlog za večjo stopnjo standardizacije ponudbe vozil v Franciji in Sloveniji je v zasnovi ponudbe vozil na način, da ustreza porabniku na več različnih trgih po svetu. Standardizacija je v največji meri tako prisotna pri proizvodnji modelov vozil, kot so

Renault Kwid, Renault Kadjar in Dacia Duster Oroch, saj si z Nissanom delijo za mednarodne trge zasnovane konstrukcijske zasnove. Skupina Renault se trudi proizvodnjo in ponudbo vozil oblikovati na način, ki bo zadovoljil potrebe in želje porabnikov na več različnih mednarodnih trgih. Renault temu prilagaja trženjsko strategijo in krepi blagovne znamke s ponudbo »pravih vozil na pravem mestu« (Kassai, 2015). Skupina Renault npr. vozilo Renault Kadjar imenuje »globalni avtomobil«, ki je bil oblikovan za globalne trge, s konceptom skupne platforme in modulov se proizvaja v več različnih državah po svetu (Renault Groupe, 2015a). Koncept skupnih platform je bil oblikovan za izdelavo cenejših vozil blagovne znamke Dacia v Evropi in Sredozemskem območju ter izdelavo vozil blagovne znamke Renault drugje po svetu (Renault Groupe, 2014a).

Posebnost ponudbe vozil v zadnjih letih predstavljajo električna vozila. Glavni ciljni trg Skupine Renault na področju novo vpeljanih električnih vozil je poleg Norveške tudi Francija (Antlej, 2016). Glede na zakonodajo na področju varovanja okolja je za Skupino Renault Francija postala pomembna za proizvodnjo električnih vozil, saj država želi spodbuditi menjavo vozil z dizelskim pogonom v Franciji za električna vozila in s tem iz prometa umakniti vozila starejša od trinajst let, ki nimajo filtrov za trde delce. V Franciji je namreč 80 % vozil na dizelski pogon (Renault Groupe, 2014b; Prebil, 2015). Tudi v Sloveniji se počasi spreminja regulativa na področju električnih vozil. Eko sklad nudi porabnikom subvencije, ki so lani znašale 2,5 milijona EUR. Kljub intenzivnemu trženju Renaulta na področju električnih vozil v Sloveniji med slovenskimi porabniki električna vozila še niso povsem sprejeta. Razlogi so poleg visoke cene za slovenske porabnike tudi v težavah zaradi slabe infrastrukture polnilnih vtičnic, ki so nestandardizirane. Sicer ima slovenski trg za Renaultova električna vozila dober potencial na račun kratkih razdalj med mesti v Sloveniji, ki jih lahko porabnik prevozi z enim polnjenjem električnega vozila. Renault v Sloveniji od leta 2015 do konca leta 2016 pričakuje najmanj 100 prodanih električnih vozil. Renaultov cilj, da bo cena električnih modelov vozil primerljiva z ostalimi vozili na račun pridobljenih subvencij pa bo uresničen (Komotar, 2015; Komotar, Korenjak & Merljak, 2011).

Del izdelčne strategije Skupine Renault predstavljajo tudi različne poprodajne storitve. V Sloveniji Skupina Renault za blagovno znamko Renault nudi garancijo v različnem časovnem obdobju glede na različne elemente vozila. Delo in popravila eno leto, nadomestni deli in konstrukcija vozila dve leti, barve tri leta (tovrstna garancija je enaka v 29 evropskih državah), rja dvanajst let (Avto Škafar, d. o. o., b.l.). Blagovna znamka Dacia poleg osnovne triletno garancije nudi možnost podaljšanja garancije do pet let za zamenjavo nadomestnih delov, servisno storitev in pomoč na cesti (Asp d.o.o., b.l.). Skupina Renault za blagovno znamko Renault v Franciji omogoča enake garancijske pogoje kot v Sloveniji, nudi le dodatno neomejeno garancijo na stekla, česar na slovenskem trgu ne omogoča (Garantie assurance et assistance, 2016). Za blagovno znamko Dacia pa Renault v Franciji nudi eno leto več pri podaljšani garanciji kot na

slovenskem trgu (Antlej, 2016). Renault za obe blagovni znamki vozil omejuje garancijo tudi na število prevoženih kilometrov in postavlja druge pogoje (La garantie Dacia, 2016). Antlej Aleš je v intervjuju povedal, da je trajanje garancije v Sloveniji in Franciji za obe znamki različno, saj garancijski pogoji izhajajo iz usmeritev trženjske strategije posameznega vozila glede zainteresiranosti po poprodajnih storitvah. Ker so porabniki znamke Dacia cenovno občutljivi, je temu primerna dalj časa trajajoča garancija hkrati pa spodbuja porabnike k ponovnemu nakupu. Tudi pri garancijskih pogojih Skupina Renault le ponudi opcije za posamezna vozila, odločitev o izbiri garancijskih pogojev pa je v trženjskih podružnicah v Sloveniji in Franciji, saj je tudi na tem področju prilagajanje na trgu Slovenije pomembna.

Osnovna politika vzdrževanja vozila, ki je vključeno v garancijsko dobo, usmeritev glede uporabe nadomestnih delov, postopkov, pristopa do porabnikov ter povezave med prodajo in servisom Skupina Renault v Franciji in Sloveniji standardizira zaradi narave izdelka, vendar le v obliki osnovnih usmeritev in pomoči (Skerbiš, 2016). Storitve servisa in vzdrževanja vozila je tesno povezana s konstrukcijo in oblikovanjem vozil Renault, zato standardizacija samega izdelka v obeh državah vpliva tudi na standardizacijo servisa in vzdrževanja. V zadnjih desetih letih so aktivnosti poprodajnih storitev v svetovni avtomobilski industriji doživele velike spremembe. Vodilni na trgih so postale neodvisne mehanične delavnice, lokalni servisi in specializirani prodajni centri, ki so ponekod deloma izrinili pooblaščen servise avtomobilskih proizvajalcev, tudi Renault. Poprodajne aktivnosti v Skupini Renault vseh državah, kjer prodaja vozila so vezane na življenjski cikel vozila, ki je ocenjen na deset let. V tem času vozilo večkrat zamenja lastnika ter opravi veliko vzdrževalnih in servisnih del. Pooblaščen Renaultovi servisi tudi v Franciji in Sloveniji običajno opravljajo storitve servisiranja vozil v približno prvih treh letih, dokler traja garancijska doba vozila. Tudi koordinacija, nadzor in trženje poprodajnih storitev se izvaja iz poslovne enote poprodaje na sedežu podjetja, izvajajo pa različne organizacije v državah, v katerih se vozila prodajajo. Skupna točka obeh držav, Francije in Slovenije, je izvedba poprodajnih storitev v prodajno servisni mreži Renault (Dogu, 2016).

Ključne strateške usmeritve poprodajnih storitev Renault so ustrezna prilagojena cenovna politika, ki upošteva vrednost vozil, uporaba znamke nadomestnih delov Renault Motrio, transverzalne ekipe strokovnjakov, vlaganja v mednarodni razvoj poprodaje, ustrezna komunikacija s porabnikom, posebna poprodajna strategija znamke Dacia, program Boost-R za krepitev zvestobe porabnikov, pomen dodatne opreme (Dogu, 2016), tesna povezanost postopkov prodaje in servisa vozil (Skerbiš, 2016), povratne informacije in komunikacija med storitvami, uporaba nadomestnih vozil, garancijski pogoji novih nadomestnih delov, čas servisa vozila in dodatne ugodnosti v klubu zvestobe Moj Renault (Moje storitve, 2016).

Poleg garancijskih pogojev in servisnih storitev Skupina Renault nudi druge storitve, ki so povezane z vozili, kot je npr. možnost najema vozil le francoskemu trgu, na trgu Slovenije in Francije nudi asistenco na cesti ter druge poprodajne storitve (Renault Rent, 2016; Moje storitve, 2016).

Izdelčna strategija vozil Skupine Renault se z leti spreminja predvsem v smer širjenja opreme vozila, ki se označi kot osnovno vozilo. Tako porabniki z nakupom osnovnega modela dobijo več dodatne opreme, ki je bila do sedaj dodatno obračunana in zato nepriljubljena pri porabnikih, ki si želijo dobiti čim več za enotno ceno. V Franciji je tako Renault Clio, ki je sledil navedeni strategiji, zadnjih šest let najbolj prodajan model vozila na trgu (Renault Group, 2016b).

Posebnost prilagajanja izdelka v avtomobilski industriji je v večjem pomenu prilagajanja vozil posameznemu porabniku kot prilagajanja celotnemu posameznemu trgu. Množično prilagajanje proizvodnje potrebam in preferencam posameznega porabnika Skupina Renault izvaja s t. i. konfiguratorjem vozil. Preko spletne aplikacije lahko vsak porabnik tudi v Franciji in Sloveniji po svojih željah sam sestavi vozilo in tako že preko spleta pridobi osnovno informacijo o ceni izbranega vozila in naroči testno vožnjo v najbližjem prodajnem centru (Configureur Renault, 2016; Konfigurator, 2016). Konfigurator vsebuje vse elemente ponudbe kot so barva, model in različica vozila, vse oblike dodatne opreme, paketne ponudbe in akcije, moč in vrsto motorja, vrsto goriva ipd. (Konfigurator, 2016). V spletnem konfiguratorju pa bi v obeh državah zelo redko našli isti model vozila z isto opremo in paketnimi pogoji (Antlej, 2016).

Izdelčna strategija Skupine Renault v Sloveniji in Franciji je standardizirana le do mere osnovnih usmeritev in osnovne ponudbene opcije, ki so lahko na voljo na obeh trgih, saj na podlagi navedenega ponudbo vozil prilagaja potrebam trga Slovenije v primerjavi s trgom Francije, vendar je tendenca po čim večji standardizaciji še vedno opazna na področju financiranja vozil, spletnega konfiguratorja, zunanje podobe vozil ipd. Dejstvo, da odločitev o sami izbiri izdelčne ponudbe za posamezni trg prepušča lokalnim trženjskim podružnicah, pa nakazuje na zavedanje razlik med obema trgoma in pomembnost prilagajanja izdelčne strategije.

8.4.3.5 Cena

Strateška cenovna politika Skupine Renault izvira iz strateških usmeritev celotne organizacije, ki se naslanja predvsem na ohranitev in povečanje tržnega deleža na določenem trgu. Naslednji cilj določanja cen je maksimizacija profita na določeno vozilo. Pogosto se za vozila v srednjih in višjih segmentnih razredih ne skuša postaviti na najnižjo možno ceno, ampak si prizadeva z diferenciacijo upravičiti višjo ceno teh vozil (Cieslewicz & Roger, 2015). Cena se oblikuje tudi glede na ugled blagovne znamke in

modela. Prednost imajo modeli vozil, ki povečujejo poslovne prihodke ter dobiček po enoti. Cenovna politika sledi ideji optimizacije razlike v ceni glede na konkurenco z ovrednotenjem opreme vozila. Zato so cene enakih vozil v Sloveniji in Franciji lahko različne. Osnova za določanje cen je lastna cena proizvedenega vozila ter številni parametri kot npr. konkurenca, različice vozil, najbolj prodajana oprema vozila, ambicije glede količin in podobe znamke v Sloveniji in Franciji. Razlike v ceni istih vozil v Sloveniji in Franciji pa nastanejo tudi zaradi različne davčne politike držav, stroškov logistike in skladiščenja, predvsem pa različne cene konkurenčnih vozil v istih segmentnih razredih (Cieslewicz & Roger, 2015; Renault Nissan Slovenija, 2016; Antlej, 2016). Antlej Aleš je še v intervjuju povedal, da za določanje cen na osnovi konkurenčnih cen v istih segmentih razredih za posamezno vozilo v Skupini Renault uporabljajo program Jato, ki zajema določanje cen na podlagi določenega vrednotenjskega sistema za posamezno opremo, programe ipd. Tovrstna usmeritev glede uporabe programa za cenovno pozicioniranje vozil med konkurenco je del osnovnih usmeritev in navodil v celotni Skupini Renault. Ker so cene konkurenčnih vozil na trgu Slovenije in Francije različne, je v tem primeru cenovno prilagajanje veliko tudi na račun različnega tržnega deleža na posameznem trgu. Višji tržni delež namreč omogoča večjo neodvisnost pri postavitvi končnih cen Renault in Dacia vozil v obeh državah. Sistem cenovnega prilagajanja v Sloveniji v primerjavi z domačim trgom Francije se preverja mesečno, cene pa se spreminjajo po potrebi, predvsem s popusti in akcijami, ki so določene iz finančnih sredstev za trženjsko komuniciranje.

Strošek vozila, kot so zavarovanje, davki, gorivo ter stroški vzdrževanja, so v Franciji izmed najvišjih v EU. Na splošno so v Franciji relativno visoke cene vozil, pogosto Francozi kupujejo vsaj za 20 % ugodnejša vozila v Belgiji ali Portugalski (Buying a Car. How to buy a new or used car in France, 2016). Cene vozil v Franciji so tudi 30 % dražje od cen vozil v Sloveniji (Antlej, 2016). Občasno Francija omogoča subvencije porabnikom za nakup novih vozil, ki znaša od 200 EUR do 7.000 EUR, vendar lahko subvencija predstavlja le 30 % cene vozila (Buying a Car. How to buy a new or used car in France, 2016).

Posebnost cenovne strategije blagovne znamke Dacia je osredotočenost predvsem na ohranjanje cen vozil na najnižji možni ravni. Cena se sicer spreminja z dodajanjem opreme in spremembo različice vozila, vendar je v osnovi strategija nizke cene pripravljena za osnovno različico vozil (Funaru & Funaru, 2011).

Postopek določanja cen v Skupini Renault obsega sodelovanje med direkcijo za marketing in načrte na sedežu in podružnicami v različnih državah oziroma regijah po svetu. Taka politika zajema tudi sistem določanja cen za slovenski in francoski trg. Sistem je centraliziran in koordiniran iz sedeža, vendar izvajajo pobudo za opredelitev cene običajno podružnice. Svetovalci za določanje cen vozil za fizične porabnike opozarjajo in usmerjajo

Sedež Skupine Renault v Franciji in Renault Nissan Slovenija pri določanju cene vseh vozil, ki so v ponudbi. Svetovalci tudi svetujejo vsem oddelkom za prodajo in trženje, ki pokrivajo posamezne regije. Renault Nissan Slovenija posamezni program za slovenski trg pošlje v potrditev v oddelk za prodajo in trženje regije Evropa. Trikrat letno se v glavnem oddelku preveri cene vozil na vseh glavnih trgih in s tem preveri skladnost s strateškimi cilji celotne Skupine Renault (Cieslewicz & Roger, 2015). Kot je povedal Antlejš Aleš Skupina Renault določa osnovno politiko postavitve cen za posamezna vozila, vendar končno ceno za trg Slovenije in Francije določata trženjski podružnici. Znotraj posamezne servisno prodajne mreže v Sloveniji in Franciji bi se naj prodajala vozila po istih cenah, določenih s strani trženjskih podružnic Skupine Renault, vendar pogosto prihaja do nelojalne konkurence med posameznimi prodajno servisnimi centri, ki znižujejo cene vozil na račun svojega pribitka.

Na nivoju celotne Skupine Renault se tako določajo tudi različne akcije in popusti, vezani na ponudbo vozil v določenem obdobju, običajno vezano na eno regijo. Pogosto določene akcije in popusti izhajajo iz same proizvodnje vozil in dobave nadomestnih delov ali pa so vezani na zalogo vozil in nadomestnih delov (Skerbiš, 2016). Skupina Renault vsem prodajno servisnim enotam nudi redne popuste za vsako prodano vozilo, bonuse za doseganje načrtov ter nagradne igre s katerimi spodbuja zavzetost prodajalcev k prodaji in s tem vpliva na končno prodajno ceno vozil (Antlejš, 2016; Skerbiš, 2016).

Pri pregledu nekaterih modelov vozil na podlagi konfiguratorja na spletnih straneh Renaulta v Sloveniji in Franciji sem ugotovila, da je cenovni razpon istega vozila lahko zelo širok. Eno vozilo ima namreč lahko več možnosti različic in modelov, različno osnovno in dodatno opremo ter spremljajočih se akcij in morebitnih popustov, ki so vezani izključno na nakup določenega vozila ali celo modela vozila. V osnovnih navedbah cene se vedno pojavlja le osnovna cena, brez dodatne opreme in morebitnih različic. Poleg možnosti popustov in trenutnih akcij je cena odvisna tudi od določenih paketnih možnosti različic vozil, dodatne opreme ali možnosti financiranja kot npr. dodatni popust pri izboru Renault financiranja (Skerbiš, 2016; Konfigurator, 2016; Configureur Renault, 2016). Razlika v ceni istega modela vozila je lahko tudi 100 %, na račun vseh možnih variacij modelov, različic, opreme, ipd. (Skerbiš, 2016).

Vpliv na prilagajanje cen trgu Slovenije v primerjavi z domačim trgom Francije ima tudi kreditna politika. V Franciji so tovrstne storitve Renaultovega financiranja podobne kot v Sloveniji, možen je nakup vozila preko finančnega lizinga ali kredita (*Financement et services bancaires*, 2016; *Financiranje in zavarovanje*, 2016). Financiranje nakupa v Franciji in po novem tudi v Sloveniji omogoča podružnica Skupine Renault na finančnem področju, RCI banka (Antlejš, 2016). Banka nudi storitve v 36 državah. Francoska podružnica DIAC (fr. *Diffusion Industrielle et Automobile par le Crédit*) in slovenska podružnica RCI banka Slovenija (angl. *Renault Crédit International*, v nadaljevanju RCI)

nudita vse možnosti financiranja in zavarovanja nakupa novih in rabljenih vozil znotraj pooblaščen servisno prodajne mreže blagovnih znamk vozil Renault in Dacia (RCI bank, b.l.). V Sloveniji je možnost finančnega kredita pred odprtjem podružnice RCI omogočala Hypo Alpe-Adria-Bank ter družba Hype leasing (Skerbiš, 2016). Skupina Renault v Franciji nudi tudi storitve najema vozil tudi z možnostjo nakupa ter možnost nakupa vozil preko modre kartice Viza Renault (fr. *Carte Bleue Visa Renault*) (Financement et services bancaires, 2016). Možnosti financiranja v Evropi prilagaja le v opcijah sodelovanja z lokalnimi podružnicami bank, sicer pa so možnosti financiranja omogočene v vseh evropskih državah, v katerih je Skupina Renault prisotna preko RCI banke. Zaradi tega je stopnja prilagajanja slovenskemu trgu v primerjavi z domačim trgom Francije določena le z zagotavljanjem istih pogojev in standardiziranih postopkov nakupa vozila za nova in rabljena vozila znotraj pooblaščenih mrež prodajnih servisno centrov.

Z odprtjem nove podružnice RCI banke v Sloveniji je Skupina Renault sistem finančnih kreditov za nakup vozil v Sloveniji poenotila s skupnim sistemom financiranja nakupa vozil. Enotna banka za oba trga pa je element cenovne politike, ki zagotavlja določeno stopnjo standardizacije trženjskega pristopa. Vendar ravno obstoj banke RCI banke omogoča večje prilagajanje razmeram in kupni moči porabnikov v Sloveniji v primerjavi s Francijo (Antlejš, 2016). Končne cene vozil so prilagojene razmeram na trgu Slovenije, zato je stopnja prilagajanja zelo visoka. Glede na finančno sporobnost porabnikov na trgu omogočajo in prilagajajo možnosti financiranja nakupa.

8.4.3.6 Distribucija

Naslednji element trženjskega spleta Skupine Renault je distribucija oziroma zaradi pomembnosti stika s porabniki za analizo najpomembnejši del, prodajno servisna mreža.

Celotna prodajna mreža Skupine Renault je sestavljena iz osnovne prodajne mreže Renault (angl. *Renault Retail Groupe*, v nadaljevanju RRG), ki vsebuje pooblaščen in ostala prodajno servisna mesta ter sekundarne mreže pogodbenih agencij in ostalih prodajnih mest, ki prodajajo vozila Skupine. RRG je podružnica Skupine Renault, ki izvaja vse trženjske in prodajne funkcije v 13 državah (vključno s Francijo) za vse blagovne znamke Skupine Renault in združuje 209 prodajno servisnih enot po svetu (Renault Groupe, 2015b; Renault Groupe, 2015a). Glavne dejavnosti RRG so prodaja novih, rabljenih vozil in drugih storitev (najem vozil, finančni paketi, zavarovanja ipd.) ter poprodajne aktivnosti, kot so prodaja nadomestnih delov ter vzdrževanje in servis vozil (Renault Groupe, 2015b). V Franciji je skoraj v vsakem večjem mestu prisotna vsaj ena od oblik prodajnih enot in serviserjev, servis je dostopen na manj kot 20 km, kar velja za eno od pomembnih prednosti francoske prodajno servisne mreže Renault (Antlejš, 2016). Glede na število distributerjev Skupine Renault po svetu glede na različne regije ima Francija skoraj največje število distributerjev (Renault Groupe, 2016b), saj je Francozom bližina prodajno

servisne enote zelo pomembna. Tako kompleksna in razvejana prodajno servisna mreža Renault je bila namreč oblikovana že preden je francoski trg postal najpomembnejši za celotno Skupino Renault (Guillaume, 2016). Francija kot lokalni in Renaultov največji trg ima namreč kar 4.373 distributerjev na različnih lokacijah po državi. Število je skoraj primerljivo številu vseh ostalih distributerjev v Evropi, kar je razvidno iz tabele 3. Tudi proizvajalci znamk Peugeot-Citroën, Audi-Volkswagen, Fiat, Ford, Mercedes in Opel imajo široko mrežo prodajnih in servisnih enot po celotni Franciji, medtem ko je distributerje ostalih znamk zelo težko najti. V osnovno prodajno mrežo slovenska prodajna mesta niso vključena, v Franciji pa je prisotnih 685 prodajnih mest iz osnovne in 3.688 iz sekundarne prodajne mreže (Renault Groupe, 2014a; Renault Groupe, 2015a; Buying a Car. How to buy a new or used car in France, 2016).

Tabela 5 predstavlja število prodajno servisnih enot glede na regijsko opredelitev v Skupini Renault. Največje število enot ima regija Evropa, od tega glede na velikost, Francija. Sledijo regije, Afrika, Bližnji vzhod in Indija, najmanj enot pa je v regiji Azija – Pacifik.

Tabela 5: Število prodajno servisnih enot Skupine Renault po regijah

Regija	Število prodajno servisnih enot
Azija – Pacifik	313
Afrika, Bližnji vzhod, Indija	1.076
Amerika	995
Eurazija	526
Evropa brez Francije	4.833
Francija	4.373
Skupaj	12.116

Vir: Renault Groupe, Drive the change. 2014 Annual report Renault, 2014, str. 11, slika 1.

V Sloveniji je 46 pooblaščenih koncesionarjev (osnovna mreža) ali agentov (sekundarna mreža) Renault, ki se razlikujejo glede na vrsto storitev, ki jih ponujajo, in sicer prodaja električnih vozil (6), prodaja novih (31) in rabljenih vozil (33), mehanična delavnica (37) in pro center (7) (Prodajno servisna mreža, 2016). Prodajno servisni centri pooblaščenih koncesionarjev po Sloveniji morajo izpolnjevati pogoje in standarde glede zagotavljanja prodajnih in poprodajnih storitev. Koncesionarji od Renault Nissan Slovenije posredujejo nadomestne dele prodajnim agentom v sekundarni mreži, ki izvajajo predvsem servis in prodajo nadomestnih delov (Skerbiš, 2016).

Skupina Renault je z ustanovitvijo podružnice RRG začela s standardizacijo prodajno servisne mreže. Prilagoditev strategije distribucije trgu Francije je v tem pogledu manj, saj z organizacijo tako velike prodajno servisne mreže, ki deluje na mednarodni ravni, prispeva le k večji standardizaciji. Zaenkrat kot pravi Antlejš Aleš zaradi majhnega trga

prodajno servisna mreža v Sloveniji še ni vključena v standardiziran sistem Skupine Renault in deluje pod vodstvom Renault Nissan Slovenija. Nasprotno pa je del standardizacije postavitve in izgled posameznega prodajnega servisnega centra, saj so na tem področju zelo podrobna navodila s strani Skupine Renault in prispevajo k dejstvu, da so predvsem nove prodajno servisne enote v Sloveniji in Franciji zelo podobne. Skerbiš Grega je povedal, da Skupina Renault za doseganje enotne prodajno servisne enote po svetu oblikuje stroge standarde na področju zunanje in notranje podobe prodajnega salona, postavitve razstavnih vozil, organizacije prostora, prodajnih okenc, postavitve logotipov, sloganov, multimedijskih zaslonov, panojev ipd.

Glavna prilagoditev prodajne mreže slovenskemu trgu je njena velikost, ki ustreza številu mest in skrbi za ustrezno pokritost celotnega območja. Statistično poenostavljeno, gledano v Sloveniji ena prodajna enota pokriva skoraj 45.000 prebivalcev, v Franciji pa približno 15.000 prebivalcev (Prodajno servisna mreža, 2016; Renault Groupe, 2014a). Dostopnost prodajnih enot v Franciji kaže na pomembnost domačega trga Francije za Skupino Renault. Ena prodajna enota največjega konkurenta Skupine Peugeot Citroën pokriva v Franciji približno 16.800 prebivalcev (Garage, 2016), v Sloveniji pa približno 325.120 prebivalcev (Citroën Slovenija, 2016; Poišči prodajalca, 2016).

8.4.3.7 Trženjsko komuniciranje

Zadnji element trženjskega spleta Skupine Renault, ki je predmet analize prilagajanja trgu Slovenije v primerjavi s trgom Francije je trženjsko komuniciranje. Na nivoju Skupine Renault so določene ključne smernice in navodila na vseh področjih trženjskega komuniciranja.

Skupne točke pristopov v Franciji in Sloveniji so predvsem v izboru oblik trženjskega komuniciranja na globalni in lokalni ravni. Pogosto uporabljeni so televizijsko oglaševanje, radio, promocijski panoji, časopisi, revije in ostale tiskane publikacije, kino dvorane, spletno oglaševanje vključno s socialnimi omrežji, predstavitvene kampanje ob lansiranju novih modelov vozil, programi zvestobe (Moj Renault), neposredno trženje in osebno trženje v prodajnih salonih, kampanje zaposlovanja, sponzorstva ipd. Ob lansiranju novega vozila na trg je ta predstavljen na različnih avtomobilskih sejmi. Renault je vsako leto prisoten na avtomobilskem sejmu v Ženevi, vsako vozilo pa se prvič predstavi v avtomobilskem salonu v Parizu, Frankfurtu, ipd. (Marketing Orientation With In The Renault Company Marketing, 2016).

Pospeševanje prodaje, neposredno trženje in oglaševanje posamezne prodajne akcije na lokalnih ravneh izvaja prodajno osebje v lokalno pristojnih pooblaščenih prodajno servisnih centrih (Antlejš, 2016; Skerbiš, 2016). Prodajno servisne enote lahko uporabljajo elemente trženjskega komuniciranja ob predhodni potrditvi le na lokalni ravni v svoji

pristojnosti (Antlej, 2016). Kot meni Skerbiš Grega so najpomembnejše oblike pospeševanja prodaje v prodajno servisni mreži Skupine Renault možnost testnih voženj vozil, akcijski paketi, akcije in popusti, drobna darila z logotipi in slogani Skupine Renault, nagradne igre, razstavljanje vozil v salonih, tiskane brošure ter katalogi in letaki.

Kot je v intervjuju povedal Skerbiš Grega je osebna prodaja v Skupini Renault za obe blagovni znamki vozil v pristojnosti prodajno servisne mreže v Sloveniji in Franciji. Osnovne usmeritve in strategija osebne prodaje je določena na nivoju celotne Skupine Renault, izvajanje pa prepuščeno prodajnemu osebju v mreži. Trženjski podružnici v obeh državah skrbita tudi za organizacijo izobraževanj za prodajno osebje v prodajno servisnih enotah. Poleg prodajnega pristopa v prodajalnah in salonih vozil, sem uvrščamo tudi v Skupini Renault imenovane »mailinge«, pošiljanje e-pošte vsem porabnikom v podatkovni bazi. Renault pogosto uporablja tudi različne akcijske prodaje vozil s cenovnimi popusti ali brezplačnimi storitvami in dodatno opremo.

Na področju lokalnega pospeševanja prodaje, neposrednega trženja, oglaševanja posameznih prodajnih akcij in popustov ter osebne prodaje v okviru prodajno servisne mreže v Sloveniji in Franciji je standardizirano le v obliki osnovnih navodil in usmeritev ter v obliki sistema načrtovanja in potrjevanja, sicer pa je v celoti prilagojeno potrebam obeh trgov in celo potrebam lokalnih področij, ki jih pokrivajo določene prodajno servisne enote.

Intenziteta trženjskega komuniciranja je v Skupini Renault vezana na fazo modela vozila v življenjskem ciklu. V začetni fazi, ko se nov model vozila lansira na trg, so elementi trženjskega komuniciranja zelo intenzivni. V naslednjih fazah življenjskega cikla modela vozila se intenziteta oglaševanja in pospeševanja prodaje zmanjšuje (Antlej, 2016; Renault Nissan Slovenija, 2016; Skerbiš, 2016). Gradivo komunikacije splošne narave (angl. *Above the line*, v nadaljevanju ATL komunikacija) je pripravljena za več držav, zato tudi za Slovenijo in Francijo. V tem pogledu ni bistvenih razlik v intenziteti pripravljenih oglasov v začetnih fazah življenjskega cikla novega modela vozila v Franciji in Sloveniji, odločitev o izbiri in predvajanju oglasov pa je v pristojnosti trženjskih podružnic v obeh državah (Antlej, 2016).

Pomemben del strategije trženjskega komuniciranja Skupine Renault je tudi mednarodno in lokalno sponzorstvo na različnih področjih. Skupina Renault že od leta 1898 sodeluje v avtomobilskem športu Formula Ena ter ostalih tekmovalnih programih na dirkališčih in na reliju. Formula Ena predstavlja eno najpomembnejših sponzorstev Skupine Renault. Namen sponzorstva in udeležbe v avtomobilskem športu je promocija blagovne znamke in s tem predstavitev tehnološke značilnosti vseh modelov vozil Renault (Avtocenter Krašna, 2016; Renault Groupe, 2015a). Skupina Renault je podpisala sponzorsko pogodbo s fundacijo Ellen MacArthur na področju ekologije, Electronic Arts na področju video iger,

filmskim festivalom Deauville American, ipd. (Marketing Orientation With In The Renault Company Marketing, 2016). Poleg sponzorstev na globalni ravni Skupina Renault velik del trženjskega pristopa na področju sponzorstva prilagaja trgu Slovenije v primerjavi s trgom Francije. Tako kot velik delež trženjskih taktik, se o sponzorstvu odločajo v trženjskih podružnicah v Sloveniji in Franciji ob potrditvi centralnih oddelkov v Franciji. Trženjske podružnice se same odločijo, kateri lokalni dogodki, športi in znane osebnosti so zanimivi za podjetje (Antlej, 2016).

Odnosi z javnostjo v Skupini Renault temeljijo na doseganju pozitivne podobe blagovnih znamk, tako v Sloveniji in Franciji. V Franciji sedež Skupine Renault, v Sloveniji pa je skrb za odnose z javnostjo v pristojnosti podjetja Renault Nissan Slovenija, ki pogosto sodeluje v različnih predstavitev in sponzorstvu pri dogodkih in projektih predvsem na kulturnem področju. Znan je projekt varnosti otrok v prometu, kjer Renault skrbi za doseganje ugleda varnosti Renaultovih vozil (Renault Nissan Slovenija, 2016).

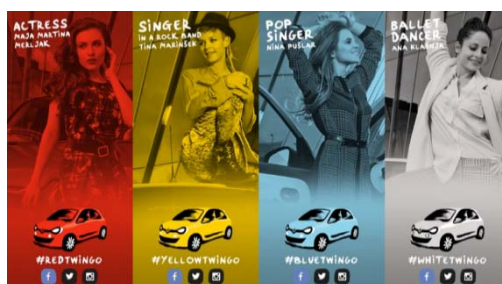
Ena od močno standardiziranih oblik trženjskega komuniciranja so tiskane brošure, ki so na voljo v prodajno servisnih centrih. Skupina Renault je vzpostavila projekt, ki je centraliziran in koordiniran na nivoju Skupine. Predstavlja program, ki se prilagaja 19 različnim državam, v katerih so prisotne prodajno servisne enote, vključno s Francijo in Slovenijo. Spletni sistem je namenjen za komunikacijo med sedežem in pooblaščenim prodajno servisnim centrom ter oglaševalskimi agencijami in temelji na tiskanem založništvu in multimediji. Predstavlja enotno oblikovane in posredovane tiskane brošure, ki jih pooblaščen prodajni servis namesti na prodajne mize in pulte. Skupina omogoča tudi različna izobraževanja, kjer lahko zaposleni iz prodajno servisnih centrov in drugih organizacij aktivno sodelujejo pri pripravi gradiv. Pooblaščen prodajno servisni centri v Franciji in Sloveniji imajo sicer v spletni aplikaciji možnost, da prilagodijo osnovno vsebino, tekst in slike ter izbirajo med vsebinami, ki ustrezajo njihovem trgu. Kljub temu da je gradivo centralizirano in v osnovi enotno, se prilagaja tudi slovenskemu trgu, saj je vse gradivo prevedeno tudi v slovenski jezik, osnovni jezik pa je francoski (Diadeis, 2016).

Oglaševanje v Skupini Renault tako v Sloveniji kot Franciji je najpogostejše vezano na pripravo oglasov ali celotne oglaševalske kampanje na nivoju skupine vozil ali posameznega novega modela vozila, manj pa na nivoju blagovne znamke. Oglasi ATL oglaševanja za slovenski in francoski trg so večinoma pripravljeni centralno v Skupini Renault in niso v pristojnosti trženjskih podružnic v Sloveniji in Franciji. ATL oglaševanje se nanaša na splošno oglaševanje na internetu, radiu, televiziji, spletu in ostalih medijih. Gradivo je nato na voljo v trženjskih podružnicah v obeh državah, ki oglase v določeni meri prilagodijo obema trgoma. Izjema so le radijski oglasi, ki jih podružnice oblikujejo same. Zaradi podobnosti v trženjskem pristopu se pogosto ob lansiranju novih modelov vozil ali zunanjih prenovi gradiva oglasov, oblikovana za francoski trg, relativno malo prilagodijo za slovenski trg; potrebni so namreč le prevodi in manjše prilagoditve vsebine,

ki jih lahko pripravi agencija Publicis ali pa jo pripravi trženjska podružnica sama. ATL oglaševanje je visoko standardiziran del trženjskega pristopa, predvsem zaradi stroškovnih razlogov, avtorskih pravic in podobnosti trgov. Gradivo za oglaševanje bolj specifične narave (angl. *Below the line*, v nadaljevanju BTL aktivacija) pa je sicer v okviru stroškovnih omejitev in osnovnih navodil v pristojnosti obeh trženjskih podružnic v Sloveniji in Franciji. BTL aktivacija se nanaša na posamezne oglaševalske kampanije (Antlej, 2016). Za izmenjavo izkušenj na področju oglaševanja so na nivoju Skupine Renault organizirana srečanja, kjer različne države predstavijo oglaševanje na nivoju BTL aktivacije. Na splošno velja, da se oglasi, pripravljeni za slovenski trg, uporabijo le v Sloveniji in morda še kakšen trg znotraj oddelka Adriatic (Antlej, 2016).

Slika prikazuje primer oglasa na socialnih omrežjih in spletu, pripravljen za slovenski trg. Podjetje Renault Nissan Slovenija je naročil oglas, ki se navezuje specifično na celotno oglaševalsko kampanjo novega Renault twinga v Sloveniji in cilja na mlade porabnike, ki živijo v mestih v Sloveniji. Temelji na igri t. i. »Twingogospodične«, ki se jih spremlja tudi na socialnih omrežjih. Igre vsebujejo več različnih dogodkov, ki vključujejo vožnje po mestu, različne teste vozila iz vidika parkiranja, polnjenja prtljažnika, ipd. Igre in vožnje po mestu vodijo štiri znane Slovenke, ki promovirajo vozilo v medijih in socialnih omrežjih. Oglas ni bil predvajan v Franciji. Po mnenju naročnika je bila kampanja uspešna, dobila je tudi nekaj nagrad na različnih oglaševalskih festivalih (Publicis slovenija, b.l.). Slika 3 prikazuje oglas v angleškem jeziku le zaradi potreb poročanja v nadrejene oddelke v Franciji, sicer je bil oglas v slovenščini (Antlej, 2016).

Slika 3: Oglas iz oglaševalske kampanije Renault Twinga



Vir: Publicis Slovenija, Renault, Twingogospodične: urbana igra, ki je prevzela mesta, b.l.

Slika 4 prikazuje oglas naročnika Renault Nissan Slovenija, ki je namenjen predvsem za tiskane medije in promocijske panoje v Sloveniji, oglašuje pa dodatno opremo na voljo Renaultovim vozilom Renault Visio sistem zaznavanja in opozarjanja na vožnjo izven cestišča. Oglas je dobil zlato odličje na slovenskem oglaševalskem festivalu in nominacijo na Klubu umetniških direktorjev Evrope (angl. *Art Directors Club of Europe – ADC*E*) (Publicis slovenija, b.l.).

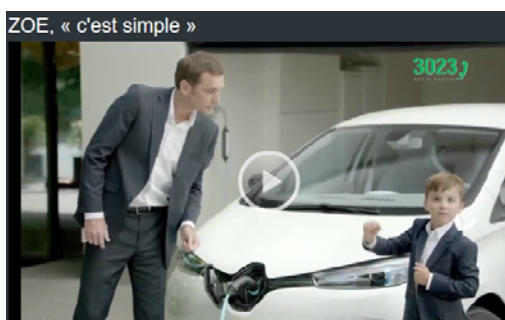
Slika 4: Oglas za Renault Visio sistem v letu 2015



Vir: Publicis Slovenija, Renault, Ne prečkaj črte, b.l.

Trženjski pristop v Franciji se osredotoča na pomen Renaulta francoskim porabnikom kot domači blagovni znamki in poudarku Renault vozil kot domačih vozil. Renault oglaševanje v medijih izraža in se navezuje na francosko prebivalstvo. Skupina Renault je v Franciji eden največjih oglaševalcev v državi. V letu 2013 je namreč investirala 412,1 milijona EUR v vse oblike oglaševanja za francoski trg (Redon, 2014). Skupina Renault predvsem v televizijskem oglaševanju poudarja lokalnost in domačnost blagovne znamke Renault na francoskem trgu, kjer se pogosto Francoze označuje za domoljubne porabnike (Ayala et al., 2014). Tako v Franciji kot Sloveniji so najpogostejše uporabljeni mediji, televizija, radio, internet, tiskani mediji in kinodvorana (Marketing Orientation With In The Renault Company Marketing, 2016). Skupina Renault je v Franciji v lanskem letu naročila spletni oglas, ki je bil predvajan v francoskem jeziku in namenjen le za francoski trg. Slika 5 tako oglašuje električno vozilo Renault Zoe.

Slika 5: Oglas, predvajan v Franciji v letu 2015

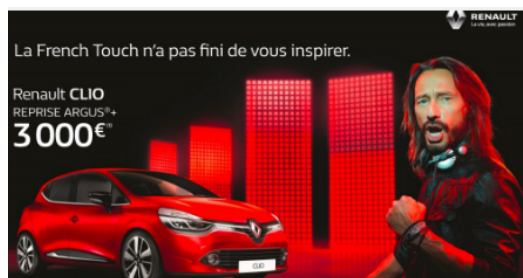


Vir: Publicis Conseil Paris, ZOE, »c'est simple«, 2015

Slika 6 prikazuje oglas za Renault Clio s pomočjo znane osebnosti, namenjen za splet, socialna omrežja in tiskane medije v Franciji. Oglas je del celotne oglaševalske kampanje izvajalca Publicis Francija za novega Renault Clio in celotne blagovne znamke Renault v Franciji, imenovane »Francoski dotik« (fr. *La French Touch*). Oglaševalska kampanja je

pripravljena z udeležbo znanih oseb iz Francije, s katerimi je Skupina Renault podpisala enoletno pogodbo za namene globalnega oglaševanja blagovne znamke Renault in je bila namenjena le za francoski trg, z izjemo sinhronizacije za trg Brazilije med svetovnim nogometnim pokalom (Marjorie, 2016).

Slika 6: Oglas v Franciji



Vir: Marjorie, Bob Sinclar est-il un bon ambassadeur de marque?, 2016, slika 5.

V Franciji in Sloveniji je glede na investicije v oglaševanje še najbolj uporabljena oblika televizijsko oglaševanje (Biščak, 2014). Na ravni Skupine Renault predstavlja televizijsko oglaševanje približno 65 % vseh oglaševalskih medijev (Marketing Orientation With In The Renault Company Marketing, 2016). Skupina Renault je v letu 2010 pričela s predvajanjem samostojnega televizijskega kanala v Franciji in Veliki Britaniji, imenovanega Renault TV. Televizijski kanal predvaja vse predstavitve Renaultovih vozil, novice in zabavne vsebine. Glavni namen televizijskega kanala je podpora blagovnim znamkam in s tem povečanje ugleda. Pogoste so tudi predstavitve zgodovine razvoja določenih modelov. Skupina Renault je pričela s predvajanjem Renault TV z oceno 30 milijonov potencialnih gledalcev (Renault Groupe, 2010). Televizijski kanal se predvaja samo v Franciji in Veliki Britaniji.

Področje oglaševanja je oblika trženjskega komuniciranja, ki je po eni strani močno standardizirana in se v manjši meri prilagaja trgu Slovenije glede na domači francoski trg, predvsem na področju ATL komunikacije. Po drugi strani pa je prilagajanje trgu Slovenije precejšnje na področju BTL komunikacije, ki so po pregledu oglasov na straneh Publicis Francija in Slovenija zelo pogoste. Ker je oglaševanje pomemben element celotne strategije novega vozila ob lansiranju, je potreba po standardizaciji oglaševanja razumljiva, hkrati pa zahteva določeno stopnjo prilagoditve slovenskemu trgu.

V zadnjih letih je v Skupini Renault pomembno področje trženja, digitalno trženje, ki zajema programske rešitve za spletno in mobilno naročanje, oglaševanje in poprodajne aktivnosti. Od leta 2007 Skupina Renault intenzivno vlaga v spletno oglaševanje in oblikovanje načinov za spletno nakupovanje vozil. Prva spletna trgovina je bila odprta v Franciji v letu 2009 (Marketing Orientation With In The Renault Company Marketing,

2016). V kombinaciji z ostalimi metodami trženjskega komuniciranja se digitalno in mobilno komuniciranje uveljavlja v vseh trženjskih pristopih Renaulta v Evropi (Monnot, 2013). Renault Nissan je v letu 2014 na slovenskem trgu namenil največji delež (10,6 %) sredstev v spletno oglaševanje v primerjavi s konkurenco v Sloveniji (Biščak, 2014). Francija predstavlja najpomembnejši trg Skupine Renault tudi za električna vozila. Oglaševalska akcija električnih vozil temelji na izključno spletnem oglaševanju ter oglaševanju v socialnim medijih zaradi ciljanja na segment tistih porabnikov, ki zelo pogosto uporabljajo internet (angl. *Heavy internet users*) (Maudieu, 2010).

Na globalni ravni ima Skupina Renault več spletnih strani, na regionalni ravni ima vsaka organizacija na področju proizvodnje, prodaje in trženja svojo spletno stran in strani v socialnih omrežjih. V socialnem omrežju Facebook ima Skupina Renault več globalnih strani na ravni Skupine, tematske strani o posebnih temah in projektih (npr. električna vozila) ter strani v vsaki državi, v kateri je Renault prisoten za znamki Renault in Dacia v nacionalnem jeziku, torej tudi v Franciji in Sloveniji. V celotni mreži ima Skupina Renault več kot 20 milijonov sledilcev na socialnem omrežju Facebook. Prisoten pa je tudi na Twitterju, Instagramu in Youtube (Renault group, 2016a). Na podlagi pregleda ključnih spletnih strani Skupine Renault sem ugotovila, da so v Franciji in Sloveniji najbolj standardizirane spletne strani blagovnih znamk Renault in Dacia. Obe spletni strani imata v osnovi isto strukturo in iste povezave ter sta oblikovani v nacionalnem jeziku brez možnosti prevoda v angleški jezik. Glavna spletna stran Skupine Renault, spletna stran, namenjena medijem, ter spletna stran RRG so prikazane v francoskem in angleškem jeziku. Globalne spletne strani Skupine Renault se torej glede na sedež podjetja v Franciji ne prilagajajo drugim državam, vsebujejo le povezave do drugih nacionalnih spletnih strani (Odkrijte Renault, 2016; Renault Groupe, 2016e).

Eno od orodij vzdrževanja dobrih odnosov s porabniki tudi po nakupu vozila kot del poprodajnih storitev je tudi koncept spletne aplikacije Moj Renault, ki je bil v Franciji s spleta prenesen približno 100.000-krat (Monnot, 2013). Spletna in mobilna aplikacija sta bili ustvarjeni z namenom ohranjanja stika s porabniki tudi po nakupu vozila, nudenju podpore porabnikom, širitvi baze podatkov in možnosti pridobivanja in analize podatkov o nakupnem vedenju porabnikov. Aplikacija je ustvarjena na nivoju Skupine Renault, ki skrbi za nadzor, delovanje, dodajanje vsebin ter posredovanje morebitnih skupnih akcij in popustov v različne države. Aplikacija je prilagojena slovenskemu trgu, saj je prevedena v slovenski jezik ter nudi vsebine, ki so aktualne na slovenskem trgu. Osnovni jezik aplikacije je francoski jezik. Aplikacija sicer s standardno platformo omogoča večjo centralizacijo in standardizacijo komunikacije s porabniki v različnih državah, v katerih je prisotna Skupina Renault. S tem je centralizirano spletno trženje, trženje preko e-pošte in SMS sporočil. Aplikacija omogoča Skupini pridobiti podatke o značilnosti in geografskih segmentih porabnikov ter s tem omogoča ciljno trženje vozil (Adobe, 2014).

Spletni nakup vozil Renault in Dacia v popolni obliki danes še ni možen, saj je obisk prodajno servisnega centra še vedno obvezen. Se pa velik del procesa nakupa seli na splet, predvsem zbiranje informacij in izbor različice vozila, opreme in prodajnih paketov. Obiska prodajno servisnega centra je opravljen pogosto v zadnjih fazah nakupa, ko porabnik opravi testno vožnjo in uredi formalni postopek nakupa vozila (Skerbiš, 2016).

Dodana vrednost blagovnih znamk Skupine Renault je njihova celostna podoba, ki je ustvarjena na nivoju celotne Skupine in se v osnovi ne razlikuje v pristopu do različnih držav. Grafična podoba se pojavlja v vseh vrstah oglaševanja podjetja, v zvočnih in ostalih vidnih oblikah, kot so televizija, plakati, tiskani mediji ter v razstavnih prostorih, na raznih prireditvah, spletnih straneh, ipd. Stroga pravila celotne grafične podobe so centralizirana in kontrolirana iz centralnih enot v Franciji (Renault Groupe 2016d; Renault Groupe, 2015d; Antlej, 2016).

Logotip v obliki diamanta je najstarejši element celotne celostne podobe Skupine Renault in v različnih interpretacijah obstaja od leta 1925. Uporablja se v vseh oblikah oglaševanja samostojno ali skupaj z drugimi logotipi in slogani. Logotip je najbolj standardiziran element trženjskega pristopa Skupine Renault, saj se ne prilagaja nobeni državi, v kateri se proizvajajo in prodajajo Renaultovih vozila. Nasprotno pa je pri sloganu iz leta 2015 »Passion for life«, ki je v vseh državah v angleškem jeziku, za domači francoski trg pa je preveden »La vie, avec passion«, ki je običajno v ospredju, nacionalni prevodi so običajno v drobnem tisku (Renault Groupe, 2015c).

Skupina Renault je uvedla dvojni logotip blagovne znamke. Prvotni logotip se od leta 2011 pojavlja namreč skupaj z »Renault quality made«. Skupina z dvojnim označevanjem želi zmanjšati podobo blagovne znamke kot nizkocenovnih vozil in s tem povezovanje z nižjo kakovost (Ayala et al., 2014). Dvojna logotipa se tako pojavljata v vrstah oglaševanja v medijih, ob klasičnem logotipu sta prisotna tudi na vseh oglasih in brošurah ter spletnih straneh v Franciji in Sloveniji. Sprva je bil koncept poudarjanja kakovosti vozil v letu 2011 oglaševan pri lansiranju vozila Megane III predvsem v Evropi, v uporabi pa sicer že od lansiranja vozila Laguna III (Renault Nissan Slovenija, 2011).

Zunanja podoba blagovnih znamk Skupine Renault je eden od najbolj standardiziranih elementov celotnega trženjskega pristopa v Sloveniji in Franciji, kar je običajno za vrsto organizacije in panogo, v kateri posluje Skupina Renault.

8.5 Ključne ugotovitve

Skupina Renault, izbrana za analizo primera v magistrski nalogi, je multinacionalno podjetje, ki posluje v 128 državah po svetu. Z blagovnim znamkama Renault in Dacia je ena od vodilnih avtomobilskih proizvajalcev, v Evropi pa dosega več kot 10 odstotni tržni

delež (Renault Group, 2016b). Skupina Renault sicer stremi k večji standardizaciji trženjskega pristopa Sloveniji v primerjavi s pristopem na domačem trgu Francije, vendar pa različnost poslovnega okolja in trgov zahtevata določeno mero prilagajanja. Zato menim, da predstavlja Skupina Renault dober primer uporabe uravnotežene stopnje standardizacije in prilagajanja trženjskega pristopa v Sloveniji v primerjavi s trženjskim pristopom v Franciji.

Analiza poslovnega okolja in trga predstavljata pomembno sestavino trženjskega pristopa in sta odločilnega pomena za dolgoročni uspeh Skupine Renault. Kratek pregled značilnosti poslovnega okolja in trga v Sloveniji in Franciji je pokazal precejšnjo podobnost obeh držav. Evropski državi nimata odločilnih razlik v političnem, ekonomskem, družbenem in tehnološkem okolju, ki bi pomembno vplivale na potrebo po korenitih spremembah celotnega trženjskega pristopa v Sloveniji v primerjavi s pristopom v Franciji. Razlike makro okolja pa vseeno vplivajo na različnost mikro okolja in trgov obeh držav. Za prepoznavanje vseh razlik in podobnosti porabnikov v Sloveniji in Franciji bi bila potrebna ustrezna trženjska raziskava vsakega trga posebej; zaradi predpostavke o podobnosti trgov zaradi evropskega ozadja in značilnosti avtomobilske industrije sta sekundarni trženjski raziskavi, uporabljeni v magistrskem delu, prikazali nekaj značilnosti porabnikov v avtomobilski industriji, na katere se mora poleg trendov v avtomobilski industriji Skupina Renault ustrezno odzivati ne glede na državo v kateri prodaja vozila.

Najpomembnejša razlika med trgi obeh držav pa je sama velikost in tržni delež, ki ga ima Skupina Renault. Francoski trg je eden največjih in najpomembnejših trgov Skupine Renault, visok tržni delež pa ima v obeh državah, torej tudi v Sloveniji. Vrednotenje in lojalnost blagovnim znamkam Renault in Dacia je v Franciji opaznejše kot v Sloveniji, zato naj bi Skupina Renault temu primerno prilagajala tudi trženjski pristop.

Podlaga za razumevanje trženjskega pristopa Skupine v obeh državah je način vstopa in izbor posameznega ciljnega trga. Francija za Skupino Renault predstavlja državo zgodovinskega nastanka in začetkov poslovanja, medtem ko je bil vstop v Slovenijo opravljen od pogodbene proizvodnje do popolnega lastništva industrijske podružnice Revoz in trženjske podružnice Renault Nissan Slovenija.

Tabela 6 prikazuje kratek pregled rezultatov analize prilagajanja trženjskega pristopa Skupine Renault na slovenskem trgu v primerjavi s trženjskim pristopom na domačem trgu Francije.

Segmentacija in pozicioniranje vozil v Skupini Renault sta kot elementa ciljnega trženja v Franciji in Sloveniji v obeh državah opravljena na podobni oziroma celo isti osnovi. Oblikovanje segmentov na trgu Slovenije in Francije ni posebej prilagojeno, segmentacija se bolj prilagaja posameznim vozilom in strategiji pozicioniranja vozila, saj so postopki

umeščanja vozil v že uveljavljene evropske segmentne razrede na podlagi značilnosti vozila v osnovi standardizirani in oblikovani z lansiranjem novega modela vozila. Osnova za pozicioniranje vozil Skupine Renault sta blagovni znamki Renault in Dacia, osredotočanje na porabnika in pozicioniranje vozil kot avtomobilov za ljudi. Na nivoju koncepta blagovnih znamk Skupina Renault svoj trženjski pristop v Sloveniji in Franciji pretežno standardizira, saj gradi enotno podobo blagovnih znamk v vseh državah po svetu.

Večja mera prilagajanja v Sloveniji v primerjavi s Francijo je vidna v štirih elementih trženjskega spleta. V izdelčnem trženjskem pristopu je opazna precejšnja stopnja standardizacije na področju proizvodnje, osnovne izdelčne ponudbe vozil, financiranja, spletni prodaji, zunanji podobi vozil, ipd. Trženjske odločitve o dejanskem ponudbenem portfelju na trgu pa Skupina Renault prepušča trženjskim podružnicam v obeh državah, sedež Skupine Renault v Franciji in Renault Nissan v Sloveniji, zato je ponudba vozil in opreme visoko prilagajana trgu Slovenije v primerjavi s trgom Francije.

Naslednji element analize prilagajanja trženjskega pristopa v magistrskem delu je drugi element trženjskega spleta, cena vozil, opreme in storitev Skupine Renault v Sloveniji v primerjavi s cenami v Franciji. Cena predstavlja eno izmed najbolj prilagajanih elementov celotnega trženjskega pristopa, saj ima na slednje namreč okolje in trg države Slovenije in Francije največji vpliv. Standardizacija je vidna v manjšem obsegu, in sicer v obliki glavnih usmeritev in navodil na področju cenovne politike in organizacije garancijskih pogojev ter financiranja vozil z delovanjem mednarodne finančne organizacije RCI banke.

Na področju trženjskega pristopa distribucije vozil je opaziti manjšo stopnjo prilagajanja na slovenskem trgu v primerjavi s francoskim trgom. Enotni izgled prodajno servisnih centrov, organizacija in dostopnost so v precejšnji meri standardizirani, glavna prilagoditev trgu je številčnost prodajno servisnih centrov glede na število porabnikov na trgu. V Franciji je namreč prodajno servisna enota na manj kot 20 km, kar sovпада s pomembnostjo trga Francije v Skupini Renault.

Na področju zadnjega elementa trženjskega spleta, ki je bil vključen v analizo, trženjskega komuniciranja, je opazna uravnotežena stopnja prilagajanja na slovenskem trgu v primerjavi s trženjskim komuniciranjem na francoskem trgu. Na področju lokalnega pospeševanja prodaje, neposrednega trženja, oglaševanja posameznih prodajnih akcij in popustov ter osebne prodaje v okviru prodajno servisne mreže v Sloveniji in Franciji je standardizacija opazna na področju osnovnih usmeritev, pogojev ter sistema načrtovanja in potrjevanja, pristop je sicer prilagojen potrebam obeh trgov oziroma potrebam lokalnih področij pristojne prodajno servisne enote. Na področju oglaševanja Skupina Renault prilagaja pristop v Sloveniji, saj so posamezne oglaševalske kampanije ustvarjene in v celoti prilagojene; splošni oglasi pripravljeni na nivoju Skupine Renault so sicer v osnovi standardizirani in enotni, vendar so prilagojeni trgu Slovenije v primerjavi s Francijo v

jeziku in tudi v vsebini predvsem na področju izdelčne ponudbe. Prilagajanje trženjskega pristopa je opazno tudi na področju spletnih strani, strani v socialnih omrežjih in spletnih programih nakupa ter klubov zvestobe, saj so sicer osnovno standardizirane strani prilagojene nacionalnemu jeziku in določenim oglaševalskim projektom v posamezni državi. Eden najbolj standardiziranih elementov celotnega trženjskega pristopa v državah Slovenije in Francije ter tudi v vseh preostalih državah, v katerih je Skupina Renault prisotna, je zunanja podoba blagovnih znamk Renault in Dacia, ki je centralizirana, podrobno določena in nadzorovana s strani Skupine Renault; slednje namreč pripomore h graditvi enotnosti in ugleda obeh blagovnih znamk.

Tabela 6: Kratek pregled prilagoditev tržnega pristopa na trgu Slovenije v primerjavi s pristopom v matični Franciji

Element trženjskega pristopa, ki je predmet prilagajanja trgu Slovenije	Stopnja prilagajanja trgu Slovenije
Segmentacija	Ni posebnih prilagoditev
Pozicioniranje	Ni posebnih prilagoditev, blagovne znamke standardizirane
Izdelek	Večja prilagoditev izdelčne ponudbe, izdelki standardizirani, zunanja podoba visoko standardizirana
Cena	Visoka prilagoditev, standardizacija v manjšem obsegu
Distribucija	Manjše prilagajanje
Trženjsko komuniciranje	Uravnotežena stopnja prilagajanja

SKLEP

Procesi globalizacije spodbujajo multinacionalna podjetja k prilagajanju poslovanja mednarodnemu okolju, saj trženjski pristop na domačem trgu ni nujno uspešen na tujih trgih. Podjetja zato oblikujejo svoj trženjski pristop in taktike z upoštevanjem ustreznega razmerja med standardizacijo in prilagajanjem. Različnost držav zavira možnost popolne standardizacije trženjskega pristopa podjetij, po drugi strani pa je popolno prilagajanje lahko stroškovno neučinkovito.

Namen magistrskega dela je bil celovito proučiti teoretične prispevke s področja mednarodnih trženjskih strategij in taktik na mednarodnih trgih, vpliv značilnosti makro in mikro okolja ter standardizacijo in prilagajanje trženjskega pristopa na mednarodnem trgu. Na podlagi teoretičnega ozadja sem želela analizirati konkretni primer multinacionalnega podjetja v visoko globalizirani panogi avtomobilske industrije, ki svoj trženjski pristop v matični državi Franciji prilagodi manjši tuji državi Slovenije v relativno podobnem okolju EU. Želela sem najdi odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje, v kolikšni meri Skupina Renault uporablja prilagajan trženjski pristop v Sloveniji v primerjavi s trženjskim

pristopom v matični Franciji. Stopnjo prilagajanja sem analizirala in ocenila na podlagi pregleda elementov ciljnega trženja, kot sta segmentacija in pozicioniranje, ter na podlagi štirih elementov trženjskega spleta; izdelka, cene, distribucije in trženjskega komuniciranja. Kljub temu, da Skupina Renault na slovenskem trgu stremi k standardizaciji trženjskega pristopa v primerjavi s pristopom na domačem francoskem trgu, različnost trga zahteva določeno stopnjo prilagajanja, zato precej nalog prepusti odločitvam slovenske podružnice Renault Nissan Slovenija. Na trgu Slovenije v primerjavi s trgom Francije so najbolj prilagajani elementi trženjskega pristopa in taktik Skupine Renault cena, pospeševanje prodaje, oglaševalske kampanje, neposredno trženje, oglaševanje posameznih prodajnih akcij in popustov ter osebna prodaja. Najmanj prilagojeni elementi trženjskega pristopa in taktik pa so segmentacija in pozicioniranje, področja zunanje podobe, blagovnih znamk ter organizacijskih usmeritev, navodil in pogojev, določenih na nivoju Skupine Renault.

Analiza primera Skupine Renault lahko služi kot pomoč tržnikom pri poslovanju na mednarodnih trgih in oblikovanju trženjskih pristopov, predvsem v avtomobilski industriji in povezanih panogah. Analizo primera lahko uporabijo kot osnutek za pripravo prilagojenega trženjskega pristopa v Sloveniji. Nenazadnje lahko analiza primera prilagajanja trženjskega pristopa Skupine Renault v Sloveniji predstavlja aplikacijo teoretičnih znanj, ki lahko na tovrstnem področju služi v izobraževalne namene na fakultetah. Predstavitev praktičnega primera študentom omogoča lažje razumevanje teoretičnega ozadja na področju trženjskega prilagajanja mednarodnemu okolju. Poleg navedenih koristi aplikacije ugotovitev analize primera Skupine Renault ima lahko magistrsko delo tudi omejitve, predvsem na področju virov in literature. Kljub temu, da so bili za nalogo uporabljeni številni viri podatkov, so lahko slednji nezadostni in morda ne izkazujejo realnega stanja v popolni obliki. Naslednja omejitev analize primera Skupine Renault je možna tudi zaradi morebitne zastarelosti pridobljenih podatkov in časovni omejitvi rezultatov analize, saj slednji morda zaradi intenzivne dinamike sprememb na področju trženjskega pristopa ne izkazujejo trenutno realnega stanja. Analiza primera omogoča izhodišča za morebitne nadaljnje podrobnejše raziskave na področju prilagajanja trženjskega pristopa in taktik Skupine Renault v Sloveniji v primerjavi z matičnim trgom Francije z opredelitvijo in razmejitvijo elementov trženjskega pristopa. Analiza primera se je naslanjala na analizo osebnih vozil blagovnih znamk Renault in Dacia, zato omogoča odpiranje novih raziskovalnih vprašanj na področju gospodarskih vozil in poslovanja s poslovnimi uporabniki, na področju trženjskega pristopa celotne zveze Renault Nissan ter ostalih strateških partnerstev in povezovanj Skupine Renault.

LITERATURA IN VIRI

1. *About us*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.daciagroup.com/en/about-us/profile>
2. Adobe. (2014). *Renault laps competitors*. Najdeno 17. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/customer-success/pdfs/renault-case-study.pdf>
3. Akgün, A. E., Keskin, H., & Ayar, H. (2014). Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 150, 609–618.
4. Ardi d.o.o. (2014). *Segmentacija vozil*. Najdeno 19. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ardi-int.com/avtomobili/demo/T6.htm>
5. Asp d.o.o. (b.l.). Dacia garancija. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.asp.si/pages.php?p=60>
6. Autobei Consulting Group – ACG. (2015, 19. januar). *European Car Sales Analysis 2014*. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://autobei.blogspot.si/2015/01/european-car-sales-analysis-2014.html>
7. Avto Škafar d.o.o. (b.l.). *Garancije Renault*. Najdeno 15. aprila na spletnem naslovu <http://www.avtoskafar.si/renault/storitve/zakaj-izbrati-renault-/garancije-renault>
8. Avtocenter Krašna. (2016, 9. februar). *Renault predstavlja obsežen avtošportni program*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ackrasna.si/novice/renault/2016/fl-razkritje>
9. Ayala, R., Bellanger, S., Désérable C., & Sytyi, D. (2014). Ma89ort he89Audit of Renault & Volkswagen. *Skema Business School 2014*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://rockstarsbm.wordpress.com/>
10. Backhaus, K., Büschken, J., & Voeth, M. (2000). *Internationales Marketing*. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.
11. Bartlett, C. A., Ghosal, S., & Beamish, P. (2008). *Transnational Management. Text Cases and Readings in Cross-Border Management* (5th ed.). Boston: Irwin Inc.
12. Bekker, H. (2015, 2. januar). 2014 Full Year France: Best-Selling Car Models. *France*. Najdeno 21. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.best-selling-cars.com/france/2014-full-year-france-best-selling-car-models/>
13. Beširevič, A. (2016, 5. januar). *Avta ni težko prodati – veliko težje je kupca obdržati. Marketing magazin*. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.marketingmagazin.si/mm-blog/mmnenje/12399/avta-ni-tezko-prodati-veliko-tezje-je-kupca-obdrzati>
14. Biščak, J. (2014, 21. september). Slovensko oglaševanje v kameni dobi. *Reporter.si*. Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.reporter.si/slovenija/slovensko-ogla%C5%A1evanje-v-kameni-dobi/27481>
15. Boncelj, G. (2015, 26. junij). Avtomobilski trg se je po krizi vrnil v tirnice rasti, a izzivov na manjka. *Delo.si*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu

- <http://www.delo.si/prosti-cas/na-kolesih/kaksen-sploh-je-svetovni-avtomobilski-trg.html>
16. Bradley, F. (2001). Country–company interaction effects and supplier preferences among industrial buyers. *Industrial Marketing Management*, 30(6), 511–524.
 17. Britton, C., & Worthington, I. (2003). *The Business Environment*. Essex: Pearson Education.
 18. *Buying a Car. How to buy a new or used car in France*. Najdeno 11. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.justlanded.com/english/France/Articles/Travel-Leisure/Buying-a-Car>
 19. Byars, L. L., Rue, L. W., & Zahra, S. A. (1996). *Strategic management*. Chicago: Irwin.
 20. Cherkaoui, S. (2010). Globalization of Renault Development Strategy. *Global Edge Business review*, 4(3), 1–2.
 21. Chung, H. F. L. (2003). International standardization Strategies: The Experiences of Australian and New Zealand Firms Operating in the Greater China Markets. *Journal of International Marketing*, 11(3), 48–82.
 22. Chung, H. F. L. (2005). An investigation of crossmarket standardisation strategies. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1345–1371.
 23. Chung, H. F. L. (2006). International marketing standardisation strategy analysis. *AsiaPacific Journal of Marketing and Logistic*, 19(2), 145–167.
 24. Cieslewicz, A., & Roger, C. (2015, september). *Svetovalec za cene. Iskanje prave cene. V Global. Interna revija zaposlenih v Skupini Renault*. (interno gradivo). 113, 19–23. Boulogne-Billancourt: Renault Group.
 25. Citroën Slovenija. (2016). *Novi DS3 Cabrio*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.citroen.si/vozila/vozila-prihodnosti/novi-ds-3-cabrio.html>
 26. Czinkota, M. R., & Ilkka, A. (1995). The Global Marketing Imperative: positioning your company for the new world of business. *Journal of International Marketing*, 3(3), 121–122.
 27. *Dacia modeli*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dacia.si/dacia-modeli/>
 28. Dahmani S., Gazaniol, A., & Rioust de Largentaye, T. (2014). What is the future for the French automobile industry? *Trésor-Economics*, (138).
 29. Debouté, A. (2009, 19. marec) Renault ajuste ses méthodes. *Stratégies.fr*. Najdeno 22. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.strategies.fr/actualites/marques/113423W/renault-ajuste-ses-methodes.html>
 30. De Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
 31. Deloitte. (2014). *Global Automotive Consumer Study Exploring consumer preferences and mobility choices in Europe*. Najdeno 11. marca 2016 na spletnem naslovu

- <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/manufacturing/gx-global-automotive-consumer-study-europe-final%284%29.pdf>
32. Diadeis. (2016). *Renault*. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.diadeis.com/us#renault>
 33. Dogu, H. (2016, marec). *Poprodaja, pogonska sila ponovnega osvajanja. V Global. Interna revija zaposlenih v Skupini Renault*. (interno gradivo 116, 9–31. Boulogne-Billancourt: Renault Group.
 34. Dunning, H. J. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingham: Addison-Wesley Publishers Ltd.
 35. Ernst & Young. (2013). *Eight mega trends shaping the global light vehicle industry*. London: Ernst & Young.
 36. European Automobile Manufacturers Association. (2016). *Automobile Manufacturers Association*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.acea.be/automobile-industry/facts-about-the-industry>.
 37. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2004). *Trends and drivers of change in the European automotive industry: Mapping report*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/emcc/publications/2004/ef0427en.pdf
 38. Eurostat. (b.l.). *S80/S20 income quintile share ratio*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/web/gdp-and-beyond/quality-of-life/s80s20-income-quintile>
 39. *Financement et services bancaires*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.renault.fr/services/financement-et-services-bancaires.html>
 40. *Financiranje in zavarovanje*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.renault.si/storitve/financiranje-in-zavarovanje.html>
 41. *France*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/france/index_en.htm
 42. *France: Statistical profile of France*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/guip/introAction.do?profile=cpro&theme=euroind&lang=en&country1=FR&country2=eu28>
 43. *France: Business etiquette*. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-france/business-etiquette-in-france/>
 44. *France: French business culture*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-france/>
 45. Funaru, M., & Funaru, G. (2011). Strategies of Dacia Renault on international markets. Bulletin of the Transilvania University of Braşov. *Series Economic Sciences*, 4(53), 31-36.
 46. *Garage*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.allogarage.fr/>

47. *Garantie assurance et assistance*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.renault.fr/services/renault-service/garantie-assurance-et-assistance.html>
48. Gasnier, M. (2016, 8. april). France March 2016: Renault impresses in healthy market up 7.5%. *France*. Najdeno 11. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://bestsellingcarsblog.com/category/france/>
49. *Gospodarske panoge Francije*. (2015, oktober) Najdeno 11. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Francija/Gospodarske_panoge_4666.aspx#avtomobilska_ind
50. Gottschalk, B., & Kalmbach, R. (2003). *Marketmanagement in der Automobilindustrie: Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager*. Wiesbaden: Ottobrun Auto Business Verlag GmbH.
51. Hočevar M., Jaklič M., & Zagoršek H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja. Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju* (1. natis). Ljubljana: GV Založba.
52. Hollensen, S. (2004). *Global marketing: a decision-oriented approach*. Harlow: Pearson Education Ltd.
53. Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision Oriented Approach*. London: Prentice Hall.
54. Holloway, H. (2016). Renault - the next six years. *Autocar*. Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.autocar.co.uk/car-news/industry/renault-next-six-years>
55. Hrastelj T., & Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
56. Hrastelj T., & Makovec Brenčič, M. (2006). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Jain, S. C. (1989). *Export strategy*. New York: Quorum Books.
58. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Jobber, D. (1995). *Principles and practice of marketing*. London: McGraw-Hill.
61. Johansson, J. K. (2009). *Global marketing*. (5th edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.
62. Jurgen, R. (1989). How can Marketing be Successfully Standardised for the European Market. *European Journal of Marketing*, 23(7), 60–67.
63. Jurše, M. (1996). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
64. Jurše, M. (1999). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
65. Kassai, A. (2015, september). *Nova napadalna paleta izdelkov. V Global. Interna revija zaposlenih v Skupini Renault*. (interno gradivo). 113, 19–23. Boulogne-Billancourt: Renault Group.

66. Kmetič, F. (2016, 26. januar). Slovenski avtomobilski trg 2015. *Amzs.si*. Ljubljana. Najdeno 2 aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.amzs.si/motorevija/v-zarometu/trg/2016-01-29-slovenski-avtomobilski-trg-2015>
67. Kobe, M. (2013). *Vpliv podjetja Revoz na gospodarstvo Dolenjske in bele Krajine* (zaključna seminarska naloga). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
68. Komotar, C., Korenjak, K., & Merljak, M. (2011, 30. september). Slovenija je potrdila subvencijo za nakup električnih vozil. *Siol.net*. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://siol.net/avtomoto/novice/slovenija-je-potrdila-subvencijo-za-nakup-elektricnih-vozil-122537>
69. Komotar, C. (2015, 20. marec). Subvencije za električna vozila: iz Eko sklada letos petkrat več denarja kot lani? *Siol.net*. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://siol.net/avtomoto/novice/subvencije-za-elektricna-vozila-iz-eko-sklada-letos-pe-tkrat-vec-denarja-kot-lani-245125>
70. *Konfigurator*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.renault.si/vozila/osebna-vozila/clio/konfigurator.html>
71. *Configureur Renault*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.renault.be/fr/gamme-renault/vehicules-renault-sport/clio/clio-rs/configurateur/>
72. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: MeritUM.
73. Kotabe, M., & Helsen, K. (2004). *Global marketing strategy*. Hoboken: J. Wiley.
74. Kotler, P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
75. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
76. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
77. Kotler, P., & Keller K. L. (2006). *Marketing management*. Upper Saddle River: Pearson Education.
78. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. Boston: Pearson.
79. Kraus, S., Meier, F., Eggers, F., Bouncken, R. B., & Schuessler, F. (2015). Standardisation vs. Adaption: a conjoint experiment on the influence of psychic, cultural and geographical distance on international marketing mix decisions. *European Journal International Management*, 10(2), 127–156.
80. Kutschker, M., & Schmid, S. (2008). *Internationales Management* (6th edition.) Munich: Oldenbourg.
81. *La garantie Dacia*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dacia.be/fr/services-et-apres-vente/la-garantie-dacia/>
82. Leheyda, N., & Verboven, F. (2013). *Scrapping Subsidies during the Financial Crisis - Evidence from Europe*. Mannheim: Centre for European Economic Research.
83. Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102.

84. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
85. Management Producties. (b.l.). *Renault Vision, Mission and Signature*. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.managementproducties.com/files/3713/5090/9415/Renault_-_Vision_Mission_Signature.pdf
86. Marjorie. (2016, 13. januar). Bob Sinclar est-il un bon ambassadeur de marque? *Brand news day*. Najdeno 21. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.lecentdeux.com/bob-sinclar-est-il-un-bon-ambassadeur-de-marque>
87. *Marketing Orientation With In The Renault Company Marketing Essay*. (2015, 23. marec). *Ukessays.com*. Najdeno 22. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.ukessays.com/essays/marketing/marketing-orientation-with-in-the-renault-company-marketing-essay.php>
88. Markusen, J. R., Melvin, J., Kaempfer, W., & Maskus, K. E. (1995), *International Trade: Theory and Evidence*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
89. Maudieu, M. (2010, 15. april). Renault refait le monde. *Stratégies.fr*. Najdeno 22. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.strategies.fr/actualites/marques/136814W/renault-refait-le-monde.html>
90. Medina, J. F. (1998). Standardisation vs. globalization: a new perspective of brand strategies. *Journal of Product & Brand Management*, 7(3), 224–232.
91. Medioni, P., & Plantegenest, T. (2015, julij). *Nujno moramo poznati svoje kupce. V Global. Interna revija zaposlenih Skupine Renault*. (interno gradivo). 112, 19–22. Boulogne-Billancourt: Renault Group.
92. *Moje storitve*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.renault.si/storitve/moje-storitve.html>
93. Monnot, N. (2013, 23. julij). Nicolas Monnot, directeur marketing de Renault: Le test & learn guide notre marketing relationnel . *E-marketing.fr*. Najdeno 8. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Direct-Digital-1003/Breves/nicolas-Monnot-directeur-marketing-de-Renault-nous-croyons-au-te-learn--53722.htm>
94. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
95. Možina, S., Zupančič, V., & Štefančič Pavlovič, T. (2002). *Vedenje potrošnikov*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
96. Muhlbacher, H., Dahringer, L., & Leih, H. (1999). *International Marketing: A Global Perspective*. London: International Thomson Business Press.
97. Nadarasa, S. (1999). The European Automotive Industry. *Segmentation*. Najdeno 19. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://cometonada.tripod.com/segmentation.htm>
98. *Naše dejavnosti*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.renault.si/odkrijte-renault/renault-v-sloveniji.html>
99. *Odkrijte Renault*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.renault.si/odkrijte-renault.html>

- 100.Okazaki, S., Taylor, C. R., & Zou, S. (2006). Advertising Standardization's Positive Impact on the Bottom Line: Model of When and How Standardization Improves Financial and Strategic Performance. *Journal of Advertising*, 35(3), 17–33.
- 101.Okorn, B. (2015, 17 februar). Res bogat vozni park? *Delo.si*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/prosti-cas/na-kolesih/slovenski-trg-je-predvsem-racionalen.html>
- 102.Opaschowski, H. W. (2002). *Wir werden es erleben: Zehn Zukunftstrends für unser Leben von morgen*. Darmstadt: Primus Verlag.
- 103.Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3), 153–161.
- 104.Ozsomer, A., Bodur, M., & Cavusgil, S. T. (1991). Marketing Standardisation by Multinationals in an Emerging Market. *European Journal of Marketing*, 25(12), 50–64.
- 105.Pajovič, T. (2007). *Analiza potreb po informacijski podpori v stanju mobilnosti za uporabnike sistema eŠtudent* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- 106.Poišči prodajalca. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.peugeot.si/seznam-prodajalcev/>
- 107.Porsche Slovenija, d.o.o. (b.l.). *Audi A3 Cabriolet*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.audi.si/modeli/a3/a3_cabriolet/
- 108.Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- 109.Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
- 110.Prebil, G. (2015, 6. februar). 10.000 evrov spodbude za menjavo dizelskega za električno vozilo. Francoski vladni načrt. *Rtvslo.si*. Najdeno 15. aprila na spletnem naslovu <http://www.rtvslo.si/zabava/avtomobilnost/novice/10-000-evrov-spodbude-za-menjavo-dizelskega-za-elektricno-vozilo/357689>
- 111.Pricewaterhouse Coopers strategy. (b.l.). *2015 Auto Industry Trends*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.strategyand.pwc.com/perspectives/2015-auto-trends>
- Publicis Conseil Paris. (2015, marec). ZOE, «c'est simple». *Advertolog.com*. Najdeno 12. aprila na spletnem naslovu <http://www.advertolog.com/renault/adverts/zoe-ces-simple--20880555/>
- 112.Prodajno servisna mreža. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.renault.si/poiscite-pooblascenega-prodajalca.html>
- 113.Publicis Slovenija. (b.l.). *Renault*. Najdeno 12. aprila na spletnem naslovu <http://www.publicis.si/clients/renault-nissan-slovenija>
- 114.Pučko, D. (1999) *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 115.Pučko, D. (2003) *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 116.Puharič, K. (1995). *Gospodarsko pravo z osnovami prava*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 117.Raffee, H., & Kreutzer, R. T. (1989). Organisational Dimensions of Global Marketing. *European Journal of Marketing*, 23(5), 43–56.

- 118.Redon, O. (2014, 22. september). Automobile: un marché en pleine mutation. *Strategies.fr*. Najdeno 11. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/244445/243566W/automobile-un-marche-en-pleine-mutation.html>
- 119.Renault. Najdeno 13. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://left-lane.com/european-car-sales-data/renault/>
- 120.Renault Crédit International – RCI bank (b.l.). *Groupe*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.rcibs.com/fr/groupe>
- 121.Renault Captur: urbani križanec, ki bo spremenil vsakdanjik. (2013, 15. januar) Najdeno 13. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.stajerski-avtodom.si/renault/novice/renault/2013/renault-Captur>
- 122.Renault Groupe. (2010, 27. januar). *Press release. Renault launches its television channel, Renault tv*. Najdeno 22. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.media.renault.com/download/media/specialfile/10127_1_5.aspx
- 123.Renault Groupe. (2014a). *Drive the change. 2014 Annual report Renault*. Boulogne Billancourt Cedex: Renault Groupe.
- 124.Renault Groupe (2014b, 9. september). *Renault and Bolloré form a partnership in electric vehicles*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://media.renault.com/global/en-gb/renaultgroup/media/pressrelease.aspx?mediaid=61455>
- 125.Renault Groupe. (2015a, april). *Renault Atlas 2014. April 2015 edition*. Boulogne Billancourt Cedex: Renault Groupe.
- 126.Renault Groupe. (2015b, 18. maj). *Renault Retail Group se lance dans la vente en ligne de véhicules d'occasions*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://media.renault.com/global/fr-fr/renaultgroup/media/pressrelease.aspx?mediaid=68617>
- 127.Renault Groupe. (2015c, 25. avgust). *117 years of brand identity*. <https://group.renault.com/en/news/blog-renault/117-years-of-brand-identity/>
- 128.Renault Group (2016a, marec). *Pregled aktualnih dogodkov po regijah po Evropi in svetu v zadnjih dveh mesecih. V Interna revija zaposlenih v Skupini Renault*. (interno gradivo). 116, 6–11. Boulogne-Billancourt: Renault Group.
- 129.Renault Groupe. (2016b, marec). *Renault Atlas 2015. March 2016 edition*. Boulogne Billancourt Cedex: Renault Groupe.
- 130.Renault Groupe. (2016c, 22 april). *C@re program: a new approach to the customer experience*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://group.renault.com/en/news/blog-renault/cre-program-a-new-approach-to-the-customer-experience/>
- 131.Renault Groupe. (2016d, 16. april). *A new brand identity for Renault*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://group.renault.com/en/news/blog-renault/a-new-brand-identity-for-renault/>

132. Renault Groupe. (2016e) *Our locations*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://group.renault.com/en/our-company/locations/renault-locations/>
133. Renault Groupe. (2016f). *Our heritage*. <https://group.renault.com/en/passion-2/heritage/> Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu
134. Renault Groupe. (2016g). *Our commercial representations*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://group.renault.com/en/our-company/locations/representations/>
135. Renault Gropue. (2016h). *Design*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://group.renault.com/en/passion-2/design/giving-each-of-our-brands-a-strong-personality/>
136. Renault Nissan Alliance (2015). *Renault-Nissan Corporate Social Responsibility Guidelines for Suppliers* (interno gradivo). Paris: Renault Nissan Alliance.
137. Renault Nissan Slovenija. (2011, 19. november). *"Renault Quality Made" Mégane: Renaultov zastavonoša kakovosti*. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu http://avto.info/Obvestila/Renault_Quality_Made-Megane_Renaultov_zastavonosa_kakovosti/
138. Renault Nissan Slovenija. (2016). *Renault in Dacia* (interno gradivo podjetja). Ljubljana: Renault Nissan Slovenija.
139. *Renault Rent*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.renault-rent.com/vehicules/>
140. *Renault v Sloveniji*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.renault.si/odkrijte-renault/renault-v-sloveniji.html>
141. Revoz d.d. (2016a). *O nas*. Najdeno 2. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.revoz.si/sl/inside.cp2?cid=8CC51FBB-7C94-4993-BFAB-4BAF52D27FF0&linkid=inside>
142. Revoz d.d. (2016b). *Organigramme* (interno gradivo). Novo mesto: Revoz d.d.
143. Revoz d.d. (2016c). *Zgodovina*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.revoz.si/sl/inside.cp2?cid=1A97EFE5-499D-F370-5A19-8D9C5FB6A984&linkid=inside>
144. Roland Berger (2016). *Online Sales of New Cars Study*. Munich: Roland Berger.
145. Rugman, A. M., & Collinson, S. (2004). The Regional Nature of the World's Automotive Sector. *European Management Journal* 22(5), 471–482.
146. Savšek, T. (2011, oktober). Smernice razvoja v avtomobilski industriji. *Rast: revija za literaturo, kulturo in družbena vprašanja*, 22(5), 68–73.
147. Schmid, S., & Kotulla, T. (2011). 50 years of research on international standardization and adaptation – From a systematic literature analysis to a theoretical framework. *International Business Review*, 20(5), 491–507.
148. *Segment automobile*. Najdeno 19. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=9588>
149. Shimp, T. A. (1993). *Promotion management & marketing communications*. Fort Worth: The Dryden Press.

150. *Slovenia*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/slovenia/index_en.htm
151. *Slovenia: Statistical profile of Slovenia*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/guip/introAction.do?profile=cpro&theme=euroind&lang=en&country1=SI&country2=eu28>
152. Strauss, J., & Frost, R. (2001). *E-marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
153. Sturgeon, T. J., Memedovic, O., Van Biesebroeck, J., & Gereffi, G. (2009). Globalisation of the automotive industry: main features and trends. *Technological Learning, Innovation and Development*, 2(1/2), 7–24.
154. Svetličič, M. (1996). Globalization, economic integration, and political disintegration. *The world economy: challenges of globalization and regionalization*. 81–98.
155. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka poslovna šola za podjetništvo.
156. Tan, Q., & Sousa, C. M. P. (2013). International marketing standardization. *Management International Review*, 53(5), 711–739.
157. Terpstra, V., & Russow, C. L. (2000). *International dimensions of marketing*. Cincinnati: South-Western College.
158. The Central Intelligence Agency. (2016a). *The World Factbook: France*. Najdeno 11. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/fr.html>
159. The Central Intelligence Agency. (2016b). *The World Factbook: Slovenia*. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/si.html>
160. The Nielsen Company. (2014, april). *Secure tomorrow's car buyers today. Four key marketing strategies that will fuel industry growth globally*. Najdeno 11. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/mx/reports/2014/Nielsen%20Global%20Automotive%20Demand%20Report%20April%202014.pdf>
161. Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of Empirical Research. *International Business Review*, 12(2), 141–171.
162. Theodosiou, M., & Katsikeas, C. S. (2001). Factors influencing the Degree of International Pricing Strategy. Standardization of Multinational Corporations. *Journal of international marketing*, 9(3), 1–18.
163. The World Bank Group. (2016a). *Ease of doing business index*. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/indicator/IC.BUS.EASE.XQ>
164. The World Bank Group. (2016b). *GINI index (World Bank estimate)*. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI>
165. Transparency International. (2015a). *Corruption by country: France*. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/country#FRA>

166. Transparency International. (2015b). *Corruption by country: Slovenia*. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/country#SVN>
167. Trtnik, A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
168. Turk, S. J. (2012). *Trženjsko komuniciranje na spletnih socialnih omrežjih* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management.
169. United Nations Conference on Trade and Development. (2014). *World Investment Report 2014: Methodological Note*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
170. *Véhicules*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dacia.fr/gamme-dacia/>
171. *Véhicules Particuliers*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.renault.fr/vehicules/vehicules-particuliers.html>
172. Vlada Republike Slovenije. (2013). *Slovenska industrijska politika – SIP*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
173. Vogrin, I. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: pedagoška fakulteta.
174. *Vozila Renault*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.renault.si/vozila.html>
175. Vrontis, D., & Kitchen, P. J. (2005). Entry methods and international marketing decision making: an empirical investigation. *International Journal of Business Studies*, 13(1), 87–110.
176. Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4–5), 477–500.
177. Weis, L. (2008). *Trženje in tržno komuniciranje: Gradivo za 2. letnik*. Ljubljana: B2 d.o.o. Višja strokovna šola.
178. Yin, R. K. (2004). *Case study methods*. Washington: American Educational Research Association.
179. *Zanesljiv partner GRZS*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dacia.si/odkrijte-znamko-dacia/dacia-life/partner-grzs/>
180. Zou, S., Andrus, D. M., & Norvell, W. (1997). Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *International Marketing Review*, 14(2), 107–123.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1:	Osebni intevju Skerbiš Grega, Avtocenter Vovk, d.o.o., 25.4.2016.....	1
PRILOGA 2:	Osebni intervju, Antlej Aleš, Renault Nissan Slovenija, 10.5.2016.....	5
PRILOGA 3:	Intervju, Eric Tredan, Tehnocenter Renault Francija, 9.5.2016	12
PRILOGA 4:	Vprašanje, Jeffard Guillaume, Renault Douai Francija, 12.5.2016.....	13
PRILOGA 5:	Seznam uporabljenih kratic.....	14

PRILOGA 1: Osebni intervju Skerbiš Grega, Avtocenter Vovk, d.o.o., 25.4.2016

1. Kakšen je trženjski pristop AC Vovk? Kakšno vlogo ima v okviru Skupine Renault? V kakšni meri je sistem standardiziran oziroma do kakšne mere so določene usmeritve?

Trženjski pristop v regiji Adriatic v primerjavi s pristopom na francoskem trgu je bolj neposreden, oseben. V Franciji prodajno servisni centri ne oglašujejo servisnih storitev v takem obsegu kot v Sloveniji, v podobnem obsegu tudi ne uporabljajo neposrednega stika s porabniki preko e-pošte. V Franciji je oglaševanje usmerjeno bolj na nacionalni ravni, na javnih televizijah, jumbo plakatih, avtobusnih postajališčih, manj na radijskih postajah (v Sloveniji več). V Sloveniji je osrednji medij oglaševanja Renaulta televizija (nacionalni programi, športni programi), nato radio, jumbo plakati, ipd. najpomembnejše pa na lokalni ravni kar predstavljamo mi. Vsako koncesionar pokriva svoje območje, AC Vovk pokriva območje od Višnje Gore do Novega mesta. Skupina Renault preko Renault Nissan Slovenije posreduje vsa navodila in standarde ter za nekatera področja nudi izobraževanja. Izobraževanj na področju marketinga pa ne nudi, le npr. izobraževanje na področju osebnega pristopa do strank, ob lansiranju novih vozil, ipd. Renault Nissan Slovenija prodajno servisnim centrom nudi veliko izobraževanj na različnih področjih, za katere tudi povrne stroške. Renault določa standarde na različnih področjih, tudi zunanji podobi prodajnega salona, postavitve vseh elementov, vozil, prodajnih okenc, logotipov, multimedijskih zaslonov, passion coni, tudi barve in kombinacije talnih ploščic, panojev, ki se sicer prilagaja prostoru salona. S tem so vsi saloni skoraj enaki. V preteklosti je bila postavitve plakatov, brošur in nalepk domena prodajalnih samih, danes je postavitve standardizirana, prav tako so standardizirane npr. ponudbene mape za kupce, ipd. Vse različne finančne akcije in popuste na vozila, opremo ali financiranje določa izključno Renault Nissan Slovenija, prodajno servisni centri na slednje nimajo vpliva. Glavna značilnost omenjenih akcij je nenehno spreminjanje različnih akcij, paketov, ipd. Slabost trženjskega in prodajnega sistema Skupine Renault je v neizkoriščenem potencialu prodajalcev vozil pri pridobivanju podatkov o kupcih in njihovem nakupnem vedenju. Iz trženjskih oddelkov se sicer naroča različne trženjske raziskave, vendar so le te lahko zavajajoče in ne prinesejo realnih rezultatov. Strategija Renaulta se premalo prilagaja trgu Slovenije oziroma regiji Adriatic.

2. Kako je financirana funkcija trženja v AC Vovk? Kakšno vlogo ima Skupina Renault oziroma Renault Nissan Slovenija?

AC Vovk delež stroškov financiranja oglaševanja in pospeševanja prodaje na podlagi letni in četrletnih načrtov (v okviru komercialne politike Renault Nissan Slovenija) dobi povrnjeno s strani Renault Nissan Slovenija, preostanek moramo zagotoviti sami.

Povrnitev mesečnih stroškov je možna na podlagi izkazanih stroškov za oglaševanje in pospeševanje prodaje v prodajno servisnem centru.

3. Kakšne oblike trženjskega komuniciranja uporabljate v AC Vovk?

Najpomembnejša je možnost testne vožnje vseh vozil. V trženjski pristop spada tudi postavitve vozila v prodajnem salonu, prisotnost na lokalnih sejmih, kjer predstavljajo blagovne znamke in avtohišo (npr. sejem v Mokronogu), letaki in brošure (npr. v naslednjem tednu bomo poslali 40.000 letakov po pošti neposredno do kupcev), drobna darila z logotipi in slogani, nagradne igre (trenutna nagradna igra je »Z Meganom na morje«, kjer bodo nagrajencu plačali vikend paket v Rovinju ter omogočili vožnjo z Meganom). Ob lansiranju novega vozila (začetna faza življenjskega cikla) je tega veliko več, kasneje se intenziteta zmanjšuje. AC Vovk je edina prodajalca mreže Renault, ki testna vozila omogoča tudi za službena vozila zaposlenih, s tem tudi omogoča prepoznavnost in s tem trženje v lokalnem okolju, saj so vozila opremljena z ustrezno zunanjo podobo Renault in avtohiše. Kot osebna neposredna oblika pospeševanja prodaje Renault kupcem po pošti pošilja tudi različne ugodnosti v obliki bonov na naslednji nakup vozila tistim, kjer ki se jim zaključuje npr. financiranje nakupa vozila ali je vozilo doseglo določeno starostno mejo, ipd. Potencialne kupce se pogosto tudi pokliče po telefonu in ponudi prilagojene ponudbe, pakete,...

4. Ali vodite baze podatkov o porabnikih in nakupnem vedenju? Kakšne so po vašem mnenju značilnosti slovenskih porabnikov?

Z določenimi akcijami oglaševanja in pospeševanja prodaje AC Vovk pridobi tudi podatke o kupcih, npr. e-poštne naslove za njihovo bazo podatkov za neposredno trženje preko e-pošte. Renault Nissan Slovenija ima svojo bazo podatkov (centralni sistem za Slovenijo) o kupcih, katero dopolnjujejo tudi prodajno servisni centri (ko pridobivajo podatke ob pripravi ponudbe, sklepanju pogodbe, testnih vožnjah, ipd.). Dostop do centralne baze podatkov imajo samo nadrejeni oddelki v marketingu v Franciji ter Renault Nissan Slovenija, drugi prodajno servisni centri ne. Prodajno servisni centri imajo tudi svojo bazo podatkov o kupcih, ki jih pridobivajo na različne načine, tudi z iskanjem kontaktnih podatkov iz spleta. Ravno pred kratkim sem namreč zbiral podatke o e-poštnih naslovih preko spleta (2.000 e-poštnih naslovov podjetij). Takšen način zbiranja podatkov o kupcih je dolgotrajen in zamuden, vendar v primeru, da doseže odziv pri kupcih in slednji pridejo v salon je na tak način investicija časa povrnjena. Za namen spremljanja kupcev, tako potencialnim kot obstoječim, je v prodajno servisni mreži Renault omogočen program Vega, kjer se vnašajo podatki in npr. povpraševanje kupcev preko interneta. V program vnašajo podatke tako zaposleni v Renault Nissan Slovenija, kot tudi zaposleni v prodajno servisnih centrih. Ustrezen

časovni odziv na povpraševanja kupca, ki je npr podal povpraševanje po spletu je tudi del nagrajevanja zaposlenih (spremljanje načrtov) v prodajno servisnih centrih. Povpraševanje se deli na internetne (spletno povpraševanje), lokalne (telefonsko trženje), priložnostne »lide«, testne vožnje in kontakti. Statistično predstavlja eden od 100 kupcev, ki pridejo v salon so bili pozvani na podlagi lokalnega lida. Priložnostni lidi pomenijo seznam kupcev, ki predstavljajo potencialne kupce novih vozil, saj jim je poteklo financiranje preteklega vozila. »Kontakti« predstavljajo stranko, ki je bila v salonu in jo je po določenem časovnem področju potrebno telefonsko poklicati in povprašati o nakupni nameri. Tudi sama politika pristopa do kupcev iz vidika časovnih navodil kdaj je treba kupca ponovno poklicati je del standardizacije Renaulta. Razlike so očitne v značilnosti in nakupnim vedenjem lokalnih kupcev – najbolj prodajana barve so srebrna, rdeča, bela, brez dodatkov pri vozilih (npr. platišča), v mestu kot v Ljubljani, se npr. veliko prodajajo dodatki. Poleg lokalnih razlik v kupcih so razlike med državami še večje. Italijanski npr. najbolj vrednotijo notranjo opremo, predvsem kvaliteta, oblikovanje sedežev, ročne klime in navigacijo. V Sloveniji je najbolj vrednotena oprema avtomatska klima, senzor za dež ter prostoročna kartica, navigacija ni tako iskana. Slovenski kupci so zelo zahtevni. Zahtevajo veliko informacij, pogajajo se za nižjo ceno in pogoje, pogajajo se o poprodajnih storitvah po nakupu nakupne pogodbe. Pred nakupom preverijo vse informacije, obiščejo več različnih salonov in vozil.

5. Kakšna je cenovna politika vozil Renault in Dacia v AC Vovk? Kako so oblikovane cene?

Konkurenca prodajno servisnih centrov prisili slednje k nižanju cen vozil na način, da pri prodaji poslujejo le za pokrivanje stroškov, brez dobička. Dobiček pa dosegajo pri poprodajnih storitvah. Cena vozila, ki se sicer prilagaja trgu, je odvisna od več dejavnikov, npr. od povprečne državne neto plače v posamezni državi, ki definira osnovno ceno (npr. Clio 14.000 EUR), rednega popusta, ki ga odobri Renault Nissan Slovenija prodajno servisnim centrom ter razlike v ceni (marže), kjer potem center oblikuje konkurenčno ceno. Za doseganje istega dobička je potrebno prodati večje število vozil iz nižjih segmentnih razredov kot bi prodali manjše število vozil iz srednjih ali višjih segmentnih razredih. Razlika v ceni osnovnega modela vozila in npr. najdražje različice z vso možno dodatno opremo je lahko celo 100 %. Poleg popustov Renault Nissan Slovenija prodajno servisnim centrom nudi bonuse (male in velike bonuse) za doseganje letnih načrtov ali kvartalnih načrtov ter nagradne igre. Renault Nissan Slovenija s tem spodbuja prodajno servisne center k večji prodaji. Po drugi strani pa z različnimi metodami nadzoruje delovanje in sledenje zahtevanim Renault standardom (skriti kupec, kontrola kvalitete, kontrola zunanje podobe, ipd.). Renault je pred leti sodeloval z banko Hypo Group, sedaj pa je tudi v Sloveniji prisotna podružnica RCI banke, ki je podružnica Skupine Renault.

6. Kaj pa vozila? Se v Sloveniji prodajajo ista vozila kot drugje?

V osnovi je ponudba vozil v Sloveniji enaka kot v drugih evropskih državah, vendar pa so glavne razlike v različicah oziroma modelih vozil.

7. Ali je kakšna razlika v trženjskem pristopu blagovnih znamk Renault in Dacia?

Med blagovnima znamkama Renault in Dacia je razlika predvsem v kvaliteti, ceni in tržnem pristopu, ki je standardiziran na nivoju Skupine Renault. Ciljna skupina Dacia vozil je pogosto starejša populacija, zato je oglaševanje prilagojeno in se pogosto npr. na radiu izvaja v dopoldanskih urah.

8. Kaj pa politika servisiranja in vzdrževanja vozil? V kakšni meri so postopki standardizirani v okviru Skupine Renault?

Politika servisiranja in vzdrževanja vozil glede kvalitete nadomestnih delov, postopkov, pristopa do kupca, povezanosti med prodajo in servisom na servisu je standardizirana na nivoju Renaulta. Servisni center ima proste roke pri servisiranju vozil po poteku garancijske dobe, saj pri AC Vovk opravljajo servise tudi za druge blagovne znamke vozil. Nadomestne dele pridobimo preko Renault Nissan.

9. Ali je možno kupiti vozilo Renault ali Dacia v Sloveniji in Franciji izključno preko spleta?

Ne in mislim, da tako ne bo nikoli. Še vedno je potrebno obiskati salon vozila. Situacija je taka tudi v Franciji, saj je Renaultu zelo pomemben osebni stik s porabniki. Je pa res, da veliko porabnikov pride v salon in je preko spleta pridobil že skoraj vse informacije o želenem vozilu in preko konfiguratorja izbral želen model, opremo in paket. Pri nas opravi le še testno vožnjo in formalno kupi avtomobil.

10. Sklepna misel?

Dober prodajalec vozil Skupine Renault mora verjeti v blagovno znamko vozila, ki ga prodaja. Prodajalci nismo le prodajalci, ampak smo tudi finančniki in predvsem tudi tržniki.

PRILOGA 2: Osebni intervju, Antlej Aleš, Renault Nissan Slovenija, 10.5.2016

1. Kako je organizirana funkcija trženja za slovenski in francoski trg? Kakšne so usmeritve in navodila glede trženja s strani Skupine? Katere elemente Skupina standardizira in katere elemente se prilagaja trgu Slovenije v primerjavi s trgom Francije?

Organizacija funkcije trženja je v Skupini Renault zelo kompleksna. Ločimo produktni marketing s katerim se jaz ukvarjam, oddelek za komunikacije (oglaševanje, dogodki, implementacija strategije blagovne znamke), CRM (pridobivanje povratnih informacij, kontakt s strankami, mailingi, poprodaja, ipd.), marketing oziroma distribucija (načrtovanje količin vozil, ipd.), piar, ipd. Na Skupini Renault se funkcija trženja veže na regije (Evropa, EUROazija,...). Cena, BTL komunikacija in oprema vozila so tisti elementi trženjskega pristopa Skupine Renault, ki se najbolj prilagaja trgu Slovenije, Francije kot tudi ostalim trgom Renaulta. Najmanj prilagojeni elementi so vsi, ki se zadevajo organizacijskih usmeritev, blagovnih znamk, zunanje podobe in vseh smernic na nivoju Skupine Renault.

2. Kakšna je trženjska strategija blagovnih znamk Renault in Dacia v Sloveniji in Franciji? Na katere segmentne razrede vozil je osredotočena? Ali je strategija vezana na trg ali morda bolj na posamezen model vozila?

Dacia je nizkocenovna znamka s katero se pokriva slovenski in francoski trg. Če želimo na trgu prodajati Renault kot znamko, ki ima višjo ceno kot Dacia moramo seveda tudi ustvariti neko razliko v proizvodni in v trženjskem pristopu – pri Dacia vozilih Renault Nissan ne nudi nobenih popustov, nasprotno pa pri vozilih znamke Renault je teh ogromno. Ponudbeni obseg Dacia vozil je osnoven, preprost, tudi oprema je bolj osnovna (npr. v tem trenutku ni vozila znamke Dacia, ki bi imel avtomatsko klimatsko napravo), medtem ko pa je kvaliteta vozil pri obeh znamkah enaka. Kupec, ki kupi vozilo Dacia osnovno opremo in preprostost vozila. Strategija je različna tudi pri garancijskih pogojih, pri Dacia vozilih nudijo podaljšano jamstvo (7 let). Trajanje garancije tako v Sloveniji in Franciji za obe znamki je različno. Garancijski pogoji ne izhajajo iz samih lastnosti vozila ampak iz trženjske strategije vozil, saj z dolžino garancijskih pogojev spodbudimo kupca k uporabi poprodajnih storitev. Npr. Volkswagen ima 6 let, Renault 5 let, Dacia 7 let. Del trženjske strategije Dacia je tako podaljšana garancija, s katero privabimo kupce in s katerim imajo tako 7 let brezskrbne uporabe novega vozila, saj so kupci Dacie cenovno občutljivi in jim tako podaljšana garancija pomeni veliko. Po drugi strani pa tudi nekako spodbudimo

nadaljevanje nakupov iste znamke, saj se nekako pričakuje da po poteku garancijske dobe kupijo novo vozilo iste znamke. Odločitev o dolžini garancijskih pogojev tako Renault kot Dacia vozil je v naši domeni, centrala ne določa garancijskih pogojev, saj se morajo slednji prilagoditi trgu.

3. Kako so določene cene vozil Renault in Dacia na slovenskem in francoskem trgu – kakšen je postopen določanja cen? Ali so morebitne akcije in popusti vezani na celotno Skupino Renault?

Cene vozil so določene centralno, torej na nivoju Renault Nissan Slovenija za slovenski trg, sedež Skupine Renault za francoski trg, v distribucijski mreži se naj bi tako prodajala vozila po istih cenah. Konkurenca med prodajalci je omogočena z različnimi sistemi nagrajevanja in bonusov. Osnovna politika je določena s strani Skupine Renault. Vse popuste in akcije na različne pakete so določene na nivoju Renault Nissan. Na splošno pa velja, da so Renault vozila za 30 % dražja v Franciji kot v Sloveniji zato, ker so vsa vozila tam dražja kot v Sloveniji, in to ni specifična le Renaulta. Na nivoju Skupine Renault so določena neka navodila, usmeritve glede trženjskega pristopa, npr. kako je potrebno določati cene in pozicioniranje napram konkurenci. Cene sicer varirajo tako v Sloveniji kot Franciji, se je tudi s ceno potrebno lokalno prilagajati. Velja pa, da so cene vozil v Franciji 30 % dražje kot cene vozil v Sloveniji. Temu je namenjen program Jato, ki ga sicer uporabljajo vsi proizvajalci vozil oziroma tudi prodajalci vozil. Vsebuje vrednotenjski sistem po določenih vrednotah kot npr. nivo opreme (vsak element opreme je cenovno ovrednoten), kjer se glede na osnovno ceno brez popustov dodajajo različne cene. Program izračuna ceno določenega elementa cene oziroma neko povprečno vrednost za kupca (npr. opreme) tudi v primerjavi s konkurenco, npr. če ima le Renault vozilo v serijski opremljenosti prostoročno kartico, Volkswagen pa tega nima, se šteje Renaultu to v plus. Na podlagi izračuna se tako v Renault Nissanu odločijo oziroma uvrstijo glede na pozicijo konkurence. Usmeritve cenovnega pozicioniranja med konkurenco določa Skupina Renault, same cene pa so prilagojene trgu, saj so tudi cene konkurentov na različnih trgih različne. Cenovno prilagajanje trgu je odvisno od tržnega deleža na določenem trgu. Npr. na Hrvaškem imamo slabši tržni delež, v Sloveniji in Franciji imamo zelo dober tržni delež. Višji tržni delež omogoča večjo neodvisnost od konkurence pri postavitvi cen. Konkretno, Clio ima v Sloveniji 25 % tržni delež (visok) in s tem vodstvo Renaulta v segmentu. Slednje omogoča Renaultu določanje cen, konkurenti pa se tem cenam prilagajajo. V Renaultu se cenovno pozicioniranje opravlja mesečno, mesečno se spremlja cene konkurentov, vendar se cene mesečno spreminjajo oziroma prilagajajo po potrebi minimalno, slednje predvsem s popusti in akcijami. Za slednje imamo rezervirano določeno višino sredstev iz katerih se črpajo sredstva za trženjsko komuniciranje kot npr. podaljšane garancije pri nakupu preko RCI banke, brezplačna vzdrževanja, brezplačni kasko in osnovno zavarovanje za prvo

leto, popusti, ipd. Področje prilagajanja trgu je tudi na področju financiranja. Zdaj imamo podružnico banke RCI tudi v Sloveniji, s katero se je možno dogovoriti in najdi ustrezne pogoje financiranja nakupa in tako prilagoditve kupcem v Sloveniji. Npr. v slabše razvitem trgu Makedonije ni podružnice RCI banke, zato tam ne moremo zagotoviti istih pogojev nakupa kot v Sloveniji in tako tudi ne istih garancijskih pogojev. Končne cene so lahko tudi različne zaradi nelojalne konkurence med prodajno servisnimi centri v distribucijski mreži v Sloveniji, saj na račun znižanja lastnih pribitkov prodajno servisni centri ponujajo dodatne popuste porabnikom.

4. Pri pregledu ponudbe vozil v Franciji in Sloveniji, nisem opazila bistvenih razlik pri navedbi osnovnih modelov, je pa nekaj razlik pri različicah modelov vozil. Kako se izdelčna ponudba prilagaja slovenskemu trgu v primerjavi s ponudbo v Franciji?

Med blagovnimi znamkami je vedno Renault v ospredju, Dacia ne zahteva toliko fokusa, saj je zelo osnovna. Nissan pa v Sloveniji nima visok tržni delež. Vozila Dacia in Renault se prodajata v istih prodajalnah skoraj po vsem svetu, vendar pa se Nissan ne prodaja vedno z znamkami Renault in Dacia. Odločitev kateri modeli vozil, različice in katera oprema vozil se bo na trgu ponujala je v domeni komercialne podružnice ne na nivoju Skupine Renault. Slednje se torej prilagaja trgu, podružnice najbolj poznajo svoj trg in tako najlažje oblikujejo izdelčno ponudbo. Če bi želeli najdi isti model vozila z isto opremo v Sloveniji in Franciji ga ne bi našli oziroma je slednje zelo neverjetno. Za vsako državo in vsako področje se določi regija, po regijah se potem določi nivo opreme glede na segment vozil. V ostalih državah, ki jih še pokriva oddelek Adria so le uvozniki, ki sami določajo svoje cene in celotno cenovno strategijo vozil

Slovenija je pomagala pri razvoju električnih polnilnic za električna vozila, zato je postala pionir pri Renault električnih vozilih. Na slednje vpliva tudi infrastruktura in pripravljenost države na sodelovanje pri vpeljavi vozil. Najpomembnejši trg Skupine Renault za električna vozila je Norveška, tudi Francija.

5. Je kakšna razlika med oglaševanjem na nivoju Skupine Renault in na nivoju Renault Nissan Slovenija? Se oglaševanje prilagaja slovenskemu trgu?

Renault Nissan pripravi oglase tudi za preostale trge oddelka Adriatic, ki se jih sicer prilagodi (npr. prevodi) glede na določen trg oziroma se glede na značilnosti trga nekatere niti ne uporabi. Vso ATL oglaševanje (ATL oglaševanje – internet, televizija, radio, splet ter ostali mediji) se pridobi iz centrale (Skupine Renault), ki se jih prilagodi glede na slovenski trg. BTL aktivacija (določene kampanije kot so bile npr. Kadjar avantura, ze taksi, winds for life) pa pripravimo sami, tukaj imamo namreč proste roke, vendar v okviru smiselne vložitve virov in sredstev. V Sloveniji se

trudijo vključiti v popularne televizijske oddaje in dogodke (kot npr. Znan obraz ima svoj glas, Slovenija ima svoj talent, ipd.). Znana je tudi oglaševalska kampanija Twingogospodične na spletu in socialnih medijih, ki jo je pripravilo Renault Nissan Slovenija le za slovenski trg nekaj trgov v okviru oddelka Adriatic, ne pa za centralo. Na spletni strani Publicis je v angleškem jeziku le zaradi poročanja centrali, sicer je bil pripravljen v slovenščini. Za vsako lansiranje avtomobila ali zunanjo prenov oziroma vse sestavine ATL komunikacije usmeritve in material (z izjemo radijskih oglasov, ki jih pripravimo sami) posreduje centrala Skupine Renault, ki se potem lokalno prilagaja, seveda v okviru določenih meja. Nam relativno ustreza francoski standard, zato prejete oglase pogosto le prevedemo in malenkost prilagodimo. Npr. dobimo televizijski oglas, ki se prilagodi slovenskim razmeram, se ga prevede v slovenski jezik. Centrala pripravi oglase za več držav hkrati zaradi stroškovnih razlogov, avtorskih pravic, podobnosti trga, ipd. BTL aktivacija pa je v naši domeni in imamo pri tem proste roke, saj slednje pripravlja vsaka regija zase, saj najbolj pozna vsaka svoj trg. ATL in BTL je več v začetnih fazah, ob lansiranju vozil, kasneje upada. Z mednarodno agencijo Publicis (v Sloveniji in Franciji) imamo sklenjeno pogodbo za opravljanje kreative na področju marketinga ter OMD za zakup medijskega prostora. OMD naredijo izbor medijev glede na potrebe Renault Nissana oziroma potreb oglaševanja (televizija, najbolj brani časopisi, splet, socialni mediji, ipd.). Na nivoju Skupine Renault so določena srečanja, ki so namenjena izmenjavi izkušenj, znanja in oglasov. Oglasi, ki so pripravljeni za slovenski trg se uporabijo le za slovenski trg in morda še kakšen trg v okviru oddelka Adriatic, ne pa za centralo. Na splošno pa velja, da se tudi na nivoju Skupine Renault oglaševanje pripravlja predvsem na nivoju vozil in posameznega modela vozila. Oglasi v Sloveniji kot tudi v Franciji se naslanjajo na sam avto in ima neko zgodbo, ozadje. Komercialne podružnice v osnovi ne pripravljajo oziroma tudi ne smejo pripravljati same oglase za vozila, saj so slednje pripravljene na nivoju Skupine Renault in potem prilagojene za posamezni trg oziroma za trg Francije in Slovenije. Agencija Publicis pa potem oblikuje lokalne prilagoditve (npr. če v Franciji ponujajo 18 inčna platišča, v Sloveniji pa 16).

6. Kako segmentirate kupce v Sloveniji in Franciji?

V Renaultu se držimo najbolj uveljavljene strategije segmentacije glede značilnosti vozila in kupcev. Pogosto se pojavlja pri konkurentih, da prehajajo med segmentnimi razredi, kar pa načeloma ne velja za vsa Renault vozila. V grobem, Twingo je A segment, Clio je B segment, Captur je B segment crossover, C je megan, D je Talisman, C krossover je Kadjar, Espace je crossover enoprostorec. Med segmenti prehajajo le z določenimi značilnostmi kot npr. Espace ni le crossover ampak crossover enoprostorec. V osnovi pa se usmerjamo na značilnosti in ceni konkurenčnih vozil v določenem segmentu, usmeritvah iz Skupine Renault in naših ciljih na slovenskem trgu. Za vsako vozilo se pripravi centralna strategija na področju izdelka,

cene, ipd., ki mora biti potrjena s strani Skupine Renault. Odločitev o lansiranju določenega vozila ali določene opreme je v rokah Renault Nissan, tudi če v centralnih oddelkih Skupine Renault predlagajo drugače. V Sloveniji ima Renault največji tržni delež v nižjih segmentnih razredih, ki so tudi tradicionalno zastopani kot npr. najbolj prodajani avto Clio, Twingo, ki je tradicionalno slovenski, saj se izdeluje v Sloveniji, ... Renault pa nima tako visokega deleža v višjem segmentu vozil, zato smo pričeli z povečevanjem ugleda blagovne znamke z zastopanjem avtomobilov v višjih razredih. Kot npr. Espace, Talisman (limuzina), potem bo sledil coleos, Megane, kmalu bo Scenic. Do sedaj so v Sloveniji na teh segmentih prevladovala nemška vozila, sedaj pa se Renault trudi povečati tržni delež z povečanjem oglaševanja. Ponudbeni obseg se tako širi, modeli vozil se sicer spreminja oz. zamenjajo na nekako na šest do osem let. V treh do štirih letih se naredi »facelift vozila«, kar pomeni manjša zunanja prenova, dodajanje nove opreme, sistemov za varnost ipd.

7. Kakšna je trženjska strategija na področju zunanje podobe?

Zunanja podoba Skupine Renault je strogo regulirana in centralizirana iz centrale. Pred kratkim smo spremenili skoraj celotno zunanjo podobo s sloganom. Na globalni ravni se taka zunanja podoba strogo upošteva. Slogan »Passion for life« je preveden v francoščino in tudi v slovenščino (strast do življenja). Prevod v slovenščino je bil obvezen zaradi lokalnih zakonov.

8. Kaj pa strategija na področju sponzorstva?

Strategija na področju sponzorstva je v Sloveniji prilagojena trgu, v Renault Nissan Slovenija sami odločamo kateri dogodki, športi in znane osebnosti so pomembni v Sloveniji. Pogosto se lokalno sponzorira kakšne ekipe, še posebno v dolnjski regiji oz. v Novem mestu, ki je zaradi Revoza zelo vpleteno v Renault. Sponzorstva so redko le v finančni obliki ampak pogosto sponzoriramo z avtomobili, sodelovanjem pri pripravi dogodka ali pa sodelujemo pri dogodku.

9. Kakšne metode za raziskavo trga uporablja Renault Nissan Slovenija? Ali sami izvajate trženjske raziskave? Ali Renault Francija opravlja raziskave za slovenski trg?

Renault Nissan uporablja trženjske raziskave, ki jih periodično opravlja Državni urad za statistiko Slovenije v okviru Agencije za varnost v prometu, ki mesečno zelo podrobno opravljajo statistiko registracij vozil. Izsledke raziskav potem uporabimo in analiziramo na način, da ustreza našim potrebam. Drugih raziskav ne opravljamo, saj nam slednje zadostuje. Jato Dynamics analizira splošne podatke teh raziskav, kakšne specifične podatke pa sami. Jato Dynamics tudi pomaga k pridobivanju informacij o pozicioniranju naših blagovnih znamk. V same trženjske raziskave centrala Skupina

Renault ne posega, vključena je le toliko kolikor zahteva poročanje. Informacije o prodaji se pošiljajo preko Jato Dynamics. Obstaja tako sistematiziran sistem, ki omogoča Skupini Renault v vsakem trenutku vpogled v vse podatke o prodaji. Tak način je vzpostavljen predvsem zaradi potreb načrtovanja zalog, distribucije, naročanja, dobave sestavnih delov. Načrtuje se običajno za eno leto vnaprej. Renault Nissan vodi bazo podatkov o kupcih, ki jo potem uporablja za različne namene kot so mailingi in druge oblike kontaktiranja kupcev. Če za različne namene potrebujemo tudi druge baze kupcev lahko slednje tudi kupimo (npr. sedaj potrebujemo ko lansiramo Espace segment).

10. Ali so značilne kakšne posebnosti v nakupnem vedenju Slovencev v primerjavi z Evropo? Kakšen pomen ima po vašem mnenju na slovenske porabnike blagovna znamka vozil?

Težko bi opredelil neke splošne značilnosti slovenskega kupca, saj je slednje odvisno od modela posameznega vozila. Npr. pri višjem segmentu, vozilo Kadjar se prodaja veliko dodatne opreme, pri Clio približno 50 % nižje opremljenih verzij, 40 % visoko opremljenih verzij, ipd. Glavna razlika med Francijo in Slovenijo pri tem je, da se običajno na francoskem trgu kupi bolj bogato opremljena vozila, v Sloveniji je ta oprema bolj možnost dodatnega nakupa, v Franciji je že osnovna oprema bolj bogata. Francoski trg je neprimerljivo večji od trga Slovenije, zato je tam ponudba bolj raznolika. V Franciji komercialna podružnica, v Sloveniji mi se sproti odločamo ali je določeno vozilo ali oprema primerno oziroma ali se bo prodajalo. Odločamo se tudi na podlagi tega kaj ponuja konkurenca in v čem imamo lahko konkurenčno prednost. Če ocenimo, da ponudba ni smiselna oziroma ni potenciala tega potem na trgu ne ponudimo. Glavni razlog tudi je predvsem tudi cena. Npr. najbolj bogata različica Clio dražja od najosnovnejše različice Megana. Pri izdelčni ponudbi je torej v domeni vsake države posebej, da se odloči kaj je najprimernejše za svoj trg. Pogosto na to vplivajo tudi lokalne omejitve ali zakonodaja, npr. na Hrvaškem je trošarina glede izpustov v okolje, kar pomembno vpliva na ceno in izbiro motorja vozila. Slovenski trg je pomemben za Skupino Renault ne iz vidika števila prodaje, temveč v visokem tržnem deležu v Sloveniji. Visok tržni delež ima predvsem v matični Franciji, tam je Renault najbolj zastopana blagovna znamka. Blagovna znamka Dacia je zelo močna v Franciji, bolj močna kot v Sloveniji.

11. Kakšna je Renaultova distribucijska mreža v Sloveniji in Franciji? Kakšno vlogo ima Renault Nissan Slovenija v povezavi s prodajno servisno mrežo Renault in Dacia v Sloveniji?

Distribucijsko mrežo v Sloveniji (ki je največja mreža v Sloveniji) upravlja Renault Nissan. Prodajalne v distribucijski mreži lahko oglašujejo le na lokalni ravni v svoji

pristojnosti, vendar ob predhodni potrditvi s strani Renault Nissan Slovenija. Mreža se deli na primarno in sekundarno. Sledimo ideji, da imajo kupcu dober dostop (geografska pokritost) do prodajaln vozil in servisa. V Franciji je servis na manj kot 20 km, kar je ena od ključnih prednosti. Podoba prodajaln je določena na nivoju Skupine Renault, tako za Francijo kot v Slovenijo, zato v osnovi velja, da je prodajalna (predvsem nove prodajalne) v Franciji in Sloveniji v osnovi enaka.

11. Kaj je po vašem mnenju tisto po čemer se Renault blagovne znamke razlikujejo od konkurence?

Slovenija je tradicionalno »Renaultovsko« usmerjena država, kjer so Renault vozila dobro sprejeta in ima blagovna znamka velik ugled. Ugled v Sloveniji pa ni toliko vezan na samo blagovno znamko ampak bolj na modele vozil. Sama blagovna znamka namreč nima takšnega ugleda kakor imajo določeni modeli vozil. Zato želi Renault Nissan v naslednjih letih dvigniti ugled blagovne znamke z osredotočanjem na vozila in trženje vozil iz višjih segmentnih razredov. K temu tudi pripomore nov logotip Quality made. Strategija blagovne znamke se je pogosto spreminjala, vendar je trenutno slednja vezana na strategijo Passion for life, ki naj bi veljala za dalj časa.

PRILOGA 3: Intervju, Eric Tredan, Tehnocenter Renault Francija, 9.5.2016

1. Kakšne so po vašem mnenju značilnosti kupcev Renaulta v Franciji? Na kakšen način se pozicionira vozila Renault in Dacia na francoskem trgu? Kakšen vpliv ima blagovna znamka vozila na nakupno vedenje francozov?

Glavne značilnosti kupcev Renaulta so družina, prijaznost, iskanje praktičnih zadev. Kupci Renaulta pripadajo v glavnini srednjemu razredu (kupci s povprečnimi dohodki). Znamka Renaulta je pozicionirana nekje na sredini vseh znamk s poudarkom na razmerju kakovost/cena in ostale storitve. Udobje vozila je prednostna zadeva (privilegij) kot tudi praktični izgled vozila (ureditev in enostavnost uporabe). Dacia je znamka nižjega cenovnega razreda. Kdor kupi znamko Dacia ima željo imeti vozilo po najboljši ceni, enostavno, uporabno in zanesljivo vozilo, skratka pameten nakup. To je avtomobil za vse tiste, katerim osebni avtomobil služi kot sredstvo, da pridejo iz točke A do točke B. V tem mesecu (april) je bila Dacia Sandero najbolj prodajani avtomobil v Franciji. V Franciji je tudi združenje lastnikov Dacie, ki organizirajo shod 1x na leto.

2. Kakšna je izdelčna strategija Skupine Renault na francoskem trgu?

Kar je naprej prišlo v medije, je bil Renault Touch, ki so ga poimenovali »French Touch«. Tu je bil pomemben slogan, da lahko naredimo oziroma zmoremo narediti Renault avtomobil, ki je identičen Renault vozilom, ki so proizvedeni tudi v drugih regijah po svetu. Tako obstaja nekaj specifičnih serij posameznih modelov, ki so bili proizvedeni samo za francoski trg, vendar so to zelo omejene serije. Kar se tiče opreme ne obstaja specifična oprema za Francijo (enotne opcije, ki so na razpolago tudi drugod. Na trgu v Franciji so cene Renault vozil v nižjih segmentih nižje od primerljivih vozil nemških konkurentov (Volkswagen, Audi, MNW, ipd.) in nižje od Peugeot Citroën. Zato poskuša Skupina Renault razširiti izdelčno ponudbo tudi v višjih segmentnih razredih v Franciji ter temu prilagaja tudi tržne aktivnosti. Francoski avtomobilski trg je namreč zelo fragmentiran.

PRILOGA 4: Vprašanje, Jeffard Guillaume, Renault Douai Francija, 12.5.2016

1. Francija ima največje število prodajno servisnih enot v primerjavi z ostalimi trgi Skupine Renault. Zakaj je to tako? V čem je posebnost francoske prodajno servisne mreže v Franciji?

Francoskim kupcem je bližina servisnega centra zelo pomembna, kupci cenijo enostavnost in hitro opravljene storitve. Mreža prodajno servisnih enot v Franciji je zelo razvita in kompleksna in slednje je tako že od takrat, ko francoski trg še ni bil prioriteten za Skupino Renault.

PRILOGA 5: Seznam uporabljenih kratic

1. ADC*E – Klub umetniških direktorjev Evrope (angl. *Art Directors Club of Europe*)
2. ATL – oglaševanje splošne narave (angl. *Above the line*)
3. BDP – Bruto domači proizvod
4. BTL – komunikacija splecišne narave (angl. *Below the line*)
5. C@RE – Renault program za spremljanje porabnikov (angl. *Customer Approved Renault Experience*)
6. CMF – skupni modul (angl. *The Common Module Family*)
7. CMR – Renault regije (fr. *comités de management de région*)
8. DAT groupe – Deutsche Automobil Treuhand groupe
9. DIAC – Renaultova francoska finančna podružnica (fr. *Diffusion Industrielle et Automobile par le Crédit*)
10. EU – Evropska Unija
11. OECD – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Co-operation and Development*)
12. PEST analiza – Analiza širšega okolja na političnem, ekonomskem, socialnem in tehnološkem področju (angl. *Political, Economic, Social and Technological analysis*)
13. RCI banka – Renault Crédit International
14. RRG – Renault prodajna mreža (angl. *Renault Retail Groupe*)
15. UNCTC – Center Združenih narodov na nadnacionalnih družb (angl. *United Nations Center for Transnational Corporations*)
16. UNCTD – United Nations Conference on Trade and Development
17. USD – Ameriški dolarji
18. ZDA – Združene države Amerike