

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ALEŠ STROPNIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJA MEDNARODNEGA TRŽENJA IZBRANIH NEMŠKIH
PROIZVAJALCEV OSEBNIH AVTOMOBILOV IN VKLJUČEVANJE
SLOVENSКИH DOBAVITELJEV SESTAVNIH DELOV**

Ljubljana, september 2004

ALEŠ STROPNIK

IZJAVA

Študent Aleš Stropnik izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Toneta Hrastelja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17. septembra 2004

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1. UVOD.....	1
1.1 Opredelitev problema, namena in ciljev dela	3
1.2 Metode preučevanja in zasnova dela	6
2. ZNAČILNOSTI TRŽENJA Z VPLIVOM NA AVTOMOBILSKO INDUSTRIJO.....	7
2.1 Opredelitev in razvoj trženja	8
2.2 Strategije trženja v avtomobilski industriji.....	11
2.2.1 Strategije trženja vodilnih podjetij	12
2.2.2 Strategije trženja izzivalcev	13
2.2.3 Strategije trženja sledilcev	14
2.2.4 Strategije trženja zapolnjevalcev tržnih vrzeli	15
2.3 Blagovna znamka kot osrednji instrument trženja	15
3. POSEBNOSTI MEDNARODNEGA TRŽENJA V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI	19
3.1 Analiziranje trženjskih priložnosti.....	19
3.1.1 Trženjske raziskave	19
3.1.2 Analiza okolja trženja	20
3.1.3 Analiza porabniških trgov in nakupnega vedenja.....	22
3.1.4 Analiza konkurentov	24
3.2 Raziskovanje in izbor ciljnih trgov.....	25
3.2.1 Merjenje in napovedovanje tržnega povpraševanja.....	25
3.2.2. Opredeljevanje tržnih segmentov in izbor ciljnih trgov	26
3.3. Strategije oblikovanja trženjskega spleta	27
3.3.1 Izdelek avtomobilskih proizvajalcev	28
3.3.1.1 <i>Strategije trženja in življenjski cikli izdelka</i>	28
3.3.1.2 <i>Razvoj, testiranje in implementacija novih proizvodov</i>	30
3.3.1.3 <i>Upravljanje skupin izdelkov in blagovnih znamk</i>	31
3.3.1.4 <i>Upravljanje storitvenih dejavnosti</i>	33
3.3.1.5 <i>Pomen dizajna pri diferenciaciji osebnih avtomobilov</i>	34
3.3.2 Oblikovanje cenovnih strategij	36
3.3.3 Izbor in upravljanje prodajnih poti	38
3.3.4 Strategije komunikacijskega spleta in oblikovanje tržne komunikacije.....	40
3.3.4.1 <i>Oblikovanje oglaševalskih programov</i>	41
3.3.4.2 <i>Programi neposrednega trženja, pospeševanje prodaje in stiki z javnostmi</i>	42
3.3.4.3 <i>Prodajno osebje</i>	42
3.3.4.4 <i>Neposredno in elektronsko trženje</i>	43
4. STRATEGIJE TRŽENJA NEMŠKE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE ..	46
4.1 Zanesljivost avtomobilov ter z njo povezan imidž.....	48
4.2 Primerjave strategij trženja med različnimi proizvajalci	50
4.2.1 Strategije trženja v koncernu VW s poudarkom na avtomobilski znamki Audi	53
4.2.2 Strategije trženja v skupini BMW s poudarkom na avtomobilski znamki BMW	57

4.2.3 Strategije trženja v podjetju DaimlerChrysler s poudarkom na avtomobilski znamki Mercedes-Benz	60
4.3 Primerjave strategij trženja med avtomobilskimi razredi	63
4.4 Primerjave ključnih strategij mednarodnega trženja izbranih proizvajalcev avtomobilov	66
5. STRATEŠKO POVEZOVANJE PODJETIJ IN RAZVOJ TRŽENJA V VLOGI TRŽENJSKEGA ODNOSA	68
5.1 Trženjski odnos	69
5.2 Novi odnosi v avtomobilski industriji, temelječi na sodelovanju	70
5.3 Strateška zavezništva in drugi razviti načini in oblike mednarodnega poslovanja	72
5.4 Strateška zavezništva in njihove značilnosti	75
5.4.1 Strateška zavezništva na področju raziskav in razvoja v avtomobilski industriji	77
5.4.2 Trženjske strateške zveze med avtomobilskimi proizvajalci	79
5.4.3 Nekateri primeri trženjskih strateških zvez s področja avtomobilske industrije	80
6. SLOVENSKI DOBAVITELJI SESTAVNIH DELOV ZA AVTOMOBILSKO INDUSTRIJO	82
6.1 Splošne značilnosti slovenskih dobaviteljev sestavnih delov	83
6.2 Razvojni potenciali in programi strateškega usmerjanja	84
7. RAZISKAVA KONCEPTA STRATEŠKIH ZAVEZNIŠTEV SLOVENSKIH DOBAVITELJEV SESTAVNIH DELOV ZA AVTOMOBILSKO INDUSTRIJO IN NJEGOVA RABA V PRAKSI	86
7.1 Določitev okvira raziskave	86
7.1.1 Opredelitev problema in namena raziskave	86
7.1.2 Raziskovalna hipoteza	87
7.1.3 Metodološki pristop	87
7.1.4 Izbor vzorca	88
7.1.5 Zasnova vprašalnika	88
7.2. Tolmačenje podatkov raziskave	88
7.2.1 Zaznavanje novih medpodjetniških odnosov	89
7.2.2. Razvitost odnosov med poslovnimi partnerji na raziskovalno-razvojnem področju	91
7.2.3. Razvitost medpodjetniškega sodelovanja s poudarkom na proizvodnem področju	94
7.2.4 Razvitost medpodjetniških odnosov na področju distribucije izdelkov in pretoka informacij	98
7.3 Ugotovitve raziskave z vidika osnovne raziskovalne hipoteze	101
8. SKLEP	104
9. LITERATURA	107
10. VIRI	110

PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

KAZALO SLIK

Slika 1: Količinski obseg svetovne proizvodnje osebnih avtomobilov in kombijev.....	7
Slika 2: Prikaz menjave med ponudnikom in kupcem ter seznama njunih potreb.....	9
Slika 3: Mednarodno okolje mednarodnega trženja.....	9
Slika 4: Kapfererjeva prizma istovetnosti blagovne znamke	18
Slika 5: Stopnje učinkovitega trženjskega raziskovanja	20
Slika 6: Nakupno odločitveni proces.....	22
Slika 7: Izvor zvestobe do določene avtomobilske znamke	24
Slika 8: Količinski obseg proizvodnje osebnih avtomobilov in kombijev po izbranih državah	46
Slika 9: Količinski obseg proizvodnje osebnih avtomobilov znamk Audi, BMW in Mercedes-Benz	51
Slika 10: Viri vrednosti izdelka	52
Slika 11: Fazi proizvodnega programa	69
Slika 12: Programi za strateško usmerjanje slovenskih podjetij	85
Slika 13: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka I.1	89
Slika 14: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka I.2	90
Slika 15: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka I.3	90
Slika 16: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka II.1	91
Slika 17: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka II.2	92
Slika 18: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka II.3	92
Slika 19: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka II.4	93
Slika 20: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka II.5	94
Slika 21: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka III.1	95
Slika 22: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka III.2	95
Slika 23: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka III.3	96
Slika 24: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka III.4	97
Slika 25: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka III.5	98
Slika 26: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka IV.1	99
Slika 27: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka IV.2	99
Slika 28: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka IV.3	100
Slika 29: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka IV.4	100
Slika 30: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka IV.5	101

KAZALO TABEL

Tabela 1: Imidž zanesljivosti vozil posameznih avtomobilskih znamk leta 2002	50
Tabela 2: Strateško in operativno upravljanje avtomobilskih znamk.....	64
Tabela 3: Portfelj znamk v avtomobilski industriji	65
Tabela 4: Lastna primerjava nekaterih podatkov in ugotovitev za podjetja DaimlerChrysler, BMW, Volkswagen in Toyota	67
Tabela 5: Strinjanje s trditvami o novih medpodjetniških odnosih	89
Tabela 6: Strinjanje s trditvami o razvitost odnosov med poslovnimi partnerji na raziskovalno- razvojnem področju	91
Tabela 7: Strinjanje s trditvami o razvitost odnosov med poslovnimi partnerji na proizvodnem področju	94
Tabela 8: Število anketiranih podjetij s pridobljenim certifikatom kakovosti po letih pridobitve	97
Tabela 9: Strinjanje s trditvami o razvitosti medpodjetniških odnosov na področju distribucije izdelkov in pretoka informacij	98

1. UVOD

Avtomobilska industrija je v preteklih stotih letih dosegla izjemno rast. Iz nišne industrije se je razvila v eno najpomembnejših industrij svetovnega gospodarstva. Razlog za ta izjemen razvoj ne predstavlja zgolj svetovna potreba po individualni mobilnosti, temveč tudi emocionalna komponenta avtomobila. Osebni avto se je razvil iz transportnega sredstva v kompleksen instrument ter v gonilno silo tehničnega in gospodarskega razvoja. Na prvi pogled lahko avtomobilsko industrijo uvrstimo med zrele industrijske panoge. Vendar pa natančnejši pogled razkrije izjemen, skoraj nedojemljiv razvoj, v katerega je bilo vloženo nepredstavljivo veliko virov vseh vrst. Z vidika hitrega razvoja in vse krajših življenjskih ciklov avtomobilov ter z njimi povezanih tehnologij in vgradnih komponent pa je moč avtomobilsko industrijo uvrstiti tudi med visoko tehnološke gospodarske panoge.

Osebni avto se je kot individualno prevozno sredstvo pojavil leta 1886. Leta 1950 je bil le vsak tretji kilometer (35%) v osebni prometu opravljen z avtomobilom, 10 let kasneje se je ta vrednost povečala na skoraj dve tretjini (63,8%), danes pa znaša delež osebnih avtomobilov v osebni prometu že 85 odstotkov (Opaschowski, 2002, str. 215).

Sodobna avtomobilska industrija je globalna industrija in je kot takšna velikega pomena za ves svet. Za številne države ostaja izjemnega pomena, saj so njeni prispevki v zaposlovanju, bruto domačih proizvodih ter mednarodni menjavi veliki. Danes že vsako petdeseto delovno mesto izhaja neposredno iz avtomobilske industrije, posredno pa že celo vsako dvajseto. Kljub temu pa proizvodne tehnologije za avtomobile, njihova raba ter odstranjevanje izrabljenih avtomobilov porajajo številna vprašanja okoljevarstvenikov.

Po mnenju Wellsa in Rawlinsona (1994, str. 1-3) avtomobilski sektor v tem smislu tipizira dilemo modernih industrijskih družb. Po eni strani so ti izdelki za gospodarstva življenjskega pomena, po drugi strani pa prinašajo enormne stroške v smislu onesnaževanja okolja, porabljenih virov ter človeških poškodb in smrti. Na nemških cestah umre letno več kot 7.000 ljudi, hudo poškoduje pa se jih približno 500.000 (Opaschowski, 2002, str. 232). Zato si avtomobilska industrija nenehno prizadeva izpopolniti avtomobile na varnostnem, ekološkem in drugih področjih.

Globalizacijski procesi imajo močan vpliv na razmere v svetovnem gospodarstvu. Ti procesi so prisotni tudi v avtomobilski industriji. Avtomobilski proizvajalci sklepajo strateška zavezništva, med seboj pa se združujejo in povezujejo tudi na druge načine. Tako okrepljeni so bolj pripravljeni na neusmiljen tržni boj, v katerem zmagujejo le najboljši. Kupci avtomobilov postajajo vse bolj osveščeni in zahtevni, zato si proizvajalci na vso moč prizadevajo pridobiti njihovo naklonjenost oz. ohraniti njihovo zvestobo. Ob družbenem prestrukturiranju in pojavu novih tržnih segmentov so postale zahteve kupcev večplastne in kompleksne. Zato je za avtomobilске proizvajalce nujno celovito poznavanje in ustrezno odzivanje na spremenjene zahteve in želje potencialnih kupcev.

Mobilnost je razumljena kot izraz dinamike moderne industrijske družbe. Za številne ljudi predstavlja kakovost življenja, ki se pri mobilnosti z osebnim avtomobilom odraža v krepitvi občutka lastne vrednosti, razburljivosti, socialno ekonomski in psiho socialni kompenzaciji ter lastni identiteti. Je kot življenjski eliksir za dušo in telo. Osebna občutja in doživetja ljudi povezujejo mobilnost s tremi pomenskimi vsebinami (Opaschowski, 2002, str. 210-211):

1. Svoboda, kajti biti mobilen pomeni biti neodvisen, nevezan na en kraj, neodvisen od drugih in neomejen.
2. Fleksibilnost, saj ta v času naraščajoče individualnosti kot vse pomembnejše življenjske vrednote predstavlja garanta za spontanost.
3. Funkcionalnost je prav tako povezana z mobilnostjo, kar se kaže v zanesljivosti, učinkovitosti in varnosti.

Hitrost predstavlja simbol avtomobilov in izraža sodoben način življenja. Za večino voznikov je vožnja z avtomobilom pravi doživljaj, medtem ko pod izrazom javna transportna sredstva razumejo izključno transport ljudi. Vendar se množična mobilizacija vse bolj kaže kot časovna past, saj prebije nemški državljani s predpostavljeno življenjsko dobo v višini 75 let kar tri leta svojega življenja v prometnih zastojih, od tega kar štiri mesece in pol pred rdečimi lučmi semaforjev (Opaschowski, 2002, str. 212).

Tržna orientacija in oblikovanje poslovne politike na osnovi identifikacije tržnih potreb predstavlja temeljno izhodišče trženjske zasnove podjetja. V preteklosti uveljavljena proizvodna usmeritev je zašla v težave, ko je ponudba presegla povpraševanje. Proizvodna orientacija predpostavlja, da podjetje najbolje ve, kaj proizvajati. Za razliko od proizvodne pa marketinška orientacija spoznava koncept suverenosti porabnikov in tega, da je poraba edini namen proizvodnje. Pri tem ima podjetje prosto izbiro opredelitve kupcev svojih proizvodov. Podjetja z marketinško naravnostjo izbirajo svoje trge in vodijo svoje produktivne zmožnosti z namenom doseči zastavljene cilje (Jurše, 1996, str. 4).

Tekom razvoja, zlasti pa v zadnjih dveh desetletjih, so se pojavljali številni novi avtomobilski razredi. Številni med njimi so se razvili iz tržnih niš in danes predstavljajo zavidanja vredne deleže v svetovni avtomobilski proizvodnji (npr. razred enoprostorskih vozil). Vse več proizvajalcev avtomobilov, ki so do nedavnega proizvajali le avtomobile množičnih znamk, skuša sodelovati tudi na trgu premijskih vozil, posebej privlačnem zaradi cenovnih premij. Trg premijskih avtomobilov se vztrajno krepi, na kar kažeta tako količinski kot vrednostni obseg prodaje. Razlog za to je predvsem v vse zahtevnejšem, bolje informiranem kupcu, ki ne zahteva zgolj klasičnega transportnega sredstva, temveč se želi preko imidža avtomobilske znamke tudi identificirati.

1.1 Opredelitev problema, namena in ciljev dela

Trženje dobiva vse pomembnejšo vlogo tudi v avtomobilski industriji. Proizvodnja avtomobilov je zahteven, a obvladljiv posel. Težave nastopijo predvsem pri prodaji avtomobilov. V svetovni avtomobilski industriji se že od sredine 80. let prejšnjega stoletja srečujejo s prevelikimi proizvodnimi zmogljivostmi, ki znašajo po nekaterih ocenah skoraj 40 odstotkov, v Evropi pa dobrih 20 odstotkov današnje proizvodnje. Z globalizacijo avtomobilske industrije so se razmere v zadnjih tridesetih letih dodatno zaostrole, kar je vodilo v neizbežen propad šibkejših, manj konkurenčnih proizvajalcev in v hud tržni boj preostalih konkurentov v avtomobilski industriji. Presežne proizvodne kapacitete avtomobilske industrije bodo v bodoče gotovo zmanjšane z izločitvijo posameznih proizvodnih linij ali celo zaprtjem posameznih proizvodnih obratov. Prva koncentracija avtomobilske industrije je število proizvajalcev avtomobilov do leta 1950 zmanjšala na približno 50. V tistem času so v vsej Evropi proizvedli okrog štiri milijone osebnih avtomobilov letno. V naslednjih petdesetih letih se je koncentracija avtomobilske industrije nadaljevala in vodila do današnjih 14 neodvisnih proizvajalcev avtomobilov, ki skrbijo za 65 avtomobilskih znamk in ki v Evropi proizvedejo 15 milijonov avtomobilov letno.

Avtomobilski proizvajalci vlagajo veliko sredstev, znanja in truda v izgradnjo prodajnih poti, ki so dolgoročnega značaja. Pri tem se odločajo o številu ravni prodajnih poti, o vrsti in številu posrednikov na posameznih ravneh ter o funkcijah prodajnih poti, pri čemer upoštevajo številne omejitvene dejavnike. Precejšnega pomena je tudi fizična distribucija avtomobilov kot del prodajnih poti, ki ponuja možnost zniževanja stroškov in povečevanja zadovoljstva porabnikov.

Proizvajalci osebnih avtomobilov iščejo raznovrstne načine zniževanja stroškov z namenom povečanja svoje tržne konkurenčnosti. Zato se med drugim odločajo za predajo del zunanjim dobaviteljem sestavnih delov. Tako avtomobilski proizvajalci danes sami izdelajo le še 35 odstotkov osebnega avtomobila. Ta, nedvomno skromen delež, naj bi se v naslednjih desetih letih zmanjšal na vsega 23 odstotkov. Posledično naj bi obseg poslovanja z dobavitelji sestavnih delov za avtomobilsko industrijo narasel s 417 mrd EUR v letu 2003 na 700 mrd EUR. Vendar obseg zmanjšanja lastnih proizvodnih kapacitet za sestavne dele med posameznimi avtomobilskimi proizvajalci ne bo enak, temveč bo odvisen od razumevanja posamezne avtomobilske znamke. Medtem ko bodo množični proizvajalci osebnih avtomobilov težili k drastičnemu zmanjšanju lastnih proizvodnih kapacitet za sestavne dele, bodo proizvajalci uglednih, visoko cenjenih avtomobilskih znamk, tovrstne kapacitete celo povečevali. Grozd proizvajalcev visoko cenjenih, kakovostnih in športnih avtomobilskih znamk, kot sta npr. Audi in BMW, bo ohranil 25 odstotkov višjo lastno ustvarjeno vrednost kot avtomobilske znamke Daihatsu, Kia in Rover. Množični proizvajalci osebnih avtomobilov bodo torej vse bolj koristili pogodbeno izdelavo oz. outsourcing, kar bo po eni strani povečevalo pomen dobaviteljev sestavnih delov, po drugi strani pa bo cvetoč posel v panogo privabljal nove konkurente, s čimer se bo konkurenčni boj dodatno zaostroval (Kleinhans, 2004, str. 19).

Tako kot preostalo slovensko gospodarstvo so tudi slovenski dobavitelji sestavnih delov za avtomobilsko industrijo vse močnejše vpeti v svetovne gospodarske tokove. Posledično so vse bolj izpostavljeni delovanju tržnih zakonitosti, hkrati pa razpolagajo z relativno skromnimi viri. Zato bodo za slovenske dobavitelje sestavnih delov za avtomobilsko industrijo vse pomembnejše trženjske strateške zveze, ki bodo morale postati temeljni strateški dejavnik bodoče poslovne usmeritve.

Podjetja ne delujejo več na trgih, na katerih so imela v preteklosti stalne in znane tekmece ter kupce. Danes delujejo na trgih z globalno, hitro spreminjajočo se konkurenco in na trgih, prežetih z novimi tehnološkimi dosežki, zlasti na področju informacijskih tehnologij. Kupci lahko izbirajo med številnimi istovrstnimi izdelki različnih kakovostnih in cenovnih razredov ter različnih povezanih storitev. Posledično postaja trženje prevladujoča poslovna filozofija in funkcija vseh, tudi avtomobilskih podjetij. Trženje je vpleteno v vse druge dejavnosti podjetij še pred začetkom načrtovanja izdelkov in storitev, pa tudi potem, ko so proizvodi že prodani. Ne predstavlja zgolj širšega pojma od prodaje, temveč predstavlja jedro poslovanja podjetij z vidika zadovoljitve kupcev ter z vidika doseganja načrtovanih poslovnih rezultatov (Potočnik, 2002, str. 19).

Podjetja preoblikujejo svoje strategije trženja v trženjske programe na temelju odločitev o trženjskih izdatkih, trženjskem spletu in razporeditvi trženjskih naporov. Svoje trženjske proračune določajo na osnovi primerne deleža od prodaje in se odločajo o njihovi razdelitvi med različne instrumente trženjskega spleta. Trženjski splet predstavlja ključni koncept v moderni trženjski teoriji in je niz instrumentov trženja, ki jih podjetja uporabljajo pri sledenju svojih ciljev trženja na ciljnih trgih (Kotler, 1996, str. 98).

Trženjske strateške zveze so se pojavile kot odgovor na vse večjo kompleksnost globalnega poslovnega okolja. Že v sedemdesetih, izraziteje pa v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, so tekmece v avtomobilski industriji spoznali, da rešitve ne predstavlja medsebojno uničevanje, temveč sodelovanje. Na temelju te ugotovitve je v avtomobilski industriji, ki predstavlja eno izmed tipičnih gospodarskih panog z globalno tržno perspektivo, nastalo ogromno število strateških zvez. Zaradi okolja, v katerem slovenski proizvajalci sestavnih delov delujejo, zaradi njihove majhnosti, šibkosti in zaradi pomanjkanja virov, je smiselno razmišljanje o strategijah povezovanja, še posebej na področju trženjskih strateških zvez. Te nudijo partnerjem številne prednosti in možnosti na področju dejavnosti, kot so proizvodnja, raziskave in razvoj ter distribucija.

Na področju načrtovanih, neizsiljenih družabništev, zavezništev ali partnerstev podjetij, so posebej dejavna multinacionalna podjetja. Pri njih je v zadnjih letih opazen pojav dezinvestiranja stranskih dejavnosti in osredotočanja na ključna poslovna področja, na katerih imajo nesporne prednosti. Na področjih stranskih dejavnosti pa sklepajo vertikalne in horizontalne povezave z zanesljivimi dobavitelji. Veliko teh razmerij je še vedno poddobaviteljskih in temeljijo na očitnih razlikah v stroških ter manj na celovitejših in

dolgoročnejših družabništvih. Kljub temu pa tudi ta družabništva predstavljajo dobro izhodišče za oblikovanje sodobnih strateških zavezništev (Hrastelj, 2001, str. 195).

Predmet proučevanja magistrskega dela so različne strategije mednarodnega trženja, ki jih uporabljajo izbrani nemški proizvajalci osebnih avtomobilov. Osredotočil se bom predvsem na različnost oblikovanja trženjskega spleta, ciljnih kupcev, strategij pokrivanja ciljnih trgov, tržnih segmentiranj in umeščanj, blagovnih znamk idr.

Namen magistrskega dela je predstaviti čim celovitejši pregled nad strategijami trženja, ki jih nemški avtomobilski proizvajalci izvajajo v praksi. Zaradi tega bi lahko delo služilo kot eno izmed izhodišč pri poznavanju celovitih trženjskih odločitev avtomobilskih proizvajalcev. Poleg tega bi delo lahko služilo širšemu krogu slovenskih, globalno usmerjenih podjetij, saj bi le-ta lahko rezultate proučevanj trženjskih strateških zvez koristno uporabila, jih vključila v svojo strateško izbiro ter prenesla v svojo trženjsko prakso.

Cilj magistrskega dela je predstaviti različne strategije mednarodnega trženja, ki vodijo k zadovoljnim in lojalnim kupcem avtomobilov ter z njimi povezanih storitev in k uspešnemu poslovanju avtomobilskih proizvajalcev. Poleg tega želim na temelju primerjave med podjetji Volkswagen, BMW in DaimlerChrysler ugotoviti, katere strategije trženja so na področju avtomobilske industrije, zlasti v premijskem segmentu, optimalne.

Cilj dela je prav tako spoznati nove instrumente trženja in sodobno trženjsko filozofijo, temelječo na novem videnju strategij trženja. Delo bazira na proučevanju trženjskih strateških zvez, ki temeljijo na medsebojnem sodelovanju in so se v preteklosti izkazale kot koristne. Slovenski proizvajalci sestavnih delov za avtomobilsko industrijo bodo morali čimprej napraviti korak k prehodu iz izvajanja kooperacijskih del v vlogo razvojnih dobaviteljev na temelju strateških zavezništev. Pri tem bodo morali avtomobilskim proizvajalcem in njihovim razvojnim dobaviteljem ponuditi razpoložljive vire, pokazati lastne razvojne, inovacijske in proizvodne potencialne ter potencialne učenja, se specializirati, dokazati v praksi in se uvrstiti med perspektivna in rastoča podjetja. Omenjenemu se v prihodnje ne bo moč izogniti, zato je potrebno takojšnje ukrepanje.

Temeljna hipoteza magistrskega dela se glasi:

Zaznavanje novega trženjskega koncepta, temelječega na vzajemnih odnosih in trženjskih strateških zvezah, je pri slovenskih dobaviteljih sestavnih delov za avtomobilsko industrijo še vedno dokaj šibko. Slovenske aplikacije novega trženjskega koncepta posledično predstavljajo zgolj določene zasnove trženjskih strateških zvez.

Podjetje v vlogi proizvajalca osebnih avtomobilov oz. v vlogi dobavitelja sestavnih delov za avtomobilsko industrijo je v stalni nevarnosti, da izgubi konkurenčni položaj na trgu, v kolikor nima vzpostavljenega odličnega, trženjsko usmerjenega, strateškega načrtovanja. Proizvajalci avtomobilov delujejo v zreli panogi, v kateri vlada močna konkurenca, s čimer so prisiljeni izvajati agresivno trženje, proizvajati kakovostne, varne in inovativne proizvode ter stalno

zmanjševati proizvodne in druge stroške. Poleg navedenega morajo biti sposobni skupnega učenja. Podjetja, ki učinkoviteje obvladujejo omenjena področja, bodo imela konkurenčno prednost pred ostalimi tržnimi udeleženci tudi v bodoče.

1.2 Metode preučevanja in zasnova dela

Magistrsko delo je zasnovano na način, da vključuje celovito strokovno poglobitev v domačo in tujo strokovno literaturo s področja trženja osebnih avtomobilov. Poudarek je na trženju avtomobilov nemških proizvajalcev, pri čemer so strategije trženja avtomobilskih znamk Audi, BMW in Mercedes-Benz natančneje analizirane. Za obravnavo strategij trženja omenjenih treh avtomobilskih znamk sem odločil predvsem zaradi tega, ker so vse tri znamke prisotne na slovenskem avtomobilskem trgu že vrsto let, poleg tega pa večina slovenskih dobaviteljev sestavnih delov poslovno sodeluje vsaj z enim od krovnih podjetij, v okviru katerih so omenjene tri znamke umeščene.

Pri delu sem se opiral na lastno znanje, pridobljeno tekom magistrskega študija ter na lastno spremljavo in interes za zadevno področje. Z analiziranjem teoretičnih ugotovitev sem skušal prenesti spoznanja na omenjena podjetja ob upoštevanju omejitev, s katerimi se tovrstna podjetja soočajo.

Pri proučevanju tem prvih petih poglavij sem izhajal iz teoretičnih zasnov in raziskovalnih spoznanj ob hkratnih postopkih kritičnega razmišljanja. S študijem strokovne literature obravnavanega področja domačih in tujih avtorjev, virov in člankov, z metodo primerjalne analize ugotovitev različnih avtorjev ter z dedukcijsko in zgodovinsko metodo sem skušal ugotoviti zdajšnje stanje na področju trženja v nemški avtomobilski industriji ter pri slovenskih dobaviteljih sestavnih delov za avtomobilsko industrijo. Navedene metode, deskriptivno-analitična metoda, metoda primerjanja ter metoda izvajanja sklepov so mi služile pri proučevanju sodelovanja slovenskih podjetij v avtomobilski industriji v šestem poglavju. S konkretno raziskavo, izvedeno z metodo ankete po klasični oz. elektronski pošti, sem pridobil primarne podatke, potrebne za empirično presojo pravilnosti postavljene hipoteze. V sedmem poglavju sem uporabil metode spraševanja, ugotavljanja, ocenjevanja in analiziranja v obliki pisem, metode statistične analize ter metodo dedukcije oz. izvajanja sklepov.

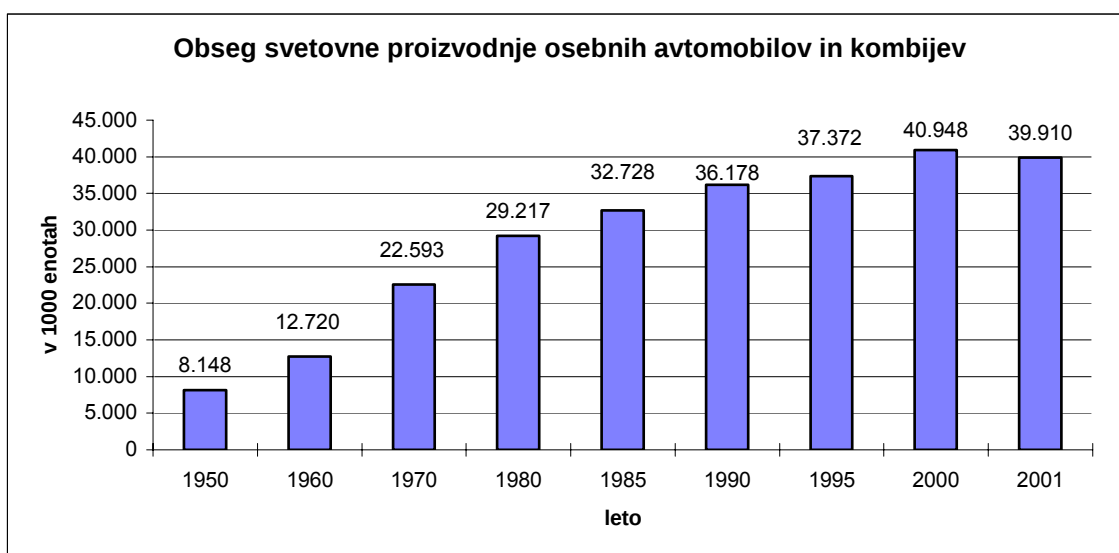
Sklepe sem pripravil na temelju deskriptivno-analitične metode ter metode izvajanja sklepov. Predstavljajo sintezo vsebin in spoznanj tega magistrskega dela. Sledi navedba uporabljene literature in virov. Priloga, ki magistrsko delo dopolnjuje, je priložena ob koncu dela.

2. ZNAČILNOSTI TRŽENJA Z VPLIVOM NA AVTOMOBILSKO INDUSTRIJO

V drugem poglavju sem na kratko predstavil trženje ter njegov splošni vpliv na avtomobilsko industrijo, ob tem pa sem poudaril tudi pomen blagovne znamke kot osrednjega instrumenta trženja.

Za številne ljudi je nakup avtomobila druga najpomembnejša finančna odločitev v življenju. Le nakup hiše oz. stanovanja je še pomembnejša. Zato se avtomobilski proizvajalci z novimi, inovativnimi trženjskimi pristopi vse bolj usmerjajo h kupcem. Avtomobilska industrija je bila že v preteklosti usmerjena k zadovoljevanju funkcionalnih potreb kupcev avtomobilov, zdaj pa je usmerjena tudi k zadovoljevanju emocionalnih potreb. Kupci se namreč vse bolj odločajo na temelju emocionalnih nagnjenj in ne zgolj na podlagi racionalnih pobud. Posledično prehaja težišče pobud od avtomobilskih proizvajalcev h kupcem avtomobilov.

Slika 1: Količinski obseg svetovne proizvodnje osebnih avtomobilov in kombijev



Vir: Prirejeno po Auto Katalog 1984/85, 1984, str. 250-253, Auto Katalog 1996/1997, 1996, str. 294-295, Auto Katalog 2001/2002, 2001, str. 322-323, Auto Katalog 2002/2003, 2002, str. 312-313

EU predstavlja enega od centrov svetovne proizvodnje avtomobilov in nič ne kaže, da bi pri tem v kratkem prišlo do sprememb. V letu 2000 je industrija motornih vozil predstavljala skoraj 10 odstotkov industrijske proizvodnje EU. Neposredno in posredno je zaposlovala skoraj devet milijonov ljudi, od tega dva milijona in pol v proizvodnji avtomobilov in sestavnih delov zanje. Evropska industrija motornih vozil predstavlja z izdatki za raziskave in razvoj v višini 20 milijard ECU ter z investicijami v proizvodne in informacijske sisteme temelj tehnološkega razvoja EU. Poleg tega močno prispeva k menjavi z EU s trgovinskim presežkom preko 25

milijard ECU letno, kar je zelo pomembno zaradi siceršnjega trgovinskega primanjkljaja EU, ki je leta 2000 znašal skoraj 32 milijard ECU (Johnson, 2003, str. 231).

Skoraj vse napovedi za prihodnost govore v prid nadaljnjemu povečevanju mobilnosti z osebnimi avtomobili. Čas je namreč postal tako dragocen, da ga je preprosto potrebno izrabiti. V svojem življenjskem obdobju želijo ljudje čim več doživeti, v njih pa je skoraj stalno prisoten strah, da bodo nekaj zamudili. Pri tem ni tolikšnega pomena, kam so namenjeni, temveč gre predvsem za potrebo po umiku od lastnih štirih sten (Opaschowski, 2002, str. 216, 223-224).

Vstop novih proizvajalcev v to industrijsko panogo je zaradi izjemno zaostrenih konkurenčnih razmer in presežnih proizvodnih zmogljivosti težko izvedljiv. Zaradi svoje moči in vpliva avtomobilska industrija v povezavi z naftno v precejšnji meri narekuje tempo razvoja novih tehnologij, kot sta npr. električni in hibridni pogon osebnih avtomobilov. Čas razvoja in uvajanja novih modelov avtomobilov na trg se ob tem še naprej krajšata.

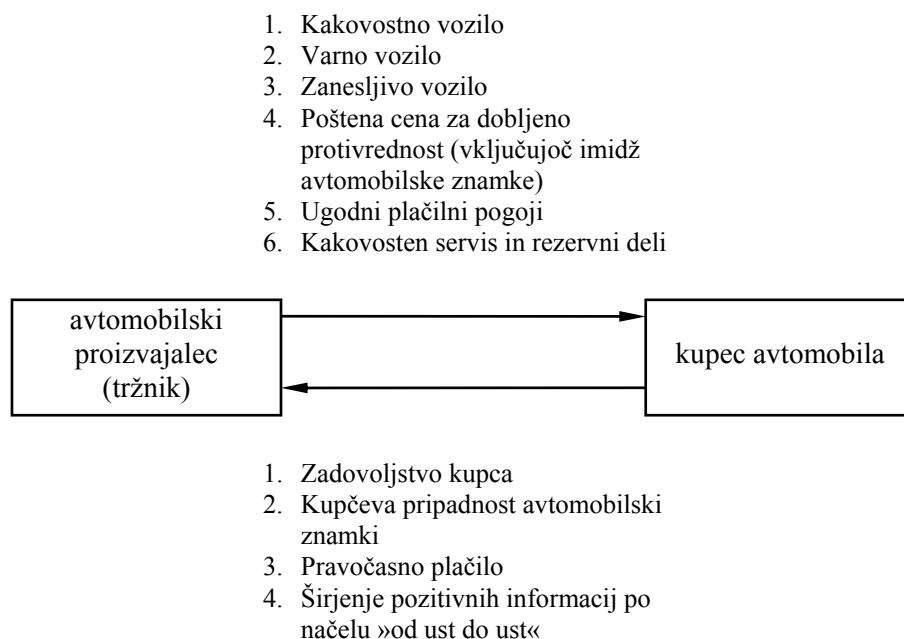
2.1 Opredelitev in razvoj trženja

V literaturi je moč zaslediti številne definicije trženja. Po Kotlerju (1996, str. 6, 12) je trženje družbeni in vodstveni proces, ki posameznikom in skupinam omogoča dobiti to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo proizvode določene vrednosti. Trženje pomeni delo s trgi z namenom, da se sprožijo možne menjave in tako zadovoljijo človeške potrebe in želje.

Leta 1985 je pri American Marketing Association nastala dolgo prevladujoča definicija trženja: »Trženje je postopek načrtovanja in izpeljave zamisli, cen, komunikacij ter distribucije idej, izdelkov in storitev v postopkih menjav, ki zadovoljujejo posamične cilje in cilje podjetij.« Glavni cilj trženja je torej oblikovanje in udejanjanje konkurenčnih prednosti, ki so najpogostejše v različni kakovosti izdelkov in storitev, hitri odzivnosti, zanesljivosti in cenah. Na ta način opredeljeno trženje je moč razložiti kot celostno poslovanje konkurenčnih prednosti v podjetju (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 18).

Poglavitna razlika med nacionalnim in mednarodnim trženjem ni le v prostoru, temveč predvsem v načinu delovanja in izvajanja mednarodnega trženja. Prvine mednarodnega trženja se posledično pojavljajo tudi v lokalnem, nacionalno delujočem podjetju. Današnje globalno trženje trgov ne razume ločeno, temveč jih obravnava kot eno samo globalno tržnico (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 16).

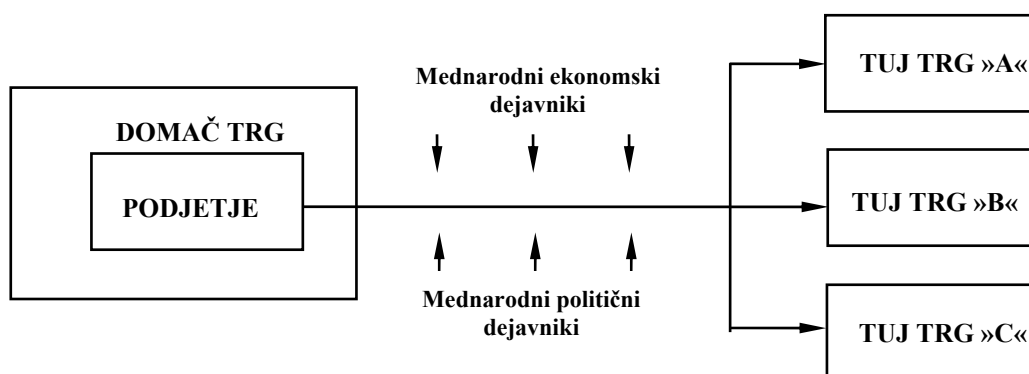
Slika 2: Prikaz menjave med ponudnikom in kupcem ter seznama njihovih potreb



Vir: Kotler, 1996, str. 12

Danes si bolj kot kdaj koli prej nobeno nacionalno gospodarstvo ne more privoščiti izolacije od ostalega sveta. Izrazi, kot sta svetovno gospodarstvo in globalna vas, nakazujejo medsebojno odvisnost nas vseh na tem planetu. Podjetja iščejo izzive v proučevanju mednarodnega trženja zaradi dveh temeljnih razlogov. Konkurenca, s katero se srečujejo na domačem trgu, je bolj zaostrena ravno zaradi tržne prisotnosti tujih podjetij. Poleg tega pa na mednarodni trg usmerjena podjetja zasledujejo tržne priložnosti in rast, saj večina svetovnega prebivalstva v vlogi potencialnih kupcev živi izven meja domovine (Terpstra, Russow, 2000, str. 2-3).

Slika 3: Mednarodno okolje mednarodnega trženja



Vir: Terpstra, Russow, 2000, str. 17

Ločimo pet medsebojno konkurenčnih konceptov, v okviru katerih podjetja vodijo svoje trženjske aktivnosti (Kotler, 1996, str. 15-30):

1. *Koncept proizvodnje* je eno najstarejših načel, ki vodi prodajalce. Ta koncept trdi, da so kupcem bolj pri srcu cenovno ugodni, vsesplošno dosegljivi proizvodi. Za proizvodno podjetje je najpomembneje doseči visoko produktivnost proizvodnje in razviti široko distribucijsko mrežo.
2. *Koncept izdelka* trdi, da se porabniki odločajo za izdelke, ki zagotavljajo najboljšo kakovost in delovanje ter so inovativni. Proizvodna podjetja, ki se osredotočajo na izdelke, porabijo vso svojo energijo za izdelavo izdelka visoke kakovosti, ki ga potem stalno izboljšujejo. Pri oblikovanju izdelkov se ne ozirajo na informacije, ki bi jim jih lahko posredovali kupci.
3. *Koncept prodaje* pravi, da kupci sami ne bodo kupili dovolj izdelkov, zato sta nujni agresivna prodaja in promocija. Mnogo proizvodnih podjetij s presežnimi zmogljivostmi uporablja prodajni koncept. Pri tem je njihov cilj prodati tisto, kar izdelajo in ne izdelovati tistega, kar trg želi.
4. *Koncept trženja* je poslovna filozofija, ki je v nasprotju s prejšnjimi koncepti. Ta koncept trdi, da je ključ uspeha podjetij v njihovi sposobnosti opredelitve potreb in želja ciljnih trgov, poleg tega pa morajo biti pri posredovanju zelenega zadovoljstva uspešnejša in učinkovitejša od tekmecev.
5. *Družbeno odgovoren trženjski koncept* trdi, da je naloga podjetja ugotoviti, kakšne so želje, potrebe in interesi ciljnega trga. S tem konceptom podjetje posreduje zeleno zadovoljstvo bolje in učinkoviteje od konkurence na način, ki ohranja ali celo poveča blaginjo porabnika in družbe.

V osnovi se opredeljujem za družbeno odgovoren trženjski koncept, ker omogoča ohranjanje oz. povečevanje blaginje porabnika in družbe kot celote. Vendar menim, da obstoječe družbeno politične in gospodarske razmere v splošnem še niso povsem zrele za ta trženjski koncept. Zato pričakujem, da bo koncept trženja v razvitih gospodarstvih ostal prevladujoč še vsaj desetletje ali celo dlje.

Zgodovinsko gledano je trženje v različnih oblikah vedno obstajalo, vendar še ni imelo enake vsebine, kot jo ima danes. Največje spremembe v trženju pa so se pojavile v začetku tridesetih let 20. stoletja.

Leta 1952 je Drucker v poslovnem poročilu General Electrica prvi zasledil izraz trženje. Smisel tega pojma je opredelil kot »pridobivanje kupcev«. Druckerjeva vsebinska nadgradnja koncepta poslovanja podjetij je bila teza, da v podjetju obstajata dve temeljni nalogi: trženje in inovacije. S tem je postavil temelje sodobne vsebine trženja, kar mu priznava tudi Kotler. Začetne opredelitve so trženje obravnavale kot eno izmed številnih samostojnih poslovnih nalog podjetja, najožje pa so jo definirale kot oglaševanje in pospeševanje prodaje ob hkratni ločenosti od prodaje. Do šestdesetih let prejšnjega stoletja se je koncept trženja osredotočal na izdelek, nato na kupca, v osemdesetih letih pa se je pričel usmerjati k celotnemu družbenemu okolju. V devetdesetih letih se je končno uveljavila opredelitev trženja kot povezovalne in

prevladujoče poslovne funkcije podjetja, katere cilj je celostna usmeritev v pričakovanja, potrebe in zahteve kupcev oz. trgov (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 17-18).

Razvoj trženja je potekal v treh stopnjah (Potočnik, 2002, str. 23-25):

1. Proizvodno obdobje se je začelo z industrijsko revolucijo v 19. stoletju. Podjetja so bila proizvodno usmerjena, trženje pa je bilo omejeno na sprejemanje naročil in dobavo izdelkov kupcem.
2. Prodajno obdobje je trajalo od zgodnjih tridesetih pa do poznih petdesetih let 20. stoletja. Pojavilo se je zaradi vse večjega števila proizvodno učinkovitih podjetij, ki so proizvedla več izdelkov, kot jih je trg lahko sprejel. Podjetja so spoznala, da se izdelki ne prodajajo več sami po sebi. Zato so z namenom povečanja povpraševanja po proizvodih pričela z intenzivnim oglaševanjem, zlasti preko radia.
3. Trženjsko obdobje se je začelo v poznih petdesetih letih 20. stoletja in traja še danes. Podjetja so spoznala, da so bili številni izdelki ekonomsko povsem neuspešni preprosto zato, ker niso zadovoljevali potreb kupcev. Zato so se začela hitro preusmerjati v proizvodnjo izdelkov, ki ustrezajo potrebam in željam kupcev. Danes skušajo podjetja potrebe kupcev najprej identificirati in šele nato proizvesti izdelke ali storitve, ki te potrebe zadovoljujejo. V tem obdobju se je tako razvil trženjski koncept poslovanja podjetij.

2.2 Strategije trženja v avtomobilski industriji

Namen ovrednotenja tržnih segmentov je izbor enega ali večih segmentov za vstop. Z izborom ciljnih trgov pa se podjetja odločijo, na katerih trgih bodo prisotna.

Jobber (1995, str. 221-223) navaja štiri ciljne strategije trženja:

1. *Nediferencirano trženje* uporabljajo podjetja, katerih tržne analize niso pokazale pomembnejših razlik v lastnostih porabnikov njihovih proizvodov. V teh primerih se podjetja odločajo za razvoj enega samega trženjskega spleta za celoten trg.
2. *Diferencirano trženje* se izvaja primeru, ko tržna segmentacija razkrije več potencialnih ciljev. V takšnih primerih podjetja razvijejo specifične trženjske spletke, ki ustrezajo vsem ali posameznim tržnim segmentom. Skupina BMW je tipičen izvajalec diferenciranega trženja, ki ponuja premijske avtomobile različnih tržnih segmentov (od razreda majhnih avtomobilov z znamko MINI preko visokega razreda z modelom BMW serije sedem do luksuznega razreda z znamko Rolls-Royce).
3. *Fokusirano trženje* izvajajo podjetja, ki nastopajo na enem samem ciljnim trgu oz. v tržni niši in so razvila enojni trženjski splet. Tovrstno trženje je značilno npr. za proizvajalce ekskluzivnih, visoko zmogljivih avtomobilov, kot so vozila znamk Ferrari in TVR.
4. *Trženje po meri* se izvaja v primeru edinstvenih zahtev posameznih kupcev, njihova kupna moč pa je zadostna za oblikovanje ločenih trženjskih splotov za vsakega kupca posebej. To obliko trženja izvajajo številne oglaševalske in tržno raziskovalne agencije, arhitekti in odvetniki, pa tudi proizvajalci hitrih vlakov, ladij in letal.

Potočnik (2002, str. 62-66) navaja, da oblikovanje strategij trženja vključuje izbiranje in preučevanje ciljnih trgov ter razvijanje trženjskega spleta (izdelki, storitve, cene, tržne poti in tržno komuniciranje) za te trge. Pri tem je izbira trženjske strategije odvisna od vloge, ki jo ima podjetje na ciljnim trgu. Ta vloga je lahko vodilna, lahko pa je to vloga izzivalca, sledilca ali pa zapolnjevalca vrzeli.

2.2.1 Strategije trženja vodilnih podjetij

Številne gospodarske panoge imajo po eno podjetje, ki je priznано kot vodilno in ima na trgu največji delež. Poleg vodilnega podjetja so tržni udeleženci tudi podjetja v vlogi tržnih izzivalcev, sledilcev in zapolnjevalcev tržnih vrzeli.

Vodilno podjetje ima običajno v primerjavi z drugimi podjetji vodilno vlogo v spreminjanju cen, uvajanju novih izdelkov, distribucijski mreži in intenzivnosti tržnega komuniciranja. Predstavlja nekakšno orientacijsko točko za konkurente in je kot takšno vredno izziva, posnemanja ali pa izogibanja (Kotler, 1996, str. 382).

V primeru avtomobilske industrije bi težko opredelili eno samo vodilno podjetje. Zaradi ostrega konkurenčnega boja med proizvajalci avtomobilov in hitrega razvoja na vseh področjih te industrije sem mnenja, da lahko govorimo kvečjemu o skupini vodilnih podjetij v avtomobilski industriji. V Nemčiji, pa tudi v svetu, predstavljajo avtomobilske znamke Audi, BMW in Mercedes-Benz sinonim kakovosti, vrhunske tehnike, tehnološkega napredka, ekološke ustreznosti, varnosti in uspehov v avtomobilskem športu. Sam menim, da je DaimlerChrysler kot lastnik in upravitelj avtomobilske znamke Mercedes-Benz vodilni proizvajalec osebnih avtomobilov na svetu. Po številu proizvedenih osebnih avtomobilov sicer ni največji proizvajalec. Prav tako je res, da se v podjetju DaimlerChrysler ne morejo pohvaliti z dobičkom v višini 448 mio EUR v letu 2003, saj so uvrščeni na četrto mesto za podjetji, kot so Toyota (8,9 mrd EUR), General Motors (3,05 mrd EUR) in Volkswagen (1,095 mrd EUR). Vendar pa kot lastnik znamke Mercedes-Benz uživa sloves proizvajalca sodobnih, inovativnih, tehnično popolnih in prepoznavnih premijskih avtomobilov, ki izžarevajo neponovljiv imidž ob skrbni negi tradicije znamke. Ljudje so nad njihovimi avtomobili očarani. K temu dodatno prispevata podznamki Mercedes-Benz-AMG ter Mercedes-Benz-McLaren, ki sta krovno znamko s svojim delom ponesli med super športne avtomobile, pri katerih so desetletja dominirali Ferrari, Lamborghini in Aston Martin.

Vodilna podjetja želijo ostati na prvem mestu, kar zahteva izvajanje ukrepov na treh področjih (Kotler, 1996, str. 383-394):

1. razširitev celotnega trga preko novih uporabnikov ter z novo in širšo uporabo,
2. varovanje tržnega deleža z obrambo položaja, bočno obrambo, preventivno obrambo, obrambo v obliki protinapada, mobilno obrambo ali obrambo s krčenjem,
3. večanje tržnega deleža.

Obramba položaja je ena od taktik varovanja tržnega deleža, ki se lahko pri trženju izkaže za kratkovidno. V začetku 20. stoletja sta kratkovidnost in napačno mišljenje Henry Forda v primeru T-modela pripeljala zavidanja vredno in kapitalsko zdravo podjetje na rob finančnega zloma. Kljub vse večjim pritiskom konkurenčnega proizvajalca General Motors, ki je na trgu ponujal različne modele avtomobilov različnih barv, so pri Fordu še naprej ponujali zgolj model T črne barve. Fordova nagnjenost k ekonomiji obsega ga je stala prvega mesta na avtomobilskem trgu v ZDA, ki ga kljub prizadevanju ni uspel ponovno osvojiti (Jobber, 1995, str. 600).

Druga taktika varovanja tržnega deleža je *bočna obramba*, ki mora biti ustrezno zastavljena, sicer je malo vredna. Primer podjetij General Motors in Ford kaže na njuno veliko napako, ko sta se v preteklosti premalo zavzeto lotili avtomobilskega oblikovanja, da bi lahko uspešno odbili napade japonskih in evropskih proizvajalcev majhnih avtomobilov.

2.2.2 Strategije trženja izzivalcev

Podjetja, ki v panogah zasedajo drugo, tretje ali nižje mesto, so podjetja v vzponu, ki lahko v borbi za večji tržni delež napadejo vodilno in druga konkurenčna podjetja. Glede na moje mnenje, da je vodilni avtomobilski proizvajalec v svetu še vedno DaimlerChrysler, lahko rečem, da sta podjetji BMW in Audi (slednji pod okriljem koncerna VW) njegova izzivalca.

Napadalne strategije izzivalcev trga so (Kotler, 1996, str. 402-403):

1. strategija nižje cene, ki je učinkovita ob izpolnitvi treh pogojev (izzivalec mora prepričati kupce o primerljivosti njegovih proizvodov s konkurenčnimi, kupci morajo biti cenovno občutljivi in biti brez slabe vesti pripravljeni preiti na proizvode novega proizvajalca, vodilno podjetje ne sme znižati tržnih cen kljub cenovnemu napadu izzivalca),
2. strategija cenениh izdelkov je učinkovita le v primeru dovolj velikega segmenta kupcev, ki jih zanima le cena,
3. strategija premijskih izdelkov, pri kateri izzivalec uvede na trg izdelek višje kakovosti, pri čemer postavi višjo ceno kot vodilno podjetje. Primer iz prakse predstavlja Mercedes-Benz, ki je na ameriškem trgu v sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja pridobil prednost na račun Cadillaca, ko je ponujal avtomobile višje kakovosti za višjo ceno.
4. strategija večje izbire proizvodov za porabnika,
5. strategija izuma novega izdelka,
6. strategija novih, celovitejših ali kakovostnejših storitev,
7. strategija novosti v distribuciji,
8. strategija zniževanja proizvodnih stroškov, ki jo izzivalec realizira z učinkovitejšo nabavo, nižjimi stroški dela in sodobnejšo proizvodno tehnologijo,
9. intenzivno oglaševanje, doseženo s povečanjem sredstev, namenjenih oglaševanju in pospeševanju prodaje.

Izzivalci trga redko povečajo svoje tržne deleže zgolj z eno samo strategijo. Njihov uspeh je odvisen od kombinacije številnih načel z namenom izboljšanja svojega tržnega položaja v določenem obdobju.

Strategije napada z vidika vojaških strategov, uporabljene v tržnem boju izzivalcev, so (Kotler, 1996, str. 395-400):

1. čelni napad, pri čemer gre predvsem za napad nasprotnikovih dobrih strani in ne njegovih slabosti,
2. bočni napad lahko poteka na geografskem in segmentnem področju, verjetnost za uspeh pa je večja kot pri čelnem napadu,
3. obkolitev je učinkovita tam, kjer ima napadalec v rokah več sredstev in verjame, da bo hitra obkolitev nasprotnika zlomila,
4. izogibanje je posredni napad s tremi pristopi (uvredba nesorodnih izdelkov, vstop na nove geografske trge, preskok v nove tehnologije z namenom izpodriniti obstoječe izdelke),
5. gverilski napad, pri katerem manjši in kapitalsko šibkejši napadalec uporablja selektivno zniževanje cen, močne in bliskovite promocijske napade ter podobna sredstva.

2.2.3 Strategije trženja sledilcev

Številna podjetja v vzponu se raje odločijo slediti vodilnemu podjetju kot pa izzivati ga. Vendar to ne pomeni, da sledilci trga nimajo svojih strategij. Vsak sledilec si prizadeva, da bi na trg prinesel prepoznavne prednosti, zato naj bi imel nizke proizvodne stroške ter visoko kakovostne izdelke in storitve. Sledilci morajo izdelati svojo politiko razvoja, pri čemer ne smejo izzvati maščevanja konkurentov.

Kotler navaja tri strategije sledilcev (1996, str. 401-402):

1. Posnemovalec posnema vodilno podjetje na določenih področjih, razlikuje pa se v oglaševanju, cenovni politiki in na drugih področjih.
2. Prilagojevalec priredi proizvod vodilnega podjetja in ga večkrat tudi izboljša. Pogostokrat se odloči za prodajo na drugih trgih, s čimer se izogne neposrednemu srečanju z vodilnim podjetjem. Običajno se prilagojevalec sčasoma razvije v izzivalca, kot se je to zgodilo z japonskimi avtomobilskimi proizvajalci. Ti so svoje avtomobile najprej priredili in izboljšali, nato pa so se z njimi dodobra uveljavili na avtomobilskih trgih v ZDA in Evropi.
3. Ponarejevalec oponaša vodilno podjetje oz. njegove proizvode, distribucijo, oglaševanje idr. Ničesar ne izpelje samostojno, temveč živi v vlogi zajedalca na račun naložb vodilnega podjetja.

Med nemškimi proizvajalci uvrščam med sledilce avtomobilskega trga proizvajalce avtomobilov množičnih znamk Ford, Opel in Volkswagen, katerih vozila so nižje cenovno umeščena. Njihovi razvojni stroški so nižji, saj v svoje avtomobile največkrat vgrajujejo že preizkušene tehnologije in komponente, ki so jih vodilna podjetja, pa tudi izzivalci v avtomobilski industriji, v svoja vozila pričeli vgrajevati že pred časom. Te avtomobilske

znamke so manj emocionalne in imajo manjši ugled od tistih iz premijskega segmenta, namenjene pa so širšemu krogu kupcev.

2.2.4 Strategije trženja zapolnjevalcev tržnih vrzeli

Podobno kot v drugih proizvodnih panogah so tudi za avtomobilsko industrijo značilne tržne niše. Zaradi donosnosti tržnih niš se vse več pomembnih avtomobilskih proizvajalcev odloča za razvoj in proizvodnjo nišnih modelov avtomobilov. Za nekatere tržno zanimivejše niše je značilno, da je zaradi vse večjega povpraševanja vanje vstopalo vedno več avtomobilskih proizvajalcev, s čimer so se niše sčasoma razvile v močne tržne segmente. Primer takšnega preoblikovanja niše je trg enoprostorskih vozil, spočet z modelom espace proizvajalca Renault, ki so mu sledili vsi vidnejši proizvajalci avtomobilov.

Po mnenju Kotlerja (1996, str. 403-404) lahko podjetje namesto prevzema vloge sledilca na velikem trgu postane vodilno na majhnem trgu ali v vrzeli. Manjša podjetja se običajno izogibajo tekmovanju z velikimi podjetji in ciljajo na majhne trge, ki so za velika podjetja malo oz. povsem nepomembna. Kljub temu pa je vse več primerov, ko tudi velika podjetja ustanavljajo poslovne enote ali podjetja, ki oskrbujejo tržne vrzeli, saj je njihovo zapolnjevanje pogostokrat zelo donosno.

2.3 Blagovna znamka kot osrednji instrument trženja

Večina avtomobilskih koncernov v preteklosti ni ustrezno ravnala s svojimi znamkami. Pogostokrat so jih neupravičeno zanemarjali. Do spoznanja, da ima vrednost avtomobilske znamke dolgoročni vpliv na vrednost podjetja, so številni avtomobilski proizvajalci prišli šele pred desetletjem ali dvema. Za avtomobilska podjetja je vrednost znamke osrednjega pomena, pri čemer se bo njen pomen v prihodnje še krepil. Dejstvo je, da postajajo tehnologije, procesna znanja in nenazadnje tudi avtomobili različnih avtomobilskih proizvajalcev med seboj vse bolj podobni. Posledično bo ustvarjena vrednost preusmerjena v tisto vrednost premoženja, ki zagotavlja dolgoročno ohranjanje diferenciacije in ki je ni moč kopirati. Avtomobilska znamka vse bolj prevzema to funkcijo in s tem postaja osrednja strateška konkurenčna prednost.

Avtomobilska znamka predstavlja centralno institucijo nakupnega zaupanja v prodajalca in je kot takšna ključnega pomena za trženje v avtomobilski industriji. Avtomobilski proizvajalci si prizadevajo za izgradnjo premij zaupanja za svoje avtomobilske znamke. Zaupanje predstavlja socialni instrument, s katerim je moč učinkovito znižati transakcijske stroške (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 19-20).

Z dobro zasnovanimi in učinkovito vodenimi blagovnimi znamkami lahko podjetje doseže velik ugled, ki povečuje zaupanje kupcev in uporabnikov. Toda ugled blagovnih znamk ne izhaja le iz vrednosti, ki jo imajo za podjetja, temveč tudi iz dejstva, da prispevajo h kakovosti življenja. Izbor osebnega avtomobila lahko pove marsikaj o osebnosti njegovega lastnika. Ljudje izbirajo

določene blagovne znamke ne le zaradi njihove uporabnosti, temveč tudi zaradi dejstva, da številni proizvodi izražajo nekatere značilnosti osebnosti njihovih uporabnikov. Blagovne znamke predstavljajo močno sredstvo trženja, ker se v njih povezujejo funkcionalne vrednote, ki izhajajo iz kakovosti in jih presojamo razumsko, ter čustvene vrednote, ki jih presojamo s čustvenimi merili. Tako lahko npr. vozila znamke Jaguar tekmujejo z avtomobili drugih znamk po razumsko ovrednotenih merilih kakovosti, nakup pa bodo sprožila čustvena merila oziroma ugled, ki ga ta avtomobilska znamka uživa (De Chernatony, 2002, str. 18-19).

Močne avtomobilske znamke, kot so Mercedes-Benz, Audi, BMW ali Porsche so kot osebnosti, ki nas navdušujejo in s katerimi se identificiramo. V informacijsko prenatrpanem svetu močno izstopajo iz povprečja svetovne konkurence. Prepričale so nas v njihov pomen in ugled, ki je prisoten že vrsto let ali celo desetletij. Za številne ljudi bi bilo življenje brez močnih in uglednih avtomobilskih znamk precej osiromašeno.

Avto predstavlja pomemben del življenjskega sloga ljudi. Je transportno sredstvo, istočasno pa predstavlja obliko samoizražanja in statusa. Zaradi vse večje podobnosti avtomobilov med sabo postaja avtomobilska znamka oz. njen imidž pri nakupu vse pomembnejša. Mnogokrat predstavlja edini vir prepoznavnosti med avtomobilskim proizvajalcem in kupcem. Izvor, poreklo, avtentičnost avtomobila ter splet racionalnih in emocionalnih vrednot postajajo vse pomembnejši. Kupci se pri izbiranju izdelkov ne odločajo le na osnovi dejanskih lastnosti izdelkov, temveč tudi na temelju mnenj o lastnostih teh izdelkov. Mnenje, po katerem je visoka kakovost izdelka zadosten pogoj za njegov tržni uspeh, je napačno. Kupci niso merilni instrumenti, temveč so subjektivna bitja z omejeno objektivnostjo. Pri nakupnem vedenju so pod vplivom svojih notranjih (potrebe, želje, motivi, vrednote, lastni imidž) in zunanjih dejavnikov (vpliv oglaševanja, ponudbe prodajalcev, mnenja prijateljev in znancev). Največja in najpomembnejša razlika med različnimi avtomobilskimi znamkami je tako še vedno v glavah kupcev.

Kupci zaznavajo pri nakupih določena tveganja, ki jih želijo kar se da zmanjšati. Gre za tveganja, kot so funkcionalno, finančno, časovno, družbeno in psihološko tveganje. Zmanjšanje tovrstnih tveganj je tem pomembnejše, čim večji in dražji so nakupi, kajti pri teh so tveganja največja. Blagovne znamke omogočajo zmanjšanje nakupnih tveganj, kar je še posebej očitno pri luksuznih izdelkih, pri katerih je blagovna znamka pogostokrat celo edini kriterij nakupne odločitve. Istočasno pa zmanjšujejo tveganje podjetij v povezavi z zmanjšanjem bodočega povpraševanja po njihovih izdelkih. Blagovne znamke so še posebej pomembne pri tehnično zahtevnejših, dražjih in luksuznih izdelkih. Z blagovno znamko so povezane vse ključne lastnosti izdelka kot so prepoznavnost, standardizirana kakovost, lojalnost kupcev ter imidž izdelka oz. celostna predstava o izdelku. To pa je odločilnega pomena za trajnejšo konkurenčno prednost podjetja, ki blagovno znamko uporablja (Kline, 1994, str. 18).

De Chernatony (2002, str. 35) meni, da so blagovne znamke kompleksne danosti, ki se porajajo v trženjskih načrtih, v praksi pa obstajajo predvsem »v glavah« porabnikov. Blagovne znamke lahko prepoznamo po logotipu, ki predstavlja osnovo za potrebe razlikovanja. Modro-beli znak

podjetja BMW, ki ponazarja letalski propeler, je primer takšne blagovne znamke. V avtomobilski industriji se kot blagovna znamka pogostokrat pojavlja tudi ime podjetja, kot je to značilno za podjetje Volkswagen. Njihov najmanjši model lupu izkorišča asociacije na ime podjetja z izrazitim poudarjanjem moči imena Volkswagen. Blagovna znamka se mnogokrat tolmači tudi s stališča umestitve. Pri tem gre za zagotavljanje, da porabnik ob imenu znamke nemudoma dobi asociacijo na določeno funkcionalno korist. Kot primere naj navedem zmogljivost kot značilnost vozil znamke BMW, zanesljivost vozil znamke Mercedes-Benz ter varnost vozil znamke Volvo. Osebnost blagovne znamke ima tudi simbolno funkcijo, ki razkriva samopodobo uporabnika. Človek ne kupi avtomobila znamke Mercedes-Benz zgolj zaradi kakovosti, temveč tudi zaradi statusa in življenjskega sloga, ki ga ta avtomobilska znamka izraža.

Kakovost je mnogokrat prikazana kot konkurenčna prednost blagovne znamke. Pri tem so značilnosti kakovosti naslednje (De Chernatony, 2002, str. 292):

1. Učinkovitost, kot so npr. pospeški in najvišja hitrost vozil določene avtomobilske znamke.
2. Uporabne lastnosti, kot je npr. opremljenost avtomobila z zavornim sistemom ABS.
3. Zanesljivost, kot je npr. vprašanje, ali bo moč motor novega avtomobila pognati vedno in ne oziraje na vremenske razmere v prvem poizkusu.
4. Skladnost s podatki, kot je npr. ujemanje dejanske porabe goriva določenega avtomobila v praksi s tovarniškimi podatki iz prospektnega materiala.
5. Vzdržljivost, kot je npr. življenjska doba avtomobilov znamke Volvo, ki je v preteklosti predstavljala poglobitno temo oglasov zanje.
6. Servisna podpora, kot sta npr. garancijski rok ter pogostost servisnih intervalov.
7. Zunanji videz, kot je npr. klasična limuzinska oblika jaguarja XJ.
8. Zaznana kakovost, o kateri kupci sklepajo na osnovi dejavnikov, kot so npr. ime avtomobilske znamke, oglasi in cene, saj večina kupcev tehničnih podatkov avtomobilov ne razume dovolj dobro.

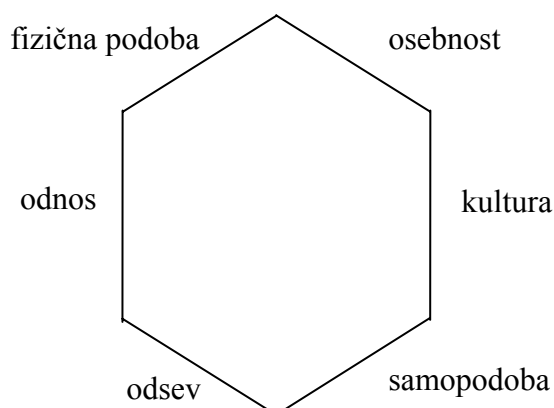
Pomen vloge blagovne znamke na avtomobilskem trgu se spreminja glede na avtomobilski razred. Kupci osebnih vozil nižjih avtomobilskih razredov postavljajo v ospredje zahteve po zanesljivosti, varnosti, funkcionalnosti ter nizkih stroških rabe in vzdrževanja. Omenjene zahteve so pomembne tudi za kupce vozil iz višjih avtomobilskih razredov, vendar so tu močno izražene tudi potrebe po ustrezni samoprezentaciji, izražanju lastnega statusa in življenjskega sloga, kar blagovna znamka omogoča s komuniciranjem temu ustreznih vsebin.

Težnja razvojnih dobaviteljev sestavnih delov po večji neodvisnosti od proizvajalcev avtomobilov je vse opaznejša. Dobavitelji pri tem stavijo na svojo lastno znamko, s čimer se skušajo izogniti velikemu cenovnemu pritisku avtomobilskih proizvajalcev, poleg tega pa skušajo na račun večje prepoznavnosti povečati obseg poslovanja s končnimi kupci rezervnih delov. Z naraščajočim pomenom outsourcinga, vse večjo odvisnostjo proizvajalcev avtomobilov od razvojnih dobaviteljev ter s podporo Evropske komisije je moč v prihodnje pričakovati, da bo naraščal delež v avtomobile vgrajenih elementov in modulov, ki bodo nosili

znamko dobavitelja. Pretekla prizadevanja razvojnih dobaviteljev po označevanju izdelkov z lastno blagovno znamko s tem ne bodo zaman.

Ob množici tržnih konkurentov je čedalje težje ohranjati funkcionalno prednost, toda hiter pregled konkurenčnih avtomobilskih znamk pokaže, da je med znamkami precej več podobnosti kot razlik.

Slika 4: Kapfererjeva prizma istovetnosti blagovne znamke



Vir: De Chernatony, 2002, str. 215

De Chernatony (2002, str. 214-216) navaja, da lahko s Kapfererjevo prizmo istovetnosti blagovne znamke pojasnimo bistvene razlike med konkurenčnimi blagovnimi znamkami. Tako lahko na osnovi tega, kar vidimo na avtomobilih proizvajalca Volvo ter s pomočjo voznških izkušenj z avtomobili znamke Volvo istovetnost te avtomobilske znamke opišemo na sledeč način:

fizična podoba:	oglat, trden
osebnost:	zanesljiv, varen, družinski
odnos:	član družine, zvest
kultura:	skrben, švedsko socialno skrbstvo
izraz:	Sem odgovoren, zato hočem svoji družini zagotoviti varnost!
samopodoba:	Ne bojim se več, da ne bi preživel prometne nesreče!

V primeru znamke Volvo se vse razsežnosti medsebojno podpirajo, zato gre za skladno blagovno oz. avtomobilsko znamko.

Blagovno znamko sem v drugem poglavju izpostavil zato, ker je njena vrednost osrednjega pomena za avtomobilске proizvajalce. Avtomobilska znamka predstavlja poleg tega tudi

centralno institucijo nakupnega zaupanja v prodajalca in je kot takšna ključnega pomena za trženje v avtomobilski industriji.

3. POSEBNOSTI MEDNARODNEGA TRŽENJA V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

V drugem poglavju sem povzel splošne značilnosti mednarodnega trženja, ki vplivajo na avtomobilsko industrijo. V nadaljevanju pa obravnavam posebnosti mednarodnega trženja, značilne za avtomobilsko industrijo. Pri tem se osredotočam na trženje premijskega avtomobilskega segmenta.

Avtomobili spadajo med dobrine, ki se po vrednosti in pogostosti nakupov močno razlikujejo od ostalih življenjskih dobrin. Kljub temu pa proces trženja v avtomobilski industriji prav tako sestavljajo analiza trženjskih priložnosti, raziskave in izbor ciljnih trgov, oblikovanje strategij trženja, načrtovanje trženjskih programov ter organiziranje, uresničevanje in nadzor trženjskih naporov.

3.1 Analiziranje trženjskih priložnosti

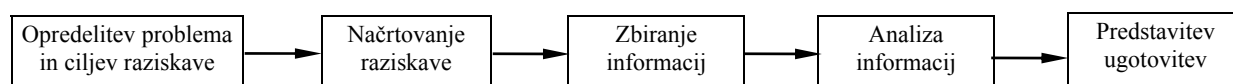
3.1.1 Trženjske raziskave

Trženjske informacije so ključnega pomena za trženjsko učinkovitost podjetja. S prepoznavanjem tržnih priložnosti, izboljšanjem ponudbe, ustrezno cenovno politiko in izboljšanjem tržnega komuniciranja lahko podjetja močno povečajo svoje dobičke.

Trženjske raziskave so sistematična načrtovanja, zbiranja in analiziranja podatkov, ki se nanašajo na za podjetje pomembne trženjske razmere. Vključujejo tudi poročanja o rezultatih. Za dobro trženjsko raziskavo so značilni znanstveni pristop, ustvarjalnost, raznolikost uporabljenih metod, upoštevanje razmerja med stroški in vrednostjo pridobljenih informacij, zdrav dvom ter etičnost. Vrednostno gledano namenjajo podjetja za trženjske raziskave do dva odstotka celotne vrednosti prodaje (Kotler, 1996, str. 130).

Avtomobilski proizvajalci izvajajo trženjske raziskave v precejšnji meri sami, deloma pa tudi preko raziskovalnih agencij. Pri tem raziskujejo spremembe okusov, želja in potreb kupcev, nove smernice in trende, zvestobo kupcev do določene znamke, pa tudi usmeritve in aktivnosti svojih konkurentov. Rezultati raziskav se zatem uporabljajo pri razvoju novih modelov, prodoru v nove, nišne avtomobilске segmente, določanju prihodnjih strategij trženja ter pri spremembah cenovnih in tržnih umeščanj posameznih avtomobilskih znamk ter modelov avtomobilov.

Slika 5: Stopnje učinkovitega trženjskega raziskovanja



Vir: Kotler, 1996, str. 130

Slika 5 prikazuje Kotlerjevo videnje stopenj trženjskega raziskovanja. Nekateri avtorji pa trženjsko raziskovanje razširjajo še na predlaganje ukrepov, izhajajoč iz ugotovitev raziskave.

Trženjske raziskave pa niso vedno uspešne. Navajam primer, ko je globalni proizvajalec avtomobilov Ford v sedemdesetih letih 20. stoletja predstavil model fiero na tajskem trgu. Fiera je predstavljal cenovno in stroškovno ugodno, uporabno vozilo, s ciljem postati »model T za Azijo«. Vendar je ta model kljub izrednemu prodajnemu uspehu na Filipinih doživel popoln prodajni polom na Tajskem, pri čemer je bila ključni vzrok neustreznost trženjskih raziskav. Podjetje Ford ni bilo sposobno oceniti okusov in preferenc tajskih kupcev, ki so jih privlačili podoba in zmogljivosti japonskih avtomobilov. Poleg tega so precenili vpliv nizke cene modela fiero, saj so Tajci kupovali avtomobile z obročnim odplačevanjem. Prebivalci Tajske svoja vozila pogosto natovarjajo z bremen, ki predpisano nosilnost vozil presegajo za dvakrat ali celo trikrat, kar je pri fieri vodilo v redne okvare. Nosilnejši model je bil predstavljen prepozno. Poleg tega je podjetje Ford od tajske vlade pričakovalo, da bo prepovedala uvoz avtomobilov, kar pa se nikoli ni zgodilo. S tem je bil Ford prisiljen v pokrivanje stroškov, nastalih z njihovo odločitvijo o lokalni proizvodnji modela fiero.

Povsem drugačen rezultat trženjskih raziskav pa so pri Fordu zabeležili z modelom fiesta. Terpstra in Russow (2000, str. 89-90) navajata, da je Ford pričel z definiranjem koncepta na osnovi trženjskih raziskav že štiri leta pred lansiranjem tega modela. Raziskave so pokazale, kakšne so želje kupcev v smeri oblikovanja (zunanj in notranji dizajn), zmogljivosti, zdržljivosti, izbire osi pogona ipd. Na petih ključnih nacionalnih trgih so med kupci izvedli ankete o izboru imena avtomobila. Podobne raziskave so bile opravljene za razvoj oglaševalskih tem, kot so varnost, zanesljivost in ekonomičnost, pa tudi za pripravo oglaševalnih akcij. Predstavitev fieste je bila zelo uspešna, saj je Ford izrazito povečal svoj tržni delež na treh od petih ključnih trgih.

3.1.2 Analiza okolja trženja

V trženjskem okolju se stalno pojavljajo nove priložnosti in ovire. Zato sta sproti spremljanje dogajanja v okolju ter prilagajanje spremembam življenjskega pomena za vsako uspešno podjetje. Kljub temu številna podjetja v spremembah ne prepoznajo priložnosti. Pomembnih sprememb ne opazijo ali pa se jim upirajo, dokler ni že prepozno. Njihova strategija, strukture, sistemi in podjetniška kultura posledično vse bolj zaostajajo in postajajo neučinkoviti.

Po mnenju Kotlerja (1996, str. 151) so za prepoznavanje pomembnih sprememb v trženjskem okolju najodgovornejši tržniki. Ti lahko s sistematičnim opazovanjem makrookolja dopolnjujejo trženjske strategije in jih prilagajajo novim izzivom ter tržnim priložnostim. Poglavitne skupine silnic makrookolja podjetij so demografske (novi tipi gospodinjstev, drobljenje množičnih trgov idr.), ekonomske (upočasnitev rasti realnega dohodka, majhni prihranki, visoki dolgovi, dosegljivost posojil idr.), naravne (pomanjkanje surovin, visoke cene energije, povečano onesnaženje, večji vpliv »zelenih« gibanj idr.), tehnološke (intenziteta tehnoloških sprememb, neomejene inovacijske možnosti, visoki proračuni za raziskave in razvoj, strožji tehnološki predpisi idr.), kulturne (takojšnje zadovoljevanje potreb idr.) in politično-pravne (širjenje poslovne zakonodaje, strog nadzor s strani vladnih ustanov idr.).

Avtomobilska industrija je ena izmed najbolj reguliranih in nadzorovanih industrij, za katero so značilne obvezne prilagoditve nacionalnim predpisom, zakonom in drugim zahtevam. Vladne ustanove in institucije bdijo nad izvajanjem standardov glede izpušnih emisij, merilnikov hitrosti in prevoženih razdalj, odpornosti odbijačev na trk, porazdelitve zavorne moči ter drugih standardov aktivne in pasivne varnosti. Pri tem se številni standardi, predpisi in specifikacije očitno razlikujejo med seboj po posameznih nacionalnih trgih. Terpstra in Russow (2000, str. 98) navajata kot primer različnost standardov dovoljene glasnosti vozil v EU in ZDA. Medtem ko znaša največja dovoljena glasnost vozil v EU 82 dB, merjeno 7,6 metrov (25 čevljev) od vozne proge, znaša dovoljena vrednost v ZDA 84 dB, merjeno 15,2 metra (50 čevljev) od vozne proge.

V preteklosti so v številnih državah veljali posebni omejitveni sporazumi glede prodaje avtomobilov iz uvoza, kot je to primer omejevanja prodaje japonskih avtomobilov v ZDA. S postopnim odpravljanjem zunanje trgovinskih ovir je prišlo do odprave teh omejitev, istočasno pa se je izvajal še proces zniževanja carin. Da bi se izognili preostalim zunanje trgovinskim omejitvam, so številni avtomobilski proizvajalci že v sedemdesetih letih zgradili lastne proizvodne obrate v državah, ki predstavljajo ciljne trge.

Na spremenjeno okoljevarstveno zakonodajo, vse resnejšo okoljsko problematiko ter na krepitev ekološke osveščenosti ljudi so se odzvali tudi avtomobilski proizvajalci. Z vgrajevanjem katalizatorskih izpušnih sistemov pri bencinskih in filtrov sajastih delcev pri dizelskih motorjih se prilagajajo obvezujočim normam, ki postajajo vse strožje. Trenutno veljavna norma mejnih dovoljenih izpušnih vrednosti novih osebnih avtomobilov na območju EU je »Euro 3«, ki je pričela veljati leta 2000. Prihodnje leto bo pričela veljati nova, strožja norma »Euro 4«, na katero so se proizvajalci osebnih avtomobilov pripravili že pred časom, saj proizvajajo le motorje, ki ustrezajo vsaj normi »Euro 4«, nekateri pa že normi »Euro 5«.

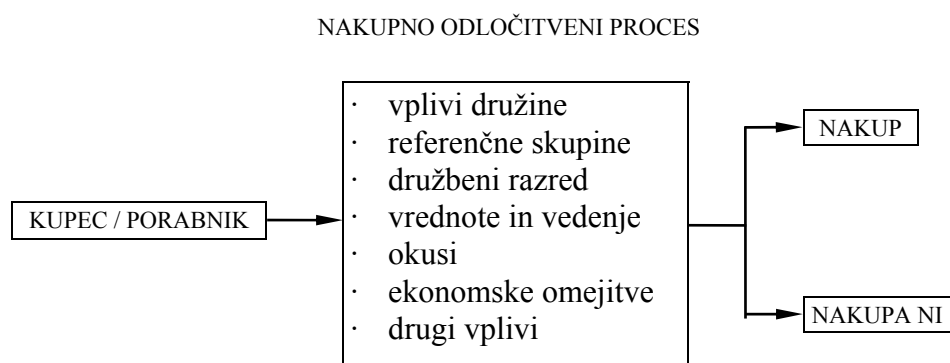
Kopičenje ostankov izrabljenih vozil, ki jih ni moč reciklirati in ponovno uporabiti, je zakonodajalce po vsem svetu vodilo v sprejetje zakonodaje na področju zbiranja, razgradnje in reciklaže izrabljenih motornih vozil. Avtomobilski proizvajalci so pričeli pri proizvodnji vgradnih elementov in komponent uporabljati materiale, ki jih je moč reciklirati. Številni avtomobilski koncerni so ustanovili lastne centre za zbiranje, razgradnjo in reciklažo izrabljenih avtomobilov njihovih znamk, ki se ukvarjajo tudi s prodajo rabljenih rezervnih delov.

3.1.3 Analiza porabniških trgov in nakupnega vedenja

Kljub temu, da znajo porabniki opisati svoje potrebe in želje, se v praksi nato obnašajo drugače. Za dobro poznavanje porabnikov morajo tržniki proučevati njihove želje, zaznavanja, nagnjenja in nakupno vedenje. Proučevanje navedenih postavk omogoča razvoj novih proizvodov in opredelitev njihovih značilnosti, prodajnih cen, prodajnih poti in drugih sestavin trženjskega spleta.

Za izdelavo učinkovitih trženjskih načrtov je potrebno dobro poznavanje porabniških trgov in nakupnega vedenja porabnikov. Na kupčevo vedenje vplivajo kulturni (kultura, družbeni razred), družbeni (referenčne skupine, družina, vloga), osebni (starost, stopnja v življenjskem ciklu, poklic, premoženjsko stanje, življenjski slog, samopodoba) in psihološki dejavniki (motivacija, zaznavanja, učenje, stališča in prepričanja). Vrste nakupnega vedenja so odvisne od zavzetosti kupca za nakup ter od števila pomembnih razlik med blagovnimi znamkami. Poznavanje navedenih dejavnikov predstavlja temelj za ustrezen pristop k porabniku in za doseg njegovega čim večjega zadovoljstva.

Slika 6: Nakupno odločitveni proces



Vir: Terpstra, Russow, 2000, str. 49

Pred začetkom načrtovanja trženjske dejavnosti mora podjetje spoznati ciljne kupce in njihove procese nakupnega odločanja. Nekatere nakupne odločitve vključujejo le enega odločevalca, druge pa več udeležencev z različnimi vlogami. Tržnik mora odkriti, kdo so ostali nakupni udeleženci, kakšna so njihova nakupna merila in kakšen je njihov vpliv na kupca. Program trženja mora pritegniti tako kupca kot tudi druge ključne udeležence v nakupnem procesu (Kotler, 1996, str. 201).

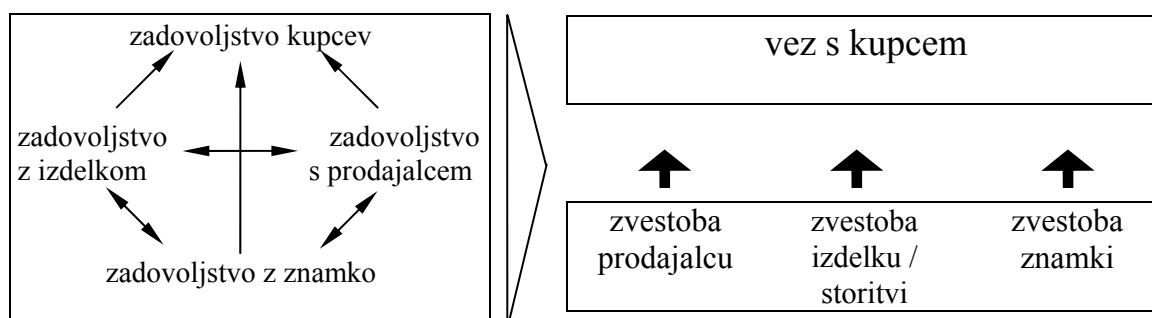
Za avtomobilске proizvajalce predstavlja vse večja diferenciranost želja in zahtev kupcev čedalje večji izziv pri umeščanju avtomobilске znamke. Kupec pričakuje njemu prilagojeno ponudbo, zato je za avtomobilске proizvajalce nujno ustvarjanje specifičnih ponudb, ki ustrezajo umeščenosti znamke in ki kupcu nudijo uporabne koristi. Pri tem je za uspeh zelo pomembno, da so po meri pripravljeni ponudbeni paketi prilagojeni različnim segmentom strank, vozil in regij, pri čemer mora biti avtomobilska znamka vedno v ospredju. Na tem področju je moč zaslediti trend doživljanja avtomobilске znamke z emocionalnimi dejavniki, kar se vzpodbuja preko klubov strank, raznih dogodkov in obiskovanja prireditev. Tovrstne aktivnosti je smiselno podpreti še s specifičnimi servisnimi paketi pri poprodajnem poslovanju. Tako lahko pričakujemo, da bodo mladi kupci pri nakupu prvega avtomobila prejeli paket brezplačnih pregledov za triletno obdobje. Za starejše kupce, ki jim je njihova varnost ključnega pomena, bodo na voljo servisne storitve s poudarkom na varnostnih komponentah po posebno ugodnih cenah. Mladi pari, ki imajo zaradi službenih obveznosti na voljo zelo malo časa, pa bodo imeli na voljo brezplačni prevzem in dostavo avtomobila pri vzdrževanju njihovih vozil (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 56).

Avto postaja vse bolj večnamenska igrača za odrasle, ki izpolni skoraj vse individualne želje. Nov užitek pri vožnji simbolizira prehod od z zmogljivostmi poudarjenih k prostemu času orientiranih voženj. Avto prihodnosti bo označeval življenjski stil in predstavljal zmes kabrioleta, kombija, terenskega in enoprostorskega vozila, hkrati pa bo varen in udoben (Opaschowski, 2002, str. 226).

Za avtomobilski trg sta značilna nadpovprečni pomen blagovne znamke ter nadpovprečna lojalnost kupcev do posamezne avtomobilске znamke. Pomen avtomobilске znamke je toliko večji v premisskem segmentu, v katerem so kupci pripravljeni plačati premijo za imidž in ugled določene avtomobilске znamke. Lojalnost kupcev avtomobilov je precej višja od lojalnosti kupcev drugih dobrin, čeprav se zmanjšuje. Razlogi za zmanjšanje lojalnosti kupcev do posameznih avtomobilskih znamk so predvsem v izjemni raznovrstnosti modelov, novih avtomobilskih razredih in vse krajših življenjskih ciklih posameznih modelov.

Avtomobilski proizvajalci se zavedajo pomena zvestobe strank do posamezne znamke, saj se ta odraža v ponovnem nakupu avtomobila te znamke. Kupci, ki so močno povezani z določeno znamko, se bodo pri naslednjem nakupu z veliko verjetnostjo (približno v sedemdesetih odstotkih) ponovno odločili za avtomobil te znamke. Zanimivo pri tem je, da se omenjeno ne nanaša zgolj na kupce z izkušnjami z določeno znamko, temveč tudi na nove kupce. Zvestoba določeni avtomobilski znamki, izražena s strani obstoječih kupce, povleče za sabo tudi nove kupce. Izguba kupca ima za avtomobilskega proizvajalca dolgoročne negativne posledice na donosnost posamezne znamke. Prizadevanja po ponovni pridobitvi predhodno izgubljenega kupca so petkrat dražja od ohranjanja navezanosti posameznega kupca na avtomobile določene znamke (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 89).

Slika 7: Izvor zvestobe do določene avtomobilске znamke



Vir: Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 90

Po mnenju Gottschalka in Kalmbacha (2003, str. 90-91) ima največji vpliv na lojalnost določeni avtomobilski znamki še vedno zadovoljstvo z avtomobilom kot izdelkom, kar ne velja le za nemški ali evropski, temveč za celoten avtomobilski trg. To se najbolj izraža s kakovostnimi značilnostmi, kot so npr. kakovost izdelave, zanesljivost, varnostni standardi, preostala vrednost ob ponovni prodaji, oblikovanje idr. Toda zgolj zadovoljstvo z avtomobilom kot izdelkom še ne zagotavlja hkratnega zadovoljstva z avtomobilsko znamko. Zadovoljstvo kupca in njegova vez z avtomobilsko znamko se gradita dolgoročno na osnovi številnih vplivnih dejavnikov. Zanimiv je fenomen avtomobilskih znamk Toyota in Mercedes-Benz. Kljub dejstvu, da je Toyota leta 2000 s svojimi modeli zasedala prvih pet najvišjih mest pri zanesljivosti, jo je le tretjina anketiranih voznikov označila za proizvajalko zanesljivih avtomobilov. Ob tem pa je kar 92 odstotkov voznikov avtomobilov te znamke menilo, da so vozila te znamke zelo zanesljiva. Nasprotno pa je moč zaslediti pri znamki Mercedes-Benz, katere najzanesljivejši model SL je leta 2000 pri ocenjevanju zanesljivosti pristal na sedemintridesetem, model V pa celo na zadnjem, sto petdesetem mestu. Kljub temu dejstvu je bilo namreč kar 88 odstotkov voznikov avtomobilov znamke Mercedes-Benz zelo zadovoljnih z zanesljivostjo svojih vozil, poleg tega pa je kar 61 odstotkov vseh voznikov ta vozila označilo za najzanesljivejša, pri čemer je bil ta delež leta 1998 še višji in je znašal izjemnih 75 odstotkov.

3.1.4 Analiza konkurentov

Podobno kot v ostalih industrijah je potrebno konkurente spremljati in analizirati tudi v avtomobilski industriji. Tovrstne aktivnosti so potrebne že zaradi ohranjanja konkurenčnosti avtomobilskih proizvajalcev. S primerjavo sestavin trženjskega spleta konkurenčnih proizvajalcev podjetja preverjajo lastne konkurenčne prednosti. Glede na rezultate ugotovitev nato ustrezno spreminjajo in prilagajajo sestavine svojih trženjskih spletov.

Za današnje obdobje so značilni pojmi »trženjsko vojskovanje«, »sistemi obveščanja o konkurentih« ipd., kljub temu pa številna podjetja ne vlagajo dovolj v nadzorovanje tekmecev. V sodobnih podjetjih sistemsko načrtujejo in izvajajo dejavnosti stalnega pridobivanja

podatkov, saj ima poznavanje konkurentov odločilen pomen za učinkovito trženjsko načrtovanje. Podjetje mora stalno primerjati svoje proizvode, cene, tržne poti in promocijo z istimi postavkami svojih konkurentov. Na ta način lahko ugotovi, na katerih področjih ima konkurenčne prednosti in na katerih zaostaja. Na podlagi tega lahko natančneje določi, s katerimi sredstvi bo konkurenta napadlo in kako se bo branilo pred njimi (Kotler, 1996, str. 224). To je še posebej pomembno na trgih z nizko rastjo, saj je možno priti do kupcev le na način, da jih podjetje prevzame konkurentom.

Podjetje mora poznati strategijo in cilje konkurentov, s čimer lahko prepozna ključne tekmece, njihove prihodnje poteze in odzive. Poznavanje prednosti in slabosti konkurentov mu omogoča natančnejšo zasnovo lastne strategije, s katero izkoristi omejitve konkurentov in se izogne področjem, na katerih so tekmeči močnejši (Kotler, 1996, str. 242).

Analiza in spremljava konkurentov sta pomembni tudi z vidika koncentracije, ki pa ni zajela le avtomobilskih proizvajalcev. Kljub vse večjemu deležu outsourcinga v avtomobilski industriji je zajela tudi dobaviteljska podjetja. Po navedbah Gottschalka in Kalmbacha (2003, str. 44-46) je število teh upadlo iz 30.000 v letu 1988 na vsega 5.600 v letu 2000, pri čemer se nadaljevanje tovrstnih trendov pričakuje tudi v bodoče. Do leta 2010 se pričakuje upad števila dobaviteljev na vsega 3.500, kar predstavlja glede na število iz leta 1988 zmanjšanje v višini 88 odstotkov. Od leta 1995 dalje je vrednostni obseg akvizicij v tej gospodarski panogi znašal približno 250 mrd USD. Ključni dejavniki koncentracije dobaviteljev avtomobilske industrije so prizadevanja po globalni prisotnosti, novi pristopi k strankam, proizvodnja kompletnih modulov in sistemske pristojnosti.

3.2 Raziskovanje in izbor ciljnih trgov

3.2.1 Merjenje in napovedovanje tržnega povpraševanja

Podjetja se soočajo s številnimi tržnimi priložnostmi, ki jih morajo objektivno oceniti, preden izberejo ciljne trge. Znati morajo meriti in napovedovati velikost ter rast ciljnih trgov, obseg prodaje in možni dobiček. Napovedi bodoče prodaje, pripravljene s strani tržnikov, potrebujejo finančni oddelek podjetja za pridobitev potrebnih sredstev za naložbe in obratovanje, proizvodni oddelek za pripravo zmogljivosti, nabavni oddelek za nakup ustrezne količine reprodukcijskega materiala in kadrovske oddelek za zaposlitev potrebnega števila delavcev.

Trg določene tržne ponudbe predstavljajo obstoječi in potencialni kupci. Velikost trga posledično zavisi od števila zainteresiranih ljudi, njihovega dohodka in pristopa k tržni ponudbi. Pri tem morajo tržniki razlikovati med potencialnim, razpoložljivim, omejeno razpoložljivim, ciljnim in dejanskim trgom. Prav tako morajo razlikovati med tržnim povpraševanjem in povpraševanjem po proizvodih podjetja, kar predstavlja razlikovanje med potencialom in napovedjo. Pri ocenjevanju bodočega povpraševanja uporabljajo različne metode napovedovanja, kot so ankete o namerah kupcev, povzetek mnenj prodajnikov, mnenja strokovnjakov, tržne teste in statistično analizo povpraševanja (Kotler, 1996, str. 261-262).

3.2.2. Opredeljevanje tržnih segmentov in izbor ciljnih trgov

Podjetja, ki se odločijo poslovati na širšem trgu, kmalu spoznajo, da ne morejo oskrbovati vseh kupcev. Razlogi tičijo v tem, da je kupcev preprosto preveč, so prostorsko preveč razpršeni ali pa se njihove nakupne zahteve zelo razlikujejo. Podjetje mora zato izbrati zanj najprimernejše tržne segmente, katerih zahteve lahko uspešno zadovolji.

Jedro sodobne trženjske strategije tvorijo segmentiranje, izbor ciljnih trgov in umeščanje, ki omogočajo doseg strateškega tržnega uspeha. Podjetja spoznavajo, da je vedno težje izvajati množično trženje in trženje raznolikih proizvodov, zato se vse pogostejše usmerjajo v ciljno trženje. To ločuje različne tržne skupine in pripravlja ustrezne proizvode ter trženjske spletke za vsak ciljni trg posebej, kar podjetjem omogoča, da ciljni trg uspešno pridobijo. Namesto razpršitve svojega tržnega napora se usmerijo na kupce, pri katerih imajo največ možnosti, da jih zadovoljijo (Kotler, 1996, str. 264).

Tržna segmentacija je proces razdelitve trga na različne podskupine kupcev, ki se obnašajo enako ali pa imajo podobne potrebe. Pri mednarodni tržni segmentaciji ločimo (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 212-223):

1. *geografsko segmentacijo*, pri kateri so različne države grozdene v ciljne skupine na temelju njihove geografske oddaljenosti,
2. *demografsko segmentacijo*, ki bazira na kvantitativnih značilnostih populacije, kot so starost, spol, prihodek ter izobrazba oz. poklic. V medpodjetniškem trženju so stranke segmentirane v skladu z velikostjo podjetja, industrijsko panogo ali lastniško strukturo.
3. *psihografsko segmentacijo*, pri kateri se kupci razvrščajo v skupine na osnovi vedenja, vrednot in življenjskih stilov. Po tem, ko so pri nemškem avtomobilskem proizvajalcu Porsche doživeli upad prodaje iz 50.000 enot v letu 1986 na vsega 14.000 enot v letu 1993, so se odločili za prehod na psihografsko segmentacijo trga. 27 odstotkov lastnikov njihovih vozil so uvrstili v prvo kategorijo, ki je označevala častihlepne ljudi, ki so hoteli biti opaženi in ki sta jim bila moč ter nadzor zelo pomembna. Drugo kategorijo (24%) so predstavljali lastniki, ki so menili, da avtomobili, tudi tisti dražji, ne predstavljajo podaljška osebnosti lastnika. Tretja kategorija lastnikov (23%) je menila, da šteje zgolj lastništvo, pri katerem predstavlja avto trofejo oz. nagrado za naporno delo. Biti opažen zanje ni imelo nobenega pomena. Četrto kategorijo lastnikov (17%) so predstavljali svetovljanski iskalci vznemirjenja, ki so menili, da avto dviguje razpoloženje. Najmanjši, peti skupini lastnikov (9%), pa je avto predstavljal obliko pobega. Z njim niso želeli očarati drugih, ampak so se mnogokrat čutili celo krive zaradi lastništva takšnega avtomobila.
4. *vedenjsko segmentacijo*, pri kateri se v skupine združuje tiste kupce, ki uporabljajo izdelek na enak način oz. enako intenzivno,
5. *segmentacijo koristi*, ki bazira na dejstvu, da imajo kupci določene ciljne skupine zelo sorodna pričakovanja od proizvoda. Tako ima švedski avtomobilski proizvajalec Volvo za

ciljno skupino kupcev ljudi, ki sta jim prioriteta družina ter njena varnost. Kupcem vozil znamke BMW pa so prioritete izvrstne motorne zmogljivosti in status.

Prodajalci se morajo usmeriti na najprivlačnejše tržne segmente. Da bi jim to uspelo, morajo predhodno oceniti dobičkonosnost vsakega segmenta, ki zavisi od velikosti in rasti tržnega segmenta, pa tudi od prisotnosti konkurentov ter ciljev in virov podjetja. Jobber (1995, str. 202) pa je mnenja, da izključna usmeritev na privlačne tržne segmente ni vedno prava. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so japonski proizvajalci izkoristili šibak interes angleških proizvajalcev motornih koles po nastopanju v segmentu motornih koles manjših moči, predvsem v osemdesetih pa so odgovorili na odpor ameriških avtomobilskih proizvajalcev po proizvodnji majhnih avtomobilov. S tem so postavili osnovo za hitro tržno penetracijo, ki so jo z majhno zakasnitvijo uspešno izvedli tudi v Evropi. Iz tega je lahko večina ameriških in evropskih proizvajalcev avtomobilov sklepala, da so uveljavljeni konkurenčni proizvajalci usmerjeni tudi na tržne segmente, za katere kratkoročno ni pričakovati komercialne privlačnosti.

Umeščanje ponudbe je oblikovanje ponudbe in podobe podjetja na način, da je ciljnemu trgu jasno, kakšen položaj ima podjetje glede na svoje konkurente. Pri umeščanju ločimo tri stopnje (Kotler, 1996, str. 313):

1. podjetje določi pri izdelku, storitvah, osebju in podobi možne razlike, ki bi jih lahko razvilo glede na konkurente,
2. podjetje določi kriterije za izbiro najpomembnejših razlik,
3. podjetje mora na ustrezen način sporočiti ciljnemu trgu, v čem se njegovi izdelki razlikujejo od izdelkov konkurentov.

3.3. Strategije oblikovanja trženjskega spleta

Oblikovanje trženjskega spleta je zelo zahtevna in kompleksna naloga podjetja, ki ima močan in neposreden vpliv na poslovno uspešnost podjetja. Vključuje uvajanje novih izdelkov, oblikovanje cen in cenovnih strategij, izbor in vodenje prodajnih poti, tržno komuniciranje, oglaševanje in druga promocijska orodja, osebno prodajo, vodenje prodajnega osebja ter neposredno in elektronsko trženje (Potočnik, 2002, str. 175).

Trženjski splet je skupek štirih tradicionalnih oz. izvornih sestavin (4 P) (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 188):

1. izdelka ali samostojne storitve (product),
2. cene in prodajnih pogojev (price),
3. prodajnih poti (place) in
4. komuniciranja (promotion).

Navedene izvirne sestavine trženjskega spleta obravnavam v nadaljevanju neposredno, posredno pa obravnavam tudi dodatne sestavine, ki jih navajajo številni avtorji. Te so ljudje,

postopki, zunanja podoba, moč udeležencev, zagotovitev storitev (poleg samega izdelka), politika (npr. vezanost na javne razpise) in odnosi z javnostmi.

3.3.1 Izdelek avtomobilskih proizvajalcev

Izdelek avtomobilskih proizvajalcev predstavlja osebni avtomobil z vsemi pripadajočimi storitvami. Avtomobili so v osnovi umeščeni v tri avtomobilске segmente, med katerimi ni ostrih meja. Gre za množični, premijski in luksuzni segment, pri čemer se bom v nadaljevanju osredotočil predvsem na premijskega. Nekateri avtorji navajajo še četrti segment, umeščen med množičnega in premijskega. Ta obsega t.i. vrednostne znamke, za katere je značilno, da po številu prodanih enot delujejo kot množične znamke, po načinu upravljanja pa so bližje konceptu premijskih znamk. Za potrebe magistrskega dela zadošča razvrstitev osebnih avtomobilov oz. njihovih znamk v tri osnovne segmente.

3.3.1.1 Strategije trženja in življenjski cikli izdelka

Vsaka stopnja življenjskega cikla izdelka zahteva svojo strategijo trženja. Z oblikovanjem ustreznih strategij trženja podjetje upa, da mu bo uspelo podaljšati življenjsko dobo izdelka in njegovo donosnost kljub dejstvu, da izdelek ne bo trajal večno. Življenjski cikel izdelka, ki ga sestavljajo obdobje nastajanja, pospešene rasti, pojemajoče rasti, zrelosti in upadanja, ima v trženju zelo pomembno vlogo in je odraz konkurenčne dinamike izdelka.

Za stopnjo uvajanja izdelka so značilni majhni dobički in počasna rast obsega prodaje, pri čemer se mora podjetje odločiti med strategijama hitrega in počasnega prodora. V primeru uspešnega uvajanja vstopi izdelek v *stopnjo rasti*, za katero so značilni naraščajoči dobički in hitra rast obsega prodaje. V stopnji rasti skušajo podjetja izdelke izboljšati, vstopiti v nove segmente in prodajne poti ter počasi zniževati cene. Sledi *obdobje zrelosti*, v katerem se obseg prodaje zmanjšuje, dobički pa se umirjajo. Podjetje išče nove strategije za obnovo rasti prodaje ob hkratnem spreminjanju izdelka, trženjskega spleta in trga. V *obdobju upadanja* je temeljna naloga podjetja identificirati slabe izdelke ter za vsakega od njih razviti strategijo nadaljevanja, molzenja in končne izločitve na način, da so posledice za dobiček, zaposlene in porabnike čim ugodnejše (Kotler, 1996, str. 378-379).

Zaradi spremenjenega okusa kupcev ali zaradi nezadovoljivega prodajnega uspeha je proizvod potrebno ponovno umestiti, kar vključuje spremembo ciljnega trga in/ali razlikovalnih prednosti. Jobber (1995, str. 227-229) razlikuje med:

1. ponovno umestitvijo imidža proizvoda, pri čemer ostajata proizvod in ciljni trg nespremenjena,
2. ponovno umestitvijo proizvoda, s katero se izvede sprememba proizvoda z namenom povečanja njegove zaželenosti na obstoječem ciljnem trgu,
3. neotipljivo ponovno umestitvijo, ki predstavlja usmeritev v drug tržni segment z nespremenjenim proizvodom,
4. otipljivo ponovno umestitvijo, ki vključuje spremembo proizvoda in ciljnega trga. Tega so se v začetku devetdesetih let lotili pri Mercedes-Benzu, saj sta jih v njihovem tržnem

segmentu v ZDA po obsegu prodaje za tretjino prekosili luksuzni znamki Lexus (Toyota) in Acura (Honda). Avtomobili znamke Mercedes-Benz so bili zelo kakovostni, tehnično in tehnološko skoraj popolni, dosegali pa so izjemno visoke cene. Pomanjkljivosti Mercedes-Benz, kot so slaba produktivnost, izjemno visoki stroški kontrole kakovosti in zelo dolgi življenjski cikli posameznih modelov, so postale izrazite z nastopom japonskih proizvajalcev v premijskem segmentu. Japonski avtomobilski proizvajalci so dosegali visoko kakovostno diferenciacijo ob nizkih stroških, kar je vodilo v močno penetracijo znamk Lexus in Acura v premijski segment avtomobilskega trga ZDA. Poleg tega, da so bila vozila znamk Lexus in Acura oblikovno zelo podobna vozilom znamke Mercedes-Benz, sta Toyota in Honda zanje zahtevali precej nižje cene, ponujali pa sta tudi več tedensko poizkusno uporabo ter dostavo vozila na dom. Omenjeno je pri ameriških kupcih naletelo na velik odziv. Mercedes-Benz je odgovoril s stroškovno osredotočenima razvojem in proizvodnjo novih vozil ter komponent zanje, kar je vodilo v zmanjšanje tehnološke in tehnične popolnosti na razumno raven ter s tem v povečanje cenovne konkurenčnosti. Poleg tega se je lotil širitve svoje proizvodne palete v ostale razrede avtomobilskega trga z namenom pridobitve novih segmentov kupcev (Mühlbacher, Dahringer, Leihs, 1999, str. 562-563).

Proizvodnja in trženje avtomobilov postajata čedalje zahtevnejša zaradi vse večje konkurence v avtomobilski industriji. Razvoj posameznega avtomobila traja štiri do šest let in zahteva izjemno visoka investicijska sredstva, ki se povrnejo šele pri prodaji nekaj sto tisoč vozil posameznega modela. Avtomobili so tehnološko vse bolj kompleksni, vanje je vgrajenih več kot 10.000 sestavnih delov, razvoj novih tehnologij pa je vse hitrejši. Razvojni časi, uvajalni časi novih modelov avtomobilov ter njihovi življenjski cikli so vse krajši. V zadnjih dvajsetih letih so se s produktno ofenzivo avtomobilskih proizvajalcev življenjski cikli modelov v povprečju skrajšali za štiri leta in pol, tako da se posamezen model avtomobila v povprečju prodaja približno šest let. Še v sedemdesetih in začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja pa ni bila nobena redkost prodaja posameznega modela avtomobila, ki so ga brez večjih sprememb proizvajali 12, 15 let ali pa še dlje. S krajšanjem življenjske dobe avtomobilskih modelov pa se je hkrati povečevalo število modelov v portfelju in zmanjševalo število proizvedenih enot posameznega modela. Naraščajoči stroški trženja, raziskav in razvoja bistveno povečujejo povprečne stroške vsakega proizvedenega avtomobila in s tem povečujejo stroškovni pritisk na avtomobilске proizvajalce. Ti so s svojimi obstoječimi strategijami vse manj sposobni voditi zelo dinamično modelno politiko.

Tako so npr. pri modelu W124 znamke Mercedes-Benz, ki so ga v obdobju 1985-1995 proizvedli 2,2 milijona enot, za raziskave in razvoj namenili 400 mio EUR, s čimer je tovrstni povprečni strošek znašal 182 EUR na enoto. Njegov naslednik, model W210, ki so ga proizvajali in prodajali bistveno krajše obdobje (1995-2001), je z vidika stroškov raziskav in razvoja podjetje stal že 500 mio EUR. Proizvedenih je bilo 1,4 milijona enot, kar pomeni, da se je povprečni tovrstni strošek skoraj podvojil in znašal že 357 EUR na enoto (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 39-40).

3.3.1.2 Razvoj, testiranje in implementacija novih proizvodov

Ko podjetje določi tržne segmente, izbere ciljne trge in ciljne skupine porabnikov ter določi željeno umestitev, lahko prične z razvojem in uvajanjem novih izdelkov v upanju, da bodo doživeli komercialni uspeh. V tem procesu ima oddelek za trženje ključno vlogo, saj aktivno sodeluje z drugimi oddelki v vseh stopnjah razvoja izdelka in ne dovoli, da bi oddelek za raziskave in razvoj vršil razvoj sam. Z namenom zagotovitve bodoče prodaje podjetja vzpodbujajo razvoj novih izdelkov, ki bodo nadomestili obstoječe. Starejše izdelke in izdelke, katerih prodaja upada, je potrebno nadomestiti z novimi. Nove izdelke pa zahtevajo tudi kupci, pri čemer so konkurenčna podjetja pripravljena storiti vse, da bi jim ustregla. Podjetje pričakuje od novega izdelka čim večji dobiček, po drugi strani pa z njim veliko tvega. Porabniki se odzivajo na nove izdelke z različno hitrostjo, kar zavisi od lastnosti porabnikov in izdelkov. Podjetja pa si prizadevajo z novimi izdelki pritegniti pozornost potencialnih zgodnjih kupcev, še posebej tistih z lastnostmi mnenjskih vodij.

Opaschowski meni (2002, str. 213-214, 218, 231), da prave alternative avtomobilu še ni na vidiku. Da pa bi mobilna prihodnost ne končala v prometnem kaosu, nepredstavljenih kolonah ali nevzdržnem smogu, bo potrebno zmanjšati obseg avtomobilskega prometa ter uvesti razumnejšo rabo avtomobilov (prepoved vožnje v mestnih središčih ipd.). Kar polovica vseh voženj z osebnimi avtomobili je krajših od pet kilometrov, skoraj tretjina pa jih je krajših od treh kilometrov. Vse pomembnejše postajajo tudi okolju prijaznejše tehnologije in pogonska goriva ter novi organizacijski in tehnični sistemi. Ljudje bodo morali postati občutljivejši za socialna in ekološka merila, poljubnost pa bodo morali nadomestiti z odgovornostjo.

Številni poizkusi različnih avtomobilskih proizvajalcev, da bi razvili avto, primeren za vse trge sveta, so se v preteklosti izjalovili. Večini se je zdela ponovitev svetovnega prodajnega uspeha VW hrošča praktično nemogoča. Eden od neuspešnih primerov svetovnega avtomobila je fiat palio, katerega proizvodnja je bila zaradi slabega tržnega odziva kmalu ustavljena. Razvojnim inženirjem Forda pa je leta 1993 uspelo predstaviti model mondeo, avtomobil srednjega razreda, ki je prejel številna priznanja in nagrade strokovnjakov ter javnosti, imenovan pa je bil tudi za »evropski avto leta 2003«. Pri razvoju tega modela je sodelovalo razvojno osebje Forda iz ZDA in Evrope, harmonizirani pa so bili ameriški in evropski tehnični standardi. Zanj so porabili tri milijarde EUR oz. dvakrat toliko kot običajno, čas od ideje do prvega prodanega vozila pa je znašal osem let, kar je enkrat dlje kot običajno. Kljub temu je bil eden najbolj kompleksnih projektov globalnega avtomobila uspešen, na kar so kazali tudi prodajni rezultati. Ford pa je s tem dokazal, da je moč ustvariti univerzalen avtomobilski dizajn. Fordovi strokovnjaki so menili, da razlike v oblikovanju avtomobilov izhajajo predvsem iz voznih pogojev ter načina rabe vozil, ne pa toliko iz mnenj o estetiki oblike. Z navedenim se ne morem strinjati, še zlasti ne za avtomobile premijskega segmenta, saj avtomobilsko oblikovanje mnogokrat ključno prispeva k potrebni diferenciaciji avtomobilov različnih znamk.

Po navedbah Boncelja (2004, str. 17) pripada zadnji primer razvoja svetovnega avtomobila francoskemu Renaultu. Romunskega avtomobilskega proizvajalca Dacia je kupil leta 1999 prav

z namenom razvoja in proizvodnje svetovnega avtomobila. Z modelom dacia logan, katerega osnovna bruto cena bo znašala 5.000 EUR, bodo pri Renaultu skušali zmanjšati svojo odvisnost od evropskega avtomobilskega trga. Omenjeni avto bodo začeli proizvajati letošnjo jesen v Romuniji, kasneje pa tudi v Rusiji, Maroku, Iraku, Kolumbiji in na Kitajskem.

3.3.1.3 Upravljanje skupin izdelkov in blagovnih znamk

Nemška avtomobilska industrija je odlična na področju vodenja in uveljavljanja svojih znamk. Kot takšna si je ustvarila ugled po vsem svetu. S kontinuirano kakovostjo, inovativnostjo in oblikovanjem si je pridobila naklonjenost ter zaupanje kupcev po vsem svetu. Poleg tega ji je uspelo z inovacijami usmerjeno izpeljati evolucijo svojih avtomobilskih znamk. Te so se do nedavnega primarno umeščale na osnovi dožemanja tehničnih lastnosti s strani potencialnih kupcev. Pri tem so bili v ospredju povečevanje motornih zmogljivosti, inovacije na področju zagotavljanja aktivne in pasivne varnosti ter moderen dizajn. Toda ta način oblikovanja avtomobilske znamke ni dovolj upošteval različnih zahtev vse finejših segmentov kupcev. Poleg tega je bila resnična diferenciacija posameznih avtomobilskih znamk na ta način komaj možna. Zato bo bodoče oblikovanje avtomobilske znamke temeljilo na dejanskem sprejemanju znamke s strani kupca, pri čemer bodo tehnične lastnosti predstavljene tudi preko storitev. Avtomobilska znamka mora biti oblikovana, umeščena in uveljavljena z vidika kupca, kar je moč doseči npr. z mobilnimi ponudbami (potovanja, nadomestni avtomobili, vozila za najem) ali preko osebnih doživetij, povezanih z znamko (obiski dirk formule ena, treningi varne vožnje ipd.).

Skupino izdelkov sestavljajo artikli, za katere vodja izdelčne skupine prouči prodajo in dobiček. Od tega, koliko posamezni artikel prinese v skupino izdelkov, zavisi umestitev artikla glede na konkurenčne artikule. Najboljše skupine izdelkov dobijo večjo podporo podjetja, šibkejši pa naj bi sčasoma izločili. Ob tem se dodajajo nove skupine izdelkov z namenom zapolnitve vrzeli v dobičku (Kotler, 1996, str. 460).

Današnja naloga upravljanja avtomobilskih znamk je bistveno zahtevnejša, kot je bila v preteklosti. Zato obstaja več razlogov. Avtomobilski proizvajalci se vse bolj osredotočajo na sestavljanje avtomobilov in manj na proizvodnjo sestavnih delov zanje. Zato je s posamezno avtomobilsko znamko danes povezanih več dobaviteljev kot kdaj koli prej. Avtomobilski trgovci so vse manj zavezani prodaji avtomobilov ene same avtomobilske znamke, kar je podprto tudi s strani zakonodajalca. Zato si morajo sami toliko bolj prizadevati, da moč in ugled posamezne avtomobilske znamke doprinese k uspešnemu poslovanju njih samih. Avtomobilska podjetja se po vsem svetu srečujejo z različnimi kulturami, ki mnogokrat odstopajo od povprečnosti in ki rade sledijo svojim lastnim smernicam. Slednje je povod za to, da avtomobilski proizvajalci širijo svojo ponudbo v segmente, ki so povsem novi (npr. »Crossover« koncepti). Vse pogosteje se odločajo tudi za nastop v tradicionalnih tržnih segmentih, v katerih v preteklosti niso bili prisotni. Slednje se kaže npr. v povečanem interesu proizvajalcev po vstopu v premijski avtomobilski segment, česar se je lotil tudi Volkswagen.

Pri tem je z mehkim terencem tuareg zelo uspešen, neuspešen pa je z limuzino phaeton, katere prodajni rezultati so zelo skromni.

Proizvajalec se identificira preko blagovne znamke, ki predstavlja določeno obljubo proizvajalca ali prodajalca, da ponuja kupcem določene lastnosti, koristi in vrednote. V podjetju je potrebno izdelati politiko blagovne znamke za vsak posamezni artikel v skupini izdelkov posebej. Vrednost blagovne znamke je tem višja, čim večja je zvestoba blagovni znamki, prepoznavnost imena, zaznana kakovost, asociacije in druge vrednosti, kot so npr. patenti (Kotler, 1996, str. 444-445).

Današnji industrijski koncepti stojijo nasproti predstavam o avtomobilskih znamkah. Skozi njih se tvorijo sinergije in znižujejo stroški, kažejo pa se v identičnih platformah ter v rabi enakih sestavnih delov za različne modele avtomobilov znotraj posameznih koncernov. V nekaterih primerih se omenjeni industrijski koncepti širijo tudi preko meja posameznih avtomobilskih koncernov. Vse pogostejše je moč zaslediti skupne razvojne dobavitelje, ki razvijajo in proizvajajo sestavne dele za različne avtomobilске proizvajalce. Realizacija tovrstnih industrijskih konceptov je za avtomobilске proizvajalce velikega gospodarskega pomena in ni vprašljiva zaradi individualnosti avtomobilskih znamk. Do sedaj je namreč proizvajalcem med posameznimi avtomobilskimi znamkami vedno uspelo vzpostaviti razliko, ki jo kupci iščejo in ki jo prodajalci potrebujejo pri pojasnjevanju različnih cenovnih umestitev (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 25).

Upravljanje z avtomobilsko znamko ni domena zgolj za znamko pristojnega oddelka ali tržnikov, kajti parametre, ki vplivajo na znamko, zasledimo v vseh stopnjah ustvarjanja vrednosti. Z upravljanjem avtomobilskih znamk se morajo ukvarjati vodstva avtomobilskih koncernov, kajti le tako je zagotovljeno, da vsak oddelek podjetja prispeva h krepitvi avtomobilске znamke. Vsa avtomobilska podjetja se zavedajo dejstva, da se bo potrebno v bodoče še intenzivneje ukvarjati z avtomobilskimi znamkami. Z zaostritvijo konkurenčnega boja na globalnem avtomobilskem trgu bodo namreč možnosti diferenciacije ter individualne značilnosti znamk vse pomembnejše.

Gottschalk in Kalmbach (2003, str. 47-49) navajata kot primer uspešne izgradnje znamke življenjskega sloga podjetje Harley Davidson. Podjetje je uspelo svojo znamko z različnimi izdelki in storitvami preoblikovati iz sanacijskega primera v kultno znamko. Motorno kolo so dopolnili s celovito ponudbo imidžu sorodnih proizvodov (oblačila, modni dodatki, izposoja, finančni servis), ki jih motoristi čustveno povezujejo z znamko. Te povezave so nadgradili s kultom Harley Davidson skupnostjo, ki združuje lastnike motornih koles te znamke in jih povezuje s kultom Harley Davidson. Posledica te sistematične izgradnje znamke je bilo povečanje obsega prodaje iz 1,8 mrd EUR v letu 1997 na preko 3,4 mrd EUR v letu 2001 ob hkratni podvojitvi dobička pred plačilom obresti in davkov (EBIT) na skoraj 700 mio EUR. Pri tem se je delež prihodka od prodaje oblačil in modnih dodatkov povečal s pet na preko 20 odstotkov, s čimer so postali tovrstni izdelki ključni pri zagotavljanju poslovnega uspeha podjetja Harley Davidson.

3.3.1.4 Upravljanje storitvenih dejavnosti

Storitvene panoge so pri osvajanju trženjskih konceptov dolgo časa zaostajale za proizvodnimi. Danes temu ni več tako, saj si tržniki prizadevajo za standardizacijo kakovosti kljub spremenljivosti, za vpliv na gibanje povpraševanja ter za zaposlitev zmogljivosti kljub minljivosti storitve. Tudi pretežno izdelčno usmerjena podjetja morajo zagotoviti in upravljati sveženj storitev, ki je pogosto odločilen za pridobivanje kupcev. Splet storitev vsebuje storitve pred prodajo, med katere uvrščamo tehnične nasvete in zanesljivo dobavo, pa tudi storitve po prodaji, kot so hitre servisne storitve, storitve financiranja, organiziranja raznih srečanj s kupci, izobraževanje kadrov ipd.

Meje med izdelki in storitvami vse bolj izginjajo, kar je še posebej opazno pri izdelkih trajnejše rabe, med katere uvrščamo tudi osebne avtomobile. Pri teh storitve presegajo vrednost izdelka samega, kar je očitno ob upoštevanju življenjske dobe izdelka oz. življenjske dobe kupca tovrstnega izdelka. Zato je pri podrobnih analizah smotrno upoštevati tudi tiste dopolnilne sestavine trženjskega spleta (ljudi, postopke, zunanjo podobo, moč udeležencev, zagotovitev storitev, politiko, odnose z javnostmi), ki se nanašajo predvsem na storitve (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 188-189).

Terpstra in Russow (2000, str. 107-108) menita, da predstavlja servisiranje avtomobilov kritični del proizvoda kot celote. Ponudba standardiziranega servisiranja namreč ni možna. Vsak lastnik avtomobila ve, da celo dva prodajalca in serviserja avtomobilov iste znamke, ki se nahajata v istem kraju, ne nudita povsem enakih servisnih storitev. Zato si mednarodni tržniki zastavljajo vprašanje, kako zagotoviti dobro oz. vsaj ustrezno servisiranje na tujih trgih. Predstava o pomenu izraza ustrezno servisiranje je odvisna od stopnje gospodarskega, družbenega in tržnega razvoja, prakse konkurentov, pogojev rabe proizvoda ter drugih dejavnikov. Problem servisiranja je v mednarodnem trženju toliko kompleksnejši zaradi dejstva, ker številni proizvajalci niso neposredno prisotni na posameznih nacionalnih trgih, temveč se predstavljajo preko neodvisnih distributerjev in lastnikov koncesij.

V zadnjih letih je prišlo v avtomobilski industriji vzdolž vrednostne verige do temeljnih vrednostnih premikov. Pred dvajsetimi leti je bilo moč pripisati največji delež prihodka in dobička področjema proizvodnje in prodaje novih avtomobilov. Danes pa v Evropi 60 odstotni delež potencialnega prihodka in kar 80 odstotni delež potencialnega dobička tekom življenjske dobe avtomobila odpadeta na spremljajoče dejavnosti, kot so kreditiranje oz. lizing, oddajanje v najem, zavarovanje, prodaja rezervnih delov in dodatne opreme ter servisiranje (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 42-43).

Celotni prihodkovni potencial avtomobila se ocenjuje na trikratno prodajno vrednost novega avtomobila. Tako visoko oceno prihodkovnega potenciala je moč upravičiti z bistveno višjimi maržami poprodajnih poslov od tistih pri prodaji novega avtomobila. Pri tem je moč

povprečnemu kupcu avtomobila pripisati »vrednost življenjskega cikla kupca« v višini 300.000 EUR. Ta vrednost obsega kupčeve izdatke za nakup avtomobilov (prvi avto ob opravljenem vozniškem izpitu, družinski avtomobili, športni avto, avtomobili za starejše osebe) in za vse z njimi povezane poprodajne storitve tekom življenjske dobe kupca. Po drugi strani pa je »vrednost življenjskega cikla avtomobila« srednjega razreda, ki obsega stroške nakupa novega in ponovnih nakupov rabljenega avtomobila, vključujoč izdatke za poprodajne storitve, ocenjena na 60.000 EUR. Avtomobilski proizvajalci se izjemnih prihodkovnih potencialov dobro zavedajo, zato si z integriranim upravljanjem strank prizadevajo za usmerjeno izrabo teh potencialov. Pri tem imajo ključno vlogo lokalni prodajni oddelki, ki so najpogostejše v kontaktu s stranko. Cilj je kupcu ponuditi privlačen sistem posebnih storitev (krajše čakalne dobe pri popravilih, nadomestna vozila, prireditve in srečanja) ter atraktivnih sistemov zbiranja točk (npr. pri nakupu dodatne opreme, pri servisiranju in vzdrževanju), ki ga bo še tesneje povezoval z avtomobilsko znamko in podjetjem. S takšnimi programi lahko avtomobilski proizvajalci zavarujejo obstoječe stranke pred neodvisnimi ponudniki poprodajnih storitev in istočasno pridobijo nove stranke (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 53).

Köhler navaja (2004, str. 23), da je koncern VW aprila 2004 prevzel 50 odstotni delež v nizozemskem finančnem podjetju Leaseplan Corp NV. Za omenjeno so se pri Volkswagnu odločili zaradi šibkosti svojega hčerinskega finančnega podjetja Europcar. S tem so po eni strani zmanjšali odvisnost od volativne proizvodnje avtomobilov, po drugi strani pa so s tem stopili v vrh evropskega lizinškega poslovanja za velike stranke. Rast obsega poslov upravljanja in lizinga vozniških parkov pravnih oseb v EU znaša šest do sedem odstotkov letno in kot takšna močno presega rast osrednjega posla avtomobilskih proizvajalcev. Z močno okrepitevijo je podjetje VW Financial Services vstopilo predvsem na trg pravnih oseb z majhnimi vozniškimi parki (do 10 vozil), na katerem so marže še posebej visoke. Poslovne priložnosti pa se kažejo tudi na področju lizing poslov za fizične osebe, kjer so nekateri pilotni projekti že v teku.

Za vse velike avtomobilске koncerne bodo postajale finančne storitve in avtomobilski lizing vse pomembnejše. V Nemčiji je še pred desetletjem le polovica pravnih oseb koristila lizing posle za financiranje svojih vozniških parkov, danes pa je takšnih že skoraj dve tretjini. Poleg tega je donosnost tovrstnih finančnih poslov po obdavčenju višja od 10 odstotkov, kar je precej višje od donosnosti osrednjega posla proizvajalcev avtomobilov. Slednje velja zlasti za množične proizvajalce avtomobilov. Vendar pa so finančni posli izjemnega pomena tudi za proizvajalce premijskih avtomobilov, ki na ta način pridobijo pomembne podatke o kupcih, s katerimi so sicer zaradi daljših servisnih intervalov vse manj v kontaktu.

3.3.1.5 Pomen dizajna pri diferenciaciji osebnih avtomobilov

Zlasti v avtomobilski industriji so na voljo neizčrpne možnosti za zadovoljitev potrebe po diferenciaciji podjetja skozi različen dizajn njegovih izdelkov. Avtomobilska tehnika, kakovost in opremljenost se vse manj razlikujejo, zato prevzema atraktiven in razburljiv dizajn ključno vlogo pri zagotavljanju uspeha novega modela. Dizajn je ključen pri razlikovanju avtomobilov

in kot takšen naj bi kupce privabljal ter fasciniral. Avtomobilski proizvajalci zato ne smejo podcenjevati moči oblikovanja. Dobro avtomobilsko oblikovanje je inovativno, kar pomeni predvsem širjenje meja in manj lomljenje pravil ter smernic avtomobilskega oblikovanja. Za primer takšnega širjenja mej oblikovanja navajam delo dizajnerske ekipe podjetja BMW pod vodstvom Christopherja Banglea. Ta je oblikovala tudi najbolj sporni model v celotni zgodovini podjetja BMW. Gre za model sedme serije, ki so ga predstavili leta 2001 in ki predstavlja popolno oblikovno nasprotje njegovemu elegantnemu, oblikovno zelo zadržanemu predhodniku. Kljub zelo nasprotujočim mnenjem glede oblike nove sedmice je Bangle zmagal, saj je ta model osvojil nepričakovano veliko kupcev v ZDA in na Kitajskem. Smernice njegovega inovativnega oblikovanja so se nato prenašale tudi na mlajše modele znamke BMW. Po drugi strani pa lomilci pravil in smernic avtomobilskega oblikovanja veliko tvegajo in imajo majhne možnosti za dolgoročni uspeh, kar lepo predstavljata modela scorio ter multipla. Gre za povsem neuspela modela proizvajalcev Ford in Fiat, pri čemer sta za tržni polom krivi predvsem med kupci nikoli sprejeti obliki obeh avtomobilskih modelov.

Pomen avtomobilskega oblikovanja pa ni bil vedno v ospredju. Že v dvajsetih in tridesetih letih prejšnjega stoletja so se pričeli avtomobili močneje razlikovati med sabo. Po drugi svetovni vojni je tema avtomobilski dizajn prešla v ozadje, saj so ceneni modeli, kot so VW hrošč, BMW isetta in citroën 2CV, omogočili množično motorizacijo evropskega prebivalstva. Šele občutnejše oživljanje gospodarstva v petdesetih letih je ponovno poskrbelo za večji pomen avtomobilskega oblikovanja. V šestdesetih in sedemdesetih letih so nastale avtomobilске oblikovne, pa tudi tehnične mojstrovine, kot so jaguar E, alfa romeo giulia GT, NSU RO 80, citroën DS, porsche 911, opel GT in mercedes SL, po katerih se še danes orientirajo številni avtomobilski oblikovalci. Šele naftna kriza koncem sedemdesetih let je končala dobo elegantnega dizajna. Poraba goriva, varnost in vse večja ekološka osveščenost so postale prioritete. Avtomobilске oblike so nastajale vse pogostejše v vetrovnikih. Preobrat je sledil šele v začetku devetdesetih, ko se je avtomobilskih proizvajalcev začela lotevati kriza. Od takrat dalje je avtomobilski dizajn zopet vse pomembnejši. Razlog tiči v dejstvu, da ključne elektronske komponente in drugi sestavni deli avtomobilov različnih proizvajalcev izvirajo od istih dobaviteljev. Poleg tega so bile razlike v kakovosti avtomobilov premijskih in množičnih avtomobilskih proizvajalcev pred dvajsetimi leti še zelo velike. Danes pa slabih proizvajalcev avtomobilov takorekoč ni več.

Do sklepa, da dolgočasno oblikovani in povprečni avtomobili ne prepričajo kupcev, so prišli prvi prav predstavniki premijskega avtomobilskega segmenta. Podjetjem Audi, BMW in DaimlerChrysler so sledili množični proizvajalci avtomobilov kot so Volkswagen, Opel, Toyota idr. K spremembi mišljenja pa sta množične proizvajalce prisilila tudi francoska avtomobilska koncerna Renault in PSA (Peugeot in Citroën), tudi sama predstavnika množičnih proizvajalcev, ki sta z atraktivno oblikovanimi modeli beležila izjemne prodajne uspehe.

Kljub vsemu pa inovativni dizajn ne predstavlja garancije za prodajni uspeh. Tako je npr. audi A2 v letu 2002 prejel nagrado za oblikovanje, kljub temu pa se je le majhno število kupcev

odločilo za ta najmanjši audijev model. Podjetje Audi zanj posledično ne načrtuje naslednika (Rees, 2004, str. 5-8).

Individualnost avtomobilske znamke pa ne zavisi le od rezultatov dizajnerskih prizadevanj. Izdelek, ki se skriva za dizajnom, lahko prav tako ključno prispeva k značilnosti posamezne avtomobilske znamke. Možnosti za to so precejšnje in segajo od zagotavljanja dolgoročne kakovosti do posameznih specifičnih značilnosti (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 24). Kljub navedenemu pa dizajn predstavlja enega ključnih dejavnikov pri nakupni odločitvi kupca za določen model avtomobila. Če se avtomobilski znamki približamo z očmi potencialnega kupca, najprej opazimo dizajn avtomobila. Srečanje z obliko je tisto, ki odloči, ali je avto všečen ali ne. Šele ko kupec pozitivno odgovori na to vprašanje, se prične spraševati o ceni, funkcionalnosti in drugih racionalnih lastnostih avtomobila. Všečnost kot presoja estetike preide v teh primerih v ospredje pred razumskimi mnenji in ocenami (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 22).

3.3.2 Oblikovanje cenovnih strategij

Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinaša dohodek. Vse ostale prvine ustvarjajo stroške. Istočasno je cena najprožnejša sestavina trženjskega spleta, saj jo je moč hitro spremeniti za razliko od lastnosti izdelka ali tržnih poti. Cena in cenovna konkurenca predstavljata največji problem tržnikov.

Podjetje, ki svojo tržno ponudbo uspešno diferencira od ponudb konkurenčnih podjetij, lahko postavi za svoj proizvod višjo ceno. Drugačnost omogoča podjetju, da lahko postavi višjo ceno izhajajoč iz dodatne vrednosti proizvoda, ki jo kupci zaznajo in sprejmejo. Prodajalci izdelkov z zelo visoko možnostjo razlikovanja, med katere uvrščamo tudi avtomobile, se srečujejo s številnimi možnostmi razlikovanja. Glavni dejavniki razlikovanja avtomobilov so ustvarjen imidž, oblika, varnost, zanesljivost, motorne zmogljivosti in opremljenost.

Največje napake podjetij, storjene v zvezi s cenami, so (Kotler, 1996, str. 488):

1. cena proizvoda je preveč osredotočena na stroške, povezane z njim,
2. ne dovolj pogosto spreminjanje cen z namenom koriščenja tržnih sprememb,
3. določanje cen brez ozira na ostale prvine trženjskega spleta,
4. cena ne predstavlja osrednje prvine strategije tržnega umeščanja,
5. cena se ne spreminja dovolj glede na tržne segmente in nakupovalne okoliščine.

Pri oblikovanju cen proizvodov se je potrebno izogibati slepemu sklicevanju na stroške, povezane s proizvodi. Pri oblikovanju trženjsko orientirane cene je potrebno upoštevati proizvodne stroške in ostale dejavnike kot so umeščanje avtomobilov v posamezne avtomobilske razrede, kupna moč in prioritete kupcev posameznih ciljnih trgov, ugled in prepoznavnost avtomobilske znamke na določenem trgu ipd. Tako npr. nemški kupci vrednotijo renaultov model megane kot predstavnika kompaktne razreda, a ga umeščajo nižje kot

konkurenčnega VW golfa ali opel astro. Za razliko od nemških pa portugalski kupci model megane visoko cenijo in ga smatrajo za predstavnika premijskega segmenta.

Proizvod, katerega proizvodni stroški so nižji kot za istovrstni proizvod, ni nujno nižje cenovno umeščen. Jobber (1995, str. 348) navaja, da so v italijanskem Fiatu proizvajali večji in dražji model fiat tipo z nižjimi stroški, kot so ti znašali pri proizvodnji manjšega in cenejšega modela uno. Tudi pri angleškem Roverju so bili proizvodni stroški manjšega modela 200 višji od tistih pri večjem in dražjem modelu 400. V obeh primerih je bil razlog nižjih proizvodnih stroškov za večji in dražji model v novejših proizvodnih obratih ter v sodobnejših proizvodnih tehnologijah.

Avtomobilski proizvajalci oblikujejo cene svojih modelov tudi na temelju davčnih obremenitev posameznih nacionalnih trgov. Znano je, da so tovarniške cene avtomobilov na Danskem najnižje v EU, saj so njihove davčne obremenitve za osebne avtomobile najvišje v EU. Razlike v tovarniških cenah so lahko precejšnje tudi zaradi tega, ker želijo proizvajalci povečati svoj tržni delež na posameznem nacionalnem avtomobilskem trgu. Tako so npr. zlasti vozila visokega razreda nemških premijskih proizvajalcev na avtomobilskem trgu ZDA precej cenejša kot v Nemčiji. Posledično številni so premožnejši nemški kupci, ki sami ali preko uvoznih podjetij kupujejo premijske avtomobile nemških proizvajalcev v ZDA in jih uvažajo v državo njihovega nastanka. Kljub stroškom, povezanih s transportom in potrebnimi tehničnimi prilagoditvami vozil za nemški trg, so prihranki še vedno izjemni in znašajo do 30 odstotkov prodajne cene v Nemčiji.

Grimm (2004, str. 37-38) navaja, da se zaradi visoke donosnosti poprodajnih storitev, želje po tvorbi sinergij, osvajanju kupcev in vzpostavitvi tesnejših navez z njimi, avtomobilski proizvajalci vse pogostejše pojavljajo kot ponudniki zavarovalnih storitev in storitev financiranja kupcev njihovih vozil. Zato se odločajo tudi za ustanavljanje lastnih bank, specializiranih za financiranje nakupa ali najema avtomobilov, kot so to storili npr. pri podjetju DaimlerChrysler z ustanovitvijo DaimlerChrysler-Bank, pri skupini BMW z ustanovitvijo BMW-Bank ali pa pri koncernu Volkswagen z ustanovitvijo Europcar. Nekatere od bank v lasti avtomobilskih koncernov ponujajo poleg lizing in kreditnih storitev tudi možnost nalaganja sredstev ter kreditne kartice. Z zaokroženo ponudbo poprodajnih storitev skušajo privabiti čim večje število kupcev njihovih avtomobilov, povečati njihovo zvestobo in pripadnost avtomobilski znamki, na ta način pa generirajo tudi nove vire prihodka od vsakega posameznega kupca.

Zaradi nasičenosti razvitih avtomobilskih trgov se množični proizvajalci pogostokrat poslužujejo akcijskih prodaj avtomobilov, ki vključujejo cenovne popuste ali pa brezplačno dodatno opremo. Proizvajalci premijskih in luksuznih avtomobilov ne izvajajo tovrstnega pospeševanja prodaje in se raje odločajo za povečevanje ekskluzivnosti trgovcev, organiziranje srečanj in predstavitev ter za druge pozornosti do kupcev. Menim, da je pristop slednjih ustrežnejši, ker je osnovan na dolgoročni krepitvi imidža premijskih in luksuznih znamk ter kot takšen ne prevzema le vloge pospeševanja prodaje.

3.3.3 Izbor in upravljanje prodajnih poti

Za zrele avtomobilske trge, med katere uvrščamo predvsem trge severne Amerike, zahodne Evrope in Japonske, za v prihodnje napovedujejo skromne stopnje rasti prodaje novih avtomobilov. Povsem drugačne napovedi pa veljajo za zelo obetavne avtomobilske trge na Kitajskem, v JV Aziji ter v vzhodni Evropi. Zaradi kulturoloških, socioloških idr. razlik uporabljajo tržniki avtomobilskih podjetij po posameznih nacionalnih trgih, pa tudi znotraj njih, različne strategije trženja. Koncern VW je že zelo zgodaj prepoznal potencial avtomobilskega trga na Kitajskem, saj je tam ustanovil mešano podjetje že leta 1982, s čimer je postavil temelj uspeha na enem izmed danes najpomembnejših in zelo obetavnih avtomobilskih trgov. Kljub temu mu v letu 2003 ni uspelo zadovoljiti velikega povpraševanja po njegovih vozilih zaradi preskromnih lokalnih proizvodnih kapacitet. To bo toliko težje v letu 2004, v katerem strokovnjaki pričakujejo 30 odstotno rast kitajskega avtomobilskega trga.

Za zagotovitev učinkovitejše komunikacije s strankami imajo avtomobilski proizvajalci vpeljana segmentiranje kupcev, pri čemer je njihovo grozdenje zaradi velikega števila individualnih vrednostnih vzorcev in vzorcev obnašanja kupcev zelo kompleksna naloga. Za najustreznejši način segmentiranja se je izkazala raziskava trga, ki združuje kupce po njihovem socialnem statusu in njihovi vrednostni orientaciji. Študije okolja se izvajajo na vseh pomembnejših avtomobilskih trgih sveta, zlasti na visoko razvitih trgih pa kažejo podobne strukturne in razvojne tendence. S pomočjo natančnih opisov vsakega trga posebej je moč za vsako družbeno skupino podati natančne, količinsko opredeljene sklepe v zvezi s preferencami in nakupnim obnašanjem porabnikov. Pri umeščanju vsakega modela avtomobila se definirajo ciljni trgi, ki predstavljajo težišče ciljnih kupcev. Praktične izkušnje namreč kažejo, da je moč na temelju tržnih raziskav nov model avtomobila bistveno bolj ciljno razviti in tržiti, kar ostri profil avtomobilske znamke. Za upravljanje imidža avtomobilske znamke je pomembno točno poznavanje njenih prednosti in slabosti, ki jih zaznavajo kupci. Proizvajalci prepoznavajo zaznavanje kupcev avtomobilov s pomočjo spremljanja znamk (ang. »Brand Monitoring«) na vseh pomembnejših nacionalnih trgih. Izjemna lastnost spremljanja znamk je nudenje objektivnih količinskih osnov za vse trženjske odločitve.

V današnjem času večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnemu porabniku. Med proizvajalci in končnimi porabniki se nahajajo tržni posredniki, ki sestavljajo prodajno pot. Stroški izvajanja neposrednega trženja bi bili za večino proizvajalcev preprosto previsoki, zato se poslužujejo rabe tržnih posrednikov. Ti so učinkovitejši pri oskrbovanju z izdelki in storitvami ter pri omogočanju njihove dosegljivosti na ciljnih trgih. Tržni posredniki ponujajo proizvajalcem s svojimi zvezami, izkušnjami, specializacijo in obsegom delovanja več, kot bi ti dosegli sami (Kotler, 1996, str. 525-526).

Distribucija avtomobilov preko trgovcev spada med zelo pomembna področja uspeha, ki delujejo v smislu in za koristi avtomobilske znamke. Prodajni prostor avtomobilov predstavlja odločilno in izjemno kritično mesto pri odločitvenem procesu potencialnega kupca. Na tem mestu se preverja dejansko stanje vsebin avtomobilske znamke in preferenc, zgrajenih na

osnovi predstav skozi opazovanja in morebiti tudi skozi praktične izkušnje s proizvodi. Kupec se v prodajnem prostoru odloča o tem ali to, kar v njem doživlja, ustreza njegovim pričakovanjem.

Sistem ekskluzivnih prodajalcev, ki prodajajo avtomobile ene same znamke, poseduje številne atraktivne prednosti pred koncepti prodaje avtomobilov komisije EU. Študija komisije EU je namreč pokazala na nizke preference porabnikov do prodaje avtomobilov večih avtomobilskih znamk hkrati, s čimer si tovrstni prodajalci ne morejo obetati dolgoročnega tržnega uspeha. Istočasno pa ekskluzivni prodajalci s specializacijo ustvarjajo prednosti, ki so v očeh kupcev vredne več.

Kljub temu se je komisija EU odločila za sprejem uredbe z oznako Kfz-GVO 1400/02 o svobodnem položaju prodajalcev avtomobilov, s katero so bile vpeljane številne spremembe okvirnih pogojev za trgovanje z avtomobili različnih znamk. Do takrat veljavna kombinacija selektivne in ekskluzivne prodaje je bila s sprejetjem tega odloka stvar preteklosti. Z odlokom se je za prodajalce pojavila možnost, da na svojih prodajnih površinah istočasno ponudijo avtomobile različnih proizvajalcev. Kljub temu se zastavlja vprašanje, ali lahko strategija prodaje avtomobilov večih avtomobilskih znamk prodajalcem nudi boljše izhodišče in jim zagotovi uspešnejšo prodajo. Izjemen svetovni uspeh nemških avtomobilskih proizvajalcev v bližnji preteklosti je namreč rezultat ekskluzivne znamkovne strategije, ki je veljala zlasti za avtomobilске prodajalce. Ekskluzivni prodajalci najbolj ustrezajo željam kupcev, so najučinkovitejši v prizadevanjih za transparentno predstavljanje posamezne avtomobilске znamke ter največ doprinašajo k uspehu le-te. Poleg tega sistem ekskluzivnih prodajalcev izključuje nevarnost priskledništva. V primeru prodajne strategije večih znamk lahko manj prepoznavne avtomobilске znamke izrabljajo napore in investicije uveljavljenih znamk. S tem se interes proizvajalcev uveljavljenih avtomobilskih znamk po velikih investicijah in odličnosti upravljanja z znamkami bistveno zmanjša (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 28-29).

Odločitve o prodajnih poteh so zelo kompleksne in predstavljajo enega največjih izzivov podjetij. Vsak sistem prodajnih poti oblikuje različne ravni prodaje in stroškov. Za prodajne poti so značilne stalne, včasih celo korenite spremembe, odvisne od sprememb trženjskega okolja. Vodenje prodajnih poti zahteva izbiro tržnih posrednikov in njihovo motiviranje s stroškovno učinkovitim spletom trgovskih odnosov. Namen tega je izgradnja občutka partnerstva in programiranje skupne distribucije (Kotler, 1996, str. 555).

Gottschalk in Kalmbach (2003, str. 50) predvidevata za nemški trg do leta 2010 prepolovitev števila avtomobilskih prodajnih salonov z današnjih 17.000 na vsega 8.500. Za uspešno poslovanje posameznega prodajnega salona, ki se kaže v doseganju dveh do treh odstotkov realne donosnosti, je potrebno prodati več kot 1.000 avtomobilov letno. Verige avtomobilskih prodajalcev in drugi veliki avtomobilski prodajalci, ki že sedaj obvladujejo približno 20 odstotkov evropskega trga, bodo pridobivali na pomenu tudi v bodoče. Številne nove, neodvisne verige avtomobilskih prodajalcev v svojih salonih že danes prodajajo avtomobile različnih znamk, pri čemer se bodo tovrstni trendi krepili tudi v bodoče. S tem je kupcem

omogočena neposredna primerjava konkurenčnih modelov avtomobilov različnih znamk. Tudi internet predstavlja zelo pomembno prodajno pot, vendar predvsem za rabljena vozila, medtem ko je pri prodaji novih avtomobilov zanimiv predvsem za avtomobile iz nižjih cenovnih razredov. Pri prodaji novih avtomobilov nižjih cenovnih razredov so kot prodajne poti zanimivi tudi trgovski centri, vendar se ta oblika prodaje uporablja zaenkrat še v kombinaciji s prodajnimi akcijami in ne kot redna oblika prodaje. S kombiniranjem tradicionalnih prodajnih mrež, neodvisnih verig avtomobilskih trgovcev ter z akcijskimi prodajami majhnih avtomobilov v trgovskih centrih se avtomobil razvija v proizvod različnih prodajnih poti.

S tem, ko je EU komisija sprejela nove uredbe o svobodnem položaju avtomobilskih trgovcev, je bil selektivni in ekskluzivni prodaji avtomobilov v EU zadan močan udarec. Menim, da je prodaja avtomobilov različnih znamk in različnih proizvajalcev pod streho enega trgovca sprejemljiva kvečjemu za množične znamke, neprimerna pa se mi zdi za premijske in luksuzne znamke. Kupci avtomobilov premijskih in luksuznih znamk imajo namreč močno izraženo potrebo po samoprezentaciji ter izražanju statusa in življenjskega sloga, zato se zagotovo ne bi strinjali s prodajo avtomobilov vseh treh segmentov pod isto trgovsko streho.

3.3.4 Strategije komunikacijskega spleta in oblikovanje tržne komunikacije

Tržno komuniciranje je ena od štirih temeljnih sestavin trženjskega spleta podjetja. V sodobnem trženju za podjetje ni dovolj, da ciljnim kupcem ponuja dober izdelek po privlačni ceni. Podjetje mora z obstoječimi in potencialnimi kupci komunicirati, tako da zanj ni vprašanje, ali s kupci komunicirati ali ne, temveč gre za odločitve kaj, komu in kako pogosto sporočati.

Za učinkovito komuniciranje podjetja najemajo oglaševalske agencije, strokovnjake za pospeševanje prodaje, strokovnjake za neposredno trženje (sestavljanje podatkovnih baz in vzpostavljane stikov z obstoječimi in potencialnimi kupci), strokovnjake za osebno prodajo ter agencije za odnose z javnostmi (skrb za publiciteto proizvodov in javno podobo podjetij).

Avtomobilski proizvajalci skušajo s trženjsko komunikacijo vplivati na obstoječa mnenja kupcev o njihovih proizvodih. V primeru modela subaru legacy so oglaševalci skušali vplivati na mnenja kupcev glede varnostnega nivoja tega vozila. To so storili na način, da so avtomobilskemu proizvajalcu Volvo izkazali občudovanje nad njegovimi rezultati na področju pasivne varnosti, ki se kažejo v izjemno visokem deležu preživelih potnikov v vozilih znamke Volvo v primerih prometnih nesreč. Po drugi strani pa so izpostavili prednosti modela subaru legacy pred konkurenčnim vozilom volvo 240 na področju aktivne varnosti. Ta je pri znamki Subaru osnovana z zavornim sistemom ABS, stalnim štirikolesnim pogonom, štirimi disk zavorami in neodvisnim vzmetenjem (Shimp, 1993, str. 113-114).

Priprava komunikacijskega programa je kompleksna in po navedbah Kotlerja (1996, str. 624) obsega osem korakov. Sporočevalec mora identificirati ciljne kupce in njihove značilnosti. Prepoznati mora podobo, ki jo imajo ciljni kupci o izdelku. Temu sledi opredelitev cilja

komunikacije. Komunikacija naj spodbudi zavedanje o izdelku, njegovo poznavanje, všečnost, naklonjenost do izdelka, prepričanje ali nakup. Tretji korak predstavlja oblikovanje sporočila z ustrežno in učinkovito vsebino. Naslednji korak je izbor osebnih in neosebnih komunikacijskih poti. Sledi določitev obsega sredstev, namenjenih promociji. Naslednji korak je razdelitev proračunskih sredstev med ključna komunikacijska orodja, na kar vpliva izbor strategije potiska nasproti strategiji potega, stopnja pripravljenosti za nakup ter stopnja življenjskega cikla izdelka. Sporočevalec zatem preverja, kolikšni so delež odjemalcev, ki se začno izdelka zavedati, delež tistih, ki ga preizkusijo in delež tistih, ki so z izdelkom zadovoljni. Celotno komuniciranje pa je seveda potrebno upravljati in povezovati na način, da je učinkovito, časovno usklajeno ter ekonomično.

3.3.4.1 Oblikovanje oglaševalskih programov

Pri oglaševanju se podjetja srečujejo s pastjo. Ta tiči v tem, da je za dosego tržnega uspeha potrebno tržno komuniciranje s kupci. Pri tržnem komuniciranju s kupci se gradijo njihova pričakovanja, izdelek pa jih mora zadovoljiti. V nasprotnem primeru je kupec razočaran in kot takšen prične kupovati izdelke konkurenčnih proizvajalcev.

Oglaševanje predstavlja zelo pomembno komunikacijsko orodje, ki ga podjetja uporabljajo za prenos sporočil, s katerimi prepričujejo ciljno občinstvo. Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebnega predstavljanja in promocije zamisli, izdelkov ali storitev, ki jo plača znani naročnik. Uporablja se za doseganje različnih ciljev, kot so takojšnja prodaja, prepoznavanje blagovnih znamk, ustvarjanje naklonjenosti ipd. Oddelki za oglaševanje, delujoči v okviru trženjskih oddelkov velikih podjetij, morajo pri oblikovanju programa oglaševanja najprej določiti ciljni trg in nakupne motive. Temu sledi ukvarjanje s petimi ključnimi odločitvami pri oblikovanju programa oglaševanja, kot so cilji oglaševanja, oglaševalski proračun, oglasno sporočilo, komunikacijske poti ter ocena rezultatov oglaševanja (Kotler, 1996, str. 627).

Po mnenju Shimpa (1993, str. 31) ubira oglaševanje avtomobilov različne poti. Tako so se pri avtomobilski znamki Lincoln, ki je v lasti ameriškega Forda, odločili za oglaševalsko akcijo, ki se naslanja na simbolične potrebe kupcev. Za razliko od drugih oglaševalskih akcij za avtomobile ta ni usmerjena v zadovoljevanje funkcionalnih potreb kupcev z opisi značilnosti in prednosti vozil znamke Lincoln. Raje se osredotoča na simbolične potrebe kupcev, neposredno povezane s slavnimi in prestižnimi Fabergé jajci, ki predstavljajo luksuz, zato je luksuzna tudi znamka Lincoln. Med ostale dodatke oglaševalske akcije za vozila znamke Lincoln so bile uvrščene tudi vaze dinastije Ming, reaktivno letalo Concorde ter slavni igralec golfa Jack Nicklaus. V vsakem od teh primerov so oglaševalci vozil znamke Lincoln upali na istovetenje te znamke s pomeni, vsebovanimi v dobro znanih simbolih bogastva, razkošja in dosežkov. S procesom transformiranja pomena so oglaševalci prenesli pomen iz kulturološko osnovanega sveta in ga povezali z avtomobilsko znamko.

Podoben prenos pomena iz kulturološko osnovanega sveta so se lotili oglaševalci italijanskega kabrioleta alfa romeo spider. Ti so poleg slike avtomobila in lastne oznake »uradni avto

poletja« v kontekst oglasa vključili dva dobro znana poletna in ročno izdelana rekvizita. S tem je oglaševalska agencija skušala kupcem povedati, da je alfa romeo spider, podobno kot sta stol Adirondack in deska za jezenje valov Hobie, del poletja. Oba dodatka naj bi v kupcih ponovno obudila prijetne spomine na pretekle poletne počitnice ter na izgubljeno mladost, povezano s plavanjem, brezskrbnostjo in zabavami (Shimp, 1993, str. 43).

Jobber (1995, str. 74-76) navaja, da se je v začetku devetdesetih let podjetje Audi lotilo oglaševalske akcije, ki je namigovala, da prihajajo vozniki vozil znamke Audi na cilj hitreje od ostalih voznikov. S tem so skušali povezati avtomobile znamke Audi z vse bolj mobilnimi in uspešnimi ljudmi, ki bi lahko ta vozila kupili preprosto zato, ker ustrezajo njihovem lastnemu imidžu. Švedski SAAB pa je imel drugačen pristop, ki je združeval tehnične in ekonomske pozive z emocijskimi. Njegov oglas je na prvi strani vseboval »21 razlogov za nakup avtomobila znamke SAAB« in sliko detajlnega, rentgenskega pogleda avtomobila. Druga stran pa je poleg naslova »En emocionalni razlog« prikazovala avto znamke SAAB, ki drvi po mokri cesti.

3.3.4.2 Programi neposrednega trženja, pospeševanje prodaje in stiki z javnostmi

Neposredno trženje, pospeševanje prodaje in stiki z javnostmi predstavljajo tri tržnokomunikacijska orodja, za katera velja, da so manj pomembna od oglaševanja in osebne prodaje, ki predstavljata osrednji orodji. Kljub temu pa omenjena tri tržnokomunikacijska orodja pripomorejo k delovanju in uspešnosti trženja, pri trženjskem načrtovanju pa postajajo vse pomembnejša. Nasprotno pa oglaševanje v avtomobilski industriji izgublja na pomenu, pri čemer je moč razloge iskati predvsem v vse večjem številu tržnih niš in posledično številčnejših modelih posamezne avtomobilske znamke ter s tem manjši preglednosti.

Po mnenju Kotlerja (1996, str. 682) je neposredno trženje interaktivni trženjski sistem, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev z namenom izzvati merljive odzive in transakcije. Narašča hitreje od trženja v prodajalnah. Njegove prednosti so selektivnost, trajnost, visoko število prejemnikov informacij, učinkovita časovna razporeditev, možnost preizkušanja ter zasebnost. Pospeševanje prodaje obsega kratkoročna orodja za spodbujanje porabniških trgov, trgovine in prodajnega osebja podjetja. Orodja pospeševanja prodaje avtomobilov porabnikom so premije, nagrade, priznanja za zvestobo, razstave, sejmi, srečanja in demonstracije na prodajnih mestih, garancije ipd. Stiki z javnostmi se kot tržnokomunikacijsko orodje uporabljajo manj, kljub temu pa imajo velike možnosti za izgradnjo prepoznavnosti in priljubljenosti ter za ponovno umestitev in zaščito izdelkov. Osrednja orodja, uporabljena pri stikih z javnostmi, so publikacije, novice, govori, dogodki, pisno in avdiovizualno gradivo, sredstva za ukvarjanje s podobo podjetja, telefonsko informacijska služba ipd.

3.3.4.3 Prodajno osebje

Prodajno osebje predstavlja osebno vez med podjetjem in kupci. Podjetje predstavlja številnim kupcem, postopoma pa mu prinese tudi nujno potrebno znanje in informacije o kupcih. Zato je za podjetje izjemnega pomena, kako bo zasnovalo svoje prodajno osebje ter v povezavi s tem razvilo cilje, strategije, strukturo, obseg in nagrajevanje.

S prodajnim osebjem povezani cilji vključujejo iskanje potencialnih kupcev, komuniciranje, prodajanje, zbiranje informacij in razporejanje. Strategije predstavljajo odločitve o tem, katere vrste, spleti in prodajni pristopi so najprimernejši in najučinkovitejši. Struktura prodajnega osebja vključuje organiziranje po območjih, trgih, izdelkih ali po kakšni drugi kombinaciji. Odločitve o potrebnem številu prodajalcev izhajajo iz vrednotenja delovne obremenitve in števila za prodajo potrebnih ur. Nagrajevanje prodajalcev se kaže v ravni in sestavinah osebnih dohodkov, kot so plača, provizija, bonusi, dodatki za reprezentanco ter posebne ugodnosti.

Ravnanje s prodajalci vključuje njihovo iskanje in izbor, izobraževanje, usmerjanje, motiviranje in ocenjevanje. Prodajno izobraževalni programi seznanijo nove, skrbno izbrane prodajalce z zgodovino podjetja, njegovimi izdelki, politikami, značilnostmi trga, tekmeci ter z umetnostjo prodaje (Kotler, 1996, str. 713-714).

3.3.4.4 Neposredno in elektronsko trženje

Neposredno trženje je interaktivni trženjski sistem, katerega zelo dragoceno orodje predstavlja baza podatkov o kupcih. Podjetja uporabljajo svoje urejene zbirke podatkov o potencialnih kupcih z namenom, da opredelijo možne kupce, opredelijo prejemnike določene ponudbe, poglobljajo njihovo zvestobo in spodbudijo nakupe. Neposredni tržniki uporabljajo številne trženjske poti za doseg potencialnih kupcev. Najpogostejše med njimi so obisk prodajalca, neposredno trženje po pošti, po telefonu, prek katalogov in podobne neposredne oblike trženjskih poti.

Elektronsko trženje ponuja kupcem udobno pridobivanje želenih informacij in udoben nakup, prodajalcem pa nižje stroške. Številna podjetja so v začetku devetdesetih let 20. stoletja pripisovala neposrednemu in elektronskemu trženju podrejeno vlogo v spletu tržnega komuniciranja. Večina jih je na prelomu tisočletja spoznala, da se na spremembe v poslovnem in trženjskem okolju niso ustrezno odzvala in da so neupravičeno zapostavljala neposredno, predvsem pa elektronsko trženje. Slednje je danes v izjemnem razmahu, z njim pa se ukvarjajo praktično vsa sodobna podjetja.

Tržni udeleženci uporabljajo elektronska orodja že kar precej časa. Toda s pojavom interneta in drugih sodobnih tehnologij je bila ustvarjena cela množica inovativnih načinov zagotavljanja vrednosti za porabnike. Elektronsko trženje predstavlja tradicionalno trženje z uporabo elektronskih metod, na katerega vpliva v dveh smereh. Po eni strani povečuje učinkovitost uveljavljenih trženjskih funkcij, po drugi strani pa tehnologija elektronskega trženja transformira številne strategije trženja. Slednje rezultira v nove poslovne modele, ki za

porabnika dodajajo vrednost in povečujejo dobičkonosnost podjetij. Internet služi kot učinkovito načrtovalno orodje trženja za primarne in sekundarne zbirke podatkov. Ena najpomembnejših uporab elektronskega trženja pa vključuje upravljanje odnosov s kupci. Moč se tako prenaša s podjetij na porabnike. Podjetja pri tem uporabljajo tehnologijo za raziskovanje in ugotavljanje potreb razumnih in zahtevnih kupcev (Strauss, Frost, 2001, str. XIV).

Weber (2004, str. 19) navaja, da je Toyota v letu 2003 povečala izdatke za oglaševanje na spletu za 100 odstotkov (na 48 mio USD) glede na leto poprej. Pri DaimlerChryslerju so zabeležili še večje povečanje, ki je znašalo 112 odstotkov, s čimer so za oglaševanje v tem mediju porabili 21,4 mio USD. Po podatkih podjetja za raziskavo trgov TNS Media Intelligence je avtomobilska industrija za tovrstno oglaševanje v letu 2003 namenila 160 mio USD, kar predstavlja 44 odstotni porast glede na leto poprej, medtem ko so se celotni izdatki oglaševanja na spletu povečali za 15,7 odstotka na 6,4 mrd USD. Strokovnjaki napovedujejo, da naj bi se izdatki avtomobilske industrije za oglaševanje na spletu do leta 2008 povečali na 1,4 mrd USD letno.

Nekatera trženjska načela se nikoli ne spremenijo. Porabniki zaupajo uveljavljenim blagovnim znamkam, podjetja bijejo konkurenčni boj z uporabo dobro premišljenih strategij trženja, prepričljivi reklamni slogani pa se nam za vedno vtisnejo v spomin. S pojavom elektronskega trženja pa so se pričela v trženju uveljavljati nova pravila, kot so prenos moči od prodajalcev h kupcem, izjemno povečana hitrost sprememb v digitalni ekonomiji, »smrt razdalj«¹, globalne razsežnosti, časovna kompresija², upravljanje informacij³, tržna razgradnja⁴, interdisciplinarno osredotočenje ter vse večji pomen intelektualnega kapitala (Strauss, Frost, 2001, str. 3-5). Razlog za vse večji pomen elektronskega trženja je predvsem v vse večjem številu uporabnikov interneta, ki še vedno narašča po zavidljivih stopnjah rasti.

V današnjem oglaševanju avtomobilov prevladujejo tendence, ki se močno razlikujejo od preteklih ravnanj trženjskih strokovnjakov. Mnenja, informacije in emocije o avtomobilih, se v literaturi, prospektnem materialu in drugih tiskanih medijih predstavljajo na način, ki kupca v prvi vrsti informira. Po drugi strani pa se klasično reklamiranje, še posebej na televiziji, uporablja predvsem z namenom ustvarjanja emocij. Pri tej delitvi je pomembno, da trženjski oddelek avtomobilskega proizvajalca nameni optimalno utež obema promocijskima področjema. Izpolnitev zahteve po integrirani komunikaciji je namreč vse težja.

¹ Geografska lokacija ne predstavlja več omejitvenega dejavnika pri sodelovanju s poslovnimi partnerji, podjetji iz verige dobaviteljev ali strankami. Internet je napravil prostor nepomemben, saj se lahko ljudje srečujejo v kibernetnem prostoru brez omembe vrednih stroškov.

² Časovna kompresija se kaže npr. v tem, da čas ni več dejavnik v komuniciranju podjetij s svojimi delničarji, spletne trgovine obratujejo avtomatsko 24 ur na dan, vodstva podjetij lahko istočasno sodelujejo s svojimi poslovnimi partnerji po vsem svetu ipd.

³ Tržniki imajo zahvaljujoč internetu natančnejše in bogatejše informacije o svojih strankah. Istočasno pa lahko nudijo svojim kupcem kakovostnejše informacije. Upravljanje znanj je v novi ekonomiji ključnega pomena.

⁴ Tradicionalen izdelčni splet ni več aktualen. Tradicionalni kupci avtomobilov obiščejo individualnega prodajalca avtomobilov, ki nudi tudi financiranje in servisne storitve. V digitalni ekonomiji lahko kupci na enem mestu prejmejo informacije o vseh avtomobilskih znamkah in modelih avtomobilov, financiranju, zavarovanju in o najugodnejših ponudnikih med prodajalci avtomobilov.

V ekstremnih primerih tako skoraj ni več komunikacijskega mostu med televizijskim in spletnim nastopom določene avtomobilske znamke. Nekatere avtomobilske znamke uporabljajo v svojem reklamiranju specifične komunikacijske vzorce, na osnovi katerih jih kupci prepoznajo, ne da bi logotip avtomobilske znamke ali avto sploh videli. V teh primerih je vsekakor prisotna nevarnost, da ciljna publika v sporočilu ne bo prepoznala prave avtomobilske znamke.

Internet kot medij tako rekoč neomejenih možnosti je s strani trženjskih oddelkov avtomobilskih proizvajalcev privzet in uporabljen kot splošno veljaven propagandni instrument. Kljub temu obetavnemu mediju pa tržniki nikakor ne smejo podcenjevati svojih prodajnih aktivnosti. Internet bo namreč ves svoj potencial izkoristil šele takrat, ko ne bo služil zgolj informiranju, temveč prav vsem možnim interaktivnim procesom med kupcem in avtomobilskim proizvajalcem. Že sedaj pa je ta medij izjemnega pomena za trg rabljenih vozil, ki je posebnost avtomobilskega trga. Za veliko večino ostalih potrošnih dobrin takšni trgi rabljenih dobrin namreč ne obstajajo.

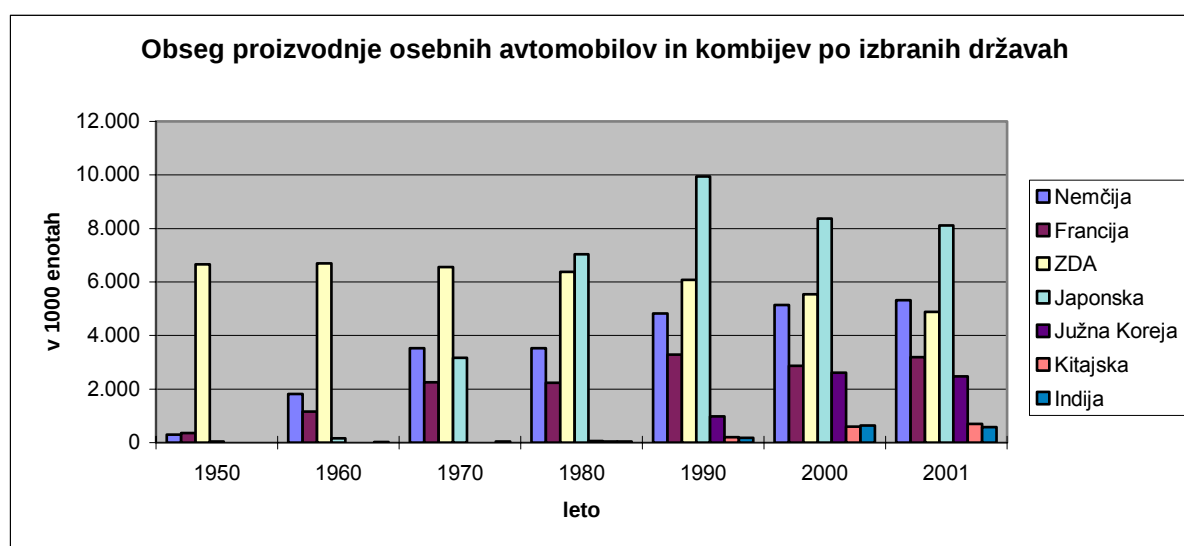
Preizkusni kamen trženjskih in promocijskih aktivnosti je vsekakor stopnja zadovoljstva porabnika. Pri tem je zadovoljstvo porabnika odvisno od ustreznosti vseh elementov trženjskega spleta in ne zgolj od promocijske komponente. Kljub temu pa je promocijska komponenta velikega pomena, saj se v okviru le-te kupce informira o novih proizvodih in znamkah ter o njihovih relativnih prednostih, istočasno pa se skuša preprečiti tendenca prevelikih pričakovanj kupcev. Cena, ki jo podjetje plača zaradi nezadovoljnih kupcev, je lahko namreč ogromna. Shimp (1993, str. 226) navaja primer, ko so stalne pritožbe kupcev nad slabo kakovostjo njegovih vozil proizvajalca General Motors prisilile k vpeljavi garancije s sloganom »Od odbijača do odbijača«. Ta je vključevala pokrivanje stroškov popravil njihovih vozil v obdobju do treh let starosti ali do 50.000 prevoženih milj. S to garancijo prevzeti stroški so v General Motorsu znašali 500 mio USD letno.

4. STRATEGIJE TRŽENJA NEMŠKE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

V tretjem poglavju sem obravnaval posebnosti mednarodnega trženja, značilne za avtomobilsko industrijo. Pri tem sem se dotaknil tudi strategij oblikovanja trženjskega spleta, značilnih za premijski avtomobilski segment. V nadaljevanju pa sem se osredotočil na strategije trženja izbranih nemških proizvajalcev avtomobilov, pri čemer sem se nekoliko natančneje posvetil znamkam Audi, BMW in Mercedes-Benz.

Evropska avtomobilska industrija je še vedno najpomembnejša na svetu, k temu pa v največji meri prispevajo ravno nemški proizvajalci avtomobilov in sestavnih delov. Ti so daleč najpomembnejši v premijem segmentu, v katerem dominirajo z znamkami Mercedes-Benz, BMW in Audi. S prevzemi podjetij ter z nakupi in ponovno oživitvijo avtomobilskih znamk luksuznega segmenta pa so nemška avtomobilska podjetja postala prevladujoča tudi na trgu luksuznih vozil.

Slika 8: Količinski obseg proizvodnje osebnih avtomobilov in kombijev po izbranih državah



Vir: Prirejeno po Auto Katalog 1984/85, 1984, str. 250-253, Auto Katalog 2001/2002, 2001, str. 322-323, Auto Katalog 2002/2003, 2002, str. 312-313

Gottschalk in Kalmbach (2003, str. 37) menita, da predstavljajo ZDA, Japonska in centralna Evropa najpomembnejše avtomobilske trge, za katere pa je značilno zasičenje. V prihodnjih letih je na teh trgih moč računati le z 0,3 odstotno letno rastjo, razlogi za to pa so predvsem presežne kapacitete, zmanjšanje obsega prodaje, padajoči donosi ter sanacijski primeri avtomobilske industrije. Po drugi strani pa se bo po ocenah strokovnjakov obseg prodaje v naslednjih desetih letih močno povečal na Kitajskem, v JV Aziji ter v vzhodni Evropi. Na teh trgih bo dosegal 7,5 odstotne stopnje letne rasti. Zato mora biti primarni cilj nemških in drugih proizvajalcev avtomobilov pravočasna izgradnja ustreznih kapacitet na teh trgih, pri čemer je potrebno hkrati izvesti kulturološko integracijo. Prepoznavanje in prilagajanje željam lokalnih

trgov ter vzpostavitev lokalnih kooperacij in dobaviteljskih mrež so nujno potrebne predpostavke za uspešen vstop na tamkajšnje trge.

Premijski avtomobilski segment se od množičnega razlikuje po večih na profitabilnost vplivnih dejavnikih (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 223):

1. Stranke razpolagajo s precej višjo kupno močjo, kar se kaže pozitivno pri maržah in dobičku.
2. Življenjski cikli avtomobilov so daljši za dve do štiri leta.
3. Deleži lojalnih kupcev so v povprečju višji za približno 10 odstotkov.
4. Povpraševanje se dolgoročno krepi bistveno intenzivneje kot povpraševanje po avtomobilih iz množičnega segmenta.

Modelna ofenziva in strategije večih avtomobilskih znamk, povezane s prenosom vse večjega deleža ustvarjene vrednosti na vse manjše število dobaviteljev, vodijo v povečevanje hitrosti implementacije novih tehnologij v avtomobile različnih proizvajalcev. Tako je npr. proti blokirni zavorni sistem (ABS) od svojega vstopa na trg v letu 1978 potreboval kar 20 let, da je dosegel 40 odstotni delež med novimi avtomobili. Elektronski stabilnostni program (ESP) pa je za doseg 40 odstotnega deleža od svojega tržnega starta leta 1994 potreboval le še 10 let. Za učinkovito izrabo koristi iz inovacij in novih tehnologij so potrebne vedno večje investicije v raziskave in razvoj. S prenosom znanj in izkušenj na dobavitelje pa se prično nove tehnologije sčasoma vgrajevati tudi v nižje avtomobilске razrede ter v vozila množičnih proizvajalcev, s čimer se krajšajo razpolovni časi inovacij ter časovni okviri možne diferenciacije (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 37-38).

Zaradi potreb po znižanju stroškov, povečanju konkurenčnosti in učinkovitem tržnem nastopu so se strategije večih avtomobilskih znamk izkazale za upravičene. Strategija večih znamk je nujna za vse avtomobilске koncerne, ki nastopajo v različnih avtomobilskih segmentih hkrati. Premočna širitev avtomobilске znamke bi imela namreč negativen vpliv na njen profil in avtentičnost. Omenjeno velja zlasti za avtomobile premijskega segmenta ob širitvi njihove znamke v množični segment.

Vendar pa avtomobilski proizvajalci pri umeščanju svojih modelov pogostokrat naletijo na težave. Problemi se najpogosteje pojavljajo pri razširitvi portfelja avtomobilskih znamk, nastali z združitvami in prevzemi. Pri tem se na novo nastale skupine znamk pogostokrat podvajajo oz. prekrivajo in se s tem dolgoročno slabijo. Tako prihaja npr. med obema športnima znamkama koncerna Volkswagen, t.j. med znamkama Audi in Seat ter med med konzervativnima znamkama Volkswagen in Škoda do kanibalskih efektov, ki zmanjšujejo vrednost omenjenih avtomobilskih znamk (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 74).

Zaostrovanje konkurenčnega boja med avtomobilskimi proizvajalci sili le-te v stalno izboljševanje razumevanja avtomobilskih kupcev in njihovih potreb. Današnji kupec naslavlja na proizvajalce številne heterogene potrebe, kot so imidž, dizajn, zabavnost, uporabnost, varnost, zmogljivosti, udobje, prijaznost do okolja ipd. Z vse bolj heterogenimi potrebami

kupcev in s tem povezano povečano kompleksnostjo zahtev kupcev razvrščajo proizvajalci svoje stranke v vse finejše segmente. Tako je npr. leta 1900 avtomobilski trg poznal le dva tipa avtomobilov (limuzina, kabriolet) ter dva avtomobilska segmenta (luksuzni in premijski segment). Danes obstaja devet tipov avtomobilov (limuzina, kombi, kupe, športni avto, kabriolet, roadster⁵, enoprostorec, dostavnik ter vozilo za prosti čas), trije avtomobilski segmenti (množični, premijski in luksuzni) ter šest avtomobilskih razredov (visok, višji srednji, srednji, nižji srednji oz. t.i. kompaktni razred, mini ter mikro razred). Takšna mikro segmentacija ima svoje prednosti in slabosti. Po eni strani omogoča povečevanje obsega prodaje, kar je lepo vidno na primeru DaimlerChryslerjeve divizije Mercedes Car Group, ki je od sredine devetdesetih let do leta 2002 povečala obseg prodaje za 118 odstotkov. Pri tem je prodaja avtomobilov novih razredov in segmentov znašala leta 2002 že 54 odstotkov. Po drugi strani pa ima mikro segmentacija za posledico naraščajoče stroške kompleksnosti v proizvodnji in trženju. S tem je področje med naraščajočim dobičkom in negativnimi stroškovnimi vplivi zelo ozko (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 40-41).

V primerjavi z drugimi gospodarskimi panogami se nemška avtomobilska industrija sooča z relativno visoko stopnjo nezadovoljstva strank. Te so postale zahtevne in so odlično informirane. Njihovo nezadovoljstvo je povezano z naraščajočo nezanesljivostjo avtomobilov nemških proizvajalcev, izhaja pa tudi iz prodajnih in poprodajnih storitev. Posledično sta upadli tako lojalnost kupcev do posamezne avtomobilske znamke kot tudi lojalnost do posameznega avtomobilskega trgovca. Za zmanjšanje lojalnosti kupcev, ki je v zadnjih petih letih upadla za 18 odstotkov, so poleg njihovega nezadovoljstva krivi predvsem modelna raznolikost s številnimi novimi, zanimivimi, nišnimi avtomobili, vse pogostejša izražena želja voznikov po spremembah ter naraščajoče število prodajnih akcij (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 42).

Avtomobilski koncerni odgovarjajo na želje kupcev po spremembah z modelno in konceptno ofenzivo (»retro« koncept: chrysler PT cruiser, VW novi hrošč, ford thunderbird; »cross-over« koncept: chrysler crossfire, smart cross-blade; novi avtomobilski razredi: opel meriva, ford fusion, BMW X3). Po drugi strani pa ustvarjajo nove (Smart, Lexus, Infinity, Acura, Hummer idr.) in oživljajo skoraj pozabljene (Bugatti, Maybach, Mini idr.) avtomobilske znamke. S takšno usmeritvijo si prizadevajo za doseg boljši tržne umestitve svojih znamk, istočasno pa s tem kupce vzpodbujajo k nezvestobi do znamk.

4.1 Zanesljivost avtomobilov ter z njo povezan imidž

Ključni dejavnik povečanega zaupanja v določeno avtomobilsko znamko se nahaja v jedru znamke, torej v kakovosti izdelka in storitev. Kakovost nastane na temelju usmerjenega dolgoročnega procesa, ki sestoji iz razvoja izdelka, serijske proizvodnje ter prodaje in poprodajnih storitev. V namen povečanja kakovosti pri prvih dveh korakih je znanih veliko

⁵ Roadster je dvosedežni, športneje naravnani osebni avto.

ukrepov, med katere uvrščamo simultano načrtovanje, celovito upravljanje kakovosti (TQM)⁶, dobave ravno ob pravem času (ang. »Just in Time«), razne standarde in upravljanje dobaviteljev. Nobeden izmed naštetih ukrepov pa ne odgovori na vprašanje, ali lahko razvoj avtomobilov poteka na način, ki bi omogočal povečanje kakovosti izdelka.

Toyota, po novem pa tudi DaimlerChrysler in Volkswagen so našli odgovor na zastavljeno vprašanje v sistemu modularne gradnje avtomobilov. Pri modularni gradnji so avtomobili sestavljeni iz modulov, ki jih je moč uporabljati pri izdelavi različnih avtomobilskih modelov ali celo znamk. Module se razvija neodvisno od življenjskega cikla vozil. Preverjeni in tehnično zreli moduli se vgrajujejo v nove modele avtomobilov, medtem ko se novi in inovativni moduli vgrajujejo v obstoječe modele. Z omenjenim se preprečuje, da bi se v okviru procesa nastajanja izdelka lotili razvoja avtomobila »iz nič«. Omenjeni proizvajalci se raje odločajo za vgrajevanje modulov, od katerih jih je že 60 do 70 odstotkov preverjenih in tehnično zrelih. Toyota je s takšnim načinom razvoja pričela že leta 1990, Volkswagen in DaimlerChrysler pa pred dobrim letom oz. dvema. Kakšno kakovost avtomobilov je moč doseči na ta način, zgovorno kažejo avtomobili znamke Toyota, ki so na področju zanesljivosti neprekosljivi že vrsto let (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 97).

Menim, da je toyotina strategija vgrajevanja tehnično zrelih modulov prava. Kupcem je potrebno ponuditi kakovost in tehnološko-tehnične karakteristike na nivoju, ki ga kupec želi in pričakuje. Tehnično in tehnološko preveč zahtevna vozila, v katera se vgrajujejo ne dovolj preverjene komponente, so za tehnične navdušence sicer privlačna, po drugi strani pa so za povprečnega uporabnika zaradi povečane nezanesljivosti manj zanimiva. Ravno zaradi omenjenega je močno omajan ugled znamke Mercedes-Benz. V vozila te znamke, ki so v preteklosti pomenila sinonim za kakovost in zanesljivost delovanja, so od začetka devetdesetih let dalje vgrajevali kompleksne, visoko tehnološke komponente, ki niso bile dovolj preverjene. Številne okvare so zmanjšale zaupanje v avtomobile znamke Mercedes-Benz. Kljub prevzemu toyotine strategije vgrajevanja tehnično zrelih modulov v letu 2002 bo ponovna pridobitev izgubljenega zaupanja in omajanega ugleda dolgotrajna, draga in naporna, toda nujna za koncern DaimlerChrysler.

Prvi rezultati spremenjene strategije vgrajevanja preverjenih in tehnično zrelih modulov se že kažejo pri avtomobilih nemških proizvajalcev. Na osnovi raziskave, ki jo je opravil nemški ADAC, se je kakovost avtomobilov nemških proizvajalcev v preteklih letih močno izboljšala. Po tej raziskavi so do dve leti stari avtomobili nemških proizvajalcev na nivoju vozil japonskih konkurentov, ki so do sedaj predstavljali vzor na področju zanesljivosti. Slika se je spremenila v zadnjih dveh letih, ko je Audi z 1,2 okvare na 1000 prodanih avtomobilov v letu 2003 od Toyote (1,6 okvare na 1000 prodanih vozil) prevzel dolgoletno mesto proizvajalca najzanesljivejših avtomobilov. Tudi ostali nemški proizvajalci avtomobilov (BMW (1,8), Volkswagen (2,0), Mercedes-Benz (2,1)) so si s prizadevanji na področju zagotavljanja

⁶ Total Quality Management (TQM) predstavlja sistem celovitega upravljanja kakovosti. Je sodobno strateško orodje, namenjeno uresničevanju filozofije kakovosti, ki zahteva doseganje visokega nivoja kakovosti ob hkratnih minimalnih stroških.

kakovosti ponovno zagotovili mesto med najboljšimi po tem, ko so njihova vozila, proizvedena v devetdesetih letih, beležila enkrat višje kvote okvar kot primerljivi avtomobili japonskih proizvajalcev Toyota in Mazda (Gorgs, 2004, str. 50).

Tabela 1: Imidž zanesljivosti vozil posameznih avtomobilskih znamk v letu 2002

Mnenje voznikov avtomobilov posamezne znamke	Mnenje vseh voznikov
92% - Toyota	61% - Mercedes-Benz
88% - Mercedes-Benz	47% - BMW
79% - BMW	38% - Audi
73% - Porsche	33% - Toyota
71% - Audi	29% - Porsche
70% - Nissan	27% - VW
70% - Honda	10% - Nissan
50% - VW	9% - Honda
28% - Ford	4% - Ford
26% - Opel	4% - Opel

Vir: Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 91

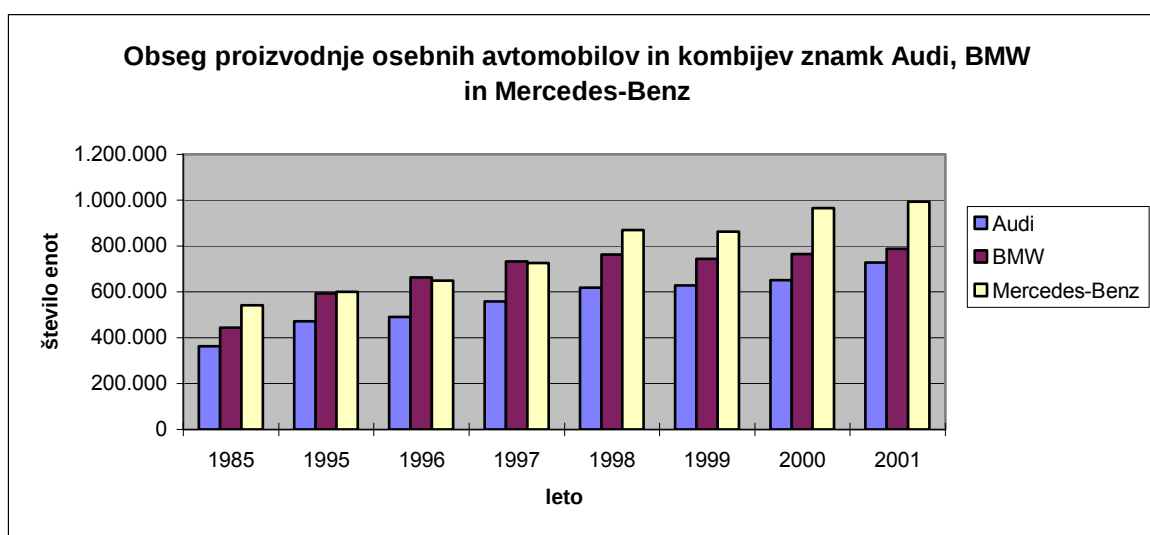
V zadnjem desetletju je ostalo celotno število okvar na 1000 avtomobilov skoraj konstantno. Med okvarami pa se je drastično povečalo število okvar, povezanih z elektronskimi komponentami. Ker je delež elektronike v avtomobilih visokega razreda premijskih znamk še posebej velik, prav tako velika pa so pričakovanja kupcev teh avtomobilov, je moč v tem avtomobilskem razredu računati na največje učinke na zvestobo do posameznih avtomobilskih znamk. Avtomobilski proizvajalci se vsekakor zavedajo dejstva, da želijo kupci avtomobile voziti in ne le servisirati. Zato si na vso moč prizadevajo, da bi bila njihova vozila čim bolj zanesljiva in da bi se kar se da dobro odrezala pri statistikah okvar s čim manjšim številom okvar na določeno število prodanih vozil. Delna izguba imidža nekaterih premijskih znamk pa je osnovana tudi na močnem povečanju kakovosti avtomobilov drugih znamk, medtem ko so avtomobili že v preteklosti močno uveljavljenih znamk, kot je npr. Mercedes-Benz, zgolj ohranili dosežen nivo kakovosti. Posledice se kažejo v konstantno naraščajočem tržnem deležu avtomobilov japonskih proizvajalcev v Evropi in severni Ameriki. V povprečju so namreč avtomobili japonskih proizvajalcev precej zanesljivejši od primerljivih vozil evropskih ali ameriških znamk.

4.2 Primerjave strategij trženja med različnimi proizvajalci

Avtomobilske znamke kot so Audi, BMW, Mercedes-Benz ali Porsche predstavljajo nezamenljive in emocionalne osebnosti. Te znamke se že vrsto let skrbno in načrtovano razvijajo. Kot takšne so uspele generirati pomemben del vrednosti podjetij. Avtomobili teh znamk dosegajo višje prodajne cene od konkurenčnih, kar ima za posledico višjo donosnost. Ta predstavlja temelj novih investicij, namenjenih krepitvi avtomobilske znamke, kar vodi h krepitvi potencialov za tržno implementacijo novih avtomobilskih modelov ter k povečevanju

prihodka. Prejšnji predsednik upravnega odbora podjetja BMW Eberhard von Kuenheim je nekoč dejal: »Proizvajalec premijskih avtomobilov mora vedno proizvesti en avto manj, kot to zahteva trg.« Da lahko doživijo uspeh tudi mlade, neuveljavljene avtomobilske znamke, ki nudijo čist in emocionalen profil, dokazujeta znamki MINI in Smart. Vendar pa se je potrebno zavedati dejstva, da zahtevata izgradnja in upravljanje avtomobilske znamke od vodstev avtomobilskih podjetij veliko naporov, časa in sredstev, kar velja še posebej za premijske znamke s strateško konkurenčno prednostjo. Znamke kot so Ford, Opel in Volkswagen pa so za razliko od prej omenjenih premijskih avtomobilskih znamk močno izpostavljene krizi lastne identitete. Istoimenska podjetja so namreč prepozno spoznala, da se je potrebno v spremenjenem tržnem okolju usmerjeno razvijati, v kolikor želiš ohranjati ali dograjevati svoj ugled in privlačnost.

Slika 9: Količinski obseg proizvodnje osebnih avtomobilov znamk Audi, BMW in Mercedes-Benz



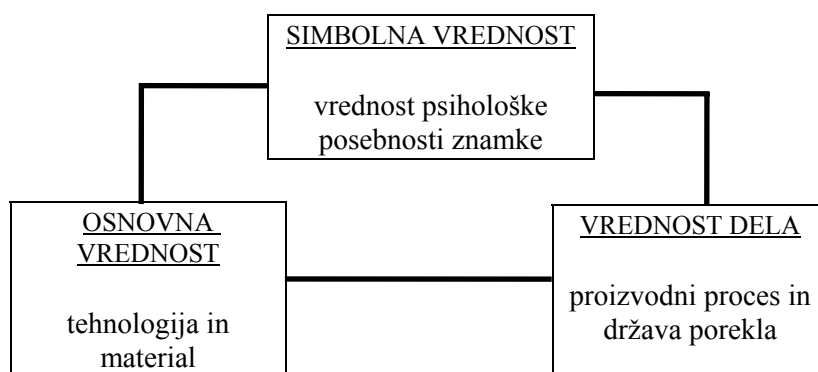
Vir: Prirejeno po Auto Katalog 1986/87, 1986, str. 252-255, Auto Katalog 1996/1997, 1996, str. 294-295, Auto Katalog 1998/1999, 1998, str. 306-307, Auto Katalog 1999/2000, 1999, str. 312-313, Auto Katalog 2000/2001, 2000, str. 296-297, Auto Katalog 2001/2002, 2001, str. 322-323, Auto Katalog 2002/2003, 2002, str. 312-313

Zastavlja se vprašanje, čemu so kupci pripravljeni odšteti za avtomobile točno določenih znamk več denarja kot za avtomobile drugih znamk, čeprav v osnovi vsi izpolnjujejo svoj namen po transportiranju oseb in prtljage. Razlog za pripravljenost plačati nadpovprečno veliko za avtomobil določene znamke tiči v tem, da je takšen izdelek za kupca nadpovprečno dragocen in v njegovih očeh več vreden. Premijski avtomobili so namreč avtomobili, katerih funkcionalnost in blagovna znamka presegata potrebe kupcev po transportu. V ospredje so postavljene tradicija proizvajalca, vrhunska kakovost in tehnika ter prepoznavnost oblikovanja.

Pri kupcih sprejeta vrednost izdelka sestoji iz osnovne vrednosti, vrednosti dela in simbolne vrednosti. *Osnovna vrednost* predstavlja vrednost izdelka, nastalega iz materiala in v katerega

je vgrajena tehnologija. Višja kakovost vgrajenih materialov in več vgrajene tehnologije (npr. varnost, udobje, vozne zmogljivosti, zanesljivost) izboljšujejo lastnosti izdelka in hkrati povečujejo njegovo vrednost. *Vrednost dela* izhaja iz proizvodnega procesa in postopkov dela. Ročno proizvedeni izdelki veljajo za večvredne od industrijskih, veliko serijskih izdelkov. Zato je v luksuznem in premijskem avtomobilskem razredu še toliko očitnejša tendenca jasnega poudarjanja rokodelskega značaja proizvodnje. Kot primer navajam proizvodni obrat za volkswagen phaeton v Dresdnu z imenom »Steklena manufaktura« ter proizvodni obrat DaimlerChryslerja za izdelavo luksuznih avtomobilov znamke Maybach, imenovan »Maybachova manufaktura«. Vrednost dela zavisi tudi od države porekla, saj kupci povezujejo proizvodno lokacijo s posebej skrbno izdelavo. Zlasti v avtomobilski industriji se vpliva države porekla ne sme podcenjevati. Zato se je npr. proizvajalec Porsche odločil, da svoje terensko vozilo cayenne ne bo izdeloval na Slovaškem, temveč v povsem novi tovarni v Leipzigu. Iz podobnega razloga je novo tovarno v Leipzigu zgradil tudi BMW. V kolikor se znamka definira kot nosilec pomena, je *simbolna vrednost* identična vrednosti psihološke posebnosti znamke. Pri tem je povsem jasno, da je simbolna vrednost pri premijskih avtomobilskih znamkah izražena nadpovprečno močno (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 127-128).

Slika 10: Viri vrednosti izdelka



Vir: Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 127

4.2.1 Strategije trženja v koncernu VW s poudarkom na avtomobilski znamki Audi

Zgodovina avtomobilskega koncerna VW je ena izmed najbolj impresivnih kronik v avtomobilski industriji. Začetki podjetja segajo v predvojno Nemčijo, ko je bil zagon spodbujen s strani diktatorjeve fantazije po množični mobilnosti nemškega naroda. Temu je v povojnih letih sledil nov zagon z britansko pomočjo in pragmatičnim pristopom. Obstoje podjetja je v veliki meri slonel na temelju genialno skonstruiranega VW hrošča, čigar izjemni prodajni uspeh je omogočil razvoj podjetja v multinacionalno svetovnega pomena.

Po navedbah Gerbca (2000, str. 33) je koncern VW pričel politiko razločevanja blagovnih znamk najprej izvajati z oblikovanjem in utrjevanjem avtomobilske znamke Audi kot samostojne znamke, ki je danes uveljavljena, prepoznavna in ugledna znamka premijskih vozil. VW je šel pri razlikovanju med hišnimi znamkami tako daleč, da so morali distributerji vozil znamk VW in Audi fizično ločiti prodajne salone po posamezni avtomobilski znamki. Ta politika razločevanja se je sčasoma razvila v strategijo večih avtomobilskih znamk koncerna VW (VW, Audi, Seat, Škoda, program luksuznih in športnih vozil Bentley, Lamborghini in Bugatti).

Poleg strategije večih znamk je za koncern VW značilna tudi platformska strategija, ki je bila prvotno načrt prejšnjega direktorja koncerna dr. Ferdinanda Piecha za znižanje razvojnih, proizvodnih idr. stroškov v sklopu prehoda od šestnajstih na vsega štiri platforme. Platforma vključuje motor, menjalnik, pogonske osi, podvozje, krmilni in zavorni mehanizem avtomobila, vključuje pa lahko tudi rezervoar goriva, izpušni sistem ter električne in grelnice komponente. S platformsko strategijo so možne različne variacije modelov, pri čemer ostajajo platforme enake, kar vodi v ekonomijo obsega. S to strategijo skuša VW izboljšati doseženo, povečati konkurenčnost svojih proizvodov in dodatno utrditi svoj tržni položaj. Pri tem je pomemben dejavnik konstantno uvajanje tehničnih izboljšav, s čimer prihaja do dviga tehničnih standardov in standardov kakovosti tako znotraj kot tudi zunaj koncerna.

Platformska strategija zaradi nadaljnjega razvoja izdelčne raznolikosti slej kot prej trči ob svoje meje. Poleg tega je večje število avtomobilskih različic na osnovi klasičnega ločevanja platform in karoserij, ki bi bile zadostno diferencirane, težko predstavljivo in še težje izvedljivo. Ob minimalnem povečanju kompleksnosti in stroškov bi se kmalu zatem pokazala potreba po prehodu na strategijo enakih sestavnih delov. Zato so v koncernu VW razvili modulno strategijo, s katero so ključna mesta tehnične variabilnosti definirali na novo. S tem so nekajkrat povečali število možnih kombinacij za nove izdelke ob hkratnem ohranjanju stroškov raznovrstnosti na sprejemljivi ravni (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 418).

Proces koncentracije svetovne avtomobilske industrije je zajel tudi koncern VW, ki se je lotil nakupa nekaterih avtomobilskih podjetij in znamk. Podobne nakupe so vršili tudi ostali velikani avtomobilske industrije. Omenjeno je bilo sicer v nasprotju s prvotnimi usmeritvami, po katerih je bilo predvideno, da bo VW raje sam oblikoval podjetje oz. blagovno znamko in s tem

posledično ne bo tvegala kulturnih nesoglasij in nasprotovanj, ki so pogosti spremljevalci združevanj in prevzemov. Koncern VW je tako pričel z nakupom majhnega in specializiranega podjetja Cosworth za načrtovanje in izdelavo motorjev, v letu 1998 pa je preko hčerinskega podjetja Audi nadaljeval z nakupom proizvajalca super športnih avtomobilov znamke Lamborghini. Istega leta je postal še lastnik Bentleya (Gerbec, 2000, str. 30).

Z nakupom avtomobilskega podjetja Automobili Lamborghini je podjetje Audi dobilo predstavnika v razredu super športnih avtomobilov, s čimer si je še utrdilo sloves proizvajalca visoko kakovostnih, športno naravnanih premijskih avtomobilov. Pri Audiju za v prihodnje napovedujejo ohranjanje Lamborghinijeve značilne nacionalne identitete. Koncern VW se je za nakup avtomobilskih znamk Bentley, Buggatti in Lamborghini odločil zaradi ustvarjanja imidža. Želja po odklonu od proizvajalca ljudskih vozil in želja po preboju v višji cenovni razred premijskih avtomobilov sta bili vodilo k nakupu omenjenih avtomobilskih znamk. V letu 2001 je VW prvič v zgodovini obstoja podjetja z istoimensko blagovno znamko posegel na trg premijskih avtomobilov. To je izvedel z modelom phaeton, v katerega je prav tako prvič vgradil 12-valjni motor.

Še pred petnajstimi leti so se kupci odločali za vozila znamke Audi zato, ker so veljala za zanesljiva, ker so nudila sprejemljivo razmerje med ceno in zmogljivostmi in ker so bila statusno nevtralna. Morda so se kupci za ta vozila odločali tudi zaradi potrebe po avtomobilu s štiri kolesnim pogonom, ki ima pri znamki Audi naziv »quattro«⁷. Audi je na temelju hitrega in usmerjenega tehnološkega razvoja to vrsto pogona predstavil leta 1980 kot popolno revolucijo v avtomobilih izven razreda terenskih vozil. S tem so pri podjetju Audi pokazali, kako lahko uporaba naprednih tehnologij preko inovacij bistveno vpliva na prodajne rezultate. S pogonskim sistemom quattro so pri Audiju utrdili in pospešili tehnološko napreden in športni imidž svojih avtomobilov ter s tem pomembno prispevali k višji umestitvi avtomobilske znamke Audi.

Osnova za hiter, a zahteven prehod znamke Audi od množične k premijski znamki je bila vzpostavljena pred dobrimi desetimi leti. Pri tem so bili odločujoči vstop v segment premijskih limuzin visokega razreda, nastanek in svetovni preboj audijeve podjetniške identitete, ureditev samostojnih prodajnih oddelkov ter realizacija slogana »Prednost je v tehniki« (nem. »Vorsprung durch Technik«) v okviru trendnega vključevanja tehničnih inovacij. Ta slogan predstavlja trajno obljubo kupcem, da ne ponujajo zgolj avtomobilov, temveč zanesljive nosilce inovacij. Osnovna značilnost slogana je odprava tehničnih protislovij (športna in hkrati varčna vožnja z dizelskimi motorji, preprosta raba računalniškega upravljalnega sistema, imenovanega »Multi-Media-Interface« ipd.), ciljnih konfliktov (razvoj in izdelava športno-elegantnih limuzinskih kombijev z oznako avant) in predsodkov (primernost stalnega štiri kolesnega pogona zgolj za špartansko opremljena terenska vozila) z namenom kupcu ponuditi več vrednosti.

⁷ Oznaka »quattro« je ime za stalni štirikolesni pogonski sistem v audijevih vozilih.

Danes je avtomobilska znamka Audi nabita z emocijami in zaokroža attribute kot so športnost, tehnična naravnost in simpatičnost. Znamka obsega šest vrst modelov s številnimi derivati, njena cenovna umeščenost je nadpovprečna v primerjavi z ostalimi konkurenti, poleg tega pa zadnjih osem let beleži najboljše rezultate pri pravočasnih dobavah strankam. V skupini športnih znamk koncerna Volkswagen, ki jo sestavljajo znamke Audi, Lamborghini in Seat, je Audi prevzel vlogo vodilne znamke. Osrednji dejavniki te skupine so šport, tehnika in dizajn. Ključni nalogi pa predstavljata višja umestitev znamke Seat ter nadaljnje ostrenje znamke Audi v smeri športnosti. Skupina Audi je leta 2002 prodala 1,2 mio avtomobilov, ob tem pa je število zaposlenih znašalo 65.000. V istem letu so s prodajo ustvarili 25 mrd EUR prihodkov.

Zelo star in nič kolikokrat preverjen recept uveljavitve avtomobilskih znamk je uspeh v avtomobilskem športu. Tega so se pričeli zelo kmalu zavedati tudi pri Audiju, ko je August Horsch v letih 1912-1914 zmagoval na gorskih vožnjah po Alpah. Audi je v osemdesetih letih močno pridobil na ugledu tudi po zaslugi izjemnih uspehov v rally športu, kjer je povsem dominiral skoraj šest sezon, potem pa se je na vrhuncu povsem umaknil iz te vrste avtomobilskega športa. Leta 1989 so se s športno različico modela V8, ki je v osnovni verziji predstavljal dokončni vstop podjetja na trg premijskih vozil visokega razreda, ponovno pojavili na zmagovalnih stopničkih, tokrat v nemškem DTM pokalu. Leta 2002 pa so slavili tretjo zaporedno zmago na zdržljivostni dirki »24 ur Le Mansa«, ki so jo letos ponovili. Audiju je tako poleg naprednejših in kakovostnejših avtomobilov ter specifičnega oglaševanja pri izgradnji ugleda znamke močno pomagala njegova prisotnost v moto športu. Koncem sedemdesetih let sta vodstvi podjetja Audi in koncerna Volkswagen sklenili, da bo znamka Audi postala premijska znamka koncerna s samostojnim nastopom in prodajo. Poleg tega je bilo sklenjeno, da bo Audi pospešil napredek in razvoj v segmentu premijskih vozil, ki je do tedaj že po definiciji veljal za konzervativnega in statusno orientiranega (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 198-202).

Leto 1994 je bilo odločilno, saj je bila znamka Audi takrat na novo umeščena. Dobila je nov logotip, ki je v ospredje postavil štiri kroge, hkrati pa je prišlo do spremembe v označevanju hišnih modelov. V sredini devetdesetih let so se lotili zapletene modelne ofenzive, ki je s predstavitvijo modela A3, kasneje pa še A2, vključevala širjenje premijskega segmenta na nižje avtomobilske razrede. Hkrati so vložili veliko napora in sredstev v povečanje kakovosti avtomobilov, kar se je odrazilo v zelo kakovostnih vgradnih materialih, kakovostni in natančni izdelavi ter največji možni zanesljivosti vozil znamke Audi. Postavili so dolgoročno strategijo vzpostavitve specializiranih trgovskih partnerjev, pri čemer so postopno zmanjšali prvotno število avtomobilskih prodajalcev. S tem so izbranim trgovskim partnerjem omogočili močno povečanje obsega prodaje in hkrati povečali njihovo pripravljenost za investiranje. Za razliko od ostalih konkurentov, ki so tiskane in elektronske medije izrabljali za podajanje racionalnih informacij, so se pri Audiju lotili oglaševanja na bazi šarmantne provokacije.

Audijeva tehnika in dizajn sta stebra, ki kupcu nudita večjo vrednost. Vsakoletne trženjske raziskave nazorno kažejo, da je dizajn odločilnega pomena pri nakupu avtomobila. Oblike avtomobilov znamke Audi združujejo športnost, dinamiko in eleganco. Z novim modelom A8,

ki predstavlja najbolj športno limuzino visokega razreda ter s konceptnima študijama, imenovanima pikes peak in nuvolari, želi Audi poudariti pomen športnosti svojih avtomobilov. Z audijevim izdelčnim načrtovanjem sta posledično povezana tudi izdelčna načrta vozil znamk Seat in Lamborghini.

Osrednji elementi skupine Audi so športnost, tehnika in dizajn. Pri tem so karakteristične vrednote znamke Audi športnost, progresivnost ter zelo visoka kakovost. Karakteristične vrednote znamke Lamborghini so ekstremnost, brezkompromisnost ter dejstvo, da prihajajo avtomobili te znamke iz Italije in da so prežeti z italijanskim temperamentom. Izziv pri teh super športnih avtomobilih predstavljajo prizadevanja za njihovo popolnost, ne da bi se pri tem razvojenel divji, ekstremni in brezkompromisni italijanski karakter te občudovanja vredne avtomobilske znamke. Karakteristične vrednote znamke Seat pa so poudarjena športnost, nekonvencionalnost ter značaj atleta, medtem ko so njeni izzivi višja umeščenost, krepitev karakterja znamke in distanciranje od znamke Audi. Skupina Audi bo tudi v bodoče izrabljala svoje skupne pristojnosti in enakomerneje zasedala razpoložljive razvojne kapacitete. Po eni strani si bodo s sistematično rabo že razvitih modulov prizadevali za znižanje stroškov, po drugi strani pa bodo krepili individualnost vsake od treh omenjenih avtomobilskih znamk.

Tudi v prihodnje si bodo prizadevali za (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 214):

1. povečevanje vrednosti za kupca v smislu zagotavljanja individualnih lastnosti izdelkov,
2. prenašanje slogana »Prednost je v tehniki« v prakso,
3. fasciniranje in ustvarjanje imidža s pomočjo tehnike, dizajna in kakovosti,
4. ponovno oživitev zgodovine znamke Audi,
5. razširitev portfelja avtomobilskih modelov,
6. uspešno nastopanje v moto športu.

Strategija rasti znamke Audi se bo po navedbah Hofmanna (2004, str. 13) odrazila v rasti obsega proizvodnje iz skoraj 770.000 enot v letu 2003 na preko milijon v letu 2008. Z dvema terenskima voziloma, super športnim vozilom, kupejem in s kombijem bodo zapolnili vrzeli v svoji ponudbi. V ZDA, kjer prodajo približno polovico toliko vozil kot BMW, bodo stavili na povečanje vrednosti z ekskluzivnostjo trgovcev. Ne bodo pa pristali na znižanje marž, čemur sledita tudi BMW in Mercedes-Benz.

Menim, da bodo morali v koncernu Volkswagen spremeniti nekatere strategije trženja. Platformska in modulna strategija ter strategija večih avtomobilskih znamk so sicer dobro zastavljene. Prvi dve omogočata koncernu izjemne prihranke, vendar bodo morali paziti na to, da si modeli istih razredov in različnih avtomobilskih znamk ne bodo medsebojno neposredno konkurirali. Poleg tega so avtomobili znamke Volkswagen, v zadnjem času pa tudi znamke Škoda, previsoko cenovno umeščeni, kar se odraža v zmanjšanju količinskega in vrednostnega obsega prodaje. »Ljudski avto« postaja za večino kupcev predrag. Dvig kakovosti, vgrajevanje tehničnih in tehnoloških novosti in druge izboljšave ne upravičujejo tolikšnih cenovnih premij glede na konkurenčne avtomobile, ki niso nič slabši od volkswagnovih. Piechovi poizkusi vstopa znamke Volkswagen v premijski segment so bili le delno uspešni. Sredstva, namenjena

za razvoj in trženje premijskega modela phaeton ter za izgradnjo proizvodnih kapacitet zanj, bi bila mnogo koristnejše uporabljena pri volkswagnovih modelih kompaktne in srednjega razreda ter za zapolnjevanje tržnih niš. Po drugi strani pa naj bi se ta sredstva uporabila raje za podporo modelu audi A8 in ne za ustvarjanje kanibalizma v visokem razredu znotraj koncerna. Tako so preveč optimistične napovedi o prodaji modelov VW phaeton in bentley continental GT koncern Volkswagen v letu 2003 stale več kot 500 mio EUR.

4.2.2 Strategije trženja v skupini BMW s poudarkom na avtomobilski znamki BMW

Znamka BMW predstavlja osrednjo znamko in izvor današnje skupine BMW. Podjetje si je ustvarilo ugled z izdelavo letalskih motorjev, s čimer so se pričeli ukvarjati že leta 1916. Leta 1923 so pričeli s proizvodnjo motornih koles, šest let kasneje pa je nastal prvi avto z logotipom BMW. Tako je BMW že v tridesetih letih prejšnjega stoletja postal sinonim za zabavno vožnjo, visoko kakovost ter uspehe na dirkalnih stezah. V obdobju 1972-1977 so s tržnim prihodom tretje, pete, šeste in sedme serije postavili temeljni kamen današnjega označevanja modelov avtomobilov BMW. Leta 1987 je BMW z vgradnjo 12-valjnih motorjev v vozila sedme serije prekinil nemško, več kot 40-letno odsotnost na svetovnem trgu 12-valjnih vozil, ki je bil že od nekdaj številčno zelo skromen in je leta 2003 obsegal vsega 6.000 prodanih enot. Z 12-valjnikom je BMW ponovno pokazal izjemno znanje in razvojno moč na področju pogonske tehnologije. Ključna prepoznavnost znamke BMW se stalno dograjuje na osnovi inovacij, kot so npr. visoko vrteči se motorji »M« programskega oddelka. Od sredine osemdesetih let je podjetje BMW širilo svojo paleto izdelkov z novimi, inovativnimi konceptnimi različicami, ki so se kmalu tržno uveljavile kot merilo konkurenčnim proizvajalcem avtomobilov. Letos pa je BMW s prvo serijo vstopil na trg premijskih vozil v kompaktnem razredu, s čimer si zagotavlja dobičkonosno rast tudi v bodoče.

Vsaka od treh znamk skupine BMW (BMW, MINI in Rolls-Royce) ima povsem jasno definiran profil in individualni sistem vrednotenja, ki se v celotnem ponudbenem spektru posamezne znamke izvajata dosledno. Vse avtomobilske znamke izpolnjujejo osnovne zahteve kupcev, kot so npr. kakovost, varnost in zanesljivost. Premijske znamke pa za razliko od množičnih živijo predvsem na račun svoje emocionalnosti, ki predstavlja pomembno osnovo za globoko in dolgoročno povezavo s kupcem. Za njihovo potrditev in uveljavitev je običajno potrebno vsaj desetletje discipliniranega dela. Sporočila in vrednote posamezne znamke je potrebno neprestano utemeljevati, družbenim in demografskim spremembam pa jih lahko prilagajamo le zelo previdno in postopno.

Skupina BMW si prizadeva postati največji proizvajalec premijskih avtomobilov na svetu. Willi Diez, vodja Inštituta avtomobilske industrije IFA je mnenja, da bo BMW v premijskem razredu v letu 2004 prvič prodal več avtomobilov kot njegov konkurent DaimlerChrysler s svojo znamko Mercedes-Benz. Medtem ko se direktor DaimlerChryslerja Jürgen Schrempp ukvarja s pomanjkljivo kakovostjo vozil znamke Mercedes-Benz, milijardnimi izgubami Chryslerja ter s poravnavo v višini 300 mio USD z nekdanjimi delničarji Chryslerja, so pri

bavarskem konkurentu v polnem teku. Podjetje BMW po rekordnih poslovnih rezultatih vsake tri mesece na trg lansira nov model avtomobila. Kljub navedenemu želi direktor podjetja BMW še več. Do leta 2008 želi povečati prodajo z današnjega milijona na 1,4 milijona prodanih avtomobilov. Vsa prednost DaimlerChryslerja pri obsegu prodaje avtomobilov znamke Mercedes-Benz namreč že danes temelji predvsem na razredu A. S prihodom modela BMW prve serije je podjetje BMW prvič vstopilo v kompaktni razred (t.i. golfov razred), s čimer bo število prodanih vozil dodatno poskočilo. Kljub vsemu direktor podjetja BMW Helmut Panke meni, da ni ključno, katera od znamk BMW ali Mercedes-Benz bo uspešnejša pri prodaji avtomobilov v prihodnjih letih. Po njegovem mnenju so pri označevanju tržnega vodje najpomembnejši ugled, dobro mnenje potencialnih kupcev, moč avtomobilske znamke, jasnost profila ter izdelčni program. Tako je izjavil: »BMW sploh ne želi postati tržni vodja! On je to že postal!« (Gorgs, 2003a, str. 7-8).

Toda kakovost, varnost in prestiž sami po sebi ne zagotavljajo uspeha, kar dokazujejo slabi prodajni rezultati znamke Rolls-Royce v letu 2003 in v začetku leta 2004. Kljub vsem prizadevanjem skupine BMW, znotraj katere je ta luksuzna avtomobilska znamka umeščena, so se v zagonski fazi proizvodnje phantoma ukvarjali s podobnimi problemi kot npr. množični proizvajalec avtomobilov, podjetje Volkswagen, pri zagonu proizvodnje novega golfa. Proizvodnja ni potekala brez težav, pojavljale so se težave z dobavitelji, s prevzemom elektronskega upravljalnega sistema oznake »I-Drive« iz modelov BMW sedme serije pa so hkrati uvozili tudi vse obstoječe težave pri upravljanju. Poleg tega avtomobili znamke Rolls-Royce na trgu prestižnih vozil niso imuni na konkurenco. Bentley, Maybach, Aston Martin in druge prestižne avtomobilske znamke se prav tako potegujejo za naklonjenost premožnih kupcev in ponujajo veliko mero udobja, motornih zmogljivosti in ekskluzivnosti ter s tem otežujejo prodajna prizadevanja tržnikov Rolls-Roycea (Esterhazy, Gorgs, 2004, str. 9).

Skupina BMW ubira tri poti z namenom optimalnega izkoristka rasti premijskega segmenta (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 224):

1. Proizvodna paleta znamke BMW bo z novimi karoserijskimi in pogonskimi različicami jedrnih modelov postopno razširjena.
2. Proizvodni program bo razširjen z nastankom novih avtomobilskih razredov in konceptov, kot sta npr. premijski roadster ali premijsko terensko vozilo.
3. Portfelj znamk je navzgor zaokrožen z znamko Rolls-Royce, navzdol pa z znamko MINI. Premočna širitev znamke BMW v nove avtomobilske segmente bi namreč škodovala fokusiranemu profilu in avtentičnosti te znamke.

Moč avtomobilske znamke je običajno obratno sorazmerna širini izdelčne palete, kar velja še posebej za znamke, ki izkazujejo jasno usmerjenost na podlagi svoje zgodovine. Močnejše in jasnejše je znamka definirana s specifičnimi lastnostmi, natančnejše je oblikovanje njenega sporočila kupcem. Na takšni osnovi je skupina BMW postopno zgradila svoj portfelj znamk (BMW, MINI in Rolls-Royce). Te znamke so usmerjene v premijski oz. luksuzni segment, imajo povsem jasno definirano identiteto in značilen dizajn, njihova umestitev pa je strogo

ločena, tako da ne prihaja do nikakršnega medsebojnega prekrivanja oz. podvajanja znotraj izdelčnega programa.

Trženje številnih avtomobilskih proizvajalcev je mnogokrat omejeno zgolj na komunikacijo s potencialnimi kupci. Strateški namen avtomobilske znamke je sicer poznan, pri operativnem prenosu pa se pogostokrat ne ve, kdo je zanj odgovoren, zato se odgovornost prelaga na različna področja. To vodi k temu, da vodstva podjetij avtomobilske znamke mnogokrat podrejajo tehničnim določilom, kratkoročnim finančnim kazalnikom ali trenutnim operativnim potrebam. Zato sega vloga trženja skupine BMW daleč preko njegove komunikacijsko razumljene vloge. Naloga trženja je upravljanje vseh treh avtomobilskih znamk na način, ki zagotavlja povečevanje njihove vrednosti. Trženje tako prevzema upravljalško funkcijo vzdolž vrednostne verige, ki poteka od zamisli izdelka do upravljanja njegovega življenjskega cikla. Le na ta način je moč prednostne lastnosti znamke uveljaviti v celotnem podjetju. V kolikor se avtomobilsko znamko razume kot povezovalni člen med povpraševanjem in ponudbo, lahko vodstveno filozofijo skupine BMW označimo za znamkovno orientirano vodenje podjetja.

Z namenom zniževanja stroškov se je v avtomobilski industriji že dodobra uveljavila platformska strategija. Rabe te so se po Volkswagnu, podobno kot drugi avtomobilski proizvajalci, lotili tudi v skupini BMW. Vendar pa prenos arhitekture nekega avtomobila na več različnih znamk ne poteka brez težav. Standardizacija zahteva sklepanje kompromisov v vsebini izdelkov, s čimer se povečuje tveganje, da bi z vse večjo podobnostjo izdelkov različnih znamk njihov profil razvodenel. S tem se namreč poveča verjetnost nadomeščanja vozil znotraj izdelčne palete koncerna z večimi avtomobilskimi znamkami. Posledično stoji povečanje razvojne in proizvodne učinkovitosti nasproti zmanjšanju tržne diferenciacije. Za skupino BMW zato takšna oblika platformske strategije, ki bi imela za cilj doseči največjo možno izkoriščenost stroškovnih učinkov na račun obremenitve značilnih lastnosti katerekoli od vključenih znamk ni primerna. Za znamke BMW, MINI in Rolls-Royce je mnogo primernejši transfer posameznih komponent, ki niso na očeh kupcev in ki zato ne vplivajo nujno na vtis o določeni znamki. Takšne komponente so npr. številne komponente pogonskega sklopa ali pa elektronske komponente, pri razvoju in proizvodnji katerih je moč doseči velike prihranke zaradi hkratnega vgrajevanja enakih komponent v različne modele večih znamk (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 234-235).

Podobno kot njegovi konkurenti BMW gradi svoje razvojne, proizvodne in prodajne centre po vsem svetu. Močno je usmerjen tudi na obetaven azijski trg, na katerem ima povpraševanje po premijskih avtomobilih zelo velik potencial rasti. Po nakupu podjetja Rover Group je postalo jasno, da portfelj znamk, sestavljen iz premijskih in množičnih znamk, ne vodi nujno k uspehu. Zato se je leta 2000 podjetje BMW s svojo poslovno strategijo usmerilo izključno na področje premijskih avtomobilskih znamk, kar se mu je odlično obrestovalo, saj dosega iz leta v leto boljše poslovne rezultate.

Vztrajanje pri starih prednostih je za številne, nekoč ugledne in vplivne avtomobilske znamke pogostokrat pomenilo propad. Zato se vodilo skupine BMW glasi: »Toliko kontinuitete, kot je

možno in toliko sprememb, kot je potrebno.« Kako izgleda to lovljenje ravnotežja v praksi, je moč najbolje razbrati iz razvoja logotipa znamke BMW, ki ponazarja letalski propeler ter iz značilne maske hladilnika v obliki dvojne »ledvičke«.

Strategija skupine BMW, da bo prisotna le v premijskem segmentu, je po mojem mnenju ustrezna. Izključno nastopanje v tem segmentu je donosnejše, poleg tega pa se za premijski trg v prihodnje napovedujejo višje stopnje rasti kot za množični. Modelna ofenziva znamke BMW je izjemno dinamična, tako da ji neposredni konkurenti težko sledijo. Krepitev imidža, zagotavljanje kakovosti, krepitev ekskluzivnosti prodajalcev avtomobilov znamk skupine BMW, proizvodnja avtomobilov v vlogi zanesljivih nosilcev inovacij, dinamična širitev palete avtomobilskih modelov, vstopanje v nove avtomobilske razrede (npr. v kompaktni razred), raba modulne strategije in razvoj novih konceptov so aktivnosti, ki skupini BMW zagotavljajo krepitev osrednje vloge v premijskem avtomobilskem segmentu. Pravilnost usmeritev skupine BMW se kaže tudi v poslovnih rezultatih, ki so več kot odlični. Podjetje BMW se je veliko naučilo tudi iz neuspele združitve z Roverjem. Ta jim je po eni strani dala odgovor na vprašanje, ali naj vstopijo na množični avtomobilski trg, po drugi strani pa so veliko pridobili s ponovno oživitvijo znamke MINI.

4.2.3 Strategije trženja v podjetju DaimlerChrysler s poudarkom na avtomobilski znamki Mercedes-Benz

Za razliko od skupine BMW je koncern DaimlerChrysler prisoten v množičnem, premijskem in luksuznem avtomobilskem segmentu hkrati. S strateškima in kapitaliskima povezavama z japonskim podjetjem Mitsubishi Motors Corporation ter s korejskim avtomobilskim proizvajalcem Hyundai Motor je potrjeval svoj namen po prisotnosti na množičnem trgu, ki jo je Mercedes-Benz osnoval z združitvijo z ameriškim Chryslerjem. Upi o dolgoročnem strateškem sodelovanju z azijskimi proizvajalci avtomobilov so se aprila 2004 razblinili z delno prodajo deleža v podjetju Mitsubishi Motors, v katerem je DaimlerChrysler ohranil še 37 odstotni lastniški delež. Nov udarec pa je strateško sodelovanje z Azijo prejelo v avgustu 2004 s prodajo 10,5 odstotnega deleža v Hyundai Motor izdajatelju samemu. Posledično bo prvotni srednjeročni načrt DaimlerChryslerja o povečanju svojega tržnega deleža v Aziji iz obstoječih 10 na 25 odstotkov mnogo težje uresničljiv. To ni vzpodbudno, saj DaimlerChrysler s svojimi aktivnostmi na tem trgu zamuja. Njegovi konkurenti kot so Volkswagen, Toyota in General Motors so na tem trgu prisotni že daljše obdobje. BMW pa je pričel s proizvodnjo avtomobilov na Kitajskem v letu 2003.

Razlog za ločitev od podjetja Hyundai Motor tiči predvsem v dejstvu, da sta se podjetji sprli glede aktivnosti znamke Mercedes-Benz na kitajskem trgu. Poleg tega Hyundai ni pristal na podrejeno vlogo, saj se namerava do leta 2010 uvrstiti med pet največjih proizvajalcev avtomobilov na svetu. Po tej ločitvi je DaimlerChrysler sedaj tik pred ključnim prebojem na ta obetavni avtomobilski trg, s čimer bo skušal rešiti vsaj preostanek prvotne azijske strategije. S proizvodnjo svojih vozil na Kitajskem bodo pričeli koncem leta 2005, za leto 2006 pa načrtujejo proizvodnjo 25.000 enot modela E in C.

Mercedes-Benz ima močno in nezamenljivo znamkovno identiteto, temelječo na ekskluzivnosti, varnosti, kakovosti, udobju in bogati zgodovini. Znamki Mercedes-Benz se je uspelo dolgoročno umestiti kot vodilni znamki premijskega avtomobilskega segmenta na svetu tudi po zaslugi številnih revolucionarnih iznajdb, ki so pospešile razvoj avtomobilske industrije. Po tem, ko je Gottlieb Daimler leta 1886 iznašel avtomobil, so številni mejniki v avtomobilskem razvoju, kot so npr. nadzorovano deformabilne cone karoserije, zračne blazine, proti blokirni zavorni sistem (ABS), elektronska kontrola stabilnosti (ESP) idr., pripadali »zvezdi«. Izvirajoč iz te tradicije je obveza Mercedes-Benza tudi v bodoče ostati inovacijski vodnik te gospodarske panoge. Mercedes-Benz je pri aktivni in pasivni varnosti s pomočjo večkrat nagrajenega varnostnega sistema z oznako PRE-SAFE, ki zagotavlja dodatno varnost potnikov v vozilih razreda S tik pred potencialnim dogodkom avtomobilske nesreče, ponovno potrdil svojo vlogo tvorca varnostnih trendov.

Številne inovacije so bile tako v preteklosti kot tudi danes vzpodbujene skozi avtomobilski šport in miselnost inženirjev, ki je ni moč posnemati. Zgodovina avtomobilskega športa znamke Mercedes-Benz predstavlja zgodovino uspeha. Tekmovalni avtomobili iz Stuttgarta so in so bili na avtomobilskih tekmah v 19., 20. ali 21. stoletju največkrat v ospredju. Številne zmage na dirkališčih, začeni s prvo avtomobilsko dirko na svetu leta 1894, so se ob koncu tisočletja odrazile v zaporedni osvojitvi svetovnega prvenstva formule ena v letih 1998 in 1999, s čimer je bila ponovno dokumentirana popolnost tehnike dirkalnih avtomobilov ter izjemna želja dirkačev po zmagi. V letih 1986-1996 je Mercedes-Benz z modeloma 190 in C sodeloval tudi v tekmovanjih nemškega pokala DTM, kjer je bil razglašen za najuspešnejšo znamko tega obdobja. Več kot sto letno udejstvovanje v avtomobilskem športu pod znakom »zvezde« je združeno v strasti do avtomobilskega športa in bliskovitem razvoju tehnike pri znamki Mercedes-Benz (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 324).

Skladno s tehnologijo se je v preteklih stotih letih bliskovito spreminjalo tudi oblikovanje avtomobilov. Kot najstarejša avtomobilska znamka na svetu ima Mercedes-Benz obvezo do tradicije. Takojšnja prepoznavnost je osnova izrazite identitete avtomobilov te znamke in se odraža v ohranjanju njihove vrednosti.

Oblikovalska filozofija znamke Mercedes-Benz je osnovana predvsem na treh sporočilih (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 329):

1. Mercedes mora biti vedno prepoznaven kot Mercedes.
2. Mercedes mora vse svoje vrednote posredovati na način, da jih kupec doživi.
3. Dizajn mora združevati sodobnost s spoštovanjem do tradicije znamke.

Poseben pomen ima oblikovanje notranjosti vozil, ki poleg zunanjšega izgleda avtomobila predstavlja osrednji element upravljanja z znamko. Razvoj notranjosti se izvaja pod sloganom »Dobrodošli doma!«, s čimer Mercedes-Benz poudarja svoj cilj, da bi se kupec v svojem avtomobilu počutil domače že od prvega dne dalje. K temu ne prispevajo le dobra vidljivost, ustrezni klimatski pogoji in visoko kakovostni vgradni materiali, temveč tudi ergonomsko

oblikovani in razporejeni elementi upravljanja. Ta filozofija oblikovanja se je prenesla tudi na vse nove modele avtomobilov znamke Mercedes-Benz.

V začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja so se pri Mercedes-Benzu odločili za ponudbo tretjega hišnega modela 190, s katerim so se prvič pojavili v srednjem avtomobilskem razredu. Z njim so dopolnili ponudbo modelov E v višjem in modelov S v visokem avtomobilskem razredu. Model 190 je bil zelo uspešen in po 1,88 milijona prodanih enot v obdobju 1983-1993 je dobil svojega naslednika z razredom C, s katerim so istočasno poenotili označevanje hišnih modelov. V devetdesetih letih so nadaljevali z vstopi v nove tržne segmente in pri tem uspešno zapolnili nekatere tržne niše. Z modelom A, s katerim so imeli na začetku obilo težav, so vstopili tudi na trg premijskih vozil kompaktne razreda. Zaradi tržne obetavnosti je tej potezi kmalu sledil Audi, letos pa tudi BMW (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 330-331).

Na osnovi modelne ofenzive v drugi polovici devetdesetih let je Mercedes-Benz povečal število prodanih vozil na preko milijon enot letno, pri tem pa mu je istočasno uspelo ohraniti ekskluzivnost in razviti imidž znamke. S študijo »Grand Sport Tourer« (GST) so definirali novo kategorijo vozil, ki številne uveljavljene avtomobilске koncepte združuje v vozilo, ki je potovalna limuzina, kombi, enoprostorsko vozilo in »Sport-Utility-Vehicle« (SUV) hkrati.

V začetku leta 2003 so v okviru Mercedes Car Group združili znamke Mercedes-Benz, Smart in Maybach, ki sta se jim pridružili še podznamki Mercedes-Benz-AMG ter Mercedes-Benz-McLaren. Obe podznamki razširjata ponudbo Mercedes-Benza in demonstrirata moč podjetja DaimlerChrysler, nastalega leta 1998 z združitvijo Daimler-Benz in ameriškega Chryslerja, na področju upravljanja večih avtomobilskih znamk.

Hoffman (2004a, str. 16) meni, da kljub ugledu znamke Mercedes-Benz vse bolj narašča potreba po spremembah, čeprav Mercedes Car Group ni nikakršen sanacijski primer. Medtem ko BMW s svojo osrednjo znamko dosega operativno maržo nad osem odstotkov, se morajo pri Mercedes-Benzu zadovoljiti s šestimi odstotki. Premijski proizvajalec si mora zastaviti vprašanje, čemu dosega marže, ki so nižje od tistih pri množičnih proizvajalcih avtomobilov (npr. pri Nissanu). Slabši rezultati so deloma posledica slabše fleksibilnosti proizvodnje, kot jo dosega npr. neposredni konkurent BMW. K izboljšanju stanja pa zagotovo ni prispevala delna izguba imidža, osnovana na številnih težavah pri zagotavljanju kakovosti in posledično manjši zanesljivosti vozil. Z imidžem se pri Mercedes-Benzu ne morejo več hvaliti, saj je postal imidž konkurenčnih znamk BMW in Audi vsaj enakovreden.

Podobno kot številni strokovnjaki tudi sam menim, da se tvorba avtomobilskega velikana DaimlerChrysler do sedaj ni pokazala za upravičeno. Slabi poslovni rezultati skupine Chrysler (znamke Chrysler, Dodge in Jeep) izčrpavajo donosno znamko Mercedes-Benz. Podobno kot pri skupini BMW je portfelj znamk Mercedes Car Group navzgor zaokrožen z znamko Maybach, navzdol pa z znamko Smart. Močnejša širitev znamke Mercedes-Benz v nove avtomobilске segmente bi namreč škodovala fokusiranemu profilu in avtentičnosti te znamke. Mercedes-Benz bo moral vložiti precejšnje napore v ponovno pridobitev nekdanjega ugleda te

znamke, ki je bil v zadnjih letih močno omajan tudi na račun slabše kakovosti njihovih izdelkov in storitev. DaimlerChrysler je s prodajo deleža v Hyundai Motor Company v avgustu 2004 ponovno dokazal, kako zahtevne in tvegane so strateške in kapitalske povezave v avtomobilski industriji. Strateško zavezništvo, začeto v septembru 2000, se bo med podjetjema kljub prenehanju kapitalske povezanosti nadaljevalo na posameznih skupnih projektih tudi v bodoče. S pojavom težav drugega strateškega zaveznika, japonskega proizvajalca Mitsubishi Motors Corporation, pa je postala prvotna azijska strategija DaimlerChryslerja še bolj vprašljiva.

4.3 Primerjave strategij trženja med avtomobilskimi razredi

Premijske in luksuzne avtomobilске znamke so mnogokrat predmet medsebojnega razlikovanja, pri čemer iz čistega ekonomskega vidika takšno razlikovanje sploh ni nujno potrebno. V tem primeru se luksuzna znamka od premijske loči kvečjemu po višini cenovne premije. Do drugačnih ugotovitev pa pridemo, če luksuzne in premijske znamke opazujemo z vidika simbolne posebnosti znamke. Za premijsko znamko oz. za premijski izdelek je značilna popolnost v vseh lastnostih in funkcijah. Za tovrstne avtomobile se pričakuje, da so vanje vgrajene najsodobnejše tehnologije in visoko kakovostni materiali, istočasno pa se pričakuje tudi najvišja kakovost izdelave. Po drugi strani pa so za luksuzne avtomobile značilni obilje razkošja, njihova prefinjenost ter pretiravanje. Dodatni stroški proizvajalca se v primeru luksuznih znamk ne nanašajo na strmenje k popolnosti izdelka, temveč na poudarjanje značilnosti, ki niso nujno povezane z logiko izdelka.

Trg premijskih avtomobilov ne predstavlja homogene tvorbe, temveč je sestavljen iz različnih delnih segmentov. Z vidika upravljanja znamk je segmentiranje iz obstoječih oblik izgradnje in cenovnih razredov smiselno razširiti še na nagnjenost k premijskim izdelkom. Pod nagnjenost k premijskim izdelkom razumemo moč premijskega imidža, prisotnega v različnih tržnih segmentih. Moč nagnjenosti k premijskim izdelkom je po eni strani določena s tehnološkim in kakovostnim nivojem izdelkov tega segmenta, po drugi strani pa z vidika števila proizvedenih enot. Čim višji sta povprečni tehnološkega in kakovostnega nivoja, specifični za posamezni tržni segment, in čim manjše je število prodanih enot, tem večja je nagnjenost kupcev določenega tržnega segmenta k premijskim izdelkom. Pri tem je potrebno opozoriti na dejstvo, da nagnjenost kupcev posameznih tržnih segmentov k premijskim izdelkom ni zagotovljena za stalno, temveč gre za dinamično veličino, odvisno od sociološko-kulturoloških dejavnikov ter od trženjskih strategij premijskih znamk. Tako se vse bolj kaže trend širitve nagnjenosti k premijskim avtomobilom v vseh tržnih razredih, kot so trgi kombijev, terenskih vozil, enoprostorskih in kompaktnih vozil ter majhnih avtomobilov. Ti predstavljajo vozila sodobnih in pomenijo razširitev klasičnih premijskih razredov, v katerih dominirajo limuzine visokega in zgornjega srednjega razreda ter športni avtomobili (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 129-130).

Z raztezanjem znamke (ang. »Brand Stretching«) označujemo osrednji izziv za visoko lojalnost določeni avtomobilski znamki. Avtomobilski proizvajalci premijskih vozil si prizadevajo pokrivati poleg dražjih tudi cenejše avtomobilске segmente. V segmentu kompaktnih vozil tako

DaimlerChrysler v okviru znamke Mercedes-Benz ponuja model A, BMW pa serijo ena. Po drugi strani se skuša Volkswagen z modeloma phaeton in touareg prebiti v segment premijskih vozil, istočasno pa v segmentu mini vozil ponuja model lupo. Zlasti za kupce avtomobilov višjih razredov bodo proizvajalci težko zgradili primeren doživljajski svet ob hkratni razmejitvi od srednjega razreda. Izziv predstavlja ločevanje različnih segmentov kupcev, pri čemer je potrebno zelo paziti, da pri tem ne prihaja do odganjanja katerekoli izmed skupin kupcev.

Nemške avtomobilске znamke Mercedes-Benz, BMW in Audi imajo na trgu premijskih vozil izstopajočo vlogo. Za vse tri znamke velja globalna prisotnost ter velika širina njihovega proizvodnega programa, tako da jih je moč označiti za prave premijske znamke. Ob tem se zastavlja vprašanje, kaj dela premijski trg tako zanimiv, da želi vanj poseči vse večje število avtomobilskih proizvajalcev. Atraktivnost tega trga namreč ne predstavlja število prodanih enot, ki je relativno skromno in je leta 2002 znašalo vsega 6,25 mio enot. Razlog je v povprečni ceni enote iz klasičnega premijskega segmenta avtomobilskega trga, ki je skoraj trikrat tolikšna kot na množičnem trgu. Višjo potencialno donosnost premijskega avtomobilskega trga je iz vidika teorije cen moč pojasniti na osnovi manjše cenovne elastičnosti povpraševanja, kar pomeni, da v primeru povečanja cen ne pride do tolikšnega zmanjšanja povpraševanja, kot bi se v takšnem primeru zgodilo na avtomobilskem trgu množičnih znamk. Višjo donosnost premijskega segmenta pa je moč pojasniti tudi s teorijo konkurence, ki razlaga, da so vstopne ovire za trg premijskih vozil precej višje od tistih na trgu množičnih znamk, zato je v tem segmentu posledično manjše število konkurentov. Poleg tega je bilo že v preteklosti dokazano, da je trg premijskih avtomobilov manj odvisen od trenutnih gospodarskih razmer kot trg avtomobilov množičnih znamk. Zato se v bodoče pričakuje nadpovprečna rast trga premijskih avtomobilov.

Ta napoved je osnovana predvsem na treh dejstvih (Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 134-135):

1. pričakuje se nadaljnja prihodkovna diferenciacija tako na zrelih kot rastočih avtomobilskih trgih,
2. fenomen izgube družbene sredine vodi k polariziranju nakupovalnih navad k zgornjim in spodnjim cenovnim razredom,
3. novi premijski segmenti nastajajo tudi v razredih kompaktnih in majhnih avtomobilov.

Nadpovprečna rast trga premijskih avtomobilov je potekala že v preteklosti. Ta trg je v obdobju 1996-2002 porasel za 25 odstotkov, medtem ko je celotni avtomobilski trg v tem obdobju porasel le za 10 odstotkov. Do leta 2010 se načrtuje povečanje trga premijskih vozil iz 6,25 mio v letu 2002 na 7,95 mio prodanih enot letno.

Tabela 2: Strateško in operativno upravljanje avtomobilskih znamk

	Premijske avtomobilске znamke	Množične avtomobilске znamke
PRINCIPI Inovacije	postavljanje trendov na osnovi inovacij	hitro posnemanje, ki ga je moč financirati

Generična znamkovna koda	visoka kakovost, varnost, ohranjanje vrednosti, napredna tehnika, športnost, ekskluzivnost	zanesljiva kakovost in tehnika, privlačno razmerje med ceno in zmogljivostmi
Atraktivnost	ekskluzivnost ob hkratni dosegljivosti za mnoge	plačljiva kakovost za vse
Avtentičnost	načela usmerjajo tržni nastop	popularnost in finančni uspeh usmerjata tržni nastop
Elitarnostna koda	časovno usklajeno razlikovanje skozi okus, poslovno jedro in doživljaje	koda popularnih
Zgodovina znamke	zgodovina znamke kot vir zaupanja, orientiranosti in inovativnosti	zgodovina znamke kot priložnost za jubilejne in posebne modele
INSTRUMENTI		
Izdelčna politika	tehnična popolnost	zamenljiva kakovost in tehnika
Cenovna politika	cenovna disciplina	cena kot aktivni instrument trženja
Distribucijska politika	neposredna prodaja, stroga selektivna distribucija, princip potega	mehka selektivna distribucija, princip potiska
Komunikacijska politika	širok komunikacijski splet	množična komunikacija

Vir: Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 138

Tabela 2 prikazuje bistvene razlike v upravljanju premijskih in množičnih avtomobilskih znamk. Med obema skupinama znamk pa se pojavlja še tretja skupina avtomobilskih znamk, t.i. vrednostnih znamk (ang. »Value Brands«). Zanje je značilno, da po številu prodanih enot delujejo kot množične znamke, po načinu upravljanja pa so bližje konceptu premijskih znamk. Primeri vrednostnih znamk so Volkswagen, Peugeot, Renault in Toyota.

V osnovi se lahko vsaka množična avtomobilska znamka razvije v premijsko, v kolikor se upošteva ustrezna načela upravljanja znamk. Ključni problem se nahaja v prehodni fazi, saj se za poslovni uspeh podjetja pomembni dejavniki, kot so cena, količina in stroški, precej razlikujejo med premijskimi in množičnimi avtomobilskimi znamkami. Akvizicije ter ponovno oživljanje premijskih in luksuznih avtomobilskih znamk predstavljajo alternative dolgotrajnemu razvoju in prehodu od množične k premijski znamki. V okviru mešanega portfelja avtomobilskih znamk je moč doseči popolno pokritje množičnega in premijskega segmenta avtomobilskega trga. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja se je v svetovni avtomobilski industriji kot dominantna strategija uveljavila strategija večih znamk, ki omogoča celovito pokrivanje avtomobilskega trga z avtomobili premijskih in množičnih znamk.

Tabela 3: Portfelj znamk v avtomobilski industriji

	AVTOMOBILSKI KONCERNI				
	General Motors	Ford	Daimler Chrysler	Volkswagen	Toyota

luksuzne znamke	/	Aston Martin	Maybach	Bentley Bugatti Lamborghini	/
premijske znamke	Cadillac Saab	Lincoln Volvo Jaguar Land Rover	Mercedes- Benz	Audi	Lexus
vrednostne znamke	Buick Pontiac Saturn	Mercury	Chrysler Smart Jeep	Volkswagen	Toyota
množične znamke	Chevrolet Opel Vauxhall	Ford Mazda	Dodge Mitsubishi Hyundai	Škoda Seat	Daihatsu

Vir: Gottschalk, Kalmbach, 2003, str. 141

Oblikovanje in upravljanje portfeljev znamk zahteva od odgovornih v avtomobilskih podjetjih precej več pozornosti, prizadevanj in sredstev, kot je bilo to potrebno v času strategij ene znamke.

4.4 Primerjave ključnih strategij mednarodnega trženja izbranih proizvajalcev avtomobilov

Ključne strategije mednarodnega trženja avtomobilskih proizvajalcev se med seboj nedvomno razlikujejo. To velja že za medsebojno primerjavo nemških, še toliko bolj pa za primerjavo z japonskim proizvajalcem osebnih avtomobilov. V tabeli 4 sem skušal na osnovi proučene literature in virov ter svojih dosedanjih izkušenj podati lastno primerjavo ključnih strategij mednarodnega trženja ter nekatere prednosti in šibke točke avtomobilskih proizvajalcev DaimlerChrysler, BMW, Volkswagen in Toyota.

Tabela 4: Lastna primerjava nekaterih podatkov in ugotovitev za podjetja DaimlerChrysler, BMW, Volkswagen in Toyota

DaimlerChrysler	BMW	Volkswagen	Toyota
V preteklosti priznan kot sinonim za premijski segment. Danes prisoten v vseh treh avtomobilskih segmentih.	V zadnjih dvajsetih letih se je povsem uveljavil kot proizvajalec premijskih avtomobilov s športnim karakterjem.	Jedrna znamka VW slabi. Ostaja množični proizvajalec, prisoten tudi v premijskem (Audi) in luksuznem segmentu (Bentley, Bugatti, Lamborghini).	Jedrna znamka je zelo močna in ugledna. Ostaja množični proizvajalec, prisoten tudi v premijskem segmentu (Lexus). Največji proizvajalec avtomobilov na svetu.
Upad kakovosti in manjša zanesljivost vozil sta pripomogli k delni izgubi imidža ter upadu zaupanja in lojalnosti kupcev.	Kljub pogostosti okvar elektronskih komponent ni opaziti omembe vredne izgube imidža in upada zaupanja kupcev.	Izguba imidža je minimalna, medtem ko se je ta pri znamki Audi povzpela na nivo znamk Mercedes-Benz in BMW.	Za množičnega proizvajalca je imidž na visokem nivoju in se krepi. Zanesljivost vozil je izjemna in tekmečem postavlja nova merila.
Naraščajoča potreba po spremembah za ponovno vrnitev na prestol premijskega segmenta.	Obstoječe strategije so odlične in kot takšne jih je potrebno le premišljeno prilagajati novim tržnim razmeram. Potreba po nekoliko manj kontroverznem oblikovanju vozil visokega razreda.	Potreba po vrnitvi k proizvodnji ljudskih vozil. Nadaljnje povečevanje ekskluzivnosti avtomobilskih trgovcev pri znamki Audi.	Obstoječe strategije so odlične. Potrebna je nadaljna, premišljena izgradnja premijske znamke Lexus, ki bo omogočala krepitev imidža in nadaljni dvig operativne marže.
Za premijskega proizvajalca nizka operativna marža v višini slabih šestih odstotkov.	Nadpovprečno visoka operativna marža, ki presega osem odstotkov.	Operativna marža je povprečna (6%) in je v skladu s pričakovano za množičnega proizvajalca.	Za množičnega proizvajalca izjemno visoka operativna marža, ki presega devet odstotkov.
Skromna fleksibilnost proizvodnje in s tem neustrezna prilagodljivost na spremenjene tržne razmere.	Zelo fleksibilna proizvodnja in odlična prilagodljivost na spremenjene tržne razmere.	Skromna fleksibilnost proizvodnje, potreba po prestrukturiranju neučinkovitih proizvodnih obratov (npr. Brazilija), presežne proizvodne kapacitete.	Izjemna fleksibilnost in geografska diverzifikacija proizvodnje. Finančno nadpovprečno močno podjetje.
Finančne storitve so poleg financiranja (lizing, kreditiranje) vozil razširjene na njihovo zavarovanje ter na vlaganje sredstev in kreditne kartice.	Finančne storitve so osredotočene predvsem na financiranje (lizing, kreditiranje) in zavarovanje vozil.	Najmočnejši v EU na področju vseh finančnih storitev, povezanih z avtomobili, vključujoč vlaganje v vrednostne papirje.	Finančne storitve so poleg financiranja (lizing, kreditiranje) vozil razširjene tudi na zavarovanje vozil.
Povprečna geografska diverzifikacija proizvodnje. Velik zaostanek pri proizvodnji in prodaji vozil na kitajskem trgu in drugod v Aziji.	Podpovprečna geografska diverzifikacija proizvodnje. V letu 2003 so pričeli s proizvodnjo vozil na Kitajskem. Svojo vlogo krepijo tudi na ostalih avtomobilskih trgih v Aziji.	Odlična geografska diverzifikacija proizvodnje. Zelo zgodnja prisotnost na kitajskem trgu pomeni konkurenčno prednost, a se srečujejo s preskromnimi proizvodnimi kapacitetami.	Izjemna geografska diverzifikacija proizvodnje po vsem svetu. Na Kitajskem so se pojavili že pred Volkswagnom.
Zelo dejavni na področju razvoja in testiranja osebnih avtomobilov z gorivnimi celicami kot virom energije.	Zelo napredni na področju tehnologije gorivnih celic. Tehnologija razvita in pripravljena za serijsko proizvodnjo.	Na področju razvoja tehnologij, ki izrabljajo alternativne vire energije, zaostajajo za konkurenco. Osredotočeni so na povečevanje izkoristkov motorjev z notranjim izgorevanjem.	Vodilni na področju hibridnih avtomobilov (toyota prius), ki so že v redni serijski proizvodnji. Med vodilnimi tudi na področju tehnologije gorivnih celic.

Za vse štiri avtomobilске proizvajalce, zlasti pa za znamke Mercedes-Benz, BMW, Audi in Lexus je značilno, da ne pristajajo na zniževanje marž pri prodaji svojih izdelkov. Za znamko Audi pa je značilno tudi to, da za razliko od znamk Mercedes-Benz, BMW in Lexus ne načrtuje

izgradnje proizvodnih kapacitet v ZDA. Razlog je v tem, da bi se v primeru tovrstnih potreb poslužili neizkoriščenih proizvodnih kapacitet Volkswagna v Mehiki.

Med obravnavanimi podjetji nisem pričakoval radikalnih razlik, temveč le razlike v niansah. Zelo pozitivno vrednotim Toyoto, ki na številnih področjih avtomobilske industrije predstavlja vzor vsem konkurentom. Njena šibka točka so kvečjemu finančne storitve, pri katerih je osredotočena le na financiranje in zavarovanje vozil. Vsi trije v tabeli zajeti nemški proizvajalci se lahko mnogo naučijo iz strategij trženja in poslovne filozofije Toyote, največje proizvajalke avtomobilov na svetu.

Podjetji Volkswagen in DaimlerChrysler nastopata s svojimi modeli v vseh treh avtomobilskih segmentih, medtem ko je skupina BMW s svojimi znamkami prisotna le v premijskem in luksuznem segmentu. Tako se nehote zastavlja vprašanje, ali je morda ravno izogibanje množičnemu segmentu eden od vzrokov za izjemen poslovni uspeh skupine BMW. Takojšen odgovor na to vprašanje nudi primer poslovno izjemno uspešne Toyote, ki je največji množični proizvajalec osebnih avtomobilov na svetu. Izogibanje množičnemu segmentu torej ni razlog za poslovni uspeh v avtomobilski industriji.

V četrtem poglavju sem obravnaval strategije trženja izbranih nemških proizvajalcev avtomobilov, pri čemer sem se nekoliko natančneje posvetil znamkam Audi, BMW in Mercedes-Benz.

5. STRATEŠKO POVEZOVANJE PODJETIJ IN RAZVOJ TRŽENJA V VLOGI TRŽENJSKEGA ODNOSA

V nadaljevanju obravnavam strateška zavezištva in druge razvite načine ter oblike mednarodnega poslovanja, ki se pojavljajo v avtomobilski industriji. Navajam tudi nekatere primere trženjskih strateških zvez s področja te industrije.

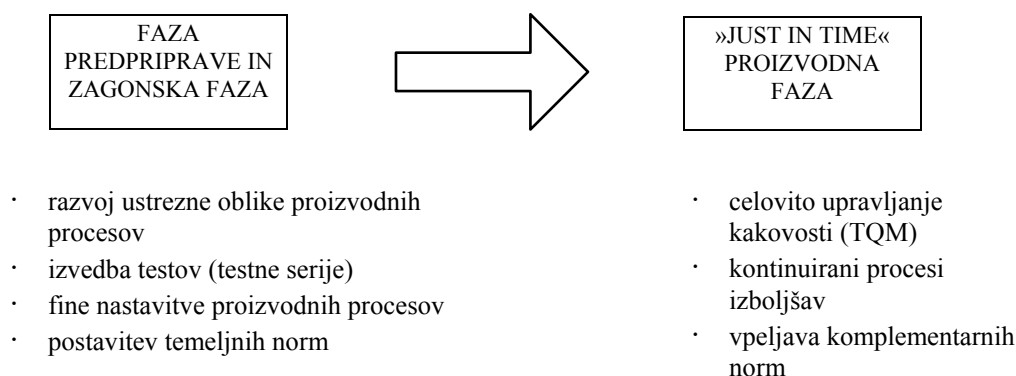
Podjetja se vse bolj zavedajo pomena lastne fleksibilnosti, ki je zaradi vse bolj nepredvidljivih tržnih dogodkov ter krepitve pritiskov s strani konkurence nujna za njihov obstoj. Z namenom povečevanja fleksibilnosti se v praksi vse pogosteje pojavljajo inovativne oblike skupnega dela. Izgradnja in vzdrževanje odnosov sodelovanja ter mreženja zahtevata od vpletenih ustrezna znanja in sposobnosti. Pri tem so nujne lastnosti tovrstnih novih znanj njihova komunikativnost, sposobnost doseganja soglasij ter sposobnost integriranja. Stalne spremembe konkurenčnega okolja imajo za posledico vse ostrejšše časovne omejitve pri razvoju in komercializaciji tehnologij. Omenjeno ter vse večja geografska razpršenost ciljnih trgov sta dejavnika, ki prispevata k povečevanju obsega potrebnih znanj ter drugih potrebnih virov. Vstopanje v trajnejše poslovne povezave omogoča podjetjem iz razvitih gospodarstev, da uspešno zadostijo potrebam po raznovrstnih virih.

V avtomobilski industriji se dobavitelji na potrebe proizvajalcev najpogosteje odzivajo po principu dobav ravno ob pravem času (JIT). Za uspeh takšnega poslovnega sodelovanja je nujna odlična sinhroniziranost aktivnosti vseh sodelujočih poslovnih partnerjev.

Aktivnosti, ki vključujejo skupno učenje na področju zagotavljanja kakovosti proizvodov in procesov, se v mrežah avtomobilskih proizvajalcev pojavljajo v dveh različnih fazah proizvodnega programa (Hartmann, Schrittwieser, 2001, str. 20-23):

1. fazi predpriprave in zagonski fazi ter
2. »Just in Time« (JIT) proizvodni fazi.

Slika 11: Fazi proizvodnega programa



Vir: Hartmann, Schrittwieser, 2001, str. 22

Bodoče naloge trženja bodo posledično predvsem vzpostavitev, razvoj in vzdrževanje povezav oz. odnosov, ne pa toliko ravnanje s tradicionalnim trženjskim spletom. Današnji poudarek trženjskega odnosa je namreč na dolgoročni povezanosti vpletenih subjektov.

5.1 Trženjski odnos

Do potrebe po interaktivni zasnovi dolgoročnih poslovnih odnosov med gospodarskimi subjekti je prišlo skozi zgodovinski razvoj ter zaradi spremenjenih tržnih razmer. Pri tem sta ključna vzroka sprememb tržnega okolja globalizacija trgov ter tehnološki napredek. Posledice sprememb gospodarskega, političnega, tehnološkega, demografskega, naravnega in kulturnega okolja se kažejo v stalnem ugotavljanju in razvijanju konkurenčnih prednosti podjetij.

Pri izgradnji dolgoročnih povezav imajo medsebojne komunikacije prednost pred oglaševanjem, saj je trajanje osebnih odnosov daljše od zvestobe proizvodu ali blagovni znamki. Usmeritev trženjskega razmišljanja k interakcijskemu oz. medsebojno vplivnemu trženju predstavlja veliko novost. Usmeritev k porabniku, poudarek na medsebojnem sodelovanju znotraj medorganizacijskih povezav ter dolgoročna in strateška usmerjenost le-teh odpirajo povsem nova spoznanja o poslovnem partnerstvu. Interakcijski trženjski pristop tako

predstavlja temelj vzpostavitve in izgradnje dolgoročnih, strateško pomembnih povezav med podjetji (Gojković, 1996, str. 33).

Podjetja se morajo približati porabnikom z njihovo integracijo v proces načrtovanja. S tem si zagotovijo, da izdelki niso le oblikovani v skladu s potrebami in željami porabnikov, temveč da se istočasno vključujejo v strategijo porabnikov. Zahteve in želje končnih porabnikov ter podjetij v vlogi kupcev postajajo namreč vse večje. Posledično prevzemajo izdelki vse več značilnosti storitev, kar zahteva individualno obravnavo. Proces je do določene mere obraten, saj prevzemajo tudi storitve posamezne značilnosti izdelkov.

Podjetja se na trgu srečujejo s konkurenti, katerih cilji so enaki ali vsaj podobni. Konkurenčna podjetja se skušajo z uporabo različnih strategij in metod na trgu identificirati ter udeležiti svoje konkurenčne prednosti. Te predstavljajo kombinacijo nudenja najvišje vrednosti porabnikom ob hkratnem izpolnjevanju cenovnih zahtev trga. Kupci imajo od konkurenčnega boja ponudnikov številne koristi, saj ta podjetja sili k uvajanju novosti, prilagajanju potrebam in željam kupcev, upoštevanju sprememb življenjskih stilov ter okusov ipd. Zato morajo podjetja objektivno oceniti svoje razpoložljive vire in ovrednotiti njihov pomen, funkcije ter medsebojne relacije. Pri tem zasledujejo optimalno kombinacijo virov. Na temelju analize notranjega okolja nato izluščijo svoje prednosti in slabosti. Podjetja skušajo zatem na osnovi analize zunanjih okolij ugotoviti tržne priložnosti, ki bi jih lahko obrnila sebi v prid. Na temelju analize spoznajo tudi grožnje, ki jim pretijo. Pred temi se morajo zavarovati oz. se jim izogniti z ustreznimi ukrepi, kot so npr. sprememba strategije in taktik, usmeritev na obetavne trge, umik iz nazadujočih trgov ipd.

5.2 Novi odnosi v avtomobilski industriji, temelječi na sodelovanju

Konkurenčni boj na zasičenem evropskem, nenazadnje pa tudi na svetovnem avtomobilskem trgu je silovit in prav nobenih obetov ni, da bi lahko evropski avtomobilski proizvajalci v bodoče računali na njim prijaznejše tržno okolje. Konkurenčni proizvajalci pritiskajo od vsepovsod, zlasti pa iz azijskih držav, kot so Japonska, Koreja, Malezija idr. Ponujajo kakovostne, v primerjavi z nemškimi tehnično nekoliko manj napredne avtomobile, ki so zelo zanesljivi in cenovno dovolj ugodni. Pri tem se v dobršni meri poslužujejo uveljavljene japonske filozofije, temelječe na prepričljivem razmerju med ceno in kakovostjo izdelave. Z drugimi besedami: »Več in boljše za enak denar.« Položaj avtomobilskih proizvajalcev dodatno otežujejo ekološke zahteve, kot so npr. zakonska določila in regulative glede dovoljenih izpušnih emisij in glede razgradnje izrabljenih motornih vozil.

Globalizacija avtomobilske industrije predstavlja za to pomembno gospodarsko panogo pomemben izziv. Proizvodnja in prodaja avtomobilov predstavljata vse težji in zapletenejši posel, ki ga številni proizvajalci avtomobilov ne zmorejo opravljati več sami. Zato stopajo v ospredje različne oblike povezav, pri katerih ostajajo proizvajalci bolj ali manj samostojni. Najstarejša in v preteklosti že tolikokrat videna oblika je prevzem šibkejšega partnerja s strani

močnejšega. V devetdesetih letih 20. stoletja pa so postala strateška zavezništva vse pogostejša oblika mednarodnega poslovanja tudi v avtomobilski industriji. Strateško partnerstvo omogoča avtomobilskim proizvajalcem preživetje in ohranitev njihove avtomobilske znamke. Kljub vsemu pa lahko s sodelovanjem pride tudi do izgube identitete v preteklosti uveljavljenih in prepoznavnih avtomobilskih znamk, kot je to primer znamke Daimler pri Jaguarju, znamk Alfa Romeo ter Lancia pod okriljem Fiata, znamke Saab pod okriljem General Motorsa in še bi lahko našteval.

Schweins (2003, str. 27-29) meni, da dobavitelji sestavnih delov za avtomobilsko industrijo vse bolj pridobivajo na pomenu. Medtem ko so avtomobilski proizvajalci leta 1990 sami proizvedli več kot 60 odstotkov, leta 1995 pa okrog 40 odstotkov sestavnih delov avtomobila, ta delež danes znaša le še 25 odstotkov, pri čemer naj bi se ta delež v bodoče še manjšal do končnih 12 do 15 odstotkov. Avtomobilski proizvajalci znižujejo lastne stroške s prenosom raziskav, razvoja in proizvodnje na razvojne dobavitelje. Dobavitelji se tako nahajajo v nekakšnem precepu. Strokovnjaki jim napovedujejo izjemno obetavno rast, hkrati pa opozarjajo na povečevanje zahtev in pričakovanj avtomobilskih proizvajalcev. Kakovost avtomobilov v bodoče ne bo določena le z know-howom avtomobilskih proizvajalcev, temveč predvsem njihovih dobaviteljev. Dodelani koncepti so tisto, kar avtomobilski proizvajalci pričakujejo od svojih strateških oz. razvojnih dobaviteljev. Od njih ne pričakujejo le posameznih sestavnih delov, temveč celotne sklope. Le-te dobavljajo razvojnim dobaviteljem dobavitelji drugega reda. Oboji pa so izpostavljeni zelo velikemu cenovnemu pritisku s strani avtomobilskih koncernov, kar se kaže v koncentraciji dobaviteljev. Koncentracija panoge se kaže v drastičnem zmanjšanju števila dobaviteljev in je posledica številnih prevzemov, pa tudi stečajev podjetij, ki se niso pravočasno in ustrezno odzvala na spremenjene tržne zahteve.

Tovrstna gibanja so bila močno vzpodbujena v sredini devetdesetih let 20. stoletja, ko je takratni nabavni direktor podjetja Volkswagen, Ignacio López, pričel z doslednim izvajanjem stroge politike zniževanja stroškov. Zdajšnji nabavni direktor tega podjetja, Francisco Sanz, je napravil še korak naprej in dodatno izboljšal Lópezovo metodo. Odločil se je za nabavo identičnih modulov, ki se vgrajujejo v različne modele vozil tega proizvajalca. Tako je npr. zadnja os golfa pete generacije vgrajena tudi v VW tourana ter v audijev model A3. Menim, da je modulna strategija odlično orodje za zniževanje stroškov na temelju ekonomije obsega. Vendar morajo biti proizvajalci pri uporabi te strategije zelo previdni, kar velja še posebej za proizvajalce z večimi znamkami, ki s svojimi avtomobili nastopajo tako v premijskih kot tudi v množičnih avtomobilskih segmentih. Prihranki iz naslova modulne strategije jih namreč lahko kaj hitro stanejo izgube imidža in identitete premijskega proizvodnega programa, v kolikor bi postal njihov proizvodni program medsebojno preveč podoben ali celo zamenljiv.

Avtomobilski proizvajalci terjajo od svojih dobaviteljev vse večje razvojne in koordinacijske sposobnosti. Pri nemškem dobavitelju pogonske tehnike in podvozij ZF so imele razvojne zahteve avtomobilskih proizvajalcev za posledico podvojitev števila razvojnih inženirjev na 4.000 v preteklih petih letih. Proizvajalce avtomobilov se istočasno loteva strah pred preveliko tehnološko odvisnostjo od svojih dobaviteljev. Strokovni krogi kot primer odzivanja na tovrstne

strahove navajajo ustanovitev mešanega podjetja med podjetjema Volkswagen in Siemens VDO, specializiranega za razvoj in proizvodnjo vbrizgalnih naprav za dizelske motorje. S tem so pri Volkswagnu pokazali, da si želijo vrnitve strokovnih pristojnosti v okvir svojega podjetja.

Do sedaj sem navajal, da bodo proizvajalci avtomobilov tudi v bodoče težili k nadaljnemu zmanjševanju lastnih proizvodnih kapacitet za sklope in sestavne dele. Vendar pa to velja predvsem za množične proizvajalce osebnih avtomobilov, med katere uvrščamo v Nemčiji predvsem avtomobile znamke Opel, Ford in VW. Proizvajalci uglednih, visoko cenjenih avtomobilskih znamk, kot so npr. Audi, BMW, Mercedes-Benz in Porsche, bodo svoje tovrstne kapacitete v bodoče celo povečevali. Audi, hčerinsko podjetje Volkswagna, je spomladi 2003 zgradil lastni razvojni center elektronike, ki zaposluje 750 sodelavcev. Pri Audiju so namreč postali zaskrbljeni zaradi dejstva, da sami izdelujejo le še približno 20 odstotkov sestavnih delov in komponent, kar ima za posledico nevarnost izgube ključnega know-howa ter kakovosti. Zato so se odločili, da delež sestavnih delov in komponent v okviru lastne proizvodnje zopet povečajo, pri čemer so se osredotočili na področje elektronike, iz katerega izhaja kar 80 odstotkov vseh inovacij v proizvodnji avtomobilov. Nekatere raziskave so namreč pokazale, da dosegajo avtomobilski proizvajalci, ki se odločijo za povečanje deleža kompleksnejših, tehnično in tehnološko zahtevnejših sestavnih delov iz naslova lastne proizvodnje, višje donose ob hkratnem skrajšanju proizvodnih časov.

5.3 Strateška zaveznitva in drugi razviti načini in oblike mednarodnega poslovanja

Tržna globalizacija in hiter tehnološki razvoj silita podjetja v združevanje moči. Strateška zaveznitva in druge razvite oblike mednarodnega poslovanja so nastale kot odgovor na vse bolj kompleksna okolja ter zapleteno poslovanje na globalnem trgu.

Razvite načine in oblike mednarodnega poslovanja lahko ločimo glede na njihovo kapitalno intenzivnost oz. glede na to, ali so temelječi predvsem na znanjih in izkušnjah. Med tiste, osnovane predvsem na prenosih know-howa, Hrastelj (1995, str. 126) uvršča zlasti licenčno poslovanje, pogodbeno izdelavo, franšizing, leasing ter lifreding. Med tiste, pri katerih prevladujejo prenosi kapitala, pa uvršča številne različice tradicionalnih in novejših oblik podjetniških vlaganj. Vendar pa ti načini in oblike mednarodnega poslovanja v praksi ne nastopajo v čistih, temveč v mešanih oblikah. Oblike zavisijo od posebnosti izdelčnih in storitvenih skupin ter posebnosti tržnih stanj. Zato je za podjetja nujno občasno revidiranje spletov načinov in oblik mednarodnega poslovanja.

Licenčno poslovanje je način mednarodnega poslovanja, pri katerem se podjetje v vlogi dajalca licence sporazume s podjetjem v vlogi jemalca licence za odstop zaščitene pravice in znanja določene vrednosti. Prejemnik licence pridobi pravico do njene uporabe, zanjo pa plača licenčnino. Licenčni predmeti so praviloma natančno določeni in obsegajo patente, blagovne

znamke in know how. Licenčno poslovanje se prepleta z drugimi oblikami in načini mednarodnega poslovanja in jih vzpodbuja. Kljub temu je danes še vedno prevladujoč način mednarodnega poslovanja podjetij iz razvitih držav (Hrastelj, 1995, str. 127-137).

Ipavec (1998, str. 18) navaja kot primer licenčnega poslovanja v avtomobilski industriji sodelovanje francoskega Citroëna z malezijskim Protonom. Citroën mu je namreč prodal licenco za izdelavo vozila na osnovi modela saxo. Hkrati se je Citroën obvezal, da bo Protonu zagotavljal strokovno podporo, tehnično znanje in ga oskrboval s sestavnimi deli. Na enak način je do potrebne tehnologije in znanj prišlo tudi korejsko podjetje Daewoo, ki je za svojo tovarno avtomobilov na Poljskem odkupilo licenco od francoskega avtomobilskega proizvajalca Renault.

Franšizing je ofenzivna oblika mednarodnega poslovanja, ki se odlikuje po nadpovprečnih stopnjah letnih rasti. Je tipično mešan način poslovanja, ki vsebuje prvine licenčnega, zastopniškega, naložbenega in drugih oblik poslovanja. Tovrstno sodelovanje je sodelovanje kar se da enakopravnih gospodarskih subjektov. Franšizing je poslovno pogodbeno razmerje pravno samostojnih, v poslovni sistem vključenih gospodarskih subjektov. V njem dajalec franšize podeli standardno enoto proizvoda v skladu z znamko ter sistem vodstvenih, organizacijskih, trženjskih in drugih storitev. Jemalec franšize, ki praviloma pridobi izključne pravice na dogovorjenem območju, priskrbi kapital in tržna poznanstva, istočasno pa se v vodenju tudi osebno angažira. Posluje v lastnem imenu, za svoj račun, hkrati pa ima pravico in dolžnost uporabljati franšizni splet proti plačilu (Hrastelj, 1995, str. 139-140).

Pogodbena izdelava spada med nadpovprečno hitro rastoče oblike mednarodnega poslovanja in je prehodna oblika med nakupno-prodajnimi odnosi v mednarodnem poslovanju ter odnosi, ki temeljijo na vlaganjih in drugih intenzivnejših oblikah sodelovanja s tujimi viri. Številni avtorji uporabljajo zanjo izraz outsourcing.

Ločimo tri oblike pogodbene izdelave (Hrastelj, 1995, str. 161-162):

1. ekonomska pogodbena izdelava, pri kateri gre za občasno nenačrtovano proizvodnjo;
2. specializirana pogodbena izdelava v obliki srednjeročnega in dolgoročnega poslovnega razmerja, pri katerem lahko kooperant razpolaga s patentiranimi ali nepatentiranimi znanji kontraktorja;
3. kapacitetna pogodbena izdelava, za katero je značilno, da lahko kontraktor sicer sam izpolni naročilo izdelkov, vendar ne v predpisanem roku ali pa bi bila njegova izdelava bistveno dražja in bi bil posledično nekonkurenčen.

Po mnenju Hrastelja (1995, str. 170-172) je **lizing** posebna oblika prodajne poti naložbenih vrst blaga ter blaga široke porabe, ki se od drugih oblik razlikuje po načinu financiranja. Pri tem gre za poslovno razmerje, v katerem se najemodajalec in najemnik dogovorita o prenosu predmeta najema. Predmet najema je last najemodajalca in je predan v uporabo najemniku. Poleg najemnine dogovor vsebuje tudi prenos storitev. Lizingška pogodba se nanaša na uporabo in ne na lastniško pravico predmeta najema. Po stopnji obveznosti najemnika ločimo med

operativnim in finančnim lizingom. Pri prvem so obveznosti najemnika manjše, saj predmet najema uporablja le krajši čas. Pri finančnem lizingu, ki prevladuje v poslih v mednarodnem poslovanju, pa so obveznosti najemnika dolgotrajnejše in trajajo praviloma celotno življenjsko dobo predmeta najema.

Naložbeno poslovanje je način mednarodnega poslovanja, ki je v porastu in pri katerem matična podjetja ustanovijo svoje gospodarske enote na tujem. V organizacijski zasnovi povezav matičnega podjetja z enotami na tujem enakovredno upoštevamo vsaj tri poslovne vidike. To so poslovno organizacijski, finančni ter pravni vidik, ki se v praksi prepletajo. Najpogostejši organizacijski modeli povezav matic z enotami na tujem so modeli makrostožca, dežnika in holdinga.

Združitve in pripojitve so kot različica vlaganj tvegana in nepregledna, a očarljiva oblika mednarodnega poslovanja. So številne kljub velikemu številu neuspešnih primerov. Neredko imajo katastrofalne posledice. Kot primer navajam prevzem angleškega proizvajalca avtomobilov Rover Group s strani podjetja BMW. Ključni avtomobilski trg podjetja BMW je bil v začetku devetdesetih let še vedno evropski. Zato si je BMW prizadeval za razširitev palete svojih vozil, poleg tega pa je bil cilj doseči ekonomijo obsega na področjih distribucije, dobavljanja vgradnih komponent ter raziskav in razvoja.

S prevzemom takrat dobičkonosne skupine Rover je BMW presenetil svoje konkurente in obšel svojega najpomembnejšega tekmeca, podjetje Mercedes-Benz, z naslednjim (Lamont, 1996, str. 526):

1. preko znamke Land-Rover je postal eden od vodilnih proizvajalcev terenskih vozil na svetu,
2. vstopil je v segment majhnih avtomobilov, ne da bi oslabil visoko cenjen imidž znamke BMW,
3. pridobil je dostop do stroškovno ugodne evropske proizvodne baze ter nadzor nad evropskim avtomobilskim proizvajalcem, ki se je v preteklosti mnogo naučil o japonskih proizvodnih metodah in metodah načrtovanja,
4. uveljavil je prisotnost na nekaterih najhitreje rastočih avtomobilskih trgih v vzhodni Aziji in južni Ameriki.

S prevzemom pa BMW ni zgolj pridobil. Med modeloma trženjskega upravljanja nemških in angleških upravljavcev je zeval globok prepad. Nemški upravljavci so svoje tehnične veščine in strokovna znanja smatrali za najpomembnejša pri svojem delu. Angleški upravljavci pa so se kljub nekajletnemu tesnemu sodelovanju z japonskimi upravljavci videli predvsem kot izvrševalci in manj kot tehnično osebje. To je vodilo v dolgoročne statusne težave, saj so bili nemški upravljavci pri reševanju tehničnih težav prisiljeni delati s proizvodnimi in servisnimi delavci Roverja, ti pa niso predstavljali upravljavcev. Poleg tega angleški upravljavci redno menjavajo svoje zaposlitve, medtem ko večina nemških upravljavcev ostaja pri isti zaposlitvi oz. v okviru istega funkcionalnega področja cela desetletja (Lamont, 1996, str. 528). Kljub dopolnjujočemu proizvodnemu programu podjetij BMW in Rover Group prevzem ni bil uspešen. Različnost nacionalnih pristopov k združitvam, tehnične podpore in upravljaljskih

prizadevanj so bile ključne za neuspeh tega prevzema. Poleg tega pa je bilo za BMW značilno močno pomanjkanje znanj in izkušenj s področja združitve in prevzemov.

Strateška zavezništva so načrtovana, neizsiljena, praviloma nelastniška družabništva, zavezništva ali partnerstva podjetij in družb (Hrastelj, 2001, str. 195). Razvojno naravnost in sodobnost podjetij je moč iskati v tem, da pozabijo na tradicionalno, s ponosom povezano težnjo, da bi vse aktivnosti izvajala sama. Medpodjetniško sodelovanje namreč omogoča, da se podjetja osredotočajo na tista področja dela, pri katerih imajo konkurenčne prednosti, istočasno pa sodelovanje z drugimi podjetji uporabijo za tržni boj na drugih področjih.

V nadaljevanju podrobneje obravnavam strateška zavezništva kot pomemben in zahteven način mednarodnega poslovanja v avtomobilski industriji.

5.4 Strateška zavezništva in njihove značilnosti

Strateška zavezništva bodo kot manj strukturiran, manj standardiziran in prilagodljivejši kooperativni način mednarodnega poslovanja prisotna v sožitju z drugimi načini in oblikami mednarodnega poslovanja. Zelo dobro se ujemajo s trendi današnjih mednarodnih trgov, med katerimi izstopajo brezmejnost, soodvisnost, tekmovanje v času, vse večji pomen storitev ter visoke vstopne ovire za nove izdelčne projekte. Časi bleščeče osamljenosti podjetij so pogubna utvara, zato jo sodobna podjetja odrinjajo v preteklost.

Na tem področju so zelo dejavna multinacionalna podjetja, pri katerih je opazno izrazito dezinvestiranje stranskih dejavnosti in osredotočanje na ključna področja, na katerih imajo nesporne prednosti. Na področjih stranskih dejavnosti pa sklepajo vertikalne in horizontalne povezave z zanesljivimi dobavitelji (Hrastelj, 2001, str. 195).

Temeljni razlogi za silovit razvoj strateških zavezništev so poleg predpostavke o brezmejnosti trgov sledeči (Hrastelj, 2001, str. 196):

1. povečan delež fiksnih stroškov, kar podjetja sili k ofenzivnemu širjenju trgov,
2. vse večja soodvisnost različnih tehnologij,
3. naraščajoč pomen večnamenskih, a ključnih tehnologij, kot so informacijska tehnologija, biotehnologija, robotika idr.,
4. krajšanje življenjskih ciklov izdelkov,
5. spremenjene potrebe in pričakovanja porabnikov.

Hrastelj navaja (2001, str. 201), da gre pri strateških zavezništvih za interesna razmerja dveh ali več dopolnjujočih se družabnikov, ki jih povezujejo nekateri dopolnjujoči se viri in strateški cilji. Med tovrstne vire uvrščamo znanja v širšem pomenu besede, kot so posebna, neotipljiva znanja, veščine in sposobnosti. Med trajanjem zavezništva prihaja do prenosa znanj, na katerem temelji stalno učenje vključenih strank. Za razliko od licenčnega poslovanja in franšizinga prenosi znanj pri strateških zavezništvih niso enkratni, temveč se stalno razvijajo in zbirajo.

Strateška zavezništva predstavljajo poslovne sisteme, tehnično povezane preko informacijskih mrež, katerih končni cilj je povečanje konkurenčnosti z doseganjem zavezniške rente. Njihova prostovoljnost se kaže v svobodi odločanja družbenikov. Ta je prisotna ne le v fazi vstopa v zavezništvo, temveč tudi ob morebitnem izstopu iz njega, ki poteka brez večjih posledic za bodoče samostojno poslovanje.

Po mnenju Faulknerja (1995, str. 1) so mednarodna strateška zavezništva hitro rastoča medorganizacijska oblika, ki je v preteklih letih močno pridobila na priljubljenosti, za kar obstaja več razlogov. Svetovno gospodarstvo se razvija v skupine večjih trgovinskih blokov z nižjimi carinskimi stopnjami ter z izjemno skrajšanimi časi prenosa izdelkov in informacij. Poleg tega pa smo priča naraščajoči globalizaciji trgov vse širšega kroga industrijskih panog, podprti s strani razvoja globalnih tehnologij, ki skrajšujejo življenjske cikle izdelkov in ki zahtevajo vse večja investicijska sredstva za obvladovanje spremenljivega tržnega okolja.

Primer strateškega zavezništva na področju avtomobilske industrije predstavlja odnos med angleškim Roverjem in japonsko Hondo, ki se je pričel razvijati z jesenskim sestankom leta 1978. Podjetji sta bili takrat po številu prodanih enot ter po vrednostnem obsegu prodaje približno enake velikosti. Vendar je bila Honda dobičkonosna, hitro rastoče podjetje, Rover pa je posloval z izgubo in je imel precejšnji delež proizvodnih zmogljivosti neizkoriščen. Honda je bila znana po kratkih življenjskih ciklih svojih izdelkov, celovitem upravljanju kakovosti (TQM), nizkih proizvodnih stroških, robotizirani proizvodnji in visoki produktivnosti dela. V avtomobilski industriji je še vedno veljala predvsem kot proizvajalka motornih koles, njena ključna trga pa sta bila v ZDA in na Japonskem, medtem ko so imeli v Evropi povsem nepomemben tržni delež. Rover, ki je bil takrat v državni lasti, so bremenile dolgoletne izgube, notranja nesoglasja, spremenljiva kakovost, vse manjši ugled njihovih izdelkov ter slabe novinarske ocene, prisoten pa je bil predvsem v Evropi (Faulkner, 1995, str. 146-149).

Obe podjetji sta z medsebojnim sodelovanjem veliko pridobili. Njuno sodelovanje se je iz licenčnega sporazuma razvilo v več funkcijski odnos, ki je vključeval skupni razvoj in proizvodnjo ter izmenjavo 20 odstotnih lastniških deležev. Podjetji sta v začetku devetdesetih let bazirali na enaki tehnologiji, komponentah, dobaviteljih in izdelkih, tako da sta tržno podvajanje omogočali le različni avtomobilski znamki, ki sta povsem ohranili svoji identiteti. Rover je postal tržno konkurenčnejši, močno pa je povečal tudi kakovost in tehnološki nivo svojih vozil. Honda pa je postala kot proizvajalka kakovostnih, nekoliko športneje naravnanih avtomobilov, prepoznavna tudi v Evropi, kjer je močno okrepila svoj tržni delež (Faulkner, 1995, str. 157-158).

Leta 1993 je Roverjevo matično podjetje British Aerospace kljub izrazitemu nasprotovanju Honde odprodalo svoj 80 odstotni delež konkurenčnemu podjetju BMW. Omenjeno dokazuje, da obveza partnerjev, ki skleneta strateško zavezništvo, sama po sebi ni dovolj, v kolikor ima katerikoli izmed strateških partnerjev večinskega lastnika, ki mu ni moč povsem zaupati. Roverjev direktor strateškega načrtovanja, Roland Bertodo, je slikovito dejal: »Delili smo si skupno posteljo, toda sanjali smo različne sanje.«

Menim, da bodo strateška zavezništva tudi v bodoče ostala pomemben način mednarodnega poslovanja. Njihov obseg bo zaradi globalizacije trgov hitro naraščal tudi v bodoče. Navedeno velja tudi za avtomobilsko industrijo, za katero je značilno intenzivno dezinvestiranje stranskih dejavnosti. Strateška zavezništva so se za razliko od akvizicij v avtomobilski industriji v preteklosti pogosteje izkazala za pozitivna. Rezultati, doseženi s strateškim zavezništvom, so toliko boljši tudi zaradi dejstva, ker vanj vključeni subjekti ohranijo zdravo tekmovalnost.

5.4.1 Strateška zavezništva na področju raziskav in razvoja v avtomobilski industriji

Avtomobilska industrija spada med tipično hitro rastoče industrijske panoge z globalno tržno perspektivo. Njeni nabavni in prodajni trgi se globalizirajo, zato je edini možni odgovor avtomobilске industrije globalna strategija. Posamezna avtomobilska podjetja proizvajajo avtomobile v različnih državah. Pri tem strmiyo za čim ugodnejšo kombinacijo dejavnikov, kot so stroški dela, velikost domačega in sosednjih trgov, kupna moč in avtomobilsko navdušenje tamkajšnjega prebivalstva, vplivni pa so tudi drugi gospodarski, politični in ekološki dejavniki.

Avtomobilska industrija je investicijsko izjemno intenzivna panoga, kar je moč razbrati že iz stroškov razvoja novega modela avtomobila ali pa iz investicijskih projektov v nove proizvodne obrate. Hiter razvoj novih tehnologij pa pušča posledice tudi v tej industrijski panogi, saj postajajo avtomobili tehnološko vse bolj zapleteni, z velikim deležem elektronike in številnimi drugimi majhnimi porabniki električne energije. Zato se je številnih novih avtomobilov, ki izhajajo predvsem iz visokega in višjega srednjega razreda prijel vzdevek »računalniki na štirih kolesih«. Zanesljivost delovanja številnih v avtomobile vgrajenih elektronskih in električnih komponent pa ni vedno takšna, kot bi si proizvajalci želeli. Mnogokrat se namreč zgodi, da te komponente ne olajšajo upravljanja avtomobila in vožnje ne napravijo udobnejše ali varnejše. Nasprotno! Lastnikom kompleksnih, visoko tehnoloških avtomobilov, povzročajo številne preglavice. Kljub navedenemu je moč tudi v bodoče pričakovati nadaljnjo rast pomena elektronskih komponent. Po pisanju Kuhna (2003, str. 18-20) bo vrednost elektronike v avtomobilu narasla⁸ iz dobre petine v letu 2000 na več kot tretjino vrednosti avtomobila v letu 2010.

Z upoštevanjem vse krajših razvojnih in življenjskih ciklov avtomobilov lahko ugotovimo, da je postal samostojen razvoj (pre)dolgotrajen in (pre)drag proces. Zato se avtomobilski proizvajalci vse pogosteje odločajo za razne oblike sodelovanj, povezav in zavezništev na vseh poslovnih področjih. Stopnjevanje tržne segmentacije, ki od avtomobilskih proizvajalcev zahteva skoraj nenehno obnavljanje in dopolnjevanje prodajne palete avtomobilov, omenjeno dodatno

⁸ Tega potenciala se zavedajo tudi pri Microsoftu, zato so leta 1997 ustanovili Microsoftovo avtomobilsko divizijo. Ta bo za podjetje v bodoče izjemnega strateškega pomena, na kar kaže organizacijska struktura tega področja rasti. Avtomobilska divizija Microsofta je namreč dolžna poročati neposredno Gatesu ter direktorju Microsofta, Ballmerju. Kljub izjemni konkurenci na tem področju je Microsoftova tehnologija že vključena v 19 modelov avtomobilov, med drugim v BMW-jevo serijo sedem, lancio thesis, citroën C5 in xsara ter v nekatere druge modele.

vzpodbuja. Obstoječi avtomobilski razredi postajajo vse ožji, hkrati pa se porajajo novi, kot so npr. razredi vozil za prosti čas⁹, enoprostorcev¹⁰, t.i. »mehkih« terencev¹¹ itd., ki postajajo za avtomobilске proizvajalce vse pomembnejši. Istočasno se z močnim povečevanjem števila različnih modelov avtomobilov, ki smo mu bili priča v preteklih letih pri večini avtomobilskih proizvajalcev, drastično povečujejo raziskovalno-razvojni in proizvodni stroški, ki so jih proizvajalci v dobršni meri prenesli na svoje razvojne dobavitelje.

Avtomobilska industrija je zelo občutljiva na zmanjšanje povpraševanja. Ker avtomobili ne predstavljajo nujne življenjske dobrine, imajo sorazmerno visoko cenovno in dohodkovno elastičnost povpraševanja (Ipavec, 1998, str. 16). V obdobjih gospodarskih recesij se prodaja osebnih avtomobilov zmanjša, kar ima za posledico močnejši padec dobičkov proizvajalcev ali celo to, da proizvajalci zaidejo v izgube. V takšnih obdobjih imajo tako rekoč vsi pomembnejši proizvajalci avtomobilov presežne proizvodne zmogljivosti, zaradi česar se začno stroškovne škarje zapirati. Avtomobilski proizvajalci s proizvodnjo v svojih obratih v tujini pogostokrat uvajajo nove standarde, s čimer se izboljšajo konkurenčne sposobnosti tamkajšnjih proizvajalcev avtomobilov. Konkurenčni pritiski dodatno pospešujejo proces zastaranja obstoječih, manj učinkovitih in posledično dražjih proizvodnih postopkov. Proizvodnja avtomobilov v drugih državah je mnogokrat osnovana na zagotavljanju večje cenovne konkurenčnosti, dosežene z nižjo ceno delovne sile, velikostjo tamkajšnjega in sosednjih trgov, zmanjšanjem tečajnih tveganj ipd.

Proizvajalci avtomobilov so dodatno obremenjeni z ekološkimi zahtevami glede vsebnosti škodljivih elementov v izpuhu ter reciklaže izrabljenih motornih vozil. Eden zadnjih odmevnejših tovrstnih primerov predstavlja usmeritev v filtriranje delcev iz izpuhov dizelskih motorjev. Številni evropski proizvajalci ponujajo tovrstne filtre za doplačilo, medtem ko jih podjetji Peugeot in Citroën vgrajujeta v nova vozila že serijsko. Slej ko prej jima bodo morali slediti tudi ostali avtomobilski proizvajalci. Vsi pa so podvrženi uvedbi in izvajanju standardov kakovosti, kot je npr. ISO 9001. Izpolnjevanje zahtev tega in drugih panožnih standardov predstavlja kar nekakšen pogoj za vstop na mednarodni avtomobilski trg.

V avtomobilski industriji so prisotni visoki fiksni stroški, saj ta gospodarska panoga terja velike naložbe v investicijsko opremo, raziskave in razvoj, informacijsko tehnologijo, promocijo avtomobilskih znamk ter v trženje kot celoto. Omenjene naložbe imajo značaj fiksnih stroškov in se običajno amortizirajo deset let ali še dlje, kar od proizvajalcev zahteva obilo premišljenih, dobro načrtovanih ukrepov, podprtih s kapitalom in z vsemi drugimi potrebnimi viri. Pri tem predstavljajo strateška zaveznitva odlično alternativo bolj tvegani in vsekakor dražji samostojni poslovni poti.

⁹ »Sport Utility Vehicle« (SUV) so vozila za prosti čas, katerih tržni delež se je v devetdesetih letih 20. stoletja izjemno povečal.

¹⁰ Tržno nišo enoprostorskih vozil je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja odkril avtomobilski proizvajalec Renault s tržno zelo uspešnim modelom espace.

¹¹ Podjetje DaimlerChrysler je bilo med prvimi, ki so z modelom ML osvojili razred t.i. »mehkih« terenskih vozil. Številni avtomobile tega avtomobilskega razreda uvrščajo kar med vozila za prosti čas.

5.4.2 Trženjske strateške zveze med avtomobilskimi proizvajalci

Preko strateških zavezništev je partnerskim podjetjem omogočen hiter in poceni vstop na nove trge, saj nove investicije v zgradbe, opremo in izgradnjo distribucijskih poti niso potrebne oz. so potrebne v bistveno manjšem obsegu. Po eni strani je težko govoriti o strateških zavezništvih v primerih, ko je en strateški partner v večinski lasti drugega. Hkrati pa velja, da je ne oziraje na lastniške povezave partnerjev bistvena značilnost strateških zavezništev prav povezanost poslovnih procesov partnerskih podjetij. Ta si skozi vzajemno koristno poslovno sodelovanje zagotavljajo dostop do manjkajočih virov in s tem krepijo svoje konkurenčne prednosti. V avtomobilski, pa tudi v drugih industrijskih panogah, razne oblike sodelovanja pogosto prerasejo v kapitalske povezave oz. v izmenjavo lastniških deležev.

Številna podjetja uvrščajo med najprimernejše načine osvajanja novih trgov strateške zveze ter razvoj keiretsuja. Keegan in Schlegelmilch (2001, str. 309) navajata, da predstavlja japonski keiretsu posebno zvrst strateškega sodelovanja in pomeni medsebojno lastniško in poslovno povezavo podjetij. Pri tem gre mnogokrat za povezave med proizvodnimi podjetji in njihovimi kupci ter dobavitelji.

Znotraj strateških zvez Kotler (1996, str. 87) razlikuje štiri vrste trženjskih zvez. Po njegovem mnenju so vse strateške zveze hkrati tudi trženjske. Sam menim, da so strateške zveze posredno lahko tudi trženjske, ni pa to nujno. Posledično dopuščam možnost, da je Kotler strateškim zvezam namenil premočan trženjski poudarek. Ker tržnokomunikacijske zveze in cenovna sodelovanja v avtomobilski industriji ne predstavljajo značilnih trženjskih strateških zvez, se bom omejil na izdelčne oz. storitvene zveze ter na logistične povezave.

Izdelčne ali storitvene zveze lahko imajo obliko licence, lahko gre za obliko, ko podjetji tržita svoje komplementarne izdelke ali pa za obliko, pri kateri podjetji skupaj razvijeta, izdelujeta in tržita nov izdelek¹². Trženjska zveza se lahko oblikuje tudi med izdelčnim in storitvenim podjetjem. Tako lahko npr. kreditna kartica, izdana s strani vključene banke, nudi določen popust pri nakupu vozila iz proizvodnega programa vključenega proizvajalca avtomobilov. Lahko pa se oblikuje tudi med storitvenima podjetjema.

Pogosta oblika logističnih povezav je nudenje logističnih storitev drugemu podjetju. Ta oblika je prisotna tudi na način, da podjetje ponudi poslovnemu partnerju v uporabo svoje prodajne poti. Tovrstne zveze morajo biti oblikovane glede na tržne razmere v posameznih državah. Cilji takšnih povezav so dostop do lokalnih trgov, znanj in drugih virov ter premagovanje zakonskih, kulturoloških in drugih ovir, prisotnih na tujih trgih. Pri tem so stroški logističnih zvez močno občutljivi na velikost tržnega deleža in trga kot celote.

¹² Obliko izdelčne zveze, ki zajema skupni razvoj, proizvodnjo in trženje novega proizvoda, sta uporabila Ford in Mazda pri modelih fiesta in 121.

5.4.3 Nekateri primeri trženjskih strateških zvez s področja avtomobilske industrije

Pri iskanju novih organizacijskih rešitev velikih avtomobilskih proizvajalcev potekajo procesi opuščanja lastnih proizvodnih kapacitet za sestavne dele ter vse večjega koriščenja outsourcinga. Ti procesi omogočajo avtomobilskim proizvajalcem dodatno zniževanje stroškov in povečevanje fleksibilnosti, hkrati pa povečujejo njihovo odvisnost od dobaviteljev. Proizvajalci zato z dobavitelji sklepajo tesna strateška zavezništva, pri čemer kopirajo japonski vzorec, po katerem dobavitelji, vpeti v model dolgoročne strateške povezanosti, odločilno prispevajo k poslovnemu uspehu velikih proizvodnih podjetij. V okviru strateških zavezništev dobavitelji nase prevzemajo del razvojnih stroškov in del tveganj. Velikim podjetjem znižujejo stroške režije, omogočajo jim oblikovanje osredotočenega in optimiranega portfelja, usmeritev na ključne segmente, zvezno diverzifikacijo ter lažje upravljanje. Zaradi navedenega je moč pričakovati, da bodo dobavitelji sestavnih delov rasli hitreje od svojih kupcev tudi v bodoče. Kljub temu pa se dobavitelji zavedajo nevarnosti, ki pretijo zaradi potreb po visokih investicijskih vlaganjih in s tem tudi po kreditnih sredstvih, zaradi visokih razvojnih in proizvodnih zahtev ter močnega cenovnega pritiska avtomobilskih proizvajalcev v vlogi njihovih kupcev.

Po mnenju Gorgsa (2003, str. 21-22) pa outsourcing ne koristi le pri proizvodnji sestavnih delov, temveč ga številni avtomobilski proizvajalci uporabljajo za proizvodnjo tistih modelov avtomobilov, katerih letni prodajni obseg ne znaša več kot 20.000 do 30.000 enot. Zunanji izvajalci, kot so Bertone, Pininfarina, Karmann, Magna-Steyr idr., vse pogostejše nastopajo kot edini proizvajalci posameznih modelov uglednih avtomobilskih znamk. Tako proizvede finski dobavitelj Valmet kar 90 odstotkov avtomobilov modela boxster nemškega proizvajalca športnih avtomobilov Porsche. Proizvodni načrti avstrijskega podjetja Magna Steyr za leto 2004 znašajo 100.000 avtomobilov znamk Mercedes-Benz, Saab, Chrysler, BMW in Jeep. Poleg tega se je pri BMW-jevem modelu X3 prvič v zgodovini avtomobilizma dogodilo to, da je avtomobilski proizvajalec zaupal celotno proizvodnjo svojega veliko serijskega avtomobilskega modela nekemu dobavitelju. Omenjeno bi lahko pomenilo šele uvod v korenitejše spremembe v svetovni avtomobilski industriji, ki bodo pomenile največji preobrat po Fordovi iznajdbi tekočega traku in uvedbi »vitkih« proizvodnih procesov s strani Japoncev. Toda prenos celotne proizvodnje posameznega modela zunanjim dobaviteljem še ni vse. Karmann in Chrysler sta dokazala, da je moč tovrstno sodelovanje uspešno prenesti tudi na razvojno področje. Model chrysler crossfire sta namreč s skupnimi močmi razvila v izjemnih osemnajstih mesecih, pri čemer predstavniki Chryslerja priznavajo, da jim to brez Karmanna v tako kratkem času zagotovo ne bi uspelo.

Težko predvidljivo povpraševanje po posameznem modelu avtomobila ter vse večja ponudba vozil iz avtomobilskih niš silijo avtomobilske proizvajalce v večjo fleksibilnost. Pri tem ima outsourcing zelo pomembno vlogo, saj lahko avtomobilski proizvajalci z vključevanjem zunanjih storitev občutno znižajo stroške ter dvignejo svojo produktivnost. Poznavalci avtomobilske industrije zato avtomobilskim koncernom predlagajo osredotočenje na razvoj

novih modelov in na lastno proizvodnjo izključno veliko serijskih modelov, kot sta npr. VW golf in peugeot 206. Za proizvodnjo ostalih serij, kot so kabrioleti, roadsterji ali terenska vozila, pa priporočajo predajo montaže zunanjim, od avtomobilske znamke neodvisnim izvajalcem. S tem se lahko sredstva, ki so danes neproduktivno naložena v neizrabljenih proizvodnih kapacitetah, porabijo za druge, atraktivnejše investicijske priložnosti. (Gorgs, 2003, str. 22). Avtomobilski proizvajalci jih vse pogosteje prepoznavajo v servisnih in finančnih storitvah.

V zadnjem času je opazna težnja pomembnejših dobaviteljev sestavnih delov po večji neodvisnosti od proizvajalcev avtomobilov. Pri tem uporabljajo nove strategije trženja, s katerimi stavijo na svojo lastno znamko. S tem se skušajo izogniti velikemu cenovnemu pritisku s strani avtomobilskih proizvajalcev, poleg tega pa skušajo na račun večje prepoznavnosti povečati obseg poslovanja s končnimi kupci rezervnih delov. S slednjim bodo konkurirali proizvajalcem avtomobilov. Ti so namreč izdelavo »originalnih« rezervnih delov do sedaj prepuščali specializiranim obratom. Tovrstna usmeritev dobaviteljev sestavnih delov je podprta s strani Evropske komisije, ki bo avtomobilski trg EU sproščala tudi v bodoče. Že v jeseni 2003 so sprejeli zakon, po katerem lahko dobavitelji prodajajo svoje izdelke neposredno v servisne delavnice. Zdaj pa si komisija prizadeva za prepoved patentne zaščite proizvajalcev avtomobilov za rezervne dele, s čimer se bodo dobaviteljem pojavile nove poslovne priložnosti. Kljub vsemu pa bodo od nove strategije trženja pridobili tudi proizvajalci avtomobilov. Zlasti za proizvajalce premijskih avtomobilov je pomembno, da vgrajujejo prvovrstne komponente, ki so si ustvarile ime tudi na trgu rezervnih delov za končne kupce (Sprothen, 2004, str. 13).

Podobno kot avtomobilska proizvodnja zahteva tudi proizvodnja sestavnih delov za avtomobilsko industrijo precejšnja investicijska vlaganja v opremo, znanje in razvoj novih izdelkov. Dobavitelji sestavnih delov morajo razpoložljive vire usmerjati v razvoj in proizvodnjo tistih sestavnih delov, katerih proizvodno tehnologijo dejansko obvladajo. Ta strategija je za dobavitelje sestavnih delov skoraj nujna, saj globalni nabavni trg zaostruje konkurenčne pogoje tudi na trgu sestavnih delov za avtomobilsko industrijo. Istočasno morajo z razpoložljivimi viri spremljati globalno orientirane aktivnosti avtomobilskih proizvajalcev. Ti sprejemajo ukrepe za zniževanje stroškov, zato iščejo dobavitelje, ki so sposobni ne le izdelave posameznih sestavnih delov, temveč tudi njihovega celostnega razvoja. Takšni razvojni dobavitelji vključujejo v svoje izdelke polizdelke dobaviteljev drugega reda, avtomobilskim proizvajalcem pa nato dobavljajo celotne sklope. Dobavitelji prvega reda so dobavitelji, ki dobavljajo sestavne dele neposredno na proizvodno linijo avtomobilskega proizvajalca. Največkrat dobavljajo celotne sklope, kot so npr. sedeži, zavorni, izpušni in vžigalni sistemi, svetlobna telesa ipd. Običajno se pojavljajo v vlogi razvojnih dobaviteljev.

Dobavitelji prvega reda morajo, da bi izpolnili vse večje zahteve avtomobilskih proizvajalcev, z vsemi razpoložljivimi viri razvijati sistem celovitega upravljanja kakovosti (TQM). Njihovo vodilo mora biti nenehni tehnološki napredek, saj se avtomobilski proizvajalci vse bolj opirajo na manjše število ključnih dobaviteljev prvega reda, pri čemer imajo prednost tehnološko najnaprednejši, najcenejši in najzanesljivejši. Poleg razvojnih in tehnoloških zmogljivosti

morajo krepiti tudi proizvodne zmogljivosti ter sposobnosti skupnega učenja, vsemu naštetemu pa mora slediti povečevanje produktivnosti in cenovne konkurenčnosti.

Spremenjene tržne razmere pa vplivajo tudi na slovenske dobavitelje sestavnih delov, ki so vpeti v globalno avtomobilsko industrijo. Po razpadu jugoslovanskega trga so se morali slovenski dobavitelji preusmeriti na razvite trge, kjer so se soočili z zelo konkurenčnim okoljem, na katerem so hkrati potekali še procesi koncentracije. Slovenski dobavitelji sestavnih delov se bodo morali, v kolikor tega še niso storili, prilagoditi novim tržnim razmeram. S krepitvijo vloge dobaviteljev pri razvoju in proizvodnji avtomobilov se bodo morali preoblikovati v zaupanja vredne, razvojne dobavitelje, ki bodo močnejši tudi na področju virov in ki bodo lahko ponudili želeno avtomobilskim proizvajalcem ter ključnim dobaviteljem.

Naraščanje outsoucinga sestavnih in rezervnih delov ter celotnih vozil manjših serij je logična posledica strmenja za ekonomsko učinkovitostjo avtomobilskih proizvajalcev. Ti se po eni strani osredotočajo na osrednji program izdelave avtomobilov, po drugi strani pa krepijo svojo vlogo v donosnih storitvah vzdolž vrednostne verige. S prenosom razvoja in izdelave sestavnih delov ter modulov na razvojne dobavitelje znižujejo stroške, po drugi strani pa povečujejo svojo odvisnost. Menim, da se bo delež s strani avtomobilskih proizvajalcev razvitih in proizvedenih delov in modulov stabiliziral in ne bo več upadal. Zlasti proizvajalci premijskih avtomobilov pa bodo v prihodnje ponovno povečali delež sestavnih delov in komponent, ki jih bodo izdelovali sami. S tem bodo zmanjšali tveganja, nastala s povečanjem odvisnosti od razvojnih dobaviteljev.

V petem poglavju sem podal kratek opis strateškega povezovanja podjetij v avtomobilski industriji. Opis vključuje razvoj trženja v vlogi trženjskega odnosa. Poleg strateških zavezništev sem se dotaknil še ostalih razvitih načinov in oblik mednarodnega poslovanja. Navedel pa sem tudi nekatere primere trženjskih strateških zvez.

6. SLOVENSKI DOBAVITELJI SESTAVNIH DELOV ZA AVTOMOBILSKO INDUSTRIJO

V nadaljevanju obravnavam slovenske dobavitelje, ki avtomobilski industrijo dobavljajo sestavne dele in komponente. Navajam njihove splošne značilnosti, razvojne potenciale in programe strateškega usmerjanja.

Slovenski dobavitelji sestavnih delov za avtomobilsko industrijo so se po osamosvojitvi usmerili prvenstveno na zahodnoevropski trg. Političnim spremembam so sledile ekonomske in tako so se slovenska podjetja spopadla z neprizanesljivo tujo konkurenco. Doslej so preživela vsa pomembnejša slovenska podjetja s področja avtomobilske industrije. To pomeni, da so uspela osvojiti nove, nadomestne trge.

Proizvajalci sestavnih delov za avtomobilsko industrijo ločijo dva ključna segmenta kupcev svojih izdelkov. Prvi segment predstavljajo avtomobilski proizvajalci in dobavitelji prvega reda, ki so največkrat kar razvojni dobavitelji in ki avtomobilskim proizvajalcem dobavljajo celotne sklope za prvo vgradnjo. V drugi segment kupcev pa se uvrščajo kupci, ki kupujejo sestavne dele kot rezervne dele. Pri kupcih iz prvega segmenta se dobavitelji poslužujejo medorganizacijskega trženja z uporabo neposrednih tržnih poti, medtem ko gre pri kupcih iz drugega segmenta za trženje izdelkov široke porabe. Pri oskrbi slednjih se dobavitelji poslužujejo različnih posrednikov.

Kljub vsemu pa sta oba segmenta kupcev med seboj tesno povezana. S pridobitvijo kupca na medorganizacijskem trgu postane proizvajalec sestavnih delov običajno tudi dobavitelj originalnih rezervnih delov. S tem se močno poveča povpraševanje po njegovih proizvodih na trgu izdelkov končne porabe. Po drugi strani pa lahko izguba kupca na medorganizacijskem trgu pomeni hkrati tudi bistven upad prodaje rezervnih delov. Zaradi navedenega ter zaradi dejstva, da so tri četrtine sestavnih delov namenjene prvi vgradnji v nova vozila, je za proizvajalce avtomobilskih sestavnih delov nujno neprestano spremljanje tržnega dogajanja, sprememb in smernic v avtomobilski industriji. Ustrezne ocene spremenjenih tržnih razmer in pravočasno ter učinkovito odzivanje na le-te so ključne za uspešno poslovanje podjetij.

6.1 Splošne značilnosti slovenskih dobaviteljev sestavnih delov

Slovensko gospodarstvo dosega v posameznih dejavnostih nezanemarljive tržne deleže v EU in v svetu. Njegovi izdelki pa so žal vse prepogosto neprepoznalni, skorajda anonimni, saj je le peščica slovenskih podjetij sposobna suverenega nastopa v mednarodni menjavi. Slovenska podjetja so v primerjavi s tujo konkurenco majhna, kapitalsko šibka in premalo učinkovita. Glede na njihove proizvodne kapacitete je slovenski trg občutno premajhen, zato so skoraj vsa slovenska proizvodna podjetja usmerjena v izvoz. Vendar se to ne dogaja le v Sloveniji, temveč v celotni EU in tudi drugod po svetu. Nacionalni trgi so postali pretesni za uresničevanje poslovnih interesov domačih gospodarskih subjektov. Gospodarski subjekti so zato vpeti v

mednarodno gospodarsko okolje, pri čemer jim izvirne države pogostokrat ne uspejo slediti pri servisiranju njihovih potreb.

Najpomembnejši vzroki za nezadostno mednarodno konkurenčnost slovenskih podjetij so pomanjkanje znanj in izkušenj, premajhno število inovacij in neustrezen prenos razvojno raziskovalnih rezultatov v prakso. Menim, da je moč vzroke deloma iskati tudi v neustrezni državni politiki, ki nima izdelane učinkovite izobraževalne strategije in politike do podjetij, preživetih pravnih okvirih ter v izraziti kapitalski podhranjenosti. Neustreznost izobraževalne strategije se med drugim kaže tudi v izraziti deficitarnosti specifičnega tehničnega kadra, kar pa ni značilno le za Slovenijo, temveč za večino držav EU.

Kljub navedenemu so slovenski dobavitelji sestavnih delov za avtomobilsko industrijo v letu 2003 proizvedli in prodali za približno 950 mio EUR sestavnih delov in komponent, pri čemer so kar 70 odstotkov ustvarila podjetja, združena v Slovenski avtomobilski grozd (ACS). Pri tem so izvozili za približno 800 mio EUR sestavnih delov, kar predstavlja skoraj 7,5 odstotka celotnega izvoza slovenskega blaga. Tuji kupci so proizvajalci vozil in sistemski dobavitelji iz EU. Največ jih je iz Nemčije (40%), sledijo pa jim francoska (21%), italijanska (8%), avstrijska (6%), britanska (6%) in druga podjetja (Sagaj, 2004, str. 5).

Slovenski avtomobilski grozd šteje natanko 50 članov in predstavlja gospodarsko interesno združenje slovenskih dobaviteljev avtomobilski industriji in proizvajalcev motornih vozil. Ti so povezani v grozd z namenom krepitev svoje konkurenčne sposobnosti in povečevanja dodane vrednosti. Slovenski avtomobilski grozd vključuje tudi raziskovalno razvojne in izobraževalne institucije ter pomembnejše dobavitelje orodij in opreme za potrebe avtomobilske industrije. Grozd izvaja skupno promocijo ter s tem podpira svoje člane pri vključevanju v svetovno industrijo motornih vozil. Usmerja jih v razvoj in proizvodnjo tehnološko zahtevnejših izdelkov. Z ustreznimi raziskavami in povezovanjem s strokovnimi, razvojnimi in znanstvenimi institucijami doma in v tujini pa povečuje učinkovitost poslovanja svojih članov.

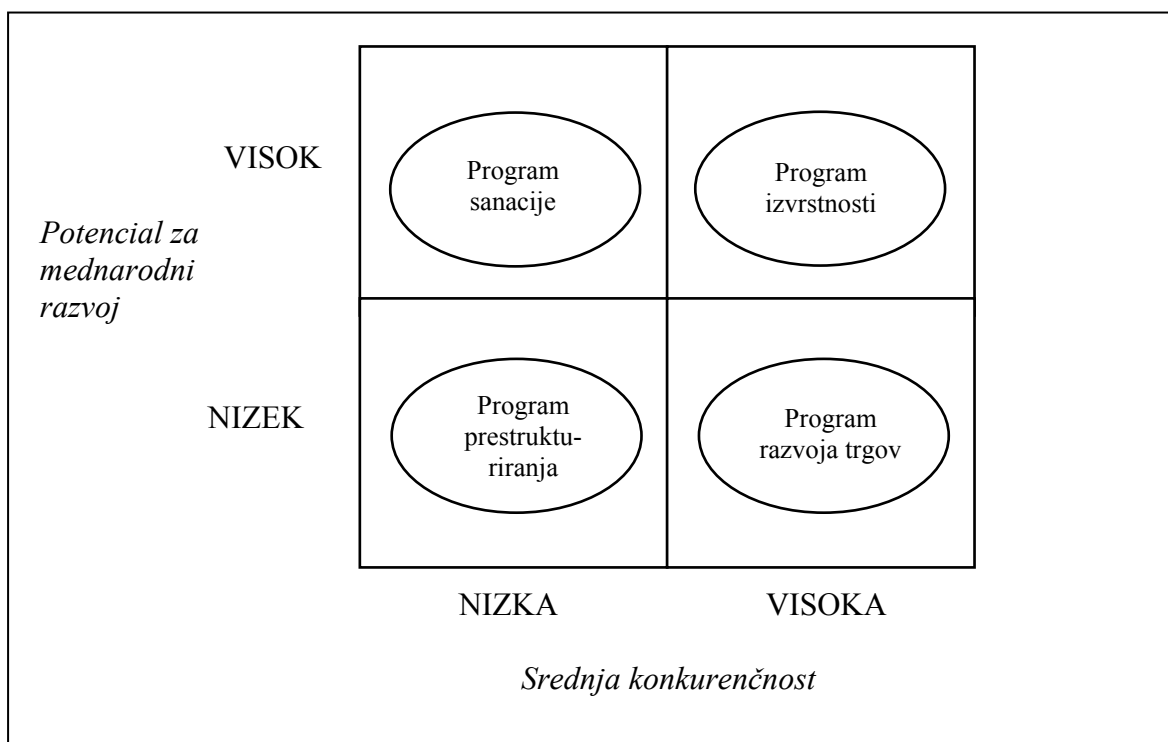
Menim, da so strateška zavezništva za slovenska podjetja zelo dobra priložnost. Z njimi pridobijo potrebna znanja in spretnosti, sodobne tehnologije, dostop do večjih trgov ter s tem možnosti za preživetje in razvoj v globalnem konkurenčnem okolju. Slovenska podjetja bodo lahko z oblikovanjem strateških zavezništev tudi v bodoče hitreje in ceneje razvijala nove proizvode, lažje pridobivala potrebne finančne vire, hitreje in z manj tveganja vstopala na nove ciljne trge ter krepila svojo konkurenčnost.

6.2 Razvojni potenciali in programi strateškega usmerjanja

Slovenska avtomobilska industrija je bila že v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja močno zastopana v evropski avtomobilski industriji, a se je takrat nahajala na neperspektivnih trgih, njena konkurenčna sposobnost pa je komaj lovila povprečje. Pretežni del njenih takratnih proizvodnih kapacitet je bil namenjen povpraševanju kragujevske Crvene zastave, Tovarne avtomobilov Sarajevo, Revoza ter ostalega jugoslovanskega trga. Od slovenske osamosvojitve

leta 1991 je prešla skozi zahtevno obdobje prestrukturiranja in sanacij, pri čemer nekatera od podjetij teh programov še niso povsem zaključila. Uspešnejša podjetja so se prestrukturirala in uspešno sanirala, številna pa so našla tudi strateškega partnerja, kot je to primer podjetja Hella Lux Slovenija iz Ljubljane, ki se je povezal z multinacionalko Hella. Za slovenska podjetja s področja avtomobilske industrije predstavljajo strateška zavezništva zelo pomembno razvojno priložnost, ki pa jo bo moč izkoristiti le ob aktivnejši vlogi podjetij samih. Omenjeno velja tudi za ostala slovenska proizvodna podjetja.

Slika 12: Programi za strateško usmerjanje slovenskih podjetij



Vir: Vizjak, 1992, str. 218

Vizjak (1992, str. 219) loči med štirimi programi strateškega usmerjanja slovenskih podjetij v odvisnosti od njihove umestitve v matriki razvojnih potencialov. *Program sanacije* je potrebno izvesti v primeru, ko so podjetja prisotna na privlačnih trgih, vendar niso konkurenčna zaradi nizke produktivnosti in likvidnostnih težav. V takšnih primerih se lotimo ukrepov za kratkoročno povečanje realizacije ob hkratnem znižanju stroškov, iskanja investicijskih sredstev za financiranje obetavnih proizvodnih programov ter reševanja kadrovske težave. V kolikor izgradnja strateških potencialov iz lastnih virov ni možna, se lotimo iskanja strateškega partnerja. Če je podjetje istočasno prisotno še na manj obetavnih trgih, se izvede *program prestrukturiranja*. Ta obsega selekcijo proizvodnega programa in izvedbo strateških ukrepov za znižanje stroškov. V kolikor lastni viri za izvedbo prestrukturiranja niso zadostni, je potrebno poiskati investitorja, ki pogostokrat nudi pomoč tudi pri vstopanju na nove trge. Konkurenčnim podjetjem, prisotnim na obetavnih trgih, je namenjen *program izvrstnosti*. Poslovne funkcije takšnih podjetij so primerljive s tistimi pri tujih konkurentih. Organiziranost podjetja in sisteme

poslovođenja je potrebno razviti do ravni, pri kateri bo lahko podjetje dejansko koristilo ključne dejavnike uspeha. *Program razvoja trgov* pa je primeren za visoko konkurenčna podjetja, katerim obstoječi trg ne omogoča zadostnih potencialov za resnejši mednarodni razvoj. Tovrstna podjetja morajo izvesti analize tujih trgov, posameznih skupin kupcev in področij rabe proizvodov. Rezultati analiz omogočajo identifikacijo obetavnih tržnih segmentov, ki jim je potrebno prilagoditi poslovne funkcije.

V globalnem tržnem okolju imajo slovenski dobavitelji sestavnih delov za dolgoročni obstoj svojih podjetij na voljo predvsem možnost kapitalskega povezovanja ali pa strateškega zavezništva z drugimi, kapitalsko močnimi odjemalci iz tujine. V primeru kapitalskega povezovanja obstaja zelo velika verjetnost izgube lastne poslovne identitete ter popolne podreditve tujemu partnerju. V primeru strateških zavezništev, temelječih predvsem na skupnih interesih ter razvojnem in drugem sodelovanju, pa lahko podjetja ohranijo svojo samostojnost in lastno identiteto. Obe možnosti dobaviteljem omogočata reševanje tehnoloških in razvojnih vprašanj, lažji dostop do tujih trgov ipd. Kapitalsko povezovanje s tujimi partnerji pa omogoča reševanje težav, povezanih s pomanjkanjem kapitala. Vendar bodo morali slovenski dobavitelji potencialnim tujim vlagateljem oz. strateškim partnerjem v zameno ponuditi nekaj zanje zanimivega. To je lahko npr. kvalificirana delovna sila, dolgoletne izkušnje in know-how s področja avtomobilske industrije, odlična geografska lega z urejeno prometno in drugo infrastrukturo ter še vedno sorazmerno konkurenčna cena dela.

7. RAZISKAVA KONCEPTA STRATEŠKIH ZAVEZNIŠTEV SLOVENSКИH DOBAVITELJEV SESTAVNIH DELOV ZA AVTOMOBILSKO INDUSTRIJO IN NJEGOVA RABA V PRAKSI

V prejšnjem poglavju sem obravnaval splošne značilnosti, razvojne potenciale in programe strateškega usmerjanja slovenskih dobaviteljev sestavnih delov za avtomobilsko industrijo. V nadaljevanju pa podajam okvir raziskave, razlago podatkov in ugotovitve raziskave koncepta strateških zavezništev slovenskih dobaviteljev sestavnih delov.

7.1 Določitev okvira raziskave

Podobno kot so se novega trženjskega koncepta pričeli že pred leti zavedati in v skladu z njim poslovati dobavitelji sestavnih delov za avtomobilsko industrijo v tujini, bodo morala tudi tovrstna slovenska podjetja osvojiti nove trženjske prijeme, v kolikor jih še niso.

7.1.1 Opredelitev problema in namena raziskave

Avtomobilska industrija je ciklična gospodarska panoga, izpostavljena precejšnjim tržnim in proizvodnim nihanjem. Globalna konkurenca je vse ostrejša, zahtevam kupcev v povezavi z vse hitrejšim tehnološkim razvojem pa je vedno težje ugoditi. Pomembnejši avtomobilski

proizvajalci skušajo racionalizirati svoje poslovanje, kar se kaže v izjemnem povečanju obsega pogodbene izdelave (outsourcinga). Vendar pa pri tem izbirajo kapitalsko in razvojno močne dobavitelje, ki so sposobni nase prevzeti večji del razvojnih in drugih stroškov. Iz tega vidika je manjšim in razvojno šibkejšim dobaviteljem, med katere sodi večina slovenskih, pridobivanje poslov z višjo dodano vrednostjo mnogokrat močno oteženo. Z vidika novega trženjskega koncepta se rešitev kaže v oblikovanju strateških zavezništev, ki za številna slovenska proizvodna podjetja predstavljajo idealno razvojno priložnost, vendar le ob dovolj aktivni vlogi njih samih. Ali se slovenski dobavitelji sestavnih delov za avtomobilsko industrijo zavedajo priložnosti, ki se jim ponujajo preko strateških zavezništev? Na to vprašanje sem skušal odgovoriti z empirično raziskavo, s katero sem ugotavljal njihovo stopnjo zaznavanja novega trženjskega koncepta. Rezultati raziskave so služili kot primarni podatki za empirično presojo pravilnosti v uvodu postavljene hipoteze.

7.1.2 Raziskovalna hipoteza

Empirična raziskava je osnovana na temeljni hipotezi mojega dela, ki pravi, da je zaznavanje novega trženjskega koncepta, temelječega na vzajemnih odnosih in trženjskih strateških zvezah, pri slovenskih dobaviteljih sestavnih delov za avtomobilsko industrijo še vedno dokaj šibko. Slovenske aplikacije novega trženjskega koncepta posledično predstavljajo zgolj določene zasnove trženjskih strateških zvez.

7.1.3 Metodološki pristop

Empirična raziskava temelji na pisni anketi, sestavljeni iz trditev, ki so vsebinsko razvrščene v tematske sklope. Trditve so jedrnate in razumljive ter kot takšne ne zahtevajo dodatnih pojasnil. Proučevanje sem zastavil izrazito kvalitativno, saj sta le dve trditvi oblikovani na način, po katerem so anketiranci vnesli tudi številčne podatke (število let sodelovanja z dolgoletnim poslovnim partnerjem ter letnici pridobitve certifikatov kakovosti serij ISO 9000 in ISO 14000). Za uporabo lestvic merjenja stališč sem se odločil zaradi lažje medsebojne primerjave odgovorov ter zaradi dejstva, da tovrstne lestvice predstavljajo eno izmed najuporabnejših orodij za analizo procesa oblikovanja stališč. Pri pripravi ankete sem bil pozoren na ustrezno oblikovanje sklopov trditev, kar predstavlja temeljni pogoj kakovosti rezultatov raziskave, dobljenih z uporabo lestvic merjenja stališč. Z ozirom na v raziskavi uporabljene metode je potrebno opozoriti tudi na dejstvo, da je strinjanje oz. nestrinjanje s postavljenimi trditvami odvisno od mnenj oz. presoje posameznega anketiranca in je kot takšno v dobršni meri subjektivno.

Po predhodnih telefonskih pogovorih z odgovornimi osebami slovenskih podjetij, ki nastopajo v vlogi dobaviteljev sestavnih delov za avtomobilsko industrijo, sem anketo in spremni dopis poslal po elektronski in klasični pošti petindvajsetim izbranim podjetjem. Izpolnjene vprašalnike sem po ponovnem telefonskem kontaktu prejel od šestnajstih podjetij.

7.1.4 Izbor vzorca

Empirično raziskavo sem opravil na vzorcu šestnajstih slovenskih podjetij, od katerih sem prejel izpolnjene ankete. Prvotni kontaktni vzorec, ki je obsegal 25 podjetij, sem izbral na osnovi članstva v gospodarskem interesnem združenju slovenskih dobaviteljev avtomobilski industriji in proizvajalcev motornih vozil z nazivom Slovenski avtomobilski grozd (ACS), dopolnil pa sem ga še z nekaterimi pomembnejšimi dobavitelji, ki niso člani tega združenja. Pri izboru enot proučevanja sem upošteval le tipične glede na opazovani pojav sprejemanja novega trženjskega koncepta. Na temelju lastne ocene sem izbral prvotni vzorec petindvajsetih podjetij, za katere sem menil, da so reprezentativna za obravnavano tematiko. Glede na zrelost avtomobilske panoge menim, da je osnovna populacija dovolj homogena.

Po seznaitvi s poslovnimi področji posameznih slovenskih podjetij sem v vzorec uvrstil tista, katerih značilnosti so:

1. spadajo med dolgoletne dobavitelje sestavnih delov za avtomobilsko industrijo,
2. vključena so v sistem dobav ravno ob pravem času (JIT),
3. v preteklosti so pridobila certifikat kakovosti serije ISO 9000,
4. nekatera od njih so tudi kapitalsko povezana s tujimi partnerji.

7.1.5 Zasnova vprašalnika

Pri podjetjih iz vzorca sem se usmeril na sledeča področja proučevanja, povezana z zaznavanjem novega trženjskega koncepta, temelječega na odnosih in trženjskih strateških zvezah:

1. zaznavanje novih medpodjetniških odnosov,
2. razvitost odnosov med poslovnimi partnerji na raziskovalno-razvojnem področju,
3. razvitost medpodjetniškega sodelovanja s poudarkom na proizvodnem področju,
4. ključni vidiki medpodjetniških odnosov na področju distribucije izdelkov in pretoka informacij.

7.2. Tolmačenje podatkov raziskave

Od prvotnega vzorca petindvajsetih podjetij sem prejel le 16 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Pri prvem telefonskem kontaktu so bili v vseh kontaktiranih podjetjih pripravljeni izpolniti vprašalnik. Po pošiljanju anket z dopisi in po ponovnem telefonskem kontaktu so se v štirih podjetjih izrazili, da v tej anketi ne želijo sodelovati, v preostalih petih podjetjih pa so kot razlog za neizpolnitev vprašalnika navedli prezasedenost z delom. K sodelovanju sem pritegnil ključne poslovodske kadre podjetij, ki so preko vprašalnikov posredovali svoja stališča.

7.2.1 Zaznavanje novih medpodjetniških odnosov

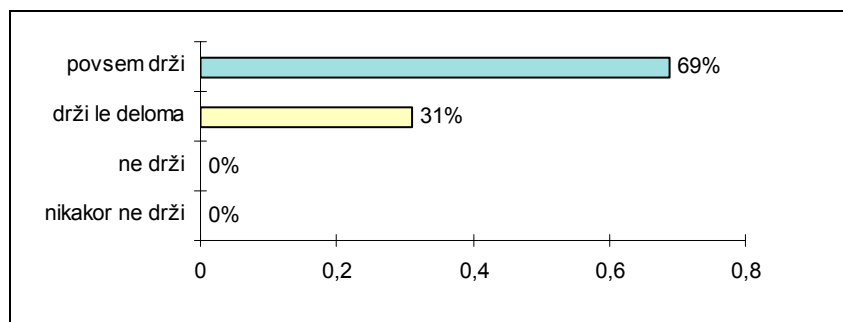
V prvi del vprašalnika sem umestil tri trditve o pomenu dolgoročnega sodelovanja, prilagajanja zahtevam poslovnega partnerja ter zaupanja v medpodjetniških odnosih. Prejeti odgovori so bili sledeči:

Tabela 5: Strinjanje s trditvami o novih medpodjetniških odnosih

Trditev št.	(1): nikakor ne drži	(2): ne drži	(3): drži le deloma	(4): povsem drži	Povprečna ocena
1	0 %	0 %	31 %	69 %	3,69
2	0 %	0 %	19 %	81 %	3,81
3	0 %	0 %	12,5 %	87,5 %	3,88
Skupno povprečje	0 %	0 %	20,8 %	79,2 %	3,79

Vir: Lastna raziskava, 2004

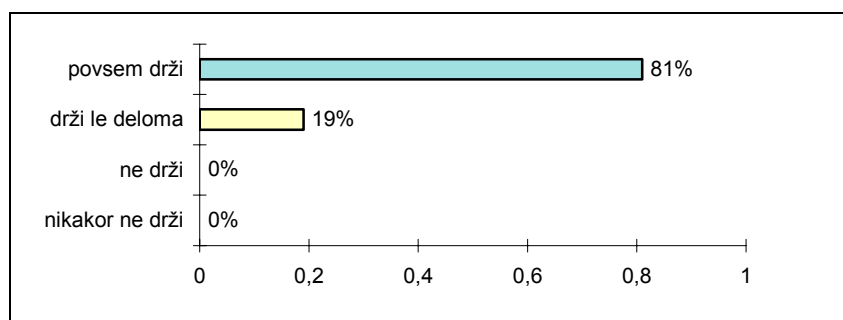
Slika 13: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka I.1.



Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka I.1. (»V preteklem obdobju sodelovanja z našimi poslovnimi partnerji smo vzpostavili dolgoročne, tesne in zaupanja vredne odnose, temelječe na medsebojni komunikaciji.«) povsem drži, je menilo 69 odstotkov anketiranih podjetij, da drži le deloma, pa 31 odstotkov. Pri tem znaša povprečna ocena 3,69. Na osnovi rezultatov menim, da so medpodjetniški odnosi na sorazmerno visokem nivoju, vendar je možno obstoječe stanje še precej izboljšati. Nekatera podjetja imajo še vedno težave pri vzpostavljanju komunikacij in tvorbi zaupanja, kar pa ni vzpodbudno, saj je nova trženjska filozofija osnovana ravno na zaupanju.

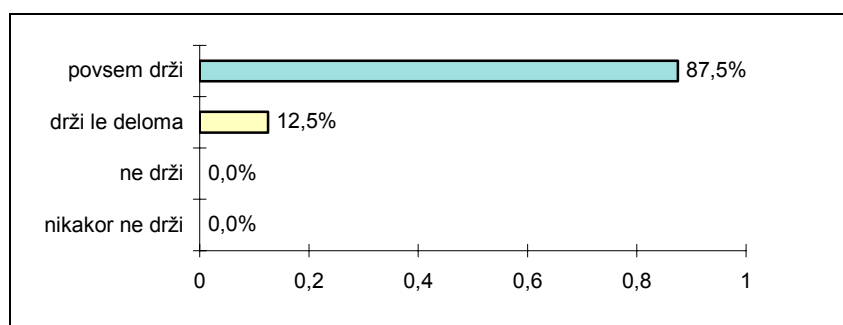
Slika 14: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka I.2.



Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka I.2. (»Z izbranimi poslovnimi partnerji, ki so za nas velikega pomena, smo povezani še posebej tesno. Posvečamo jim posebno pozornost in dodatno poglobljamo poslovne odnose z njimi.«) povsem drži, je menilo kar 81 odstotkov anketiranih podjetij, da drži le deloma, pa 19 odstotkov. Pri tem je povprečna ocena zelo visoka in znaša 3,81. Menim, da medpodjetniški odnosi kot močno povezovalno sredstvo, podkrepljeni s posebnimi pozornostmi, delujejo zlasti v poslovnih odnosih z najpomembnejšimi poslovnimi partnerji, s katerimi ustvarijo večino prihodka. Slovenska podjetja dodatno pozornost namenjajo predvsem ključnim partnerjem, medtem ko so do manj pomembnih kupcev manj pozorna. Do določene mere je to razumljivo, vendar pa bi bilo smiselno okrepiti pozornost tudi do drugih partnerjev, saj bi bilo moč tudi na ta način povečati njihovo zaupanje v nas, s čimer bi se lahko poslovno sodelovanje okrepilo in dvignilo na višji nivo.

Slika 15: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka I.3.



Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka I.3. (»Pričakovanja poslovnih partnerjev izpolnjujemo s prilagajanjem in optimiranjem tehnoloških postopkov, s skrbnim razvojem novih proizvodov ob upoštevanju njihovih zahtev in priporočil ter s hitrim in učinkovitim tržnim odzivanjem. S tem izkazujemo naš interes po dolgoročnem, zaupanja vrednem poslovnem sodelovanju in našo pripadnost poslovnim partnerjem.«) povsem drži, je menilo kar 87,5 odstotkov anketiranih podjetij, da drži le deloma, pa 12,5 odstotkov. Pri tem je povprečna ocena zelo visoka in znaša 3,88. Velika enotnost mnenj anketiranih podjetij kaže na to, da si slovenski dobavitelji sestavnih delov močno prizadevajo zadovoljiti potrebe in pričakovanja poslovnih partnerjev. Anketirana

podjetja kljub sorazmerno skromnim virom zaenkrat še uspevajo izvajati pričakovane razvojne aktivnosti in se hitro prilagajati spremenjenim tržnim zahtevam.

7.2.2. Razvitost odnosov med poslovnimi partnerji na raziskovalno-razvojnem področju

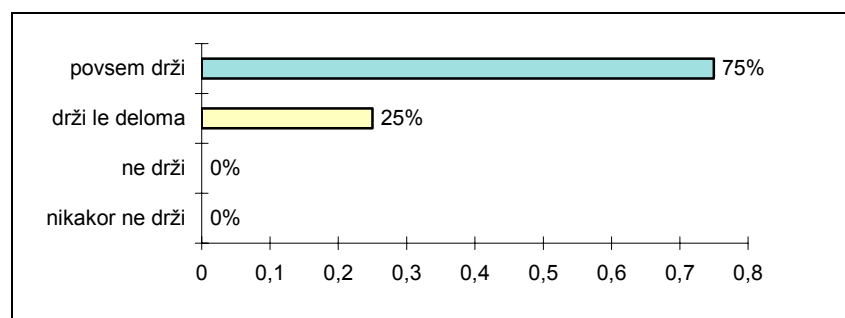
V nadaljevanju vprašalnika sem navedel pet trditev o raziskavah in razvoju, kakovosti ter o pomenu razvojnega partnerstva. Prejeti odgovori so bili sledeči:

Tabela 6: Strinjanje s trditvami o razvitost odnosov med poslovnimi partnerji na raziskovalno-razvojnem področju

Trditev št.	(1): nikakor ne drži	(2): ne drži	(3): drži le deloma	(4): povsem drži	Povprečna ocena
1	0 %	0 %	25 %	75 %	3,75
2	0 %	0 %	44 %	56 %	3,56
3	0 %	0 %	50 %	50 %	3,50
4	0 %	12,5 %	75 %	12,5 %	3,00
5	0 %	0 %	37,5 %	62,5 %	3,625
Skupno povprečje	0 %	2,5 %	46,3 %	51,2 %	3,49

Vir: Lastna raziskava, 2004

Slika 16: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka II.1.



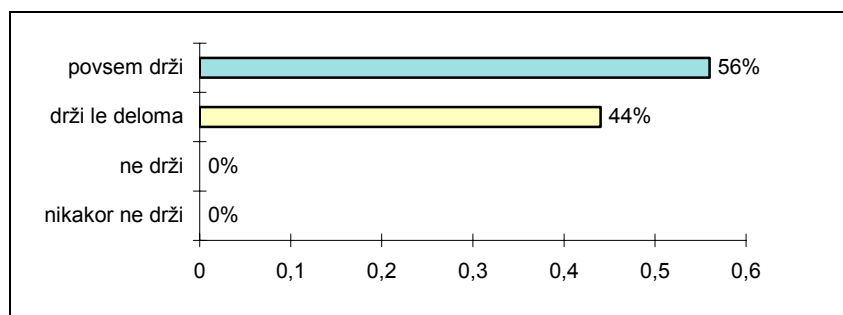
Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka II.1. (»Tržno konkurenčnost in poslovni uspeh si zagotavljamo s povečevanjem kakovosti in funkcionalnosti izdelkov ter s stalnim razvojem novih, tržno zanimivih izdelkov. Pri tem nam je bil v veliko pomoč naš dolgoletni poslovni partner, prisoten na razvitih trgih, s katerim sodelujemo že _____ let.«) povsem drži, je menilo 75 odstotkov anketiranih podjetij, da drži le deloma, pa 25 odstotkov. Pri tem je povprečna ocena visoka (3,75) in kaže na dejstvo, da se večina anketiranih podjetij dobro zaveda pomena raziskav, razvoja in inovacij, na kar je zagotovo vplivalo dolgoletno sodelovanje s poslovnimi partnerji iz razvitih trgov. Med podjetji, ki so menila, da trditev drži le deloma, najdemo takšna, ki so razvojno šibkejša ali pa lastnega razvoja sploh nimajo. Sem spadajo tudi manj razvojno naravnana, delovno intenzivna podjetja, pri katerih so za pridobivanje poslov najpomembnejši

dejavniki cena dela, izpolnjevanje zahtev po kakovosti ter zagotavljanje dobav po sistemu ravno ob pravem času.

V okviru trditve številka II.1. so anketirana podjetja vpisala tudi število let sodelovanja s ključnim poslovnim partnerjem iz razvitega trga. Povprečno obdobje dosedanjega trajanja dolgoročnega poslovnega sodelovanja znaša 14,3 let in sega od šest do 28 let.

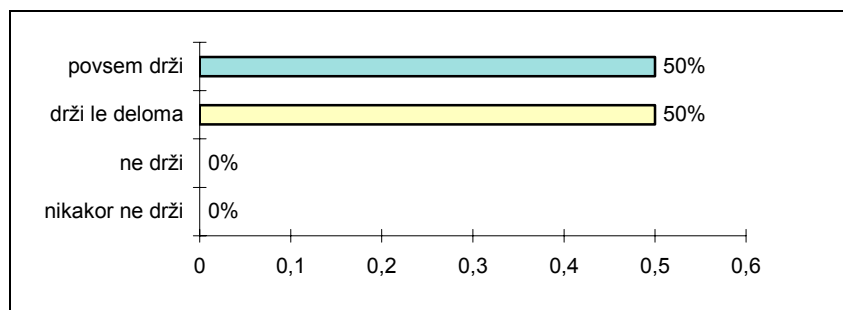
Slika 17: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka II.2.



Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka II.2. (»Z zagotavljanjem kakovosti začnemo že v razvojni fazi izdelka. Medfazne kontrole kakovosti predstavljajo poseben vidik sodelovanja z našimi poslovnimi partnerji pri razvoju novih izdelkov.«) povsem drži, je menilo 56 odstotkov anketiranih podjetij, da drži le deloma, pa 44 odstotkov. Pri tem znaša povprečna ocena 3,56. Za podjetja, ki so menila, da trditev drži le deloma, je značilno, da niso razvojni dobavitelj tujega poslovnega partnerja, temveč so poddobavitelj oz. dobavitelj drugega reda. Glede na velikost precejšnjega dela slovenskih dobaviteljev in glede na njihovo precejšnjo omejenost z viri namreč ni moč pričakovati, da bodo kar vsi slovenski dobavitelji sestavnih delov za avtomobilsko industrijo sposobni prevzemati izjemno zahtevne vloge ključnih razvojnih dobaviteljev.

Slika 18: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka II.3.

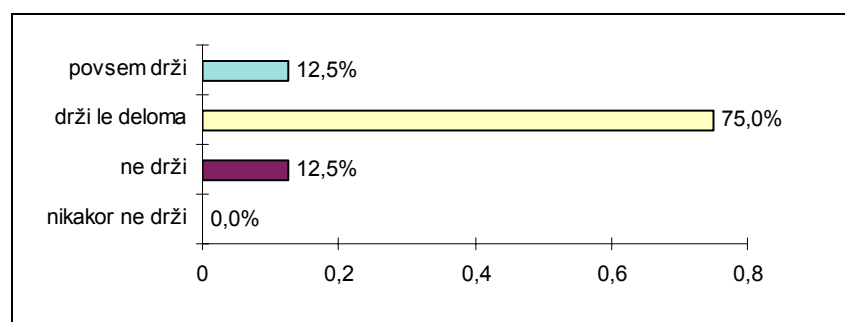


Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka II.3. (»Razvojno partnerstvo nam prinaša številne konkurenčne prednosti, od katerih so najpomembnejše inovativni, kakovostni in cenovno konkurenčni proizvodi, krajši razvojni in proizvodni cikli, ekonomsko in ekološko ustrežnejše proizvodne tehnologije ipd.«)

povsem drži, je menila polovica, da drži le deloma, pa je menila druga polovica anketiranih podjetij. Pri tem znaša povprečna ocena 3,5. Podjetja, ki so menila, da trditev drži le deloma, delim v dve skupini. Za prvo, večjo skupino podjetij je značilno, da so na svojem področju poslovanja zelo razvita, razvojno močna in visoko konkurenčna. Kot takšna ne pričakujejo, da bi z razvojnim sodelovanjem pomembneje pridobila. Pričakujejo kvečjemu to, da bi z njihovim razvojnim sodelovanjem pridobil predvsem njihov partner. Drugo, manjšo skupino podjetij pa predstavljajo delovno intenzivna podjetja, pri katerih je njihova razvojna moč obrobne pomena pri sklepanju poslov.

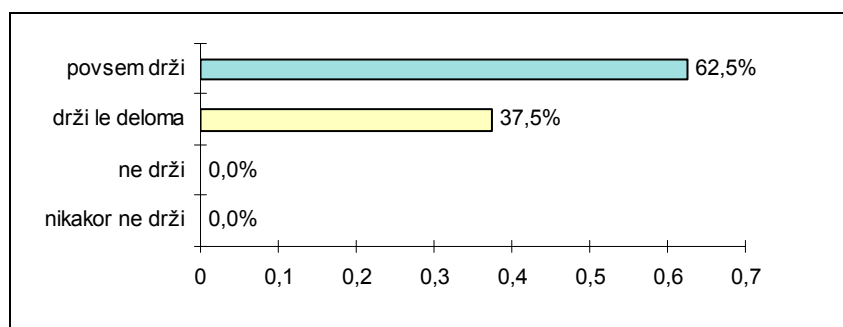
Slika 19: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka II.4.



Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka II.4. (»Razvojni dobavitelji sestavnih delov zaradi precejšnjih omejitev pri virih težko spremljamo tržne grožnje in priložnosti, medtem ko imajo avtomobilski proizvajalci vzpostavljene sisteme zgodnjega odkrivanja le-teh. Zato nas naši ključni odjemalci pravočasno opozarjajo na nove tržne grožnje in priložnosti.«) povsem drži, je menilo le 12,5 odstotkov, da drži le deloma, je menilo 75 odstotkov, da ne drži, pa je menilo 12,5 odstotkov anketiranih podjetij. Pri tem znaša povprečna ocena 3,0. Menim, da se večina slovenskih dobaviteljev sestavnih delov ne zanaša zgolj na opozorila svojih odjemalcev glede novih tržnih groženj in priložnosti, temveč da skuša večina tudi sama pravočasno prepoznati pomembne tržne spremembe. S tem nekoliko zmanjšujejo odvisnost od svojih poslovnih partnerjev. Po drugi strani pa lahko na temelju lastnih spremljav in opazovanj trgov opozorijo svoje odjemalce na tržne spremembe, ki so jih ti morda spregledali.

Slika 20: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka II.5.



Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka II.5. («V našem podjetju so ustrezna terminska uvrstitev, trajanje in združeni raziskovalno razvojni naporji izjemnega pomena za razvojno fazo izdelka. Zato se kot dobavitelj sestavnih delov za avtomobilsko industrijo v razvoj novih ali posodobljenih avtomobilskih modelov vključujemo že zelo zgodaj.») povsem drži, je menilo 62,5 odstotkov anketiranih podjetij, da drži le deloma, pa 37,5 odstotkov. Pri tem znaša povprečna ocena 3,625. Za podjetja, ki so menila, da trditev drži le deloma, je značilno, da niso razvojni dobavitelji tujih poslovnih partnerjev, temveč so poddobavitelj oz. dobavitelj drugega reda. Kot takšna se ne vključujejo v razvojne faze izdelkov, temveč sklepajo posle o proizvodnji že v celoti razvitih izdelkov.

7.2.3. Razvitost medpodjetniškega sodelovanja s poudarkom na proizvodnem področju

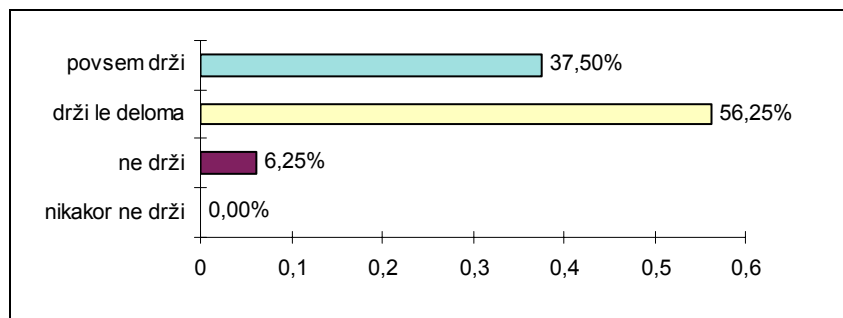
V tretjem delu vprašalnika sem navedel pet trditev o medpodjetniškem sodelovanju na proizvodnem področju, ki vključujejo teme, kot so certifikati kakovosti, prenos znanj in pomoč pri odpravljanju morebitnih pomanjkljivosti. Prejeti odgovori so bili sledeči:

Tabela 7: Strinjanje s trditvami o razvitost odnosov med poslovnimi partnerji na proizvodnem področju

Trditev št.	(1): nikakor ne drži	(2): ne drži	(3): drži le deloma	(4): povsem drži	Povprečna ocena
1	0 %	6,25 %	56,25 %	37,5 %	3,31
2	0 %	31,25 %	62,5 %	6,25 %	2,75
3	0 %	6 %	25 %	69 %	3,625
4	0 %	6 %	44 %	50 %	3,44
5	0 %	0 %	62,5 %	37,5 %	3,38
Skupno povprečje	0 %	9,9 %	50,05 %	40,05 %	3,30

Vir: Lastna raziskava, 2004

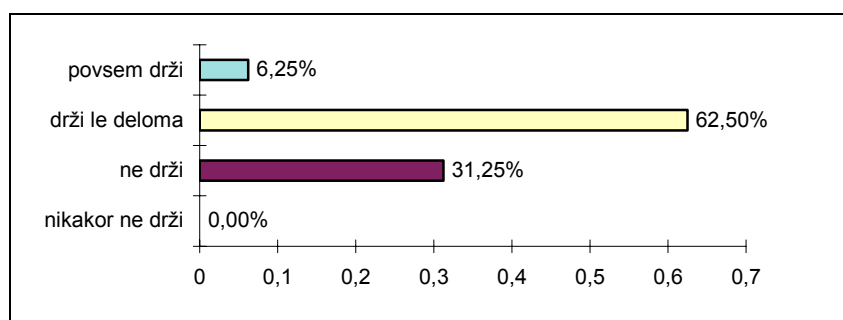
Slika 21: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka III.1.



Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka III.1. (»S sodelovanjem z drugimi podjetji smo začeli na enem proizvodnem programu. Na osnovi skupnega dela smo postajali bogatejši za specifična znanja in izkušnje, kar nas je vodilo v poglobljeno sodelovanje. Tovrstno sodelovanje smo prenesli tudi na naše preostale proizvodne programe.«) povsem drži, je menilo 37,5 odstotkov, da drži le deloma, je menilo 56,25 odstotkov, da ne drži, pa je menilo 6,25 odstotkov anketiranih podjetij. Pri tem znaša povprečna ocena 3,31. Menim, da je precejšnji del slovenskih dobaviteljev sestavnih delov dokaj zadržan pri sklepanju poslov z novimi odjemalci. Anketirana podjetja sicer poznajo, a premalo izkoriščajo možnosti sklepanja strateških zavezništov. Ena od možnosti takšnega načina povezovanja je ta, da si dobavitelj najprej poišče poslovnega partnerja za en proizvodni program. Na osnovi te povezave dobavitelj pridobiva znanje in izkušnje, ki lahko predstavljajo osnovo za razširitev sodelovanja z obstoječim in drugimi poslovnimi partnerji. Postopna širitev sodelovanja (na druge proizvodne programe) z istim odjemalcem ter vključevanje drugih odjemalcev zmanjšujejo poslovno tveganje in preprečujejo preveliko odvisnost od enega samega poslovnega partnerja in enega samega proizvodnega programa.

Slika 22: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka III.2.

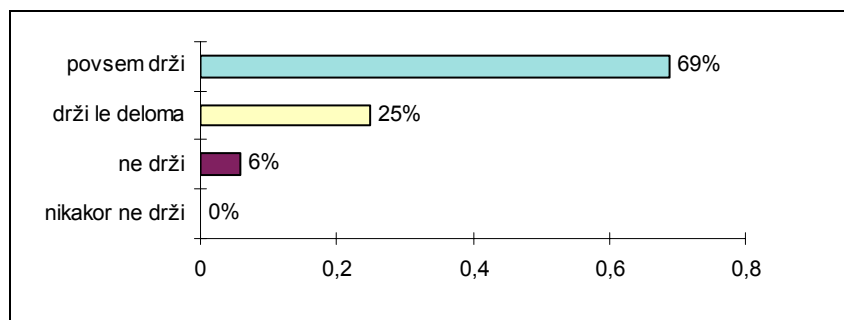


Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka III.2. (»Poslovni partnerji nam nudijo strokovno pomoč in podporo pri proizvodnji njim namenjenih izdelkov. To izvajajo s prenosom znanj, tehnologij, informacij ter z usposabljanjem strokovnjakov našega podjetja.«) povsem drži, je menilo le 6,25 odstotkov, da drži le deloma, je menilo 62,5 odstotkov, da ne drži, pa je menilo 31,25 odstotkov anketiranih podjetij. Strokovna pomoč in podpora poslovnih partnerjev anketiranim podjetjem je še vedno

precej skromna, saj je le eno samo podjetje menilo, da trditev številka III.2. povsem drži. Gre za podjetje, ki je kapitalsko povezano s tujim partnerjem in ki je od njega prejelo proizvodno tehnologijo, vključujoč celotni know-how in stalno podporo. Podjetja, ki so menila, da trditev drži le deloma, delim v dve skupini. Prvo skupino predstavljajo delovno intenzivna podjetja, v katerih prevladuje ročno delo. Drugo skupino pa predstavljajo uveljavljena podjetja z dolgoletno tradicijo in lastnimi tehnologijami, ki so sicer še konkurenčna, vendar si zaradi pomanjkanja virov ne morejo zagotoviti najnovejših tehnologij. V tej skupini podjetij so kapitalske povezave s tujimi partnerji še precej redke kljub dejstvu, da bi bilo s tem moč mnogokrat olajšati dostop do najnovejših tehnologij in informacij. Anketirana podjetja, ki pa so menila, da trditev ne drži, imajo dolgoletno tradicijo, poleg tega pa dovolj dobro obvladujejo obstoječe tehnologije brez pomoči tujih poslovnih partnerjev. Povprečna ocena znaša le 2,75 in je najnižja v vsej raziskavi. Na osnovi tega sklepam, da so anketirana podjetja zaenkrat deležna še zelo skromnih prenosov znanj, tehnologij in informacij ter usposabljanja strokovnjakov s strani svojih poslovnih partnerjev. Na tem področju je torej še obilo neizkoriščenih možnosti, kar pa je moč udejanjiti ravno s strateškimi zavezništv.

Slika 23: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka III.3.



Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka III.3. (»Pridobitev certifikatov kakovosti serije ISO 9000 in serije ISO 14000 je v naši gospodarski panogi odločilnega pomena in predstavlja nekakšen pogoj pri vzpostavitvi uspešnega poslovnega sodelovanja s partnerskimi podjetji razvitih gospodarstev. Certificate kakovosti serije ISO 9000 smo v našem podjetju pridobili leta _____, serije ISO 14000 pa leta _____.«) povsem drži, je menilo 69 odstotkov, da drži le deloma, je menilo 25 odstotkov, da ne drži, pa je menilo 6 odstotkov anketiranih podjetij. Pri tem znaša povprečna ocena 3,625. Anketirana podjetja se dobro zavedajo pomena pridobitve mednarodnih certifikatov kakovosti. Ti certifikati jim namreč odpirajo vrata na zahtevnih tujih trgih. Tržni nastop v tujini pa je za anketirana podjetja nujen, saj je slovenski trg zanje premajhen.

V okviru trditve številka III.3. so anketirana podjetja vpisala tudi letnici pridobitve certifikatov kakovosti serije ISO 9000 in serije ISO 14000. Dve podjetji sta namesto letnice pridobitve certifikata serije ISO 14000 vpisali letnico pridobitve certifikata ISO/TS 16949, za pridobitev katerega so postavljene še strožje zahteve kot pri prej omenjenih serijah. Vsa anketirana podjetja so pridobila certifikat kakovosti serije ISO 9000, medtem ko certifikata kakovosti

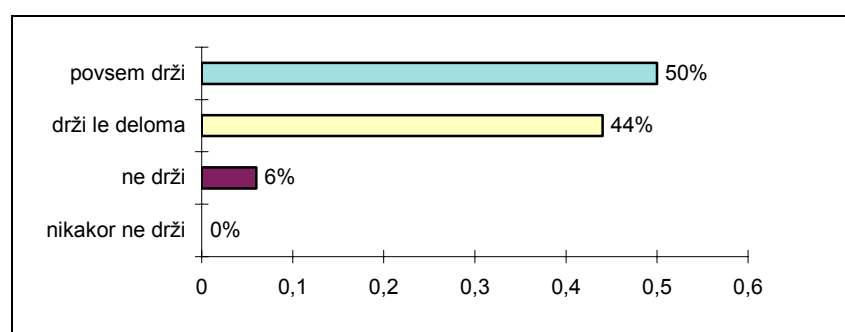
serije ISO 14000 nima pet podjetij. Kot sem že omenil, pa sta dve podjetji pridobili certifikat kakovosti ISO/TS 16949.

Tabela 8: Število anketiranih podjetij s pridobljenim certifikatom kakovosti po letih pridobitve

	leto pridobitve certifikata kakovosti														
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ISO 9000	1	0	0	0	1	2	1	1	2	6	0	0	1	0	1
ISO 14000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	5	1	0	1
ISO/TS 16949	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

Vir: Lastna raziskava, 2004

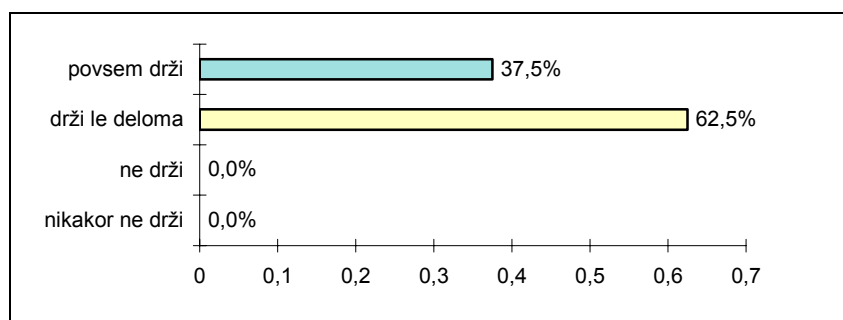
Slika 24: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka III.4.



Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka III.4. (»Poslovni partnerji izvajajo redno kontrolo kakovosti naših izdelkov ter ustreznosti naših tehnoloških postopkov. Omenjeno izvajajo v skladu s svojimi internimi merili, ki so pogostokrat strožja od ISO standardov.«) povsem drži, je menilo 50 odstotkov, da drži le deloma, je menilo 44 odstotkov, da ne drži, pa je menilo 6 odstotkov anketiranih podjetij. Pri tem znaša povprečna ocena 3,44. Poslovni partnerji izvajajo občasne kontrole kakovosti izdelkov in tehnoloških postopkov v skoraj vseh anketiranih podjetjih, pri čemer so kontrole pri polovici vseh podjetij redne in ne zgolj občasne. Z ocenjevanjem sposobnosti dobaviteljev za zagotavljanje kakovosti se poslovni partnerji v vlogi odjemalcev zavarujejo pred neustreznimi dobavami, saj večinoma nimajo vzpostavljenih lastnih vhodnih kontrol.

Slika 25: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka III.5.



Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka III.5. (»V kolikor so ugotovljene kakovostne ali druge pomanjkljivosti, nam poslovni partnerji pomagajo pri odpravi le-teh. V vsakem primeru je cilj nas in naših poslovnih partnerjev usklajenost celotnega poslovnega procesa s standardi in drugimi zahtevami.«) povsem drži, je menilo 37,5 odstotkov, da drži le deloma, pa je menilo 62,5 odstotkov anketiranih podjetij. Pri tem znaša povprečna ocena 3,38. Anketirana podjetja ne prejmejo pomoči od svojih poslovnih partnerjev pri odpravi napak in pomanjkljivosti v obsegu, ki ga pričakujejo in potrebujejo. Večkrat se namreč zgodi, da so anketirana podjetja pri reševanju težav, povezanih s proizvodnjo, v precejšnji meri prepuščena sama sebi. Podobno oz. še večjo zadržanost odjemalcev pri nudenju pomoči anketiranim podjetjem sem zasledil že pri mnenjih, povezanih s trditvijo številka III.2., ki se nanaša na nudenje strokovne moči in podpore preko prenosa znanj, tehnologij in informacij.

7.2.4 Razvitost medpodjetniških odnosov na področju distribucije izdelkov in pretoka informacij

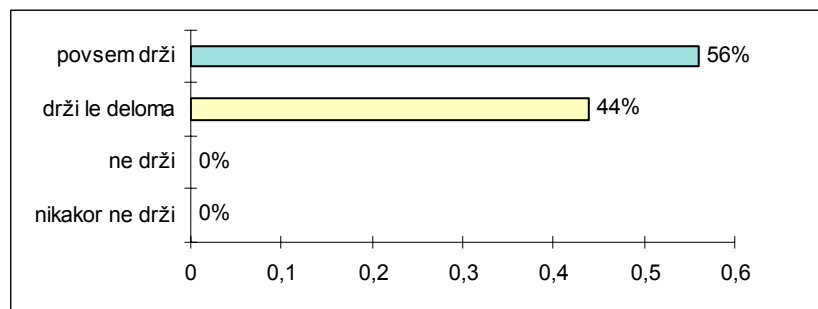
V zadnjem delu vprašalnika sem navedel pet trditev o medpodjetniških odnosih na področju distribucije izdelkov in pretoka informacij. Prejeti odgovori so bili sledeči:

Tabela 9: Strinjanje s trditvami o razvitosti medpodjetniških odnosov na področju distribucije izdelkov in pretoka informacij

Trditev št.	(1): nikakor ne drži	(2): ne drži	(3): drži le deloma	(4): povsem drži	Povprečna ocena
1	0 %	0 %	44 %	56 %	3,56
2	6 %	19 %	56 %	19 %	2,875
3	0 %	0 %	12,5 %	87,5 %	3,875
4	0 %	0 %	37,5 %	62,5 %	3,625
5	0 %	0 %	31 %	69 %	3,69
Skupno povprečje	1,2 %	3,8 %	36,2 %	58,8 %	3,525

Vir: Lastna raziskava, 2004

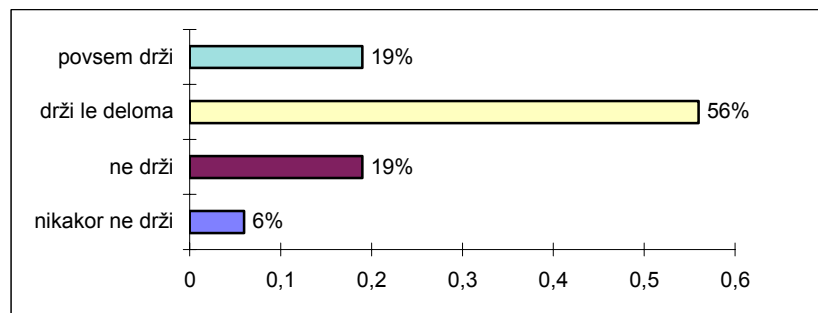
Slika 26: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka IV.1.



Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka IV.1. (»Odjemalcem zagotavljamo dobave naših proizvodov po sistemu ravno ob pravem času (JIT). Menimo, da smo zanje tudi s tega vidika odgovoren in zaupanja vreden poslovni partner.«) povsem drži, je menilo 56 odstotkov, da drži le deloma, pa je menilo 44 odstotkov anketiranih podjetij. Večina anketiranih podjetij, ki so o trditvi menila, da povsem drži, dobavlja svoje izdelke avtomobilskim proizvajalcem neposredno po sistemu ravno ob pravem času (JIT). Večina anketiranih podjetij, ki pa so o trditvi menila, da drži le deloma, svoje izdelke dobavlja dobaviteljem prvega reda, ki jih vgrajujejo v module in sklope, te pa nato neposredno dobavljajo avtomobilskim proizvajalcem. Povprečna ocena je sorazmerno visoka in znaša 3,56, kljub temu pa menim, da ima precejšni delež anketiranih podjetij še vedno vsaj občasne težave pri dobavah po sistemu ravno ob pravem času (JIT).

Slika 27: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka IV.2.

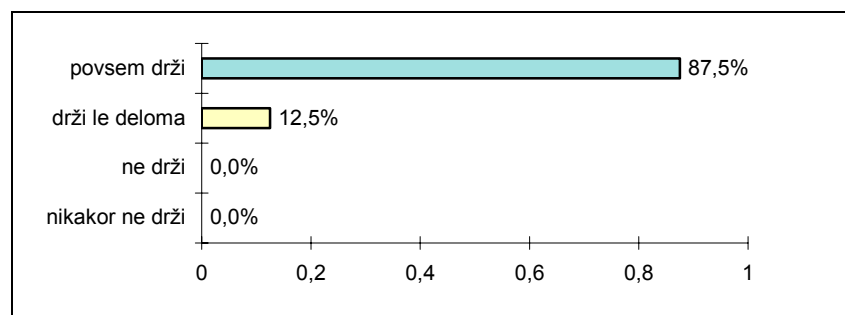


Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka IV.2. (»Zahteva naših odjemalcev po vzpostavitvi in vzdrževanju sistema dobav ravno ob pravem času (JIT) je bila ključna pri vpeljavi tesnejših medpodjetniških povezav.«) povsem drži, je menilo le 19 odstotkov, da drži le deloma, je menilo 56 odstotkov, da ne drži, je menilo 19 odstotkov anketiranih podjetij, da nikakor ne drži, pa je menilo eno podjetje. Pri tem znaša povprečna ocena 2,875 in je druga najnižja v tej raziskavi. Na osnovi mnenj anketiranih podjetij sklepam, da se ta premalo zavedajo pomena dobav po sistemu ravno ob pravem času (JIT) kljub dejstvu, da se jih večina vsakodnevno ubada s to logistično problematiko. Nestrinjanje oz. delno strinjanje s trditvijo je razumljivo pri podjetjih, ki so v vlogi dobaviteljev drugega reda, katerih dobavni roki so vsaj nekoliko ohlapnejši od dobavnih

rokov dobaviteljev prvega reda. Svoje mnenje o preskromnem zavedanju pomena dobav po sistemu ravno ob pravem času (JIT), zabeleženem pri anketiranih podjetjih, utemeljujem z dejstvom, da so morali dobavitelji s svojimi odjemalci predhodno oblikovati tesne povezave, saj bi brez njih tovrstna logistika v praksi ne bila možna.

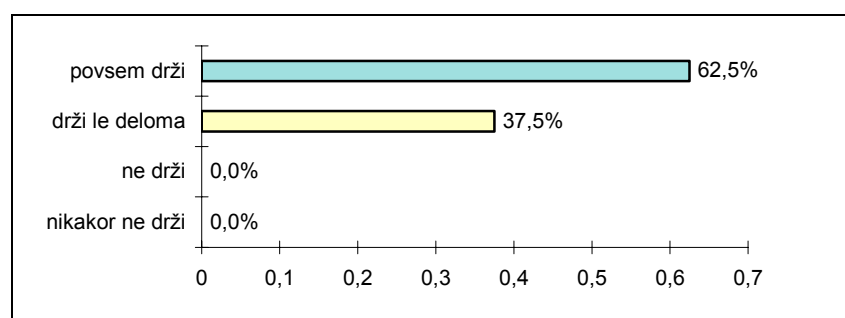
Slika 28: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka IV.3.



Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka IV.3. (»Potrjevanje našega izpolnjevanja standardov kakovosti in drugih zahtev s strani naših odjemalcev vodi v sklep, da nas upoštevajo kot odgovornega, zaupanja vrednega dobavitelja. Omenjeno v vseh pogledih utrjuje naše poslovne vezi in nam zagotavlja uspešno, dolgoročno sodelovanje.«) povsem drži, je menilo 87,5 odstotkov anketiranih podjetij, da drži le deloma, pa sta menili le dve podjetji. Povprečna ocena je zelo visoka in znaša 3,875, kar kaže na to, da so anketirana podjetja seznanjena z možnostmi, ki se ponujajo preko trženjskih strateških zavezništev. Poleg seznanjanja je večina podjetij že pričela s prilagajanjem novi filozofiji trženja, nekatera med njimi pa so omenjeno že osvojila. Glede na vse hitrejša spremembe poslovnega okolja anketiranih podjetij je potrebno pospešiti njihovo prilagajanje novi trženjski filozofiji.

Slika 29: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka IV.4.

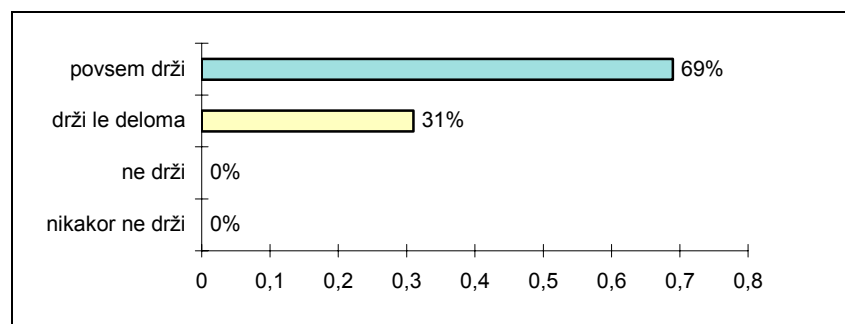


Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka IV.4. (»Kakovost naših odnosov z odjemalci je poleg kakovosti naših izdelkov tista, ki ima odločilen vpliv na zaznavanje celovite kakovosti v očeh odjemalcev. Za preseganje kratkoročnih težav, med katere uvrščamo tudi reklamacije, je tesen poslovni odnos temeljnega pomena. Z ustreznim odnosom pri reševanju nastalih težav lahko namreč zadovoljimo naše odjemalce.«) povsem drži, je menilo 62,5 odstotkov, da drži le deloma, pa je

menilo 37,5 odstotka anketiranih podjetij. Povprečna ocena znaša 3,625 in kaže na to, da anketirana podjetja visoko cenijo tesne in dobre poslovne odnose. Njihov pomen je toliko večji, ko se pojavijo kratkoročne težave, kot so npr. reklamacije ipd. Dobri poslovni odnosi pa niso dobrodošli le na operativni ravni, temveč se pogostokrat izkažejo za ključne pri reševanju dolgoročnih težav, ki so za anketirana podjetja strateškega pomena.

Slika 30: Prikaz mnenj anketiranih podjetij o anketni trditvi številka IV.5.



Vir: Lastna raziskava, 2004

Da trditev številka IV.5. (»Tesnejši stiki z našimi odjemalci oz. strateška zavezništva z njimi imajo za posledico večjo dostopnost do tehničnih, tehnoloških, tržnih in drugih informacij. Na temelju teh informacij je moč lažje in učinkoviteje načrtovati razvoj podjetja. Sodelovanje z odjemalci zato bistveno povečuje možnosti za boljše poslovanje našega podjetja.«) povsem drži, je menilo 69 odstotkov, da drži le deloma, pa je menilo 31 odstotka anketiranih podjetij. Povprečna ocena je razmeroma visoka in znaša 3,69, kar pomeni, da se anketirana podjetja zavedajo pomena tesnejših poslovnih stikov z odjemalci z vidika večje dostopnosti pomembnih informacij. Vendar pa podjetja, ki so menila, da trditev drži le deloma, mnogokrat ne koristijo danih informacijskih virov v dolgoročne oz. strateške namene, temveč se jih poslužujejo predvsem z namenom premagovanja operativnih ovir in težav.

7.3 Ugotovitve raziskave z vidika osnovne raziskovalne hipoteze

Na temelju osnovne raziskovalne hipoteze sem domneval, da je pri slovenskih dobaviteljih sestavnih delov za avtomobilsko industrijo zaznavanje novega trženjskega koncepta, temelječega na vzajemnih odnosih in trženjskih strateških zvezah, še vedno dokaj šibko. Domneval sem, da v slovenski miselnosti na področju trženja še vedno prevladujejo vzorci tradicionalnega koncepta trženjskega spleta.

Le dve povprečni oceni sta bili nižji, vse ostale pa so bile višje ali kvečjemu enake vrednosti tri, kar ne govori v prid postavljeni raziskovalni hipotezi. Na tem mestu je potrebno ponovno poudariti, da je bilo proučevanje zastavljeno izrazito kvalitativno, dobljeni in uporabljeni podatki pa so bili odvisni od mnenja posameznega anketiranca. Predvsem zaradi slednjega dopuščam možnost, da so podatki precej subjektivne narave in kot takšni ne odsevajo povsem realne slike na področju medpodjetniških odnosov anketiranih podjetij.

Vendar pa namen empirične raziskave ni bila presoja objektivnosti z anketo pridobljenih podatkov. Z analizo mnenj sem ugotavljal, ali in v kolikšni meri se anketirana podjetja zavedajo novega trženjskega koncepta. Ugotavljal sem tudi, ali se tega koncepta v praksi tudi poslužujejo. S pomočjo empirične raziskave sem izluščil sklepe in ugotovitve, ki potrjujejo postavljeno raziskovalno hipotezo:

1. Kar nekaj anketiranih podjetij ima še vedno težave pri vzpostavljanju medsebojnega zaupanja s poslovnimi partnerji, ki predstavlja temelj novega koncepta trženja. S prilagajanjem in upoštevanjem zahtev ter priporočil njihovih odjemalcev kažejo anketirana podjetja željo po dolgoročnem poslovnem sodelovanju, vendar se vse prepogosto odločajo na osnovi kratkoročnih interesov. Pomanjkanje medsebojnega zaupanja ima za posledico tudi to, da podjetja v povezavah s tujimi odjemalci pogostokrat ne vidijo dolgoročnih strateških priložnosti.
2. Številna anketirana podjetja prepoznavajo v sklepanju strateških zavezništev s svojimi odjemalci grožnjo za lastni obstoj, kar pa ni utemeljeno. Tuji poslovni partnerji na njihovo zadržanost odgovarjajo s skromnim prenosom novih tehnologij, znanj, spretnosti in pomembnih informacij. Po drugi strani pa se anketirana podjetja dobro zavedajo pomena pridobitve mednarodnih certifikatov kakovosti, ki jim omogočajo enakovreden nastop na tujih trgih.
3. Anketirana podjetja jemljejo zagotavljanje kakovosti izdelkov in poslovanja zelo resno in odgovorno, pri tem pa se opirajo na sodelovanje s svojimi odjemalci. Ti pri njih izvajajo vsaj občasne kontrole kakovosti, kar kaže na precej dobro sodelovanje med poslovnimi partnerji na tem področju. Omenjeno je v precejšnji meri neskladno z raziskovalno tezo. Kljub vsemu pa še vedno obstajajo primeri, ko so anketirana podjetja pri zagotavljanju zahtevane kakovosti v pretežni meri prepuščena sama sebi.
4. V raziskavo vključena podjetja so tudi preko poslovnih povezav spoznala pomen razvojnih prizadevanj in inovacij, kar ni v skladu s tezo, vendar pa sta pritok potrebnih informacij ter prenos najnovejših tehnologij od odjemalcev v anketirana podjetja še vedno precej skromna.
5. Anketirana podjetja se zavedajo pomena zgodnjega vključevanja v razvojne faze izdelkov, vendar tega ne počno pogosto zaradi dejstva, ker niso razvojni dobavitelji. Številna se z novim izdelkom spoznajo šele po tem, ko je ta že razvit in ko je potrebno zanj vzpostaviti proizvodni proces.
6. Pomen strateških zavezništev je pri anketiranih podjetjih pogostokrat razumljen kot pomoč pri zagotavljanju manjkajočih razvojnih virov in ne kot vzajemna tvorba konkurenčnih prednosti na osnovi dolgoročnega poslovnega in razvojnega sodelovanja.
7. V raziskavo vključena podjetja imajo pri dobavljanju izdelkov po sistemu ravno ob pravem času (JIT) občasno še vedno težave. Vendar pa tesnejše odnose z odjemalci, ki so predpogoj za vzpostavitev in vzdrževanje tega sistema dobav, ne razumejo kot osnovo za nov trženjski koncept. Povezave s tujimi odjemalci so v precejšnji meri stekle spontano in nenačrtovano ter so zato precej neusmerjene, odvijajo pa se prepočasi.
8. Anketirana podjetja vse močnejše zaznavajo nov trženjski koncept, temelječ na dobrih odnosih in strateških zavezništvih. Kljub temu pa prednosti tega koncepta še vedno pogosto

koristijo predvsem za premagovanje operativnih težav, namesto da bi jih uporabljala v dolgoročne, strateške namene. Slovenski dobavitelji sestavnih delov bodo morali pospešiti procese povezovanja s svojimi ključnimi odjemalci, saj si bodo s tem zagotovili bodočo rast obsega poslovanja na zahtevnejših proizvodnih programih, ki po eni strani zahtevajo več znanja in uporabo zahtevnejših tehnologij, po drugi strani pa nudijo višjo dodano vrednost.

Slovenski dobavitelji sestavnih delov so dovolj dobro seznanjeni z idejo o razvojnem partnerstvu s ključnimi kupci. Pri nekaterih je ideja že dovolj zrela, tako da so zaposleni v posameznih dobaviteljskih podjetjih že napravili miselni preskok iz konkurenčnega v kooperativni model medpodjetniških odnosov v avtomobilski industriji.

Tekmovalne odnose med slovenskimi dobavitelji sestavnih delov in avtomobilsko industrijo v vlogi njihovih odjemalcev so v precejšnji meri zamenjali kooperativni odnosi. Ta proces se bo nadaljeval tudi v prihodnje, saj se bodo trženjske strateške povezave uveljavile tudi pri nas in postale prevladujoča oblika medpodjetniških odnosov v avtomobilski industriji. Veliki avtomobilski proizvajalci bodo namreč tudi v bodoče izbirali le manjše število prednostnih, zaupanja vrednih dobaviteljev, s katerimi bodo sklepali dolgoročne, strateške poslovne odnose.

Slovenski dobavitelji sestavnih delov poslovno sodelujejo s proizvajalci avtomobilov množičnih, premijskih in luksuznih znamk. Večina njihovih kupcev prihaja iz Nemčije in Francije, ostali pa so iz drugih držav EU ter iz ZDA. Na osnovi telefonskih pogovorov s slovenskimi dobavitelji sestavnih delov sem ugotovil, da kupci njihovih izdelkov ne vztrajajo na ekskluzivnosti slovenskih dobaviteljev. Ti se namreč v vlogi dobaviteljev pojavljajo za več povsem različnih kupcev hkrati. Poslovno sodelovanje med dobavitelji in avtomobilskimi proizvajalci je torej odprte narave, kar velja tudi za razvojne dobavitelje. Omenjeno je zanimivo in kaže na spremembe v medpodjetniških odnosih, saj so bili dobavitelji sestavnih delov v preteklosti praviloma ekskluzivni, kot takšni pa so bili vezani zgolj na enega samega pogodbenega partnerja. Menim, da so se s tem zmanjšala tveganja manjših dobaviteljev, med katera uvrščam tudi slovenska podjetja, saj ti niso več vezani na enega samega poslovnega partnerja. Po drugi strani pa so se povečale njihove potrebe po virih, saj je potrebno zadostiti širšemu razvojnemu in proizvodnemu programu, namenjenemu različnim kupcem.

Raziskava koncepta strateških zavezništev slovenskih dobaviteljev sestavnih delov za avtomobilsko industrijo predstavlja dobro izhodišče za druge, podrobnejše raziskave te oblike mednarodnega poslovanja v avtomobilski industriji. Raziskava je odprla celo vrsto novih vprašanj o posameznih sestavinah strateških zavezništev, kot so npr. število in obseg prenosov znanja, ročnost, organizacijske oblike ipd. Vendar pa obravnava teh vprašanj presega okvire tega magistrskega dela.

V sedmem poglavju sem lotil raziskave koncepta strateških zavezništev slovenskih dobaviteljev sestavnih delov. Podal sem okvir raziskave, razlago podatkov in ugotovitve, ki izhajajo iz

raziskave. V nadaljevanju so podani sklepi, ki predstavljajo sintezo vsebin in spoznanj tega magistrskega dela.

8. SKLEP

Globalizacija svetovnega gospodarstva in internacionalizacija poslovanja sta močno vplivali tudi na avtomobilsko industrijo. Konkurenčni boj med avtomobilskimi proizvajalci se zaostrojuje in jih sili v stalno izboljševanje razumevanja avtomobilskih kupcev in njihovih potreb. Istočasno postaja kupec vse zahtevnejši in bolje informiran. Na avtomobilске proizvajalce naslavlja številne raznovrstne potrebe, kot so imidž, dizajn, zabavnost, uporabnost, varnost, zmogljivosti, udobje, prijaznost do okolja ipd. Vse večja diferenciranost želja in zahtev kupcev predstavlja za proizvajalce vse večji izziv pri umeščanju avtomobilskih znamk. Zato je za avtomobilске proizvajalce nujno ustvarjanje specifičnih ponudb, ki ustrezajo umestitvi znamke in ki kupcu nudijo uporabne koristi. Da bi ugodili raznolikim željam in zahtevam kupcev, se poslužujejo različnih strategij, kot so strategija večih znamk ter platformska in modulna strategija, s katerimi povečujejo število možnih kombinacij za nove avtomobile ob hkratnem ohranjanju stroškov raznovrstnosti na sprejemljivi ravni.

V zadnjih letih je prišlo v avtomobilski industriji vzdolž verige ustvarjanja vrednosti do temeljnih vrednostnih premikov. Največji donosi se ne dosegajo več pri proizvodnji in prodaji avtomobilov, temveč pri spremljajočih dejavnostih, kot so kreditiranje oz. lizing, oddajanje v najem, zavarovalne storitve, prodaja rezervnih delov in dodatne opreme ter servisne storitve. Zato se avtomobilski proizvajalci vedno pogosteje pojavljajo kot ponudniki zavarovalnih storitev in storitev financiranja kupcev njihovih vozil, pri čemer se odločajo tudi za ustanavljanje lastnih bank, specializiranih za financiranje nakupa ali najema avtomobilov. Z zaokroženo ponudbo poprodajnih storitev skušajo privabiti čim večje število kupcev ter okrepiti njihovo zvestobo in pripadnost avtomobilski znamki. Zvestoba kupcev je za proizvajalce izjemnega pomena, saj se avtomobilska industrija sooča z relativno visoko stopnjo nezadovoljstva strank, kar je vodilo v upad lojalnosti kupcev do posamezne avtomobilске znamke in trgovca. Poleg nezadovoljstva kupcev so za zmanjšanje njihove lojalnosti krivi tudi modelna raznolikost s številnimi novimi, zanimivimi, nišnimi avtomobili, vse pogosteje izražena želja voznikov po spremembah ter povečevanje števila prodajnih akcij.

Nemška avtomobilska industrija je odlična na področju upravljanja svojih znamk. S kontinuirano kakovostjo, inovativnostjo ter oblikovanjem si je pridobila naklonjenost in zaupanje kupcev po vsem svetu. S specifičnimi inovacijami je izpeljala evolucijo svojih avtomobilskih znamk, ki so se do nedavnega primarno umeščale na osnovi dojemanja tehničnih lastnosti s strani potencialnih kupcev. S tem je postala vodilna v premijskem avtomobilskem segmentu, za katerega velja med avtomobilskimi proizvajalci vse večji interes. Trg premijskih avtomobilov je donosnejši in manj odvisen od trenutnih gospodarskih razmer, zato se bo skušalo vanj vključiti čedalje več proizvajalcev, kar bo vodilo v nadpovprečno rast trga premijskih avtomobilov. Trend vse pomembnejšega doživljanja avtomobilskih znamk na osnovi emocij se bo nadaljeval in bo vzpodbujen z ustanavljanjem klubov strank, organiziranjem

raznih družabnih in informativnih dogodkov ter prireditvev. Tovrstne aktivnosti bodo podprte še s specifičnimi servisnimi in drugimi storitvenimi paketi, pripravljenimi v skladu z umestitvijo posamezne avtomobilske znamke.

Kljub naraščajočemu povpraševanju po avtomobilih premijskih znamk bo množični avtomobilski segment ostal prevladujoč. Prebivalci s skromnejšimi prihodki in posledično manjšo kupno močjo, živeči na območju najrazvitejših avtomobilskih trgov, tudi v prihodnje ne bodo pripravljeni odšteti dodatne premije zgolj zato, da bi se vozili z avtomobili premijskih znamk. Podobno se bo odločal tudi srednji družbeni razred na rastočih avtomobilskih trgih (Kitajska, JV Azija, vzhodna Evropa). Za tovrstne avtomobilske kupce, ki bodo številčno prevladovali, bodo ostali tudi v prihodnje najpomembnejši dejavniki varnost, uporabnost, zanesljivost, nizki stroški rabe in vzdrževanja, pa tudi oblika avtomobila. Ne glede na navedeno pa se bo delež premijskega segmenta avtomobilskega trga krepil tudi v bodoče.

Tržna globalizacija in hiter tehnološki razvoj silita podjetja v združevanje moči. Strateška zaveznitva so nastala kot odgovor na vse bolj kompleksna okolja ter zapleteno poslovanje na globalnem trgu. Medpodjetniško sodelovanje namreč omogoča, da se podjetja osredotočajo na področja dela, pri katerih imajo konkurenčne prednosti, istočasno pa sodelovanje z drugimi podjetji uporabijo za tržni boj na drugih področjih. Tega se zavedajo tudi proizvajalci avtomobilov, ki iščejo raznovrstne načine zniževanja stroškov z namenom povečanja svoje tržne konkurenčnosti. Z vse krajšimi razvojnimi in življenjskimi cikli avtomobilov so ugotovili, da je postal samostojen razvoj (pre)dolgotrajen in (pre)drag, lastna proizvodnja sestavnih delov pa nekonkurenčna. Zato pri iskanju novih organizacijskih rešitev opuščajo lastne proizvodne kapacitete za sestavne dele in v vse večji meri koristijo outsourcing, s čimer znižujejo stroške, povečujejo fleksibilnost in se usmerjajo na ključne segmente. Ker s tem povečujejo svojo odvisnost od dobaviteljev, z njimi sklepajo tesna strateška zaveznitva, s katerimi dobavitelji prevzemajo del razvojnih stroškov in poslovnih tveganj.

Trženjske strateške zveze so se pojavile kot odgovor na vse večjo kompleksnost in zapletenost globalnega poslovnega okolja. Zaradi okolja, v katerem slovenski proizvajalci sestavnih delov delujejo, zaradi njihove majhnosti, šibkosti in zaradi pomanjkanja virov je smiselno razmišljanje o strategijah povezovanja, še posebej na področju trženjskih strateških zvez. Le-te partnerjem nudijo številne prednosti in možnosti na področjih raziskav in razvoja, proizvodnje, distribucije in vstopa na nove trge. Pri tem predstavljajo strateška zaveznitva odlično alternativo bolj tvegani in vsekakor dražji samostojni poslovni poti.

Tekmovalne odnose med slovenskimi dobavitelji sestavnih delov in avtomobilsko industrijo v vlogi njihovih odjemalcev so v precejšnji meri zamenjali kooperativni odnosi. Ta proces se bo nadaljeval tudi v prihodnje, saj bodo trženjske strateške povezave postale prevladujoča oblika medpodjetniških odnosov v avtomobilski industriji. Veliki avtomobilski proizvajalci bodo namreč tudi v bodoče izbirali le manjše število prednostnih, zaupanja vrednih dobaviteljev, s katerimi bodo sklepali strateške poslovne odnose.

Rezultati, dobljeni z empirično raziskavo, temeljne hipoteze mojega dela ne potrjujejo v celoti. Anketirana podjetja sicer vse močnejše zaznavajo nov trženjski koncept, temelječ na dobrih odnosih in strateških zaveznihstvih. Kljub temu pa prednosti tega koncepta še vedno pogosto koristijo predvsem za premagovanje operativnih težav in ne za dolgoročne, strateške namene. Slovenski dobavitelji sestavnih delov bodo morali pospešiti procese povezovanja s svojimi ključnimi odjemalci, saj si bodo s tem zagotovili bodočo rast obsega poslovanja na zahtevnejših proizvodnih programih, ki po eni strani zahtevajo več znanja in uporabo zahtevnejših tehnologij, po drugi strani pa nudijo višjo dodano vrednost.

V globalnem tržnem okolju imajo za dolgoročni obstoj svojih podjetij slovenski dobavitelji sestavnih delov na voljo predvsem možnost kapitalskega povezovanja ali pa strateškega zaveznihstva z drugimi, kapitalsko močnimi dobavitelji iz tujine. V primeru kapitalskega povezovanja obstaja zelo velika verjetnost izgube lastne poslovne identitete ter popolne podreditve dobavitelju iz tujine. V primeru strateških zaveznihstev, temelječih na skupnih interesih ter razvojnem in drugem sodelovanju, pa lahko podjetja ohranijo svojo samostojnost in lastno identiteto. Z njimi pridobijo potrebna znanja in spretnosti, sodobne tehnologije, možnosti dostopa do novih trgov ter s tem možnosti za preživetje in razvoj v globalnem okolju. Slovenska podjetja bodo lahko z oblikovanjem strateških zaveznihstev tudi v bodoče hitreje in ceneje razvijala nove proizvode, lažje pridobivala potrebne finančne vire ter hitreje in z manj tveganja vstopala na nove ciljne trge. Obe možnosti slovenskim dobaviteljem omogočata reševanje tehnoloških in razvojnih vprašanj, lažji dostop do tujih trgov ipd. Kapitalsko povezovanje pa omogoča tudi reševanje težav, povezanih s pomanjkanjem kapitala. Za vzpostavitev uspešnih povezav bodo morali slovenski dobavitelji prevzeti aktivnejšo vlogo in potencialnim tujim vlagateljem oz. strateškim partnerjem v zameno ponuditi nekaj zanje zanimivega. To je lahko npr. učenja sposobna, kvalificirana delovna sila, dolgoletne izkušnje in know-how s področja avtomobilske industrije, odlična geografska lega z urejeno prometno in drugo infrastrukturo ter še vedno sorazmerno konkurenčna cena delovne sile.

9. LITERATURA

1. **Babnik** Saška: Tržno komuniciranje blagovne znamke Audi na slovenskem trgu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 44 str.
2. **Boncelj** Gašper: Logan je Renaultov svetovni avtomobil. Na kolesih, Ljubljana, 10(2004), 488(5.6.2004), str. 17
3. **Bradley** Frank: International marketing strategy. London : Financial Times/Prentice Hall, 2002. 417 str.
4. **Coupey** Eloise: Marketing and the Internet. Upper Saddle River (N.J.) : Prentice Hall, 2001. 362 str.
5. **De Chernatony** Leslie: Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk. Ljubljana : GV Založba, 2002. 318 str.
6. **Doyle** Peter: Marketing management and strategy. London : Prentice Hall Europe, 1998. 465 str.
7. **Faulkner** David: International strategic alliances: co-operating to complete. London : McGraw-Hill, 1995. 221 str.
8. **Fill** Chris: Marketing communications: contexts, strategies and applications. Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2002. 790 str.
9. **Foss** Bryan, **Stone** Merlin: Successful customer relationship marketing: New thinking, new strategies, new tools for getting closer to your customers. London : Kogan Page, 2001. 522 str.
10. **Freter** Hermann, **Barzen** Dietmar: Segmentierung im Automobilmarkt. Marktforschung & Management, Berlin, 3/1989, str. 87-92
11. **Gerbec** Peter: Razvoj podjetja Volkswagen. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 45 str.
12. **Gojković** Boris: Strateške zveze na področju trženja (s poudarkom na avtomobilsko industrijo). Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 150 str.
13. **Gorgs** Claus: Autoqualität: Audi schlägt Toyota. Wirtschafts Woche, Düsseldorf, 2004, 23, str. 50
14. **Gorgs** Claus: Outsourcing: Autos bauen ohne Fabrik. Wirtschafts Woche, Düsseldorf, 2003, 38, str. 21-22
15. **Gorgs** Claus: Wie BMW Mercedes überholen will. Wirtschafts Woche, Düsseldorf, 2003a, 37, str. 7-8
16. **Gottschalk** Bernd, **Kalmbach** Ralf: Markenmanagement in der Automobilindustrie: Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager. Ottobrun : Auto Business Verlag GmbH, 2003. 522 str.
17. **Grimm** Sebastian: Automobilbanken setzen auf Online-Kommunikation. Wirtschafts Woche, Düsseldorf, 2004, 28, str. 37-38
18. **Hartman** Christian, **Schrittwieser** Walter: Kooperation und Netzwerke: Grundlagen und konkrete Beispiele. Graz : Mind Consult, 2001. 304 str.

19. **Hoffman** Josef: Audi hält den VW-Konzern auf Kurs: Wolfsburger Autohersteller ist wegen schlechter Verkaufszahlen stärker auf die Mithilfe aus Ingolstadt angewiesen. Handelsblatt, Düsseldorf, 2004, 43(2.3.2004), str. 13
20. **Hoffman** Josef: Bei Mercedes wächst der Reformbedarf: Die starke Position der Automobilmarke ist in Gefahr. Handelsblatt, Düsseldorf, 2004a, 94(14./15./16.5.2004), str. 16
21. **Hrastelj** Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : GV Založba, 2001. 338 str.
22. **Hrastelj** Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
23. **Ipavec** Bojan: Globalizacija proizvajalcev motornih vozil in njen vpliv na Iskro Avtoelektriko d.d. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 45 str.
24. **Jobber** David: Principles and practice of marketing. London : McGraw-Hill, 1995. 745 str.
25. **Johnson** Peter: Industries in Europe: competition, trends and policy issues. Cheltenham : Edward Elgar, 2003. 426 str.
26. **Jurše** Milan: Mednarodni marketing. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1996. 535 str.
27. **Keegan** J. Warren, **Schlegelmilch** B. Bodo: Global marketing management: a European perspective. Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2001. 610 str.
28. **Kirchberg** Peter, **Erdmann** Thomas, **Plagmann** Ralph: Das Rad der Zeit. Ingolstadt : AUDI AG-Audi Tradition, 2000. 312 str.
29. **Kleinhans** Christian: Wie viel technisches Know-how braucht eine Automarke noch?. Absatzwirtschaft, Nürnberg, 2004, 3, str. 19
30. **Kline** Miro: Moja blagovna znamka. Podjetnik, Ljubljana, X/1994, str. 16-21
31. **Köhler** Peter: VW-Finanztochter überholt die Konkurrenz: Kauf von Leaseplan stärkt die Marktposition im Flottenmanagement und im Fuhrparkleasing. Handelsblatt, Düsseldorf, 2004, 79(23./24./25.4.2004), str. 23
32. **Kotler** Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
33. **Kuhn** Thomas: Hackerangriff aufs Auto. Wirtschafts Woche, Düsseldorf, 2003, 38, str. 18-20
34. **Lamont** Douglas: Global marketing. Cambridge : Blackwell Publishers, 1996. 597 str.
35. **Makovec** Brenčič Maja, **Hrastelj** Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 483 str.
36. **Mihelec** Nada: Vloga neposrednega trženja v trženjskem spletu: primer avtomobilskih salonov v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 84 str.
37. **Mühlbacher** Hans, **Dahringer** Lee, **Leihls** Helmuth: International marketing: a global perspective. London : Intenational Thomson Business Press, 1999. 983 str.
38. **Opaschowski** W. Horst: Wir werden es erleben: Zehn Zukunftstrends für unser Leben von morgen. Darmstadt : Primus Verlag, 2002. 291 str.
39. **Potočnik** Vekoslav: Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.
40. **Potočnik** Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.

41. **Rees** Jürgen: Autodesign: Schöne Kurven. Wirtschafts Woche, Düsseldorf, 2004, 9, str. 5-8
42. **Sagaj** Mitja: Avtomobil-najpomembnejši izvozni izdelek. Večer, Maribor, LX(2004), 111(14.5.2004), str. 5
43. **Schweins** Roland: Automobilzuliferer: Verfeinerte Methode. Wirtschafts Woche, Düsseldorf, 2003, 38, str. 27-29
44. **Shimp** A. Terence: Promotion Management & Marketing Communications. Fort Worth : The Dryden Press, 1993. 682 str.
45. **Sprothen** Vera: Autozulieferer setzen auf eigene Marken: Teileproduzenten machen sich von den großen Autoherstellern unabhängiger. Handelsblatt, Düsseldorf, 2004, 67(5.4.2004), str. 13
46. **Strauss** Judy, **Frost** Raymond: E-marketing. Upper Saddle River (N.J.) : Prentice Hall, 2001. 519 str.
47. **Terpstra** Vern, **Russow** C. Lloyd: International dimensions of marketing. Cincinnati : South-Western College, 2000. 211 str.
48. **Vizjak** Andrej: Perspektive strateškega načrtovanja v Sloveniji. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 43 (1992), 2, str. 214-220
49. **Weber** Joachim: Autohersteller entdecken das Internet als Werbeplattform: Ebay-Automarkt dreht ein großes Rad – Toyota sichert sich Exklusivrechte. Handelsblatt, Düsseldorf, 2004, 71(13.4.2004), str. 19
50. **Wells** Peter, **Rawlinson** Michael: The New European Automobile Industry. New York : St. Martin's Press, 1994. 215 str.

10. VIRI

1. Auto Katalog 1984/85. Stuttgart : Vereinigte Motor – Verlage GmbH & Co. KG, 1984. 280 str.
2. Auto Katalog 1986/87. Stuttgart : Vereinigte Motor – Verlage GmbH & Co. KG, 1986. 282 str.
3. Auto Katalog 1996/1997. Stuttgart : Vereinigte Motor – Verlage GmbH & Co. KG, 1996. 308 str.
4. Auto Katalog 1998/1999. Stuttgart : Vereinigte Motor – Verlage GmbH & Co. KG, 1998. 308 str.
5. Auto Katalog 1999/2000. Stuttgart : Vereinigte Motor – Verlage GmbH & Co. KG, 1999. 314 str.
6. Auto Katalog 2000/2001. Stuttgart : Vereinigte Motor – Verlage GmbH & Co. KG, 2000. 298 str.
7. Auto Katalog 2001/2002. Stuttgart : Vereinigte Motor – Verlage GmbH & Co. KG, 2001. 332 str.
8. Auto Katalog 2002/2003. Stuttgart : Vereinigte Motor – Verlage GmbH & Co. KG, 2002. 318 str.
9. Spletne strani podjetja BMW [URL: <http://www.bmw.de>], 8.8.2004.
10. Spletne strani podjetja DaimlerChrysler [URL: <http://www.daimlerchrysler.com>], 8.8.2004.
11. Spletne strani podjetja Toyota [URL: <http://www.toyota.de>], 7.8.2004.
12. Spletne strani podjetja Volkswagen [URL: <http://www.volkswagen.de>], 7.8.2004.
13. Spletne strani Slovenskega avtomobilskega grozda ACS [URL: <http://www.acs-giz.si>], 31.7.2004.

PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

I.) V nadaljevanju so navedene nekatere splošne trditve o medpodjetniških odnosih. V kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami? Obkrožite številko, ki ustreza vašemu mnenju glede trditve, na sledeč način: (1) nikakor ne drži, (2) ne drži, (3) drži le deloma, (4) povsem drži.

1. V preteklem obdobju sodelovanja z našimi poslovnimi partnerji smo vzpostavili dolgoročne, tesne in zaupanja vredne odnose, temelječe na medsebojni komunikaciji.

1 2 3 4

2. Z izbranimi poslovnimi partnerji, ki so za nas velikega pomena, smo povezani še posebej tesno. Posvečamo jim posebno pozornost in dodatno poglobljamo poslovne odnose z njimi.

1 2 3 4

3. Pričakovanja poslovnih partnerjev izpolnjujemo s prilagajanjem in optimiranjem tehnoloških postopkov, s skrbnim razvojem novih proizvodov ob upoštevanju njihovih zahtev in priporočil ter s hitrim in učinkovitim tržnim odzivanjem. S tem izkazujemo naš interes po dolgoročnem, zaupanja vrednem poslovnem sodelovanju in našo pripadnost poslovnim partnerjem.

1 2 3 4

II.) Navajam nekatere trditve glede raziskovalno razvojnega sodelovanja s poslovnimi partnerji. Kaj menite o navedenih trditvah? Obkrožite številko, ki ustreza vašemu mnenju glede trditve, na sledeč način: (1) nikakor ne drži, (2) ne drži, (3) drži le deloma, (4) povsem drži. Pri vprašanju števil. 1 dopišite tudi število let sodelovanja s ključnim tujim poslovnim partnerjem.

1. Tržno konkurenčnost in poslovni uspeh si zagotavljamo s povečevanjem kakovosti in funkcionalnosti izdelkov ter s stalnim razvojem novih, tržno zanimivih izdelkov. Pri tem nam je bil v veliko pomoč naš dolgoletni poslovni partner, prisoten na razvitih trgih, s katerim sodelujemo že _____ let.

1 2 3 4

2. Z zagotavljanjem kakovosti začnemo že v razvojni fazi izdelka. Medfazne kontrole kakovosti predstavljajo poseben vidik sodelovanja z našimi poslovnimi partnerji pri razvoju novih izdelkov.

1 2 3 4

3. Razvojno partnerstvo nam prinaša številne konkurenčne prednosti, od katerih so najpomembnejše inovativni, kakovostni in cenovno konkurenčni proizvodi, krajši razvojni in proizvodni cikli, ekonomsko in ekološko ustrežnejše proizvodne tehnologije ipd.

1 2 3 4

4. Razvojni dobavitelji sestavnih delov zaradi precejšnjih omejitev pri virih težko spremljamo tržne grožnje in priložnosti, medtem ko imajo avtomobilski proizvajalci vzpostavljene sisteme zgodnjega odkrivanja le-teh. Zato nas naši ključni odjemalci pravočasno opozarjajo na nove tržne grožnje in priložnosti.

1 2 3 4

5. V našem podjetju so ustrezna terminska uvrstitev, trajanje in združeni raziskovalno razvojni napor izjemnega pomena za razvojno fazo izdelka. Zato se kot dobavitelj sestavnih delov za avtomobilsko industrijo v razvoj novih ali posodobljenih avtomobilskih modelov vključujemo že zelo zgodaj.

1 2 3 4

III.) Kaj menite o sledečih trditvah glede sodelovanja med podjetji na proizvodnem področju? Obkrožite številko, ki ustreza vašemu mnenju glede trditve, na sledeč način: (1) nikakor ne drži, (2) ne drži, (3) drži le deloma, (4) povsem drži. Pri vprašanju števil. 3 dopišite tudi letnici pridobitve certifikatov kakovosti serije ISO 9000 in ISO 14000.

1. S sodelovanjem z drugimi podjetji smo začeli na enem proizvodnem programu. Na osnovi skupnega dela smo postajali bogatejši za specifična znanja in izkušnje, kar nas je vodilo v poglobljeno sodelovanje. Tovrstno sodelovanje smo prenesli tudi na naše preostale proizvodne programe.

1 2 3 4

2. Poslovni partnerji nam nudijo strokovno pomoč in podporo pri proizvodnji njim namenjenih izdelkov. To izvajajo s prenosom znanj, tehnologij, informacij ter z usposabljanjem strokovnjakov našega podjetja.

1 2 3 4

3. Pridobitev certifikatov kakovosti serije ISO 9000 in serije ISO 14000 je v naši gospodarski panogi odločilnega pomena in predstavlja nekakšen pogoj pri vzpostavitvi uspešnega poslovnega sodelovanja s partnerskimi podjetji razvitih gospodarstev. Certifikate kakovosti serije ISO 9000 smo v našem podjetju pridobili leta _____ , serije ISO 14000 pa leta _____ .

1 2 3 4

4. Poslovni partnerji izvajajo redno kontrolo kakovosti naših izdelkov ter ustreznosti naših tehnoloških postopkov. Omenjeno izvajajo v skladu s svojimi internimi merili, ki so pogostokrat strožja od ISO standardov.

1 2 3 4

5. V kolikor so ugotovljene kakovostne ali druge pomanjkljivosti, nam poslovni partnerji pomagajo pri odpravi le-teh. V vsakem primeru je cilj nas in naših poslovnih partnerjev usklajenost celotnega poslovnega procesa s standardi in drugimi zahtevami.

1 2 3 4

- IV.) Kakšen je vaš pogled na razvoj tesnejših poslovnih odnosov z odjemalci?** Obkrožite številko, ki ustreza vašemu mnenju glede trditve, na sledeč način: (1) nikakor ne drži, (2) ne drži, (3) drži le deloma, (4) povsem drži.

1. Odjemalcem zagotavljamo dobave naših proizvodov po sistemu »JUST IN TIME«. Menimo, da smo zanje tudi s tega vidika odgovoren in zaupanja vreden poslovni partner.

1 2 3 4

2. Zahteva naših odjemalcev po vzpostavitvi in vzdrževanju sistema dobav »JUST IN TIME« je bila ključna pri vpeljavi tesnejših medpodjetniških povezav.

1 2 3 4

3. Potrjevanje našega izpolnjevanja standardov kakovosti in drugih zahtev s strani naših odjemalcev vodi v sklep, da nas upoštevajo kot odgovornega, zaupanja vrednega dobavitelja. Omenjeno v vseh pogledih utrjuje naše poslovne vezi in nam zagotavlja uspešno, dolgoročno sodelovanje.

1 2 3 4

4. Kakovost naših odnosov z odjemalci je poleg kakovosti naših izdelkov tista, ki ima odločilen vpliv na zaznavanje celovite kakovosti v očeh odjemalcev. Za preseganje kratkoročnih težav, med katere uvrščamo tudi reklamacije, je tesen poslovni odnos temeljnega pomena. Z ustreznim odnosom pri reševanju nastalih težav lahko namreč zadovoljimo naše odjemalce.

1 2 3 4

5. Tesnejši stiki z našimi odjemalci oz. strateška zavezništva z njimi imajo za posledico večjo dostopnost do tehničnih, tehnoloških, tržnih in drugih informacij. Na temelju teh informacij je moč lažje in učinkoviteje načrtovati razvoj podjetja. Sodelovanje z odjemalci zato bistveno povečuje možnosti za boljše poslovanje našega podjetja.

1 2 3 4