

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

UPORABA BENCHMARKINGA V PODJETJU AC MOTO

Ljubljana, november 2007

ANDREJ DOLENC

IZJAVA

Študent Andrej Dolenc izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Metke Tekavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.11.2007

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA.....	3
2.1. Splošno o avtomobilski industriji.....	3
2.2. Razmere na svetovnem avtomobilskem trgu v zadnjih letih.....	4
2.3. Pričakovani prihodnji razvoj.....	8
2.4. Stanje na avtomobilskem trgu srednje in vzhodne Evrope.....	9
2.5. Oris zgodovinskega razvoja in razmer na slovenskem avtomobilskem trgu.....	10
2.6. Prihodnji izzivi.....	12
3. ZAKONODAJA IN DRUGI IZBRANI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETIJ V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI.....	15
3.1. Zakonodaja na področju zagotavljanja konkurence na avtomobilskem trgu.....	15
3.2. Zakonodaja na področju varovanja okolja.....	20
3.3. Zakonodaja na področju varovanja pravic potrošnikov.....	20
3.4. Zakonodaja na področju varovanja osebnih podatkov.....	21
3.5. Odvisnost od virov.....	21
3.6. Pogajalska moč kupcev.....	22
3.7. Zadovoljstvo porabnikov.....	23
4. BENCHMARKING.....	27
4.1. Kratek pregled zgodovinskega razvoja benchmarkinga.....	27
4.2. Opredelitev benchmarkinga.....	28
4.3. Benchmarking v primerjavi z nekaterimi drugimi sistemi zagotavljanja kakovosti.....	30
4.4. Namen benchmarkinga.....	33
4.5. Tipi benchmarkinga.....	33
4.6. Proces benchmarkinga.....	35
4.7. Prednosti in slabosti izbranih tipov benchmarkinga.....	36
4.8. Izvedba benchmarkinga.....	37
5. BENCHMARKING V PODJETJU AC MOTO.....	38
5.1. Omejitve primerjave.....	38
5.2. Kratka predstavitev podjetja AC MOTO.....	38
5.3. Določitev predmeta primerjave.....	40
5.4. Izvedba primerjave.....	40
5.4.1. Zadovoljstvo kupcev novih vozil in uporabnikov servisnih storitev.....	40
5.4.1.1. Benchmarking na osnovi anket uvoznikov.....	42
5.4.1.1.1. Prodaja vozil.....	43
5.4.1.1.2. Servisno področje.....	48
5.4.1.2. Benchmarking na osnovi anket podjetja AC MOTO.....	55

5.4.1.2.1. Prodaja vozil.....	56
5.4.1.2.2. Servisno področje.....	57
5.4.2. Prodaja vozil.....	58
5.4.3. Prodaja rabljenih vozil.....	59
5.4.4. Servis in nadomestni deli.....	60
5.4.5. Uspešnost poslovanja posameznik znamk in dejavnosti v podjetju AC MOTO.....	61
5.4.6. Povzetek.....	63
6. ZAKLJUČEK.....	64
LITERATURA.....	66
VIRI.....	70

1. UVOD

Sodobno poslovno okolje postavlja pred podjetja številne nove izzive in spremembe, ki se jim morajo ta znati prilagoditi, če si želijo zagotoviti tako obstoj kot tudi rast. Za uspešno rast morajo biti vsekakor dobro informirana o dogajanju znotraj njih in v njihovem poslovnem okolju. Posledično je postala uporaba zgolj finančnih kazalcev uspešnosti premalo, da bi se managerji lahko ustrezno pripravili na vse izzive, ki jih prednje postavlja dinamično okolje podjetja. Finančne kazalce, ki temeljijo na računovodskih izkazih, je zato potrebno dopolniti tudi z različnimi nefinančnimi informacijami in na njih temelječimi kazalci.

Eden izmed načinov, kako s pomočjo informacij z drugih področij ali podjetij izboljšati lastno poslovanje, je lahko tudi benchmarking. V slovenščino izraz prevajajo kot zgledevalno primerjanje, primerjalna analiza, primerjalno spremljanje, količenje itd. Ker ni enotnega prevoda, bom v specialističnem delu uporabljal angleški izraz.

Osnovni namen benchmarkinga je, da lastno poslovanje primerjamo s poslovanjem drugih organizacij oziroma podjetij, ali pa izvajamo primerjave v okviru lastnega podjetja.

Danes večino svetovnega trga obvladuje nekaj velikih igralcev. Vozila so si zato postala tehnološko in oblikovno izredno podobna in zaradi racionalizacije poslovanja si veliko znamk, ki posluje v okviru istega koncerna, deli tudi od 60 – 70 odstotkov sestavnih delov. Naslednja značilnost svetovnega avtomobilskega trga je tudi velik presežek ponudbe nad povpraševanjem. Trenutne svetovne proizvodne zmogljivosti daleč presegajo povpraševanje, posledično pa je konkurenčni boj med ponudniki zaostren do skrajnosti. Slovenija ni pri tem nobena izjema.

Pregled trenutnega stanja, ko večina ponudnikov prodaja vozila z velikimi popusti, nam kaže, da je poglobitni dejavnik konkuriranja še vedno cena, vendar nikakor ne smemo zanemariti drugih dejavnikov, ki čedalje bolj stopajo v ospredje. Pri tem mislim zlasti na vprašanje kakovosti, pa najsi gre za kakovost izdelka ali prodajne oziroma servisne storitve. Le z zagotavljanjem ustrezne ravni kakovosti si lahko ponudnik ustvari zvesto bazo strank, ki mu bo omogočila preživetje. Izrazito pomembno je vprašanje nivoja kakovosti servisne storitve, saj so servisi tisti del avtomobilske dejavnosti, kjer se ustvari največ prihodkov. Še več, vedno bolj se kaže, da prodaja samostojno, zaradi izredno nizkih provizij, ne bo mogla preživeti.

Večina uvoznikov danes redno anketira kupce vozil in uporabnike servisnih storitev z namenom ugotavljanja njihovega zadovoljstva. Na osnovi dobljenih rezultatov se lahko določi položaj posameznega salona ali servisa v primerjavi s pooblaščen mrežo, ki ji ta salon pripada. Nekateri med njimi so te primerjave že razširili tudi na druga področja (stroški, prihodki itd.),

Oblikovan je torej sistem, ki članu pooblaščen mreže avtomobilske znamke omogoča, da na izbranih področjih ugotovi lastne šibke točke in točke, kjer so odstopanja od najboljših največja. Žal pa se ne naredi koraka naprej. Koristi od takega ocenjevanja bi bile namreč zagotovo večje, če bi bili trgovci in serviserji pripravljeni deliti svoje rezultate in svoje dobre poslovne prakse z

drugimi člani, saj bi tako lažje ugotovili, kaj storiti za izboljšanje problematičnih področij. In ker nihče ni absolutno najboljši v vseh vidikih poslovanja, bi koristi od sodelovanja imeli vsi udeleženci.

Namen specialističnega dela je nadgradnja obstoječega sistema opazovanja posameznih področij s tem, da se ne omejujemo zgolj na splošne primerjave, temveč skušamo ugotoviti vzroke, ki so vodili do takšnih rezultatov in obenem ugotoviti, kakšne so konkretne poslovne prakse boljših od nas ali celo najboljših. V delu želim ugotoviti tudi primernost uporabe benchmarkinga v podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo in servisiranjem vozil.

Cilj specialističnega dela je, da se uvoznike in člane mrež spodbudi k večjemu sodelovanju in odprtosti s prikazom potenciala, ki ga benchmarking ima. Največja ovira pri tem je nezaupanje, ki pa bi ga lahko presegli z večjim angažiranjem uvoznikov vozil. Ko bi ga enkrat uspeli premagati, bi benchmarking zlahka in z velikimi koristmi uporabili tudi pri primerjavah v delovanju posameznih uvoznikov in njihovih zahtev ter pričakovanj pri doseganju zelene zvestobe kupcev.

Specialistično delo je razdeljeno na štiri dele.

V prvem delu opisujem stanje na svetovnih avtomobilskih trgih in orišem zgodovinski razvoj ter stanje na slovenskem avtomobilskem trgu, pri čemer se omejujem na trg osebnih in lahkih transportnih vozil. Namen te dokaj široke predstavitev je podrobna predstavitev razmer, v katerih delujejo podjetja v avtomobilski panogi, predstavim pa tudi svoje videnje prihodnjega razvoja.

Drugi del je namenjen predstavitvi najpomembnejše zakonodaje, ki ureja področje prodaje ter servisiranja motornih vozil ter zagotavlja ustrezno raven konkurence na tem področju, poleg tega pa še zakonodaje, ki ureja varovanje okolja ter zakonodaje, ki ureja varovanje pravic potrošnikov in varstvo osebnih podatkov. Na kratko predstavim še dva pomembna dejavnika na trgu, tj. odvisnost od virov in pogajalsko moč kupcev, nekoliko več prostora pa namenim zadovoljstvu porabnikov.

Četrty del je namenjen širši predstavitvi benchmarkinga. V njem predstavljam nekaj opredelitev benchmarkinga, zgodovinski razvoj, namen, tipe, proces in njegovo izvedbo.

Zadnji del pa je namenjen konkretni izvedbi benchmarkinga. Podatke, ki jih predstavljam mi je zagotovilo podjetje AC MOTO, ki je pooblaščen prodajalec in serviser motornih vozil. Po dogovoru s podjetjem bom zanj uporabljal izmišljeno ime, znamke vozil, ki jih zastopa, pa označeval s črkami A, B in C. Benchmarking posega na področja zadovoljstva kupcev, prodaje novih in rabljenih vozil, nadomestnih delov, servisih storitev ter uspešnosti posameznih programov in dejavnosti, ki jih izvaja družba.

2. AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA

2.1. Splošno o avtomobilski industriji

Avtomobilska industrija predstavlja eno največjih proizvodnih panog, ki je med prvimi začela tudi z masovno proizvodnjo (Ford, Model-T), na kateri večinoma sloni še danes, njen pojav pa je sprožil tudi razvoj nekaterih drugih panog (rudarstvo, metalurgija, jeklarstvo, gozdarstvo, gradnja cest itd.) (Kovačič, 2007, str. 36). Samo v Evropi avtomobilska industrija danes predstavlja 3% BDP-ja (v letu 2002 je dodana vrednost preseгла 114 milijard EUR), v njej je neposredno zaposlenih preko 2 milijona ljudi, posredno pa je nanjo vezanih še 10 milijonov delovnih mest. Prav tako je vodilna po vložku v raziskave in razvoj, za kar letno nameni okoli 20 milijard EUR. Evropski avtomobilski proizvajalci skupno obvladujejo 42% svetovnega trga, temu pa sledijo azijski proizvajalci s 35% in ameriški z 21% (CARS21, 2006, str. 7-15).

V zadnjih nekaj letih doživlja občutne spremembe, ki so v veliki meri pogojene s padajočim povpraševanjem. Avtomobilski proizvajalci so zato prisiljeni težiti k čim večji racionalizaciji poslovanja in k medsebojnemu povezovanju. Med pomembnejšimi povezavami lahko omenim primer General Motorsa, ki ima v svojem okrilju naslednje avtomobilske znamke: Opel, Saab, Cadillac, Chevrolet, Isuzu, Saab, kapitalsko pa sodeluje še s Fiatom, Subarujem in Suzukijem. Precejšnje število avtomobilskih znamk pokriva tudi Ford, v okviru katerega so: Aston-Martin, Jaguar, Land Rover, Mazda, in Volvo. Zadnji avtomobilski velikan pa je Volkswagen, v okviru katerega so Audi, Škoda, Seat, Bentley, Bugatti in Lamborghini (Howes, Philips, 2000). Poleg tega so pomembne tudi povezave med Citroenom in Peugeotom (PSA), med Renaultom in Nissanom ter Hyundaiem in Kio. Proizvajalci, ki želijo preživeti, morajo biti sposobni tekmovati na vseh trgih.

Danes tako večji del svetovnega avtomobilskega trga obvladuje le nekaj velikih proizvajalcev. Globalno sodelovanje med podjetji pomeni, da si precej avtomobilskih znamk deli tudi 60-70% sestavnih delov (Donovan et al., 2002, str. 2). Njihovi izdelki si postajajo čedalje bolj podobni in danes jih bolj kot kdajkoli prej ločijo malenkosti. Povezanost podjetij nam dobro ilustrira podatek, da so na platformi VW A4 narejeni vsi naslednji avtomobili: VW Bora, VW Jetta, VW Golf, VW Beetle, Seat Leon, Seat Toledo, Škoda Octavia, Audi A3, Audi S3 in model TT. Na tej platformi je bilo leta 1999 narejenih skupno 1.9 milijona, leta 2000 pa 1.8 milijona avtomobilov (Durance, 2002). Morda še bolj zanimiv je primer tovarne v Kolinu na Češkem, saj v eni tovarni izdelujejo avtomobile treh znamk: Citroen C1, Peugeot 107 in Toyoto Aygo. Ti avtomobili se razlikujejo le po zunanjih potezah, v resnici pa gre za en in isti avtomobil.

Glavni vzroki velikih združitvev, do katerih je prišlo v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, so naslednji (Donovan et al., 2002, str. 1):

1. tehnološke zahteve,
2. pritiski na zniževanje cen, razvojnih stroškov, tveganj in časa proizvodnje ter samega razvoja avtomobila,
3. padec obsega povpraševanja.

Proizvajalci avtomobilov so v veliki meri odvisni od splošnih ekonomskih razmer. Vozila so namreč draga in za nepremičninami so to običajno največji enkratni nakupi. Slabše ekonomske razmere ali pa nezaupanje porabnikov vanje običajno pomenijo takojšen padec povpraševanja, pojavljati pa se začne presežna ponudba, ki potisne cene in dobičke navzdol.

2.2. Razmere na svetovnem avtomobilskem trgu v zadnjih letih

Leto 2000 je bilo za svetovno avtomobilsko dejavnost še izredno uspešno, saj je bila visoka tako proizvodnja kot tudi prodaja. Pričakovanja za prihodnja obdobja so bila temu primerno optimistična, vendar je realnost kmalu pokazala zobe. Svoje so vsekakor dodali tudi teroristični napadi 11. septembra 2001, saj je takoj po njih povpraševanje po avtomobilih precej upadlo (Durance, 2002), vendar pa bi bilo zelo neumestno za nastale razmere v avtomobilski dejavnosti kriviti zgolj teroriste. Ne smemo namreč pozabiti, da se proizvajalci spopadajo z velikimi presežnimi zmogljivostmi in ostro medsebojno konkurenco, saj trg enostavno ni sposoben pokupiti vseh avtomobilov, ki jih proizvedejo tovarne. Trenutne ocenjene svetovne proizvodne kapacitete znašajo 80 milijonov vozil, medtem ko je trg sposoben sprejeti zgolj 63 milijonov vozil. V luči tega je lažje razumeti težave nekaterih proizvajalcev, ki jih opisujem v nadaljevanju.

Padajoče povpraševanje je v težave pripeljalo več avtomobilskih velikanov. Italijanski Fiat se je dolgo boril z veliko izgubo, ki se je vlekla že od leta 2001, ko je znašala 549 milijonov EUR (Sadiković, 2002, str. 5). Izguba je na eni strani posledica slabih odločitev v zvezi z modelom Stilo, ki naj bi zmanjšal odvisnost Fiata od trga majhnih vozil. Njegov prihod na trg je najprej močno zamujal, sama prodaja pa ni nikoli upravičila pričakovanj, na drugi strani pa je tovarna izgubila dominanten položaj v segmentu malih avtomobilov (Petrovčič, 2005a, str. 12). Ne smemo pa zanemariti niti dejstva, da je takrat Fiat v primerjavi s svojimi konkurenti zelo malo vlagal v razvoj. Tako je v letih 1995-2001 v razvoj investiral 4.5 milijarde EUR, medtem ko je Renault vložil 10.4 milijarde, Mercedes 13.1 milijarde, BMW 9.9 in VW 20.9 milijarde EUR (Avtofokus, 2003, str. 19). Zaradi izgube je Fiat najel za 3.5 milijarde EUR posojila, s katerim naj bi financiral prestrukturiranje (Mrevlje, 2002, str. 7), veliko pa se je takrat govorilo tudi o možnosti, da bi tovarno v celoti prevzel General Motors. Ta se je namreč leta 2000, ko je vstopil v Fiat z 20% deležem, obvezal, da ga bo v petih letih prevzel v celoti. Medtem so se Fiatova izgube in dolgovi še povečali, zato je GM odstopil od svoje prvotne namere, posledično pa je moral Italijanom plačati odškodnino v višini 1,5 milijarde evrov (Petrovčič, 2005b, str. 14), kar je Fiatu močno popravilo poslovni rezultat. Nove možnosti sedaj išče v navezi s Fordom, s katerim naj bi v letu 2007 s skupnim modelom spet močnejše nastopila v razredu majhnih avtomobilov. Dodatno pa v Fiatu izražajo namero, da bodo v prihodnjih letih za razvoj novih modelov namenili kar 16 milijard evrov.

V času intenzivnega povezovanja avtomobilske industrije je VW pod svojim okriljem združil znamke VW, Audi, Škoda, Seat, Bentley, Bugatti in Lamborghini. Lani je prišlo do pomembne spremembe v lastništvu, saj je eden največjih delničarjev Volkswagna (20%) postala družba Porsche. Namen nakupa deleža se skriva predvsem v želji po nižanju stroškov pri razvoju in

proizvodnji novih vozil. Porsche namreč ne načrtuje povečevanja svojih proizvodnih zmogljivosti, ampak bo izkoriščal proste kapacitete drugih avtomobilskih tovarn, v prihodnje torej zlasti kapacitete tovarn koncerna Volkswagen (Petrovčič, 2005c, str. 14). Največje težave znotraj tega koncerna so trenutno vezane na znamko Seat. VW je vložil ogromno denarja v posodobitev tovarne, vendar prodaja vozil nikakor ne dosega pričakovane. Že nekaj let se zato vrstijo govorice, da bodo tovarno zaprli, željo, da bi kupili tovarno, pa so izrazili tudi Kitajci. Na to VW bržkone ne bo pristal, saj bi v tem primeru Kitajci dobili premočan vpogled v koncernsko tehnologijo (Petrovčič, 2005č, str. 14). Dodatno Seatove težave zastruje tudi dejstvo, da nikakor ne najde pravega položaja med koncernskimi znamkami. Če se je še nekaj let nazaj govorilo o krizi identitete zlasti v povezavi z znamko Škoda, je ta danes dobro umeščena znotraj koncerna. Uveljavila se je kot proizvajalka cenejših vozil (gledano s stališča koncerna Volkswagen), uspešno pa se širi tudi v druge države (Avto Fokus, 2005, str. 8). Trenutno sestavljajo Škode v tovarnah na Češkem, v Bosni in Hercegovini, Indiji, Kazahstanu in na Kitajskem.

Leta 1994 BMW prevzel angleški Rover in s tem pridobil tudi znamki Land Rover in Mini. Na ta način je vstopil na trg pri avtomobilih s pogonom na prednji kolesi ter pridobil štirikolesno pogonsko tehnologijo v Land Roverjevih terencih. Podobno kot pri drugih združitvah, so tudi v tem primeru predvidevali uspeh združenih podjetij, vendar so se Bavarci že čez pet let umaknili. Rover so za simbolično kupnino 10 funtov prodali domačim lastnikom, medtem ko so Land Rover prodali Fordu, znamko Mini pa obdržali. Rover je tudi pod novimi lastniki nadaljeval s slabimi rezultati in je bil zato prisiljen v stečaj. Leta 2004 so pravice za proizvodnjo modelov Rover 25 in 75 odkupili Kitajci (SAIC – Shanghai Automotive Industry Corporation), ki sedaj nekdanje Roverjeve avtomobile prodajajo pod znamko Roewe (Boncelj, 2007, str.8).

Nasprotno pa navezi med Renaultom in Nissanom kaže precej bolje. Nissan je bil ob prevzemu zelo zadolžen (20 milijard USD), zato so po združitvi sprožili program sanacije. Vodil ga je sedanji predsednik uprave Carlos Ghosn, ki je med drugim izpeljal tudi zaprtje nekaj Nissanovih tovarn. Eden izmed vzrokov za uspešno poslovanje omenjene naveze je tudi v tem, da sta obe znamki del množičnega trga in lahko brez težav uporabljata skupno znanje, česar v nekaterih drugih primerih ne moremo trditi (npr. DaimlerChrysler) (Boncelj, 2007, str.8).

Že omenjeni teroristični napadi so v ZDA močno vplivali na prodajo, saj je septembra 2001 prodaja vozil padla za 12.5%. Tri domače tovarne, General Motors, Ford in DaimlerChrysler, so se spopadle z nastalim položajem tako, da so uvedle brezobrestna posojila za njihov nakup. S tem so že v zadnjem četrtletju 2001 uspeli dvigniti prodajo (Durance, 2002), ki se je nato bolj ali manj povečevala tudi v letu 2002. Z dajanjem brezobrestnih posojil in nižanjem cen so proizvajalci res spodbudili prodajo, vendar so s tem sprožili tudi medsebojno cenovno vojno in dodobra izpraznili svoje denarne rezerve. Leta 2005 je izguba General Motorsa znašala 10.6 milijarde dolarjev, skupni dolg GM-a in Forda pa se je povzpел na 420 milijard dolarjev. Vedno pogosteje se zato pojavljajo tudi opozorila pred GM-ovim bankrotom (Bošković, 2006, str. 12). GM je, da bi zmanjšal svoje dolgove, konec lanskega leta objavil, da prodaja del finančnega podjetja GMAC, ki med drugim financira nakupe vozil GM-ovih strank (Petrovčič, 2005d, str. 14). Težave pa so vsekakor povezane tudi s prevelikimi proizvodnimi zmogljivostmi in ostro

konkurenco zlasti japonskih proizvajalcev. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja je bilo devet od desetih avtov na ameriških cestah izdelanih v ZDA, danes jih je manj kot polovica. Skupen delež treh domačih tovarn je v obdobju 1999 – 2005 padel s skoraj 70% na 57%. Istočasno je delež azijskih proizvajalcev narasel s 28.1% na 36.5% (Greenberg, 2006, str. 20).

Med vzroki za upadanje prodaje velja izpostaviti dva (Greenberg, 2006, str. 20):

- zaradi naraščajočih cen goriva se tudi ameriški kupci pogosteje odločajo za nakup varčnejših vozil. Na tem področju Američani še niso sposobni konkurirati azijskim tekmecem.
- razvojni cikli pri ameriških vozilih so neprimerno daljši. Prenove posameznih modelov se zgodijo vsakih šest do sedem let, medtem ko so Azijci proizvodni cikel v povprečju skrajšali na tri leta.

Maja 2007 je DaimlerChrysler objavil vest, da bo 80.1% Chryslerja prodal zasebnemu investicijskemu skladu. Pozitivni učinki sinergij med podjetjema naj bi bili izčrpani do te mere, da je ločitev postala nujna, poleg tega pa se ameriški del koncerna že dolgo otepa z velikimi izgubami. Del lastništva, ki ga je Daimler obdržal, naj bi omogočil nadaljevanje skupnih projektov pri razvoju in izdelavi osebnih avtomobilov. Zgoraj opisanim težavam ameriških proizvajalcev lahko dodam še, da je v letošnjem letu Toyota prehitela GM in postala največji svetovni proizvajalec avtomobilov, zaradi česar so se pojavile bojazni, da bi lahko tudi Ford ali GM postala tarča prevzema s strani kakšnega izmed investicijskih skladov, kar bi lahko privedlo do velikih odpuščanj zaposlenih (Kramžar, Žerjavič, 2007, str. 10). Pri Fordu zaradi izgub večkrat omenjajo možnost prodaje znamk Jaguar in Land Rover. Z Jaguarjem ima Ford težave predvsem zaradi izredno velikih stroškov garancijskih popravil.

Tudi azijski trgi se srečujejo z zasičenostjo. Med prvimi je bil z velikimi težavami soočen korejski Daewoo, ki je bankrotiral in je proizvodnjo znova zagnal šele potem, ko ga je kupil General Motors, vendar tudi ta v znamki Daewoo ni videl prevelike perspektive, zato je leta 2005 na vseh evropskih trgih njeno uporabo dokončno opustil in začel namesto nje uporabljati znamko Chevrolet (Porekar, 2006, str. 68). Hyundai, kot druga pomembna korejska znamka, je uspel ohraniti samostojnost, povečati svojo prepoznavnost, obenem pa je uspešno izvedel tudi združevanje s Kio. Skupno sta lani znamki uspeli povečati prodajo za 17% in se s tem uvrstiti na skupno šesto mesto (Sadiković, 2006). V napovedih za prihodnja obdobja pa napovedujejo preboj med prvo peterico.

Zaradi zasičenosti domačega trga so se japonski proizvajalci usmerili na zunanje trge. Najmočneje so prisotni v ZDA, kjer njihovi avtomobili predstavljajo že kar okoli 30% skupne prodaje, vedno močnejši pa so tudi na evropskih trgih, kjer je njihov delež zaenkrat približno trikrat manjši kot v ZDA, vendar se pričakuje, da bo delež štirih glavnih japonskih tovarn (Mazda, Honda, Toyota in Nissan) tudi v Evropi naraščal. Pričakovanja temeljijo predvsem na vedno bolj zanimivih oblikah japonskih avtomobilov in dejstvu, da so Japonci začeli pospešeno razvijati in vgrajevati dizelske motorje tudi v manjše avtomobile (Boncelj, 2002, str. 15). Pri tem

bo vodilno vlogo zagotovo imela Toyota, ki je leta 2007 v prodaji prvič prehitela General Motors.

Avtomobilske tovarne zelo veliko pričakujejo od kitajskega trga, saj naj bi ta v prihodnjih letih postal največji azijski trg. Prodaja naj bi se do leta 2020 povzpela na 20 milijonov vozil letno, zato ne preseneča, da so tam že prisotne vse večje tovarne (General Motors, Volkswagen, Honda itd.) in da jih kar nekaj prisotnost še načrtuje, bodisi z lastnimi tovarnami bodisi preko skupnih vlaganj s kitajskimi partnerji. Tuje tovarne skupaj z domačimi partnerji obvladujejo približno 85% trga (Eisenstein, 2004), vendar se že soočajo s čedalje večjimi težavami. Na eni strani tekmujejo z domačimi znamkami (Chery), na drugi strani pa jih ovirajo še (CARS 21, 2006, str. 35-36):

- državni protekcionizem domačih znamk,
- pomanjkljiv nadzor v primeru skupnih vlaganj,
- diskriminacija pri uvozu dokončanih vozil (zahteva po vgradnji ključnih komponent vozila na Kitajskem),
- težave pri izgradnji prodajnih in servisnih mrež,
- nespoštovanje avtorskih pravic (npr. GM je tožil Chery, ker naj bi bil eden njegovih modelov popolna kopija Chevroleta Spark).

V vsakem primeru pa so napovedi za prihodnost kitajskega avtomobilskega trga optimistične. Še več, do leta 2009 naj bi Kitajska že postala močan izvoznik v Evropo in severno Ameriko (Szczesny, 2004). V zvezi s tem strokovnjaki čedalje glasneje opozarjajo na t.i. fenomen »kitajske cene«, ki pomeni ponujanje sprejemljive kvalitete za zelo nizko ceno (Liu, 2004, str. 20). Nevarnost se nanaša predvsem na umik avtomobilske industrije iz Evrope, ki cenovno nikakor ne bo mogla tekrovati s kitajskimi konkurenti. Ti napovedujejo, da bodo avtomobile, ki bodo narejeni po ameriških in evropskih licencah, ponudili po vsaj tretjino nižjih cenah od konkurenčnih vozil podobne velikosti in zmogljivosti. Nizka cena postane povsem jasna, če primerjamo stroške dela na uro. Na Kitajskem stane ura dela 1.1 evra, na Češkem 5.4 evra, na Portugalskem 10 evrov, medtem ko v Nemčiji kar 54 evrov. (Bošković, str. 12, 2006).

Nekoliko v senci hitro rastočega kitajskega je indijski avtomobilski trg, na katerem se v obdobju do leta 2010 pričakuje 7.5% letna rast. Večji del prodaje bo po predvidevanjih ustvarjen v razredu majhnih avtomobilov, medtem ko naj bi bila rast prodaje vozil srednjega in visokega razreda nekoliko nižja, saj so indijski kupci cenovno zelo občutljivi. Tudi v Indiji so številni proizvajalci že postavili svoje tovarne (DaimlerChrysler, Fiat, Ford, GM, Hyundai, VW, Suzuki, Tata itd), njihove zmogljivosti pa bodo po predvidevanjih narasle s 1.587 tisoč iz leta 2004 na 2.241 tisoč enot v letu 2008, v primeru, da se za vstop na indijski trg odloči še kakšen proizvajalec, pa še temu primerno več (Majeed, 2005, str. 19 – 22). S tem bo Indija postala eden večjih izvoznikov avtomobilov.

Zadnji trg, od katerega si proizvajalci v prihodnosti veliko obetajo, je ruski, ki v zadnjih letih narašča povprečno po 7% letno. Domači proizvajalci so soočeni s hudo konkurenco, saj so na trgu prisotni vsi pomembnejši tuji proizvajalci, njihova prodaja pa že predstavlja več kot

polovico celotne prodaje. Zaradi tega je ruska vlada sprejela vrsto ukrepov, s katerimi želi omejiti njihovo nadaljnje širjenje, vendar to tujih ponudnikov ne zaustavlja. Med tistimi, ki načrtujejo gradnjo tovarn ali povečevanje obstoječih kapacitet zasledimo Toyoto, VW, DaimlerChrysler, KIA, General Motors, Ford in Renault. Strokovnjaki napovedujejo, da bo prodaja do leta 2008 presegla dva milijona vozil letno (Root, 2005, str. 23-25).

Evropa se resnično zaveda nevarnosti, ki jo zanjo predstavljata Kitajska in Indija. To je eden izmed vzrokov za osnovanje skupine CARS 21, ki deluje v okviru Evropske komisije. Člani te skupine so tudi najpomembnejši predstavniki evropske avtomobilske industrije. Skupina je imela nalogo natančneje opredeliti smernice prihodnjega razvoja, zlasti v luči spremenjenih razmer na avtomobilskem trgu po uvedbi nove zakonodaje. Ukrepi so med drugim usmerjeni tudi v razvoj alternativnih pogonov in v ukrepe za izboljšanje varnosti, ki se pogosto omenjajo kot potencialno najboljšo rešitev za obrambo pred cenejšimi kitajskimi vozili. Eden izmed predlogov namreč omenja, da naj bi poleg ABS-a (proti blokirni zavorni sistem) vse močnejše spodbujali tudi uporabo EDS-a (sistem, ki preprečuje zdrsanje pogonskih koles), za njegovo serijsko uporabo v vozilu pa naj bi uvedli tudi šesto zvezdico pri varnostnih testih v okviru NCAP-a. Da lahko višje varnostne zahteve dejansko predstavljajo uspešno obrambo, se je pokazalo na primeru kitajskega terenca Landwind, ki je sicer kopija starejše Opelove Frontere. Porazni rezultati, ki jih je ta dosegel na omenjenem testiranju, so spodbudili resna vprašanja, ali so tako nevarni avtomobili sploh primerni za prodajo na evropskih trgih in ali ne bi bilo smiselno njihovega uvoza enostavno prepovedati. O tem pa je potrebno povedati tudi, da se pogosto pojavljajo dvomi v kredibilnost NCAP ocen. Preizkusne trke se namreč izvaja z varnostno najbolje opremljenim paketom opreme, doseženo oceno pa se nato lahko uporablja za reklamiranje vseh različic. Dodatno oviro uvozu kitajskih vozil lahko predstavljajo tudi ekološki standardi, saj večina njihovih vozil še ne izpolnjuje regulative EU 4. Po drugi strani pa čedalje več uveljavljenih evropskih znamk sedaj že ponuja tudi avtomobile, ki so namenjeni cenovno najbolj občutljivim kupcem (Renault Thalia, Dacia Logan, VW Fox itd), o podobnem koraku pa razmišljajo tudi v Toyoti (Sadiković, 2006), vendar je veliko vprašanje, ali bodo s tem uspeli zaustaviti kitajski prodor. Večina njihovih vozil bo namenjena ravno temu tržnemu segmentu in po pričakovanjih bodo cenejša od evropskih. Vzrok za to lahko iščemo tako v cenejši delovni sili kot tudi v materialih. Kitajski proizvajalci si bodo namreč lahko privoščili vgradnjo slabših materialov kot evropski, ki si že zaradi ohranitve ugleda in podobe svoje blagovne znamke tega ne bodo mogli privoščiti.

2.3. Pričakovani prihodnji razvoj

Leta 2006 je bilo samostojnih le še 44 proizvajalcev avtomobilov. Panoga počasi vstopa v zadnje obdobje koncentracije, ko bodo najpomembnejše svetovne znamke prešle pod okrilje majhnega števila panožnih globalistov. Po Vizjaku iz podjetja A.T. Kearney (2007) naj bi se ta proces zaključil do leta 2012 oziroma najkasneje do 2017, ko naj bi zmagovalci tekme (Porsche, Honda in Toyota) prevzeli nekatera velika imena, kot so Ford, General Motors, Volkswagen, Daimler, Chrysler, Peugeot, Fiat, Mazda, Mitsubishi, Hyundai in Kia. Vodilna podjetja si bodo trg razdelila tako, da bo Honda imela prevladujoči položaj v nižjem, Toyota v srednjem in Porsche

v visokem cenovnem razredu. Poleg njih bodo pomembnejšo vlogo igrali še Renault, Nissan in BMW, ki pa se bodo prisiljeni povezovati z enim od panožnih globalistov.

2.4. Stanje v avtomobilskih trgih srednje in vzhodne Evrope

Medtem ko na trgih zahodne Evrope v prihodnjih letih ni pričakovati povečanja povpraševanja, se za srednjo in zlasti vzhodno Evropo dolgoročno predvideva porast prodaje novih vozil. Razmerje števila oseb na avto je na tem območju še sorazmerno visoko, saj pride npr. v Romuniji 8.3 oseb na avto, medtem ko je to razmerje v zahodni Evropi 2.1 osebe na avto. Povedano drugače; v zahodni Evropi se letno obnovi približno 8% avtomobilskega parka, medtem ko se ta delež v vzhodni in srednji Evropi giblje med 4.5% in 5.0%. Prebivalci srednje in vzhodne Evrope imajo precej nižjo kupno moč kot zahodnjaki, kar jim onemogoča, da bi bolj množično kupovali nove avtomobile. Reprezentativen je podatek, da se je leta 2003 povprečna starost avtomobilov na Češkem povzpela na 13.5 let (Pottle, 2005, str. 25) in če upoštevamo, da je povpraševanje po novih avtomobilih v naslednjem letu upadlo za 11%, bistvenega izboljšanja najbrž ne moremo pričakovati niti v prihodnjih letih. Enak upad prodaje (11%) so leta 2004 beležili tudi na Poljskem. V obeh primerih je upad posledica na eni strani povečanja uvoza rabljenih avtomobilov, na drugi strani pa povišanja cen novih vozil. Povišanja resda niso bila izrazita, vendar so kupci na teh območjih cenovno izredno občutljivi (Pottle, 2005, str. 27-28). Dober primer tega je spet Poljska, kjer se je avtomobilski trg konec devetdesetih let zelo razmahnil, nato pa je doživel pravi polom, saj je prodaja leta 2002 v primerjavi s predhodnim letom padla za skoraj 40 odstotkov (Sadikovič, 2003, str. 5).

Proizvajalci v tej regiji vse pogosteje postavljajo tudi svoje tovarne. Tu so skoraj vsi vodilni evropski proizvajalci (VW, Fiat, PSA...), vedno več pa jih je tudi iz Azije. Med pomembnejšimi naj omenim zlasti Toyoto, lani pa je z obratovanjem pričela tudi tovarna, ki jo je na Slovaškem postavila KIA. Pojavljajo se tudi primeri, ko se različni proizvajalci odločajo za skupne naložbe (npr. tovarna, ki sta jo na Slovaškem skupaj postavila PSA in Toyota).

Glavni razlogi za njihov prihod so naslednji (Lockwood, 2002):

- a.) nižji stroški: tu so delavci pripravljeni delati več časa in za manj denarja kot v zahodni Evropi. Zanimariti ne gre tudi sindikatov v zahodni Evropi, še zlasti nemških, saj je njihova pogajalska moč v primerjavi s srednje in vzhodno evropskimi zelo velika.
- b.) spodbude in podpore: države v vzhodni in srednji Evropi so ponujale proizvajalcem razne ugodnosti z namenom, da bi ti potem pri njih postavili tovarne;
- c.) posojila, ki so jih zagotovile velike finančne družbe, kot so: Evropska centralna banka (ECB), Evropska banka za obnovo in razvoj (EBRD) in Svetovna banka.

Najbrž bi lahko bolj uspešno na tem področju delovala tudi Slovenija. Že res, da je z Renaultom sodelovala pri njegovi zadnji veliki naložbi, vendar se je pred tem tudi neuspešno pogovarjala z nemškim BMW-jem, ki se je zanimal za možnost gradnje tovarne v Mariboru. Avtomobilski proizvajalci od držav, v katerih bodo gradili, običajno izposlujejo dobre naložbene pogoje. V primeru PSA-ja in Toyote je Slovaška pristala na sodelovanje v višini približno 15% naložbene

vrednosti, številne države pa so pripravljene ponuditi celo več. In med njimi ne najdemo samo držav vzhodne Evrope, temveč tudi marsikatero zahodno evropsko državo (Petrovčič, 2002, str. 1).

Daleč najbolj uspešna pri tem je vsekakor Slovaška, ki je pritegnila tri izredno močne proizvajalce: VW, Kio in PSA (Peugeot). Danes je VW največji delodajalec in izvoznik v državi. Zaposluje 9.000 ljudi, ustvari 15% celotnega slovaškega izvoza, 80% vseh potrebnih sestavnih delov za avtomobile pa ravno tako izdelajo na Slovaškem. Vsaka tovarna ima v svoji bližini tudi dobaviteljski park, ki zagotavlja potrebne sestavne dele, med podjetji, ki delujejo v tem parku pa lahko zasledimo uveljavljena imena kot so Valeo, Faurecia, Visteon, Donnely, Automotive Systems itd. Bratislava, Žilina in Trnava tvorijo avtomobilsko središče srednje Evrope, ki se ga je oprijelo tudi ime Slovaški Detroit (Boncelj, 2007, str. 12-13).

2.5. Oris razvoja in razmer na slovenskem avtomobilskem trgu

Slovenski avtomobilski trg je bil vse do začetka 90-ih let zaprt znotraj Jugoslavije. Med približno 600.000 vozili so prevladovala vozila Zastava (okoli 80%), glavnino preostalih vozil pa so predstavljala vozila VW-Golf (izdeloval ga je TAS Sarajevo), Opel (montaža v Kikindi) in Fiat, ki je sodeloval s tovarno Zastava, v drugi polovici 80. let pa tudi Renault, ki je najprej sodeloval z Litostrojem, nato pa z IMV Novo mesto. Pravi razcvet avtomobilskega trga pa se je začel, ko je leta 1990 Hrvaška enostransko ukinila carine za vozila in s tem omogočila cenejši uvoz preko posrednika v tej republiki (Interni viri AC MOTO d.d., 2001).

Po razpadu Jugoslavije se je uvoz Zastavinih vozil ustavil, nadomeščala pa so jih zahodnoevropska, japonska in tudi korejska vozila. Prva leta je bil uvoz v veliki meri neorganiziran. Veliko je bilo tudi t.i. sivega uvoza. Zaradi tega so bile težave tudi s servisno mrežo, ki pa se je do leta 1993 večinoma že oblikovala. Želje kupcev, ki so bili prej prisiljeni kupovati nekvalitetna Zastavina vozila, so se povečale. Povečanemu povpraševanju po avtomobilih, katerih cene so presegale plačilne zmožnosti porabnikov, so prodajalci sledili z uvajanjem prodaje staro za novo, prodaje na kredit in leasingom. V tem obdobju so prevladovala predvsem vozila nižjega cenovnega razreda.

V letih 95-96 se je začela situacija postopno umirjati. Število Zastavinih vozil je padlo na približno 250.000. V letu 1995 je bilo prodanih 61.272 novih vozil, 1996. pa 60.139. Podobno število novih vozil je na ceste zapeljalo tudi v letu 1997 (60.754), leta 1998 pa se je prodaja novih vozil zaradi napovedi uvedbe novega davka na motorna vozila ob registraciji povečala in prodanih je bilo 68.612 vozil. Leto zatem je prodaja dosegla vrhunec, saj so avtomobilski trgovci uspešno izkoristili strah kupcev pred veliko podražitvijo avtomobilov po uvedbi DDV-ja. V tem letu so prodali kar 79.813 avtomobilov (Kmetič, 2002b, str. 6). Ob tem pa je vendarle potrebno opozoriti tudi na to, da je veliko povpraševanje povzročilo hudo konkurenco med prodajalci avtomobilov, ki so bili zaradi tega pogosto prisiljeni prodajati z minimalnimi maržami. Že naslednje leto je začela prodaja spet upadati. V letu 2000 je bilo prodanih 63.640 osebnih avtomobilov, leta 2001 pa le še 54.834 (Kmetič, 2002b, str. 6). Tudi leta 2002 so le redke

znamke uspele povečati svojo prodajo. Padec res ni bil tako drastičen kot leta 2001, ko se je prodaja zmanjšala za 13.6 % (Milač, 2003, str. 24), a prodaja vseeno spet ni presegla številke 60.000. Skupno je bilo prodanih 52.470 vozil. Vzroke nadaljnjega upadanja prodaje gre iskati v splošnih gospodarskih razmerah, višanju cene goriva, visokih stroških zavarovanja, veliki ponudbi rabljenih vozil itd. Leta 2003 beležimo precejšnje povečanje prodaje (60.074 vozil), trend pa se, v milejši obliki sicer, nadaljuje tudi v letu 2004, ko je bilo skupno prodanih 62.069 vozil. Leto kasneje spet beležimo padec na 60.999 (Kmetič, 2006, str. 6), lani pa ponoven zdrsr pod »magično mejo« 60.000 osebnih vozil. Skupno je kupce našlo 59.407 novih osebnih vozil (Kmetič, 2007, str. 17). Med znamkami so v najboljšem položaju še vedno francoski proizvajalci (Renault, Peugeot, Citroen, Dacia), ki so lani obvladovali 37,90% trga, kar je 0.2 odstotni točki manj kot leto poprej, njihov padec pa gre na račun slabše prodaje Renaulta in Peugeota, ki si še vedno ni povsem opomogel po velikem padcu v letu 2005. Takrat se mu je prodaja glede na predhodno leto zmanjšala za 1.73 odstotne točke (Kmetič, 2007, str. 17).

Zelo pomembno je tudi vprašanje razvoja segmentov. Na slovenskem avtomobilskem trgu se proda daleč največ avtomobilov v segmentu majhnih avtomobilov (A0), kamor sodijo npr. Renault Clio, Opel Corsa, VW Polo, Hyundai Getz itd. Za večino ponudnikov predstavlja zanimiv avto v tem segmentu najboljšo vstopnico na trg, vse skupaj pa postane še pomembneje, če upoštevamo tržne deleže, ki jih ta segment dosega. Pogled na dogajanja v preteklem obdobju nam pokaže, da se je delež tega segmenta v celotni prodaji v obdobju 2001 do 2004 vseskozi povečeval in z začetnih 46.4% narasel na 51.8%, nato pa naslednje leto prvič upadel (47.78%). Skupno je lani prodaja v tem segmentu predstavljala 48.24% celotne prodaje vozil (Kmetič, 2007, str. 18). Na drugi strani se je lani tretjina kupcev odločila za nakup vozil v srednjem razredu (A), kamor uvrščamo npr. VW Golf, Renault Megane, Toyota Corollo itd. Pregled gibanja prodaje v omenjenih dveh segmentih nam pokaže, da povečanje prodaje v enem segmentu pomeni praviloma manjšo prodajo v drugem. Na račun zmanjšane prodaje v segmentu A0 za 4.03 odstotne točke v letu 2005 v primerjavi s predhodnim letom, je segment A pridobil 3.2 odstotni točki, naslednje leto pa je ob ponovnem povišanju prodaje v razredu A0 za 0.46 odstotne točke, prodaja v razredu A padla za 1.32 odstotne točke. Skupno ta dva segmenta predstavljata kar 81.28% skupnega trga osebnih vozil (Kmetič, 2007, str. 18). Tretji največji segment na trgu predstavljajo vozila srednjega višjega razreda (B), kamor uvrščamo npr. Renault Laguno, Škoda Octavio, VW Passat itd. Velikost tega razreda je med leti 2001 – 2006 variirala med 10.6% in 15.6% celotnega trga, njegov lanski tržni delež pa je znašal 11% skupne prodaje. Eden izmed razredov, na katerega bi posebej opozoril, je segment terenskih avtomobilov. Tržni delež tega segmenta je od leta 2004 narasel za 2.06 odstotne točke in dosegel 4.86% trga (Kmetič, 2007, str. 18), kar je zanj izredno dober rezultat. Trend velikih SUV (Sport Utility Vehicle) vozil se je z nekaterimi modeli, kot je npr. Hyundai Tucson, učinkovito prenesel iz ZDA in Azije tudi v Evropo.

V visokem razredu (C) so vodilne znamke že nekaj let Audi, BMW in Mercedes-Benz, ki se sicer menjavajo na vodilnem položaju, vendar je do sedaj le ena med njimi (BMW) doživela večji padec. Ta se je zgodil leta 2001, ko so se pojavile nejasnosti glede zastopnika za ta vozila v Sloveniji. Tržni delež tega segmenta se vrtil okoli 2% celotne prodaje.

Ob navajanju prodajnih števil je vendarle potrebno opozoriti, da sliko o dejanskem stanju na trgu precej zamegljijo t.i. dnevne registracije in prodaja novih vozil v druge države EU. Statistike o prodaji v Sloveniji delata dve podjetji in sicer Ardi in Jato Dynamics, njuni rezultati pa se pogosto precej razlikujejo. Leta 2005 je podjetje Summit Motors izvedlo obsežno raziskavo na osnovi podatkovnega rudarjenja, pri čemer so primerjali število registriranih vozil s številom šasij. S tem so skušali dobiti realne podatke o prodanih avtomobilih. Raziskava je, niti ne presenetljivo, pokazala precej drugačen vrstni red in tržne deleže glavnih igralcev (Tabela 1).

Tabela 1: Primerjava števila prodanih vozil in tržnih deležev po znamkah med uradno statistiko podjetja Jato Dynamics in raziskavo podjetja Summit Motors za obdobje 1.1.2005 – 30.9.2005

ZNAMKA	Uradno prodani avtomobili	Dejansko prodani avtomobili	Trž. delež 1	Trž. delež 2
Renault	9792	7559	22.44%	18.84%
VW	4803	4449	11.01%	11.09%
Opel	4538	4483	10.40%	11.18%
Citroen	3428	3334	7.86%	8.31%
Peugeot	3305	3265	7.57%	8.14%
Hyundai	2266	2259	5.19%	5.63%
Fiat	1901	1725	4.36%	4.30%
Ford	1895	1843	4.34%	4.57%
Toyota	1482	1478	3.40%	3.69%
Seat	1241	1186	2.84%	2.96%
Škoda	1213	980	2.87%	2.44%

Vir: [http://avtomoto.siol.net/default.asp?article_id=10661010511091139100], 13.2.2006.

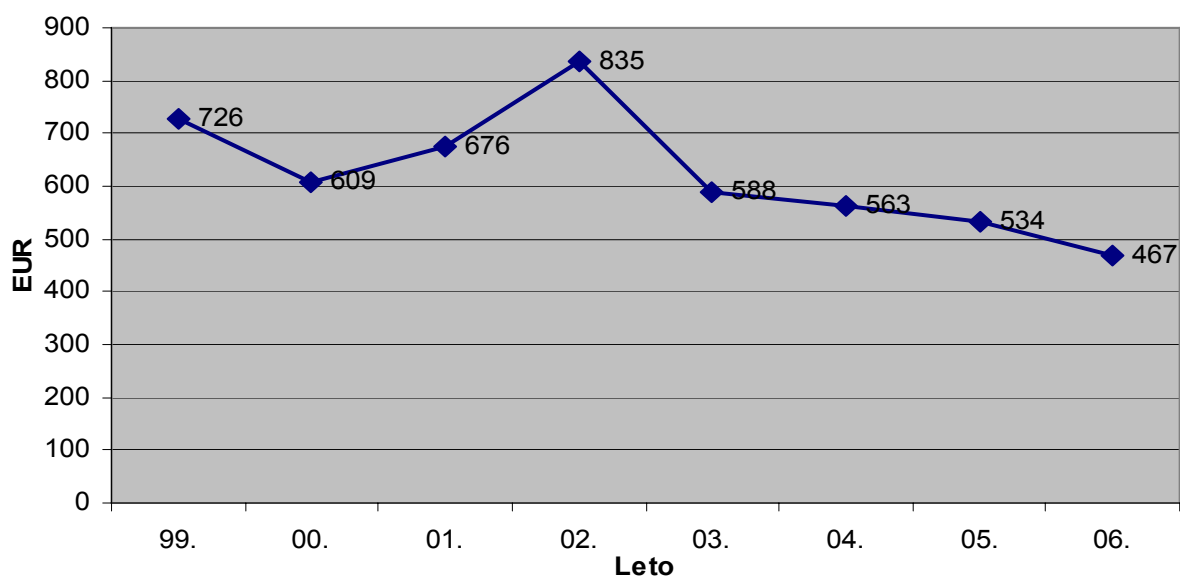
2.6. Prihodnji izzivi

Zaradi nenehnih prodajnih akcij izhodiščni ceniki praktično ne veljajo več. Vozila se prodajajo z velikimi popusti, zato se številna podjetja čedalje bolj zavedajo, da prodaja vozil samostojno ne bo mogla preživeti. Večjo pozornost se zato namenja servisom in prodaji nadomestnih delov ter opreme. Da je potrebno pravočasno reagirati in se bistveno bolj posvetiti visoki kakovosti servisnih storitev in doseganju zvestobe strank na servisih, nas opozarja tudi primer Avstrije, kjer večina trgovcev v prodaji vozil ne dosega več dobička, ampak tega ustvarjajo zgolj še na servisu in pri prodaji nadomestnih delov in opreme.

Nekaj časa je prevladovalo mnenje, da bi se morali trgovci zaradi izpada pri prodaji novih vozil precej odločneje usmeriti zlasti v prodajo rabljenih vozil, saj je vstop Slovenije v EU precej olajšal njihov uvoz iz drugih držav Unije. Obstoječim podjetjem se je zato pridružilo veliko število novih, ki so uvažala rabljena vozila zlasti iz Nemčije in Italije. Uvoz rabljenih vozil je po nekaterih ocenah lani že dosegel 20% prodaje novih vozil (Interni viri AC Moto, 2006), poleg tega pa so se številni trgovci zaradi neučinkovitega davčnega nadzora izognili plačilu davka na dodano vrednost in davka na motorna vozila pri uvozu vozil iz držav EU, zato so lahko ta vozila prodajali občutno pod siceršnjimi cenami na slovenskem avtomobilskem trgu. Ocene o vrednosti neplačanih davkov od 1.6.2004 dalje se gibljejo od 985 tisoč do 8.34 milijonov evrov (Milač, 2006, str. 25).

Potencial trga rabljenih vozil se je proti koncu lanskega leta začel zmanjševati in številni uvozniki rabljenih vozil imajo danes precejšnjo zalogo vozil, za katere ne najdejo kupcev. Zaradi pogostih primerov, ko uvoženi avtomobili nimajo jasne »zgodovine« vzdrževanja in ne izkazujejo dejanskega števila kilometrov, je trg do njih postal nezaupljiv. To se močno izrazi zlasti takrat, ko skuša (slovenski) lastnik tako vozilo prodati po sistemu »staro za novo«. Niso redki primeri, ko trgovci zavrnejo odkup vozila, ali pa ponujena odkupna cena ne zadovolji kupčevih pričakovanj. Vseeno pa rabljeni še vedno predstavljajo precejšnjo konkurenco trgu novih vozil. Posledica je jasna; oster cenovni boj in stalno nižanje cen oziroma višanje popustov pri novih avtomobilih. Če so v preteklosti prevelika nižanja omejevali prav uvozniki z določitvami najnižjih prodajnih cen, je situacija po uvedbi nove evropske zakonodaje obrnjena. Sedaj se v cenovno tekmo preko svojih prodajalnikov vključujejo tudi sami uvozniki in da so ob tem v neprimerno boljšem položaju, najbrž ni potrebno posebej poudarjati. Ker proizvajalci oziroma uvozniki sorazmerno del stroškov prodajnih akcij preložijo na koncesionarje, to posledično pomeni nižanje njihovih zaslužkov (Slika 1). Če je bilo to v preteklih letih vsaj deloma omejeno na mesece z manjšo prodajo, je v zadnjih dveh letih to postalo pravilo tudi v prodajno uspešnejših mesecih.

Slika 1: Gibanje višine povprečne provizije za nova vozila znamke C v podjetju AC MOTO v obdobju 1999 – 2006 v evrih



Vir: Interni viri AC MOTO, 2007

V zadnjih letih tudi na slovenskem avtomobilskem trgu opazimo večje število podjetij, ki se ukvarjajo s ponujanjem t.i. »fleet managementa«. Storitve, ki jih ponujajo ta podjetja, delimo v več skupin:

- *poslovni najem voznega parka*: mesečni obrok zajema najem vozila;
- *poslovni najem voznega parka z vsemi vključenimi storitvami (ang. »all inclusive operative lease«)*: v mesečnem obroku, ki ga plača stranka, so vključeni stroški najema,

zavarovanja, registracije, popolnega servisnega vzdrževanja, pnevmatik itd. Zneski so običajno fiksni in so določeni na osnovi predvidene uporabe vozil.

- *upravljanje vozniških parkov*: za to možnost se odločajo predvsem podjetja z velikimi vozniškimi parki. Ponudnik v celoti prevzame odgovornost za vozni park, podjetju pa se mesečno izstavlja račun, ki za podjetje v celoti predstavlja neposreden strošek.
- *odkup vozne parka in ponoven najem*: podjetje proda svoj vozni park in ga nato ponovno vzame v najem. Za to možnost se praviloma odločajo podjetja, ki bi rada skrb za vozni park prenesla na zunanjega partnerja, vendar so finančno prešibka, da bi naenkrat izvedla popolno prenavo.

Zakaj opozarjam na ta podjetja? Predvsem zaradi njihove pogajalske moči. Ker kupujejo večje količine vozil, dosežejo popuste, ki presegajo običajne, saj večina proizvajalcev dodatno stimulira prodajo vozil podjetjem. Ob tem naj omenim še, da je prodaja vozil praviloma pogojena s povratnim odkupom, ki še zmanjša stroške in tveganja kupca, prodajalcu pa vsekakor predstavlja dodatno breme. Največja nevarnost, ki jo omenjena podjetja predstavljajo, je ta, da trgovci in serviserji izgubijo neposreden stik s končnimi kupci ter tako v preveliki meri postanejo odvisni od ponudnikov »fleet managementa«. Pri tem ob enaki prodani količini vozil zaradi dodatnih popustov trgovci zaslužijo manj. Obstaja pa tudi nevarnost, da se večji del poslovanja prenese na uvoznika oziroma na prodajalce in servise v njegovi lasti. Vzrok seveda spet tiči v boljših prodajnih pogojih, ki jih lahko zagotovi uvoznik, ki pa bi s prevelikim lastnim angažiranjem vendarle tvegal razpad servisne mreže. Ravno dobra servisna mreža pa lahko pomeni dober prodajni argument pri novih vozilih.

Ko razmišljamo o prihodnosti avtomobilskega trga, nikakor ne smemo pozabiti na zavarovalnice. Cene avtomobilskih zavarovanj so že same po sebi zelo pomemben dejavnik pri kupčevi izbiri, saj je to znesek, ki za kupca predstavlja del cene pri nakupu novega vozila. Popusti, ki jih dajejo trgovci, so deloma namenjeni tudi »kompenzaciji« tega stroška, ki se mu kupec enostavno ne more izogniti. Čedalje več trgovcev se tako ukvarja tudi s posredovanjem zavarovanj, saj želijo kupca čim bolj navezati nase, obenem pa v tem vidijo tudi vir dodatnega zaslužka. Vsekakor so zavarovalnice pomemben partner tudi, ko gre za popravila poškodovanih vozil, zato jim morajo serviserji praviloma ponuditi velike popuste, vendar tudi to ne prepreči čedalje večjega odliva v nepooblaščen (proste) servisne delavnice. Nekatere zavarovalnice ob sklepanju pogodb stranki namreč ponudijo dodaten popust, če ta pristane, da ga lahko na popravilo napotijo v delavnico po njihovi izbiri. Izsiljevanje avtomobilskih servisov je med drugim uspešno tudi zato, ker zavarovalnice sklepajo pogodbe z vsakim partnerjem posebej in je njihova pogajalska moč temu primerno večja. Zaradi velikega vpliva, ki ga ima to na poslovanje avtomobilskih podjetij, ki so vključena v pooblaščen mreže, je med njimi zraslo prepričanje, da se je potrebno temu upreti. V okviru nekaterih mrež tako že potekajo razprave o skupnem nastopu vseh partnerjev, s čimer bi se njihova pogajalska izhodišča bistveno izboljšala. Ne smemo namreč pozabiti, da ima vsak trgovec in serviser zgradbe, opremo, vozila in zaposlene, ki jih je potrebno zavarovati in kupce vozil, ki jim lahko proda avtomobilska zavarovanja. Upoštevajoč te dejavnike, lahko ugotovimo, da avtomobilska podjetja niso samo pomemben dobavitelj zavarovalnic, temveč tudi pomemben

kupec zavarovalniških storitev. Podobno taktiko so že ubrala tudi nekatera večja slovenska podjetja (TUŠ, Krka itd.), ki svojo zavarovalnico izberejo na vsakoletnih razpisih.

Aprila 2007 je bila v okviru Gospodarske zbornice Slovenije ustanovljena Sekcija pooblaščenih trgovcev in serviserjev motornih vozil. Pred tem je pri GZS-ju sicer že delovala tudi Sekcija za motorna vozila, vendar so pobudniki nove sekcije menili, da so težave pooblaščenih trgovcev in serviserjev tako specifične, da zahtevajo ustanovitev ločene skupine. Na ustanovnem sestanku so kot ključne probleme in izzive za prihodnost izpostavili naslednje (Interni viri AC MOTO, 2007):

- »sivi uvoz« novih in rabljenih vozil, ki se navkljub opozarjanju pristojnih organov še vedno krepí in povzroča pooblaščenim trgovcem nelojalno konkurenco. Po njihovih ocenah naj bi država zaradi neplačevanja DDV-ja, davka na motorna vozila (DMV) in ekoloških taks, izgubila vsako leto vsaj 50 milijonov evrov.
- država ne stori dovolj za odpravo dela na črno, ki izvajalcem dopušča, da opravljajo delo brez zakonsko zahtevanih dovoljenj. Pri tem ne gre zgolj za vprašanje nelojalne konkurence, temveč tudi za neustrezno ravnanje z okolju nevarnimi odpadki.
- na trgu se pojavlja pomanjkanje strokovno usposobljenega kadra (ličarji, kleparji in mehaniki). Vzroke Sekcija išče v neustreznem izobraževalnem sistemu in slabo motiviranostjo mladih za te poklice.
- visoki tehnični in storitveni standardi, ki jih pooblaščenim trgovcem in serviserjem nalagajo proizvajalci oziroma uvozniki vozil, pomenijo zanje veliko finančno breme;
- vzpostavitev enakopravnega poslovnega odnosa z zavarovalnicami in
- vplivanje na pripravjalce zakonov in odpravljanje zakonskih lukenj, ki omogočajo nelojalno konkurenco.

3. ZAKONODAJA IN IZBRANI DRUGI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETIJ V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

3.1. Zakonodaja na področju zagotavljanja konkurence na avtomobilskem trgu

Proizvajalci avtomobilov so v preteklosti močno nadzirali proizvodnjo, prodajo in servisiranje vozil. Tako prakso so utemeljevali predvsem s tem, da so avtomobili tehnično zelo zapleteni izdelki, ki zaradi varnostnih, okoljevarstvenih in drugih zahtev potrebujejo natančno vzdrževanje. To pa lahko proizvajalci zagotovijo le, če imajo močan nadzor nad serviserji in prodajalci. Zato za avtomobilsko industrijo približno dvajset let niso veljala normalna konkurenčna pravila, ki urejajo druga področja. V zameno so se proizvajalci avtomobilov zavezali, da bodo težili k uravnoteženju cen, vendar je kasnejša praksa pokazala, da se dogovora niso držali, saj so bile razlike v cenah med posameznimi državami zelo visoke, kopicile pa so se tudi obtožbe o monopolnem obnašanju proizvajalcev (Boncelj, 2001, str. 29). To je vodilo v preiskave in do izreka kazni več proizvajalcem. Doslej so bili kaznovani Opel (43 milijonov EUR), DaimlerChrysler, ki je moral plačati 71.8 milijona EUR, dvakrat pa je bil kaznovan tudi VW, ki si s tem lasti do sedaj najvišjo kazen; plačati je namreč moral kar 90 milijonov EUR (The

Commission Regulation for a New Motor Vehicle Block Exemption, 2002). Zadnja pomembnejša žrtev novih pravil na trgu je francoski Peugeot, ki je na Nizozemskem omejeval prodajo vozil kupcem iz drugih držav. Številni pooblaščen prodajalci so namreč ugotovili, da so njihove cene v primerjavi s sosednjimi državami ugodnejše in so zato začeli množično izvažati vozila v tujino. Peugeot jim je skušal med letoma 1997 in 2003 to na različne načine preprečiti, med drugim tudi tako, da jim je grozil z omejitvijo dobav novih vozil in uvedel sistem nagrajevanja koncesionarjev, ki je omejeval prodajo izven Nizozemske. Kazen, ki mu jo je zato komisija izrekla, je znašala 49.5 milijona EUR (Competition: Commission imposes a €49.5 million fine on Peugeot for obstructing new car exports from Netherlands, 2005). Peugeot je nasprotno trdil, da je imel sistem nagrajevanja za cilj zgolj povečati tržni delež na Nizozemskem, nikakor pa ne omejevati prodaje nerezidentom. Kot dokaz svoji trditvi je navedel tudi povečanje tržnega deleža v obravnavanem obdobju s 7.1% na 10.4%, kar je pomenilo skoraj 50% povečanje prodaje vozil znamke Peugeot. Po njihovem mnenju so poglavitni vzroki za velike razlike v ceni različne davčne ureditve po Evropi (Interni viri AC Moto, 2005).

Glede na to, da so v Sloveniji vozila praviloma cenejša kot v zahodno evropskih državah, želijo tuji trgovci pogosto kupiti večje število vozil, ki bi jih nato prodali v svojih državah. To se zlasti dogaja pri modelih, za katere veljajo akcijske cene. Vsaj v začetnem obdobju po uveljavitvi nove zakonodaje so trgovci prodajo pogosto zavračali, ker so se bali, da bi jim uvozniki (proizvajalci) povišali nabavne cene, zato je bil v tem obdobju marsikateri med njimi soočen z grožnjo tožbe zaradi omejevanja konkurence.

Tudi zadnje raziskave Evropske komisije so pokazale, da znotraj EU in znotraj evro območja še vedno obstajajo precejšnje razlike v cenah vozil, saj te pri nekaterih modelih znotraj EU znašajo tudi več kot 25%. V skupini desetih najbolje prodajanih modelov v letu 2005 je bila najvišja razlika zabeležena pri VW Golfu, ki je v Nemčiji pred obdavčitvijo stal kar 27% več kot na Finskem. Finančno to pomeni, da je nemški kupec skupaj z davkom na dodano vrednost plačal za enak avto približno 3.200 EUR več kot finski. Na splošno so na evro območju avtomobili najdražji v Nemčiji, najcenejši pa na Finskem, če pa gledamo EU kot celoto, so vozila najcenejša v Litvi, najdražja pa na Danskem. Načeloma so cene na trgih EU stabilne. Decembra 2005 so se v primerjavi s predhodnim letom povečale za 0.6%. Večji padec je bil opazen na Poljskem (-10.8%), Litvi (-7.2%) in na Madžarskem (-4.8%), medtem ko so zmeren porast beležili v Italiji (+2.4%), Nemčiji (+1.8%) in Danskem (+1.5%) (Car price report 2005, 2006).

Evropska komisija je z namenom povečevanja konkurence v avtomobilski dejavnosti sprejela novo zakonodajo ((EC) 1400/2002), ki odpravlja dosedanje, bolj znano pod imenom »skupinske izjeme« ((EC) 1475/95), in ki bo močno spremenila pogoje poslovanja proizvajalcev, prodajalcev in serviserjev vozil. Zakonodaja velja od 1. oktobra 2003. Njen osnovni namen je zagotoviti večjo izenačenost cen avtomobilov v posameznih državah in kupcem omogočiti, da bodo lahko kupili vozilo tam, kjer jim to najbolj ustreza, ter poceniti njihovo vzdrževanje. Zakonodaja prinaša več sprememb, s katerimi se skuša zmanjšati tudi vpliv proizvajalcev na mreže pooblaščenih prodajalcev in serviserjev.

Prva velika sprememba se nanaša na organiziranost distribucijske mreže. Proizvajalci bodo sedaj izbirali med (Interni viri AC MOTO, 2002):

- a.) ekskluzivno distribucijo, kjer se vsakemu pooblaščenemu trgovcu dodeli prodajno območje, na katerem ne bo smel imeti salona noben drug istovrstni trgovec iste znamke;
- b.) selektivno distribucijo, kjer ima proizvajalec pravico določiti kvalitativne (npr. potrebna znanja in sredstva za opravljanje dejavnosti itd.) ali kvantitativne kriterije (npr. maksimalno število zastopnikov na določenem prodajnem območju, obvezna minimalna količina naročanja, minimalna zahtevana zaloga itd.) oziroma kombinacijo obojih, član distribucijske mreže pa lahko postne vsak, ki izpolni zahtevane kriterije. Vsak prodajalec lahko odpre neomejeno število prodajnih mest v EU.

Proizvajalci imajo tudi v skladu z novo uredbo pravico do prodaje vozil različnih znamk. Pomembna razlika, ki jo ta uredba prinaša pa je, da proizvajalci od prodajalcev ne morejo zahtevati, da so vozila različnih znamk nameščena v različnih prodajnih prostorih, prav tako tudi ne, da jih prodaja različno osebje, razen če se zavežejo, da bodo krili dodatne stroške, ki bi jih zaradi tega imel prodajalec. Še vedno pa imajo proizvajalci možnost zahtevati, da se njihova vozila prodajajo na ločenem delu prodajnega prostora. Podobno je to urejeno na avtomobilskih salonih.

Druga novost se nanaša na servisiranje vozil. Proizvajalci ne morejo več nadzirati števila serviserjev, saj lahko član servisne mreže določenega proizvajalca postane vsak, ki izpolni kriterije proizvajalca, ta pa mu mora potem na nediskriminatoren način zagotoviti dostop do znanj, informacij, orodij in tehnične pomoči. Spremembe v servisnem sektorju so bile nujne predvsem zaradi povečanja konkurence, saj so pooblaščeni serviserji obvladovali 50% trga popravil, pri vozilih mlajših od štirih let pa celo 80% trga (The Commission Regulation for a New Motor Vehicle Block Exemption, 2002).

Tretja pomembna novost zadeva rezervne dele. Njihovi proizvajalci lahko na izdelku označijo tudi svojo in ne le blagovne znamke avtomobilskega proizvajalca, označujejo jih lahko tudi zgolj z lastno blagovno znamko, ne da bi pri tem tvegali, da izgubijo status »originalnega nadomestnega dela«. Prednost takih rezervnih delov je v tem, da so običajno precej cenejši od delov, ki jih ponujajo proizvajalci avtomobilov.

Praksa pa je pokazala, da se serviserji, ki so člani pooblaščenih mrež, pogosto bojijo uporabiti nadomestne dele drugih proizvajalcev. Na trgu so se v preteklosti že pojavili ponudniki, ki so prodajali dele, ki naj bi bili enakovredni »originalnim nadomestnim delom«, vendar se je nato izkazalo, da nimajo vseh potrebnih dokazil.

Pooblaščeni serviserji določene znamke se uporabi teh delov izogibajo predvsem zaradi naslednjih vzrokov:

- deli nimajo vseh potrebnih potrdil. Dokazila, ki jih predložijo dobavitelji so praviloma splošnega značaja oziroma izdana za njihovo celotno proizvodno paleto. Pravilen certifikat pa mora biti izdan za konkretno številko dela in konkreten tip vozila, sklicevati

se mora na številko originalnega dela proizvajalca ter biti napisan v jeziku države, za katero se izdaja.

- težav pri uveljavljanju garancijskih zahtevkov;
- odškodninskih tožb v primeru poškodb ali smrti, do katerih je prišlo zaradi neustreznosti nadomestnih delov. To se nanaša predvsem na varnostno pomembne elemente, kot so karoserija, steklo ali zavore. V teh primerih serviserji računajo na to, da bo v primeru težav za njimi stal tudi uvoznik oziroma proizvajalec vozil.
- vgradnja »originalnih nadomestnih delov« je lahko pomemben dejavnik pri izgradnji kupčeve zvestobe avtomobilski znamki. Če znajo poglavitni udeleženci, tj. proizvajalci, uvozniki in serviserji, pravilno predstaviti prednosti in kvalitete teh delov ter obenem vplivati tudi na emocionalne dejavnike kupčeve odločitve, bodo kupca uspeli prepričati v njihovo uporabo tudi izven garancijskega obdobja. Ravno vprašanje, kako pritegniti stranke v servis in zlasti kako jih zadržati tudi izven garancijskega obdobja, postaja čedalje bolj pomembno. Seveda pa ne smemo zanemariti niti velikega obsega dela na črno.

Ključno vprašanje ob uveljavitvi nove zakonodaje je bilo, kaj se bo zgodilo s cenami novih avtomobilov. Pričakovanja Komisije so bila predvsem v smeri njihovega poenotenja, kar pa se še vedno ni zgodilo in se glede na različno kupno moč po posameznih območjih EU še nekaj časa ne bo. Vsekakor pa je Komisija dosegla, da lahko kupec danes kupi avto tam, kjer mu to najbolj ustreza.

Več skrbi pooblaščenim mrežam povzročajo napovedi, po katerih naj bi se distribucijske mreže do leta 2010 skrčile za 20 do 25%. Na udaru bodo mala in srednje velika podjetja, ki prodajo od 100 do 200 vozil letno. To bo seveda pomenilo tudi precej izgubljenih delovnih mest, za katera pa je Komisija pričakovala, da jih bo nadomestilo dodatno zaposlovanje v servisnem sektorju, ki naj bi se precej razširil (The Commission Regulation for a New Motor Vehicle Block Exemption, 2002).

Ob sprejemanju nove zakonodaje so bila pogosto izražena opozorila, da se bodo zaradi nje pojavili t.i. »mega trgovci«, ki bodo prodajali veliko število avtomobilskih znamk in da bodo posledično manjši trgovci propadali. Nekaj podobnega se je namreč dogajalo v ZDA. Da so bili ti strahovi vsaj delno upravičeni, kaže poteza Nissana v Nemčiji, ki je mreži, ki obsega približno 80 servisnih centrov (trgovci razreda A) in 190 zastopnikov (trgovci razreda B), z 31.1.2007 odpovedal pogodbe. Vprašanje je, če to resnično ni prvi korak k pojavljanju mega trgovcev. Nissan namreč ne namerava podpisati pogodbe z več kot 200 partnerji, vsak od njih pa naj bi imel v povprečju tri lokacije. Zanimivo je, da je eden izmed prvih partnerjev nove pooblaščen mreže v Nemčiji podjetje iz Nizozemske (Ussler, 2006, str. 23). Raziskava, ki jo je komisija objavila letos, kaže, da so bila pričakovanja v zvezi z zaposlovanjem v servisnem sektorju pretirana. Čeprav pri trinajstih najbolj prodajanih znamkah v Evropi delež pooblaščenih serviserjev v povprečju še vedno dosega 68%, se je v zadnjem obdobju že začel zmanjševati. Eden izmed bolj drastičnih primerov je Italija, kjer se je število pooblaščenih serviserjev v zadnjih treh letih zmanjšalo za 20%, zmanjšanja pa med opazovanimi državami beležijo tudi na

Danskem, v Franciji, Italiji in na Švedskem. Zanimivo pa je, da se povečuje število partnerjev, ki se ne ukvarjajo s prodajo vozil, ampak zgolj z njihovim servisiranjem. Zmanjšanju števila pooblaščenih servisnih delavnic ne sledi povečanje števila neodvisnih delavnic. Še več, tudi njihovo število se zmanjšuje. Razmerje med nepooblaščenimi in pooblaščenimi delavnicami je s 7 proti 1 padlo na 5 proti 1. Čedalje izrazitejši je tudi trend povezovanja malih neodvisnih delavnic, vzrok za to pa lahko iščemo predvsem v visokih operativnih stroških (znanje, orodje, oprema itd) (Developments in car retailing and after-sales markets under Regulation N° 1400/2002, 2006, str. 14 -22).

V prihodnjem obdobju lahko pričakujemo še ostrejši spopad med pooblaščenimi in nepooblaščenimi delavnicami. Tudi v Sloveniji se je eden izmed uvoznikov odločil za zelo agresivno oglaševalsko akcijo, s katero je hotel prepričati lastnike vozil, da je edina prava izbira zanje pooblaščen servis. Akcija je sprožila precejšen odmev, sekcija avtoserviserjev v okviru Obrtne zbornice pa je oglaševalca zaradi nekorektnega oglaševanja prijavila tudi oglaševalskemu razsodišču, ki pa je vendarle razsodilo v njegov prid. Pri vsem skupaj pa je zanimiv naslednji paradoks: nevezani serviserji, proti katerim je bila usmerjena oglaševalska akcija, so zelo pomemben kupec originalnih nadomestnih delov.

Razplet pa je doživela tudi tožba, ki je podjetju Automobiles Citroën očitala sporno prakso glede dostopa do tehničnih informacij. To je bila ena prvih tožb, ki so jo nepooblaščen serviserji vložili proti proizvajalcu avtomobilov. Dosedanje tožbe so se večinoma vendarle nanašale na področje prodaje. V postopku, ki je potekal pred francoskim Svetom za varstvo konkurence, je Citroën očitana dejanja zavrnil, vendar je vseeno ponudil, da bo z različnimi ukrepi nepooblaščenim serviserjem olajšal dostop do tehničnih informacij. Te bo posredoval preko specialnih diagnostičnih orodij in preko ustrezne spletne strani. Rok, v katerem bo nepooblaščenem serviserjem ponudil ustrezno tehnično informacijo, pa v nobenem primeru ne bo daljši od enega meseca po prejetju zahteve. Odločitev v tem primeru bo v marsičem prelomna, saj bodo slej ko prej tudi ostali proizvajalci soočeni s podobnimi obtožbami. Marsikateri med njimi namreč skuša z omejevanjem dostopa do tehničnih informacij zaščititi svojo pooblaščen mrežo.

Tudi na področju nadomestnih delov še ni prišlo do velikih premikov. Pooblaščen serviserji še vedno 90% potrebnih nadomestnih delov kupijo pri proizvajalcih vozil, ravno tako pa dostop nepooblaščenih delavnic do znanja, tehnične pomoči in usposabljanj ni tak, kot ga predpostavlja zakonodaja. Poročilo opozarja tudi, da je večina proizvajalcev vozil zavrnila predložitev zahtev za priznanje statusa originalnega nadomestnega dela, ker naj tak seznam še ne bi obstajal, ali pa ne predvidevajo ločenih pogodb za dobavo nadomestnih delov (Developments in car retailing and after-sales markets under Regulation N° 1400/2002, 2006, str. 23 -24). Dobava nadomestnih delov je praviloma del servisne pogodbe med proizvajalcem (uvoznikom) in pooblaščenim serviserjem, v kateri je določen tudi bonusni sistem za doseganje prodajnih ciljev. Ravno ta sistem je pogosto izpostavljen kot ovira večji konkurenčnosti na trgu nadomestnih delov in opreme.

3.2. Zakonodaja na področju varovanja okolja

Danes se po svetu vozi več kot 800 milijonov avtomobilov (Kovačič, 2006, str. 36), zato to področje postaja iz leta v leto pomembnejše. Ključne zahteve gredo predvsem v smeri zmanjšanja količin ogljikovega dioksida in trdih snovi v izpušnih plinih. Prva koraka za njihovo zmanjšanje sta bili uredbi EU3 (velja od leta 2000 dalje) in EU4 (velja od leta 2005), s katerima se je močno omejila dovoljena količina ogljikovega dioksida. Avtomobilov, ki omenjenih standardov ne izpolnjujejo, v Slovenijo ni dovoljeno uvažati od leta 2006 naprej. Iz tehničnih podatkov nekaterih vozil v razredu majhnih in srednje velikih avtomobilov je razvidno, da se povprečne emisije ogljikovega dioksida gibljejo med 130 in 150 g/km. Ker so posledice prekomernega izpusta CO₂ vedno bolj očitne, so se v EU pojavile težnje, da se njegov povprečen izpust omeji na 120 g/km. Nova omejitev izpusta bi seveda najmočneje posegla v razred športnih terenskih vozil (SUV) in v razred C, kjer so povprečni izpusti toplogrednih plinov zaradi večje prostornine motorjev največji. Glede na reakcije, ki so predlogu sledile, je pričakovati, da do tako velikega zmanjšanja še ne bo prišlo. Najglasneje so protestirali predstavniki nemške avtomobilske industrije, saj naj bi bilo posledično ogroženih več tisoč delovnih mest, avtomobili pa naj bi se zaradi novih tehnologij v povprečju podražili za tri tisoč evrov. Omenim naj še, da Združenje avtomobilskih izdelovalcev in zastopnikov (ADS) že nekaj časa pripravlja predlog zakona, po katerem naj bi se davek na motorna vozila računal na osnovi emisij izpušnih plinov in ne več na osnovi nabavne vrednosti posameznega vozila. Ob sedanji ureditvi se namreč pogosto zgodi, da vozilo zaradi nekaj dodatne opreme pade v višji davčni razred.

Hkrati z razvojem predpisov EU3 in EU4 je prišlo tudi do poostrenih zahtev glede kakovosti goriva, posebno za zmanjšanje vsebnosti žvepla. Med pomembnimi novostmi tega predpisa je tudi zahteva za vgradnjo diagnostike OBD, ki nadzoruje delovanje vseh tistih sestavnih delov vozila, ki uravnavajo sestavo izpušnih plinov in ki opozarja voznika na morebitne motnje v delovanju sistema.

3.3. Zakonodaja na področju varovanja pravic potrošnikov

Zakon o varstvu pravic potrošnikov prinaša vrsto varovalk, ki zagotavljajo večjo varnost kupcem izdelkov in storitev. Del, ki je za avtomobilske trgovce najbolj pomemben, se nanaša na opredelitev garancije in stvarne napake. Razlika med njima je namreč odločilnega pomena pri odpravi napake (Interni viri AC MOTO, 2006):

- **Stvarna napaka:** blago ima stvarno napako, če nima lastnosti, ki so potrebne za njegovo normalno uporabo, če nima lastnosti, ki so potrebne za posebno uporabo, pa je bilo prodajalcu znano (ali bi mu moralo biti), da ga kupec potrebuje za ravno tako uporabo, če izdelek nima lastnosti, ki so bile med strankama posebej dogovorjene ali so celo predpisane, če se izdelek ne ujema z vzorcem ali modelom. Prodajalec jamči za stvarne napake dve leti (pri rabljenih stvareh je omenjeni rok eno leto) od izročitve izdelka kupcu, ta pa mu mora napako javiti v roku dveh mesecev po njenem odkritju. Vse morebitne stroške popravila v zakonskem roku krije prodajalec. V praksi pogosto prihaja

do sporov, ali je napaka na stvari obstajala že v času izročitve ali pa je posledica obrabe. Zaradi zaščite pravic potrošnikov se šteje, da je napaka na stvari obstajala že v času izročitve, če se pojavi v roku šestih mesecev od izročitve.

- **Garancija** je jamstvo proizvajalca, da bo brezplačno odpravil napake ali zamenjal okvarjeni izdelek za novega, če kupljeni izdelek v garancijskem roku ne bo brezhibno deloval. Garancijo lahko kupec uveljavlja pri prodajalcu ali proizvajalcu (z njim je izenačen tudi uvoznik ali proizvajalčev predstavnik). Če izdelek ni popravljen v roku 45 dni ali če se napaka ponavlja in je ni mogoče odpraviti, lahko kupec zahteva zamenjavo izdelka. Zahtevo lahko naslovi na prodajalca ali proizvajalca, ne more pa je nasloviti na servis (razen, če gre za isto osebo). Vse stroške popravila nosi proizvajalec. Če serviser ali proizvajalec kupcu za čas trajanja popravila ne zagotovita brezplačnega nadomestnega izdelka, ima kupec pravico do odškodnine za morebitno škodo, ki je nastala zaradi neuporabe izdelka. Pri avtomobilskih serviserjih to pomeni, da morajo v primeru garancijskega popravila, ki traja več kot tri ure, zagotoviti nadomestno vozilo.

3.4. Zakonodaja na področju varovanja osebnih podatkov

Zakon o varovanju osebnih podatkov (UL št. 59, 23.7.1999) kot osebni podatek pojmuje vse, kar kaže na lastnosti, stanja ali razmerja posameznika ne glede na obliko, v kateri je izražen. V praksi to pravzaprav pomeni vse, kar je več od imena in priimka določene osebe. Z omejitvami, ki jih vsebuje, je precej otežil vse oblike neposrednega trženja, kamor uvršča tudi anketiranje. Vsi ponudniki so dolžni svoje zbirke osebnih podatkov prijaviti informacijskemu pooblaščenču, v njih pa natančno opredeliti namen njihove obdelave. Obdelavo zakon opredeljuje kot zbiranje, shranjevanje, združevanje, spreminjanje, uporabo, sporočanje, prenos, iskanje, blokiranje in brisanje podatkov. Obdelava je lahko ročna ali s pomočjo informacijske tehnologije. Dodatno zakon zahteva, da upravljalec zbirke (ponudnik) pridobi soglasje kupca za uporabo njegovih osebnih podatkov, ob vsakokratni uporabi v namene neposrednega trženja pa mu mora ponuditi tudi možnost, da svoje predhodno soglasje za uporabo osebnih podatkov prekliče. Pri zbiranju osebnih podatkov morajo upravjalci upoštevati načelo sorazmernosti, kar pomeni, da lahko zbirajo samo tiste podatke, ki jih pri svojem delu resnično potrebujejo. Vsakršno zbiranje podatkov »na zalogo« je prepovedano. Na seminarju o varstvu osebnih podatkov, ki sem se ga udeležil leta 2007, je predavateljica s pravosodnega ministrstva kot primer, po njenem mnenju pretiranega zbiranja podatkov, izpostavila prijavnico za Mercatorjevo kartico Pika.

3.5. Odvisnost od virov

Ena večjih nevarnosti za avtomobilsko podjetje je njegova odvisnost od virov oziroma dobaviteljev. Večinski del poslovanja je tako ali drugače vezan na uvoznike vozil znamk, ki jih zastopa, saj mu le-ti ne dobavljajo zgolj vozil, ampak tudi precejšen del nadomestnih delov, barv, kitov, gum itd. Tisti del nove avtomobilske zakonodaje, ki pod določenimi pogoji omogoča dodelitev statusa originalnega rezervnega dela tudi delom drugih proizvajalcev, še vedno ni dobro zaživel. Uporaba neoriginalnih nadomestnih delov (nimajo ustreznih certifikatov) pa za pooblaščenega servis pomeni preveliko tveganje, tako z vidika uveljavljanja garancijskih

zahtevkov, kot tudi z, še pomembneje, varnostnega vidika. V tem okviru lahko opozorimo tudi na nevarnost, ki so ji izpostavljena podjetja, ki so celotno poslovanje ali večji del poslovanja vezala zgolj na eno znamko. Morebitna izguba koncesije za vodilno znamko pomeni za podjetje zelo velike težave ali celo propad. Hiter prehod na novo znamko praviloma ni mogoč, saj je to pogojeno z velikimi vlaganji, tako v samo opremo, izobraževanje zaposlenih kot tudi v pridobivanje kupcev. Ocene o stroških vpeljave nove znamke se gibljejo med 62 in 85 tisoč evrov (AC MOTO, 2006). Omenjena ocena velja seveda velja ob predpostavki, da ima podjetje zagotovljen prostor za prodajo in servisiranje vozil znamke, ki jo vpeljuje, in ta ni del koncerna, ki ga podjetje že zastopa.

V avtomobilski panogi so pooblaščen prodajalci in/ali serviserji vozil pod močnim vplivom uvoznika. Ta namreč predstavlja vezni člen med njimi ter proizvajalcem. Redke so znamke, ki se niso odločile za razvoj prodajne mreže pod okriljem uvoznika, ampak so dale posameznim podjetjem proste roke pri uvažanju vozil (npr. Opel, Chevrolet). Seveda pa vsi proizvajalci težijo k čim večji standardizaciji svoje ponudbe oziroma k enotni podobi blagovne znamke. Posledica tega je med drugim tudi ta, da so podjetja precej omejena pri izbiri svoje strategije poslovanja. Zaradi izredno velike standardizacije je prostora za inovativnost malo.

Pogodbe za koncesionarje so praviloma sklenjene za nedoločen čas, vendar je njihova veljavnost močno vezana na izvajanje predpisanih pogojev, ki so se v primerjavi s prejšnjimi močno zaostri na naslednjih področjih:

- upoštevanje prodajnih pogojev, vključno z dovolj veliko lastno zalogo vozil in nadomestnih delov,
- ureditev, opremljenost prodajnih in servisnih mest v skladu z določili zakonodaje ter proizvajalca (CS in CI elementi),
- doseganje prodajnih ciljev v povezavi z bonusnimi sistemi,
- zagotavljanje zadostnega števila testnih in nadomestnih vozil,
- zagotavljanje dovolj velikih vložkov za reklamiranje,
- odpiranje novih prodajnih in servisnih centrov,
- odkup rabljenih vozil, oziroma prodaji po sistemu staro za novo,
- strokovni in drugi ustrezni usposobljenosti prodajnega in servisnega osebja,
- zagotavljanje bančnih garancij ali drugih oblik zavarovanja plačil do uvoznikov,
- vpeljava enotnih in celovitih programskih rešitev za urejanje poslovanja,
- doseganje visoke stopnje zadovoljstva kupcev itd.

3.6. Pogajalska moč kupcev

Nakup avtomobila je za kupca proces tehtanja prednosti in pomanjkljivosti med konkurenčnimi avtomobili. Močna blagovna znamka, ki mu sporoča zanesljivost, varnost, kvaliteto itd., je za proizvajalca močan adut, ki mu omogoča prodajo tudi v prihodnosti. Seveda pa ne smemo zanemariti dejstva, da je ponudba vozil na trgu izredno velika, poleg tega pa avtomobile danes bolj kot kdajkoli prej ločijo malenkosti. To pa pomeni tudi, da cena postaja čedalje pomembnejši

dejavniki kupčeve izbire. Nakup avtomobila je za povprečnega kupca poleg nakupa nepremičnine njegov največji enkratni nakup, zato je temu primerna tudi njegova pogajalska moč.

3.7. Zadovoljstvo porabnikov

Sodobno podjetje na trgu izredno težko preživi, če mu s kupci ne uspe ustvariti dolgoročnejših odnosov. Povečevanje tržnega deleža je možno le, če izdelki in storitve podjetja uspešno zadovoljujejo potrebe porabnikov, ki zato vedno znova segajo po njih. Za uspešen nastop na trgu si mora ponudnik najprej odgovoriti na naslednja vprašanja (Czarnecki, 1999, str. 147):

- a.) kateri so elementi, ki jih kupci najbolj cenijo, ko izbirajo med konkurenčnimi proizvodi oziroma storitvami,
- b.) kako kupci ocenjujejo ponudnika glede na ključne elemente njihove nakupne odločitve (v primerjavi s konkurenco),
- c.) kako vplivni so posamezni dejavniki pri njegovi odločitvi?

Večina sodobnih managerjev se zaveda, da je zagotavljanje vrhunskih izdelkov in storitev kupcu ključ do uspeha in doseganja njegove zvestobe. Cilj podjetja mora zato biti doseganje popolnega zadovoljstva v ciljni skupini porabnikov, pri čemer pa se je potrebno vendarle zavedati, da podjetje nikdar ne more zadovoljiti vseh svojih kupcev. Nekaterim se je zato bolj smiselno odreči, saj so vložki vanje zaradi njihove pričakovane nezvestobe praviloma neupravičeni.

Trženjske strategije podjetij so oblikovane tako, da se nezveste stranke čim hitreje nadomesti z novimi. Ob tem dejstvu neizbežno naletimo na vprašanje, zakaj bi si kupci pravzaprav sploh želeli tesnejših odnosov z dobavitelji. De Chernatony ocenjuje, da je strošek pridobitve novega kupca šestkrat večji od tega, da kupca obdržimo (Bogataj, 2002) in to je eden izmed razlogov, da podjetja oblikujejo posebne programe, s katerimi želijo kupce čim bolj navezati nase. Pomemben del teh programov so tudi razne ugodnosti, ki so jih deležni zvesti kupci. Sredstva, ki se danes namenjajo za tovrstne programe, so običajno zelo velika, zato je bojazen, ki sta jo izrazila Dowling in Uncles povsem utemeljena. Z nepravilnim usmerjanje sredstev lahko podjetje izgubi možnost oblikovanja dovolj velike skupine zvestih kupcev. S kupčevega vidika lahko rečemo še, da je zvestoba vedno pogojena z njegovim zadovoljstvom. Vsi podporni programi bodo brez učinka, če podjetje ne bo sposobno zagotoviti ustrezne kakovosti izdelkov oziroma storitev. Ko bo kupec ocenil, da je njegov vložek višji od dobljenih koristi, bo zamenjal ponudnika.

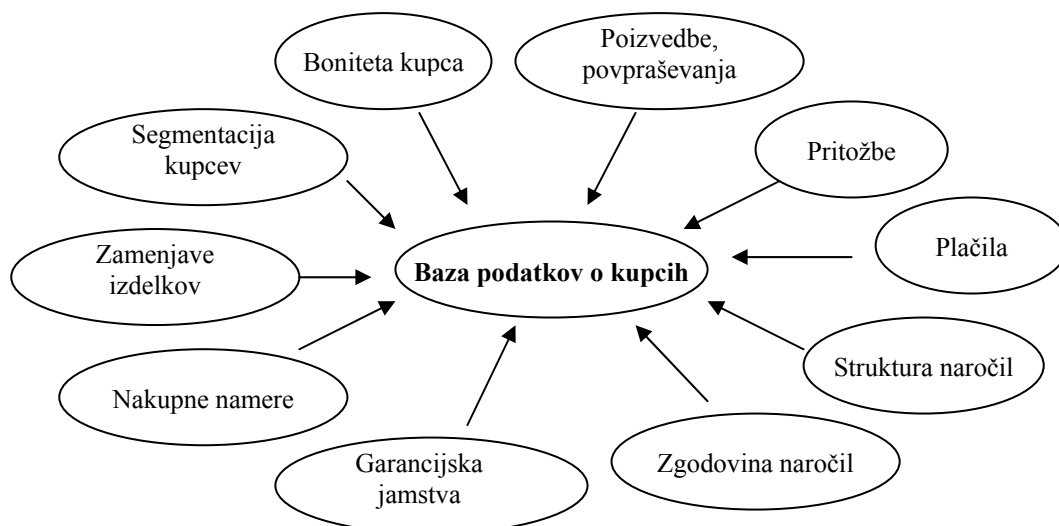
Na drugi strani pa je interes ponudnika za vzpostavitev dolgoročnih odnosov s kupci povsem jasen. Zvesta skupina porabnikov namreč prinaša več prednosti (Aaker, 2001, str. 169):

- zmanjšuje stroške trženja, saj je za podjetje precej ceneje kupca obdržati, kot pa pridobiti novega;
- večjo varnost pred konkurenco, saj morajo novi proizvajalci vložiti veliko sredstev, če želijo kupce preusmeriti na svojo znamko;
- velika in zadovoljna skupina porabnikov daje blagovni znamki imidž uspešnosti in priljubljenosti;

- ker so kupci zvesti blagovni znamki, ima proizvajalec na voljo več časa, da se odzove na morebitne boljše izdelke pri konkurenci in tudi sam razvije nov ali izboljša obstoječ izdelek.

Velik del uspešnega odnosa z odjemalci temelji na uspešnem prepoznavanju njihovih potreb. Pri tem mora biti podjetje hitro, učinkovito in predvsem boljše od tekmecev. Za izpolnitev tega cilja je potrebno vzpostaviti sistem, ki omogoča spremljanje dogajanj na trgu; tako kupcev, kot tudi konkurentov. Eden izmed načinov, kako lahko učinkovito nadziramo in zmanjšuje posledice nenadnih in škodljivih vplivov okolja na podjetje, je uporaba različnih tehnik poslovne inteligence, ki pomenijo zbiranje in analiziranje različnih javno dostopnih informacij ter njihovo uporabo za boljše odločanje (Daft, 2004, str. 145). Z zbiranjem podatkov o kupcih se oblikujejo obširne baze podatkov, ki so lahko v veliko pomoč, ko se podjetje odloča o svojem poslovanju. Podatkovni viri, iz katerih črpa baza, so predstavljeni na sliki 2.

Slika 2: Podatkovni viri baze podatkov o kupcih



Vir: Czarnecki, 1999, str. 144

Zanimivo je, da so določene raziskave, ki so se ukvarjale z vzroki izgubljanja strank, pokazale, da je konkurenca vzrok odhodov v 9% primerov, nezadovoljstvo v 14%, medtem ko neustrezen odnos osebja kar v 68% primerov. Iste raziskave govorijo tudi o tem, da se samo 4% nezadovoljnih strank tudi dejansko pritoži in obenem močno priporočajo izobraževanje zaposlenih, tako s »tehničnega« področja, kakor tudi s področja pravilnega odnosa do strank. Zavedati se je potrebno, da je stalnost zaposlenih zelo tesno povezana z zvestobo kupcev, saj v končni fazi vsi kontakti podjetja s kupci potekajo preko zaposlenih. Podjetja morajo tudi zato težiti k čim nižji fluktuaciji zaposlenih, saj tako lažje obdržijo stike s svojimi kupci (Customer Satisfaction And Customer Loyalty Are The Best Predictors Of Consumer Retention, 2005). Istočasno je dobro zagotoviti tudi sprotno spremljanje strank, ki prehajajo drugim ponudnikom, saj v nasprotnem primeru podjetje ne uspe dobiti ustreznih povratnih informacij, ki bi omogočale izboljšave na problematičnih področjih.

Osnovno vprašanje, kako zagotoviti čim večjo stopnjo zvestobe kupcev, torej ostaja. Da je naloga vse prej kot lahka, nas opozarjajo tudi ugotovitve, da je le 10% kupcev v obdobju enega leta popolnoma zvestih enemu proizvajalcu, poleg tega pa so to kupci, ki običajno kupujejo manjše količine izdelka ali storitve. V luči teh spoznanj je optimizem glede uspešnosti raznih tržnih mehanizmov za povečanje zvestobe lahko tudi pretiran, kar pa nikakor ne pomeni, da ti mehanizmi oziroma programi niso potrebni. Nasprotno. Kot prednosti, ki jih prinašajo učinkoviti programi za spodbujanje zvestobe lahko navedemo naslednje (Dowing, str. 1997, str. 6 - 14):

- nižji stroški prodaje,
- zvesti kupci so manj cenovno občutljivi,
- zvesti kupci zapravijo več in obenem svojega ponudnika priporočajo tudi drugim.

Najtežje se strinjam s trditvijo, da so zvesti kupci cenovno manj občutljivi. Že v osnovi se mi postavi vprašanje, zakaj bi nekaj takega od njih sploh lahko pričakovali. Še več; pri svojem delu pogosto opazim, da zvesti kupci od svojega ponudnika pričakujejo največ ugodnosti, zato so številne izmed njih že sestavni del trženjskih programov (npr. popusti, prednostna obravnava, brezplačne dodatne storitve itd.). Po drugi strani pa se tudi podjetja v avtomobilski panogi zavedajo, da jim le dobra baza kupcev zagotavlja preživetje. Sodobni avtomobili potrebujejo vedno manj vzdrževanja in niso redki primeri, ko obstaja možnost t.i. podaljšanega servisnega intervala, kar pomeni, da se servis na vozilu opravlja le vsaki dve leti. Še nekaj let nazaj je večina proizvajalcev stremela k intenzivnemu ponujanju takih vozil, danes pa številni med njimi že spoznavajo svojo napako. Taka vozila so za porabnika res bolj zanimiva, vendar pa za podjetja pomenijo velik izpad dohodka, tako z vidika ponujanja servisnih storitev, kakor tudi z vidika prodaje nadomestnih delov in opreme. Vsekakor je s stranko ob tako redkih obiskih servisa težko vzpostaviti odnos, ki spodbuja zvestobo. V podjetju AC MOTO navajajo, da bi optimalen odnos med stranko in serviserjem dosegli takrat, ko bi stranka serviserja obiskala vsaj trikrat na leto. En obisk predstavlja letni servis, druga dva pa menjavo pnevmatik ob zakonsko določenih rokih. Ob vsakem obisku si želijo ustvariti del dohodka tudi s prodajo nadomestnih delov in opreme.

Proizvajalci avtomobilov praviloma izvajajo raziskave, s katerimi želijo ugotoviti ali so njihovi kupci zadovoljni z avtomobili in servisnimi storitvami. Gre za ugotavljanje indeksa zadovoljstva strank (CSI indeks), ki ga nato pogosto povezujejo tudi z bonusnim sistemom pri prodaji novih vozil. Vsekakor so dobljeni indeksi lahko dobra orientacija pri iskanju šibkih točk na področju odnosa s strankami, vendar pa se pogosto pojavljajo tudi opozorila pred prevelikim poudarjanjem njihovega pomena. Zanimivi so rezultati raziskave vedenja kupcev avtomobilov, ki so v 90% izražali zadovoljstvo z avtomobili, vendar se jih je za ponovni nakup iste znamke odločilo le 30 – 40% (Cash, 1996, str. 112). Medtem, ko je v Evropi omenjeni sistem postal nekaj povsem samoumevnega, so se trgovci v ZDA v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja množično uprli povezovanju indeksov zvestobe in bonusnega sistema pri prodaji novih vozil, ker naj bi s tem nekatere od njih spravili v diskriminatoren položaj. Leta 2002 so člani mreže Volvo v Teksasu dosegli tudi sodno prepoved takega početja. Volvo je namreč vsem trgovcem obljubil dodatna dva odstotka popusta, če je njihov indeks zadovoljstva dosegel vrednost 91 ali več (Harris, 2004, str. 20).

Če želi podjetje zadovoljstvo porabnikov zadržati na visoki ravni, je zelo pomembno kako se odzove na morebitne težave. Raziskave kažejo, da na vsako pritožbo stranke, ki pride do vodilnih v podjetju, 19 pritožb bodisi ni registriranih, ali pa so prestrežene že na začetku. Zaradi nezadovoljstva si velik del kupcev poišče novega dobavitelja (Whitting, 1992, str. 73). Seveda pa so raziskave zadovoljstva kupcev smiselne le, če podjetje rezultate tudi dejansko uporabi za izboljšanje svojega poslovanja in pri tem upošteva pomen, ki ga kupci pripisujejo posameznemu področju.

Sistem reagiranja na pritožbe strank mora vsebovati naslednja načela (Motley, 2003, str. 45):

- *hitrost*: ko imamo opravka z razburjeno stranko, je hitro reagiranje ključnega pomena. Potrebno je vzbuditi zaupanje, da problem razumemo in da bo reakcija nanj hitra.
- *sledljivost*: vzpostaviti je potrebno sistem, ki bo beležil poznane težave in ustrezne rešitve zanje. S tem se občutno zmanjša čas, ki bi ga načeloma potrebovali za rešitev določenega problema.
- *sekundarni nadzor*: managerji morajo pritožbe in njihovo reševanje ustrezno raziskati. Zaradi objektivnosti je bolje, da tega ne počnejo neposredno nadrejeni managerji.
- *spremljanje zadovoljstva*: pomembno je, da se opravljajo tovrstne analize, saj tako dobimo povratne informacije tudi od tistih strank, ki se načeloma ne bi pritožile, vendar obstaja velika verjetnost, da bodo zamenjale ponudnika.

V avtomobilski industriji so pogosti vpoklici vozil v servise, ko proizvajalci ugotovijo, da bi lahko prišlo do okvare določenega dela na avtomobilu. Gre za serijske napake, ki jih odkrijejo na večjem številu vozil, vendar pa je zadeva praviloma omejena le na določene modele in na določene proizvodne serije teh modelov. Za tovarno predstavljajo vpoklici velik strošek, vendar pa je to vsekakor ceneje, kot če bi pustili, da se napake dejansko pojavijo. Izguba ugleda in morebitne odškodninske tožbe bi lahko pripeljale do bistveno večje škode. Večje število napak se običajno pojavi takrat, ko proizvajalec v želji po dobrih prodajnih rezultatih nov model prehitro pošlje na trg ali pa ko zaradi dobre prodaje izrazito povečuje svojo proizvodnjo. V obeh primerih trpi kakovost izdelka. Take težave sta imela tako Citroen kot tudi Renault, imune pa seveda niso niti prestižnejše znamke (npr. Jaguar, Audi itd.).

Ko govorimo o zvestobi kupcev, nikakor ne moremo mimo dveh pojmov in sicer: zadovoljstvo in nezadovoljstvo. Andreassen (1999, str. 10) navaja Oliverja, ki je zadovoljstvo opredelil kot kupčevo sodbo, ali je izdelek ali storitev oziroma določena njuna lastnost zadovoljil njegova pričakovanja. Pri opredelitvi nezadovoljstva pa povzema Fornella in Wernerfelda, ki sta nezadovoljstvo opredelila kot miselno ali čustveno nelagodje, ki nastane, ko kupec meni, da je njegov vložek višji od dobljenih koristi. Med ostalimi možnimi izvori nezadovoljstva lahko najdemo še (Czarnecki, 1999, str. 134):

- podjetje se ne trudi v zadostni meri razumeti pričakovanj in potreb kupcev in njihove nakupe pojmuje kot samoumevne,
- nezadostna kakovost izdelka ali storitve,
- neupoštevanje rokov dobave in izvedbe ter

- neizpolnitev pričakovanj.

Kateri so torej bistveni elementi, ki jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju programov za spodbujanje zvestobe kupcev? Dowling navaja naslednje (1997, str. 10-18):

- program zvestobe mora poudarjati oziroma povečevati vrednost izdelka ali storitve, ki je predmet nakupa,
- podjetje ne sme nikoli vsega oglaševalskega proračuna nameniti za tovrstne programe, saj konkurenca praviloma poskuša prevzeti stranke z različnimi protiukrepi. Nekaj sredstev mora biti zato vedno na voljo za druge programe.
- nagrada mora spodbujati porabnika, da se vedno znova odloča za istega ponudnika oziroma za isti izdelek. Včasih so te ugodnosti za kupca bolj privlačne kot sam izdelek ali storitev. To je za podjetje slabo, saj lahko ob zaključku prodajne akcije izgine tudi poglaviti vzrok za nakup; tj. korist, ki jo prinaša izdelek ali storitev.
- vsak program je potrebno stroškovno ovrednotiti. Pri tem je potrebno upoštevati vse stroške (uvajanje programa, oblikovanje in vzdrževanje podatkovnih baz, nagrade in popusti za stranke itd.).

4. BENCHMARKING

4.1. Kratek pregled zgodovinskega razvoja benchmarkinga

Temelje za razvoj benchmarkinga so položili Japonci, ki so po drugi svetovni vojni z željo po čim hitrejši gospodarski rasti obkrožili svet in opazovali organizacije, ki so jih smatrali za najboljše. Njihova pozornost ni bila usmerjena na izdelke, ampak na izvajanje procesov. Japonci so vse skupaj imenovali »industrijska popotovanja«, sam proces pa je bil zelo podoben benchmarkingu. Poiskali so dobre ideje, jih prilagodili in tako izboljšali lastne, zlasti proizvodne, procese. Uspelo pa jim je tudi, da so dobre prakse iz ene panoge uspešno prenesli v druge. S tem so pridobili konkurenčne prednosti, ki so v težave pripeljale številna uveljavljena podjetja po celem svetu (Bendell et al., 1993, str. 2-3). Eden bolj znanih primerov je gotovo primer Xeroxa, ki ga opisujem v nadaljevanju.

Xerox je bil sinonim za uspešno podjetje. Svetu so predstavili prve fotokopirne stroje in imeli dolgo časa izrazito dominanten položaj na trgu. Žal pa so postali žrtve lastnega uspeha. Velik tržni delež je uspaval vodstvo in privedel do zelo zbirokratizirane organizacije, ki se ni več zmogla učinkovito prilagajati okolju. Tako se niso zavedali priložnosti številnih inovacij, ki so prihajale iz njihovih laboratorijev (intranet, laserski tiskalniki, računalniški grafični vmesniki itd.), obenem pa so vedno bolj zaostajali za tekmeci. V začetku sedemdesetih let so potekli tudi patenti za nekatere njihove tehnologije, kar so s pridom izkoristili japonski tekmeci (Canon, Ricoh), ki so kopirne stroje prodajali po ceni, ki bi Xeroxu pokrila zgolj proizvodne stroške. Do leta 1982 je Xeroxov tržni delež padel na zgolj 13%. Ker v tem času niso imeli nobenega proizvoda, s katerim bi znova dosegli tržni vzpon, so kot rešitev izpostavili obvladovanje stroškov in doseganje visoke kakovosti, pri tem pa so se močno zgledovali po japonskih proizvajalcih (Daft, 2004, str. 3-5). Proces ugotavljanja šibkih točk na osnovi primerjanja s

tekmeci in uvajanje izboljšav je bil tako uspešen, da Xerox danes štejejo za pionirja na področju uporabe benchmarkinga.

Praksa je pokazala, da je benchmarking lahko zelo učinkovito managersko orodje, njegova popularnost pa se je še povečala, ko je leta 1988 njegova uporaba postala ena izmed zahtev nagrade Malcolm Baldrige National Quality Award (Henricks, 1993, str. 30).

Bendell (1994, str.4) poleg tega navaja še dva dodatna razloga za velik razmah uporabe benchmarkinga:

- globalna konkurenca, ki ponudnike postavlja pred številne nove izzive in
- izboljšave: med vodilnimi in povprečnimi ponudniki v posamezni panogi praviloma obstaja kvalitativni prepad, ki ga povprečni lahko nadoknadijo samo z razvojnim prebojem in izboljšavami. Pogosto je preboj dosežen ravno z uporabo benchmarkinga.

4.2. Opredelitev benchmarkinga

Preživetje na sodobnem trgu nam torej zagotavlja le uspešno prilagajanje zahtevam trga. Osnovni vprašanji, ki bi si jih morala podjetja nenehno zastavljati, sta (Harrington, 1991, str. 217):

- ali lahko naše poslovanja na določenem področju izboljšamo in
- kako lahko izboljšamo poslovanje na določenem področju.

Vsako podjetje potrebuje jasno zastavljene cilje poslovanja in izoblikovan sistem spremljanja njihovega uresničevanja. Cilji ne smejo biti postavljeni zgolj na osnovi preteklih rezultatov poslovanja, ampak je potrebno izvajati tudi primerjave s konkurenco. To na eni strani omogoča določitev tržnega položaja podjetja, po drugi strani pa preprečuje neupravičeno samozadovoljstvo nad doseženimi rezultati.

Pogosto je namreč potrebno za doseganje napredka pogledati izven meja lastnega podjetja in ugotoviti, kako stvari počnejo najboljši. To je pravzaprav bistvo benchmarkinga kot ga je predstavil David T. Kearns iz podjetja Xerox. Kearns benchmarking opredeli kot nenehen proces primerjanja izdelkov, storitev in poslovanja s podjetji, ki so v določeni panogi vodilna. Harrington k temu dodaja še, da benchmarking pomeni stalno iskanje najboljših praks in njihovo integracijo v obstoječe organizacijske procese z namenom povečevanja učinkovitosti, uspešnosti in prilagodljivosti (Harrington, 1991, str. 218).

Najboljše prakse lahko opredelimo kot prakse, ki dajejo vrhunske rezultate. Ker so one tisti dejavnik, ki zagotavlja najboljše poslovanje, jih je potrebno, ustrezno prilagojene, vpeljati v organizacijo. Če organizacija proučuje zgolj najboljše poslovanje, bo zgrešila pomembne strateške, operativne in finančne informacije, s katerimi bi lahko v še večji meri izpopolnila svoje procese (Hill, 2000, str. 1).

Mednarodna svetovalna družba A.T. Kearney opredeljuje benchmarking kot objektivno in primerjalno vrednotenje, ki uporablja tekom neposredne raziskave pridobljene kazalce v reprezentativni skupini podobnih ali konkurenčnih organizacij. Cilj postopka je dejanska vpeljava spoznanj v prakso, ki jo Tomlinson izpostavi kot ključni del celotnega procesa benchmarkinga (Ambrosini, 1998, str. 63).

Henricks (1993, str. 32-33) v svojem članku poudarja, da je benchmarking legalen, natančen in formalen proces zbiranja podatkov, ki se izvaja z vednostjo partnerjev (informacijski tok je dvosmeren) in ga moramo zato ločevati od industrijskega vohunjenja. Obenem navaja tudi Bogana, ki opozarja na razliko med benchmarkingom in posameznimi primerjalnimi točkami (*angl. benchmarks*). Točke primerjanja so operativni statistični podatki, ki pomagajo pri primerjavah, medtem ko benchmarking predstavlja študijo dejanskih sistemov in delovnih tokov. Taka opredelitev vsaj delno najbrž izhaja iz prvotnega pomena besede benchmarking, ki je predstavljala sinonim za neko fiksno točko, ki je služila kot osnova za izvajanje meritev na zemljiščih. Do leta 1979 je izvajanje benchmarkinga tako pomenilo predvsem primerjanje različnih vidikov poslovanja z rezultati predhodnega leta. Prelom v pojmovanju se zgodil šele po študiji, ki jo je izvedel Xerox (Asbjørn et al, 1995, str. 43).

Izpostavil pa bi še opredelitev družbe PA Consulting Group. Pritegnila me je predvsem zaradi tega, ker kot področje, ki so mu v končni fazi namenjene benchmarking aktivnosti, poudarja zadovoljstvo kupcev. V skladu s to opredelitvijo je benchmarking neprekinjeno iskanje najboljših praks in njihovo uvajanje v lastno organizacijo na tistih področjih, ki odločilno vplivajo na ustvarjanje kupčevega zadovoljstva. V preteklosti se je to nanašalo predvsem na zagotavljanje kakovostnega proizvoda ob pravem času in za ustrezno ceno. Danes pa so zaradi veliko večje ponudbe neprimerno večja tudi pričakovanja kupcev (Asbjørn et al, 1995, str. 11).

Postopek benchmarkinga lažje izvajajo večja podjetja, saj imajo na razpolago več sredstev in zaposlenih, vendar ga lahko s pridom uporabijo tudi manjša podjetja, pri čemer pa je zaradi omejenih sredstev pri njih izbira pravega procesa (predmeta benchmarkinga) in pravega partnerja še toliko pomembnejša.

Obstaja torej veliko opredelitev benchmarkinga, ki pa so si vendarle precej podobne. Če jih združimo, lahko podamo naslednjo opredelitev: benchmarking oziroma »zgledovalno primerjanje« je dinamičen, strukturiran in neprekinjen proces, s katerim ena organizacija meri in primerja uspešnost svojega poslovanja s poslovanjem najuspešnejših oziroma vodilnih organizacij, lahko pa tudi s poslovanjem drugih področij v lastni organizaciji. Namen primerjanja je, da se ugotovi, kako uspešne organizacije vodijo svoje poslovanje in da se ta spoznanja vključi v izboljšanje lastnega poslovanja. Predmet primerjanja pa so lahko postopki dela, strategije ali procesi. Uporaba novih spoznanj ni omejena zgolj na uporabo v panogi, v kateri so bila pridobljena, ampak tudi v drugih panogah.

Osnovna predpostavka, s katero začnemo proces benchmarkinga je, da nekje obstajajo boljše prakse. Le-te so lahko znotraj naše organizacije, znotraj druge organizacije v isti panogi, ali celo

v drugi organizaciji, ki deluje v drugi panogi. Naša naloga je, da te prakse poiščemo, proučimo in jih v okviru možnosti vpeljemo v naše poslovanje. Benchmarkinga ne smemo začeti izvajati šele takrat, ko organizacija že doživi padec, temveč takoj, ko se pojavijo negativne tendence. Prenos novih spoznanj v organizacijo pa ne sme biti zgolj preprosto kopiranje dobrih praks, temveč kreativno prilagajanje le-teh potrebam organizacije (Kolarik, 1995, str. 159-162). Pri vrednotenju rezultatov benchmarkinga moramo upoštevati, da ta ne zagotovi odgovorov na vsa vprašanja. Dobljeni rezultati se lahko interpretirajo različno in posledično lahko ob tem prihaja tudi do konfliktov. Rezultate je zato potrebno vedno jemati z določeno rezervo, oziroma jih presoјati v odvisnosti od konkretne situacije (Ambrosini, 1998, str. 77).

4.3. Benchmarking v primerjavi z nekaterimi drugimi sistemi zagotavljanja kakovosti

Poleg benchmarkinga nikakor ne smemo spregledati še nekaterih drugih sistemov za zagotavljanje kakovosti in izboljšanje poslovnih praks, kot so npr. (Blakeman, 2002, str. 2-3):

- celovito obvladovanje kakovosti (TQM),
- merjenje poslovanja (performance measurement) in
- reinžiniring.

Osnovni vzrok za vpeljavo TQM se skriva v načelu, da je kupec kralj, ki venomer zahteva boljšo kvaliteto za nižjo ceno. Aktivnosti, s katerimi želijo podjetja uresničiti ta pričakovanja, potekajo na treh nivojih. Prvi nivo predstavljajo dobavitelji, s čimer želi podjetje doseči najvišjo možno raven kakovosti vložkov v poslovni proces. Drugi nivo predstavlja nenehno analiziranje poslovnih procesov znotraj organizacije s ciljem izboljšati njihovo uspešnost in zmanjšati negativne odklone. Zadnji nivo pa se nanaša na odnose s strankami in zahteva nenehno komunikacijo z njimi, saj želi podjetje ugotoviti, kaj kupci pravzaprav želijo in pričakujejo od podjetja. Tako TQM kot benchmarking zahtevata veliko mero sodelovanja zaposlenih, obenem pa je potrebno premagati tudi odpore proti spremembam. V povprečju je za operativno vpeljavo TQM-a v podjetje potrebno od tri do pet let, da pa v celoti zaživi, je potrebno tudi do deset let. Največje težave pri uvajanju so povezane z naslednjimi vzroki: neskladnost ciljev, neustreznega prenosa pooblastil za odločanje na nižje ravni, nepravilnosti pri postopkih uvajanja načel TQM, nezaupanje zaposlenih in nezadostna podpora vodstva. Ko se uvaja TQM, je potrebno narediti tudi miselni preskok, saj se TQM močno razlikuje od klasičnega ekonomskega modela (glej Preglednica 1, str. 31).

Preglednica 1: Primerjava med TQM in klasičnim ekonomskim modelom

	TQM	Klasični ekonomski model
Organizacijski cilji	Zadovoljevanje potreb z zagotavljanjem in storitev najvišje možne kakovosti.	Maksimiranje dobička
Individualni cilji	Posameznike motivirajo ekonomski, družbeni ali psihološki cilji.	Posameznike motivirajo zgolj ekonomski cilji: maksimiranje prihodka ob najmanjšem možnem naporu.
Časovna orientiranost	Inovacije in nenehen napredek.	Maksimiranje neto toka denarja z maksimiranjem prihodka in doseganjem najnižjih možnih stroškov.
Usklajevanje in nadzor	Zaposleni so vredni zaupanja, so strokovnjaki na svojem področju. Imajo potrebno mero samostojnosti in sposobnosti usklajevanja.	Managerji usmerjajo in koordinirajo zaposlene. Močan nadzor nad podrejenimi.
Vloga informacij	Odprt in pravočasen pretok informacij, horizontalna koordinacija in prizadevanje za izboljšave.	Osnovne funkcije so namenjene podpori odločanju glavnih managerjev in spremljanju zaposlenih.
Principi dela	Sistemizacija s poudarkom na dinamičnosti.	Zagotavljanje konkurenčnosti s specializacijo na osnovi primerjalnih prednosti.
Ločnice v podjetju	Razmerje kupec-dobavitelj (sodelovanje), pretok informacij, koordinacija med podjetji.	Jasna ločnica med podjetji in med posameznimi trgi.

Vir: (Gillis, Zeller, 1995, str. 23-26)

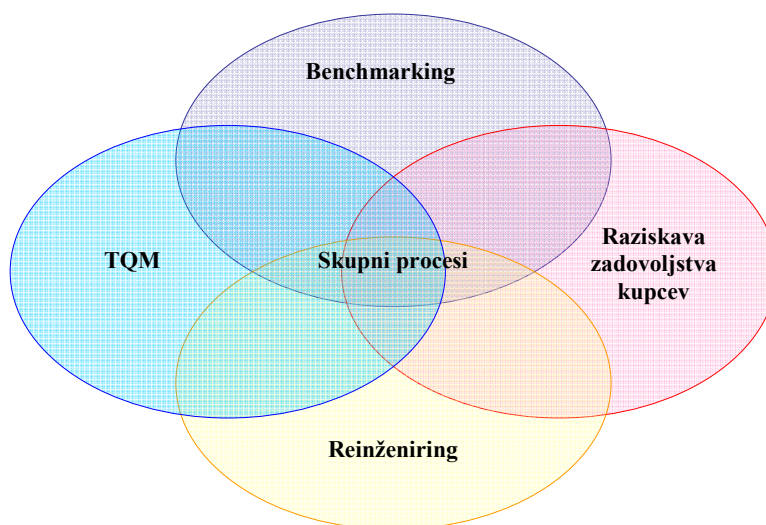
Vključitev benchmarkinga v TQM ni vedno preprosta. Morebitne negativne implikacije se lahko prepreči z naslednjimi ukrepi (Bendell, 1993, str. 59):

- proces benchmarkinga naj bo tesno povezan s cilji in prioriteta organizacije,
- razločevanje med konkurenčno analizo in benchmarkingom, saj prva daje bolj površinske informacije, medtem ko benchmarking poišče in določi odstopanja od najboljših in s tem pokaže na potrebne izboljšave,
- natančna priprava, pravočasna izvedba, zagotovitev ustreznega števila zaposlenih,
- spodbuda in nadzor nad izvajanjem izboljšav.

Merjenje poslovanja se lahko uporablja za merjenje elementov kot so produktivnost, učinkovitost, kvaliteta in pravočasnost. Ob skrbni uporabi lahko tudi ta metoda pripelje do bistvenih izboljšav v outputu organizacije. Merjenje poslovanja je v bistvu prvi pogoj za izvedbo benchmarkinga in čeprav sta močno prepleteni, gre vendarle za dve različni metodi.

Reinženiring lahko opredelimo kot korenito spremembo v razmišljanju in oblikovanju poslovnih procesov z namenom doseganja bistvenih izboljšav poslovanja na področjih kot so stroški, kvaliteta in hitrost. Značilno zanj je, da gre predvsem za notranji proces, ki ne vključuje primerjanja z drugimi organizacijami, ravno tako pa gre predvsem za iskanje povsem novih idej in ne za prevzem ter prilagoditev že poznanih rešitev, kot je to značilno za benchmarking. Kot sredstvo za ohranjanje dosežkov reinženiringa se praviloma uporabljajo principi celovitega obvladovanja kakovosti.

Slika 3: Procesi za izboljšanje poslovanja



Vir: Czarnecki, 1999, str. 190

Benchmarking lahko povežemo še z enim načinom vrednotenja poslovanja: analizo odstopanj (ang. *gap analysis*). To je managersko orodje, s katerim želi podjetje ugotoviti, kje se v primerjavi s konkurenco nahaja. Billsbery (Ambrosini et.al., 1998, str. 220-223) navaja tri vprašanja, ki predstavljajo bistvo tovrstne analize:

1. Kakšen je naš današnji položaj?
2. Kam želimo priti?
3. Kako bomo prišli do tja?

Ko manager ugotovi, kje so odstopanja največja, ima na razpolago tri možnosti:

1. *prevetritev ciljev*: ponovno se pregleda ustreznost postavljenih ciljev. Če se ugotovi, da so odstopanja posledica nepravilnega načrtovanja, se cilje lahko popravi.
2. *ne stori ničesar*: če manager oceni, da je pripravljenost organizacije na spremembe premajhna in da bi hitre spremembe povzročile več negativnih kot pozitivnih učinkov, lahko začasno počaka z ukrepanjem. Pri tem je seveda bistvena pravilna presoja stanja v organizaciji in na trgu. Prepočasno ukrepanje je namreč lahko hitro kaznovano.
3. *sprememba strategije*: če se ugotovijo odstopanja in predhodno naštetih opciji ne prideta v poštev, je lahko odgovor v zamenjavi obstoječe strategije z novo. Orodje, s pomočjo katerega podjetje oblikuje novo strategijo, je lahko tudi benchmarking. Podjetje poišče ustreznega notranjega ali zunanjega partnerja in z benchmarkingško analizo ugotovi vzroke odstopanj. Prednost je vsekakor v tem, da lahko hitreje pride do ustrežnejših rešitev, saj gre zgolj za adaptacijo že poznanih rešitev in ne popolno oblikovanje novih.

Slika 4: Model analize odstopanj



Vir: (Ambrosini et.al., 1998, str. 221)

4.4. Namen benchmarkinga

Za benchmarking se odločimo takrat, ko imamo težave, ki vplivajo na naše poslovanje, ali pa ko iščemo nekaj, kar je za naše kupce zelo pomembno, mi pa bi s tem, ko bi jim to tudi ponudili, pridobili pomembne konkurenčne prednosti. Ker nekateri tipi benchmarkinga vključujejo primerjave med različnimi podjetji, se seveda postavlja vprašanje, zakaj bi podjetja sploh delila informacije o svojem poslovanju oziroma o svojih procesih z drugimi podjetji, ki so obenem lahko tudi njihova konkurenca? Odgovor je: quid pro quo. Če deliš z drugimi svoje informacije, dobiš tudi dostop do njihovih, s tem pa lahko veliko pridobijo vsi udeleženci. Prenos dobre poslovne prakse v podjetje pa ni edino, kar lahko podjetja pridobijo z benchmarkingom. Po svetu obstaja kar nekaj nagrad, ki jih podeljujejo najuspešnejšim podjetjem na tem področju. Med njimi najdemo ameriško Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), Evropsko nagrado za kvaliteto (European Quality Award), Demingovo nagrado, nagrado Carla Bartelsmanna itd.

Pri odločanju o izvedbi benchmarkinga neizogibno naletimo tudi na vprašanje stroškov. Izvedba zahteva uporabo različnih virov (finančna sredstva, ljudje itd.), ki bodo svoje angažiranje upravičili le, če bo dobljene rezultate moč uporabiti tudi v praksi. Za kaj takega pa je potrebna dobra priprava in organizacija poteka izvedbe.

4.5. Tipi benchmarkinga

V literaturi so opredeljeni različni tipi benchmarkinga, ki se razlikujejo predvsem po elementih, ki jih izpostavijo avtorji.

Galway po Andresenu in Petersonu kot poglavitne tipe navaja (Galway, 1996, str. 2):

- *benchmarking dosežkov*: primerja se različna področja poslovanja. Namen je, da se ugotovi položaj organizacije v primerjavi z drugimi, da se določi problematična področja ali procese, kjer so potrebne izboljšave ter da se na osnovi teh ugotovitev postavi cilje, ki jih organizacija lahko doseže, če izboljšave tudi dejansko uvede in tako postane primerljiva z najboljšimi.
- *procesni benchmarking*: pomeni primerjavo metod in praks potrebnih pri izvajanju poslovnih procesov. Običajno se ga kombinira z benchmarkingom učinkov, kjer procesni benchmarking ponuja podrobnejšo (opisno) predstavitev izvajanja določenih procesov in doseganja zelenih učinkov.
- *Strateški benchmarking*: gre za primerjavo strateških odločitev in ravnanj drugih organizacij. Osnovni namen je zbiranje informacij z namenom izboljšanja lastnega strateškega načrtovanja in umeščanja.

Chang in Kelly (1994, str. 6-8) podajata drugačno opredelitev. Po njunem lahko benchmarking delimo na naslednje tipe:

- *interni*, ki poteka znotraj posamezne organizacije, ali v sodelovanju s podružnico. Praviloma je izvedba tega tipa benchmarkinga najlažja, saj so informacije pogosto že zbrane, poleg tega pa se ne srečujemo z vprašanjem zaupnosti podatkov.
- *konkurenčni*, ki je primeren za uporabo zlasti v panogah, kjer je konkurenca močna. Vsako podjetje ima namreč vsaj enega konkurenta, ki svoje tekmece prekaša v izvajanju določenega procesa oziroma na področju, ki ga želi prvo podjetje proučiti. Zbiranje podatkov je včasih zelo težko, saj se podjetja bojijo konkurenci posredovati svoje znanje. Zaradi varovanja zaupnosti podatkov se zato ta tip benchmarkinga pogosto izvede ob pomoči neodvisne organizacije, dodatno pa se lahko uporabi tudi javno dostopne baze podatkov in informacije iz publikacij raznih panožnih združenj.
- pri *nekonkurenčnem benchmarkingu* primerjava poteka s partnerjem, ki ne predstavlja neposrednega konkurenta. Partner prihaja iz druge panoge, vendar izvaja proces, ki je podoben našemu, ravno tako pa je seveda možno tudi, da se prouči proces, ki nima neposredne povezave s procesi, ki potekajo v podjetju, ki izvaja benchmarking primerjavo. Prednost take primerjave je v tem, da se pridobi nova znanja o izvajanju procesov, ki bi jih v prihodnosti lahko koristno uporabili.
- *benchmarking z vodilnimi na svetu* predpostavlja, da se poišče organizacijo, ki je dokazano najbolj uspešna pri izvajanju določenega procesa.

Poleg naštetih opredelitev sem zasledil še nekatere druge tipe benchmarkinga, ki pa se v literaturi ne pojavljajo pogosto: funkcionalni ali panožni benchmarking, internacionalni benchmarking, splošni (medpanožni) benchmarking, kombinirani interni in eksterni benchmarking itd.

4.6. Proces benchmarkinga

V sklopu priprav na izvedbo benchmarkinga morajo organizacije obravnavati naslednje ključne elemente (Rao et al., 1996, str. 581-584):

- določitev predmeta primerjave,
- oblikovanje benchmarkingške ekipe,
- določitev ustreznih benchmarkingških partnerjev,
- pravne omejitve, ki lahko nastopijo (zlasti pri konkurenčnem benchmarkingu) in
- najpomembnejše prednosti in nevarnosti.

Prva zahteva pri določitvi *predmeta benchmarkinga* je, da ta pokriva področje, ki je za podjetje pomembno. Druga zahteva je, da se določijo ključni faktorji uspeha, saj ti močno vplivajo na zadovoljstvo kupcev, zato je od njihove uspešnosti v veliki meri odvisno tudi uspešno poslovanje organizacije. Med ugotovljenimi faktorji se nato izbere tiste, pri katerih so izboljšave najbolj potrebne. Zadnja zahteva pri določitvi predmeta pa se izpolni z oblikovanjem dokumenta, v katerem se natančno opredeli pričakovane rezultate analize ob sočasni določitvi rokov za njihovo izpolnitev.

Idealna sestava *benchmarkingške ekipe* bi vključevala nekoga, ki ima z benchmarkingom že izkušnje, nekoga, ki ima veliko znanja o procesu, ki je predmet analize, osebo, ki pozna zahteve kupcev, ki se nanašajo na omenjeni proces ter ljudi, ki so usposobljeni in kompetentni, da ugotovitve analize vpeljejo v prakso.

Za določitev ustreznega *partnerja* potrebujemo najprej natančno definicijo predmeta benchmarkinga. Temu sledi določitev kriterijev, s katerimi se še natančneje določi primerne partnerja. Ti kriteriji natančneje določajo panogo, izdelke, procese, značilnosti zaposlenih, distribucijske poti in finančno uspešnost poslovanja. Dodatno je potrebno biti pozoren še na stroške pridobivanja podatkov, zato partnerska organizacija ne sme biti preveč oddaljena. Partnerji so lahko člani iste organizacije, vendar drugega oddelka, lahko so to konkurenčne organizacije, lahko pa tudi t.i. generični partnerji. Ti predstavljajo organizacije, ki se ne nahajajo v isti panogi, ampak so zaradi določenih podobnosti vseeno lahko dober partner. Pogosto pa se je dobro izogniti skušnjavi, da bi se primerjali z organizacijami, ki so vodilne v svetu. Zaradi velikega razkoraka v uspešnosti med partnerjema je benchmarking v tem primeru redko uspešen. Velja pravilo, da se za kaj takega lahko odločijo predvsem organizacije, ki že pred tem poslujejo zelo uspešno.

Antončič (1995, str. 34) povzema Campa in Boxwella, ki pravita, da lahko primerne partnerje najdemo v najboljših skupinah znotraj podjetja, pri neposrednih konkurentih v okviru panoge, pri morebitnih vstopnikih in pri najboljših podjetjih iz drugih panog. Za uporabo so praviloma bolj primerni podatki o notranjih operacijah ali podatki, ki nam jih posredujejo neposredni konkurenti, medtem ko imajo podatki, ki jih dobimo od vodilnih podjetij v panogi ali celo podjetij iz drugih panog, ponavadi precej nižjo raven primerljivosti.

Najpomembnejše *pravne omejitve* se nanašajo na varovanje podatkov, ki se jih lahko z namenom zavarovanja ponudi v agregatni obliki, raziskavo pa se izvede ob pomoči tretje strani. Podatki o posameznem partnerju lahko postanejo javni le z njegovim soglasjem.

4.7. Prednosti in slabosti izbranih tipov benchmarkinga

Tip in opis	Prednost	Slabosti
<p>Interni benchmarking:</p> <p>Benchmarking z drugimi deli organizacije.</p>	<p>Najlažja in najboljša izbira za organizacije z malo ali brez predhodnih izkušenj z benchmarkingom.</p> <p>Najhitrejši, najcenejši način, katerega rezultate se tudi najlažje prenese v prakso.</p>	<p>Pričakovane koristi so najnižje.</p> <p>Podjetje se lahko preveč usmerijo sama vase, zato je pomembno, da se izsledki uporabijo kot temelj za eksterni benchmarking.</p>
<p>Konkurenčni benchmarking:</p> <p>Izvaja se z neposrednimi tekmeci.</p>	<p>Partnerje je lahko določiti.</p>	<p>Težave pri neposrednem pridobivanju informacij, zato je včasih potrebno sodelovanje tretje strani.</p> <p>Potrebne so predhodne izkušnje z benchmarkingom.</p>
<p>Panožni oziroma funkcijski benchmarking:</p> <p>Proučujejo se podobne funkcije.</p> <p>Običajno poteka s partnerjem, ki prihaja iz iste panoge, pri čemer pa organizaciji nista neposredni tekmici.</p>	<p>Število možnih partnerjev je večje.</p>	<p>Zmanjšana možnost prenosa informacij zaradi razlik med organizacijami (kulture, vsebinske itd.)</p> <p>Priporočljiv samo za organizacije, ki imajo z benchmarkingom že izkušnje.</p>
<p>Procesni benchmarking:</p> <p>Primerjava se izvaja z organizacijami, ki so podobne ali različne.</p>	<p>Potencialno zelo učinkovit, saj lahko vodi do temeljnih sprememb in inovacij.</p>	<p>Najtežji tip, ki zahteva zelo dobro poznavanje procesa.</p> <p>Implementacija rezultatov je težavna. Zahteva izkušene kadre.</p>

Vir: Benchmarking Methodology. A Tool Kit, str. 5)

[URL:http://www.pru.uts.edu_au/pdfs/benchreport.pdf], 10.11.2005

4.8. Izvedba benchmarkinga

Obstajajo različni modeli, ki opisujejo potek izvedbe benchmarkinga. Eden bolj znanih modelov je t.i. benchmarkinški krog, ki sestoji iz petih faz (Andersen, Jordan, 1996, str. 15):

- *faza načrtovanja*: v tej fazi se postavi temelje za izvedbo analize. Določi se procese, ki bodo predmet raziskave, obenem pa se v matični organizaciji natančno prouči izvajanje omenjenega procesa.
- *faza iskanja*: iskanje potencialnih partnerjev in pridobivanje njihovih soglasij.
- *faza zbiranja*: natančno proučevanje, kako partner izvaja proces, ki je predmet benchmarkinga. Postopek je podoben kot v fazi načrtovanja, le da tokrat poteka pri partnerju.
- *faza analiziranja*: iskanje vrzeli med lastnim poslovanjem in poslovanjem pri partnerju in ugotavljanje, kaj so v praksi tiste razlike, ki to vrzel ustvarjajo.
- *faza izboljšav*: vpeljava izboljšav na osnovi ugotovitev benchmarkingške analize.

Armstrong (1994, str. 35) dodaja na koncu še *fazo ugotavljanja napredka*, v kateri se spremlja napredek po uvedbi izboljšav in izvaja ustrezne korektivne ukrepe, če pride do nezaželenih odstopanj.

Slika 5: Benchmarkingški krog



Vir: Andersen, Jordan, 1996, str. 16

5. BENCHMARKING V PODJETJU AC MOTO

5.1. Omejitve primerjave

Ob pripravljanju specialistične naloge sem poskušal pridobiti partnerje, s katerim bi lahko izvedel konkurenčni benchmarking, vendar so bili številni poskusi žal neuspešni. Menim, da zaradi ostre konkurence (zlasti cenovne), visokih prodajnih načrtov uvoznikov in s tem povezanega bonusnega sistema za njihovo izpolnjevanje, vlada med člani pooblaščenega mreže precejšnja mera nezaupanja, ki preprečuje oblikovanje tesnejših povezav med njimi. Poleg tega moram omeniti tudi, da je poznavanje koncepta benchmarkinga še zelo slabo. Večina potencialnih partnerjev je sicer že slišala za benchmarking, vendar si ne predstavljajo, da bi lahko od njega imeli konkretne koristi. Bojijo se, da bi z razkritjem svojih dobrih poslovnih praks izgubili tudi svoje konkurenčne prednosti. Zagotovilo, da informacijski tok ni zgolj enosmeren in da bi od analize imeli korist obe podjetji, ni naletelo na plodna tla.

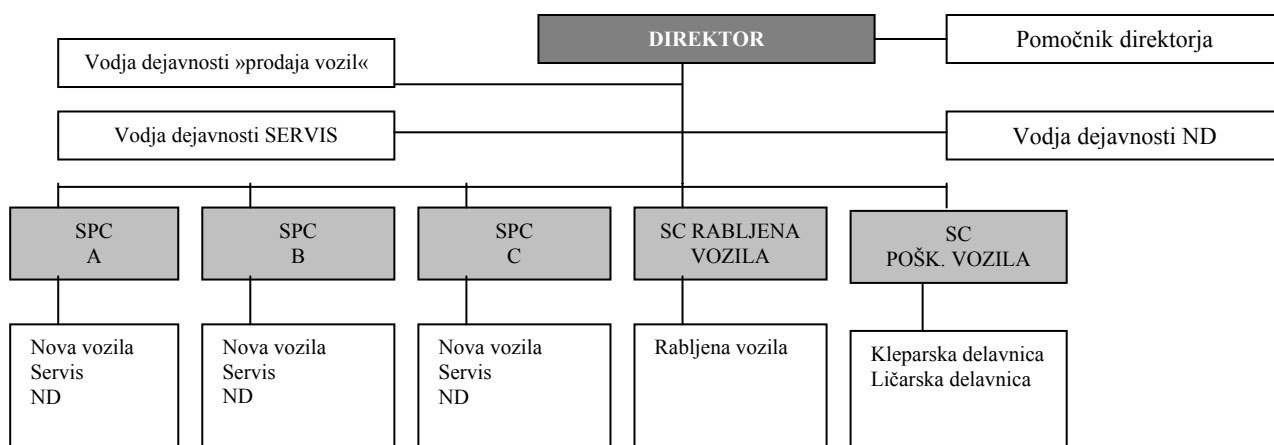
Benchmarkingško analizo, ki jo predstavljam v nadaljevanju sem delal zgolj s podatki, ki mi jih je zagotovilo podjetje AC MOTO. Kot sem napisal že v uvodu, bom po dogovoru s podjetjem zanj uporabljal izmišljeno ime, primerjane avtomobilske znamke pa označeval s črkami A, B in C. Po dogovoru s podjetjem ne prikazujem konkretnega načina izračunavanja točk pri ugotavljanju zadovoljstva strank znamke A, s katerimi se ugotavlja njegov konkurenčni položaj glede na pooblaščenega mrežo, ki ji pripada.

5.2. Kratka predstavitev podjetja AC MOTO

Podjetje AC MOTO je pooblaščen prodajalec ter serviser treh različnih znamk vozil in spada med večje trgovce z vozili v Sloveniji. Leta 2006 je podjetje prodalo skupno 1330 novih in 427 rabljenih vozil. Vse tri znamke spadajo v srednji cenovni razred in se po prodaji uvrščajo med prvih deset v Sloveniji. Družba je razdeljena na šest servisno-prodajnih centrov, ki predstavljajo zaokrožene celote, oblikovane pa so po avtomobilski znamki (A, B in C) ali vrsti programa, ki se v njih izvaja (Rabljena vozila, Poškodovana vozila). Taka razdelitev je potrebna zaradi specifičnosti vsakega izmed programov, poleg tega pa je zaradi večje samostojnosti možno tudi večja mera prilagajanja posameznega SPC okolju.

Centri, ki so oblikovani na osnovi znamke združujejo tri ključne dejavnosti: prodajo novih vozil, servis ter prodajo nadomestnih delov in opreme. Center poškodovana vozila opravlja kleparska in ličarska popravila vozil za vse tri znamke, popravila pa izvaja isto osebje. To je v podjetju izjema, saj so drugače zaposleni (z izjemo vodstva družbe) vezani izključno na določen program.

Slika 6: Organizacijska shema AC MOTO



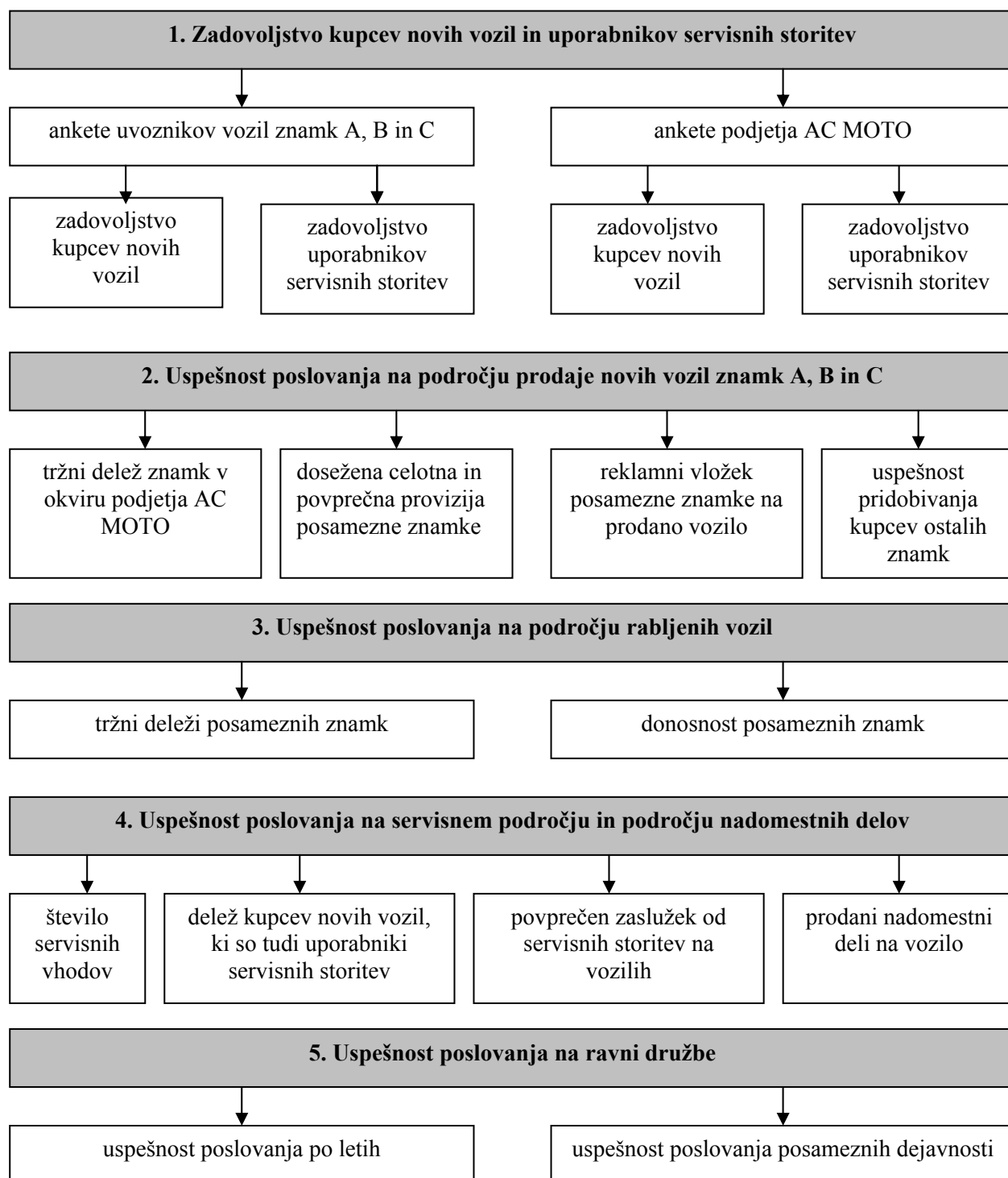
ND – oddelek Nadomestni deli in oprema

Nova vozila – prodaja novih vozil

Rabljena vozila – prodaja rabljenih vozil

Vir: Interni viri AC MOTO, 2007

5.3. Določitev predmeta primerjave



5.4. Izvedba primerjave

5.4.1. Zadovoljstvo kupcev novih vozil in uporabnikov servisnih storitev

Merjenje zadovoljstva kupcev zagotavlja potrebno povezavo med trgom in izdelki ter storitvami podjetja. V sklopu merjenja se izvajajo procesi, s katerimi se zbirajo informacije o preteklih,

sedanjih in prihodnjih zaznavah kupcev o izdelkih oziroma storitvah. Ugotavlja se odstopanja vezana na uspešnost izpolnjevanja kupčevih pričakovanj in odstopanja vezana na poslovanje podjetja v primerjavi s konkurenco. Rezultati analize so ugotovitve, s katerimi se skuša ugotovljena odstopanja odpraviti (Czarnecki, 1999, str. 133-134).

Obstaja več načinov oziroma orodij za zbiranje podatkov. Najpomembnejši med njimi so predstavljeni v spodnji tabeli. Uvozniki vseh treh znamk, ki jih zastopa podjetje AC MOTO uporabljajo telefonsko anketiranje, medtem ko podjetje samo uporablja pisno anketiranje.

Preglednica 2: Orodja za zbiranje podatkov

Orodje	Značilnosti	Kdaj ga uporabimo
Pisne raziskave	Serijska vprašanja o elementih podjetja, izdelka ali storitve, ki vplivajo na zadovoljstvo.	Mesečno ali letno.
Telefonski intervju	Telefonski razgovor s kupci o njihovem zadovoljstvu.	Mesečno ali letno.
Fokusne skupine	Sestanek ozke skupine uporabnikov izdelkov ali storitev, kjer se iščejo potrebne spremembe in izboljšave.	Običajno se ga uporablja skupaj z razgovori s kupci.
Razgovori s kupci	Razgovori s kupci (tudi potencialnimi), s katerimi se ugotavlja njihovo zadovoljstvo z izdelki ali storitvami. Iščejo se tudi možne izboljšave.	Ko se izdelke ali storitve na novo oblikuje.
Spremljanje pritožb	Redno spremljanje in analiziranje pritožb.	Trajno.
Interna pogajanja	Dogovori med kupci in ponudniki o storitvah.	Interno v podjetju ali ko ne obstoji tradicionalno razmerje prodajalec – kupec.

Vir: Czarnecki, 1999, str. 138

Vozila znamk A, B in C proizvajajo različni proizvajalci, zato se vprašalniki za ugotavljanje zadovoljstva kupcev vozil in uporabnikov servisnih storitev medsebojno razlikujejo. Navkljub razlikam v formulaciji vprašanj nekatera med njimi pokrivajo ista področja. V osnovi sem želel pripraviti analizo, ki bi obravnavala skupna vprašanja vseh treh znamk in analizo, kjer bi medsebojno primerjal vprašanja, ki so skupna dvema znamkama. Vendar pa zaradi različnih sistemov anketiranja in predvsem prikazovanja rezultatov, to ni bilo možno. Medsebojno primerjavo rezultatov anket, ki jih opravljajo uvozniki, sem zato pripravil zgolj za znamki A in C. Pri znamki B je problematično predvsem to, da iz poročil, ki jih predstavi uvoznik že v osnovi ni razvidno, na kakšen način poteka ocenjevanje. Tako ni razvidno, kakšni so doseženi odstotki pri posameznih odgovorih. Na voljo se le ocene, nikjer pa ni razvidno, na kakšen način so te ocene izračunane. Znamka A, ki ima med vsemi ocenjevanimi znamkami najbolj izdelan sistem spremljanja zadovoljstva, izračunava poleg doseženih odstotkov tudi točke, s katerimi se določi

položaj ocenjevanega podjetja v primerjavi s pooblaščenimi mrežo prodajalcev in serviserjev, ki ji pripada. Izračuna se jih tako, da dosežene odstotke po posameznih odgovorih pomnoži z izbrano utežjo, nato se jih sešteje ter deli s 100. Vsi rezultati so prikazani tudi v obliki časovne premice, ki prikazuje gibanje rezultatov skozi čas. Znamka C prikazuje dosežene rezultate zgolj v doseženih odstotkih. Ravno tako jih prikazuje na časovni premici, iz katere je razviden napredek pri določenem vprašanju.

Analizo uvoznikovih anket za ugotavljanje zadovoljstva sem razdelil na dva dela. V prvem delu obravnavam prodajo vozil, v drugem pa servis. Kot že omenjeno obravnavam skupna vprašanja znamk A in C, dodatno pa sem pri vsaki znamki v okviru prodajnega področja izbral še vprašanje, ki mu proizvajalec (uvoznik) namenja zelo veliko pozornost.

Večino postopkov, ki so predmet obravnave, sem proučil sam, za nekatere pa sem opravil razgovore z odgovornimi osebami, zato sem lahko na osnovi dobre prakse ene ali druge znamke oblikoval priporočila. Vse ankete so bile opravljene v istem časovnem obdobju (zadnje četrtletje 2006).

Podjetje AC MOTO mesečno izvaja tudi lastne raziskave zadovoljstva strank. Prednost teh raziskav je v tem, da je mogoča neposredna primerjava doseženih rezultatov vseh znamk, ki jih podjetje prodaja. Določena vprašanja iz ankete so vsebinsko enaka vprašanjem iz anket uvoznikov, zato sem ta vprašanja v analizi izpustil. V nalogi uporabljam celoten rezultat za leto 2006.

Težišče analize zadovoljstva sem navkljub »odsotnosti« znamke B namenil anketam uvoznika, ker te ob rezultatih podjetja prikazujejo tudi rezultat celotne mreže in zato predstavljajo boljšo orientacijo glede položaja obravnavane znamke.

Podjetje od uvoznikov ne dobi podatkov o strukturi anketirancev.

5.4.1.1. Benchmarking na osnovi anket uvoznikov

AC MOTO je v skladu s pogodbami zavezan posredovati podatke o kupcih novih vozil in kupcih servisnih storitev uvozniku, ki te podatke nato uporabi za raziskave. Zaradi zahtev zakonodaje na področju varovanja osebnih podatkov je potrebno predhodno pridobiti soglasje kupcev. Večina uvoznikov to rešuje na način, da soglasje za uporabo osebnih podatkov vključi v kupoprodajno pogodbo oziroma v servisni delovni nalog.

Vprašanja v anketah so postavljena tako, da pokrivajo celoten sklop nakupne storitve, vsa zadeva pa je za trgovce izredno pomembna, saj je od doseženega zadovoljstva strank lahko deloma odvisna tudi marža, ki jo dobijo. Velik plus anket so primerjave rezultatov znotraj prodajno-servisne mreže. S primerjavo doseženega zadovoljstva strank in doseženih prodajnih rezultatov hitro ugotovimo, kateri so tisti člani mreže, ki izstopajo v pozitivni smeri, rezultati njihovih anket, pa lahko služijo kot usmeritev, na kaj je treba biti pri prodaji še posebej pozoren, oziroma

kateri so tisti elementi, ki nam lahko prinesejo dodatne konkurenčne prednosti. Usmeritve za izboljšave pa seveda pridobimo tudi iz rezultatov našega salona oziroma servisa.

5.4.1.1.1. Prodaja vozil

a.) Vprašanja, ki so skupna znamkama A in C

Tabela 2: *Ali bi tega prodajalca (salon) priporočili svojim prijateljem in znancem?*

Znamka	Zagotovo da	Verjetno	Morda	Zagotovo ne	Točke
A	67.0%	18.0%	5.0%	10.0%	9.7
C	83.3%	13.3%	2.5%	0.9%	-
Mreža A	-	-	-	-	10.4
Mreža C	80.5%	14.7%	2.0%	2.8%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Odgovori na to vprašanje predstavljajo povzetek vseh ostalih vprašanj in zato je to pravzaprav najboljši indikator zadovoljstva kupcev. Poudarja potrebo, da se celoten postopek prodaje izpelje na način, ki bo v kupcu zbudil zaupanje in zadovoljstvo. V primerjavi s celotno mrežo, se je znamka A pri tem vprašanju odrezala podpovprečno. Izračun pokaže 0.7 točke nižjo oceno. Znamka A je precej slabša od znamke C, ki se z doseženimi rezultati uvršča tudi nad povprečje svoje mreže.

Tabela 3: *Ali so vam ponudili testno vožnjo?*

Znamka	Da	Ne	Točke
A	52.0%	48.0%	3.6
C	86.6%	13.4%	-
Mreža A	-	-	7.1
Mreža C	64.4%	35.6%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Pri znamki A je bila testna vožnja ponujena 52.0% anketiranih. Glede na to, da se testna vožnja vedno poudarja kot ključen element v procesu prodaje, je potrebno storiti vse, da se ta odstotek dvigne. Glede na izkušnje znamke C, kjer je ta odstotek neprimerno višji, je tudi pri znamki A potrebno zagotoviti:

- da so na razpolago vsi aktualni modeli,
- da je izdelan načrt uporabe vozil, ki omogoča lažje planiranje in rezervacijo termina,
- da je testna vožnja ustrezno ponujena v samem prodajnem postopku oziroma razgovoru,
- da se po opravljeni testni vožnji s potencialnim kupcem naveže stik,
- da vodja prodaje redno preverja ustrezno ponujanje testnih voženj.

Tudi pri tem vprašanju znamka A zaostaja za povprečjem mreže za 3.5 točke, kar je daleč največ v celotnem vprašalniku. Nasprotno znamka C presega povprečje svoje mreže za 22.2 odstotnih točk, kar kaže na dobre prakse, ki jih uporabljajo v prodajnem salonu te znamke.

Tabela 4: *Vaše splošno zadovoljstvo s storitvami prodajalca?*

Znamka	Popolnoma zadovoljni	Zadovoljni	Precej nezadovoljni	Popolnoma nezadovoljni	Točke
A	62.0%	33.0%	0.0%	5.0%	6.7
C	74.6%	22.1%	1.6%	1.7%	-
Mreža A	-	-	-	-	7.8
Mreža C	67.5%	28.9%	2.0%	1.6%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Pri znamki A je odstopanje od povprečja mreže spet negativno in znaša 1.1 točke. Na drugi strani je znamka C pri popolnoma zadovoljnih za 7.1 odstotne točke nad rezultati svoje mreže. Razvidno je torej, da je rezultat znamke C precej boljši. Razloge zanj lahko, podobno kot pri prvem vprašanju, iščemo na vseh ocenjevanih področjih, kjer znamka A zaostaja tako za povprečjem svoje mreže kot tudi za rezultati znamke C.

Tabela 5: *Kako ste bili zadovoljni s prijaznostjo osebja?*

Znamka	Popolnoma zadovoljni	Zadovoljni	Precej nezadovoljni	Popolnoma nezadovoljni	Točke
A	81.0%	19.0%	0.0%	0.0%	8.9
C	86.1%	13.9%	0.0%	0.0%	-
Mreža A	-	-	-	-	9.4
Mreža C	80.3%	18.0%	0.8%	0.9%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Pohvalno je, da pri tem vprašanju nihče izmed anketiranih kupcev znamke A ni izrazil nezadovoljstva, kar kaže na dokaj ustrezen pristop prodajnega osebja. Še vedno so možne tudi izboljšave, saj že pogled na povprečje mreže ponovno pokaže zaostanek (-0.5 točke). Tudi pri znamki C nihče izmed anketirancev ni izrazil nezadovoljstva, v primerjavi z mrežo ima znamka za 5.8 odstotnih točk več popolnoma zadovoljnih. Na osnovi razgovorov z vodjo salona znamke C predlagam znamki A naslednje:

- stranko ob prihodu v salon pozdraviti in se ji posvetiti v najkrajšem možnem času,
- prodajalec naj se stranki osebno predstavi,
- po možnosti naj večji del prodajnega procesa opravi isti prodajalec,
- če želene prodajalec ni na voljo, ga mora pravočasno zamenjati drug prodajalec (ob tem je potrebno opozoriti tudi na potrebno zadostno raven komunikacije med prodajalci),
- hitro in učinkovito reševanje vseh težav in pritožb ob pravočasni vključitvi vodstva.

Tabela 6: *Kako ste bili zadovoljni s strokovno usposobljenostjo prodajalcev?*

Znamka	Popolnoma zadovoljni	Zadovoljni	Precej nezadovoljni	Popolnoma nezadovoljni	Točke
A	66.0%	29.0%	5.0%	0.0%	7.0
C	74.1%	24.1%	1.8%	0.0%	-
Mreža A	-	-	-	-	7.9
Mreža C	75.5%	22.1%	1.8%	0.6%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Pri znamki A beležimo negativno odstopanje od povprečja mreže in sicer je AC MOTO za 0.9 točke slabši. Upoštevajoč gibanje točk skozi čas pa je vendarle potrebno opozoriti, da se stanje skokovito izboljšuje. Medtem ko je v mreži rezultat bolj ali manj na isti ravni (odstopanje za največ 0.3 točke), je podjetje v dobrem letu doseglo precejšen skok (+1.9 točke). Za nadaljevanje pozitivnega trenda znamke A predlagam podjetju sprejetje naslednjih ukrepov:

- povečati udeležbo prodajalcev na šolanjih, ki jih pripravlja uvoznik (primerjava med znamkama A in C nam pokaže, da ima znamka C do trikrat več šolanj kot znamka A),
- uvesti interne sestanke prodajnega osebja in vodstva, ki bodo namenjeni seznanitvi z novimi informacijami (tehnične in prodajne informacije, konkurenca). Tovrstno prakso v nekaterih drugih podjetjih že uporabljajo.
- zagotoviti tesnejše sodelovanje prodajnega in servisnega osebja, ki bo izboljšalo prodajalčevo poznavanje avtomobilske tehnike,
- spremljanje strokovne literature, ki bo izboljšalo poznavanje konkurenčnih proizvodov,
- lastnosti vozila razlagati na samem vozilu, ker to omogoča lažjo in boljšo predstavitev kupcu.

Rezultati znamke C so boljši, vendar tudi ta pri kategoriji popolnoma zadovoljni zaostaja za povprečjem svoje mreže. Zaostanek sicer ni zelo velik (za 1.4 odstotne točke manj popolnoma zadovoljnih), vendar vseeno kaže na potrebo po večji strokovni usposobljenosti prodajalcev.

Tabela 7: *Kako ste bili zadovoljni z informacijami o rokih in njihovem upoštevanjem?*

Znamka	Popolnoma zadovoljni	Zadovoljni	Precej nezadovoljni	Popolnoma nezadovoljni	Točke
A	60.0%	35.0%	0.0%	5.0%	6.8
C	88.1%	11.9%	0.0%	0.0%	-
Mreža A	-	-	-	-	7.7
Mreža C	80.8%	14.6%	2.6%	2.0%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Podjetje pri znamki A za mrežo zaostaja za 0.9 točke. Vendar pa lahko tudi pri tem vprašanju opazimo pozitiven trend. V primerjavi s predhodnim rezultatom je sedanji za 0.7 točke boljši. Tudi znamka C je v primerjavi s predhodnim obdobjem uspela izboljšati svoj rezultat v kategoriji popolnoma zadovoljni za 1.8 odstotne točke. V primerjavi z mrežo je rezultat pri

popolnoma zadovoljnih anketirancih boljši za 7.3 odstotne točke. Izboljšanje je vsaj delno posledica uvedbe novih informacijskih sistemov, ki omogočajo boljši nadzor nad »gibanjem« vozila od naročila do njegove dostave. Prodajalci obeh znamk imajo na osnovi teh sistemov na voljo dovolj informacij za celovito oskrbo strank. Za nadaljnje izboljšanje rezultata je zato potrebno predvsem pravilno usposabljanje za uporabo informacijskega sistema, sprotno spremljanje vseh informacij in njihovo posredovanje kupcem.

Tabela 8: Pripravljenost in razumevanje vaših potreb (odzivnost na vaše potrebe)?

Znamka	Popolnoma zadovoljni	Zadovoljni	Precej nezadovoljni	Popolnoma nezadovoljni	Točke
A	60.0%	35.0%	5.0%	0.0%	6.8
C	90.2%	9.8%	0.0%	0.0%	-
Mreža A	-	-	-	-	8.0
Mreža C	87.1%	11.8%	0.7%	0.4%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Z doseženimi 6.8 točk podjetje pri znamki A za 1.2 točke zaostaja za povprečjem pooblaščen mreže. V primerjavi s predhodnim merjenjem skoraj ni opaziti izboljšave (+0.1 točke). Presenetljiva je primerjava z znamko C, saj ima ta bistveno višji delež popolnoma zadovoljnih strank, nezadovoljnih anketirancev pri tem vprašanju pa sploh nima. Rezultat podjetja je v primerjavi z mrežo znamke C pri popolnoma zadovoljnih boljši za 3.1 odstotne točke, od predhodnega merjenja pa je podjetje napredovalo za 2.2 odstotni točki. Za izboljšanje bo tudi pri znamki A v prvi vrsti potrebno zagotoviti, da se bodo vsi prodajalci zavedali pomembnosti hitrega odzivanja na potrebe stranke. Osnovni pogoj za to so dobre informacije in zadostna mera znanja prodajalcev o vozilu in vseh spremljajočih proizvodih in storitvah (dodatna oprema, financiranje nakupa, zavarovanje itd.). Vsekakor se tudi tu izpostavi potreba po ustreznem reševanju morebitnih težav in ustrezni vključitvi vodstva, ko prodajalec sam težavi ni kos.

Tabela 9: Zadovoljstvo s potekom predaje vozila?

Znamka	Popolnoma zadovoljni	Zadovoljni	Precej nezadovoljni	Popolnoma nezadovoljni	Točke
A	45.0%	55.0%	0.0%	0.0%	6.0
C	87.7%	10.7%	1.6%	0.0%	-
Mreža A	-	-	-	-	7.0
Mreža C	84.4%	12.5%	2.2%	0.9%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Podjetje je pri znamki A doseglo za 0.4 točke boljši rezultat kot ob predhodnem merjenju, vendar je tudi tokrat za eno točko zaostalo za povprečjem mreže. Seveda je tudi na tem področju potrebno in možno doseči izboljšanje. Predaja vozila mora potekati nemoteno, zato se morajo prodajalci nanjo predhodno ustrezno pripraviti. Pravočasno mora biti pripravljeno tako vozilo kot tudi vsa potrebna dokumentacija, med samim postopkom predaje pa naj prodajalec ne

odgovarja na telefone, sprejema drugih strank itd. Primerjava je pokazala, da predaja vozila pri znamki C poteka polovico več časa. Pri iskanju vzrokov za tak način sem ugotovil, da je na uvoznikovih šolanjih za znamko C izrazito poudarjena potreba po natančni predstavitvi vozila ob predaji. Znamka A tovrstnih usposabljanj ne pozna, saj prevladujejo tehnična šolanja, ki so namenjena spoznavanju tehničnih karakteristik vozila, konkurence itd. Predlagam, da se zato v podjetju izvede interno šolanje, kjer bodo prodajalci znamke C predstavili ustrezen način predaje vozila tudi prodajalcem znamke A. Dodatno zadovoljstvo se lahko doseže z majhnimi, na podobo znamke vezanim darili (majice, kape...), ki se jih ob predaji vozila podari kupcu. To prakso pri znamki A že uporabljajo, zaradi dobrih odzivov pa njeno uvedbo predlagam tudi znamki C.

Tabela 10: *Zadovoljstvo s pojasnili o uporabi in vzdrževanju vozila?*

Znamka	Popolnoma zadovoljni	Zadovoljni	Precej nezadovoljni	Popolnoma nezadovoljni	Točke
A	45.0%	50.0%	0.0%	5.0%	6.0
C	87.7%	12.3%	0.0%	0.0%	-
Mreža A	-	-	-	-	7.0
Mreža C	84.4%	12.5%	2.2%	0.9%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Prodajalec mora lastnosti vozila razložiti na samem vozilu in ob tem kupca opozoriti na vsa pomembna dejstva (garancijski pogoji, servisni intervali, asistenčni pogoji, ugodnosti, ki jih pripravlja podjetje AC MOTO itd.). Pri tem vprašanju pri znamki A ne beležimo zgolj zaostanka za povprečjem mreže (-1.0 točke), ampak tudi nazadovanje v primerjavi s predhodnim merjenjem (-0.3 točke). Ponovno se izpostavi potreba po spremembi oziroma dopolnitvi postopka predaje vozila kupcu. Nasprotno znamka C zopet prekaša povprečne rezultate svoje mreže. Podobno kot pri predhodnem vprašanju tudi tu predlagam izvedbo internega šolanja, kjer bodo prodajalci znamke C predstavili ustrezen način predaje vozila kupcu.

Izbrano vprašanje proizvajalca znamke A

Izpostavil bi predvsem vprašanje: *Ali je prodajalec po predaji vozila stopil v kontakt s kupcem in preveril njegovo zadovoljstvo.* Zaostanek za povprečjem mreže pri tem vprašanju znaša 1.4 točke, podjetje pa je doseglo tudi 0.4 točke slabši rezultat kot ob predhodnem merjenju. Očitno prodajalci ne posvečajo dovolj pozornosti pravilnemu zaključku prodajnega procesa, ki se ne zaključi ob predaji vozila, temveč ob prvem obisku na servisu. Šele takrat kupec namreč naveže konkretniji stik s servisnim osebjem. Do tega trenutka je zanj kontaktna oseba v podjetju prodajalec, ki mu je avto prodal. Podjetju predlagam, da določi skrajni rok, v katerem je potrebno kupca poklicati in da vodja prodaje znamke A prevzame aktivnejšo vlogo pri nadzoru nad temi klici ter po potrebi na njihovo izvajanje veže tudi nagrajevanje prodajalcev. To vprašanje se mi zdi zelo pomembno tudi zato, ker z občasnim kontaktiranjem stranke lažje zagotovimo, da si za servisne storitve ne bo izbrala drugega ponudnika. V nalogi sem že omenil,

da prodaja v prihodnje ne bo mogla preživeti samostojno in zato potrebuje močno podporo servisa.

Izbrano vprašanje proizvajalca znamke C

Znamka C močno poudarja prodajo spremljajočih storitev, ki naj bi povečale kupčevo zadovoljstvo in njegovo pripadnost znamki. Izbrano vprašanje se nanaša ravno na to temo. Da so jim bile dodatne storitve ponujene, je potrdilo 92.1% anketiranih, kar je za 7.3 odstotne točke boljše od povprečnega rezultata pooblaščenega mreže, obenem pa je tokratni rezultat identičen predhodnemu merjenju. Navkljub dokaj dobremu rezultatu je vendarle potrebno zagotoviti, da bodo dodatne storitve ponujene vsakemu kupcu. Svojo vlogo pri tem mora z ustreznim nadzorom okrepiti predvsem vodja prodaje.

5.4.1.1.2. Servisno področje

Tabela 11: *Kako zadovoljni ste bili s storitvijo ob zadnjem obisku servisa?*

Znamka	Popolnoma zadovoljni	Zadovoljni	Precej nezadovoljni	Popolnoma nezadovoljni	Točke
A	63.0%	32.0%	3.0%	2.0%	6.7
C	53.0%	37.0%	8.0%	2.0%	-
Mreža A	-	-	-	-	6.7
Mreža C	63.6%	30.9%	3.6%	1.9%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Izračunane točke pokažejo, da je rezultat podjetja pri znamki A enak povprečnemu rezultatu mreže, v primerjavi s predhodnim merjenjem pa je podjetje napredovalo za 0.1 točko. Primerjava s servisom znamke C pokaže, da ta zaostaja za rezultati znamke A. Med vzroki za odstopanje v kategoriji popolnoma zadovoljnih vodja servisne dejavnosti v podjetju navaja predvsem bogatejše izkušnje s popravili vozil znamke A in s tem povezano usposobljenost servisnega osebja. Med potrebnimi ukrepi se izpostavlja predvsem velika mera potrebnih usposabljanj in ustrezen prenos znanja med vsemi sodelavci. Servis znamke C pri popolnoma zadovoljnih anketirancih zaostaja tudi za povprečjem svoje mreže in sicer za 10.6 odstotnih točk v primerjavi s predhodnim merjenjem pa je rezultat izboljšal za 1.2 odstotni točki.

Tabela 12: *Ali bi prijateljem priporočili obisk te servisne delavnice?*

Znamka	Zagotovo da	Verjetno	Najbrž ne	Zagotovo ne	Točke
A	67.0%	21.0%	8.0%	4.0%	9.8
C	65.2%	24.8%	4.4%	5.6%	-
Mreža A	-	-	-	-	9.8
Mreža C	73.4%	18.2%	4.3%	4.1%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

To vprašanje, podobno kot pri prodaji vozil, pomeni nekakšen povzetek vseh ostalih vprašanj, saj v največji meri izraža zadovoljstvo in zvestobo strank. Servis znamke A spet dosega enak povprečen rezultat kot mreža, vendar je pri tem potrebno omeniti, da je s tem izboljšalo svoj predhodni rezultat za 0.4 točke, medtem ko je povprečje mreže v primerjavi s predhodnim merjenjem višje za 0.2 točke. Glede na pomen, ki ga ima servis tudi za prodajo, je potrebno ta trend nadaljevati, saj velja pravilo, da prvi avto proda prodajalec, vsakega naslednji pa serviser. V primerjavi z mrežo C ima podjetje za 8.2 odstotnih točk manj popolnoma zadovoljnih strank.

Tabela 13: *Ali ste morali vozilo ponovno pripeljati na servis zaradi slabo opravljene storitve?*

Znamka	Ne	Da	Točke
A	89.0%	11.0%	10.2
C	84.6%	15.4%	-
Mreža A	-	-	10.2
Mreža C	91.8%	8.2%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Delež strank, ki so se morale na servis vrniti zaradi slabo opravljenega dela, je višji pri znamki C. Rezultat znamke A je spet enak povprečju mreže, ki ji pripada, znamka C pa za povprečjem svoje mreže zaostaja za 7.2 odstotnih točk. Dodatna popravila oziroma naknadni obiski predstavljajo za servis problem z več vidikov. Kot prvo se s tem zmanjšuje zaupanje strank v strokovnost servisa, drugi vidik pa je povsem finančne narave. Vsako tako popravilo prinaša stroške, ki jih krije servis. Znamki bi morali rezultat izboljšati predvsem z natančnim izvajanjem vseh postopkov, ki sta jih predpisala proizvajalca. Na osnovi dobrih izkušenj pri znamki A predlagam, da znamka C da večji poudarek naslednjim elementom:

- ob sprejemu je potrebno podati čim bolj natančen opis napake, ki bo mehaniku dal potrebne informacije za delo;
- če s popravilom napake mehanik še nima izkušenj, mora najprej preveriti postopek popravila, ki je opisan v tehničnih rešitvah, ki jih zagotavljajo proizvajalci vozil;
- pri ponavljajočih se popravilih je potrebno pred nadaljnjim ukrepanjem preveriti zgodovino popravil na vozilu in se, v kolikor tehnična rešitev še ni znana, posvetovati z uvoznikovo tehnično službo;
- ustrezno tehnično in netehnično izobraževanje zaposlenih v servisu;
- natančen ogled vozila ob sprejemu v servis ob uporabi dvigal;
- v okviru možnosti pred sprejemom opraviti testno vožnjo skupaj s stranko, kar poveča možnost pravilne diagnoze. Testno vožnjo je obvezno potrebno opraviti v primerih, ko se stranka vrača na servis zaradi iste napake.
- uvedba natančnejše kontrole kakovosti popravil pred predajo vozila kupcu. Potrebno je zagotoviti, da vodja delavnice pred zaključkom delovnega naloga in predajo vozila kupcu preveri, ali so bila izvedena vsa potrebna dela in da z vozilom opravi preizkusno vožnjo. Edina izjema pri preizkusnih vožnjah je redno servisno vzdrževanje, kjer te vožnje niso nujno potrebne.

- Tesnejše sodelovanje in boljši prenos informacij med vodjo delavnice in sprejemnim osebjem.

Pri znamki C je v servisu očitna prostorska stiska. Zaradi velikega povečanja obsega poslovanja s to znamko bo moralo podjetje v prihodnje razmisliti o novih prostorskih rešitvah in v okviru možnosti okrepiti svojo servisno ekipo. Podjetje je v letošnjem letu uvedlo tudi službo za nadzor kakovosti, ki redno preverja zadovoljstvo strank s popravili. Predlagam še, da se uvede natančnejši nadzor nad vzroki ponovnih popravil.

Tabela 14: *Ali ste bili zadovoljni z izvedbo načrtovanih del?*

Znamka	Popolnoma zadovoljen	Zadovoljen	Precej nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen	Točke
A	58.0%	36.0%	2.0%	4.0%	6.6
C	64.0%	24.8%	7.1%	4.1%	-
Mreža A	-	-	-	-	6.6
Mreža C	73.5%	20.7%	3.5%	2.3%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Vprašanje ugotavlja stopnjo ujemanja naročila z izvedenimi deli. Pri popolnoma zadovoljnih podjetje zaostaja za povprečjem mreže C za 9.5 odstotnih točk, kar je izredno velik zaostanek. Primerjava pokaže, da je znamka A pri tem vprašanju slabša od znamke C, vendar je navkljub slabemu rezultatu še vedno na enaki ravni kot povprečje mreže znamke A. To pomeni, da mora celotna mreža omenjenemu vprašanju posvetiti več pozornosti. Obravnavano vprašanje lahko povežemo tudi s predhodnim. Ob ponovnih popravilih stranka seveda ne more biti zadovoljna s kakovostjo izvedenih del, poleg tega pa menim, da rezultat kaže, da se želje (naročila) in pričakovanja strank ne upoštevajo v zadostni meri. Na osnovi spremljanja postopka sprejemanja vozil v servis in kontrole delovnih nalogov je razvidno, da je večjo pozornost potrebno posvetiti predvsem sprejemu vozila v servis ter natančni pripravi delovnega naloga, na katerega se navede vse ugotovitve ter zabeleži vsa dela, ki jih je stranka naročila. Nepopolno izpisani nalogi lahko predstavljajo veliko oviro pri tem in še pri nekaterih drugih vprašanjih.

Tabela 15: *Zadovoljstvo s prijaznostjo servisnega osebja?*

Znamka	Popolnoma zadovoljen	Zadovoljen	Precej nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen	Točke
A	76.0%	22.0%	2.0%	0.0%	8.0
C	81.5%	16.1%	1.2%	1.2%	-
Mreža A	-	-	-	-	7.7
Mreža C	82.6%	15.7%	0.8%	0.9%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

AC MOTO je pri znamki C izboljšal svoj rezultat v primerjavi s predhodnim merjenjem (+1.8 odstotne točke), za mrežo pa pri popolnoma zadovoljnih še vedno zaostaja za 0.9 odstotne točke.

Doseženi rezultat znake A za 0.3 točke prekaša povprečni rezultat pooblaščenega mreže, v primerjavi s predhodnim merjenjem pa pomeni 0.5 točke boljši dosežek. Možnost izboljšanja vidim v tem, da se tudi na servisnem področju uvedejo prakse, ki se uporabljajo pri prodaji vozil. Na tej osnovi predlagam naslednje ukrepe:

- stranko je potrebno ob prihodu na servis pozdraviti in se ji posvetiti v najkrajšem možnem času,
- sprejemno osebje naj se stranki osebno predstavi,
- čimbolj natančno načrtovanje terminov sprejema vozil v servis in njihovo upoštevanje (stranki se mora omogočiti oddajo vozila v servis ob dogovorjeni uri),
- ureditev prostora (čakalnice), kamor se stranke lahko umaknejo, ko čakajo na predajo ali prevzem vozila,
- natančno upoštevanje vseh dogovorov,
- ponudba brezplačnih dodatnih storitev (pranje vozila, nadomestni prevoz, sezonske akcije itd.).

Tabela 16: *Ali so vam pojasnili dela, ki so bila izvedena na vozilu?*

Znamka	Da	Ne	Točke
A	75.0%	25.0%	8.6
C	87.6%	12.4%	-
Mreža A	-	-	8.6
Mreža C	88.4%	11.6%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Znamka A dosega enako povprečno oceno kot »njena« mreža, vendar to pomeni nazadovanje za 0.3 točke, če sedanjo oceno primerjamo s predhodno. Tudi znamka C dosega slabši rezultat kot pooblaščenega mreža. Zaostanek znaša 0.8 odstotne točke. Pojasnil o izvedenih delih mora biti deležna vsaka stranka, ne glede na to, ali gre za redno servisno vzdrževanje ali popravila raznih okvar. Pri pojasnilih pa je pomembna predvsem njihova kakovost, o čemer več pišem pri naslednjem vprašanju.

Tabela 17: *Zadovoljstvo s pojasnili o izvedenih delih?*

Znamka	Popolnoma zadovoljen	Zadovoljen	Precej nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen	Točke
A	63.0%	37.0%	0.0%	0.0%	7.6
C	73.9%	22.9%	2.3%	0.9%	-
Mreža A	-	-	-	-	7.6
Mreža C	75.2%	22.3%	1.3%	1.2%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Zaostanek podjetja za mrežo C znaša 1.3 odstotne točke, v primerjavi s predhodnim merjenjem pa je doseženi rezultat 0.9 odstotne točke nižji. Znamka A ima sicer nižji delež popolnoma zadovoljnih anketirancev, vendar pa nihče izmed anketirancev ni izrazil nezadovoljstva.

Napredek je viden tudi v primerjavi s predhodnim merjenjem, ko je bil doseženi rezultat za 0.1 točko nižji. Temu vprašanju osebno pripisujem izredno velik pomen. Vzdrževanje avtomobila predstavlja za povprečnega uporabnika precejšen strošek. Če želimo preprečiti odliv strank s servisa v nepooblaščen delavnice ali na črni trg, je potrebno opravljena dela in stroške upravičiti. Na osnovi predpisanega postopka predaje vozila pri znamki A to pomeni predvsem:

- natančno obrazložitev vseh del, ki so bila opravljena na vozilu ter delov, ki so bili zamenjani,
- natančno spoštovanje vseh dogovorov,
- predstavitev vseh dodatno odkritih pomanjkljivosti na vozilu,
- razumljivo besedilo na računih in predstavitev vseh ugodnosti (popustov), ki so bile upoštewane ter brezplačnih storitev.

Tabela 18: Zadovoljstvo s plačanim zneskom glede na izvedena dela?

Znamka	Popolnoma zadovoljen	Zadovoljen	Precej nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen	Točke
A	28.0%	60.0%	8.0%	4.0%	4.8
C	21.4%	63.3%	9.7%	5.6%	-
Mreža A	-	-	-	-	4.8
Mreža C	38.4%	48.2%	9.3%	4.1%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Doseženi rezultat je enak povprečju mreže A 4.8 točk, enak rezultat pa je podjetje doseglo tudi ob predhodnem merjenju. Pri znamki C je povprečje mreže pri popolnoma zadovoljnih 17 odstotnih točk višje, ravno tako pa je za 1.5 odstotne točke nižji delež popolnoma nezadovoljnih. Največja težava pri iskanju rešitve za to vprašanje je, da je cena vzdrževanja odvisna od cene servisne ure in cen nadomestnih delov. Če pri ceni delovne ure podjetje lahko išče notranje rezerve in jo poceni oziroma jo dolgoročno drži na enaki višini, pa je pri cenah nadomestnih delov popolnoma odvisna od tovarne oziroma uvoznikov. Na večje ali manjše zadovoljstvo lahko vplivamo predvsem z natančnimi pojasnili vseh izvedenih del in visoko kakovostjo storitev, ki ne bo dopuščala dvomov v strokovnost servisa. Zaradi navedenega bi dobro prakso na tem področju vezal predvsem na izpolnjevanje priporočil v predhodnem vprašanju.

Tabela 19: Zadovoljstvo s čakalnim časom do prostega termina?

Znamka	Popolnoma zadovoljen	Zadovoljen	Precej nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen	Točke
A	65.0%	34.0%	1.0%	0.0%	7.7
C	66.5%	23.9%	5.3%	4.3%	-
Mreža A	-	-	-	-	7.8
Mreža C	75.3%	20.8%	2.5%	1.4%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Pri znamki A je podjetje za 0.1 točko zaostalo za povprečjem mreže. Navkljub malenkost boljšemu deležu znamke C pri popolnoma zadovoljnih anketirancih, bode v oči velik zaostanek za pooblaščen mrežo in visok delež nezadovoljnih. Delno je to posledica prostorske stiske na omenjenem servisu, vendar pa bi problem lahko omilili, če bi po vzoru znamke A uvedli natančno časovno načrtovanje terminov, ki bi v zadostni meri upoštevalo specifikko posameznega naročila. S tem mislim predvsem na to, da se najde ustrezna kombinacija med rednimi servisi in popravili, ki zahtevajo več časa. Predpogoj za slednje pa je ustrezno dnevno načrtovanje zasedenosti delavcev, saj je načrtovanje terminov lahko uspešno šele, ko je jasno, s kakšnimi kapacitetami servis v posameznem dnevu razpolaga.

Tabela 20: Zadovoljstvo s čakalnim časom pred sprejemom v servis?

Znamka	Popolnoma zadovoljen	Zadovoljen	Precej nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen	Točke
A	53.0%	40.0%	7.0%	0.0%	6.5
C	64.9%	24.7%	5.6%	4.8%	-
Mreža A	-	-	-	-	7.1
Mreža C	75.4%	20.8%	2.6%	1.2%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Vprašanje se nanaša na dejanski prevzem vozila v servis. Za povprečjem mreže C podjetje pri popolnoma zadovoljnih zaostaja za 10.5 odstotnih točk in ima za 3.6 odstotne točke več popolnoma nezadovoljnih. V primerjavi s predhodnim merjenjem pa beleži boljši rezultat (+0.8 odstotne točke). Podjetje je z znamko A doseglo 0.6 točke nižji rezultat kot mreža. Dobra praksa se spet kaže predvsem kot pravilen pristop k načrtovanju izkoriščenosti delavnice. Prevzemni termini morajo biti postavljeni tako, da se vozilo prevzame v servis ob dogovorjenem času. Vsekakor morajo imeti prednost pri prevzemu stranke, ki so predhodno rezervirale termin. Znamka C ima sicer večji delež popolnoma zadovoljnih, vendar bi tudi pri njej kazalo v večji meri upoštevati prakso predhodne priprave delovnih nalogov, kot to delajo pri znamki A. S tem se lahko čas sprejema občutno skrajša.

Tabela 21: Zadovoljstvo s kakovostjo izvedenih servisnih del?

Znamka	Popolnoma zadovoljen	Zadovoljen	Precej nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen	Točke
A	53.0%	40.0%	7.0%	0.0%	6.5
C	65.8%	25.9%	5.8%	2.5%	-
Mreža A	-	-	-	-	7.1
Mreža C	73.4%	21.1%	3.1%	2.4%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Podjetje je za 0.6 točke zaostalo za povprečjem mreže A. Doseženi rezultat pomeni tudi 0.1 točko nižjo oceno kot ob predhodnem merjenju. Znamka C ima višji delež popolnoma zadovoljnih kot znamka A, višji pa je tudi delež popolnoma nezadovoljnih. Tovarne servisom

predpišejo postopke dela in ravnanja s strankami. Po pregledu obeh postopkov predlagam, da servisa natančno izvajata tovarniško predpisane postopke in jih po potrebi (če jih konkretna znamka še ne predvideva) dopolnita z naslednjimi ukrepi:

- prevzem ob dogovorjenem času, če je možno z uporabo dvigala,
- sprejemno osebje mora s strokovnimi utemeljitvami doseči strankino odobritev vseh potrebnih vzdrževalnih del in popravil,
- če se pojavi potreba po dodatnih delih, je potrebno pridobiti soglasje stranke,
- obrazložitev računa in opravljenih del,
- dodatna pojasnila za vzdrževanje vozila in
- telefonsko preverjanje kakovosti popravila po določenem roku.

Izredno pomemben je zadnji ukrep. S pravočasnim preverjanjem lahko preprečimo odhod nezadovoljne stranke k drugemu ponudniku.

Tabela 22: *Zadovoljstvo s časom trajanja popravila?*

Znamka	Popolnoma zadovoljen	Zadovoljen	Precej nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen	Točke
A	48.0%	43.0%	5.0%	4.0%	6.1
C	60.0%	28.8%	7.6%	3.6%	-
Mreža A	-	-	-	-	6.2
Mreža C	67.8%	25.6%	4.2%	2.4%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Pri znamki A je doseženih 6.1 točk, kar pomeni 0.1 točke zaostanka tako za predhodnim merjenjem kot za povprečjem mreže. Znamka C ima precej višji delež popolnoma zadovoljnih, vendar je v primerjavi s predhodnim merjenjem rezultat slabši za 3.5 odstotne točke. Povprečni rezultati mreže pri popolnoma zadovoljnih so pri tem vprašanju 7.8 odstotnih točk višji. Podjetje ravno tako beleži višji odstotek precej nezadovoljnih in popolnoma nezadovoljnih. Pogled na rezultate nam pokaže, da ima znamka A v kategoriji zadovoljni zelo veliko skupino strank in da jih je 9% v večji ali manjši meri nezadovoljnih s časom trajanja popravila. Podobno lahko ugotovimo za znamko C, kjer je takih anketirancev skupno 11.2%. Cilj podjetja mora biti, da se čim večji del teh strank premakne ali v skupino popolnoma zadovoljnih ali pa vsaj med zadovoljne. To se lahko doseže predvsem z natančnim planiranjem kapacitet delavnice, ko je delo ustrezno časovno razporejeno in ne prihaja do zamud pri zaključku del. Problem na tem področju vsekakor predstavljajo stranke (približno 15%), ki svojega prihoda ne najavijo, saj je servis v prvi vrsti dolžan zagotoviti, da se dela pravočasno zaključijo na vozilih strank, ki so to storile. Zaradi različnih vzrokov sprejemno osebje tega pogosto ne upošteva, zato prihaja do zamud in posledično do nezadovoljstva. Težave in napake so podobne na obeh servisih, zato morata oba doseči izboljšave na naslednjih področjih:

- z ustreznimi promocijskimi akcijami povečati delež strank, ki svoj prihod najavijo,
- prednostna obravnava naročenih strank,
- planiranje kapacitet ter upoštevanje časovnih normativov.

Zadovoljstvo z izdelanim predračunom / je bila ocena stroškov točna?

Pri tem vprašanju obstajajo med znamkama razlike. Znamka A ponudi zgolj odgovora da in ne, medtem ko je ocenjevalna lestvica pri znamki C enaka kot pri prejšnjih vprašanjih. Čeprav neposredna primerjava ni možna, še vedno lahko dobimo občutek, kako uspešen je posamezni servis pri posredovanju informacij o višini stroškov. Pri znamki A je z informacijo bilo zadovoljnih 95% anketiranih, vendar je to še vedno pod povprečjem mreže. Zaostanek podjetja za povprečjem mreže, ki je dosegla 11.3 točke, znaša 0.1 točko. V primerjavi s predhodnim merjenjem je rezultat tokrat boljši za 0.3 točke. Znamka A ima pri tem vprašanju 36.2% popolnoma zadovoljnih (-13.1 odstotno točko v primerjavi z mrežo), 53.7% zadovoljnih in 10.1% v večji ali manjši meri nezadovoljnih. Zaenkrat pri obeh znamkah stroške določajo izkustveno.

Splošna ugotovitev je lahko, da mora biti podjetje sposobno ponuditi okvirno informacijo o stroških. To velja še posebej takrat, ko gre za redne servisne intervale, običajna dodatna dela (popravilo zavor, izpuha, menjava jermenov itd.) in pogostejše okvare. Težavo se lahko reši že s pripravo ustreznih stroškovnikov, ki se jih nato posodablja glede na trenutne cene.

Tabela 23: *Zadovoljstvo s podobo oziroma izgledom servisnih prostorov?*

Znamka	Popolnoma zadovoljen	Zadovoljen	Precej nezadovoljen	Popolnoma nezadovoljen	Točke
A	46.0%	46.0%	6.0%	2.0%	6.0
C	44.5%	48.6%	5.9%	1.0%	-
Mreža A	-	-	-	-	7.1
Mreža C	63.1%	34.8%	1.7%	0.4%	-

Vir: Ankete uvoznikov vozil znamk A in C, 2006

Proizvajalci si prizadevajo, da bi člani njihove prodajno – servisne mreže v največji možni meri sledili smernicam enotne podobe blagovne znamke. Ta zajema arhitekturno podobo zgradb, opremo, pohištvo, način razporeditve salonskih vozil in dodatne opreme itd., vse to pa naj bi prepričalo stranko, da je avto zaupala strokovnjakom. Glede na rezultate ankete sodim, da podjetje temu vprašanju posveča premalo pozornosti. Da bi lahko bilo stanje precej boljše, nam pokaže primerjava s pooblaščenima mrežama znamk. Znamka A je dosegla 6.0 točk in za mrežo zaostala za 1.1 točke, znamka C pa je za mrežo v kategoriji popolnoma zadovoljnih zaostala za celih 18.6 odstotnih točk. Podjetje si trenutno ne more privoščiti velikih investicij v izgradnjo novih salonov in servisov, vendar je nujno, da ukrepa na področjih, kjer so spremembe možne. Pri obeh znamkah morajo zagotoviti predvsem to, da so prostori, v katerih se gibajo stranke vedno urejeni in čisti ter da se pred popravilom vedno ustrezno zaščitijo tudi njihovo vozilo.

5.4.1.2. Benchmarking na osnovi anket podjetja AC MOTO

Ankete so zasnovane tako, da anketiranci pri vprašanju z ocenami od 1 – 5 ocenijo svoje zadovoljstvo. Pri tem ocena 1 pomeni popolno nezadovoljstvo (najnižjo oceno), 5 pa popolno

zadovoljstvo (najvišjo oceno). Pri določenih vprašanjih v anketi se odgovarja zgolj z DA ali NE. Dobljeni rezultati so predstavljeni v odstotkih od skupnega števila anketiranih.

5.4.1.2.1. Prodaja vozil

Tabela 24: *Kako ste bili zadovoljni s predhodnimi informacijami (telefon, e-pošta, internet, itd)?*

Odgovor / Znamka	A	B	C
5	73.53 %	85.96 %	78.95 %
4	20.59 %	9.43 %	16.45 %
3	2.49 %	3.51 %	2.26 %
2	2.40 %	0.00 %	1.50 %
1	0.00 %	0.00 %	0.75 %
BREZ	0.99 %	1.10 %	0.09 %

Vir: Interni viri AC MOTO, 2006

Največji delež popolnoma zadovoljnih ima znamka B, najnižjega pa znamka A. Ko sem iskal vzrok dobrega rezultata znamke B, sem ugotovil, da ima ta znamka izdelan natančen načrt vodenja telefonskega razgovora, ki prodajalcem omogoči, da so oni tisti, ki vodijo razgovor in obenem potencialnemu kupcu ponudijo tiste informacije, ki jih ta želi. Vodenje razgovora je pomembno predvsem zato, ker je od njegove uspešnosti v veliki meri odvisno ali bo kupec prišel v prodajni salon ali ne. Tudi pri ostalih znamkah so prodajalci v sklopu šolanj, ki jih organizira uvoznik deležni usposabljanj glede pravilnega vodenja telefonskega razgovora, vendar nikjer nisem zasledil izdelanega načrta zanj. Uvedbo načrta zato priporočam tudi znamkama A in C. To vprašanje pa lahko navežem tudi na vprašanje uvoznikovih anket, kjer je govora o strokovni usposobljenosti prodajalcev. Še tako dober načrt prodajalcu ne bo v pomoč, če ne bo dobro poznal izdelka in spremljajočih storitev.

Tabela 25: *Kako ste bili zadovoljni z nasveti o možnostih plačila (kredit, leasing, staro za novo, drugo)?*

Odgovor / Znamka	A	B	C
5	84.21 %	90.0 %	82.43 %
4	10.53 %	7.14 %	14.86 %
3	2.63 %	1.43 %	0.68 %
2	2.63 %	1.43 %	1.35 %
1	0.00 %	0.00 %	0.68 %

Vir: Interni viri AC MOTO, 2006

Tudi pri tem vprašanju posegamo na področje strokovne usposobljenosti prodajalcev, kjer znamka B očitno odstopa od preostalih dveh znamk. Možnost za izboljšanje je predvsem v stalnem strokovnem izobraževanju ter ustrezni odzivnosti na potrebe in pričakovanja kupca.

5.4.1.2.2. Servis

Tabela 26: *Kako ste bili zadovoljni s prijaznostjo in ustrežljivostjo našega osebja ob telefonski najavi?*

Odgovor / Znamka	A	B	C
5	75.83 %	83.63 %	67.80 %
4	12.91 %	11.90 %	23.66 %
3	2.98 %	0.60 %	2.20 %
2	0.33 %	0.00 %	0.98 %
1	0.00 %	0.00 %	0.73 %
Brez najave	7.95 %	3.87 %	4.63 %

Vir: Interni viri AC MOTO, 2006

Postopek sprejema klica so sicer predpisali uvozniki vseh znamk, vendar je eden med njimi (A) naredil še korak naprej. Sprejemnemu osebju je dal na razpolago priročni vodnik (opomnik), s pomočjo katerega pelje razgovor s stranko skozi faze, ki mu omogočajo tako pridobitev vseh potrebnih podatkov o vozilu, kakor tudi podatke, ki služijo za prvo diagnozo. S poznavanjem teh podatkov je možna predhodna priprava delovnega naloga in rezervacija potrebnih nadomestnih delov v skladišču, kar skrajša čas sprejema vozila v servis. Ravno na tem področju imajo servisi vseh znamk v podjetju AC MOTO še velike rezerve. S pomočjo ustreznih orodij bodo zato lahko vsi izboljšali svoje rezultate.

Tabela 27: *Kako ste bili zadovoljni z obveščanjem o poteku popravila (npr. ob dodatnih delih)?*

Odgovor / Znamka	A	B	C
5	76.74 %	78.81 %	63.77 %
4	17.94 %	17.01 %	23.33 %
3	4.66 %	3.58 %	5.71 %
2	0.33 %	0.60 %	3.23 %
1	0.33 %	0.00 %	3.97 %

Vir: Interni viri AC MOTO, 2006

Znamki A in B imata precej višji odstotek popolnoma zadovoljnih kot znamka C. Nizek odstotek popolnoma zadovoljnih pomeni nezadostno komunikacijo s strankami, kar je posebej problematično v primerih, ko se ne pridobiva soglasja strank za morebitna dodatna dela. Sprejemno osebje mora ob vseh nepredvidenih delih stranke obvestiti in pridobiti njihovo soglasje za popravilo. Edina izjema je lahko, če stranka že predhodno odobri vsa morebitna dodatna dela.

5.4.2. Prodaja novih vozil

Vodilna znamka v podjetju je znamka C. Če primerjamo število prodanih vozil, je njen tržni delež v okviru podjetja leta 2006 znašal 72.2%, medtem ko je delež preostalih dveh znamk precej manjši. Delež znamke B tako znaša 16.9%, delež znamke A pa 10.9%. Če enako primerjavo naredimo na osnovi ustvarjenih prihodkov, znamka C dosega 65.6%, znamka B 19.5% in znamka C 14.9% skupnih prihodkov v prodaji vozil. Zanimiva slika pa se pokaže, če primerjamo višino povprečne provizije; pri znamki A ta znaša 705.9 €, pri znamki B 598.6 € in pri znamki C 469.3 €. Glede na to, da vse tri znamke ciljajo na sorodne skupine kupcev, je prva ugotovitev lahko, da so vozila znamke A predraga in je temu primerno nizka tudi prodaja. Drugi vzrok za slabšo prodajo lahko najdemo v sorazmerno majhni prodajni paleti. Podjetje bi sicer lahko povečalo prodajo z dodatnimi popusti, ki bi znamko A cenovno približali znamkama B in C, vendar je veliko vprašanje, če bi bilo povečanje prodaje dovolj veliko, da bi zmanjšano provizijo nadomestili z dodatnimi uvoznikovimi bonusi, ki bi jih na ta način pridobili. Cena je zelo pomemben, vendar ne edini dejavnik kupčeve izbire, zato moramo rešitev iskati predvsem v drugi smeri.

Prvi del naloge za povečanje prodaje pripada uvozniku. Če vzamemo ceno vozila kot dejavnik, ki ga narekuje proizvajalec in ga zato ni mogoče kratkoročno bistveno spremeniti, mora uvoznik z ustreznimi reklamnimi akcijami poskrbeti predvsem za prepoznavnost svoje znamke. Uvoznik znamke C to počne zelo uspešno. Drugi del naloge pa pripada prodajnemu salonu znamke A v podjetju AC MOTO. Ta si mora za vzor vzeti salon znamke C, ki uspe svojim kupcem zagotoviti vrhunsko prodajno storitev. To je med drugim razvidno tudi iz uvoznikovih anket zadovoljstva, kjer ta salon bistveno presega povprečne rezultate svoje mreže. Ob tem nikakor ne smemo zanemariti še vprašanja kupčeve zvestobe. Pregled vozil, ki jih je podjetje v letu 2006 odkupilo po sistemu staro za novo nam pokaže, da se je za ponoven nakup vozila iste znamke pri znamki A odločilo 50%, pri znamki B 61.5% in pri znamki C kar 92.15% kupcev. Nadalje, za nakup znamke C se je odločilo 22.5% dosedanjih lastnikov vozil znamke A, v obratni smeri pa ta delež dosega zgolj 1.9%. Ob podobni primerjavi z znamko B se pokaže, da je situacija tudi tu kritična. Za nakup vozila znamke B se je odločilo 27.5% dosedanjih lastnikov vozila znamke A, v obratni smeri pa zgolj 3.1%. Uspešnost znamke B na žalost zbledi, ko tudi pri njej naredimo primerjavo z znamko C; za nakup novega vozila znamke B se je odločilo 5.9% dosedanjih lastnikov znamke C, medtem ko se je za nakup novega vozila znamke C odločilo kar 35.4% dosedanjih lastnikov znamke B. Priporočila, ki sem jih napisal za znamko A zato veljajo tudi za znamko B.

Proračun za oglaševanje se določi v poslovnem načrtu in je večinoma namenjen oglaševanju novih vozil. Ločeno oglaševanje servisa se izvaja le v okviru znamke A in še to v zelo omejenem obsegu. V skupnem proračunu je za oglaševanje znamke A namenjenih 24.29% sredstev, enak delež sredstev dobi tudi znamka B, medtem ko je znamki C namenjeno 51.42% sredstev. V sklopu analize področja prodaje novih vozil sem analiziral stroške reklame na prodano vozilo pri posamezni znamki. Pri znamki A ti stroški znašajo 103.28 EUR na prodano vozilo, pri znamki B 76.17 EUR na prodano vozilo in pri znamki C 37.69 EUR na prodano vozilo. Že na prvi pogled

je razvidno, da znamka A porabi izrazito več denarja za oglaševanje na prodano vozilo, kot ostali dve znamki, vendar je primerjava z znamko C »nepravična«, ker njen uvoznik oglašuje neprimerno bolj agresivno kot preostala dva uvoznika. Znamka C zato precej lažje nagovarjanja ciljne skupine. Težje pa je razumljiva velika razlika med znamko A in B. Obe znamki oglašujeta v istih medijih in zanje namenjata približno enako vsoto, vendar je izkoristek sredstev pri znamki B boljši. Podjetje bo moralo proučiti, ali z reklamami za znamko A doseže svoje ciljne skupine in obenem pripraviti ukrepe, ki bodo povečali učinkovitost oglaševanja. Ti ukrepi morajo vsebovati tako izbiro ustreznih medijev, kot tudi primerno razdelitev sredstev med njimi.

5.4.3. Prodaja rabljenih vozil

Pri rabljenih vozilih me je zanimalo predvsem, katere znamke so najbolj zastopane in katere so najbolj donosne. V ta namen sem analiziral deleže posameznih znamk v skupnem prometu in povprečno višino provizije. S poznavanjem teh podatkov se lahko določi skupino znamk, ki so privlačnejše za odkup. Analiza za leto 2006 je pokazala naslednje:

- številčno najmočnejše so v skupni prodaji zastopane naslednje znamke: B (18.3%), Renault (18.5%), C (14,3%), A (11.2%) in Daewoo (6.2%);
- v skupnih prihodkih so vodilne naslednje znamke: B (22.7%), Renault (17.9%), C (13.8%), A (11.1%), Peugeot (6.4%);
- na osnovi višine povprečne provizije pa je vrstni red prvih petih znamk naslednji: Peugeot (404.9 EUR), B (372.9 EUR), Opel (343.5 EUR), VW (301.5 EUR), A (294.8 EUR). Na naslednjih dveh mestih se nahajata Renault (289.9 EUR) in znamka C (288.7 EUR).

Podjetje mora poiskati način, da bo pritegnilo še več lastnikov vozil tistih znamk, ki jih zastopa. V tem okviru ima najboljšo perspektivo znamka B, ki ob dobrih prodajnih številkah dosega tudi primerne provizije. Nekoliko slabša je znamka A, ki sicer dosega dokaj dobre povprečne provizije, vendar je prodajna količina zaenkrat premajhna. To je seveda povezano tudi s prodajo novih vozil. Nasprotno znamka C dosega dobre prodajne količine, vendar ustvarja dokaj nizke povprečne provizije. Delno je to posledica pogostih prodajnih akcij uvoznika te znamke, ki navzdol potegnejo tudi cene na trgu rabljenih vozil. Podobne težave ima tudi znamka Renault. Na osnovi navedenih podatkov bi bilo smiselno, da bi v prvi vrsti z nekoliko boljšimi odkupnimi cenami pritegnili večji delež lastnikov vozil tistih znamk, ki jih podjetje zastopa. Pri teh vozilih se je zaradi spodbujanja zvestobe smiselno odreči delu zaslužka pri prodaji, saj se ta zaslužek lahko nadomesti na drugih področjih (servis, nadomestni deli). Istočasno je potrebno pritegniti tudi lastnike vozil drugih znamk, in sicer predvsem ko njihovi uvozniki izvajajo prodajne akcije in je obenem potrebno novo vozilo naročiti v tovarno. V tem primeru obstaja velika verjetnost, da se v času dobavnega roka cene rabljenih vozil spet vrnejo na običajno raven in je zato ob sklepanju pogodbe možno zanje ponuditi višjo odkupno ceno. Zaradi velikega tržnega deleža na slovenskem trgu in razmeroma stabilnih cen so to najprej vozila znamke Renault, VW in Peugeot. Omeniti pa moram še, da podjetje namerava tudi v prihodnosti nakup rabljenih vozil v večinski meri povezovati s prodajo po sistemu staro za novo.

5.4.4. Servis in nadomestni deli

Primerjava deleža vhodov v servis pokaže, da vozila znamke A predstavljajo 20.91% skupnega števila vhodov, vozila znamke B 22.28% in vozila znamke C 56.81% skupnega števila vhodov.

Število vozil posamezne znamke v servisu je v veliki meri vezana na njeno prodajno uspešnost. Precej bolj kot neposredna primerjava števila vhodov v servis (tj. števila strank) je pomembna primerjava deležev kupcev novih vozil, ki so obenem tudi uporabniki servisnih storitev in to ostanejo tudi po izteku garancijskega obdobja. Ugotovljeni letošnji deleži so predstavljeni v spodnjih tabelah.

Tabela 28: Delež kupcev novih vozil znamke A, B in C ki so tudi uporabniki servisnih storitev v podjetju AC MOTO

Vozilo kupljeno leta / znamka	A	B	C
2002	41%	29%	18%
2003	58%	33%	25%
2004	59%	56%	64%
2005	71%	69%	68%
2006	87%	92%	49%

Vir: Interni viri AC MOTO, 2007

Iz tabele je razvidno, da visok odstotek kupcev vozilo v podjetju AC MOTO zgolj kupi in da se precejšen upad strank zgodi že v drugem letu po nakupu. To pomeni, da so si stranke že pred iztekom garancijske dobe poiskale drugega serviserja. Podjetje žal ne razpolaga s podatkom, kolikšen delež strank se je odločil za drugega pooblaščenega serviserja in koliko se jih je po izteku garancijske dobe preselilo v nepooblaščen oziroma celo nelegalne delavnice. Podjetje AC MOTO je leta 2006 ocenilo, da obseg dela na črno na geografskem področju, ki ga pokriva s svojim delovanjem, znaša približno 15%. Poleg tega pa je pri branju tabel potrebno pojasnilo: pri znamki C je nizek delež v letu 2006 tudi posledica tega, da se kupci pogosteje odločajo za podaljšani servisni interval in tako servis obiščejo le vsaki dve leti. Pri preostalih dveh znamkah je tega precej manj zaradi manjše ponudbe motorjev, kjer je to mogoče. Deleži ob prvem letnem servisu so temu primerno večji.

Vzroki za upadanje števila vhodov po izteku garancijskega obdobja so v veliki meri zagotovo vezani na stroške vzdrževanja. Zaradi uporabe originalnih nadomestnih delov proizvajalcev vozil je vzdrževanje vozila pogosto dražje kot pri nepooblaščenem serviserju, ki lahko uporablja tudi nadomestne dele drugih proizvajalcev. Ker je zadržanje strank tudi po izteku garancijske dobe ključnega pomena za preživetje serviserjev in ohranitev dobre servisne mreže, je večina proizvajalcev oziroma uvoznikov sprejela ukrepe za pocenitev vzdrževanja vozil. Glavne skupine teh ukrepov se nanašajo na:

1. pocenitev izbranih skupin nadomestnih delov,
2. pocenitev nadomestnih delov za starejša vozila,

3. oblikovanje paketnih cen vzdrževanja za starejša vozila.

Vse tri znamke uporabljajo podobne ukrepe, s katerimi poskušajo zadržati stranke na servisu. Vsakega kupca novega vozila pisno povabijo na letni servis in mu predstavijo tudi vse ugodnosti, ki jih bo deležen. Te so za vse tri znamke praviloma enake in najpogosteje pomenijo popust pri servisnih storitvah. Od letošnjega leta naprej vsi kupci novih vozil prejemajo tudi kartico Kluba AC MOTO, ki jim za prihodnjih pet let zagotavlja vnaprej določen popust na servisne storitve. S tem želi podjetje preprečiti njihov odhod po izteku garancijske dobe. Ostali ukrepi so bolj ali manj vezani na ukrepe za pocenitev vzdrževanja vozila, ki sem jih navedel v prejšnjem odstavku. Vseeno pa mora imeti različna uspešnost pri doseganju zvestobe strank svoje vzroke. Osebnostno jih iščem predvsem v doseženem zadovoljstvu strank s servisnimi storitvami. V nalogi sem že pokazal, da je znamka A na tem področju uspešnejša od znamke C. Žal nisem mogel narediti primerjave z znamko B na osnovi uvoznikovih anket, vendar ankete podjetja AC MOTO kažejo na visoko kakovost storitev tega servisa. Dobra praksa, ki zagotavlja zvestobo strank, torej predstavlja pravo kombinacijo cene servisne ure, cene nadomestnih delov in visoke kakovosti servisne storitve.

Pri servisu je zanimiv še podatek o povprečnem zaslužku za delo na vozilu. Pri znamki A ta znaša 66.67 EUR, pri znamki B 60.51 EUR in pri znamki C 48.41 EUR, pri čemer so cene delovnih ur za vse tri znamke enake, saj ima podjetje enoten cenik, ki vrednoti različne kategorije del glede na njihovo zahtevnost. Nižji povprečen zaslužek nikakor ne pomeni, da so servisi pri znamki C bistveno cenejši od preostalih dveh znamk. Med vzroki za veliko negativno odstopanje znamke C lahko po navedbah direktorja in vodje servisa iščemo predvsem v večjem številu garancijskih popravil, ponovnih popravil (reklamacij), daljšem diagnosticiranju napak (pomanjkanje znanja in izkušenj mehanikov) in izvajanju t.i. utekalnega servisa (A servis), ki je za stranke brezplačen. S prakso izvajanja tega servisa je pričela tudi znamka A, zato lahko v prihodnje tudi pri njej pričakujemo zmanjšan povprečen zaslužek za delo na vozilo. Kako pa lahko ta zaslužek povečamo? Preprosto; z večjo uspešnostjo pri doseganju zvestobe porabnikov, ki bodo uporabljali servisne storitve podjetja AC MOTO tudi po preteku garancijske dobe. Vozila starejših letnikov namreč potrebujejo več dražjih popravil.

Pri prodanih nadomestnih delih na vozilo (olja, maziva itd. v tem podatku niso upoštevana) je ugotovljeno razmerje v korist znamke B, ki ustvari povprečno 25.28 EUR prihodkov na vozilo, znamka A 22.70 EUR in znamka C 22.46 EUR prihodkov na vozilo. Pri znamki C so vzroki podobni kot pri prejšnjem odstavku, medtem ko je pri znamki A vzrok v sistemu popustov za starejša vozila.

5.4.5. Uspešnost poslovanja posameznih znamk in dejavnosti v podjetju AC MOTO

V tabeli so navedeni vsi elementi, ki tvorijo poslovanje posamezne znamke. Podjetje je pričelo s spremljanjem prihodkov na ta način šele leta 2006, zato primerjave s predhodnimi obdobji žal niso mogoče.

Rabljena vozila ne predstavljajo prihodkov od prodanih vozil posamezne znamke, temveč prihodke, ki so bili ustvarjeni s prodajo rabljenih vozil, ki so prišla v podjetje v okviru prodaje staro za novo. Znamka rabljenega vozila tu ni pomembna, pomembno je, za katero novo vozilo je bilo zamenjano. Prodajo novih in rabljenih vozil je v tem kontekstu potrebno upoštevati kot povezana posla.

Prodajo nadomestnih delov delimo na tri dele: prodajo preko servisa, prodajo strankam v trgovini in prodajo v okviru centra poškodovanih vozil.

Program »ostalo« črpa svoje prihodke iz prodaje rabljenih vozil po konceptu »staro za staro« in iz kleparsko – ličarskih popravil vozil znamk, ki jih podjetje AC MOTO ne zastopa.

Tabela 29: Odstotni deleži posameznih znamk v skupnih prihodkih v letu 2006

Dejavnost / Program	A	B	C	Ostalo
Nova vozila	14.89%	19.51%	65.60%	-
Delo v servisu	26.79%	24.77%	48.44%	-
ND in oprema (servis)	31.47%	24.68%	43.85%	-
ND in oprema (trgovina)	42.42%	15.67%	41.92%	-
Poškodovana vozila - delo	16.99%	23.82%	52.49%	6.70%
ND in oprema (pošk. vozila)	14.71%	22.03%	58.95%	4.31%
Rabljena vozila	6.09%	22.52%	64.28%	7.11%
Skupaj posamezen program	19.93%	22.16%	56.06%	1.85%

Vir: Interni viri AC MOTO, 2006

Pri skoraj vseh elementih je razvidna dominacija programa C. Ob nadaljnji rasti tega programa, ki ji ne bi sledila tudi rast programov A in B, se bo izrazito povečala ranljivost podjetja, saj bi morebitno izgubo vodilne koncesije le stežka nadomestili. Ostala dva programa morata zato v prvi vrsti povečati prodajo novih vozil, saj ta predstavlja začetek verige in omogoča normalno poslovanje tudi drugim dejavnostim. Pri ukrepih za povečanje se lahko zgledujeta po številnih dobrih praksah programa C, ki dosega dobre rezultate pri merjenju zadovoljstva kupcev novih vozil, učinkovito vlaga v oglaševanje itd. Na servisnem področju je situacija obrnjena, saj je tu znamka C tista, ki mora povzemati dobre prakse, če želi izboljšati rezultate zadovoljstva kupcev in povečati njihovo zvestobo. Na poslovanje servisa je vezana tudi prodaja nadomestnih delov v servisu, zato je za izboljšanje rezultatov potrebno predvsem povečati število strank v servisu. Pri popravilu poškodovanih vozil je slika spet drugačna. Že na prvi pogled je očiten majhen delež znamke A, ki pri prihodkih od prodanih ur zaostaja za deležem te znamke na servisu za 9.8 odstotnih točk, medtem ko znamka B ostaja na približno enakem nivoju, znamki C pa je uspelo celo popraviti slabši vtis iz servisa. Rezultat je težko razumljiv, ker popravila vozil znamk A, B in C opravlja isto osebje. V razgovoru z vodjo servisnega centra sem želel ugotoviti vzroke za tak rezultat. Meni, da je glavni vzrok v zavarovalnicah, ki za popravila vozil znamke A izbirajo druge pooblaščenke serviserje, ali pa v primeru starejših letnikov celo proste delavnice. Rešitve za to težavo v podjetju še iščejo. Z ustrezno obravnavo strank (ugodnosti, popusti itd.) bodo vodje

znamk poskusili zagotoviti, da bodo lastniki ob poškodbi vozila od zavarovalnice zahtevali, da se njihovo vozilo popravi v podjetju AC MOTO.

Pri rabljenih vozilih deleži prihodkov po programih sledijo deležem v prodaji novih vozil, saj so to vozila, ki so prišla v podjetje v okviru prodaje staro za novo.

Za konec ostaja še analiza na nivoju posameznih dejavnosti.

Tabela 30: Odstotni deleži posameznih dejavnosti v letu 2005 in letu 2006 v odstotkih od skupnih prihodkov v družbi AC MOTO

Dejavnost / Leto	2005	2006	Razlika v odstotnih točkah
Nova vozila	29.17%	28.38%	- 0.79
Rabljena vozila	5.53%	5.05%	- 0.48
Nadomestni deli in oprema	19.93%	20.46%	+ 0.53
Servis	45.37%	46.08%	+ 0.71

Vir: Interni viri AC MOTO, 2006

Podatki jasno kažejo na razvoj, na katerega sem v nalogi že opozoril. Prihodki od prodaje vozil se zmanjšujejo tako pri novih kot tudi rabljenih vozilih. Nasprotno se prihodki od servisa in nadomestnih delov ter opreme povečujejo. Področje nadomestnih delov je zelo močno povezano s servisnim delom, kar pomeni, da povečanje prihodkov na servisnem področju za seboj potegne tudi povečanje prihodkov na področju nadomestnih delov. Drugi del tega področja, tj. prodaja dodatne opreme, je povezana tako s prodajo vozil, kot tudi s servisnim področjem, saj se kupci za nakup dodatne opreme odločajo predvsem ob nakupu vozila in ob servisih. Žal v podjetju ne obstaja natančna evidenca, ki bi pokazala, kolikšen del dodatne opreme se proda ob prodaji vozil in kolikšen del prodajo servisni svetovalci. V prihodnosti bi bilo to smiselno narediti tudi zaradi ustrežnejšega nagrajevanja prodajalcev in servisnih svetovalcev.

5.4.6. Povzetek

Pogled na rezultate anket nam pokaže, da znamka A v prodaji v večinoma zaostaja za slovenskim povprečjem, kar opozarja na veliko število šibkih točk v procesu prodaje. Napake niso omejene zgolj na en del prodajnega procesa, temveč se pojavljajo skoraj v vsakem sestavnem delu. Podjetje si je za prihodnje obdobje zastavilo ambiciozen načrt povečanja prodaje vozil znamke A, ki v svetu doživlja precejšen razcvet. Če želi svoje načrte tudi uresničiti, mora sprejeti in izvesti niz ukrepov, ki bodo odpravili zaostanke za mrežo na področju zadovoljstva in s tem omogočili boljšo prodajo ter izgradnjo dovolj velike baze zvestih strank. V pomoč so ji lahko dobre prakse, ki jih na tem področju uporablja znamka C, ki v večini primerov dosega boljši rezultat kot pooblaščen mreža, katere del je.

Na servisu se znamka A pri večini odgovorov nahaja na povprečju mreže, kar je po svoje dober rezultat, vendar se podjetje z njim ne sme zadovoljiti. Če želi doseči preboj med najboljše, mora najprej doseči izboljšave pri vsaki posamezni postavki. Znamka C se je na servisnem področju

odrezala slabše, saj pri številnih vprašanjih zaostaja za povprečjem svoje mreže. Glede na rezultate najšibkejšo točko predstavljajo pojasnila izvedenih del.

Opozoril pa bi rad še na dve zanimivosti:

- med rezultati anket uvoznika in lastnimi anketami podjetja AC MOTO prihaja do precejšnjih odstopanj. Očitno kupci različno opisujejo svoje zadovoljstvo, če jih anketira podjetje samo, ali pa če ankete opravlja neodvisna organizacija.
- manjši saloni in servisi pri anketah uvoznikov večinoma dosegajo boljše rezultate kot večji. Vzrok naj bi bil v tem, da so njihovi lastniki običajno neposredno vključeni v prodajo in servis, kar po svoje opozarja na bistven vpliv »človeškega faktorja«.

Sprejetje nove evropske zakonodaje, ki je odpravila t.i. skupinske izjeme, je omogočila vstop številnih novih prodajalcev in serviserjev na trg. Zaradi povečane konkurence morajo proizvajalci in uvozniki težiti k izoblikovanju prepoznavnih blagovnih znamk, prodajalci in serviserji pa vložiti veliko več truda v pridobivanje novih strank. To na eni strani pomeni velike vložke v oglaševanje, na drugi strani pa ustrezno pozornost najpomembnejšim dejavnikom kupčeve odločitve. Če bi se podjetje pri tem osredotočilo na ceno in skušalo kupce pridobiti zgolj z visokimi popusti, mu to dolgoročno ne bi prineslo uspeha. Pozornost mora zato usmeriti tudi oziroma predvsem k zagotavljanju visoke stopnje zadovoljstva strank, ki bodo zato vedno znova posegale po njegovih izdelkih in storitvah.

Pomembno je tudi, da podjetje obravnava prodajo novega in nabavo rabljenega vozila kot povezan posel. Cenitev rabljenega vozila mora omogočiti hitro prodajo rabljenega vozila, obenem pa v največji možni meri izpolniti pričakovanje lastnika, tj. kupca novega vozila. Prenizka cenitev mu namreč lahko omaje zaupanje v znamko ter ga odvrne od nakupa. Zaradi spodbujanja zvestobe je zato smiselno, da se vozila tistih znamk, ki jih zastopa podjetje AC MOTO, vrednotijo nekoliko nad običajno ceno, saj se ta zaslužek da nadomestiti na drugih področjih (dodatna oprema, servis itd.).

Iz podatkov pa je razviden tudi naraščajoč pomen servisne dejavnosti, kjer je potrebno veliko pozornost usmeriti zlasti na stranke, katerih vozila so že izven garancijske dobe. Podjetja morajo v sodelovanju z uvozniki oblikovati ustrezno ponudbo, ki bo lastnike uspešno nagovarjala k zvestobi pooblaščenim serviserjem in uporabi originalnih nadomestnih delov.

7. ZAKLJUČEK

Avtomobilski trg je zelo dinamično poslovno okolje. Ponudba na njem zdaleč presega povpraševanje, posledica pa je neusmiljena konkurenca med ponudniki. Na trg skoraj vsakodnevno prihajajo novi modeli vozil, saj so nekateri proizvajalci uspeli čas od idejne zasnove do začetka proizvodnje novega modela skrajšati na tri leta ali celo manj. V vmesnem času za obstoječe modele pripravljajo še izboljšave in dodatke, ki ohranjajo njihovo privlačnost. Večje izboljšave običajno potekajo na letnem nivoju in se jih označuje s pojmom »modelno leto«.

Zniževanje provizij pri prodaji novih vozil je v prvi plan postavilo servis, saj bo po pričakovanjih večina članov pooblaščenih mrež posamezne znamke na njem ustvarila glavnino svojih prihodkov. Prodaja bo samostojno lahko preživela le v izjemnih primerih. Podobno sicer lahko rečemo tudi za primere, ko ima podjetje zgolj servis za določeno znamko in obenem spada v okvir zastopniške mreže te znamke. Povsem drugačna zgodba so seveda nevezani serviserji, ki pa se praviloma že v osnovi usmerjajo na vozila, ki jim je potekel garancijski rok. S tem v zvezi lahko opredelimo tudi ključno vprašanje, ki si ga danes zastavljajo »pooblašчени partnerji«: kako na servisu zadržati vozila tudi po preteku garancijske dobe? Odgovor ni ravno enostaven, zagotovo pa lahko velik del rešitve iščemo v izgradnji dovolj velike baze zvestih strank, ki bodo zaradi visoke kakovosti prodajne in servisne storitve ostajale pri izbranem ponudniku.

Podjetja se morajo v sodobnem poslovnem okolju znati hitro prilagajati spremembam. Vsako prilagajanje zahteva čas, delo in sredstva, zato je za podjetje dobro, če lahko pri tem izkoristi znanje in izkušnje nekoga drugega. Benchmarking je vsekakor orodje, ki prilagajanje v številnih primerih omogoči ali pa vsaj olajša in pri tem niti ni pomembno, ali se učimo od boljših v okviru lastne organizacije ali pa izven nje. Prednosti, ki jih benchmarking prinaša, so predvsem v analizi položaja, v katerem se nahajamo, v spodbujanju napredka in izboljšav, spodbujanju inovativnih pristopov pri reševanju problemov, v prenosu znanja, v sposobnosti določanja prioritet in v dvigu konkurenčnosti, kar pa je tudi končni cilj vsega procesa.

V nalogi sem izvedel tudi konkretni primer benchmarkinga. Ker mi ni uspelo najti partnerja, ki bi bil pripravljen na benchmarking s podjetjem AC MOTO, sem se omejil na podatke, ki mi jih je zagotovilo omenjeno podjetje. Analiza najprej posega na področje zadovoljstva kupcev vozil in uporabnikov servisnih storitev. Rezultati so pokazali, da je znamka C bistveno boljša na prodajnem področju, medtem ko je na servisnem področju boljša znamka A.

Pri analizi področja prodaje novih in rabljenih vozil se je pokazala velika dominantnost znamke C, ki ob dobrih prodajnih količinah dosega tudi izredno dobre rezultate pri merjenju zadovoljstva strank. Zaradi dobre prodaje novih vozil je na to znamko vezan tudi večji del prodaje rabljenih vozil. Analiza nakupa po sistemu staro za novo je namreč pokazala, da ta znamka obdrži največ kupcev, obenem pa je uspešna tudi pri pridobivanju kupcev ostalih dveh znamk, ki jih zastopa podjetje.

Analiza uspešnosti servisnega področja in posameznih dejavnosti v okviru podjetja, je potrdila domnevo, da se tudi v primeru AC MOTO kaže trend povečanega vpliva servisa. Poleg tega pa sem ugotovil še, da je na znamko C vezan največji del poslovanja.

Na osnovi ugotovljenih dobrih praks sem oblikoval priporočila za opravo šibkih točk posamezne znamke in se ob tem vedno znova vračal na področji kakovosti storitev in zvestobe strank. Dobre poslovne prakse, ki jih bodo kupci nagradili s svojo zvestobo, bodo ločile uspešna podjetja od neuspešnih.

LITERATURA

1. Aaker David A.: Strategic Market Management. Šesta izdaja. New York: John Wiley&Sons, inc., 2001. 338 str.
2. Ambrosini Veronique et al.: Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management. Norfolk: Prentice Hall Europe, 1998. 284 str.
3. Andersen Bjørn, Jordan Paddy: Setting Up A Performance Benchmarking Network. Trondheim: The Norweigan University of Science and Technology, 1996, 20 str.
4. Andreassen Wallin Tor: What Drives Customer Loyalty with Complaint Resolution? Journal of Service Research, Oslo, 1 (1999), 4, 41 str.
5. Antončič Boštjan: Benchmarking za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 98 str.
6. Armstrong Michael: How to be an even better manager. London: Koogan Page Limited, 1994. 328 str.
7. Benchmarking Methodology. A Tool Kit. Sydney: University of Technology Sydney, 2002. 8 str.
[URL:http://www.pru.uts.edu_au/pdfs/benchreport.pdf], 10.11.2005.
8. Bendell Tony et al.: Benchmarking for Competitive Advantage. London: Pitman Publishing, 1993, 266 str.
9. Blakeman Joseph: Benchmarking: Definitions and Overview. Wisconsin. 2002. 15 str.
10. Boncelj Gašper: 2002: nekateri v vrhu, drugi na dnu. Delo, Ljubljana, 28.12.2002, str. 15.
11. Boncelj Gašper: Slovaški Detroit je avtomobilsko središče srednje Evrope. Delo FT, Ljubljana, 28.6.2007, str. 12-13.
12. Boncelj Gašper: Veliko ponesrečenih, malo uspešnih. Delo, Ljubljana, 5.5.2007, str. 11.
13. Bošković Dragiša: Kaj ni dobro za General Motors. Delo (Sobotna priloga), Ljubljana, 1.7.2006, str. 12.
14. CARS 21: A Competitive Automotive Regulatory System for the 21st century. Luxemburg: European Commission: Enterprise and Industry Directorate-General, 2006. 73 str.

15. Cash I. James Jr.: Learn from your failures; user detection may yield more useful information than success stories. Information Week. New York, 1996, str. 112.
16. Chang Richard Y., Kelly P. Keith: Improving Through Benchmarking. A Practical Guide To Achieving Peak Process Performance. London: Kogan Page Ltd., 1995. 106 str.
17. Czarnecki Mark T.: Managing by Measuring. How to Improve Your Organization's Performance Through Effective Benchmarking. New York: Amacom, 1999, 271 str.
18. Daft L. Richard: Organizational Theory and Design. Eighth Edition. Ohio: Thomson South-Western. 2004, 624. str.
19. Developments in car retailing and after-sales markets under Regulation N° 1400/2002. Final report To EC DG Competition. London Economics, 2006, 329 str.
20. Donovan Brian et al.: The Concept Car: A national collaboration to compete globally. [URL:http://www.industry.gov.au/archive/summit/scwg/human_dimension/HDWGCasestudy6.pdf], 21.10.2002.
21. Dowling Grahame R., Uncles Mark: Do Customer Loyalty Programs Really Work? Sydney: Centre for Corporate Change at The Australian Graduate School of Management, 2005, 24 str.
22. Durance James: What Next for the Auto Sector? [URL:http://www.wordmarketsanalysis.com/InFocus2002/articles/automotive_whatnext.html], 23.10.2002.
23. Eisenstein A. Paul: China Goes Car Crazy. A nation takes to the road, but who is writing the rules? [URL:<http://www.thecarconnection.com/index.asp?article=7231>], 14.6.2005.
24. Fiat pada v brezno. Avtofokus, Ljubljana, 3 (2003), 41, str. 19.
25. Greenberg Karl: A return to glory days? Brandweek, New York, 47(2006), 2, str. 20-24.
26. Harrington H. James: Business Process Improvement. Baskerville. McGraw-Hill, Inc, 1991. 274 str.
27. Henricks Mark: How Do You Measure Up? Small business reports. New York. 1993. str. 29-39.

28. Hill Cathy: Benchmarking And Best Practices. Huston: American Productivity And Quality Center, 2000, str. 1.
[URL://www.asq.org/ed/conferences/aql/public_proceedings/54-2000/14094.pdf],
10.11.2005.
29. Horovitz Jaques, Jurgens Panak Michele: Total Customer Satisfaction. Lessons From 50 Companies With Top Quality Customer Service. London: Pitman Publishing, 1992, 456 str.
30. Howes Daniel, Phillips David: Mergers don't shrink car glut.
[URL:http://www.detnews.com/2000/autos/0003/28/a01-25469.htm], 28.03.2000.
31. Kmetič France: Interes. Motorevija, Ljubljana, 46 (2002a), 1, str. 5.
32. Kmetič France: Korak nazaj. Slovenski avtomobilski trg v letu 2002. Motorevija, Ljubljana, 47(2003), 1-2, str. 9-10.
33. Kmetič France: Na okopih. Slovenski avtomobilski trg v letu 2006. Motorevija, Ljubljana, 51 (2007), 1-2, str. 17 – 18.
34. Kmetič France: Poskusni zajci. Motorevija, Ljubljana, 46 (2002), 8, str. 5.
35. Kmetič France: Ustalitev. Slovenski avtomobilski trg v letu 2005. Motorevija, Ljubljana, 50 (2006), 1-2, str. 6–9.
36. Kmetič France: Zmanjšanje. Slovenski avtomobilski trg v letu 2001. Motorevija, Ljubljana, 46 (2002b), 1, str. 6.
37. Kovačič Aleš: Stoletje avtomobila: Od služabnika do gospodarja. Delo (Sobotna priloga), Ljubljana, 1.9.2007, str. 36.
38. Kramžar Barbara, Žerjavič Peter: Ameriška avantura zapečaten. Delo, Ljubljana, 15.5.2007, str. 10.
39. Liu Wilson: The Automotive Industry in China. 2003 Global Automotive Financial Review, Michigan 2004, 119 str.
40. Lockwood Seleha: Central and Eastern Europe: Automakers Brace for a Long Haul.
[URL://http://www.worldmarketsanalysis.com/InFocus2002/articles/auto_automakers.htm],
22.10.2002.
41. Majeed Abdul, Rajan Ramesh: The Indian Atomotive industry. 2004 Global Automotive Financial Review, Michigan, 2005, 131 str.

42. Milač Miloš: Dosledno pobiranje davkov bo zvišalo cene avtomobilov. Finance, Ljubljana, 27.2.2006, str. 25.
43. Motley L. Bill: Dealing with unsatisfied customers. ABA Bank Marketing. Washington, 35(2003), 10, str. 45.
44. Mrevlje Andrej: Premirje v Fiatu je le začasno. Dnevnik, Ljubljana, 14.12.2002, str. 7.
45. Petrovčič Jože: Fiat: naglica in neučakanost. Avtomagazin, Ljubljana, 39(2005b), 5, str. 14.
46. Petrovčič Jože: General Motors: slovo molzne krave. Avtomagazin, Ljubljana, 39(2005d), 23, str. 14.
47. Petrovčič Jože: Je Fiat končno našel partnerja? Avtomagazin, Ljubljana, 39(2005a), 20, str. 12.
48. Petrovčič Jože: Le kaj spet hoče Renault. Gospodarski vestnik, LI(2002), 50, str. 1.
49. Petrovčič Jože: Porsche pri VW: Davidov princip. Avtomagazin, Ljubljana, 39(2005c), 22, str. 14.
50. Petrovčič Jože: Toyota hoče biti prva. Avtomagazin, Ljubljana, 39(2005e), 12, str. 16.
51. Petrovčič Jože: VW izgublja potrpljenje s Seatom. Avtomagazin, Ljubljana, 39(2005č), 21, str. 14.
52. Porekar Tomaž: Težave velikih. Avto foto market, Ljubljana, (2005), 185, str. 68.
53. Pottle Matthew: The Automotive Industry in Central Europe. 2003 Global Automotive Financial, 2005 Review, Michigan, 119 str.
54. Rolstadas Asbjørn et al.: Benchmarking-Theory and Practice. London: Chapman & Hall, 1995. 396 str.
55. Root Stanley: The Auto Sector in Russia. 2004 Global Automotive Financial Review, Michigan, 2005, 131 str.
56. Sadikovič Semo: Fiat prodaja kronske dragulje. Avtofokus, Ljubljana, 3 (2002), 36, str. 5.
57. Sadikovič Semo: Ročna zavora. Avtofokus, Ljubljana, 3 (2003), 43, str. 5.
58. Szczesny Joseph: China an Exporter by 2008?
[URL:<http://www.thecarconnection.com/index.asp?article=7233>], 14.6.2004.

59. Škoda na Kitajski. Avtofokus, Ljubljana, 5 (2006), 69, str. 8.
60. Ussler Wolf R.: Nissan clears way for megadealers in Germany; Automaker has dismissed its entire sales network. Automobilwoche, Munich, 6.2.2006, 3, str. 23.
61. Vizjak Andrej: Vpliv koncentracije v avtomobilski panogi na naša podjetja. Revija Manager, Ljubljana, 2007 [URL:<http://www.finance.si/180576>], 25.4.2007.
62. Whitting Rick: Do you really know what your customers want? Electronic Business, 13(1992), 18, str.73.
63. Zakon o varstvu osebnih podatkov. Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana, 22.7.1999, 59, str. 7534.

VIRI

1. Competition: Commission imposes a €49.5 million fine on Peugeot for obstructing new car exports from the Netherlands.
[URL:<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/05/1227&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>], 5.10.2005.
2. Car price report: Car price differentials across EU remain unchanged.
[URL:http://ec.europa.eu/comm/competition/car_sector/price_diffs/2005_11_a.pdf], 17.7.2006.
3. Customer satisfaction and customer loyalty are the best predictors of consumer retention .
[URL:http://www.adamssixsigma.com/Newsletters/customers_results.htm], 28.9.2005.
4. European exhaust-gas standard.
[URL:<http://www.ukautotalk.com/abbreviations.htm>], 20.10.2005.
5. [URL:<http://www.prestasjonsledelse.net/publikasjoner/Setting%Up%20A%20Benchmarking%20Database.pdf>], 10.11.2005.
6. Interni viri AC MOTO 2001
7. Interni viri AC MOTO 2006
8. Interni viri AC MOTO 2007