

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**PARTNERSKE POVEZAVE MED
PROIZVAJALCEM IN VULKANIZERJI
KOT MOŽNA OBLIKA ZAŠČITE TRŽNEGA DELEŽA
DOMAČEGA PROIZVAJALCA AVTOPLAŠČEV**

Ljubljana, april 2002

MOJMIR RITLOP

KAZALO

1. UVOD	1
2. DISTRIBUCIJA IN DISTRIBUCIJSKI KANALI	3
2.1. VLOGA DISTRIBUCIJE V DEFINIRANJU STRATEGIJE OZIROMA TRŽENJSKEM SPLETU	3
2.2. FUNKCIJE DISTRIBUCIJSKIH KANALOV	4
2.3. ORGANIZIRANJE DISTRIBUCIJE IN OBNAŠANJE (ODNOSI) V DISTRIBUCIJSKIH KANALIH	5
2.4. SPREJEMANJE ODLOČITEV O DISTRIBUCIJSKIH KANALIH	8
2.5. FUNKCIJA MALOPRODAJE	10
2.6. SEGMENTACIJA, IZBOR CILJNIH TRGOV IN POZICIONIRANJE	11
2.6.1. SEGMENTACIJA	11
2.6.2. IZBOR CILJNIH TRGOV	13
2.6.3. POZICIONIRANJE IN DIFERENCIACIJA	14
2.6.4. STRATEGIJA MULTIBRAND POZICIONIRANJA BLAGOVNIH ZNAMK	16
3. SPLOŠNO O TRGU AVTOPLAŠČEV	17
3.1. NEKAJ OSNOVNIH PODATKOV O SVETOVNEM TRGU AVTOPLAŠČEV	17
3.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DOGAJANJE V INDUSTRIJI AVTOPLAŠČEV	20
3.2.1. KONCENTRACIJA V PANOGLI	20
3.2.2. VPLIV AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE	22
3.2.3. DRUGI DEJAVNIKI	26
3.3. SEGMENTACIJA, CILJNI TRGI IN DIFERENCIACIJA NA TRGU POTNIŠKIH AVTOPLAŠČEV	26
3.3.1. SEGMENTACIJA TRGA POTNIŠKIH AVTOPLAŠČEV	26
3.3.2. IZBOR CILJNIH TRGOV, POZICIONIRANJE IN DIFERENCIACIJA	29
4. ANALIZA RAZVITIH EVROPSKIH TRGOV AVTOPLAŠČEV	29
4.1. RAZVITI TRGI AVTOPLAŠČEV	29
4.2. ZNAČILNOSTI NAKUPNEGA OKOLJA V ZAHODNI EVROPI	30
4.3. ANALIZA DISTRIBUCIJSKIH KANALOV NEKATERIH ZAHODNOEVROPSKIH DRŽAV	33
5. SLOVENSKI TRG AVTOPLAŠČEV	38
5.1. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI	38
5.2. RAZVOJ DISTRIBUCIJSKIH KANALOV	41
5.3. ANALIZA SEKTORJA VULKANIZERSKIH STORITEV	43
5.4. PRIMERJAVA SLOVENSKEGA TRGA POTNIŠKIH AVTOPLAŠČEV Z RAZVITIMI TRGI ZAHODNE EVROPE	46
6. SWOT ANALIZA TRŽNE POZICIJE SAVE TIRES	47
7. PARTNERSKE POVEZAVE	49
7.1. POTREBE PO POVEZOVANJU	49
7.2. POIZKUS OBLIKOVANJA NOVE STRATEGIJE TRŽENJA SAVE TIRES NA SLOVENSKEM TRGU	50
7.2.1. IZBOR CILJNIH TRGOV IN POZICIONIRANJE	51
7.2.2. PREOBLIKOVANJE DISTRIBUCIJSKIH KANALOV	54
7.2.3. MOŽNE OBLIKE KONTROLIRANE MREŽE, PREDNOSTI IN SLABOSTI	

<i>Z VIDIKA SAVE TIRES</i>	<i>55</i>
7.3. PARTNERSKE POVEZAVE.....	57
7.3.1. SPLOŠNO O PARTNERSKIH POVEZAVAH	57
7.3.2. CILJI MREŽE PARTNERSKIH ODNOSOV SAVE TIRES	60
7.3.3. KRITERIJI IZBORA MOŽNIH KANDIDATOV.....	61
7.3.4. OBLIKOVANJE POLITIKE PRODAJNIH POGOJEV.....	62
7.3.5. PODPORNİ PROGRAM	63
8. ZAKLJUČEK	69
9. LITERATURA	72
10. VIRI.....	73
PRILOGE	

1. UVOD

V zadnjih desetih letih je v Sloveniji prišlo do velikih družbeno-ekonomskih sprememb, ki so vplivale tudi na trg avtoplaščev. Zanj so za obdobje pred letom 1990 značilni:

- prevlada “domačih” blagovnih znamk avtoplaščev in prisotnost majhnega števila tujih blagovnih znamk,
- skromno segmentiran vozni park,
- omejevanje privatne lastnine v podjetništvu.

Te značilnosti so oblikovale tudi vrste in značilnosti distribucijskih kanalov. Najmočnejši element v distribucijskih kanalih so predstavljali veliki, v razmerah bivše države tudi nacionalni veletrgovci. Ti so obvladovali okoli 70% veleprodaje. Njihova moč je bila še bolj izrazita, saj so hkrati z velikim deležem v veleprodaji s svojo maloprodajno mrežo (trgovine z mešanim blagom, bencinske črpalke in majhne specializirane trgovine z gumenotehničnim blagom) predstavljali tudi močan segment v maloprodaji avtoplaščev. Na drugi strani so bili proizvajalci avtoplaščev, ki so, tako z veleprodajo kot z maloprodajo, predstavljali enega izmed distribucijskih kanalov. Vulkanizerski servisi so bili maloštevilni in so poleg prodaje avtoplaščev praviloma nudili le še njihovo montažo.

Distribucija je kot eden od elementov trženjskega spleta v veliki meri vplivala na politiko cen. Same cene so bile regulirane s strani države in jih ni bilo možno prosto oblikovati. Razdelitev marže znotraj distribucijskih kanalov pa je bilo možno oblikovati. Če je šlo za distribucijski kanal veletrgovca – maloprodaja preko pulta, je bila razdelitev marže še racionalna. V distribucijskem kanalu veletrgovca – vulkanizera pa so večji del marže zadržali veletrgovci. Tako je bil, poleg zakonskih omejitev, tudi s tega vidika razvoj vulkanizerskih servisov s celovito in kvalitetno storitvijo omejen.

V zadnjem desetletju je prišlo do velikih sprememb pri trženju avtoplaščev. Na to so vplivali različni dejavniki, kot:

- skrčenje dvaindvajsetmilijonskega trga na slaba dva milijona zaradi osamosvojitve,
- zmanjšanje števila domačih proizvajalcev avtoplaščev na enega,
- zmanjšanje števila proizvajalcev avtomobilov na enega,
- možnost privatne iniciative,
- zakonska deregulacija uvoza.

Dogajanja na trgu avtomobilov močno vplivajo na dogajanja na trgu avtoplaščev. Sprostitev uvoza avtomobilov je imela naslednji vpliv:

- Vpliv na segmentacijo v obeh panogah in s tem povečan interes kupcev po raznolikih znamkah avtoplaščev.
- Preko obnove voznega parka se je spremenila tudi zavest potrošnikov glede avtoplaščev. Potrošniki so pričeli iskati predvsem varnost kot značilnost avtoplašča, in kvalitetno storitev montaže. S tem se je povečalo tudi tržno povpraševanje oziroma tržni potencial na področju visoko kvalitetnih avtoplaščev.

Ekonomska deregulacija se je odrazila tudi v spremembah v distribucijskih kanalih. Sprostitev uvoza je omogočila prisotnost vse večjega števila blagovnih znamk avtoplaščev, ki so v tržnem deležu nadomestile predvsem tržne deleže bivših domačih blagovnih znamk. S trženjem novih tujih blagovnih znamk pričnejo predvsem nekateri distributerji. Kot uvozniki

pa se pojavijo tudi posamezni vulkanizerji, ki vstopajo v distribucijske kanale z dvojno vlogo: distributerja in maloprodajalca.

Najbolj pa se spremembe odrazijo na področju maloprodaje. S tem ko potrošniki poleg avtoplašča zahtevajo vse kvalitetnejšo storitev in razširjen servis na celo podvozje, postane očitno, da prodaja preko pulta ne more zadovoljiti novih potreb. Potrošniki pričnejo v vse večjem številu omenjene servisne storitve iskati pri vulkanizerjih. Možnosti, ki jih nudi zakonodaja na področju podjetništva, so se ob povečanem povpraševanju po servisnih storitvah vulkanizerjev odrazile v hitri rasti njihovega števila.

Spremenjena struktura v maloprodaji je zahtevala tudi spremenjeno delovanje distributerjev. Večje število raznovrstnih blagovnih znamk in rast števila vulkanizerjev sta sprožili konkurenčno borbo. Distributerji so bili pripravljeni odstopati vse večji del svoje marže vulkanizerjem.

Pokazala se je potreba po specializaciji. V distribuciji avtoplaščev so se ohranili le tisti distributerji, ki so lahko poleg avtoplaščev ponudili tudi ostale proizvode, namenjene storitveni dejavnosti vulkanizerskega servisa.

Konkurenčni boj pa se ni odvijal samo med distributerji, temveč tudi med vse številčnejšimi vulkanizerji. Ko njihovo število prične presegati tržne potrebe po tej dejavnosti, so tudi oni pripravljeni vse večji del svojega zaslužka prelivati v obliki popustov na končnega kupca. Po teoriji naj bi se s tem atraktivnost vstopa v panogo zmanjševala in se tako iskalo ustrezno ravnovesje. Praktično pa to ni pomenilo zmanjševanja njihovega števila, temveč zaustavitev razvoja v kvaliteti ponudbe servisne dejavnosti. Redki vulkanizerji so bili sposobni z manjšim zaslužkom akumulirati dovolj kapitala za nadaljnji razvoj, ki bi jim prinesel prednost v konkurenčnem boju.

Novim okoliščinam se je morala prilagoditi tudi Sava. Na trgu je bila edini distributer, ki je v sredini devetdesetih let nudil avtoplašče v različnih cenovnih segmentih (Continental, Yokohama, Semperit, Sava in Barum). To je predstavljalo konkurenčno prednost, zaradi katere so se veliki in srednji vulkanizerji odločali za neposredne nakupe. Na ta način je sama pričela neposredno kontrolirati okoli 50% količinske distribucije na trgu.

Leto 1998 predstavlja prelomnico za edinega proizvajalca avtopnevmatik v Sloveniji. V tem letu pride v Savi do spremembe strateškega partnerja. V marketinškem pomenu se to odrazi pri zamenjavi družinskih blagovnih znamk. Blagovne znamke Continental, Semperit, Barum zamenjajo blagovne znamke Goodyear, Fulda in Debica, v letu 2001 pa se pridruži še Dunlop.

Te spremembe postavljajo pred Savo (tokrat pod novim imenom Sava Tires) nov izziv v prodajni strategiji, in sicer, kako ne samo braniti visok tržni delež (v letu 1999 približno 65%), dosežen z vključitvijo blagovnih znamk nove družine, temveč tudi kako ga nekaterim med njimi (Goodyearu, Fuldi, Debici) povečati in to bolj na račun konkurenčnih, kot lastnih blagovnih znamk. Izziv je tem večji ob dejstvu, da bodo z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo odpadle še nekatere ekonomske ovire, ki v tem trenutku ščitijo Sava Tires, s tem pa tudi ostale uvoznike.

Cilj in namen specialističnega dela sta:

na osnovi analize slovenskega trga avtoplaščev, predvidevanja bodočega dogajanja na njem in na podlagi analize nekaterih razvitih evropskih trgov predlagati ustrezno strategijo, in to z namenom zaščititi tržni delež domačega proizvajalca, to je družine Goodyear, ki jo trži Sava

Tires. Predlagana strategija je usmerjena predvsem v spremembe na področju distribucijskih kanalov, preko katerih bi se izvršilo tudi potrebno prepozicioniranje blagovnih znamk. Eden od možnih modelov je izbira partnerskih povezav kot najpomembnejšega distribucijskega kanala Save Tires v prihodnje. Taka izbira naj ne bi prinašala korist le eni strani (Savi Tires), temveč tudi partnerjem (vulkanizerjem), ki bi vstopili v tako povezavo.

Pri izdelavi specialističnega dela bom **uporabil naslednje metode**:

- študij literature s področja distribucije in strategij trženja (iskanje teoretične osnove),
- analizo trga avtoplaščev (segmentacija, pozicioniranje in diferenciacija; konkurenca),
- analizo nekaterih razvitih evropskih trgov,
- analizo slovenskega trga avtoplaščev (s poudarkom na distribucijskih kanalih),
- SWOT analizo Save Tires,
- opredelitev nekaterih možnih distribucijskih poti v maloprodaji in izbira najustreznejše med njimi.

2. DISTRIBUCIJA IN DISTRIBUCIJSKI KANALI

2.1. VLOGA DISTRIBUCIJE V DEFINIRANJU STRATEGIJE OZIROMA TRŽENJSKEM SPLETU

Odločitev o distribucijskih kanalih in procesih je eden izmed najpomembnejših elementov trženjskega spleta. Z njo se opredeljuje, kako dobro bodo proizvodi podjetja dostopni ciljni skupini kupcev, prav tako pa vpliva tudi na stroškovno učinkovitost distribucije. Odločitev podjetja o izbranih kanalih neposredno vpliva na ostale elemente trženjskega spleta (proizvod, cena, promocija). Politika cen je odvisna od tega, ali se proizvodi prodajajo v diskontnih trgovinah ali v visoko kvalitetnih, specializiranih trgovinah. Izbira prodajnega osebja in promocije sta odvisni od tega, koliko je prodajno osebje treba prepričevati, izobraževati in motivirati.

Praviloma podjetja namenjajo premalo pozornosti distribucijskim kanalom. Managerji, ki v distribuciji vidijo le fizični prenos proizvodov od proizvajalca k potrošniku, s tem izgubijo enega od orožij v konkurenčnem boju. Pri tem je zelo pomembna prilagodljivost v dobavi različnih količin proizvodov. Kreiranje konkurenčnih prednosti v distribucijskem kanalu z značilnostmi: čim bližje kupcem, fleksibilnost, naročanje brez količinskih omejitev, najhitrejši odzivni čas na naročilo, nizki stroški, visoke marže za vse udeležence kanala, lahko pomeni pridobitev odločilne prednosti pred konkurenti.

Odločitve o distribucijskih kanalih so dolgoročne. Podjetje lahko zelo hitro zamenja obstoječe proizvode z novimi, prav tako cenovno politiko in promocijo. Ko pa ustvari distribucijske kanale preko kontaktov z neodvisnimi maloprodajalci ali na osnovi dolgoročnih pogodb, letih ne more čez noč zamenjati, če se okoliščine bistveno ne spremenijo. Zato mora podjetje pri kreiranju distribucijskih kanalov delovati dolgoročno in upoštevati možne bodoče spremembe v prodajnem okolju.

2.2. FUNKCIJE DISTRIBUCIJSKIH KANALOV

Glavna funkcija distribucijskega kanala je ustvarjanje povezave med proizvodnjo in potrošnjo. Členi distribucijskega kanala morajo delovati tako, da zmanjšujejo razlike v prostoru in času med proizvodno in potrošnjo, omogočiti pa morajo tudi prenos lastninske pravice. V teoriji avtorji navajajo nekoliko različne opise nalog, ki jih izvajajo člani distribucijskega kanala:

A. Kotler (1996, str. 810) navaja naslednje naloge:

- INFORMIRANJE: Pomeni opravljanje marketinških raziskav in zbiranje informacij o igralcih na trgu ter izmenjavo podatkov v distribucijskem kanalu z namenom planiranja bodočih aktivnosti.
- PROMOCIJA: Njena naloga je razvoj in razširjanje komunikacije o ponudbi z namenom prepričevanja za nakup.
- KONTAKTIRANJE ima nalogo poiskati potencialne kupce in z njimi komunicirati.
- POSREDOVANJE je oblikovanje in prilagajanje ponudbe kupčevim potrebam vključno s proizvodnjo po želji kupca, montažo, pakiranjem in drugo.
- POGAJANJE: pomeni doseči dogovor glede cene in ostalih prodajnih pogojev, tako da sta lahko lastništvo in posest preneseni na kupca.
- FIZIČNA DISTRIBUCIJA: pomeni transport in hrambo blaga.
- FINANCIRANJE je opredeljeno kot pridobivanje in koriščenje sredstev za pokritje stroškov, ki nastajajo pri delovanju distribucijskega kanala.
- PREVZEMANJE RIZIKA delovanja distribucijskega kanala.

Prvih pet funkcij ima nalogo pripeljati do sklenitve posla, naloga drugih treh funkcij pa je izvršiti sklenjeno poslovno obvezo.

B. Stern (1996, str. 12) govori o tokovih in ne o nalogah, saj pravi, da izraz tok bolje opisuje dogajanje v distribucijskem kanalu. Navaja naslednje tokove:

- PRENOS FIZIČNE POSESTI NAD BLAGOM
- PRENOS LASTNIŠTVA BLAGA
- PROMOCIJO
- POGAJANJE
- FINANCIRANJE
- OBVLADOVANJE RIZIKA
- NAROČANJE
- PLAČILO

Prvi trije tokovi tečejo po distribucijskem kanalu naprej, naslednji trije so dvosmerni tokovi, naročanje in plačilo pa sta tokova, ki tečeta v obratni smeri, torej po distribucijskem kanalu nazaj.

Vprašanje, ki se pri tem pojavlja, ni vezano na manjše razlike med nalogami, ki jih naštevajo avtorji in ali morajo biti le-te opravljene, temveč na to, kdo v distribucijskem kanalu jih bo izvršil. Proizvajalec lahko izključi ali zamenja posamezen člen v distribucijskem kanalu, ne more pa izključiti navedenih funkcij. Če je kateri od členov distribucijskega kanala izključen, se njegova naloga preseli naprej ali nazaj v distribucijskem kanalu. Torej proizvajalec lahko izključi vse posrednike, ne more pa izključiti njihovih nalog.

Za izvajanje vsake od navedenih nalog so potrebni določeni viri (čas, prostor, ljudje, denar). Za optimalno potrošnjo virov in boljšo izvedbo nalog je zato potrebna specializacija. Če

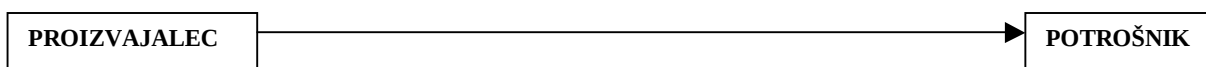
izvajanje vseh nalog prevzame proizvajalec, stroški distribucije praviloma narastejo. Če pa izvedbo nalog prevzame posrednik (veleprodajalec, maloprodajalec, ...), se stroški distribucije proizvajalcu praviloma znižajo in s tem tudi njegove prodajne cene. Pojavijo pa se stroški dela posrednika. Z delitvijo nalog med člani distribucijskega kanala pride do njegovega učinkovitejšega delovanja, predvsem pa lahko tak kanal ponudi kupcu boljši asortiment.

2.3. ORGANIZIRANJE DISTRIBUCIJE IN OBNAŠANJE (odnosi) V DISTRIBUCIJSKIH KANALIH

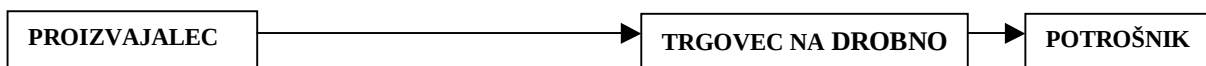
Distribucijski kanali se med seboj razlikujejo po številu udeležencev, vključenih pri distribuciji proizvoda od proizvajalca do kupca. Glede na število vmesnih členov, govorimo o ravnih (distribucijskih) kanalih (slika 1). O neposrednem (marketinškem oziroma distribucijskem) kanalu govorimo, kadar ni posrednikov med proizvajalcem in potrošnikom. Nasprotje so posredni distribucijski kanali raznih ravni. Z vidika proizvajalca pomeni več ravni v distribucijskem kanalu manj kontrole in večjo kompleksnost.

Slika 1: Ravni distribucijskih kanalov

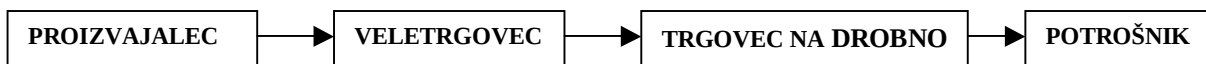
Raven 0



Raven 1



Raven 2



Vir: P. Kotler, 1996, str. 817

Distribucijski kanal predstavlja tudi kompleksen sistem odnosov. Sestavljajo ga z enakimi cilji medsebojno povezana različna podjetja, pri čemer so člani medsebojno soodvisni. Vsak član kanala ima svojo vlogo in je specializiran za opravljanje vsaj ene od funkcij, ki jih mora opraviti distribucijski kanal. Čimbolj so člani usmerjeni k izpolnitvi svojega dela skupne naloge, tem bolj je distribucijski kanal uspešen. Pri tem morajo razumeti in sprejeti vsak svojo vlogo, usklajevati individualne cilje in aktivnosti in s tem sodelovati pri izpolnitvi skupnega cilja. To naj bi zagotavljalo tudi zadosten zaslužek na dolgi rok. Seveda je to idealna situacija. Na žalost imajo posamezni člani kanala le redko tako širok pogled. Ponavadi so usmerjeni k zadovoljitvi svojih kratkoročnih ciljev. Delovanje v taki verigi pomeni sprejemanje kompromisov med svojimi cilji na račun uspeha celotnega distribucijskega kanala.

Kot že rečeno, podjetja največkrat zasledujejo le individualne cilje, ki so praviloma kratkoročno usmerjeni. Zato pogosto prihaja do nestrinjanja oziroma do konflikta med člani glede vlog v kanalu: torej, kdo naj izvrši katero od vlog in kakšno nagrado naj za to dobi.

Konflikte, ki nastanejo na isti ravni, imenujemo horizontalni konflikti. Taki so na primer konflikti med maloprodajalci na istem območju zaradi strank. Če pride do konflikta med člani distribucijskega kanala zaradi različnih pogajalskih moči, ki vodijo do različne distribucije zaslužkov glede na opravljene naloge, govorimo o vertikalnih konfliktih.

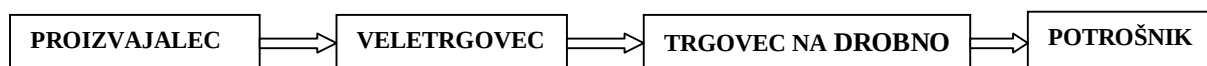
Nekatere vrste konfliktov so dobrodošle, saj vzpodbujajo konkurenčnost, ki nastane zaradi prehoda podjetja iz pasivnega v inovativnega člana kanala. Destruktivne vrste konfliktov lahko vodijo v uničenje zveze distribucijskega kanala.

Zaključek je torej naslednji:

Če želimo imeti uspešen distribucijski kanal, morajo biti vloge članov jasno določene, ker so s tem konflikti lažje obvladljivi. Zaradi tega se praviloma pojavi potreba po močnem vodji distribucijskega kanala. Seveda pri tem ni nujno, da gre za formalnega voditelja, kot je to v primeru organizacije podjetja.

Zgodovinsko so se najprej pojavili t. i. **konvencionalni distribucijski kanali**. Tem je primanjkovalo močnega vodje. Taki distribucijski kanali so bili sestavljeni iz naključnih samostojnih podjetij, kjer je vsako podjetje kazalo malo skrbi za uspeh celotnega kanala. Običajna sestava takega kanala je prikazana na sliki 2.

Slika 2: Primer konvencionalnega distribucijskega kanala



Vir: P. Kotler, 1996, str. 817

V zadnjih 10–15 letih pa so se kot posledica različnih tržnih sprememb (razvoja potreb kupcev, naraščajoče konkurence, razvoja naprednih tehnologij) razvile nove oblike organiziranosti distribucijskih kanalov. Podjetja skušajo nastale spremembe izkoristiti tudi v oblikovanju novih marketinških prijemov in orodij, ki bi prinesli dodatne vrednosti končnemu potrošniku, njim samim pa prednosti pred konkurenco.

Nasprotje konvencionalnemu distribucijskemu kanalu je **sistem vertikalnega marketinga (VMS)**. Tak distribucijski kanal ima lahko iste udeležence, vendar se razlikuje v tem, da eden izmed članov prevzame vlogo vodje, ki določa in kontrolira vedenje v distribucijskem kanalu in obvladuje nastale konflikte v njem. Tako cel sistem deluje kot usklajena celota. Prednosti take organiziranosti se kažejo predvsem v obliki ekonomije obsega, v pogajalski moči, ki izhaja iz tako nastale velikosti sistema in v izločanju podvajanja določenih funkcij, nalog, storitev. Grafično lahko tak sistem ponazorimo, kot je to prikazano na sliki 3.

Teorija opisuje vertikalni sistem marketinga v treh oblikah, in sicer kot:

- a. **Korporativni VMS:** koordinacija in upravljanje s konflikti temelji na osnovi lastništva “vodje” na različnih ravneh distribucijskega kanala.
- b. **Pogodbeni VMS:** neodvisna podjetja različnih ravni distribucijskega kanala so med seboj povezana na osnovi pogodb, s katerimi si zagotovijo zgoraj navedene koristi. Prav tako sta na osnovi pogodb obvladovana tudi koordinacija in reševanje konfliktov med člani. Pri tem ne gre za pogodbe, ki so značilne za konvencionalne distribucijske kanale, temveč gre za strukturirane pogodbe, ki določajo pravila med udeleženci ali pa za franšizinske pogodbe. V literaturi najdemo tri osnovne tipe franšizing sistemov, ki so:

- organizirani s strani proizvajalca za prodajalce na drobno (npr. med proizvajalci avtomobilov in njihovimi koncesionarji),
- organizirani s strani proizvajalcev za veleprodajalce (npr. med Coca-Colo in polnilnicami, ki so hkrati tudi veleprodajalci),
- organizirani s strani podjetij v servisni dejavnosti (npr. Benetton, McDonalds, Holiday Inn).

Slika 3: Primer vertikalnega distribucijskega (marketinškega) sistema



Vir: Lewison, 1989, str. 9

- c. Administrativni VMS:** moč vodilnega člana v distribucijskem kanalu ne izhaja iz lastništva ali pogodbe, temveč iz njegove pozicije. Ta jo uveljavlja na osnovi moči nad ostalimi člani sistema. Tako moč mu dajejo izjemen proizvod, velikost in razvejanost prodajne mreže in podobno.

V preteklosti so podjetja uporabljala le en distribucijski kanal na enem trgu oziroma za en tržni segment. Z množenjem tržnih segmentov in z možnostjo koriščenja različnih distribucijskih kanalov se vse več in več podjetij odloča za t. i. **sisteme različnih distribucijskih kanalov**. Namen omenjene strategije je doseči čim večje število segmentov končnih potrošnikov. Tak pristop ima prednost na velikih trgih, vendar pomeni večje število distribucijskih kanalov težjo obvladljivost tako z vidika vedenja članov različnih distribucijskih kanalov kot tudi reševanja konfliktov med njimi.

Poleg vertikalnih marketinških sistemov poznamo tudi horizontalne marketinške sisteme. V teh primerih podjetja iste distribucijske ravni združujejo kapital, proizvodnje zmogljivosti ali druge marketinške vire za boljše doseganje cilja, kot če bi bile same. V tako združevanje lahko stopijo konkurenti (npr. Goodyear in Michelin v primeru t. i. flat run tire tehnologije) ali pa nekonkurenti (npr. Goodyear in Boch v primeru hitrih servisov ali franšizinga v

Nemčiji). Horizontalne zveze so lahko enkratne, začasne ali pa stalne. Podjetja lahko za kateregakoli od naštetih primerov ustanovijo ločeno podjetje za tak združen nastop.

2.4. SPREJEMANJE ODLOČITEV O DISTRIBUCIJSKIH KANALIH

Kot vidimo, se mora proizvajalec soočiti z izborom med različnimi distribucijskimi kanali. Prvi izbor je med idealnim izborom in praktično najustreznejšim izborom. Idealni izbor ni vedno na voljo, saj najboljših posrednikov na trgu ni vedno možno prepričati za trženje proizvodov podjetja. Če se proizvodi uspešno prodajajo, je vredno razmisliti o kreiranju direktnega distribucijskega kanala. Naslednji dejavnik, ki vpliva na odločitev, je velikost trga. Če je trg majhen, se zopet lahko uporabi direkten distribucijski kanal. Če pa gre za velik trg, je možen izbor med možnostmi, opisanimi v prejšnji točki.

Odločitev o vrsti in številu distribucijskih kanalov mora temeljiti na:

- analizi potreb končnega potrošnika,
- opredelitvi ciljev distribucijskega kanala in strategije,
- identificiranju glavnih možnih distribucijskih kanalov,
- ovrednotenju teh alternativ.

A. ANALIZA POTREB KONČNEGA POTROŠNIKA

Tako kot za večino marketinških odločitev tudi za kreiranje distribucijskih kanalov velja, da se začnejo pri potrošniku. Distribucijski kanali so lahko razumljeni kot sistem prenosa vrednosti končnemu potrošniku. Kot sem že omenil, je uspeh posameznega podjetja odvisen ne samo od lastnih aktivnosti, ampak od uspeha celotnega kanala v primerjavi z distribucijskimi kanali konkurentov. Ideja temelji na tem, da konkurenčna enota ni podjetje samo, temveč celoten kanal.

Kreiranje distribucijskega kanala se prične pri raziskavi, katere vrednosti različni segmenti končnih potrošnikov pričakujejo od distribucijskega kanala. Navadno kupci od distribucijskega sistema pričakujejo, da jim zagotovi enega ali več kriterijev, kot so: razpoložljivost proizvoda, proizvodni asortiment, hitro in zanesljivo dostavo, ustrezen dostop do prodajnega mesta, prodajni in poprodajni servis in drugo pomoč. Prodajni servis pomeni interakcijo naštetih dejavnikov, ki vplivajo na kupca, da ima občutek, da sta mu proizvod oziroma storitev razpoložljiva.

Abell (1993, str. 27) opozarja na dejstvo, da čim bolj je proizvod potrošne narave, tem lažje ga konkurenca posnema. Zato vsako izboljšanje lastnosti proizvoda prinese podjetju le kratkoročno konkurenčno prednost. Podobne težave se pojavljajo s proizvodi, ki so dosegli stopnjo zrelosti v življenjskem ciklu. Takim proizvodom se le težka izboljšujejo lastnosti, ki bi pomenile konkurenčno prednost. Razlike med proizvodi so vse manj opazne. Abell pravi, da je fizični del proizvoda (oziroma njegove lastnosti in namen uporabe) le vrh ledene gore potrošnikovega zadovoljstva (slika 4). Enako, ali v določenih trenutkih še bolj, so za zadovoljitev potrošnikovih potreb pomembni ostali, neproduktni elementi, ki sestavljajo ponudbo proizvoda. Ti elementi so predmet marketinške strategije in se izvajajo preko distribucijskih kanalov (glej točko 2.2.).

Slika 4: Ledena gora zadovoljstva kupca



Vir: Abell, 1993, str.27

B. OPREDELITEV CILJEV DISTRIBUCIJSKEGA KANALA IN STRATEGIJE

Cilji distribucijskega kanala morajo biti postavljeni v okviru željene stopnje servisa, namenjenega ciljni skupini kupcev. Pri tem lahko definiramo različne segmente kupcev, ki od distribucijskega kanala pričakujejo različne nivoje servisnih storitev. Da podjetje napravi distribucijski sistem stroškovno učinkovit, se mora odločiti, katerim segmentom kupcev želi prodajati svoje proizvode in na osnovi tega kreirati ustrezne distribucijske kanale. Naloga podjetja je torej, da za vsak segment napravi tak distribucijski kanal, ki bo deloval ob minimalnih stroških, vendar bo še vedno zadovoljeval njihove zahteve po servisu.

Na izbiro ustreznega distribucijskega kanala pa poleg zahtev kupcev vplivajo tudi:

- **narava proizvoda** (npr. pokvarljivi proizvodi zahtevajo bolj neposredne distribucijske kanale),
- **značilnosti podjetja** (npr. velika podjetja si lahko privoščijo, da sama opravijo večji del marketinških nalog in se s tem izognejo posrednikom),
- **značilnosti posrednikov** (gre za izbiro takega posrednika, ki je sposoben opraviti pomembne marketinške funkcije: promocijo, izbiro ustreznih maloprodajnih mest in kontaktiranje z njimi, skladiščenje, financiranje posla in drugo),
- **dejavniki okolja** (kot so ekonomske razmere, pravne ovire, ki vplivajo na oblikovanje distribucijskega kanala, in podobno).

C. IDENTIFIKACIJA GLAVNIH MOŽNOSTI

Na osnovi potreb potrošnika, opredeljenih ciljev in strategij se mora podjetje odločiti glede tipov in števila posrednikov ter o odgovornosti vsakega člana distribucijskega kanala. Proces se prične z identificiranjem potrebe po tipu posrednika. Izbira lahko med direktno prodajo končnemu potrošniku (ponavadi gre za industrijske proizvode, redko za potrošne proizvode) ali prodajo maloprodaji (ta se koristi ponavadi za potrošne proizvode). Pri tem podjetje lahko koristi lastno prodajno osebje (v tem primeru opravi funkcijo posrednika sam), agente (ti opravijo le manjši del marketinških funkcij) ali veleprodajalce.

Nato se mora podjetje odločiti o širini oziroma intenzivnosti pokrivanja trga. Govorimo o številu članov distribucijskega kanala v horizontalni smeri. Na voljo ima naslednje strategije:

- a. **Intenzivno distribucijo:** gre za strategijo, pri kateri se proizvodi podjetja nudijo na čim večjem številu prodajnih mest. Za tako strategijo se poleg podjetij v živilski industriji odločajo predvsem podjetja, katerih proizvodi pokrivajo nižje segmente kupcev v panogi.
- b. **Ekskluzivna distribucija:** je strategija, pri kateri proizvajalec da izključno prostorsko pravico prodaje. Zanj se odločajo podjetja, ki proizvajajo luksuzne izdelke, ali pa tisti, ki želijo zadržati večjo kontrolo nad elementi marketinških funkcij. Dajanje ekskluzivnosti v distribuciji daje možnost graditve prepoznavnosti znamke, prestižnosti in višjega pozicioniranja. Izbira te strategije omogoča doseganje visokih marž članom distribucijskega kanala.
- c. **Selektivna distribucija:** pomeni vmesni pristop z izbiro takega števila članov v distribucijski kanal, da se doseže dovolj velika pokritost trga. Za izbiro omenjene strategije se podjetje odloči, ko ne želi trošiti svojih virov tudi na marginalnih prodajnih mestih. S tem podjetje lažje obvladuje mrežo in gradi boljše odnose z izbranimi člani, ki vložijo več kot le povprečne napore v prodajo, saj jim s takim pristopom omogoča tudi boljše, več kot povprečne marže.

D. OVREDNOTENJE ALTERNATIV

Ko podjetje identificira glavne možnosti glede distribucijskih kanalov, jih mora ovrednotiti iz različnih zornih kotov. Glavni kriteriji, ki se pri tem uporabljajo, so: ekonomski kriterij, kriterij kontrole in kriterij prilagodljivosti.

- a. **Ekonomski kriterij:** Na eni strani je potrebno ovrednotiti prodajo, ki jo je posamezen distribucijski kanal sposoben realizirati, na drugi strani pa posamezni distribucijski kanali prinašajo različne stroške opravljanja marketinških funkcij (mednje lahko štejemo tudi eventualno nižjo maržo, ki bi jo dosegli pri posameznem distribucijskem kanalu). Z rastjo prodaje rastejo stroški posrednikov bolj kot stroški lastne prodajne sile. Vzrok je navadno v progresivno višjih maržah, ki jih posredniki zahtevajo z rastjo prodane količine.
- b. **Kriterij kontrole in motivacije:** Nastopanje posrednika pri prodaji navadno pripelje do težav pri kontroli ustreznosti prodaje. Posrednik je podjetniško samostojen in ima navadno drugačne interese glede doseganja dobička. Tako se lahko koncentrira le na tiste kupce, ki mu zagotavljajo čim večji odkup, kar vodi k njegovim nizkim stroškom. S tem del trga ostane nepokrit. Vprašanja uspešnosti kontrole posrednikov pa se odpirajo tudi pri drugih marketinških funkcijah, ki morajo biti zadovoljivo opravljene, kot npr. informiranje (tehnično svetovanje), promocija in podobno.
- c. **Kriterij prilagodljivosti:** Pri ocenjevanju po tem kriteriju moramo odgovoriti na vprašanje o ročnosti obvez, ki jih želimo skleniti, saj le-te pomenijo izgubo fleksibilnosti za to obdobje. Proizvajalec s tem prevzema rizik izgube priložnosti kreiranja bolj uspešnega distribucijskega kanala za pogodbeno obdobje. Izbor distribucijskega kanala mora zato temeljiti na prevladi ali ekonomskega kriterija ali kriterija kontrole.

2.5. FUNKCIJA MALOPRODAJE

Maloprodaja kot marketinška institucija je poslovna aktivnost, ki prodaja proizvode ali storitve končnemu potrošniku. Z usmerjanjem svojih virov k premoščanju razlik med zahtevami proizvodnega procesa in potrebami končnega potrošnika predstavlja vez med njima. Funkcijo maloprodaje lahko opišemo kot premoščanje vrzeli med asortimentom, količino, prostorom in časom.

- a. **Vrzel asortimenta:** Pojavi se, ker posamezni proizvajalci proizvajajo le omejen asortiment proizvodov, medtem ko kupec želi izbirati med širšo paleto proizvodov. Proizvajalčeva omejitev izhaja iz potrebe po zniževanju stroškov, ki jo lahko doseže le z ekonomijo obsega. Maloprodaja premosti to vrzel z nakupom in ponudbo še vedno omejene količine, vendar kombiniranih produktih linij različnih proizvajalcev. S kombiniranjem linij različnih proizvajalcev naredi tudi selekcijo ponudbe.
- b. **Količinska vrzel:** Pri tem gre za premoščanje drugega učinka ekonomije obsega pri proizvajalcu, to je količine. Končni potrošnik zaradi nizke stopnje potrošnje, majhne stopnje možnosti hranjenja, transportnih in finančnih omejitev kupuje proizvode v majhnih količinah. Da premosti to vrzel, maloprodaja kupuje večje količine od proizvajalca ali veleprodajalca, ki jih razbije na manjše, ustreznejše končnemu potrošniku.
- c. **Prostorska vrzel:** Mesto proizvodnje in mesto potrošnje proizvoda sta ponavadi zelo oddaljena. Maloprodaja premosti to razliko s tem, da s svojimi prodajnimi mesti približa proizvod manjšim skupinam potrošnikov.
- d. **Časovna vrzel:** Kot sta oddaljena mesto proizvodnje in potrošnje, se običajno časovno ločita tudi cikel proizvodnje in čas potrošnje. Maloprodaja premošča to vrzel s hranjenjem večjih količin v daljšem časovnem obdobju, kot je to sposoben končni potrošnik. V premoščanje časovne vrzeli štejemo tudi premoščanje časa nakupa/potrošnje in časa plačila. Ta razlika se premosti z instrumenti kreditiranja.

Maloprodaja torej predstavlja vmesni člen v distribucijskem kanalu. Danes praviloma srečujemo distribucijske kanale, ki so usmerjeni k prodaji končnemu potrošniku preko maloprodaje. Uporaba direktnih distribucijskih kanalov ni neobičajna, vendar še vedno prevladujejo kanali, katerih člen je maloprodaja. To pa predvsem iz znanega razloga: člen distribucijskega kanala lahko eliminiramo, ne moremo pa njegove funkcije.

2.6. SEGMENTACIJA, IZBOR CILJNIH TRGOV IN POZICIONIRANJE

Ker so odločitve o distribucijskih kanalih dolgoročne, morajo upoštevati možne bodoče spremembe v okolju. Enega ključnih dejavnikov okolja podjetja predstavljajo kupci s svojimi nakupnimi preferencami. Te se pod vplivom okolja v času spreminjajo. Zato mora podjetje spremljati obstoječe nakupne preference kupcev, znati pa mora tudi predvideti njihove bodoče spremembe. Vse to pa z namenom pravilnega izbora ciljnih trgov za svoje proizvode. Nakupne preference kupcev se ne nanašajo le na sam proizvod, temveč tudi na izbiro mesta nakupa. Zaradi tega mora podjetje s kombinacijo izbora ciljnega trga in ciljnega nakupnega mesta potrošnikov izbrati enega ali več ustreznih distribucijskih kanalov. Če kakšnega med njimi ne more najti med obstoječimi distribucijskimi kanali, ga mora samo na novo oblikovati.

2.6.1. SEGMENTACIJA

Segmentacija pomeni tak pristop k trženju proizvodov, kjer bo uspešnost podjetja največja, saj bo zadovoljila pričakovanja in potrebe končnih potrošnikov bolje kot konkurenca. Segmentacijo definiramo kot drobljenje trga na manjše, bolj homogene skupine kupcev, ki jim podjetje prilagodi svoj trženjski splet. Ker podjetje s svojimi proizvodi praviloma ne more

zadovoljiti vseh skupin – segmentov, se mora osredotočiti na tiste, kjer je lahko poslovno najuspešnejše.

Trg sestavljajo kupci, ki se med seboj razlikujejo. V razvitih ekonomijah praviloma ne bomo našli primera, ko bi lahko rekli, da imajo vsi potrošniki enake nakupne preference. V takem primeru bi govorili o **homogenih preferencah** in nesegmentiranem trgu. Na takem trgu podjetju ne bi bilo potrebno uporabljati segmentacije, saj bi s svojim izdelkom zadovoljilo potrebe in pričakovanja vseh kupcev. Nesegmentiran trg bi omogočal ekonomijo obsega z nizkimi stroški razvoja, proizvodnje, distribucije in promocije proizvoda. Druga skrajnost so **razpršene nakupne preference**, kjer so vsi potrošniki med seboj tako različni, da vsak od njih predstavlja svoj segment. Zadovoljitev takega trga bi bila izredno težavna, saj bi bilo za vsakega potrošnika potrebno razviti svoj proizvod ali vsaj njegovo varianto, kar bi vodilo k visokim stroškom. V stvarnosti na trgu najdemo **skupine nakupnih preferenc**, ki so osnova segmentacijam in dajejo možnost oblikovanja različnih marketinških strategij.

Pogoj za poslovno uspešnost je učinkovita segmentacija. Avtorji navajajo različne kriterije, ki pa so po vsebini sorodni. Zaokrožena celota kriterijev je:

- a. **Možnost identificiranja vsaj dveh segmentov:** segmenti morajo biti prepoznavni po izbrani spremenljivki, po kateri lahko razvrstimo vsakega potrošnika samo v en segment,
- b. **Odzivnost segmenta na elemente trženjskega spleta,** da lahko usmerjamo marketinško strategijo na ciljne segmente,
- c. **Zadostna velikost segmenta:** je povezana z vprašanjem dobičkonosnosti osredotočenja na tak segment. Dobiček je funkcija stroškov (razvoja, proizvodnje proizvoda, distribucije, promocije), količine in nivoja cen, ki ga zagotavlja segment.
- d. **Časovna stabilnost segmenta:** tudi ta kriterij je povezan z dobičkom. Če gledamo kratkoročno, mora segment biti toliko stabilen, da je časovno usklajen vsaj z večino življenjskega cikla proizvoda, kar omogoča pokritje stroškov razvoja. Še boljše je, če je segment stabilen dalj časa, tako da lahko gradimo dolgoročnejšo marketinško strategijo, ki bi zagotavljala dolgoročno uspešno poslovanje.

Za segmentacijo lahko uporabimo različne spremenljivke. Kotler (1996a, str. 287) jih deli na štiri skupine:

- a. **Geografske spremenljivke:** uporaba teh spremenljivk je najenostavnejša, zato tudi najstarejša. Potrebe potrošnikov in njihovo zadovoljevanje naj bi se spreminjalo glede na geografske značilnosti, so: kontinent, klima, država, pokrajina, urbanost, gostota prebivalstva in podobno. Omenjeni pristop je primeren predvsem pri odločitvah glede izvoza na razna področja.
- b. **Demografske spremenljivke:** danes že klasična oblika segmentacije je uporaba demografskih spremenljivk: starost, spol, izobrazba, poklic, dohodek, velikost družine, religija in podobno. Praviloma služi kot pomožna segmentacija pri uporabi drugih vrst spremenljivk.
- c. **Psihografske spremenljivke:** razdelijo kupce na različne skupine po pripadnosti določenemu družbenemu sloju, življenjskemu slogu, osebnostnih značilnosti in podobno. Teh spremenljivk ni več moč tako jasno opredeliti kot prej omenjenih, saj se dotikajo človekovega mnjenja, prepričanja.
- d. **Vedenjske spremenljivke:** še večjo problematiko pri segmentiraju vnaša opredelitev vedenjskih spremenljivk: stopnja potrošnje, stališča do izdelkov, okoliščine nakupa, stopnja lojalnosti, pričakovane koristi in zadovoljstva in podobno.

V današnjem tržnem okolju, za katerega so značilne stalne spremembe, je praktično moč uporabiti le zadnji dve skupini spremenljivk, saj zaradi neomejenega pretoka informacij raste število potreb in pričakovanj potrošnikov. Prehajanje potrošnikov med segmenti je vse večje, tako da postajajo meje med sosednjimi segmenti čedalje bolj zabrisane. To nam na eni strani daje praktično neomejene možnosti za segmentiranje in nas vodi do spoznanja, da postavljanje marketinških strategij ni enkratno opravilo, temveč dinamičen proces, v katerem se znova in znova vrača k reševanju vprašanja učinkovite segmentacije. Po drugi strani pa omogoča podjetju, da na dolgi rok poseže po drugem (višjem) segmentu, ali pa ga prisili, da se v svojih željah spusti na zadovoljevanje kupcev v nižjem segmentu.

2.6.2. IZBOR CILJNIH TRGOV

Odločitev, ki je za vsako podjetje pomembna iz strateškega vidika, je izbor ciljnih trgov in pomeni korak k pozicioniranju. Odločitev o ciljnih trgih temelji na analizi privlačnosti posameznih segmentov. Pri tem se praviloma upoštevajo naslednji trije kriteriji (Kotler, 1996a, str. 298):

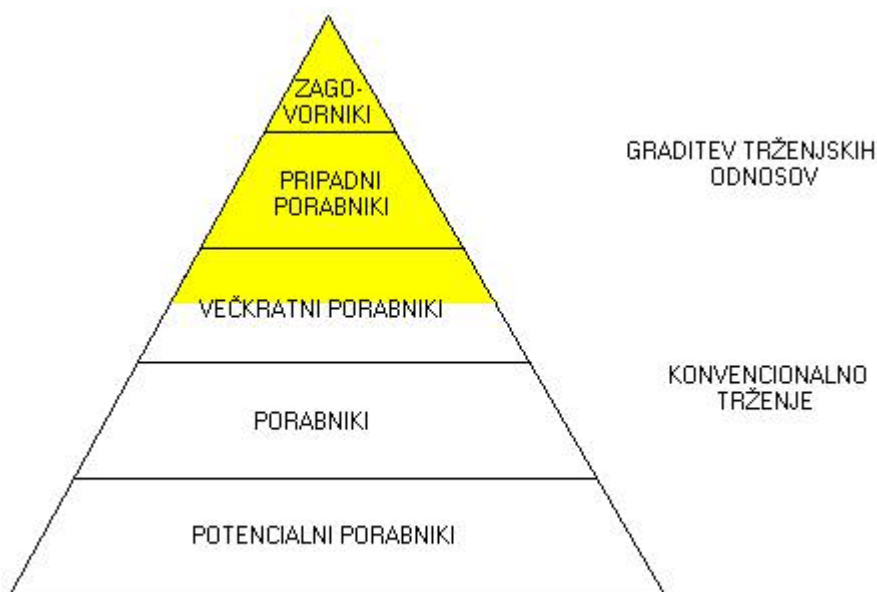
- a. **Velikost segmenta in njegova rast:** tako velikost kot rast segmenta sta relativen pojem. Veliki in hitro rastoči segmenti so privlačni, vendar privlačijo tudi konkurente. Tako je lahko pokrivanje manjšega segmenta veliko bolj donosno, saj lahko bolj ustreza zmoglostim podjetja, pa tudi manjša atraktivnost zmanjšuje interes vstopa konkurence.
- b. **Strukturna privlačnost segmenta:** govorimo o dejavnikih, ki delajo segment bolj ali manj privlačen na dolgi rok. Taki dejavniki so: nevarnost intenzivne konkurence, nevarnost vstopa novih ponudnikov v segment, možnost nadomestkov, naraščanje pogajalske moči kupcev v času in podobno.
- c. **Skladnost potreb s cilji in zmogljivostmi podjetja:** za uspešno realizacijo marketinške strategije mora podjetje imeti neko prednost pred konkurenti v izbranem segmentu. Če s svojimi zmogljivostmi in sposobnostmi ne more zadovoljiti potrebe kupcev v izbranem segmentu oziroma vsaj ne tako dobro kot konkurenti, ne bo doseglo svojih ciljev. V takem primeru je bolje izbrati drug segment.

Ko je ocenjevanje privlačnosti segmentov zaključeno, mora podjetje določiti strategijo pokrivanja segmentov. Pri tem ima na voljo naslednje možnosti izbora ciljnega trga:

- a. **Koncentracija na en segment (en segment – en izdelek):** najenostavnejši izbor, če segment najbolj ustreza gornjim kriterijem izbora ali pa segmenta ne pokriva konkurenca. S koncentriranim trženjem podjetje dosega nižje stroške, trden tržni položaj in hkrati bolje pozna potrebe potrošnikov. Nevarnost, ki preti, je večje tveganje, saj se lahko segment spremeni oziroma ga osvojijo uspešni konkurentje v drugih segmentih.
- b. **Izdelčna specializacija (vsi segmenti – en izdelek):** podjetje skuša z enim izdelkom zadovoljiti vse segmente.
- c. **tržna specializacija (en segment – več vrst izdelkov):** z različnimi izdelki skuša podjetje zadovoljiti številne potrebe iste skupine potrošnikov.
- d. **Selektivna specializacija (več segmentov – več vrst izdelkov):** podjetje skuša z različnimi izdelki zadovoljiti več med seboj nepovezanih segmentov, od katerih vsak zadovoljuje vsaj en kriterij glede izbora. S tem podjetje zmanjšuje tveganje, saj mu izpad udeležbe v enem segmentu ne pomeni propada.

- e. **Popolno pokrivanje trga (vsi segmenti – vsi izdelki):** podjetje skuša v okviru svojih zmožnosti zadovoljiti v celoti vse skupine potrošnikov. Tako strategijo praviloma lahko učinkovito uveljavijo le velika podjetja. Na voljo imajo tri različice te strategije: **nediferencirana strategija** (podjetje ignorira razlike med segmenti in se osredotoči na potrebe); **diferencirana strategija** (vsak posamičen segment ali skupek podobnih segmentov pokrije z njim prirejenim trženjskim programom); **strategija delne koncentracije na en segment** (podjetje usmeri vse napore v en ali malo segmentov, od katerih pričakuje najboljše rezultate, hkrati pa z ostalimi izdelki pokriva preostale segmente, da zmanjša tveganje in možnosti konkurence).

Slika 5: Piramida porabnikov glede na njihovo stopnjo lojalnosti podjetju



Vir: Jančič, 1994, 18 str.

Z uveljavljanjem marketinške strategije na izbranem ciljnim trgu podjetje gradi različno stopnjo pripadnosti svojim sedanjim in bodočim izdelkom. Potrošnike lahko po njihovi pripadnosti razdelimo v več skupin (slika 5). Zato naj bi podjetje za vsako skupino izdelalo posebne tržne podstrategije, ki jih v grobem delimo na strategijo konvencionalnega ali transakcijskega trženja in strategijo graditve trženjskih odnosov. Želja je, da se čim več porabnikov z dna piramide premakne kar najbližje njenemu vrhu. Piramido sestavlja pet nivojev: potencialni porabniki, porabniki, večkratni porabniki, pripadni porabniki in zagovorniki potrošnje izdelkov podjetja. S konvencionalnimi metodami trženja potrošnikov ni moč zadržati dalj časa, saj so le-ti pripravljeni sprejeti prvo ugodnejšo ponudbo. Z uporabo strategij graditve trženjskih odnosov pa podjetje zgraditi krog pripadnih potrošnikov in zagovornikov, kar pomeni konkurenčno prednost.

2.6.3. POZICIONIRANJE IN DIFERENCIACIJA

Procesu izbire ciljnega trga sledi kot element marketinške strategije pozicioniranje. Opredelimo ga lahko kot proces izgradnje in vzdrževanja razlikovalne podobe izdelka v primerjavi s konkurenčnimi izdelki v zavesti potrošnika. Kotler (1996, str. 307) definira

pozicioniranje kot postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo. Pri pozicioniranju gre za določitev konkurenčnega mesta izdelku, ki ga ločuje od ostalih izdelkov. Skladno s tem mora uporabiti elemente trženjskega spleta (ceno, distribucijske kanale in promocijo). Učinki pozicioniranja izdelka delujejo na pozicijo podjetja. Kakšna pa bo dejanska pozicija podjetja in izdelka na trgu, pa je odvisno od zaznav potrošnikov in od uspešnosti vplivanja na njihovo zavest in vrednotenje.

Podjetju sta na voljo dve možnosti pri pozicioniranju. Prva in največkrat uporabljena je poudarjanje razlik v primerjavi s konkurentom. Druga, manjkrat uporabljena in v očeh javnosti manj sprejemljiva, pa je možnost neposrednega boja s konkurentom s poudarjanjem podobnih lastnosti, kot jih ima konkurent.

Ker na trgu nastopa veliko izdelkov ali blagovnih znamk, podjetja skušajo izpostaviti razlike, ki njihove proizvode ločujejo od ostalih in si tako izboriti najboljše mesto v potrošnikovi zavesti. Zato se podjetja največkrat odločajo za prvo možnost in razvijajo razlike v trženjskem spletu, s čimer postane njihova ponudba različna od konkurenčnih. Ta proces imenujemo **diferenciacija**.

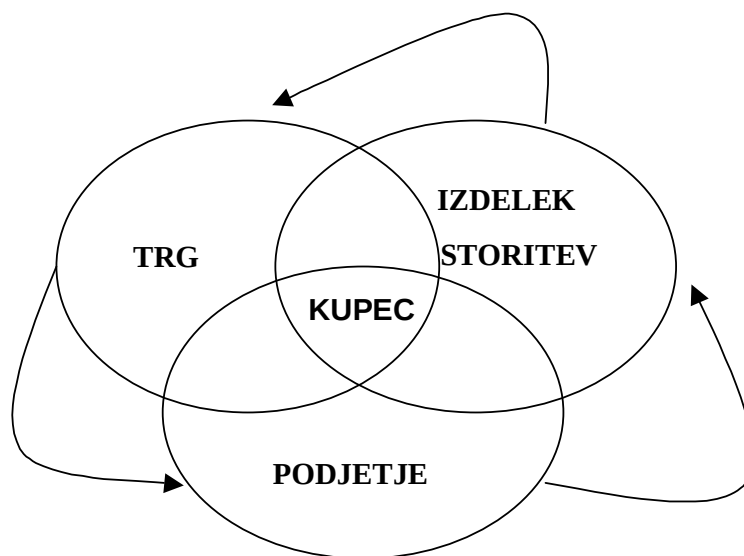
Kotler (1996, str. 295) našteva štiri področja, na katerih je možno napraviti razlike v ponudbi:

- a. **Razlikovanje izdelka:** glavni dejavniki razlikovanja so oblikovanje, zanesljivost, hitra popravljivost, slog in podobno.
- b. **Razlikovanje storitev:** pri tem gre za razlikovanje v elementih, ki predstavljajo del ledene gore zadovoljstva kupcev, ki je pod vodnim nivojem (slika 4, str. 9). Dejavniki razlikovanja so dostava, montaža, svetovanje, izobraževanje, servisiranje, garancijski pogoji, in podobno. Tako diferenciacijo morajo napraviti predvsem tista podjetja, kjer je razlikovanje med izdelki težko napraviti. Priporočljiva pa je uporaba diferenciacije na tem področju za vsa podjetja.
- c. **Razlikovanje prodajnega osebja:** znanje, vljudnost, zaupanje, zanesljivost, komunikativnost so lastnosti prodajnega osebja, ki pomenijo konkurenčno prednost.
- d. **Razlikovanje podobe:** pri tem gre za podobo blagovne znamke in podobo podjetja. Podobo si podjetje ustvari s komuniciranjem z okoljem. Za ustvarjanje vizualne podobe podjetja uporabljajo razpoznavne znake v obliki blagovnih znamk, logotipov, barv. Pomembno pa je tudi razlikovanje v zavesti javnosti, ki si jo podjetja ustvarijo predvsem z odnosom do okolja (ekološka usmerjenost, sodelovanje z okoljem - donacije, sponzoriranje, politika ravnanja s človeškimi viri in podobno).

Klasične teorije strategije pozicioniranja priporočajo, da podjetje izbere neko pomembno značilnost kot razliko, na osnovi katere gradi svojo strategijo. Lahko si izbere tudi več razlik, vendar te vnašajo pri kupcih zmedo in zato nezaupanje. Zato je priporočljivo izbrati do tri razlike.

Teorija dinamičnega pozicioniranja temelji na domeni, da dinamike, ki hitro spreminjajo dogajanje na trgih, ne omogočajo več uporabe klasičnih strategij. Dinamično pozicioniranje opišemo s tremi, med seboj prepletenimi fazami: pozicioniranje izdelka, tržno pozicioniranje in pozicioniranje podjetja (slika 6).

Slika 6: Dinamično pozicioniranje



Vir: Mackenna, 1992, str. 47

2.6.4. STRATEGIJA MULTIBRAND POZICIONIRANJA BLAGOVNIH ZNAMK

Zaradi procesa koncentracije kapitala, ki poteka intenzivno v zadnjih dveh desetletjih, predvsem s pripojitvami ali spojitvami konkurenčnih podjetij, se pred novimi tvorbami postavlja vprašanje, kaj storiti z obstoječimi blagovnimi znamkami. V takih primerih podjetja izkoristijo trženje večjega števila blagovnih znamk hkrati in se praviloma ne odločajo za ukinitve pridruženih blagovnih znamk. Tako strategijo imenujemo strategija multibrand trženja in temelji na diferenciaciji blagovnih znamk. Pri tem gre za strategijo popolnega pokrivanja trga z uporabo diferencirane strategije. Podjetje ne razvije vrste različnih izdelkov in trženjskih programov lastne blagovne znamke, s katerimi bi pokrivalo vse segmente, temveč to naredi s paleto blagovnih znamk. Poleg izdelčne diferenciacije podjetje uporabi tudi diferenciacijo na nivoju storitev, cen in znamk (ki v tej strategiji zamenjajo podjetje).

Koristi, ki izvirajo iz take strategije, so predvsem v možnosti rasti in razvoja trga. Posamezna blagovna znamka je v svojem razvoju na trgu omejena z zaznavami kupcev, ki si zgradijo določeno mnenje in odnos do blagovne znamke, ki predstavlja tudi podjetje. Zato podjetje ne more zadovoljiti celotnega povpraševanja na trgu le z eno blagovno znamko. Dodajanje blagovnih znamk (tudi če kupci vedo, da gre za isto podjetje) pa podjetju omogoči izgradnjo različnih odnosov kupcev do teh znamk z različnimi strategijami uporabe trženjskih spletov. Tako je domet podjetja pri zadovoljevanju različnosti potreb kupcev večji, kar omogoča njegovo rast in razvoj njegovega tržnega potenciala.

Multibrand strategija je uspešna, če je blagovne znamke res moč usmeriti k njim določenim segmentom. To pomeni obravnavanje znamk kot neodvisnih znamk na taktičnem nivoju, na strateškem nivoju pa kot del nerazdružljive celote. Multibrand pristop zahteva večjo uporabo virov. V primeru neuspeha posamezne znamke pa zaradi velike diferenciacije prinaša manjše tveganje za ugled ostalih blagovnih znamk.

3. SPLOŠNO O TRGU AVTOPLAŠČEV

Začetki industrije avtoplaščev segajo v 19. stoletje. Razvoj celotne gumarske industrije temelji na slučajnem odkritju postopka vulkanizacije Charlesa Goodyeara iz leta 1839. Leta sredine 19. stoletja so še dokaj oddaljena od pravega začetka industrije avtoplaščev. Le-ta se je začela razvijati v 90-tih letih 19. stoletja vzporedno z začetki razvoja avtomobilske industrije in kot nadaljevanje industrije plaščev za kolesa in kočije. Iz tega obdobja sta za kasnejšo industrijo avtoplaščev pomembna dva izuma in sicer izum pnevmatike Johna B. Dunlopa in izum zamenljivega plašča Edouarda Michelina. Kljub tem izumom pa so vsaj še dve desetletji prevladovala t. i. polna kolesa. Vse bolj očitno pa je postalo, da sta avtomobilska industrija in industrija avtoplaščev neločljivo povezani.

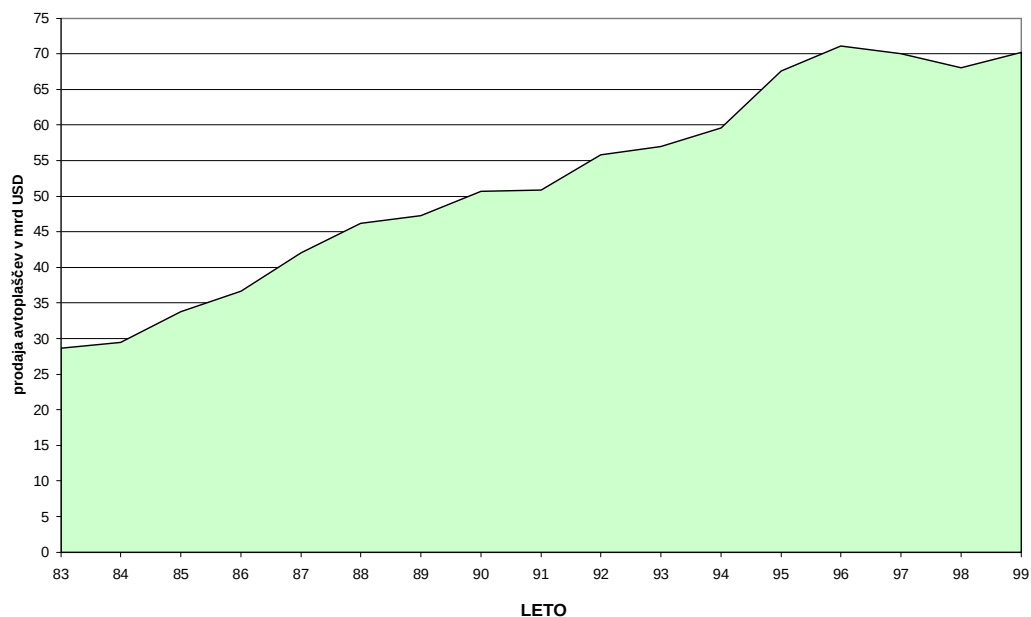
V začetnem obdobju so se razvoj, proizvodnja in prodaja dogajali v majhnih delavnicah, obratih. Praviloma so bila to družinska podjetja: Michelin, brata Sieberling (Goodyear), Dunlop, Pirelli. Le redka že od vsega začetka delujejo kot kapitalske družbe (npr. Continental je ustanovljen kot delniška družba). Ta so najprej zadovoljevala potrebe lokalnih ali največ nacionalnih trgov. Šele v dvajsetih letih 20. stoletja so nekatera izmed njih presegla nacionalne okvire in začela rasti v mednarodna podjetja. V naslednjih desetletjih je mnogo podjetij bodisi propadlo bodisi prišlo v okvir vodilnih podjetij. Ta so bila predvsem tista, ki so bila že od vsega začetka najbolj inovativna in so k razvoju sodobnega avtoplašča največ prispevala.

Trg avtoplaščev je bil prvih nekaj desetletij obstoja zelo omejen. To je izhajalo iz omejenega trga avtomobilov. Šele Ford je s svojim modelom T začel z množično proizvodnjo avtomobilov in takrat je začel rasti tudi trg avtoplaščev. Industrija avtoplaščev je praktično sto let s svojimi tehničnimi rešitvami (npr.: Goodyear: bočno vpetje avtoplašča, vseletni avtoplašč; Michelin: zračnica, radialni avtoplašč in druge rešitve) narekovala potrebe končnim potrošnikom in v veliki meri tudi avtomobilski industriji. Diferenciacija med kupci je nastajala zelo počasi, tudi zaradi počasne diferenciacije kupcev avtomobilov. Proizvajalci avtomobilov so dolga desetletja pod pritiskom velikih serij zaradi zmanjševanja stroškov v glavnem ponujali relativno majhno različnost pri avtomobilih. O večji diferenciaciji na obeh področjih lahko govorimo šele zadnjih 10–20 let. Rezultat tega je na eni strani koncentracija industrije (propad mnogih proizvajalcev v začetnem obdobju, kasneje pa prevzemanje konkurentov) pod okriljem nekaj svetovnih multinacionalk, po drugi strani pa večja diferenciacija blagovnih znamk pri posameznem proizvajalcu.

3.1. NEKAJ OSNOVNIH PODATKOV O SVETOVNEM TRGU AVTOPLAŠČEV

Trg avtoplaščev zaznamuje stalna rast (slika 7) in danes dosega zavidljivih 70 milijard USD.

Slika 7: Rast prodaje avtoplaščev v svetu v obdobju 1983 -1999



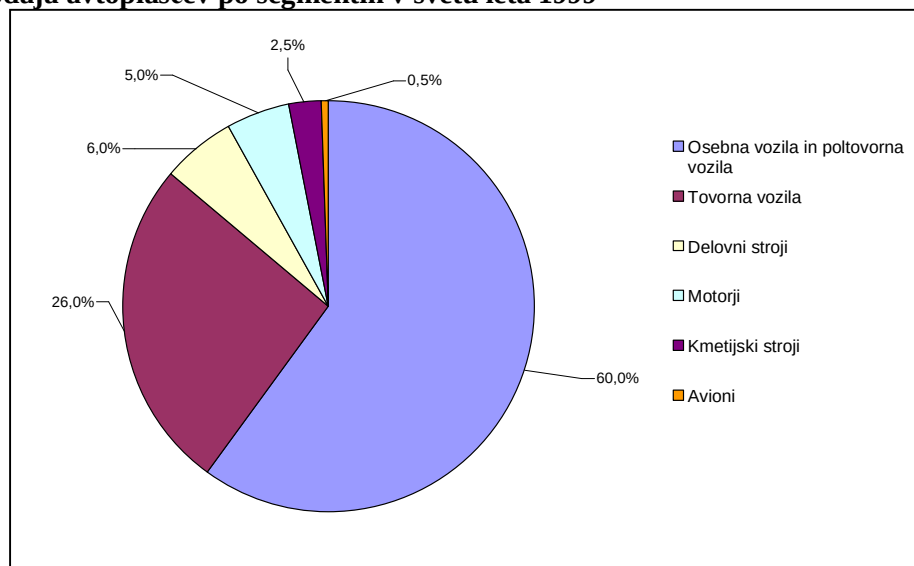
Vir: Goodyear, Interni viri, 2000

Osnovni segmenti, ki jih pokriva industrija avtoplaščev, so:

- avtoplašči za osebna in terenska vozila, kombije in poltovorna vozila,
- avtoplašči za tovorna vozila,
- avtoplašči za delovne stroje,
- avtoplašči za kmetijske stroje,
- plašči za motorna kolesa,
- plašči za letala.

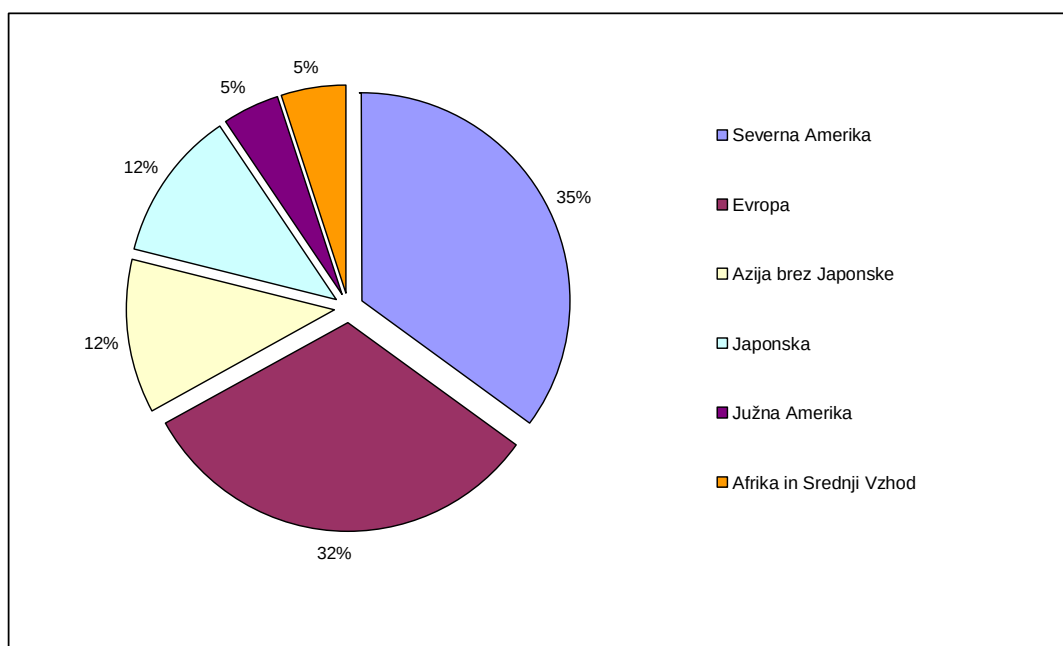
Količinsko in vrednostno je s 60% deležem v prodaji največji segment avtoplaščev za osebna in terenska vozila ter kombije in poltovorna vozila (slika 8).

Slika 8: Prodaja avtoplaščev po segmentih v svetu leta 1999



Vir: Michelin, 2000, str. II-1

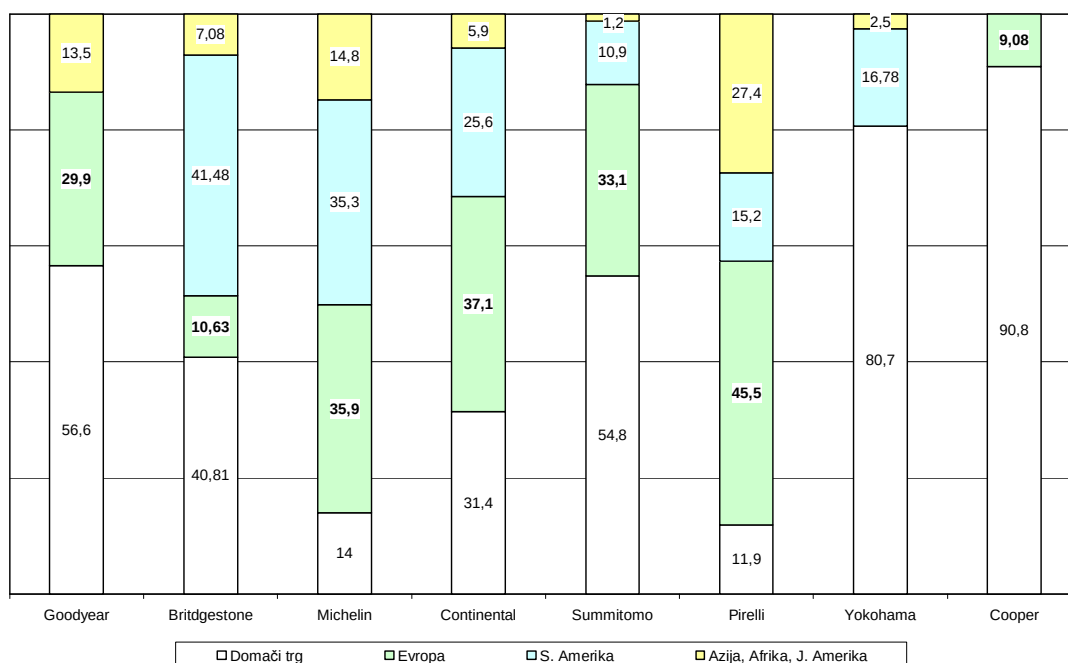
Slika 9: Geografska porazdelitev tržnega potenciala potniških avtoplaščev leta 2000



Vir: Goodyear, Interni viri, 2000

Trg z največjim potencialom je trg Severne Amerike, sledi mu evropski trg, za katerim se razvrščajo Azija brez Japonske, Japonska, Južna Amerika in Afrika s Srednjim Vzhodom (slika 9). Kot je razvidno iz slike 10, proizvajalci največji del prodaje realizirajo na domačem trgu (pri Goodyearu sta to ZDA in Kanada), vključno z “domačo” celino.

Slika 10: Deleži neto prodaje največjih proizvajalcev avtoplaščev po področjih v letu 1999



Vir: Goodyear, Interni viri, 2000

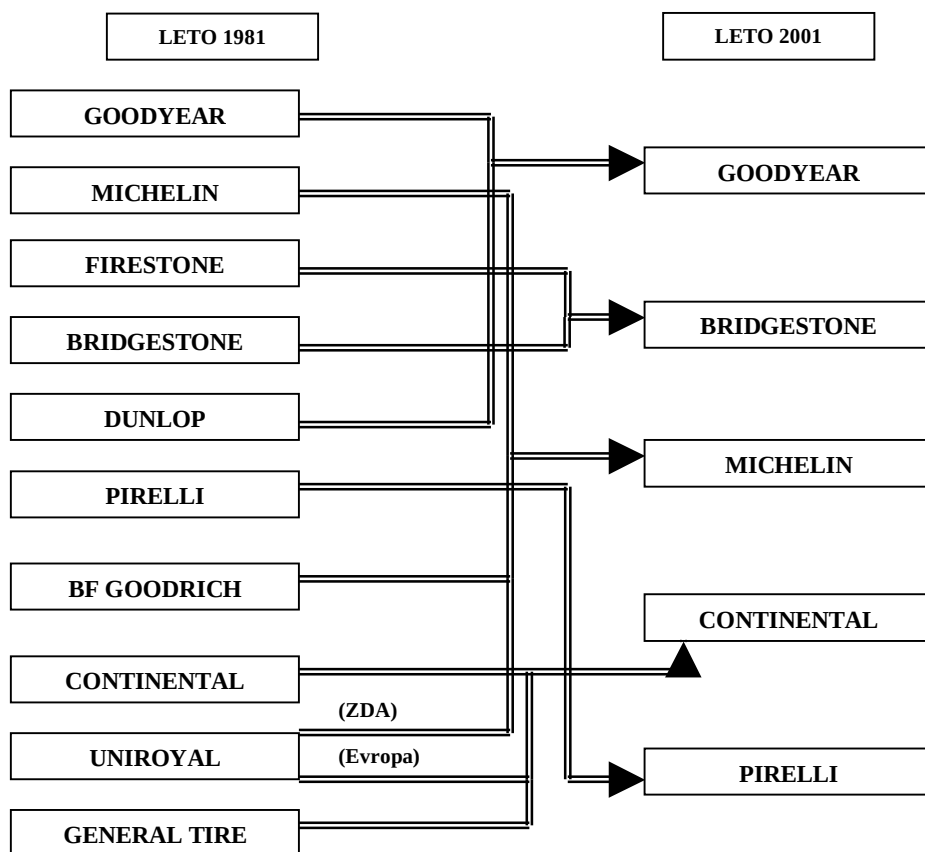
3.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DOGAJANJE V INDUSTRIJI AVTOPLAŠČEV

3.2.1. KONCENTRACIJA V PANOGI

Kot sem omenil že v začetku tega poglavja, je industrija avtoplaščev že vse od trenutka prehoda na velikoserijsko proizvodnjo pod pritiskom koncentracije. Ta trenutek sovпада s trenutkom množične proizvodnje avtomobilov, ki je bila namenjena prvenstveno velikemu krogu običajnih ljudi. Ti ljudje so bili veliko bolj cenovno občutljivi, kot do takrat zelo ozek krog bogatih ljudi, ki so lahko plačali visoke cene avtomobilov in rezervnih delov. Visoke cene avtomobilov in rezervnih delov so bile rezultat visokih proizvodnih stroškov zaradi unikatne ali maloserijske proizvodnje, pa tudi visokih zaslužkov proizvajalcev in posrednikov. Preobrazba v avtomobilski industriji je zahtevala hkratno preobrazbo v nizko cenovne in stroškovne panoge tudi od proizvajalcev sestavnih in rezervnih delov (torej tudi od industrije avtoplaščev). Temu pa niso mogli slediti vsi lokalni proizvajalci.

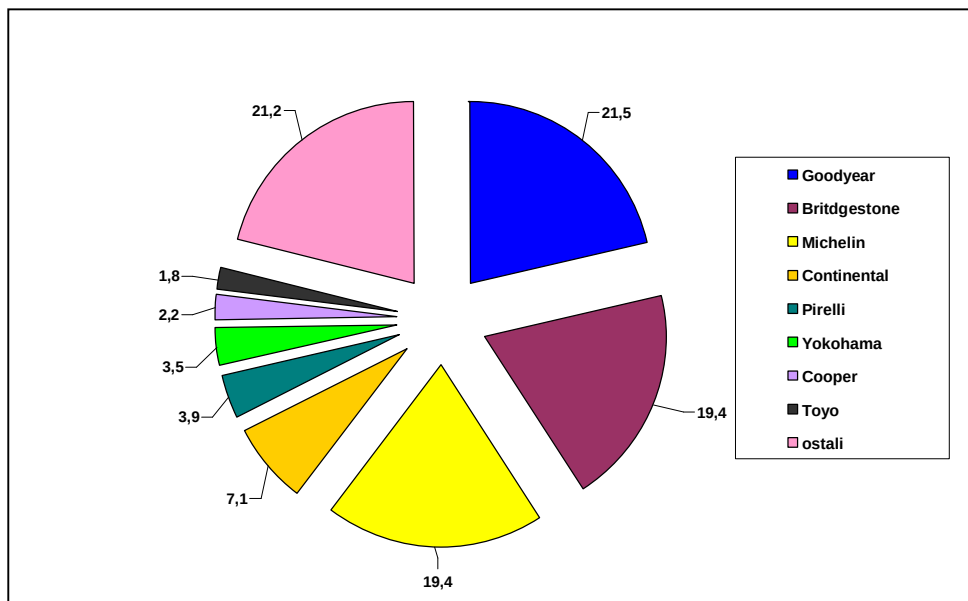
Proces koncentracije ni bil nikoli končan. Pritiski na znižanje cen in zahteve po stalnem razvoju, ki ustvarjajo vedno nove, dodatne stroške, so zahtevali vedno novo selekcijo. Pri tem praviloma ni šlo za popoln umik s trga, temveč največkrat za združitev z večjim podjetjem v panogi. Samo v zadnjih dvajsetih letih je izgubilo samostojnost 50% desetih največjih proizvajalcev (slika 11).

Slika 11: Koncentracija v industriji avtoplaščev



Vir: Michelin, 2000, str. II-4

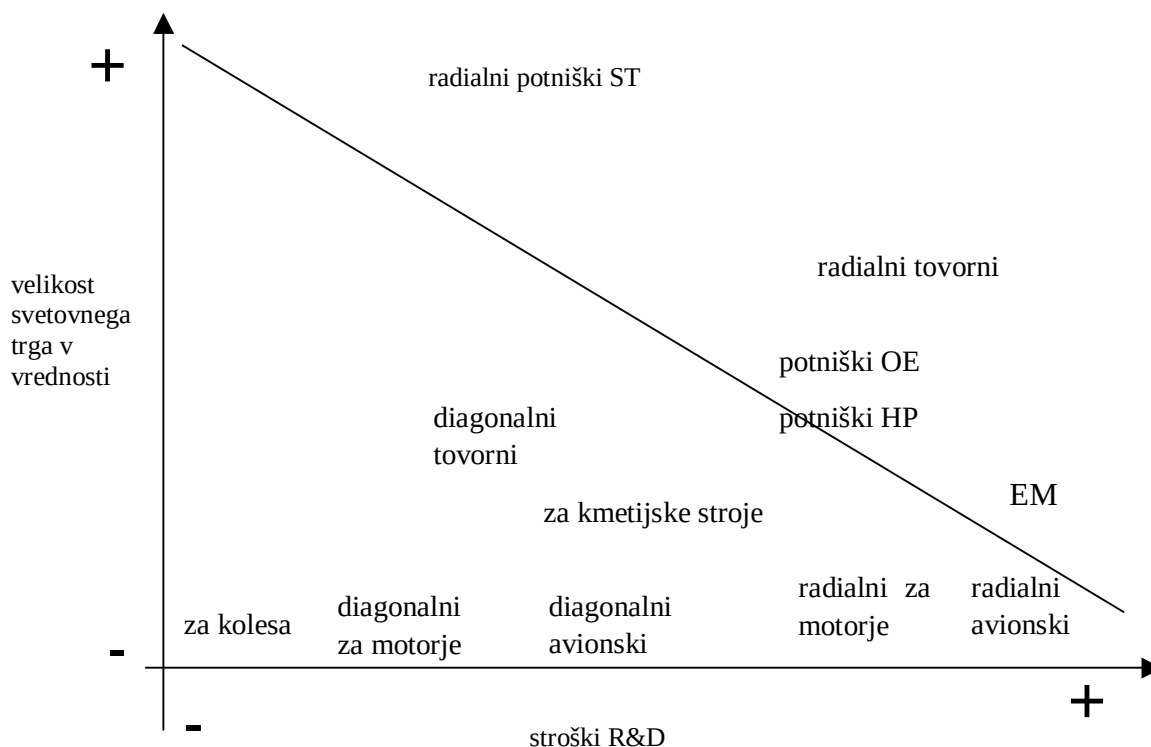
Slika 12: Svetovni tržni deleži največjih proizvajalcev v letu 1999



Vir: Goodyear, Interni viri, 2000

Šestdeset odstotkov svetovnega trga danes obvladujejo trije koncerni (Goodyear, Michelin in Bridgestone), petim srednje velikim proizvajalcem pripada 17% delež, ostalim (neodvisnim, lokalnim in drugim) pa približno petino svetovnega trga (slika 12).

Slika 13: Velikost trga in stroški R&D po segmentih avtoplaščev



Vir: Michelin, 2000, str. II-6

Procesu koncentracije je komplementaren, pa tudi nasprotujoč dejavnik atraktivnost vstopa v panogo. V poenostavljenem modelu (slika 13) lahko ta dejavnik prikažemo kot funkcijo velikosti trga in donosa ter stroškov R&D. Slika nam nazorno prikazuje, da obstajajo velike

ovire za vstop na trg pri večini segmentov v industriji avtoplaščev. Za primerjavo so dodani tudi plašči za kolesa, pri katerih se vidi, da kljub velikemu tržnemu potencialu le-ta nudi zelo majhno realizirano vrednost. Kljub nizkim stroškom razvoja je ta industrija pod velikim pritiskom cen, kar ima za posledico, da se proizvodnja seli iz ekonomsko razvitih področij (kjer so visoki stroški delovne sile, energije, davkov) v ekonomsko manj razvita področja s stroškovnimi prednostmi. Tehnologija diagonalnih avtoplaščev je v današnjih razmerah zastarela in se uporablja za posebne pogoje uporabe. Ta segment je zelo omejen in cenovno občutljiv, zato se je tudi ta proizvodnja ohranila predvsem v manj razvitih področjih.

Nasproti plaščem za kolesa in diagonalnim avtoplaščem, ki so v zadnjem obdobju svojega življenjskega cikla, so plašči iz novejšega razvojnega obdobja: radialni plašči za motorje, letala in kmetijske stroje. Ovira za vstop v segment radialnih plaščev za motorje in plaščev za letala so izredno visoki stroški, namenjeni razvoju novih proizvodov, od katerih proizvajalci in uporabniki zahtevajo vedno boljše lastnosti. Nekoliko drugače je z avtoplašči za kmetijske stroje. Trg je količinsko majhen, saj je povprečna doba uporabe takega avtoplašča okoli 10 let. Delež prodaje proizvajalcem traktorjev predstavlja čez 50% proizvedenih količin. Pri tem predstavljajo dodatno oviro proizvajalci traktorjev sami s preferiranjem standardnih dobaviteljev in z dolgotrajnimi in zapletenimi postopki homologacije.

V skupino, kjer je vstop na trg praktično onemogočen, bi uvrstil tudi EM avtoplašče, čeprav se nahajajo na zgornji strani premice. Atraktivnost temu segmentu dajejo kljub visokim stroškom R&D izredno visoke cene in donosi. Še večje ovire pa so: velikost proizvoda, raznovrstnost namenov uporabe, kar drobi količino, mnogokrat naročniška proizvodnja in podobno. Zato v svetovnem merilu obstajajo le trije proizvajalci, ki lahko ponudijo ustrezne proizvode vsem namenom uporabe. Poleg njih obstaja mogoče še dvakrat toliko proizvajalcev z omejeno ponudbo asortimenta.

Največ možnosti za vstop v panogo je v segmentu standardnih potniških avtoplaščev in delno v segmentu HP potniških avtoplaščev. To možnost praviloma izkoriščajo veliki distributerji (npr. Van den Ban) z močno tržno pozicijo in uvajajo lastne (trgovske) znamke, ki jih razvijajo in proizvajajo proizvajalci avtoplaščev. Na prvi pogled gre tu za nasprotje interesov, vendar imajo od tega koristi tudi proizvajalci, saj so svetovne kapacitete predimenzionirane (te se še povečajo v času kriz), pa tudi prva peterica proizvajalcev kljub širokemu asortimentu blagovnih znamk praviloma ne pokrije vseh segmentov, posebno tistih v spodnjih, cenovno občutljivih segmentih.

3.2.2. VPLIV AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Kot sem že omenil, ima dogajanje v avtomobilski industriji pomemben vpliv na dogajanje v industriji avtoplaščev. To so vplivi na:

- na rast tržnega potenciala, gibanja prodaje in segmentacijo,
- na dimenzijski in hitrostni asortiment,
- na razvoj lastnosti avtoplaščev,
- na obseg prodaje preko učinka lojalnosti.

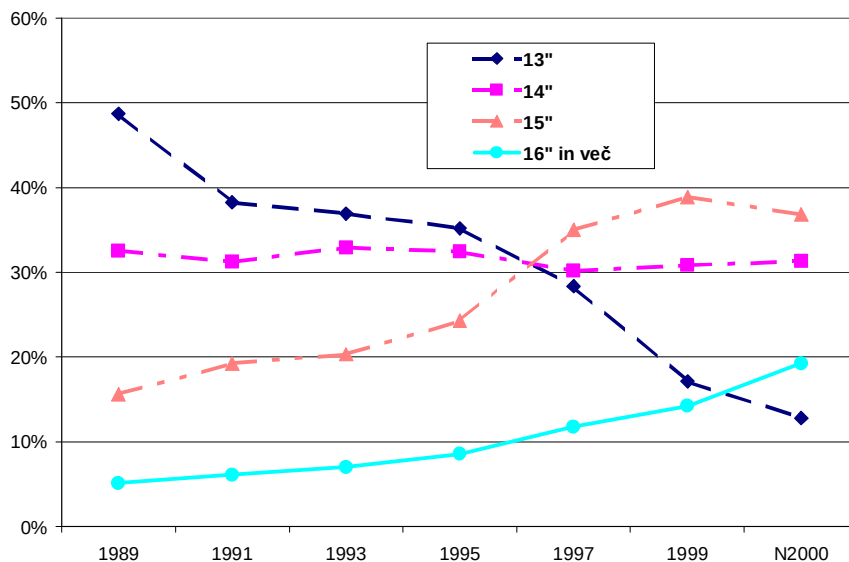
A. RAST TRŽNEGA POTENCIALA, GIBANJE PRODAJE IN SEGMENTACIJA

Trend rasti v avtomobilski industriji je stalnica že od njenih začetkov dalje. Samo v zadnjih dvajsetih letih se je prodaja več kot podvojila. Tej rasti je sledila tudi rast prodaje avtoplaščev, tako preko prve vgradnje (od štirih prodanih avtoplaščev je en namenjen prvi vgradnji) kot tudi s tem vzpodbujenega dodatnega povpraševanja na trgu nadomestne vgradnje. Poleg dolgoročnega vpliva ima avtomobilska industrija praviloma kratkoročne vplive z manjšimi časovnimi zamiki. V zadnjih desetih do petnajstih letih je avtomobilska industrija s svojo ponudbo odločno vplivala na segmentacijo potrošnikov, ki so svoje nove navade prenesli tudi na vsa ostala, z avtomobili povezana področja. Segmentacija pa je generator dodatnega povpraševanja in izzivov za proizvajalce.

B. RAST DIMENZIJSKEGA IN HITROSTNEGA¹ ASORTIMENTA

Proizvajalci avtomobilov se pri konstruiranju novih modelov zaradi varnosti vse bolj odločajo za večje dimenzije avtoplaščev, kar vpliva na globino asortimenta. Seveda vsi proizvajalci avtoplaščev ne morejo nuditi popolnega dimenzijskega asortimenta, ker je uvedba nove dimenzije stroškovno draga. Praviloma je nova dimenzija skupen projekt avtomobilskega proizvajalca in enega proizvajalca avtoplaščev. S tem ima ta proizvajalec konkurenčno prednost, saj je s tem za določeno obdobje (leto ali dve) edini proizvajalec. V tem obdobju preko količin za prvo vgradnjo in politiko visokih cen na trgu nadomestne vgradnje skuša pokriti stroške razvoja avtoplašča. Konkurenca vključi tako dimenzijo v svoj asortiment, ko se ustvari zadosten tržni potencial. Praviloma se to dogaja med prvimi tremi do petimi svetovnimi proizvajalci in njihovimi premium znamkami. Večjemu številu blagovnih znamk pa dimenzija postane del asortimenta praviloma šele, ko le-ta postane standardni proizvod.

Slika 14: Gibanje globalnih tržnih deležev avtoplaščev po premeru platišča v letih od 1989 do 2000



Vir: Goodyear, Interni viri, 2000

Slika 14 nam prikazuje gibanje deležev posamezne velikosti avtoplašča. Vidimo lahko, da še pred desetimi leti standardni 13-palčni avtoplašč v prvi vgradnji danes vse bolj izginja. Nekatere napovedi pravijo, da bo njegov delež do leta 2005 padel pod 5%. Graf nam kaže

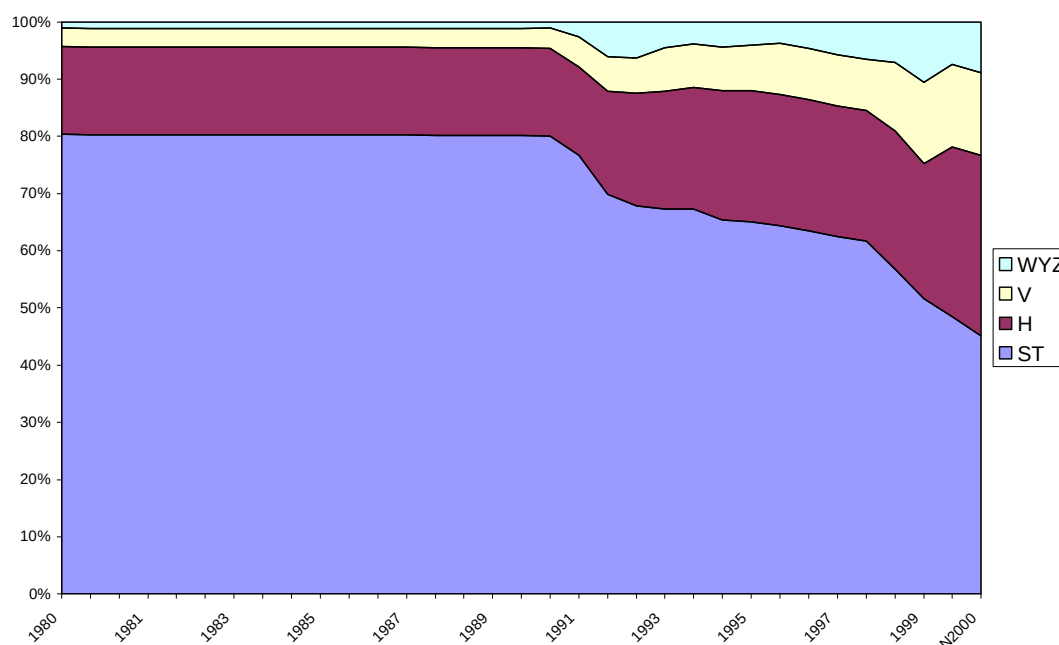
¹ Skrajšan naziv za asortiment avtoplaščev različnih hitrostnih indeksov.

dele življenjskega cikla proizvoda v prvi opremi. Za 13-palčne avtoplašče lahko rečemo, da so v obdobju zrelosti, ravno nasprotno pa so 15-, 16- in večpalčni avtoplašči v obdobju rasti. V obdobju zrelosti so 14-palčni avtoplašči. Dogajanja na trgu nadomestne vgradnje sicer sledijo dogajanjem v prvi vgradnji, vendar ne tako intenzivno. Ker avto ni potrošno blago, je njegova življenjska doba daljša, zato se dinamike prenašajo postopno.

Podobno kot z dimenzijskim asortimentom avtomobilska industrija vpliva tudi na asortiment hitrostnih indeksov. Zaradi racionalizacije in zniževanja stroškov avtomobilski proizvajalci praviloma za celotno linijo modelov ali pa celo za več linij blagovnih znamk uporabljajo dimenzijsko in hitrostno enoten avtoplašč. Tak primer je VW skupina, ki za modele Golf V, Škodo Octavijo, VW Passat in Audi 3 in 4 uporablja praviloma dve dimenziji (195/65R15 in 205/60R15 oziroma od leta 2001 dalje 205/55R16) v enem hitrostnem razredu kljub različnim izvedbam motorja. Izbira je prilagojena najmočnejši standardni izvedbi motorja, ki se vgrajuje v tako skupino modelov. S tem izbor hitrostne oznake bistveno presega hitrostne zmogljivosti majhnoprostorninskih bencinskih motorjev (1.4 in 1.6) in TDI motorjev. Taka politika ima pomemben vpliv na trg nadomestne vgradnje v pravno urejenih državah. Glede na cestno-prometne zakone lahko lastniki vozil uporabljajo le tiste avtoplašče, ki so navedeni v homologacijah. Ti pa pokrivajo interese proizvajalcev avtomobilov in njihovih dobaviteljev.

Iz slike 15 je razvidno, da dejavnik prenosa rasti deleža visoko zmogljivih avtoplaščev (hitrostne oznake H, V, W, Y, Z) iz prve vgradnje deluje na trg nadomestne vgradnje postopno. Dinamiko zavira obstoječi vozni park, v pozitivni smeri pa delujejo dejavniki, ki izvirajo iz segmentacije potrošnikov, vendar je njihov vpliv manj močan.

Slika 15: Gibanje tržnih deležev avtoplaščev po hitrostnih razredih v svetu v letih od 1989 do 2000



Vir: Goodyear, Interni viri, 2000

C. VPLIV NA RAZVOJ LASTNOSTI AVTOPLAŠČEV

Avtoplašč ima mnogo lastnosti. Številne od njih delujejo v nasprotnih smereh. Zagotavljanje dobrega oprijema na primer vpliva na znižano kilometražo in podobno. Doseganje hkratnih

izboljšav lastnosti (boljši oprijem in večja kilometraža) je možno s stalnim razvojem (zmorejo ga le največji proizvajalci), ki postavlja že dosežene meje lastnosti na nove, višje nivoje. S tem zadovoljijo tudi avtomobilsko industrijo, ki znova in znova zahteva od njih avtoplašče z izboljšanimi lastnostmi. Naj navedem le dve ta čas najbolj zanimivi zahtevi:

a. Zahteva po ekološko bolj sprejemljivih avtoplaščih: Avtomobilska industrija je leta 1998 z Evropsko komisijo sprejela dogovor, da do leta 2008 zmanjša emisijo CO₂ za 25%. To zmanjšanje ni vezano le na direktno emisijo CO₂, ki nastaja pri uporabi vozil, ampak kumulativno na celotno proizvodno verigo in direktno emisijo pri uporabi vozila. Obveza posredno velja tudi za industrijo avtoplaščev. Reševanje teh zahtev tako tečejo v različnih smereh:

- na direktno zmanjševanje emisije preko zmanjševanja kotalnega upora, ki zmanjšuje porabo goriva,
- z vgradnjo materialov, ki pri samem proizvajalcu avtoplaščev ali pri dobavitelju surovin pomeni zmanjšano uporabo fosilnih goriv,
- s postopnim uvajanjem naravnih (nefosilnih) materialov, ki se pri uničenju razgradijo po naravni poti (s tem se zmanjša uporaba fosilnih goriv pri predelavi ali zmanjša emisija CO₂ pri uničenju – sežigu).

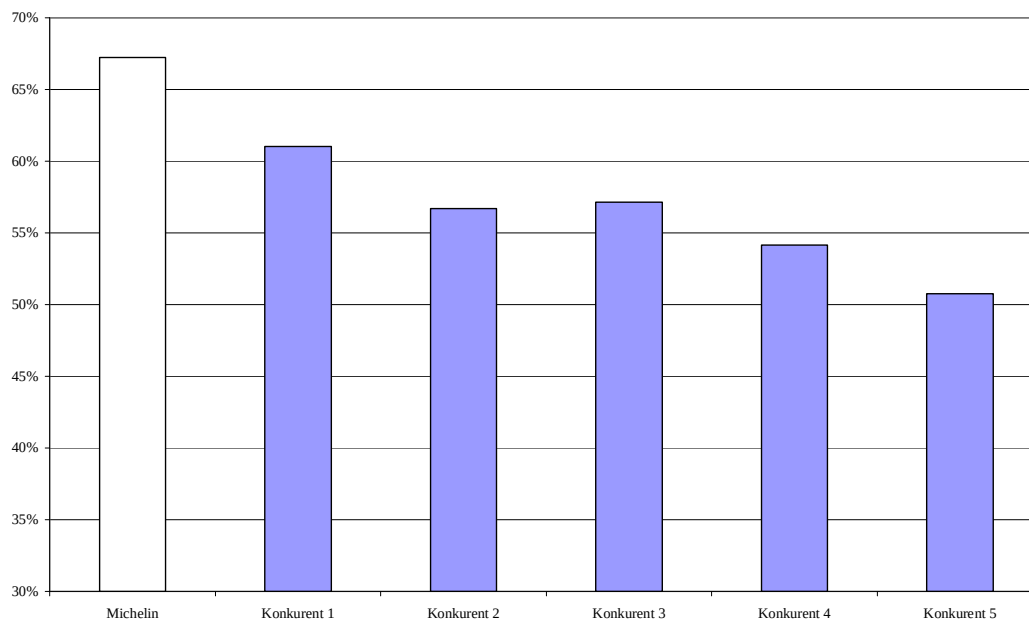
V prvi fazi sodelujejo tisti proizvajalci avtoplaščev, ki so dobavitelji v prvi vgradnji in le z njej namenjenimi linijami proizvodov. Ti procesi se postopoma prenašajo na ves prodajni asortiment, vse blagovne znamke v družini in manjše proizvajalce.

b. Zahteva po izboljšanih zimskih lastnostih letnih avtoplaščev: Proizvajalci avtomobilov vgrajujejo na nova vozila preko 90% letnih avtoplaščev z neusmerjenim dezenom tekalne plasti. Če ni nacionalne zakonodaje, ki bi zahtevala uporabo zimskih avtoplaščev pozimi, lastniki avtoplaščev, ki so jih dobili z novim avtomobilom, praviloma ne menjajo prvo leto ali prvi dve leti. Dosedanje generacije letnih avtoplaščev ne zagotavljajo varne vožnje v zimskih pogojih. Od tu izhaja nova zahteva, ki se ji bodo proizvajalci skušali prilagajati z uvajanjem novih zmesi, z večjo ponudbo celoletnih avtoplaščev, z uvajanjem novih dezenov tekalne plasti, ki bi zadovoljili tem zahtevam in podobno.

D. VPLIV NA OBSEG PRODAJE PREKO UČINKA LOJALNOSTI

Pri prodaji avtoplaščev je vpliv prisotnosti v prvi vgradnji zelo velik. Potrošniki se v več kot polovici primerov pri prvem novem nakupu letnega avtoplašča odločajo glede na avtoplašč, ki je bil na vozilu ob nakupu. Kasneje ta delež vse bolj upada predvsem na račun zamenjave lastništva avtomobila, saj se v teh primerih avtomobili selijo k potrošnikom nižjih segmentov. Tako dogajanje ima vpliv na ožanje trga, dostopnega ostalim proizvajalcem in blagovnim znamkam, hkrati pa omogoča doseganje višjih cen na trgu nadomestne vgradnje. Zato proizvajalci skrbno merijo stopnjo lojalnosti v nadomestni vgradnji glede na prvo vgradnjo. Slika 16 kaže primer merjenja stopnje lojalnosti enega izmed konkurentov.

Slika 16: Delež OE/RT lojalnosti po znamkah v Evropi leta 1999



Vir: Michelin, 2000, str. III-9

3.2.3. DRUGI DEJAVNIKI

Med te dejavnike štejemo predvsem demografske, socio-ekonomske, psihografske in vedenjske dejavnike. Skratka, gre za dejavnike, ki vplivajo na segmentacijo potrošnikov. O segmentaciji na trgu avtoplaščev govorim v naslednjem poglavju.

3.3. SEGMENTACIJA, CILJNI TRGI IN DIFERENCIACIJA NA TRGU POTNIŠKIH AVTOPLAŠČEV

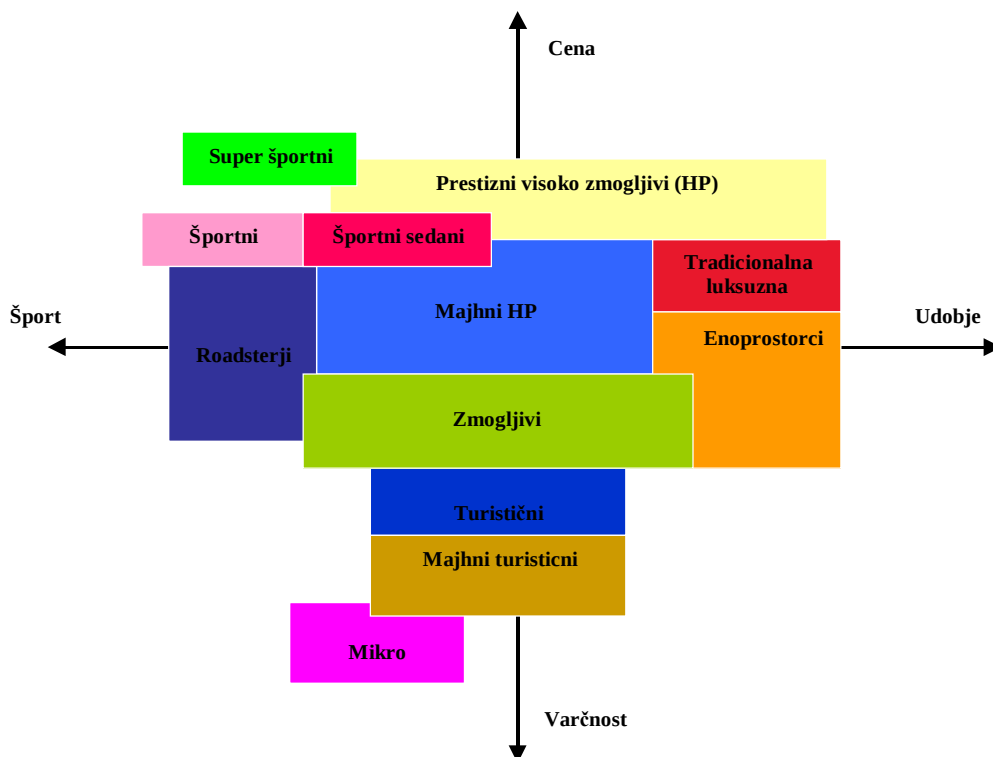
3.3.1. SEGMENTACIJA TRGA POTNIŠKIH AVTOPLAŠČEV

Segmentacijo definiramo kot drobljenje trga na manjše, toda bolj homogene dele. Osnovna – produktna segmentacija avtoplaščev izvira iz njihovih lastnosti in je posledica dosežene splošne razvojne stopnje industrije, posameznega proizvajalca in povratno posledično dosežene stopnje diferenciacije. Potniške avtoplašče v osnovi delimo:

- **glede na pogoje uporabe:** letni, zimski in vseletni,
- **glede na zgradbo:** diagonalni in radialni avtoplašči; "tube type" in "tubeless",
- **glede na hitrostni indeks:** standardni (do 190 km/h), visoko zmogljivi (210 do 240km/h), ultra visoko zmogljivi (nad 240 km/h),
- **glede na indeks obtežitve:** standardni in ojačani (oznake XL ali RFD),
- **glede na presečno razmerje:** 82 (80), 70, 65, 60, 55, 50, 45, 40, 35, 30.

Glede nakupnih preferenc trg potniških avtoplaščev delno predsegmentira avtomobilska industrija s svojo segmentacijo. Klasični segmenti v avtomobilski industriji so: majhni avtomobili, nižji razred, nižji srednji razred, srednji razred, visoki srednji razred, visoki razred, športni avtomobili, enoprostorci in 4x4 (terenska vozila). Proizvajalci avtomobilov pa so šli z diferenciacijo v zadnjem desetletju tako daleč, da klasična segmentacija ne zadovolji današnjih potreb glede segmentiranja avtomobilskega trga. Kompleksnost tržnega segmentiranja prikazuje slika 17.

Slika 17: Segmentacija v avtomobilski industriji



Vir: Michelin, 2000, str. III-7

Kljub vplivu predsegmentacije s strani avtomobilske industrije pa imajo kupci, ko vstopajo na trg potniških avtoplaščev, svoje značilnosti. S segmentacijo se skuša odgovoriti tudi na vprašanja, kot na primer: Zakaj lastnik premium avtomobila ne kupi premium avtoplašča? Zakaj kupci avtomobilov nižjega razreda kupujejo avtoplašče višjih cenovnih segmentov?

Odgovore na ta vprašanja dajejo raziskave nakupnih preferenc potrošnikov. V teh preferencah pa je trg avtoplaščev veliko bolj različen od trga avtomobilov. Segmentiranje trga avtoplaščev na osnovi vedenjskih (odnos do znamke, cene, izdelka) in psihofizičnih (slog, status) spremenljivk postane za proizvajalce odločujočega pomena.

A. SEGMENTACIJA NA OSNOVI BLAGOVNE ZNAMKE, CENE IN MESTA NAKUPA

Med proizvajalci avtoplaščev so za poenostavljeno prikazovanje segmentiranja, diferenciranje in strategij najbolj razširjeni modeli, ki prikazujejo relativno pomembnost treh dejavnikov, in sicer blagovne znamke, cene in mesta nakupa.

Če se odločimo le za prva dva kriterija, dobimo, odvisno ali ju uporabimo ločeno ali pa ju kombiniramo, naslednje število segmentov (slika III, priloge, str. II):

- **dva segmenta:** segment **kupcev blagovne znamke** in segment **kupcev cene**, ali

➤ **tri segmente:**

- **premium segment:** to so kupci blagovne znamke, ki ji pripisujejo določene attribute, kot ugled, kakovost, inovativnost, in se odločajo ne glede na ceno.
- **segment kupcev vrednosti za denar** (value for money): to so racionalni kupci, ki želijo za ceno dobiti kar najboljšo blagovno znamko in kvaliteto.
- **segment kupcev proizvoda:** blagovna znamka jim ne predstavlja nobene vrednosti, temveč iščejo le uporabno vrednost proizvoda (črno in okroglo) in so (sicer različno) občutljivi na ceno. V angleščini pogosto najdemo za ta segment izraze, kot economy, commodity, budget.

Gornjo segmentacijo lahko razširimo z dodajanjem novega kriterija, to je prodajnega mesta. V tem primeru dobimo štiri samostojne segmente, pri čemer sta dva od njih razdeljena na dva podsegmenta (slika III, priloge, str. II):

- **premium segment:** z dvema podsegmentoma, in sicer podsegmentom kupcev, ki daje prednost blagovni znamki pred prodajnim mestom, in podsegmentom kupcev, ki jim je prioriteta prodajno mesto in šele potem blagovna znamka. Cena ni kriterij odločitve v nobenem od podsegmentov.
- **segment kupcev vrednosti:** ti kupci imajo tako značilnosti kupcev premium segmenta kot tudi tistih iz segmenta kupcev vrednosti za denar. Preferirajo nakupe priljubljene blagovne znamke, vendar ne za vsako ceno. Mesto nakupa je pomembno. Če je le možno, nakupe ponavljajo na enem mestu, saj cenijo dobre odnose in nasvete prodajnega osebja.
- **segment racionalnih kupcev:** ti kupci z nekaterimi značilnostmi že posegajo v segment kupcev proizvoda, kjer postavljajo na prvo mesto ceno, glede blagovne znamke pa znajo izkoristiti ponujene priložnosti ugodnih nakupov boljših blagovnih znamk. Prodajno mesto je pri tem postavljeno na zadnje mesto.
- **segment kupcev proizvoda:** segment definirajo kupci, ki so v osnovnih preferencah enaki, kot je opisano pri prejšnjem načinu segmentacije. Razlikuje se v toliko, da se znotraj segmenta oblikujeta podsegment kupcev, ki preferirajo prodajno mesto pred ceno, in podsegment kupcev, ki jim je cena prioriteta pred prodajnim mestom. Blagovna znamka ni nobenemu podsegmentu glavni kriterij.

B. SEGMENTACIJA NA OSNOVI ZNAČILNOSTI AVTOPLAŠČA

Osnova tej segmentaciji so lastnosti in izgled avtoplašča (pa tudi vpliv cene): vodljivost na suhem, zaviranje na suhem, vodljivost v mokrem, zaviranje v mokrem, odpornost proti splavanju (akvaplaning), hrup, kotalni upor, obraba, atraktivnost izgleda dezena tekalne plasti in bočnice, ime avtoplašča, blagovna znamka. Večina lastnosti avtoplašča si je nasprotnih, tako da morajo proizvajalci pri razvoju iskati ustrezna razmerja med njimi. Na primer: zaviranje v mokrem in vodljivost v mokrem sta nasprotni lastnosti obrabe. Katerim lastnostim se bo proizvajalec pri razvoju posameznega avtoplašča odpovedal (oziroma jih bo izpostavil pri komuniciranju s trgom), je odvisno od strateške in/ali taktične usmeritve podjetja, torej od izbora ciljnega trga in diferenciacije.

C. DRUGE VRSTE SEGMENTACIJ

Slika III (priloge, str. II) prikazuje segmentacije enodimenzionalno. Če to lahko vzamemo v zakup pri prvih dveh segmentacijah (opisani pod točama A in B), pa že pri segmentaciji na osnovi značilnosti avtoplašča tak prikaz pomeni veliko poenostavitev. Za resne pristope k postavljanju strategij so potrebne veliko bolj temeljite raziskave nakupnih preferenc potrošnikov in njihovega nakupnega obnašanja. Tovrstne raziskave so, kljub majhnim vzorcem, razmeroma drage, saj gre za daljše, neposredne intervjuje z velikim številom

vprašanj. Tak pristop si na globalni ravni lahko privoščijo le največja podjetja. Manjši proizvajalci lahko tovrstne raziskave opravijo predvsem za domači trg, redko na izbranih, pomembnih izvoznih trgih. Sliki I in II (priloge, str. I) prikazujeta primera bolj poglobljenega segmentiranja. V obeh primerih je uporabljena segmentacija na osnovi psihodinamičnih lastnosti ljudi. Na osnovi bioloških in socioloških lastnosti ter psiholoških nagibov ljudi je izoblikovanih osem segmentov, v katere so združeni ljudje s podobnimi osebnostnimi lastnostmi.

3.3.2. IZBOR CILJNIH TRGOV, POZICIONIRANJE IN DIFERENCIACIJA

V industriji avtoplaščev kot stari industriji je ostalo malo prostora za prosto izbiranje ciljnih trgov. Predvsem zgornja polovica, to sta segmenta premium kupcev in kupcev vrednosti za denar, sta zapolnjena in praktično ni več prostora za vstop novih konkurentov. Možna so prepozicioniranja znotraj segmentov in sicer v horizontalni smeri.²

Veliki trije koncerni (Goodyear, Michelin, Bridgestone) in srednja dva³ (Continental, Pirelli) skušajo z uporabo multibrand strategije pokriti vse segmente, tako tiste, ki nudijo doseganje visokih ali višjih cen, kot tiste, ki so zanimivi zaradi svoje velikosti količinskega potenciala.

Pet proizvajalcev avtoplaščev (Yokohama, Cooper, Toyo, Nokia, Vredestein) cilja na visoke srednje oziroma srednje segmente. Njihovi ciljni trgi so predvsem rezultat preteklosti, saj današnje stanje (to je upad srednjega sloja) ne opravičuje takega izbora. Pri teh proizvajalcih gre predvsem za branjenje pozicij. Dejavniki, ki jih privlači, je cenovna zanimivost segmenta. Pritiski velikih koncernov s svojimi znamkami v multibrand strategiji, s katerimi konkurirajo tudi v teh segmentih, so izredno veliki. Po eni strani onemogočajo vstop novih konkurentov, po drugi strani pa v že tako upadajočih segmentih povečujejo konkurenco. Omenjena peterica mora za ohranitev pozicij znova in znova iskati tržne niše oziroma podsegmente na osnovi psihodinamičnih vzvodov človekovega obnašanja v nakupnem procesu.

Ostali, predvsem lokalni proizvajalci oziroma lastniki privatnih znamk, iščejo svoje tržne priložnosti v spodnjih, k cenam usmerjenim segmentom. Ti jim nudijo privlačnost velikega obsega segmentov, imajo pa tudi dinamiko rasti.

4. ANALIZA RAZVITIH EVROPSKIH TRGOV AVTOPLAŠČEV

4.1. RAZVITI TRGI AVTOPLAŠČEV

Analiza najrazvitejših evropskih trgov je potrebna zaradi ugotovitve:

² Tako prepozicioniranje je naredil Goodyear po izstopu iz tekmovanja Formule 1. Še do pred kratkim uveljavljena strategija je koristila v percepciji potrošnikov, mesto nespornega voditelja v svetu Formule 1. Nova strategija blagovne znamke Goodyear je usmerjena k varnosti in raziskovanju sveta.

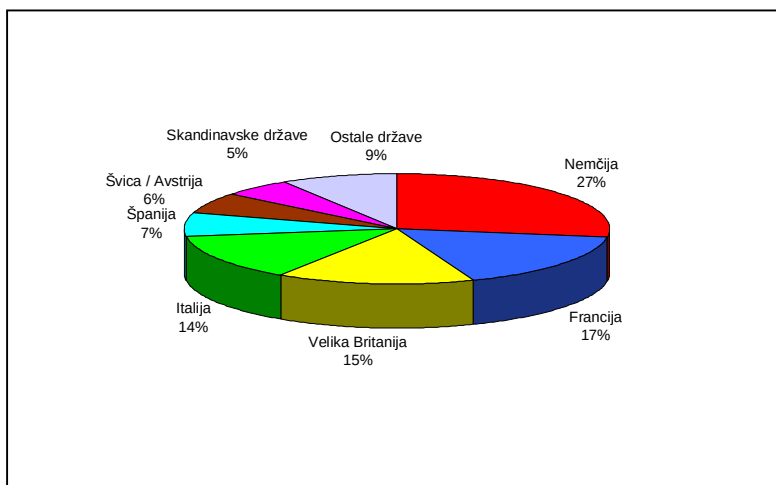
³ Teh pet koncernov obvladuje skoraj 75% svetovnega tga.

- podobnosti in razlik med temi trgi in našim trgom,
- katere tendence so že prenesene v naše okolje in kakšne spremembe so možne v bližnji prihodnosti,
- omejitev oziroma možnosti pri razvoju različnih distribucijskih kanalov,
- kakšne so izkušnje oziroma odgovori proizvajalcev avtoplaščev v razvitih zahodnoevropskih trgih na ta dogajanja.

Ogovori na gornja vprašanja bodo osnova za priporočilo, kakšen bi bil, po lastnih izkušnjah in prepričanju, najprimernejši odgovor Save Tiresa na bodoča dogajanja za zaščito čim večjega tržnega deleža.

Najprej je potrebno opredeliti pojem razvitih evropskih trgov na področju prodaje avtoplaščev. Te trge sestavljajo trgi držav, kjer se proda največ avtoplaščev. Kot je razvidno iz slike 18, so to trgi Nemčije, Velike Britanije, Francije in Italije, kjer se proda 73% vseh avtoplaščev v Zahodni Evropi. Tu je poleg razvite industrije avtoplaščev najrazvitejša tudi avtomobilska industrija, zato ni težko zaključiti, od kje prihajajo osnovne razvojne smernice razvoja strategij distribucijskih kanalov.

Slika 18: Deleži najpomembnejših zahodnoevropskih držav v celotni prodaji avtoplaščev v Evropi



Vir: Goodyear, Interni viri, 2000

4.2. ZNAČILNOSTI NAKUPNEGA OKOLJA V ZAHODNI EVROPI

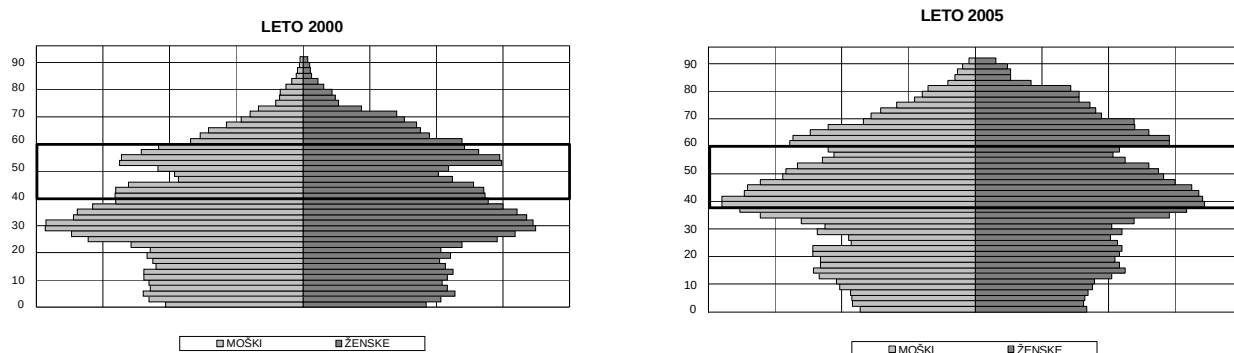
Značilnost nakupnega okolja avtoplaščev opredeljujejo predvsem starostna struktura prebivalstva, kupna moč prebivalstva, dogajanje na trgu avtomobilov in avtomobilskem trgu druge vgradnje.

Prebivalstvo Zahodne Evrope se stara (slika 19). Razmerje med številom mladega in starejšega prebivalstva se vse bolj nagiba v prid slednjim. Posledice so naslednje:

- prihranki in realno premoženje starejše populacije vse hitreje naraščata, saj je za njimi vse manj mladega prebivalstva, za katerega tradicionalno skrbijo,
- s tem narašča predvsem kupna moč razreda potrošnikov v starostnem razredu od 40 do 60 let,

- in zaradi tega se spreminjajo nakupne navade t. i. povprečnega kupca. Če je bil ta še v sredini devetdesetih let v povprečju star okoli 30 let in je leta 2000 njegova povprečna starost narasla na okoli 35 let, pa se predvideva, da bo že leta 2005 dosegel starostno mejo 40 let. To kaže, da raste segment oziroma trg starejših kupcev, zaradi česar sili vse udeležence distribucijskih kanalov v spremenjene strategije do maloprodaje.

Slika 19: Starostna piramida prebivalstva Zahodne Evrope

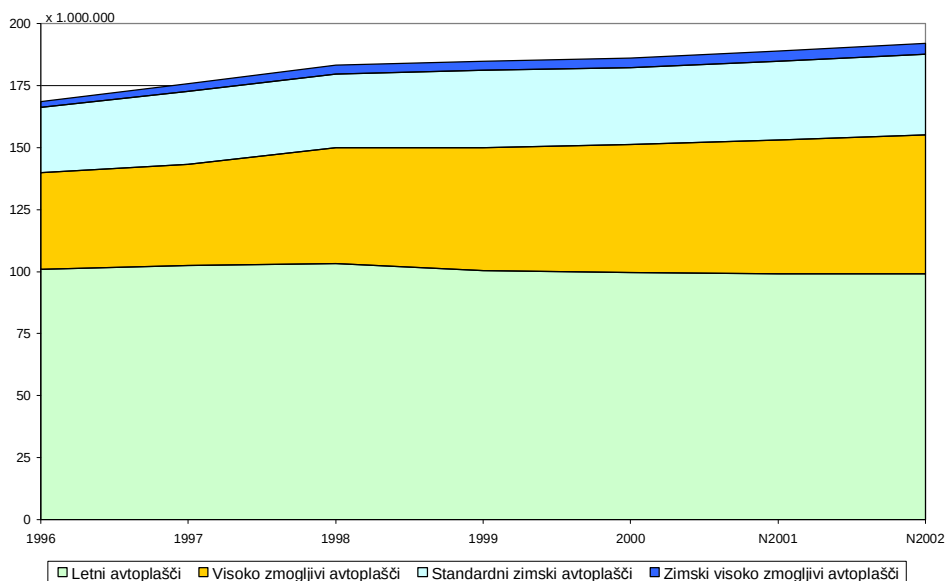


Vir: Goodyear Retail System, 1999

Kazalci avtomobilskega trga kažejo rast avtomobilskega parka, to je števila avtomobilov na 1000 prebivalcev, vendar pa po drugi strani prihaja do stagnacije pri prodaji novih avtomobilov (nove registracije). Rezultat je prisotnost večjega števila avtomobilov v družini, ki bremenijo družinski proračun s stroški vzdrževanja, to pa vpliva na dvig povprečne starosti avtomobilov. Posledica takega dogajanja je rast prodaje rezervnih delov in storitev, povezanih s starejšimi avtomobili.

Rast avtomobilskega parka ugodno vpliva na trg avtoplaščev, saj se beleži konstantna rast prodaje le-teh. Slika 20 kaže, da trg standardnega segmenta avtoplaščev stagnira, medtem ko prodaja zimskih avtoplaščev in avtoplaščev za visoko zmogljiva vozila raste.

Slika 20: Rast tržnega potenciala po segmentih avtoplaščev v Evropi od 1996 do 2002 v kosih



Vir: Goodyear, Interni viri, 2001

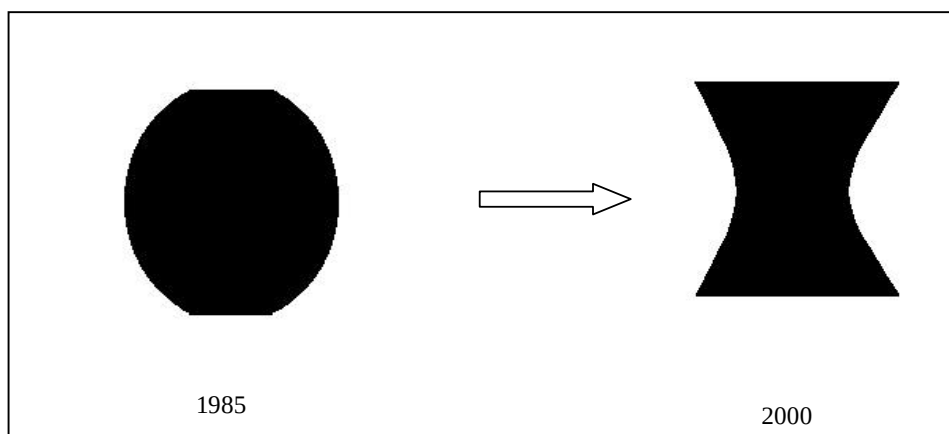
Razloge za spremembe najdemo predvsem v:

- spreminjanju navad potrošnikov glede zamenjave zimskih in letnih avtoplaščev, kar je posledica sprememb v njihovih preferencah glede lastnosti avtoplaščev, kjer postavljajo na prvo mesto varnost,
- standardizaciji opreme pri novih avtomobilih, ki vodi preko homologacije do zahteve po vgradnji tehnično enakih avtoplaščev pri nadomestni vgradnji.

Značilnosti zahodnoevropskih potrošnikov postajajo (Goodyear Retail Systems, 1999):

- **so hibridni potrošniki:** na enem mestu želijo dobiti čim kompletnejši servis za svoj avto,
- ob rastoči kupni moči rastejo tudi razlike med prebivalstvom, tako da se **zmanjšuje številčnost srednjega ekonomskega sloja** (slika 21),

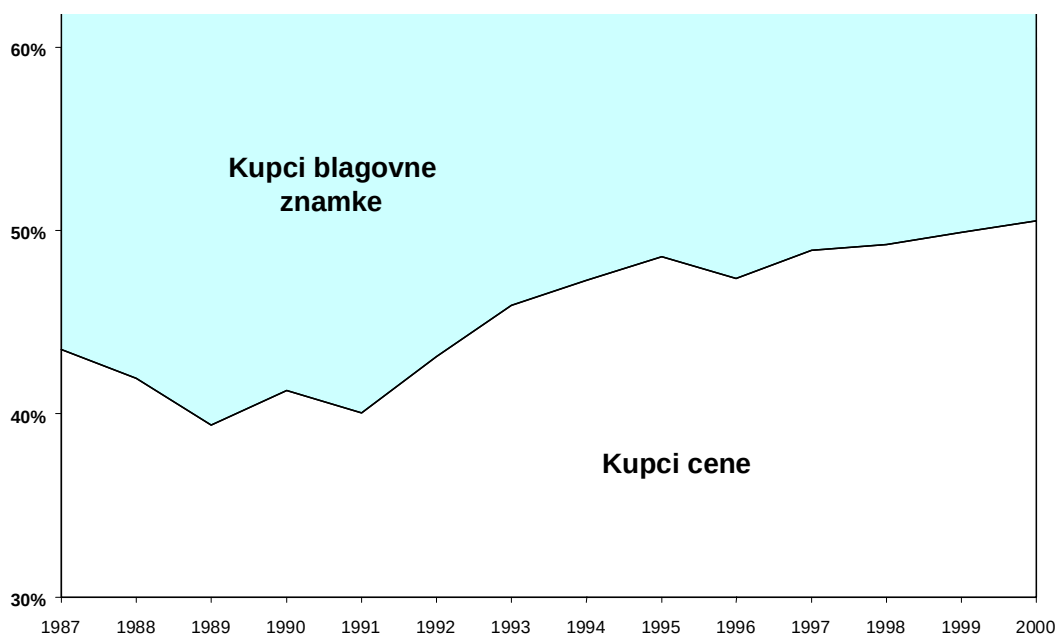
Slika 21: Zmanjševanje obsega srednjega ekonomskega sloja v Zahodni Evropi



Vir: Franchise Development in Eastern Europe, 2000

- **so cenovno občutljivi:** kljub rastoči kupni moči je ta rast relativna zaradi višjih stroškov vzdrževanja družinskega avtoparka (več vozil v družini, vsaj eden starejši) in nakupov drugih trajnih in statusnih dobrin,
- so **dobro informirani**,
- preko oglasov, člankov in objav o rezultatih testiranj **zelo vodljivi**,
- **so kritični** (zahtevajo boljše kvaliteto proizvodov in višji nivo storitev),
- če so še v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja prevladovali kupci, orientirani k blagovni znamki, so danes le ti že **bolj cenovno orientirani** (slika 22).

Slika 22: Segmentacija zahodnoevropskega trga avtoplaščev v letih 1987-2000



Vir: TAAS, 2000

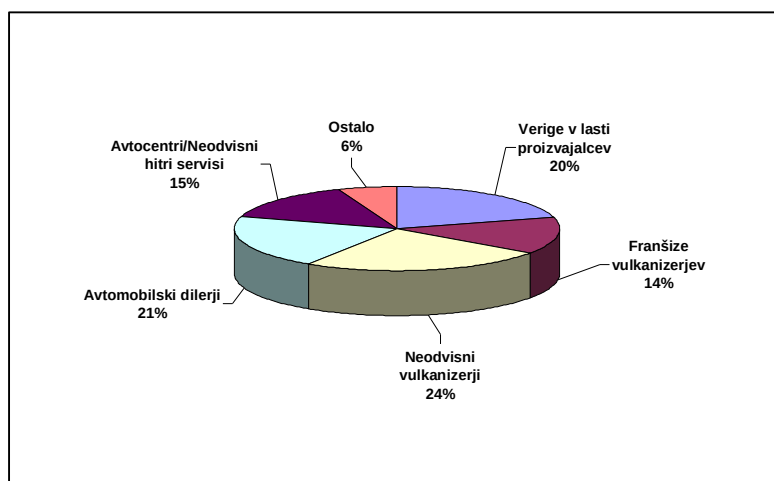
4.3. ANALIZA DISTRIBUCIJSKIH KANALOV NEKATERIH ZAHODNOEVROPSKIH DRŽAV

Za razumevanje dogajanja glede distribucijskih kanalov je potrebno napraviti analizo v dveh smereh in sicer z vidika strukture distribucijskih kanalov in z vidika kontrole distribucijskih kanalov. Prva analiza daje odgovor na vprašanje glede sestave in pomembnosti različnih ravni distribucijskih kanalov, ter na vprašanje razvoja posameznih členov v času. Druga analiza pa odgovore na vprašanja, ki so vezana na kontrolo v posameznem distribucijskem kanalu. Kot sem že omenil, dogajanja v Nemčiji, Veliki Britaniji, Franciji in Italiji dolgoročno vplivajo na spremembe distribucijskih kanalov v ostalih evropskih državah, posebno tistih, ki se po strukturi ločijo od evropskega povprečja, kar je posledica zgodovinskega razvoja.

A. STRUKTURA DISTRIBUCIJSKIH KANALOV Z VIDIKA NAKUPNEGA MESTA

V splošnem kupci v Evropi kupujejo avtoplašče na petih, po obsegu prodaje dokaj izenačenih vrstah maloprodajnih mest, in sicer pri neodvisnih vulkanizerjih, servisnih mrežah prodajalcev avtomobilov, servisih z različno stopnjo lastništva proizvajalcev avtoplaščev, avtocentrih oziroma hitrih servisih in pri vulkanizerjih, ki so člani franšizing organizacij (slika 23 in slika IV – desna stran, priloge, str. III). Ostala maloprodajna mesta, kot so bencinske črpalke, hipermarketi, specializirane in splošne trgovine (pri obeh gre za prodajo preko pulta), predstavljajo nepomembne deleže.

Slika 23: Deleži maloprodaje v Evropi v letu 1999



Vir: Datamonitor; 1999

- a. **Neodvisni vulkanizerji:** Največji del prodaje končnim potrošnikom se v Evropi še vedno vrši preko neodvisnih vulkanizerjev. Visok, skoraj četrtinski delež tem prodajnim mestom zagotavljajo visoki deleži v Nemčiji (25% nacionalni tržni delež) in Italiji (28%), pa tudi Španiji, kjer delež prodaje avtoplaščev preko neodvisnih vulkanizerjev predstavlja 47% (Datamonitor, 1999). Konkurenčno okolje pa zmanjšuje število neodvisnih vulkanizerjev. Vulkanizerji iščejo rešitev pred zapiranjem predvsem z vstopanjem v druge oblike, največkrat v kontrolirane oblike distribucijskih kanalov. Predvsem za Nemčijo je značilno, da se neodvisni vulkanizerji pred konkurenco ščitijo s povezovanjem v nakupna združenja in s tem zadržujejo razmeroma visok tržni delež. Cilj je jasen, to so prednosti, ki jih prinaša ekonomija nakupnega obsega. Proizvajalci avtoplaščev čutijo to predvsem kot večjo pogajalsko moč takih združenj.
- b. **Vulkanizerski servisi v lasti proizvajalcev:** Več kot 50% tržni delež v maloprodaji v Veliki Britaniji, skoraj 30% v Franciji ter solidnih 10% v Nemčiji daje pomembno mesto tej vrsti maloprodaje tudi v evropskem merilu. Iz grafov (slika IV, priloge, str. III) je razvidno, da se je ta distribucijski kanal praviloma najbolj razvil v državah (z izjemo Italije), kjer imajo sedeže največji svetovni proizvajalci avtoplaščev. Tendencia rasti kaže na dokaj velik interes proizvajalcev avtoplaščev po odpiranju ali pripojitvi neodvisnih vulkanizerjev (z nakupi različnih lastninskih deležev) svoji mreži, pa čeprav enote, ki so v večinski lasti, praviloma ne delajo z dobički (Hi-Q Commercial Plan, 1999).
- c. **Servisne mreže prodajalcev avtomobilov:** Izmed naštetih vrst distribucijskih kanalov izkazuje največjo rast prav servisne mreže avtomobilskih proizvajalcev. Razvoj v avtomobilski industriji je povzročil drugačen način servisiranja avtomobilov. Klasično, drago popraviljanje avtomobila je zamenjala hitra, cenejša zamenjava rezervnih delov, množica elektronskih sklopov v avtomobilu pa zahteva strokovno, z računalniki in programi podprto servisiranje. Zaradi tega so avtomobilski proizvajalci morali prestrukturirati svoje servisne mreže. Iz množice pooblaščenih, bolj ali manj neodvisnih servisov, so naredili še vedno dovolj številčne moderno opremljene in usposobljene servise z enako zunanjo podobo in standardiziranim celotnim paketom servisnih dejavnosti. To pa je možno le na osnovi trdnejših pogodbenih obveznostih, ki bi jih lahko opredelili tudi že kot obliko franšizinga.
- d. **Avtocentri/Hitri servisi:** Izvor teh prodajnih mest je v starih, klasičnih neodvisnih avtomobilskih servisih, ki niso postali del servisnih mrež prodajalcev avtomobilov, kar pa ne pomeni, da gre za samostojne enote, saj so praviloma del večjih servisnih mrež, ki

imajo z vidika organiziranosti distribucijskih kanalov različne oblike. V ponudbi storitev nudijo podobne programe kot mreže servisov prodajalcev avtomobilov. S tako ponudbo pokrivajo predvsem segmente avtomobilov izven garancijske dobe oziroma tistih storitev, ki niso vezane na garancijo. Za tako obliko se odločajo tudi vulkanizerji, in sicer:

- kot odgovor poseganja avtomobilske industrije na področje prodaje avtoplaščev in
- zaradi ohranitve dejavnosti kot take.

Prodaja oziroma menjava avtoplaščev se je skrčila na dve obdobji: spomladansko in jesensko, ki skupaj trajata le štiri do pet mesecev. Zaradi tega trgovci iščejo dodatno zaposlitev kapacitet v sorodnih dejavnostih.

- e. **Franšizingi vulkanizerjev:** Za doseganje skupno 14% deleža v evropskem merilu največ prispeva njihova močna pozicija v Nemčiji. Vstopanje v to obliko vulkanizerjem resda jemlje njihovo neodvisnost, vendar v zameno dobijo poslovanje z nižjimi stroški, ki izhajajo iz poenotene ponudbe izdelkov in storitev in skupne promocije, omogočen jim je tudi stalen napredek tako glede opreme servisa kot strokovnega znanja. To pa so elementi, ki privlačijo in zagotavljajo rast te oblike tudi v prihodnje. Največji franšizingi se ne zadovoljijo le z nacionalnim delovanjem in si tako še bolj krepijo pozicijo tako v konkurenčnem boju z ostalimi oblikami kot tudi v pogajalskih pozicijah nasproti dobaviteljem.

B. STRUKTURA DISTRIBUCIJSKIH KANALOV Z VIDIKA PROIZVAJALCEV

AVTOPLAŠČEV (slika IV – leva stran, priloge, str. III)

Največ svojih proizvodov proizvajalci avtoplaščev prodajo direktno v prejšnji točki naštetim maloprodajnim oblikam. Vendar ne bi dobili pravilne slike distribucijskih kanalov, če ne bi upoštevali vloge distributerjev. V distribuciji avtoplaščev zasedajo distributerji še vedno pomembno mesto. Močno vlogo jim daje:

- tržna dominacija v nekaterih državah (na primer v Veliki Britaniji, Italiji in Nizozemskem),
- pozicija uvoznikov znamk, ki nimajo domicilnih mest (proizvodnih in/ali prodajnih organizacij) v posameznih državah,
- trženje blagovnih znamk proizvajalcev, za katere so se ti odločili, da je bolje, če jih ne tržijo direktno preko lastnih distribucijskih kanalov ravni 1,
- veliki distributerji tržijo tudi lastne trgovske znamke avtoplaščev, s katerimi pokrivajo tržne segmente kupcev cene.

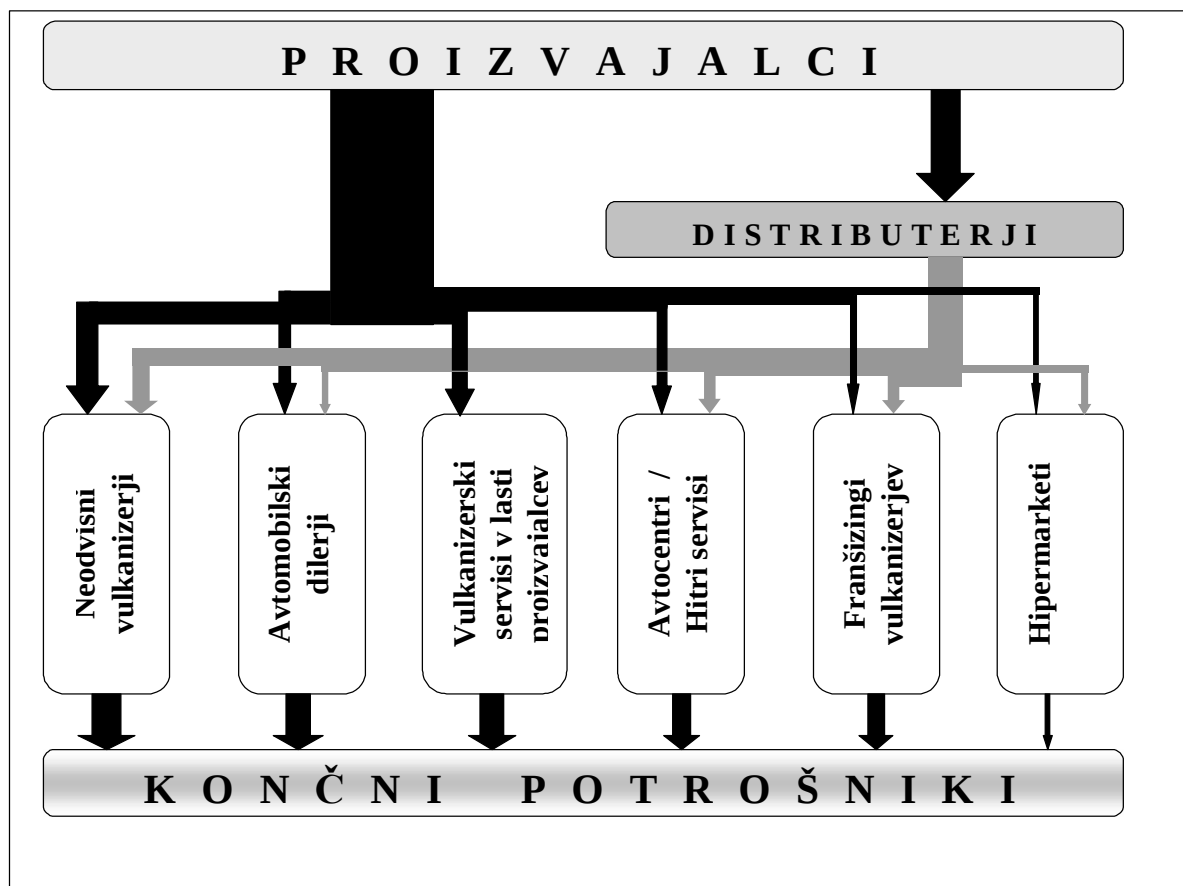
Za proizvajalce še zanimiv distribucijski kanal je prodaja hipermarketom. Tem prodajnim mestom prodajajo predvsem blagovne znamke spodnjega, praviloma najnižjega cenovnega razreda, ki jim ne namenjajo niti razvoja (praviloma gre za odslužene modele blagovnih znamk pod novimi imeni in v omejenem dimenzijskem asortimentu) niti promocije. Tržni potencial teh segmentov je zanimiv tako z vidika zapolnitve kapacitet na področjih z nizkimi proizvodnimi stroški kot z vidika pokritja določenih ciljnih trgov (npr. pri strategiji selektivne specializacije, multibrand strategiji in podobno).

C. KONTROLA V DISTRIBUCIJSKIH KANALIH

Evropski trg avtoplaščev poleg trga Severne Amerike predstavlja enega izmed dveh trgov z najhujšim konkurenčnim bojem, kjer se za svoj tržni delež bori veliko število proizvajalcev in detajlistov. Prav zaradi velikega števila nacionalnih trgov, kjer je že dosežena zrelost trgov, predstavlja oblikovanje ciljnih marketinških strategij izhod, v primeru, ko želijo podjetja zadržati tako dobičkonosnost kot tržne deleže. V osnovi skušajo konkurentje odgovoriti s svojimi strategijami na dve ključni vprašanji, in sicer: kako izbrati ustrezne in

najučinkovitejše distribucijske kanale in kako v njih in preko njih vzdrževati učinkovita razmerja med tržno kontrolo in tržnim vplivom. Fizični tokovi (slika 24) nakazujejo smeri pri tem uporabljenih strategij.

Slika 24: Poizkus predstavitve prepletenosti distribucijskih kanalov pri prodaji potniških avtoplaščev v Evropi



Vodilni proizvajalci avtoplaščev stalno širijo mreže maloprodajnih enot, katerih lastniki so, in to kljub temu, da so prednosti, ki jih take mreže prinašajo, že ves čas pod stalnim spodjedanjem s strani stroškov in tržnih tveganj. Donosnost teh enot znižujejo predvsem lastniki sami (proizvajalci avtoplaščev) s povečevanjem konkurenčnosti tako med distributerji kot tudi med udeleženci drugih distribucijskih kanalov. Prednosti, ki jih prinašajo lastniška maloprodajna mesta so:

- Zagotovljena je prisotnost premium blagovne znamke proizvajalca in tudi blagovnih znamk, ki jih trži v drugem segmentu (torej tistem tik pod vrhom). Proizvajalci niso voljni usode teh blagovnih znamk povsem prepustiti drugim vrstam distribucijskih kanalov (z manjšo stopnjo kontrole), ki so bolj nagnjeni k trženju cenejših znamk, torej blagovnih znamk srednjih in spodnjih tržnih segmentov.
- Ta distribucijski kanal pomeni varnost proizvajalcem na trgih z neučinkovito ali razdrobljeno strukturo distribucijskih kanalov.
- Zagotavlja varnost prodaje v časih recesije.
- Z zmanjševanjem atraktivnosti prodajno-servisne dejavnosti otežujejo vstop vanjo.
- Omogočajo učinkovito servisiranje vozniških parkov (npr. rent-a-car podjetij, taksi, pošte, in podobno).

Predvsem v devetdesetih letih prejšnjega stoletja so proizvajalci avtoplaščev razvijali kot obliko distribucijskega kanala tudi franšizing. Čeprav ta oblika nudi manj kontrole in vpliva kot polno lastništvo, so z njo želeli predvsem znižati stroške in tveganja kapitala ob zagotovljenem obsegu prodaje in promociji proizvodov. Pomanjkljivost te oblike je v počasnejši dinamiki razvoja mreže, saj togost franšizinskih pravil postavlja kvaliteto pred številom.

Nizka donosnost maloprodajnih verig v lasti proizvajalcev in njihove kontrolirane mreže (franšizingi) vodi v poizkuse proizvajalcev povečati vpliv na neodvisne vulkanizerje s programi vzpodbud in močnejšo marketinško in prodajno podporo. Interes je obojestranski: proizvajalci avtoplaščev potrebujejo maloprodajne mreže, ki bi podpirale trženje njihovih izdelkov, maloprodajne mreže pa iščejo zanesljive dobavitelje. Dolgoročno povezovanje na takih osnovah postaja vedno bolj željeno, še posebej, ker so stroški take strategije občutno nižji kot pri pristopu kontrolirane distribucije. S tem ko maloprodajne mreže postajajo vse močnejše (zaradi njihove velikosti in področja tržne kontrole) in se bodo proizvajalci avtoplaščev lahko vedno manj zanesli na distributerje svojih proizvodov, bo postajala večja njihova potreba po rasti vpliva. Do podobnih zaključkov prihajajo tako Kaplan (1998), kot avtorji MarketLine (2001).

Pojavlja se torej oblika tako imenovanega mehkega franšizinga oziroma podpornih shem proizvajalcev (MarketLine, 2001), ki ima obliko distribucijske in marketinške pogodbe. Kaplan (1998) opiše tako povezavo kot skupno obvezo dveh partnerjev do izpolnitve skupnih in individualnih ciljev, in sicer: trženje proizvoda in storitve, zadovoljstvo potrošnika in dobiček. Proizvajalec v tako povezavo prispeva: sposobnost razvoja in proizvodnje visoko kvalitetnih proizvodov, marketinška znanja, globalno pokritje (vodilni proizvajalci), promocijo in strokovno izobraževanje. Vulkanizerjev prispevek pa obsega: sposobnost pravilnega izbora lokacije, velikosti in opreme servisa, maloprodajna znanja in povezanost s končnim potrošnikom.

Evolucijo, ki se dogaja na trgih, pa proizvajalci avtoplaščev čutijo še na en način (Kaplan, 1998). Proizvajalci so bili primorani povečati število blagovnih znamk, ki jih nudijo v svojih portfolijih, povečali pa so tudi globino pokrivanja v različnih tržnih segmentih. Pod pritiski trga se je življenjski cikel proizvodov skrajšal (pri premium znamkah od 6-8 let na vsega 4 leta), vsaka generacija premium proizvodov pa prinaša dodatne lastnosti avtoplaščev. Po drugi strani se je tržno povpraševanje preselilo od orientacije k premium znamkam do bolj ali manj čisti usmerjenosti na ceno (prevladovanje cenovno nižje orientiranih blagovnih znamk). Kombinacija nezadostnega oglaševanja različne kvalitete avtoplaščev in slabega oglaševanja kvalitet, ki jih prinašajo premium znamke, s strani neodvisnih maloprodajnih verig in distributerjev neizbežno vodi k prekomerni usmerjenosti k ceni, kar je škodljivo tako za industrijo avtoplaščev (njen image, še posebno pa postajajo vprašljivi donosi do vlaganj v nadaljnji razvoj avtoplaščev) kot za trgovce in s tem posledično za končne kupce teh proizvodov. Posledično se bo tržna pozicija proizvajalcev avtoplaščev direktno kazala z njihovim odločnejšim vplivanjem na distribucijske kanale. V prihodnosti bo glavni cilj proizvajalcev avtoplaščev ustvariti s trgovci enotno razumevanje bodočih potreb potrošnika in poiskati skupno rešitev za zadovoljitev teh potreb, po drugi strani pa ustvariti skupne koristi s prodajo in jo napraviti donosno za obe strani.

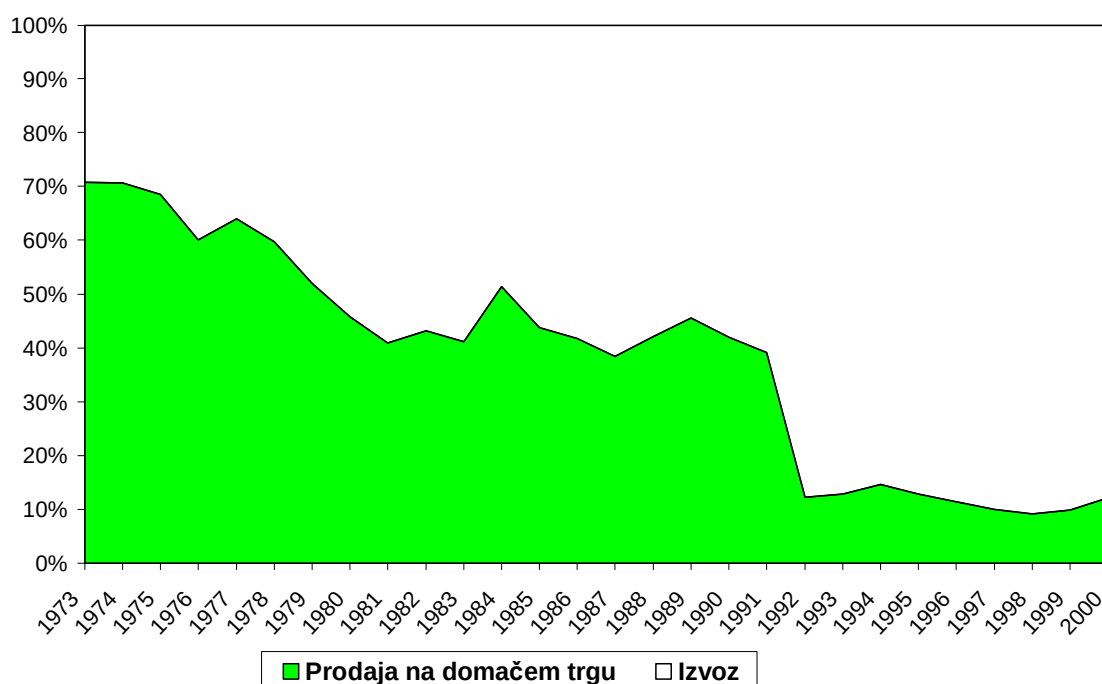
5. SLOVENSKI TRG AVTOPLAŠČEV

5.1. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI

Ključna značilnost slovenskega trga je obstoj proizvajalca avtoplaščev na majhnem trgu, kar je redkost v tej industriji. Taka povezava ima vpliv na tržno segmentacijo, tržni delež domače blagovne znamke in distribucijske kanale.

Čeprav začetki gumarstva v Kranju segajo v dvajseta leta prejšnjega stoletja, se je proizvodnja avtoplaščev pričela šele po drugi svetovni vojni. V sredini šestdesetih let je Sava pričela s tehničnim sodelovanjem s Semperitom. Tisto, kar je dalo realno osnovo za sklenitev pogodbe o skupnem vlaganju s tem partnerjem, je bil razvoj lastnega radialnega avtoplašča. Učinki te pogodbe so bili izredni skozi vse njeno obdobje veljavnosti. Če je bil, z marketinškega vidika, v začetku namen pogodbe tržiti blagovni znamki Sava in Semperit na območju tedanje Jugoslavije, je ekonomska situacija (tedanje vodenje monetarno-ekonomske politike) prisilila oba partnerja, da sta s povečevanjem proizvodnje začela resno preusmerjanje prodaje na zahodnoevropske trge (slika 25). V ta namen se je v osemdesetih letih pričelo z intenzivnim vlaganjem v širitev in posodobitev kapacitet. Obseg proizvodnje konec sedemdesetih let ni presegel milijon in pol kosov avtoplaščev letno, ob izteku pogodbe leta 1996 pa je proizvedena količina dosegla približno 4,5 milijona kosov. Bolj od same količine je pomembno, da so posodobljene kapacitete uvrstile tedanjo Tovarno avtopnevmatike v eno izmed najsodobnejše opremljenih tovarn v Evropi. Kvaliteta proizvodov je bila zagotovljena tako s podporo močnega razvojnega oddelka kot tudi dobro organizacijo kontrole vseh postopkov. In to pred obdobjem ISO standardov.

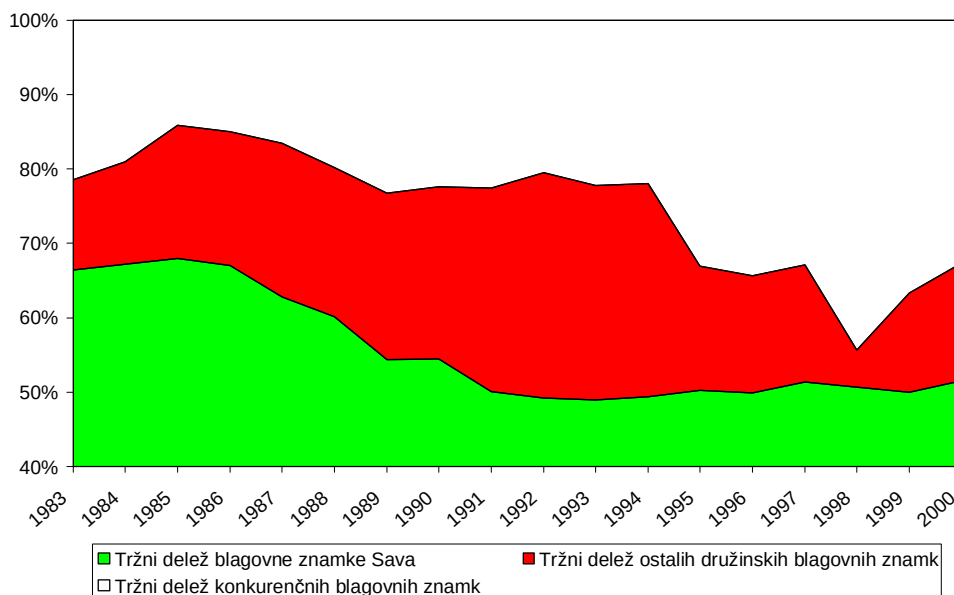
Slika 25: Razmerje med prodajo Save na domačem trgu in izvozom v letih od 1973 do 2000



Vir: Sava Tires, Interni viri, 2001

Na področju trženja na domačem trgu je blagovna znamka Sava uživala izjemno mesto. Ob vseh omejitvah uvoza in kvalitetno nekonkurenčnostjo ostalih domačih blagovnih znamk (Tigar, Trayal) je v obdobju prejšnje države imela pozicijo vsakomur dostopne znamke visokega razreda vrednosti za denar. Vse do sredine osemdesetih let je s skoraj 70% zadrževala visok tržni delež. Če dodamo še prodajo Semperita, kasneje pa še Continentala in Baruma kot družinskih blagovnih znamk, se je skupni tržni delež vse do sredine devetdesetih let gibal okrog osemdesetih odstotkov (slika 26).

Slika 26: Tržni deleži blagovnih znamk v Sloveniji v letih 1983 - 2000

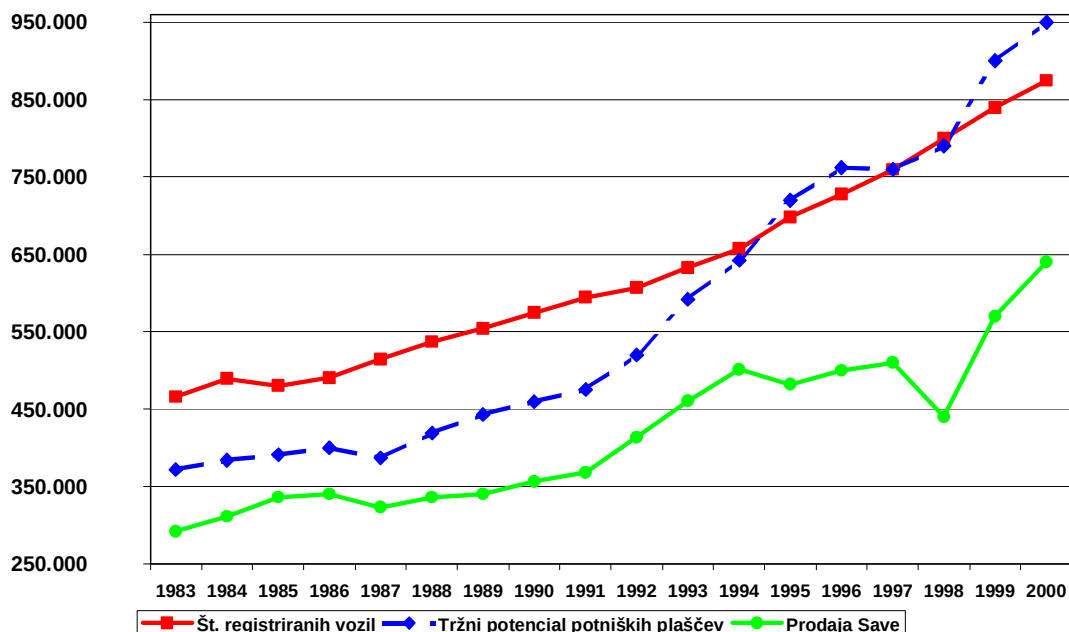


Vir: Sava Tires, Interni viri, 2001

Za drugo polovico devetdesetih let je kljub rahli rasti tržnega deleža blagovne znamke Sava značilen padec skupnega tržnega deleža na račun zmanjšanja deležev ostalih Continentalovih družinskih znamk. Vzrok najdemo v iztekanju 25-letne pogodbe s Semperitom oziroma Continentalom (ta je v sredini osemdesetih let prevzel Semperit) in v začetku pogajanj za novo pogodbo. Za celotno obdobje pogajanj je značilno dvoje: negativno vzdušje (predvsem s strani Continentala) in iskanje oziroma pogajanje z možnimi novimi strateškimi partnerji. Tako stanje je imelo vpliv na zastoj pri razvoju naslednikov posameznih proizvodov kot tudi v že omenjeni izgubi tržnih deležev. Logično je, da je sledil največji padec skupnega tržnega deleža v letu zamenjave. S priključitvijo prodaje (in tržnih deležev) novih družinskih znamk (do leta 2001 še brez Dunlopa s približno 8% tržnega deleža) se razmerja postopoma postavljajo na že dosežene nivoje.

Tudi trg je imel svoje dinamike. Tržni potencial se je v zadnjih dvajsetih letih povečal za dvainpolkrat. Na to sta imela največji vpliv dva dejavnika, in sicer rast kupne moči in sprostitvev trga (oziroma umik administrativnega omejevanja). Največji pospeševalec tržnega potenciala avtopaščev je rast števila avtomobilov na prebivalca. Slika 27 kaže, da je v obdobju 1983-2000 prišlo skoraj do podvojitve števila registriranih avtomobilov. Od začetka prejšnjega desetletja se giblje letna prodaja novih avtomobilov med 55 do preko 70 tisoč avtomobilov.

Slika 27: Število registriranih vozil, tržni potencial potniških avtoplaščev, prodaja Save v Sloveniji v obdobju 1983 – 2000



Vir: Sava Tires, Interni viri, 2001

V prvem obdobju je to imelo nekoliko manjši vpliv na rast registriranih avtomobilov, saj so kupci predvsem menjali avtomobile proizvedene v tovarnah bivše države, s kvalitetnejšimi avtomobili. Kasneje je prodaja vse bolj vplivala na rast voznega parka (drugi, tretji avto v družini).

Rast tržnega potenciala avtoplaščev je bila še bolj strma. Dodatni generator povpraševanja je bila relativna rast kupne moči. Ko govorim o relativni rasti kupne moči, mislim na delež cene avtoplašča glede na povprečno plačo. V takem okolju število prevoženih kilometrov ni bila več najbolj zaželenja lastnost avtoplašča, saj so potrošniki pričeli iskati druge značilnosti avtoplašča. Kot elementa nakupne odločitve pričneta izstopati predvsem varnost in image. Rezultat tega je, da kupci pričnejo pogosteje menjati avtoplašče. Govorimo o faktorju zamenljivosti. V osemdesetih letih je ta znašal približno 1,25, kar pomeni, da je kupec menjal set avtoplaščev na 5 let oziroma približno 0,8 avtoplašča na leto. Bolj ko se tržni potencial avtoplaščev približuje obsegu voznega parka, nižji je faktor. Na sliki 27 se to vidi kot približevanje krivulje tržnega potenciala avtoplaščev krivulji števila registriranih vozil.

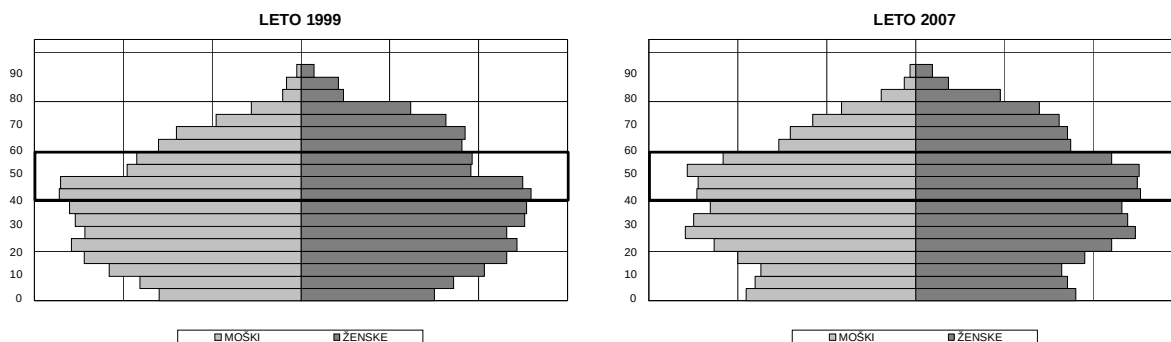
V sredini devetdesetih let je faktor zamenljivosti padel pod 1. Tak faktor je primerljiv s faktorji najrazvitejših evropskih držav (v Nemčiji je na primer faktor zamenljivosti 1,04). Na dodatno rast tržnega potenciala pa je v letih 1999-2000 prispeval Zakona o opremljenosti vozil v cestnem prometu, ki med drugim predpisuje nove pogoje glede zimske opreme vozil. Tako stanje je začasno, saj so ocene celotne prodaje za leto 2001 okoli 860.000 kosov avtoplaščev,⁴ kar predstavlja približno 10% padec glede na prejšnje leto.

Rast kupne moči je v precejšnji povezavi tudi s starostno strukturo (slika 28). Višja povprečna starost na eni strani pomeni praviloma višje dohodke, na drugi strani pa manjše število vzdrževanih članov, kar vpliva na porast kupne moči. Če je ocenjena povprečna starost v

⁴ Navedena količina odraža dejanski obseg tržnega potenciala avtoplaščev za osebna vozila. Zato ga bom v nadaljevanju specialističnega dela uporabljal kot osnovo.

Zahodni Evropi za leto 2000 35 let, je bila povprečna starost v Sloveniji v letu 1999 približno 38 let. To pomeni, da narašča kupna moč potrošnikov najaktivnejšega nakupnega starostnega razreda, torej tistega med 40 in 60 leti starosti. Napovedi glede povprečne starosti za leto 2007 kažejo, da se prebivalstvo v Sloveniji ne bo mnogo postaralo, saj bo povprečna starost narasla približno za leto dni.

Slika 28: Starostna piramida v Sloveniji za leto 1999 in leto 2007



Vir: Statistični letopis RS, 1997 in 1999

Konec osemdesetih in devetdeseta leta predstavljajo prelomnico tudi za blagovno znamko Sava. Odprtje ekonomije in rast kupne moči sta se odrazili v zmanjševanju njenega tržnega deleža. Odgovor na ta gibanja lahko poiščemo v segmentaciji potrošnikov (slika V, priloge, str. IV). Do konca osemdesetih let je bila segmentacija šibka, saj sta na trgu prevladovali znamki Sava in Semperit, ki so ju potrošniki praviloma enačili. Kot premium znamka se je tržil le Michelin (Pirelli se je pojavljal le v Slovenskem primorju zaradi bližine Italije). V najnižjem segmentu sta se prodajala Tigar in Trayal. Z odpiranjem trga se je pričel uvoz novih, konkurenčnih blagovnih znamk, kar postane ob rasti kupne moči osnova diferenciaciji in s tem segmentaciji trga. Trg je bil že dobro segmentiran v sredini devetdesetih let in njegove značilnosti so:

- segment kupcev znamke je bil še spodobno nad 60%,
- zanimanje kupcev in uvoznikov je bilo usmerjeno v boljše blagovne znamke (iz premium segmenta in segmenta vrednosti),
- majhen segment kupcev proizvoda: cenejše tuje blagovne znamke še niso zamenjale Tigra in Trayala, saj zaradi slabega slovesa omenjenih blagovnih znamk ne pridobijo zaupanja kupcev.

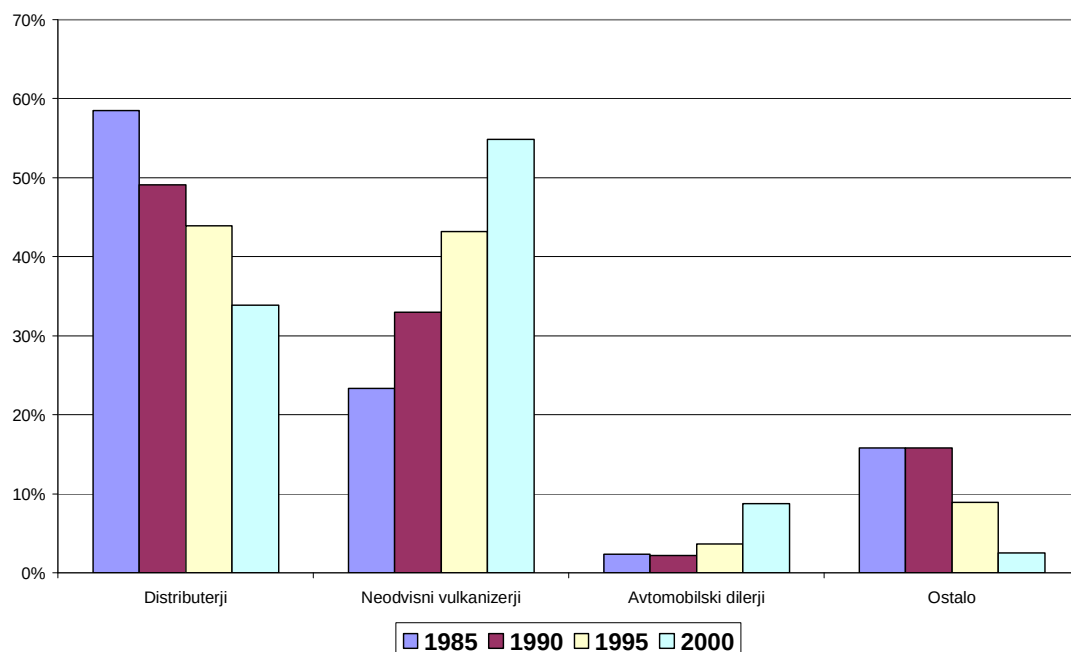
V zadnjih petih letih se proces segmentacije pospešeno nadaljuje. Premium segment se je dodatno okrepil. Segment kupcev vrednosti in segment racionalnih kupcev pa izgubljata zaradi odtoka kupcev v nižji segment. Vzrok najdemo v rasti ekonomskih razlik v prebivalstvu.

5.2. RAZVOJ DISTRIBUCIJSKIH KANALOV

Razvoj distribucijskih kanalov v Sloveniji kaže naslednjo sliko. Še v osemdesetih letih so v distribuciji prevladovali nacionalni distributerji (distribucijska raven 2), kot sta bila na primer prodaja preko Petrola in Astre. Število vulkanizerskih delavnic, kjer je bilo mogoče kupiti in

montirati avtoplašče, je bilo približno sto. Od teh je bila le slaba polovica finančno dovolj močnih, da je lahko vložila sredstva v vzdrževanje večje količine zalog. Ostali so se bolj ali manj sprosti oskrbovali pri distributerjih. Njihova naloga je bila predvsem opravljanje servisne storitve montaže avtoplaščev. Distributerji in neodvisni vulkanizerji so v tem obdobju predstavljali približno 80% prodaje proizvajalcev avtoplaščev (slika 29). Segment servisne mreže prodajalcev avtomobilov je bil še zelo nerazvit, tako glede organiziranosti mrež kot glede storitev izven čistega servisiranja avtomobilov.

Slika 29: Razvoj strukture prodaje z vidika proizvajalcev avtoplaščev v Sloveniji v letih 1985, 1990, 1995 in 2000



Vir: Sava Tires, Interni viri, 2001

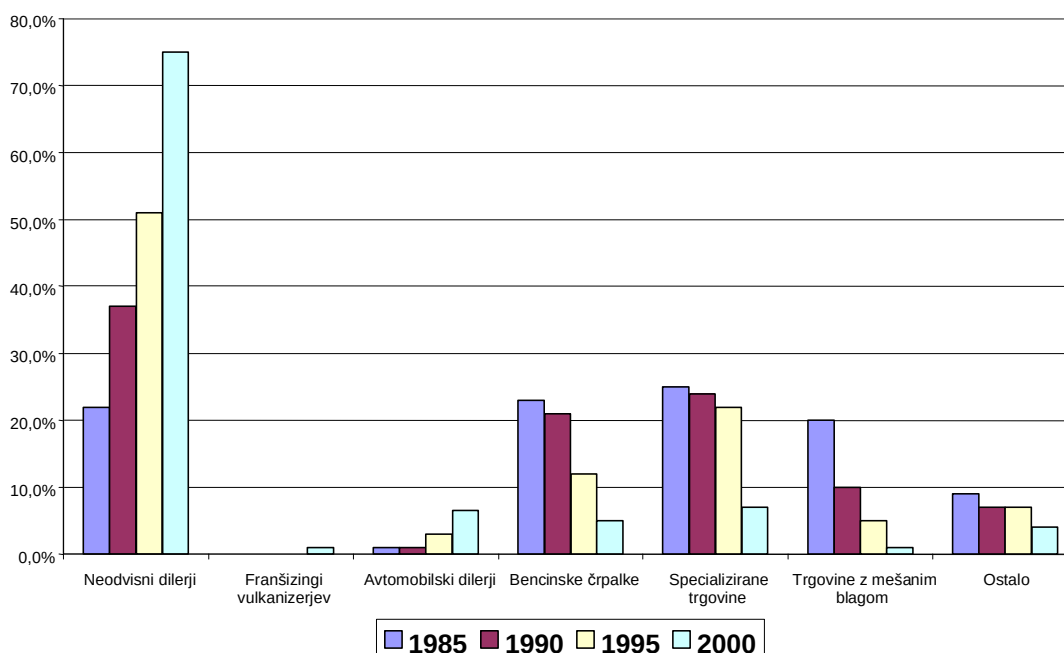
Prelomnico v razvoju distribucijskih kanalov pomenijo leta okoli leta 1990. To obdobje zaznamujeta postopna ekonomska in statusna deregulacija trga, kar pomeni začetek strukturnega preoblikovanja distribucijskih kanalov prodaje avtoplaščev. Sprostitev uvoza je omogočila svobodnejšo pridobitev zastopstva tujih blagovnih znamk. Tako so pričeli s trženjem novih blagovnih znamk predvsem nekateri distributerji, pa tudi večji vulkanizerji.

Uvozniki in pod njihovim pritiskom distributerji so v konkurenčni borbi odstopali maloprodaji vse večji del marže. Ob koncu osemdesetih let je bilo razmerje med maloprodajno in veleprodajno maržo približno ena proti tri do štiri. Danes veleprodajalci zadržijo od dve do pet odstotnih točk prejete bruto veleprodajne marže. Tako stanje (in že omenjena rast tržnega potenciala kot rezultat rasti voznega parka in povprečne ekonomske moči) je naredilo panogo vulkanizerskih storitev atraktivno. Pričela se je pospešena rast števila vulkanizerskih servisov, ki traja v drugo polovico devetdesetih let, ko se ustali okoli števila 400.

Distribucija postane manj zanimiva in donosna, kar kaže prenehanje distribucije avtoplaščev s strani nekaterih dolgoletnih veleprodajalcev, predvsem tistih, ki so se ukvarjali s prodajo mešanega tehničnega blaga (na primer Astra).

Rásti števila vulkanizerjev vse do sredine devetdesetih let ni sledila tudi tako hitra rast prodaje avtoplaščev preko te oblike maloprodaje (slika 30). Konkurala jim je prodaja na bencinskih črpalkah in v specializiranih trgovinah. Konkurenčne prednosti teh dveh nakupnih mest so bile zlasti v raznih možnostih kreditiranja nakupov avtoplaščev, kjer jim večinoma še razvijajoči se vulkanizerji niso bili zmožni konkurirati. Z rastjo finančne moči vulkanizerjev (ta pogoj velja do ukinitve čekov), predvsem pa z rastjo zahtev kupcev po bolj kompletnem servisu, ta prednost po letu 1995 usahne.

Slika 30: Razvoj strukture prodaje z vidika nakupnega mesta avtoplaščev v Sloveniji v letih 1985, 1990, 1995 in 2000



Vir: Sava Tires, Interni viri, 2001

Z vidika proizvajalcev⁵ avtoplaščev je rast moči neodvisnih vulkanizerjev spremenila strukturo distribucijskih kanalov. Delež distributerjev vztrajno pada v vsem obdobju in dosega le še dobro polovico tistega izpred petnajstih let. Obratno smer razvoja ima prodaja neposredno neodvisnim vulkanizerjem, saj se je delež distribucijskega kanala ravni 1 več kot podvojil. Rast pomena servisnih mrež prodajalcev avtomobilov je razumljiva, saj je vzpodbujena s strani proizvajalcev vozil. Pomen ostalih distribucijskih kanalov postaja obrobni.

5.3. ANALIZA SEKTORJA VULKANIZERSKIH STORITEV

Rezultat spremembe v strukturi distribucijskih kanalov kaže na pomembnost sektorja vulkanizerskih servisov. Visok tržni delež pa prikriva probleme, ki se že kažejo, še bolj pa bodo prišli do izraza v obdobju prihodnjih nekaj let.

⁵ Tako kot naša zakonodaja, med proizvajalce štejem tudi uvoznike.

Prvi problem je premajhna povprečna prodaja na vulkanizerski servis. Kot sem že omenil je število vulkanizerskih servisov v Sloveniji približno 400. Ob upoštevanju realnega obsega prodaje 860.000 kosov avtoplaščev letno in 75% tržnega deleža omenjenega sektorja, je povprečna letna prodaja na vulkanizerski servis približno 1.600 kosov. Če primerjamo to povprečje s povprečno letno prodajo 4.700 kosov v kontroliranih mrežah v Nemčiji (Goodyear Retail System, 1999), vidimo, da je njihovo število pri nas predimenzionirano in večini od njih ne zagotavlja dolgoročnega preživetja, kaj šele ustreznega razvoja. To potrjuje tudi struktura sektorja, ki ga prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Struktura prodaje sektorja vulkanizerskih servisov v letu 2000

LETNA PRODAJA V KOSIH	ŠTEVILO VULKANIZERSKIH SERVISOV
NAD 10.001	15
5.001 – 10.000	30
1.001 – 5.000	130
DO 1.000	225

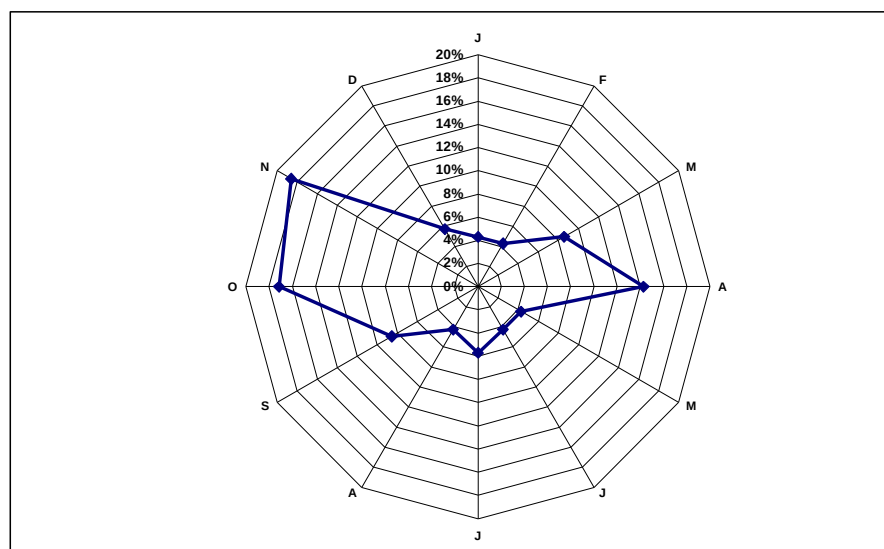
Vir: Sava Tires, Interni viri, 2001

Odpiranje trga v prvi polovici devetdesetih let je povzročilo rabatno borbo med uvozniki in tudi med distributerji, zaradi česar so se povečali rabati vulkanizerjem, s tem pa njihovi zaslužki. Predimenzioniranost števila vulkanizerjev pa ob koncu devetdesetih let sproži borbo med njimi, ki poteka:

- v odstopanju dela dobljenega rabata dalje končnim potrošnikom in
- v nezaračunavanju cele ali dela svoje storitve (montaže in/ali balansiranja avtoplašča) kupcem.

Drugi problem, s katerim se srečuje sektor, je sezonskost prodaje. Slika 31 kaže ocenjene mesečne deleže prodaje v letu v Sloveniji. Vidimo, da se avtoplašči praviloma kupujejo ob koncu koledarske zime oziroma ob pričetku pomladi in pred začetkom oziroma z začetkom zime. V štirih, petih mesecih na leto (marec, april, oktober, november in delno december) je skoncentrirano 70-75% letne prodaje.

Slika 31: Ocena deležev prodaje avtoplaščev v posameznem mesecu leta v Sloveniji



Vir: Sava Tires, Interni viri, 2001

Taka porazdelitev prodaje ima neposreden in posreden vpliv na višje stroške poslovanja vulkanizerskih servisov, in sicer:

- Neposredno vpliva na višje stroške dela (plač) in amortizacije. Stalnost obsega števila zaposlenih preko celega leta je garant kvalitetnih servisnih storitev. Količina opreme pa zagotavlja ustrezno količino prodaje in montaž v ključnih mesecih obeh sezon. Neenakomernost prodaje ne zagotavlja enakomernosti porazdelitve dela med delavce in montažno opremo. Večino leta je torej obseg dela manjši od potrebnih kapacitet, kar povečuje omenjene stroške.
- Ponudniki avtoplaščev so se prilagodili sezonskosti z metodami pospeševanja prodaje in si skušajo s predsezonskimi prodajnimi akcijami zagotoviti čim večji delež prodaje v predsezonah. S tem na eni strani prenašajo vzdrževanje zaloge po distribucijskem kanalu navzdol, po drugi strani pa prenašajo na vulkanizerske servise tudi tveganje prodaje. Na ta način posredno kar dvakrat vplivajo na porast stroškov poslovanja vulkanizerjev.

Zaslужki vulkanizerskih servisov so tako pod pritiski iz dveh smeri. Na eni strani si v konkurenčnem boju prodaje sami znižujejo marže, po drugi strani pa so pod pritiskom porasta stroškov. Tako zmanjševanje čistih zaslužkov vpliva na:

- Zaustavitev rasti števila vulkanizerskih servisov, ne pa še na njihovo zmanjševanje.
- Zmanjševanje zmožnosti akumuliranja dovolj velikega kapitala, potrebnega za prenovu in širitev. Povprečna starost obstoječih servisov je danes približno deset let. Praviloma so bili grajeni dolgoročno nenačrtno in nesistematično. Danes servisi, z nekaj izjemami, ne ustrezajo sodobni vulkanizerski dejavnosti, to je konceptu hitrih servisov. Koncept hitrega servisa je današnji odgovor tako na znižano donosnost čiste vulkanizerske dejavnosti kot tudi na pritiske, ki prihajajo s strani servisnih mrež prodajalcev avtomobilov. Zato je večina velikih in srednjih vulkanizerskih servisov pred prelomnim trenutkom prenove in preobrazbe, za katerega pa so potrebna precejšnja finančna sredstva, ki predstavljajo njihovo šibko stran.

Če povzamem ugotovitve analize v obliki elementov SWOT analize, bi moji zaključki bili naslednji:

PREDNOSTI:

- vulkanizerski servisi s 75% prodaje končnim potrošnikom predstavljajo pomemben distribucijski kanal ali člen distribucijskega kanala,
- ker se napake podvozja pojavijo kot napake na avtoplašču, imajo resni vulkanizerji konkurenčno prednost v znanju povezovanja napak.

SLABOSTI:

- predimenzioniranost števila vulkanizerskih servisov,
- s tem premajhen količinski obrat prodaje avtoplaščev,
- prevelika odvisnost od sezonskosti posla,
- čemur sledi neracionalno konkuriranje v zniževanju cen avtoplaščev in montaže,
- kar ob porasti stroškov poslovanja,
- vodi v finančno slabljenje praktično vseh enot vulkanizerskega sektorja.

PRILOŽNOSTI:

- preobrazba dejavnosti s širitvijo servisnih storitev v koncept hitrega servisa.

GROŽNJE:

- rast prodaje avtoplaščev preko distribucijskega kanala servisnih mrež prodajalcev avtomobilov,
- s priključitvijo Evropski uniji bodo padle zaščitne ovire (opomba 7, str. 48), kar bo omogočilo prihod močnih tujih mrež s področja iste servisne dejavnosti (prodaje in montaže avtoplaščev in hitrih servisov).

5.4. PRIMERJAVA SLOVENSKEGA TRGA POTNIŠKIH AVTOPLAŠČEV Z RAZVITIMI TRGI ZAHODNE EVROPE

- a. Največja in najpomembnejša razlika je razlika v absolutni velikosti med našim in nacionalnimi trgi razvitih evropskih držav.
- b. To razliko dodatno stopnjuje še obstoj proizvajalca avtoplaščev, ki s svojimi proizvodnimi kapacitetami skoraj za sedemkrat presega tržne potrebe.
- c. Današnja povprečna starost v Sloveniji je nekoliko višja od tiste v Evropi (38 let v primerjavi s 35 leti), vendar napovedi za naslednje 5- do 7-letno obdobje kažejo, da se bo prebivalstvo pri nas staralo počasneje, saj leta 2007 še ne bo doseglo povprečne starostne meje 40-ih let, medtem ko bo le-ta v Evropi dosežena že leta 2005.
- d. Kljub rasti ekonomskega razslojevanja v zadnjih desetih letih pa z nacionalnega vidika in v njegovih relativnih razmerjih to še ni tako močno, da bi se srednji sloj tako zmanjšal, kot se je razvitih evropskih državah.
- e. Obstoj še dovolj obsežnega srednjega sloja vzdržuje za proizvajalce avtoplaščev zanimivo segmentacijsko strukturo. Več kot polovica kupcev daje prednost znamki in kvaliteti pred ceno. Tako stanje je bilo na razvitih trgih Zahodne Evrope do sredine devetdesetih let prejšnjega stoletja. Tendencia upadanja nagnjenosti h kvaliteti je zaenkrat šibka, zato ocenjujem, da v naslednjih petih letih še ne bo prišlo do obrata k preferiranju cene kot odločujočega dejavnika pri nakupu avtoplašča.
- f. V preteklosti je avtomobilski park v Sloveniji imel nekajkrat višjo letno stopnjo rasti kot v Zahodni Evropi. Rast se pri nas umirja in v prihodnosti je moč pričakovati, da bo ta podobna tisti v razvitih trgih, to je 1-2% letno.
- g. Kot pri avtomobilskem parku se tudi za slovenski trg avtoplaščev pričakuje podobna rast tržnega potenciala kot v Zahodni Evropi.
- h. Da smo Slovenci racionalen narod, obrnjen k varnosti, kažejo oblikovane potrošniške navade. Če v Evropi segment letnih avtoplaščev stagnira in raste segment zimskih avtoplaščev zaradi spremenjenih potrošniških navad glede varnosti pozimi, je v Sloveniji ravno obratno. Slovenci smo v preteklosti zaradi varnosti v najtežjih pogojih vožnje kupovali več zimskih avtoplaščev (razmerje 60:40 odstotkov v prid zimskim avtoplaščem) in jih uporabljali kot celoletne avtoplašče. Danes pa spoznavamo, da za zagotavljanje varne vožnje preko celega leta ni dovolj en komplet avtoplaščev z enostranskimi lastnostmi. Zato pri nas stagnira obseg prodaje zimskih avtoplaščev (izvzemši učinka, ki ga je na prodajo imel že omenjeni Zakon o opremljenosti vozil v cestnem prometu) in raste prodaja letnih avtoplaščev.
- i. Podobno kot v Zahodni Evropi zaradi vpliva avtomobilske industrije raste tržni potencial visoko zmogljivih avtoplaščev (letnih in zimskih).
- j. Struktura distribucijskih kanalov se je v zadnjih desetih letih zelo spremenila in kaže podobo, ki jo lahko najdemo v razvitih državah Zahodne Evrope. Podobnosti in razlike so naslednje:

- V Sloveniji ni maloprodajnih enot v lasti proizvajalcev.⁶
 - Če izvzamemo franšizing mreže, ki so si nadele tako ime, v Sloveniji še ni pravih franšizing mrež. Razlog lahko najdemo v dejstvu, da pri nas zaenkrat še ni močnih pritiskov, ki bi silili neodvisne vulkanizerske servise k povezovanju, združevanju.
 - Z vidika proizvajalcev (in uvoznikov) imajo distributerji še vedno močno vlogo, ki pa slabi iz leta v leto. V tem je podobnost z italijanskim trgom, le odstotek je tam nižji. Podobnost s to državo je tudi v prodaji neodvisnim vulkanizerjem, vendar je odstotek direktne prodaje pri nas mnogo višji.
 - Prav tako kot v Italiji (zopet z našim višjim odstotkom), je z vidika nakupnega mesta najmočnejše zastopana prodaja preko neodvisnih vulkanizerskih servisov.
- k. Po deležu prodaje mrež servisov avtomobilskih prodajalcev je Slovenija podobna Veliki Britaniji. Ima pa ta prodaja, enako kot v Zahodni Evropi, močno tendenco naraščanja, zato se bo njen pomen v prihodnje še močno okrepil.

6. SWOT ANALIZA TRŽNE POZICIJE SAVE TIRES

Zahteva po analizi tržne pozicije podjetja izhaja iz potrebe po opredelitvi slabosti podjetja in groženj iz okolice. Te slabosti in grožnje bi lahko izkoristila konkurenca in s tem ogrozila obstoječe prednosti in s tem sedanjo tržno pozicijo Save Tires. Protiorožje Save Tires so prednosti, ki jih mora usmeriti v aktivno izkoriščanje tržnih priložnosti. Le tako lahko obrani trenutni položaj skozi daljše časovno obdobje.

V nadaljevanju na osnovi lastnega poznavanja in ocenjevanja razmer prikazujem SWOT analizo tržne pozicije Save Tires. Ta mi bo v pomoč pri iskanju rešitve glede izbora distribucijskega kanala za posamezno znamko avtoplaščev, kar je hkrati odločilno za način njihovega trženja.

PREDNOSTI

- Blagovna znamka Sava ima s skoraj 50% tržnim deležem še vedno tržno dominacijo.
- Skozi zgodovino ustvarjena močna in razvejana baza kupcev.
- Tržni delež prve premium znamke (Goodyear) raste.
- Raste predvsem delež neposredne prodaje blagovne znamke Goodyear vulkanizerjem.
- Dunlop kot druga premium znamka ima visok tržni delež.
- Moč blagovne znamke Dunlop je močna prisotnost v prvi opremi.
- Dobra prepoznavnost blagovne znamke Fulda.
- V zadnjih letih se je v nižjem segmentu predvsem z zimskimi avtoplašči uveljavila blagovna znamka Debica.
- Najmočnejša finančna pozicija med vsemi obstoječimi uvozniki in distributerji, kar omogoča vlaganje v razvoj distribucijskih kanalov.
- Znanje s področja avtoplaščev in preko lastnika neposreden dostop do znanj, potrebnih v sodobnih vulkanizerskih servisih.

⁶ V preteklosti je Sava imela trgovine v svoji lasti, kjer pa je šlo za prodajo preko pulta in ne za vulkanizersko dejavnost.

SLABOSTI

- Distribucija nekaterih družinskih znamk (Dunlop, Fulda in Debica) je razdrobljena in pri trženju preveč odvisna od distributerjev.
- Finančna šibkost posameznih distributerjev, ki tržijo nekatere od družinskih blagovnih znamk.
- Pomanjkanje definiranja celotne marketinške strategije in v okviru nje za posamezne blagovne znamke.

PRILOŽNOSTI

- Celoten segment vulkanizerjev je še vedno neodvisen.
- Na osnovi oblikovanja pravilne strategije distribucije čim bolj zapolniti najkvalitetnejše distribucijske kanale in tako pridobiti najpomembnejšo konkurenčno prednost, kar bi omogočilo ubraniti visok tržni delež blagovnih znamk, ki jih trži Sava Tires.

GROŽNJE

- Za evropske razmere edinstveno visok celotni tržni delež skupine Goodyear (okoli 70%). Skupni tržni delež bo najbolj pod udarom erozije visokega deleža blagovne znake Sava zaradi pritiskov blagovnih znamk, ki jih v podobnih segmentih trži konkurenca (Stomil, Kleber iz skupine Michelin, Barum, Semperit iz Continentalove skupine).
- Neodvisen in z vidika »hitrega servisa« v večini slabo opremljen vulkanizerski sektor odpira vrata vstopu (predvsem v obliki franšizinga) močnim tujim verigam s tega področja.
- Z vstopom v Evropsko unijo bodo ukinjeni obstoječi carinski postopki in ukinjena carinska zaščita, ki jo uživa domača blagovna znamka, kar bo omogočilo možnost preprostejšega in cenejšega kupovanja v državah Evropske unije tako vulkanizerjem kot končnim kupcem.

Največjo grožnjo Savi Tires predstavlja (kot večini drugim slovenskim proizvodnim podjetjem) pridružitve Evropski uniji, ki bo omogočila prost pretok blaga in kapitala. Učinki prostega pretoka se bodo odrazili na bistvenem znižanju cen domačih blagovnih znamk, ki jih slovenska podjetja tržijo tudi v tujini. Sprostitve uvoza blaga s poreklom iz držav EU, EFTA in CEFTA v devetdesetih letih ni imela večjega učinka na znižanje cen v Sloveniji. Slovenski proizvajalci so še vedno zadržali višje domače cene nasproti nižjim, tako imenovanim izvoznim cenam. To omogoča zakonodaja s področja porekla blaga, ki ščiti domače proizvajalce s polno uvozno carino⁷ pred ponovnim uvozom njihovega blaga.

Višji nivo cen avtoplaščev na slovenskem trgu izkoriščajo tudi tuji proizvajalci, predvsem pa uvozniki njihovih blagovnih znamk. Prodaja na takem trgu omogoča nadpovprečne (v primerjavi z zahodnoevropskim trgom) zaslužke tujim proizvajalcem, domačim uvoznikom pa možnost konkuriranja Savi Tires.

Učinek pridružitve Evropski uniji bo torej izravnavanje cen. Veliki neodvisni vulkanizerji bodo prvi pričeli iskati poti cenejših nakupov v tujini. Samo poslovanje pri teh nakupih bo zelo poenostavljeno, saj bodo odpravljene omenjene carinske ovire.

Najbolj bo izravnavanje cen na področju avtoplaščev občutila ravno blagovna znamka Sava in s tem Sava Tires, posledično pa vsi uvozniki konkurenčnih blagovnih znamk. Znižanje nivoja cen bo pomenilo nižje zaslužke, ki dolgoročno ne bodo zagotavljali kritja stroškov prodajnih pogojev, distribucije in promocije. Ocenjujem, da se bo število obstoječih uvoznikov

⁷ Izvoženo blago slovenskega porekla namreč izgubi poreklo in se zato ob ponovnem uvozu obremeni s polno carinsko stopnjo.

drastično zmanjšalo. Nadomestijo jih lahko tuji ponudniki, ki imajo možnost oskrbovanja maloprodajnih mest v Sloveniji iz tujine, predvsem iz Nemčije in Avstrije. Taki ponudniki so lahko velike mreže (franšizingi, nakupna združenja in drugi) v pravem pomenu besede, saj njihov letni promet obsega nekaj milijonov avtoplaščev. Kot taki so zanimivi za vsakega proizvajalca in imajo temu ustrezne nakupne pogoje, s katerimi lahko krijejo stroške distribucije in promocije tudi v tujih državah in tako vzdržujejo konkurenčnost svojih ponudb. S svojo močjo in izkušnjami so se zmožni hitro prilagoditi razmeram, ki bodo nastale v Sloveniji. Grožnji, ki v takem primeru nastajata, pa sta:

- da bi tržili znamke, ki so konkurenčne znamkam Sava Tires in bi jim tako zmanjševali tržne deleže in
- če bi že prodajali znamke Sava Tiresa, bi le-ta izgubila kontrolo nad njihovim trženjem.

Menim, da ima Sava Tires, če bo odpravila slabosti, ki dolgoročno slabijo obstoječe prednosti, velike možnosti v obrambi pred pričakovanimi tendencami. Osnovo za odpravo slabosti vidim v definiranju dolgoročne strategije, ki mora vključevati predvsem prepozicioniranje blagovnih znamk in temu primerni izbiri ustreznih distribucijskih kanalov. Sava Tires mora preveriti, ali so izbrani ciljni trgi dolgoročno resnično tisti, ki posamezni blagovni znamki pripadajo glede na bodoče nakupne preference. Le strategija pravilnega izbora ciljnega trga za posamezno družinsko blagovno znamko lahko pomaga pri zmanjševanju groženj, ki pretijo podjetju v prihodnje.

7. PARTNERSKE POVEZAVE

7.1. POTREBE PO POVEZOVANJU

Izhodišče za kakršno koli povezovanje so interesi različnih ekonomskih subjektov, ki lahko tvorijo povezavo. V primeru slovenskega trga avtoplaščev obstajajo interesi za povezovanje tako na strani neodvisnih vulkanizerjev kot na strani domačega proizvajalca. Potrebe izhajajo predvsem iz groženj, ki jima pretijo.

Neodvisnim vulkanizerjem pretita predvsem dve grožnji, in sicer:

- rast pomena servisnih mrež avtomobilskih prodajalcev in s tem rast pritiska na zmanjšanje njihove prodaje in
- možen prihod velikih in močnih tujih mrež s področja njihove servisne dejavnosti, s čimer bi bilo ogroženo njihovo preživetje oziroma njihova samostojnost.

Savi Tires pa glavne grožnje prihajajo s pridružitvijo evropskemu skupnemu trgu, ki bo odprla vrata novim ponudnikom, kar naj bi se odrazilo v:

- Znižanju povprečnih cen avtoplaščev na trgu, pri čemer naj bi največje znižanje utrpela ravno domača blagovna znamka, kar vodi z zniževanju donosnosti prodaje.
- Spremembi obstoječih distribucijskih kanalov, kar lahko vpliva na spremembe v tržnih deležih posameznih blagovnih znamk, ki se pojavljajo na našem trgu. Pri tem lahko največ zopet izgubi prav blagovna znamka Sava z najvišjim tržnim deležem. Padanje verjetno ne bo skokovito, ker je spreminjanje nakupnih preferenc, predvsem do domačih znamk na majhnem trgu, daljši proces. Sprememba v distribucijskih kanalih pa lahko pomembno vpliva na zmanjšanje kontrole nad trženjem znamk, ki so v njenem portfelju. Izguba

kakršnega koli dela kontrole nad trženjem pa ima dolgoročne posledice, saj podjetje ne more ustrezno reagirati na pritiske na zmanjšanje tržnega deleža.

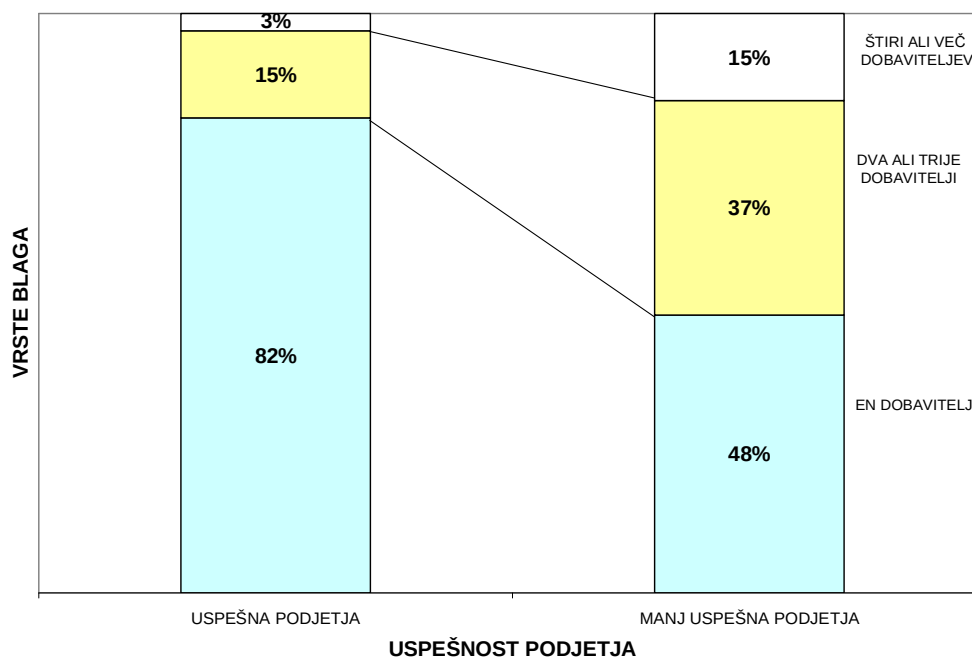
Dolgoročno rešitev vidim v oblikovanju ustreznih strategij tako na strani neodvisnih vulkanizerjev kot na strani Save Tiresa.

Če želijo neodvisni vulkanizerji ostati neodvisni tudi v bodoče, morajo oblikovati strategijo, ki bi to omogočala ob hkratni uspešnosti poslovanja. Elementi take strategije bi bili:

- preoblikovanje iz čiste ali večinske vulkanizerske dejavnosti v obliko "hitrega servisa",
- zmanjšati število dobaviteljev; praksa kaže, da so uspešnejša tista podjetja, ki imajo manjše število dobaviteljev (slika 32),
- to pa jih bo sililo k iskanju takega partnerja na nakupni strani, ki bi jim omogočal transformacijo in nadaljnji razvoj preoblikovane dejavnosti in neodvisnost.

Strategija Save Tires mora biti na eni strani oblikovana tako, da služi osnovnemu cilju, to je ohranitvi skupnega tržnega deleža in zaščiti donosnosti v obdobju pritiskov na znižanje cen, na drugi strani pa tako, da ohrani čim večjo kontrolo nad trženjem lastnih blagovnih znamk, to pa je predvsem nad dogajanjem v distribucijskih kanalih po katerih se le-te tržijo.

Slika 32: Struktura dobaviteljev in uspešnost podjetja



Vir: Možina, 1994, str. 859

7.2. POIZKUS OBLIKOVANJA NOVE STRATEGIJE TRŽENJA SAVE TIRES NA SLOVENSKEM TRGU

Osrednji del poizkusa oblikovanja nove strategije trženja avtopaščev blagovnih znamk, ki jih trži Sava Tires, predstavljata:

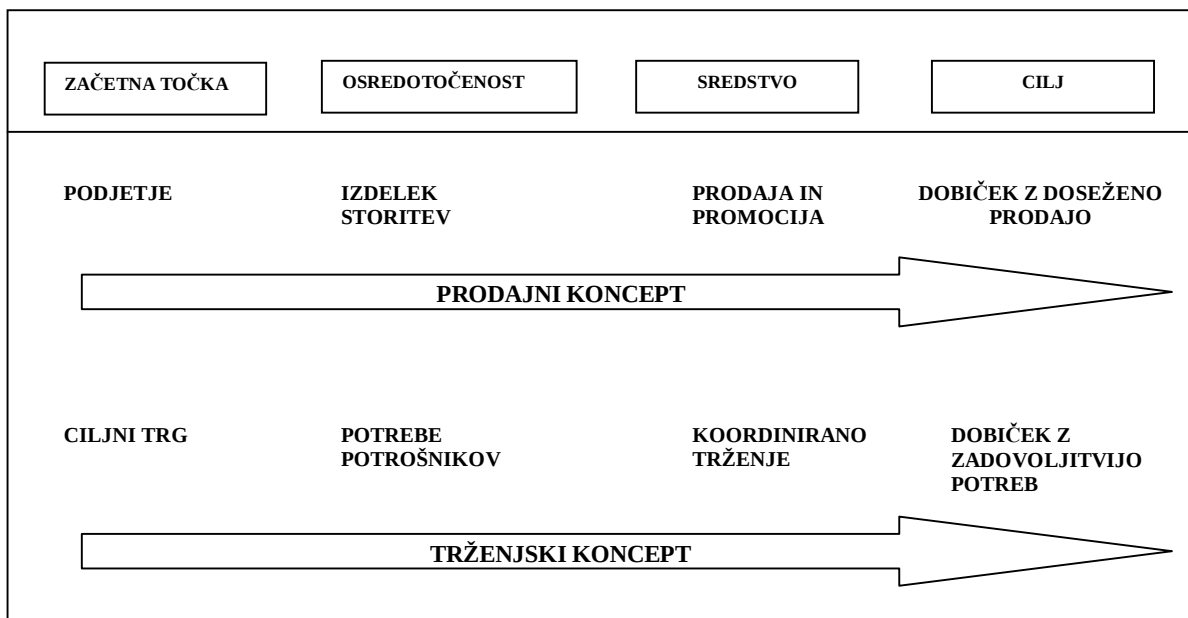
- **IZBOR CILJNIH TRGOV IN POZICIONIRANJE in**
- **PREOBLIKOVANJE DISTRIBUCIJSKIH KANALOV.**

Nova strategija naj bi vnesla dve spremembi. Prva se nanaša na nov izbor ciljnih trgov za posamezne blagovne znamke, s čimer bi se bolj učinkovito pokrili posamezni segmenti kupcev. Druga sprememba pa se nanaša na preoblikovanje distribucijskih kanalov trženja blagovnih znamk Save Tires. Cilj te spremembe pa je oblikovanje dolgoročno trdnjših povezav članov, s čimer bi bil predvsem glavni izbrani distribucijski kanal bolj elastičen glede na bodoče izzive okolja, po drugi strani pa manj pod pritiskom prevzemanja s strani konkurence. Obe spremembi skupaj bi služili Savi Tires pri dolgoročni ohranitvi skupnega tržnega deleža ob ohranitvi čim večjega deleža dobička ob možnem bodočem padcu nivoja cen. Podpora glavnemu delu strategije pa je oblikovanje ustreznega paketa komunikacijskega spleta in ustrezne organiziranosti prodaje, kar naj bi podprlo glavni spremembi.

7.2.1. IZBOR CILJNIH TRGOV IN POZICIONIRANJE

Izhodišče prve spremembe izhaja iz razlike med prodajnim in trženjskim konceptom (slika 33). Sedanji prodajno usmerjen koncept Save Tires je zelo pod vplivom sedanje segmentacije slovenskega trga avtoplaščev (predstavljene v poglavju 5.1. in na sliki V, priloge, str. IV). Temu so podrejeni obstoječi ciljni trgi ter s tem pozicioniranje posameznih blagovnih znamk Save Tires. Zato bom v drugem delu poglavja 7 predstavil svoj predlog izbora ciljnih trgov in pozicioniranja, temelječega na bodoči segmentaciji. S tem usmerjam bistvo strategije v trženjski koncept.

Slika 33: Razlika med prodajnim in trženjskim konceptom



Vir: Potočnik, 2000, str. 49

Osnova sedanjega pozicioniranja posameznih blagovnih znamk je predvsem zgodovinsko pogojena z izborom ciljnih trgov blagovne znamke Sava. Zgodovinsko dosežena in s trženjskim spletom podprta pozicija te blagovne znamke je nekako spodnja četrtina segmenta kupcev vrednosti. Če za prikaz s strategijo določene ciljne trge blagovne znamke Sava uporabimo piramido uporabnikov glede na stopnjo lojalnosti, lahko vidimo (slika VII, priloge, str. VI):

- Da je področje ciljnih trgov zelo raztegnjeno in je za prikaz potrebno uporabiti dve taki piramidi, pri čemer je ena obrnjena navzdol.
- Zaradi take oblike pride tudi do obratnega vrstnega reda porabnikov glede stopnje lojalnosti.
- Najpomembnejši segmenti porabnikov glede na stopnjo lojalnosti (zagovorniki, pripadniki in večina večkratnih uporabnikov) se sedaj nahajajo v sredini romba. Ta obsega veliko populacijo, hkrati pa taka oblika omogoča tudi veliko populacijo porabnikov, ki so pripravljeni menjati blagovno znamko ob novem nakupu.
- Trikotnika, ki tvorita romb, sta zelo raztegnjena in pomembno segata v segmente, ki naravno ne bi bili ciljne skupine blagovne znamke Sava v pravilnem multibrand pristopu trženja.

V tako zasnovani strategiji je manevrski prostor za oblikovanje podstrategij trženja drugih družinskih blagovnih znamk zelo omejen in podrejen osnovi strategije. Omejeni prostor jim ne daje ustreznih rešitev za borbo s konkurenčnimi znamkami, saj bi pri bolj aktivni uporabi elementov trženjskega spleta nenehno prihajalo do križanja interesov z blagovno znamko Sava. Na ta način se pušča veliko več manevrskega prostora konkurentom, ki tako ogrožajo in jemljejo tržne deleže vsem znamkam Save Tires.

Podobno težavo povzroča prenizko pozicioniranje blagovne znamke Dunlop, ki ovira tako razvoj podstrategije blagovni znamk Goodyear kot tudi blagovni znamki Fulda.

Nemalo problemov nastopi, če skušamo opisati strategijo izbora ciljnih trgov znamk Save Tires. Moj opis bi bil naslednji:

Gre za nekoncipirano strategijo multibrand pozicioniranja blagovnih znamk, pri čemer sta uporabljeni predvsem dve podstrategiji, in sicer:

- podstrategija delne izdelčne specializacije (več segmentov – ena blagovna znamka), kar je značilno za blagovni znamki Sava in Dunlop, in
- podstrategija koncentracije na en segment (en segment – ena blagovna znamka), ki je oblikovana za blagovne znamke Goodyear, Fulda in Debica.

Pri pravilni uporabi multibrand strategije bi morala posamezna blagovna znamka biti usmerjena k njej določenemu segmentu. Nepravilnosti v obstoječi strategiji imajo lahko posledice v prihodnosti. Že večkrat omenjeni pričakovani relativni padec cen zaradi popolnega odprtja slovenskega trga bo vplival na nadaljnje spremembe v obsegu posameznih segmentov. Največji padec cen se pričakuje ravno pri blagovni znamki Sava. Ocenjujem, da bo ta vsaj v višini trenutno zaščitne carine, to je 15%. Predvidena prilagoditev cen pri ostalih blagovnih znamkah bo nekaj odstotnih točk nižja.

Pričakovati je naslednji rezultat cenovne prilagoditve nivoja cen avtoplaščev v Sloveniji (slika VI, priloge, str. V):

- Premium segment se bo dodatno okrepil, predvsem s prestopom kupcev iz dosedanje gornje polovice segmenta kupcev vrednosti.
- Segment kupcev vrednosti bo po eni strani izgubil zaradi prej omenjenega prehoda navzgor, delno pa tudi zaradi prehoda kupcev v nižji segment. Navzdol se bodo selili predvsem tisti kupci, ki visoko pozicionirajo vrednost blagovne znamke Sava in so za to pripravljeni odšteti več denarja. Odtok navzdol naj bi se skoraj v celoti kompenziral s pritokom kupcev iz sedanjega gornjega dela segmenta racionalnih kupcev.
- Del segmenta racionalnih kupcev naj bi se selil navzgor, saj jim bodo za relativno enak znesek denarja dostopnejše bolj zveneče in kvalitetnejše znamke. To pa je že razlog za

spremembo nakupnih preferenc. Velikost segmenta racionalnih kupcev zaradi selitve v obe smeri ostane nespremenjena.

- Praktično enak ostane tudi segment kupcev proizvoda.

Predlagana ustrežnejša strategija izbora ciljnih trgov in pozicioniranja temelji na izboru čiste multibrand strategije, kjer je vsaki blagovni znamki dodeljen svoj segment kupcev (prikaz na desni strani slike VI, priloge, str. V). Blagovna znamka Sava izgubi osrednje mesto in ga prepusti popolnejšemu in ustrežnejšemu pokrivanju tržnih segmentov. Strategija temelji na prirejeni ideji piramide porabnikov glede na lojalnost. Prirejeni zato, ker menim, da je smiselno za blagovni znamki Fulda in Sava uporabiti shemo romba (torej dveh piramid) in obrnjen vrstni red porabnikov.

PODSTRATEGIJE IZBORA CILJNIH TRGOV IN POZICIONIRANJA BLAGOVNIH ZNAMK SAVE TIRES:

A. GOODYEAR in DUNLOP:

Posebnost korporacije Goodyear je, da ima v svojem portfelju blagovnih znamk, ki jih trži v Evropi, dve liniji in, sicer družino Goodyear in družino Dunlop blagovnih znamk. V Sloveniji se od linije Dunlop trži le glavna blagovna znamka. Ciljni trg obeh znamk so premium kupci. K tem je že usmerjena blagovna znamka Goodyear, medtem ko je potrebno nekoliko navzgor popraviti pozicijo blagovne znamke Dunlop. Znotraj premium segmenta je potrebno poiskati ustrezne podsegmente in jih opredeliti kot ciljne trge za posamezno od omenjenih blagovnih znamk. Nekoliko prednosti v strategiji mora biti dano blagovni znamki Goodyear, saj se trži preko distribucijskega kanala ravni 1, ki nudi višje donose.

B. FULDA:

Blagovni znamki Fulda sta namenjena srednji in gornji razred segmenta kupcev vrednosti, ki ju pokriva v obliki romba. Torej je z elementi trženjskega spleta potrebno zagotoviti, da se zgradi obsežna baza močnih večkratnih porabnikov, pripadnih porabnikov in zagovornikov te blagovne znamke. Namen strategije je, da blagovna znamka Fulda s prevzemom dela kupcev blagovni znamki Sava pridobi ustrezen manevrski prostor za borbo s konkurenti in tako okrepi skupni tržni delež Save Tires v tem segmentu.

C. SAVA:

Njeno pozicijo vidim v zgornjem segmentu racionalnih kupcev in mejnem področju kupcev vrednosti. Pri njej se ohrani oblika romba z obsežno bazo kupcev iz omenjenih segmentov, vendar pa se zmanjša njegova višina. Uporaba trženjskega spleta je usmerjena k agresivnemu pokrivanju ciljnega trga, tako da ga kot domača blagovna znamka praktično v celoti pokriva.

D. DEBICA:

Tej blagovni znamki je namenjen trg kupcev proizvoda. Potrebe cenovno najbolj občutljivega segmenta se zadovoljijo z agresivno cenovno politiko.

Tak koncept multibrand strategije mora biti nadgrajen z medsebojno povezanostjo blagovnih znamk. Povezanost znamk se na sliki VII (priloge, str. VI) vidi kot povezanost likov. Prikazana nadgradnja je potrebna, da se zagotovi čim manjši odliv nakupov potencialnih porabnikov, porabnikov in večkratnih porabnikov h konkurenčnim blagovnim znamkam. Če

do odliva nakupov od posamezne blagovne znamke Save Tires že pride, naj bo to kot preliv k eni od njenih blagovnih znamk. Pravilna uporaba multibrand strategije ne omogoča le ohranitve skupnega tržnega deleža, temveč celo nekoliko rasti (od približno 70% na skoraj 80%).

7.2.2. PREOBLIKOVANJE DISTRIBUCIJSKIH KANALOV

Drugi del strategije trženja blagovnih znamk Save Tires temelji na spremenjenih distribucijskih kanalih. Če želi Sava Tires na dolgi rok kontrolirati trženje svojih blagovnih znamk, ne sme prepustiti njihove usode udeležencem različnih distribucijskih kanalov in trgu. Nov koncept distribucijskih kanalov mora temeljiti na kontroli dogajanja v posameznem distribucijskem kanalu in usklajenosti delovanja različno izbranih distribucijskih kanalov. Kontrola in usklajevanje sta tem lažji, čim manj je distribucijskih kanalov in čim bolj direktni so le-ti. Pri avtoplaščih je najboljša izbira uporaba distribucijskih kanalov ravni 1, in sicer:

- mreže kontroliranih maloprodajnih mest,
- mreže servisov avtomobilskih prodajalcev.

Obstoječe stanje (tabela 2) kaže tak izbor distribucijskih kanalov, ki ne dopušča veliko kontrole nad dogajanjem pri trženju posameznih blagovnih znamk. Tri blagovne znamke (Dunlop, Fulda in Debica) se tržijo preko distributerjev. Če je odsotnost kontrole še razumljiva pri Debici, se postavlja vprašanje, ali je to sprejemljivo za drugi znamki in če je sprejemljivo, zakaj je.

Tabela 2: Obstoječi in željeni deleži prodaje blagovnih znamk Save Tires po distribucijskih kanalih

DISTRIBUCIJSKI KANAL	OBSTOJEČE STANJE						ŽELJENO BODOČE STANJE					
	Goodyear	Dunlop	Fulda	Sava	Debica	Skupaj	Goodyear	Dunlop	Fulda	Sava	Debica	Skupaj
Kontrolirana maloprodajna mesta	0%	0%	0%	0%	0%	0%	70%	0%	75%	69%	50%	60%
Neodvisni vulkanizerji	68%	0%	0%	69%	0%	52%	8%	0%	0%	10%	0%	6%
Mreže avtomobilskih servisov	5%	0%	0%	5%	0%	4%	22%	0%	5%	13%	0%	10%
Distributerji	27%	100%	100%	22%	100%	42%	0%	100%	20%	8%	50%	24%
Ostalo	0%	0%	0%	4%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SKUPAJ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vir: Sava Tires, Interni viri, 2001

Najmočnejša distribucijska kanala pri blagovnih znamkah Goodyear in Sava sta kanal neodvisnih vulkanizerjev in distributerjev. Politika cen in prodajnih pogojev sta prešibko orodje za kontrolo. Problemi se pojavijo na primer že pri tržnem komuniciranju. Sava Tires s svojo strategijo tržnega komuniciranja gradi sporočilno vsebino za posamezno blagovno znamko, ki pa jo vulkanizer (v skladu s svojim poslovnim interesom) lahko v neposredni komunikaciji s končnim kupcem izkrivi. Podobno je z distributerji. Sava Tires z množico neposrednih poslovnih vezi z neodvisnimi vulkanizerji ustrezno (geografsko) pokriva slovenski trg. Siva področja brez njenega direktnega pokritja pa pokrivajo distributerji. Ker gre pri tem za skrajna področja, ta niso dovolj velika, da bi zadostila interesom distributerjev, ki si zato skušajo poslovne priložnosti iskati tudi na že pokritih področjih. Praviloma ne gre za neposredno konkurenco za posamezno maloprodajno mesto, temveč distributerji skušajo prodajati njim konkurenčnim maloprodajnim mestom, pri katerih Sava Tires nima poslovnega interesa. Ustvarja se torej posredna konkurenca in s tem vzdrževanje, v prejšnjih poglavjih že omenjenega, prevelikega števila vulkanizerskih servisov.

Rešitev vidim v spremembi politike distribucijskih kanalov (tabela 2). Najpomembnejši element te spremembe je oblikovanje novega bolj kontroliranega distribucijskega kanala, preko katerega bi se tržil večinski del obsega prodanih avtoplaščev. Večji pomen bi dobile tudi mreže avtomobilskih servisov. Vloga distributerjev bi se pomembno skrčila. Največji obseg prodaje preko distributerjev bi pripadel blagovni znamki Dunlop. To je sicer nasprotno principu pomena kontrole nad blagovno znamko, vendar pa je ta odstop v funkciji trženja druge premuim znamke (prva je Goodyear) preko različnega distribucijskega kanala. Pri omejenem številu distribucijskih kanalov v Sloveniji je distributerstvo edina realna možnost. Trženje blagovne znamke Debica izven prodaje kontrolirani mreži lahko ostane preko distributerskega kanala. Trženje blagovne znamke v najnižjem, cenovno najobčutljivejšem segmentu ne potrebuje pomembne stopnje kontrole nad blagovno znamko. Z blagovno znamko Fulda naj se tudi v prihodnje ne dosega neposredno neodvisnih vulkanizerjev, zato naj se njihove potrebe po tej blagovni znamki prav tako zadostijo preko distributerskega kanala.

7.2.3. MOŽNE OBLIKE KONTROLIRANE MREŽE, PREDNOSTI IN SLABOSTI Z VIDIKA SAVE TIRES

V praksi sektorja avtoplaščev Zahodne Evrope so se razvile predvsem tri oblike kontroliranih mrež, in sicer:

- vulkanizerski servisi v lasti proizvajalcev,
- vulkanizerski servisi, kjer imajo proizvajalci avtoplaščev manjšinski lastniški delež,
- franšizingi maloprodajno-montažnih mest (proizvajalcev avtoplaščev, močnih servisov in podobno).

V zadnjem času proizvajalci avtoplaščev vse bolj gradijo strategije distribucijskih kanalov na tako imenovanih mehkih franšizah, kjer gre za dolgoročne partnerske odnose strateško povezanih partnerjev.

Sava Tires lahko torej izbira med:

- A. izgradnjo mreže lastnih servisov,
- B. osnovanjem franšizinga vulkanizerjev,
- C. dolgoročnimi partnerskimi povezavami.

Prednosti in slabosti posamezne izbire so:

A. VULKANIZERSKI SERVISI V LASTI SAVE TIRES

a. Prednosti obstoja mreže takih vulkanizerskih servisov so:

- bolj agresivno trženje lastnih blagovnih znamk, ki so cenovno višje pozicionirane,
- otežitev vstopa v servisno-prodajno dejavnost avtoplaščev novim igralcem na slovenskem trgu,
- z nudenjem servisnih storitev nacionalnim avtoparkom bi neposredno pokrivali pomemben, praviloma cenovno manj občutljiv segment potrošnikov,
- zmanjševanje tveganj, ki jih prinaša obdobje recesije.

b. Slabosti izbire strategije izgradnje mreže lastnih servisov so:

- Velik finančni vložek v razvoj take mreže. Ker trenutno taka mreža še ne obstaja, bi bilo za ustrezno tržno in geografsko pokritost potrebno izgraditi najmanj trideset enot.
- Zahodnoevropske izkušnje kažejo na nizko ali celo negativno donosnost te oblike, kar postavlja visoko rizičnost roku povračila investicije.
- Pomanjkanje lastnega znanja za kvalitetno opravljanje sodobnih servisnih storitev (tistih, ki niso vezane izključno na montažo avtoplaščev). Za razliko od vodilnih svetovnih proizvajalcev avtoplaščev Sava Tires v preteklosti ni razvijala lastnih vulkanizerskih servisov.
- Dodatni stroški in časovna zamuda ustreznega izobraževanja osebja v tujini.
- Praviloma so servisi pod okriljem velikih sistemov nefleksibilni. Nefleksibilnost izhaja iz dveh virov, in sicer:
 - vodja servisa je uslužbenec podjetja in nima podjetniških interesov in
 - tudi v primeru, da bi osebje želelo delovati tržno fleksibilno oziroma podjetno, tako iniciativo praviloma duši okorela, birokratska struktura krovnega podjetja.
- Podjetja praviloma težko obvladujejo situacije, v katerih se pojavljajo istočasno kot veleprodajalci in maloprodajalci. V primeru proizvajalca avtoplaščev v takih okoliščinah praviloma trpi konkurenčnost lastne maloprodaje. Konkurenčnost se zmanjšuje zaradi previsokih cen, ki se zaračunavajo lastnim enotam, po drugi strani pa se maloprodajne enote v relativnem obsegu obremenijo s stroški poslovanja osnovnega podjetja (ti niso konkurenčni s stroški družinskih vulkanizerskih servisov).

B. FRANŠIZING VULKANIZERJEV

a. Prednosti organiziranja franšizing mreže vulkanizerjev so (Hall, 1989, str. 38-43):

- mnogo nižji stroški in manjše tveganje glede vloženih sredstev v razvoj mreže,
- najprimernejša oblika za mala podjetja,
- praviloma se izberejo lokacijsko najustreznejša mesta,
- možnost vključitve večjega števila lokacij v mrežo, kot je to v primeru lastnih servisov, s čimer se doseže še boljša geografska pokritost,
- enoten izgled in poenotenost storitev v celi mreži,
- partnerjem, ki vstopajo v franšizinski odnos naj bi bila zagotovljena lokalna ekskluziva,
- usmerjenost delovanja k izpolnjevanju potreb strank in ne k izpolnjevanju zahtev notranje strukture podjetja.

b. Slabosti izbire izgradnje franšizing mreže:

- Franšizodajalci imajo znanja s področja, na katerem organizirajo franšizing. V primeru Sava Tires se pojavljajo podobne težave kot pri ustanavljanju mreže servisov v njeni lasti. To je predvsem pomanjkanje lastnih znanj in s tem uporaba dražjega šolanja v tujini.
- Za učinkovito in hitro organiziranje, vodenje in kontrolo franšizing mreže so potrebni ustrezno izšolani kadri. Slabost Sava Tires je, da s temi viri še ne razpolaga. Tudi za to šolanje bi bilo potrebno koriščenje razpoložljivih tujih znanj in izkušenj, kar zopet pomeni trošenje finančnih virov in časa.
- Vključitev v franšizing pomeni za neodvisne vulkanizerje izgubo samostojnosti pri odločanju in izgubo identitete preko poenotenega izgleda servisov.
- Dinamika razvoja mreže je praviloma počasna. Razvoj učinkovite in kvalitetne franšizinske mreže je dolgotrajnejši proces tako z vidika števila kot zagotavljanja ustreznega nivoja storitev.

- Franšizing organizacije dajejo v svojem poslovanju prednost količini pred kvaliteto. To pomeni, da se pri tej obliki največ prodajajo blagovne znamke, ki preko konkuriranja s ceno dosegajo obseg prodaje. To pa ni v skladu z željeno strategijo izbire ciljnih trgov za posamezno blagovno znamko Save Tires.
- Franšizing mreža, organizirana s strani Save Tires, bi za morebitne interesente pomenila nesigurnost, saj zaenkrat še ni praktičnih izkušenj, na katere bi se le-ti lahko zanesli pri odločanju za vstop. Zato bi možni tuji ponudniki s tradicijo imeli pri tem prednost.
- Nekateri neuspeli poizkusi organiziranja franšizing mrež v Sloveniji (na primer poizkus Panadrije) dajejo negativen prizvok taki obliki povezovanja.

C. PARTNERSKE POVEZAVE Z IZBRANIMI VULKANIZERJI

a. Prednosti take povezave so naslednje:

- vulkanizer ostane neodvisen, kar predstavlja pomemben dejavnik samospoštovanja in uravnoteženosti partnerjev v pogajanjih,
- odločitev za sodelovanje temelji na racionalni osnovi,
- zavedanje o prednostih vključenosti v tak dogovor (povezanost s poslovnim sistemom, kot je Sava Tires) prinaša prednosti na raznih področjih, kot na logističnem, finančnem in podobno,
- ker ne gre za toge vezi med partnerji, je odziv na nove tržne priložnosti hiter,
- dostop do velikih nacionalnih in panevropskih potrošnikov (rent-a-car, servisi hitre pošte, kot na primer DHL) predstavlja veliko, dodatno prednost za partnerje,
- članom omogoča dostop do novih, prihajajočih tehnologij, ki bodo zahtevale tehnične povezave in sodelovanje med proizvajalci in maloprodajo,
- v primerjavi s franšizingom še nižji obseg investiranih sredstev v razvoj mreže,
- Savi Tires omogoča še vedno visok nivo kontrole distribucijskega kanala.

b. Slabosti izbire strategije partnerskih povezav:

- manj trdna oblika kot franšizing,
- zaradi česar bi bilo potrebno vložiti več napora v vodenje in ohranjanje povezav.

Če upoštevamo prednosti in slabosti posamezne oblike kontrolirane mreže, menim, da je za Sava Tires najprimernejša zadnja oblika, to je mreža partnerskih povezav z vulkanizerji. Prednost odločitve bi bila v možnosti relativno hitre izvedbe celotnega projekta. Za izvedbo strategije ima Sava Tires z minimalnim dodatnim izobraževanjem dovolj ustreznega kadra. S strategijo partnerskih povezav bi Sava Tires sledila najnovejšim trendom v Zahodni Evropi.

7.3. PARTNERSKE POVEZAVE

7.3.1. SPLOŠNO O PARTNERSKIH POVEZAVAH

V teoriji sem najbližje partnerskim povezavam našel koncept strateških povezav. Teorija ločuje strateške povezave od dogovorov o poslovnem sodelovanju zaradi dolgoročnosti povezave, zaradi naporov partnerjev za oblikovanje skupnih konkurenčnih prednosti in zaradi

ugodnosti, ki jih prinaša vsem partnerjem. Da neko povezavo opredelimo kot strateško zavezništvo, morajo biti izpolnjeni naslednji kriteriji (Murray, 1993, str. 103):

- obstoj pomembnih strateških ciljev,
- skupne (kar ne pomeni enakih) ugodnosti,
- dosežene ugodnosti morajo odtehtati tiste, ki bi jih sodelujoči dosegli na drugačen način.

Tako zavezništvo ne temelji na lastninskih oblikah in partnerja lahko kadarkoli svobodno zapustita zavezništvo. Oblika strateškega zavezništva se je najprej pojavila med velikimi podjetji. Vse bolj pa postaja zaželjena oblika povezovanja med velikimi in majhnimi podjetji. Majhnim podjetjem omogoča dostop do novih, visokih in dragih tehnologij, pa tudi do drugih poslovnih virov, s čimer si pomagajo ohraniti obstoječe konkurenčne prednosti. Velika podjetja pa preko povezave z majhnimi podjetji izboljšajo tržno fleksibilnost, ki jo same praviloma niso sposobne dosežati.

K oblikovanju strateške povezave ponavadi vodita dva vzroka (Rojšek, 1994, str. 728):

- preživetje ali
- pridobitev konkurenčne prednosti.

Motivatorji, ki vzpodbujajo nastanek strateškega zavezništva (Rojšek, 1994, str. 728-730):

- dostop do tehnologije in/ali proizvodnih kapacitet,
- dostop do trgov,
- finančna krepitev in zmanjševanje finančnih tveganj,
- zmanjševanje političnih tveganj,
- konkurenčne prednosti,
- ojačanje organizacijskih sposobnosti.

Pojavljajo se naslednje oblike tržnih zavezništev:

- produktno in/ali servisno zavezništvo (npr. zavezništvo med proizvodnim in servisnim podjetjem),
- zavezništvo na področju promocije (eno podjetje se zaveže skrbeti za promocijske dejavnosti drugega podjetja),
- zavezništvo na področju logistike (eno podjetje nudi celotno logistično podporo drugemu podjetju).

Osnovni motivi za sklenitev strateškega zavezništva izhajajo iz odnosa med strateško pomembnostjo poslovnega segmenta in tržno pozicijo poslovnega segmenta. Kot kaže slika 34, lahko opišemo štiri osnovne motive, in sicer: obrambo, dohitevanje, obstanek in obnovo.

Slika 34: Osnovni motivatorji za sklenitev strateškega zavezništva

STRATEŠKA POMEMBNOST POSLOVNEGA SEGMENTA	TRŽNA POZICIJA POSLOVNEGA SEGMENTA		
	VODJA		SLEDNIK
	OSNOVNA	OBRAMBA	DOHITETI
	STRANSKA	OBSTANEK	OBNOVA

Vir: Lorange, 1992, str. 10

Z vidika naloge je zanimiv predvsem motiv obrambe tržne pozicije. Mogoče se zdi, da podjetju ni potrebno graditi zavezništva, ko je v poziciji tržnega vodje v svoji osnovni dejavnosti. Toda to ni res, saj lahko identificiramo vrsto vzrokov za tako dejanje. To so lahko

dodatna znanja in spretnosti, trgi, tehnologije in drugi viri. Skratka, obstaja vrsta razlogov, ki podjetju omogoča ohraniti njegovo konkurenčno prednost.

A. DEJAVNIKI USPEHA ZAVEZNIŠTVA

Ključni dejavnik uspeha je zmagovalna situacija, v kateri partnerja dosežeta strateško pomembne cilje. Zmagovalna situacija ne pomeni enakih koristi. Pomembno je, da se zavezništvo ne zaključi s podpisom legalnih dokumentov. Zaveznika morata biti stalno fleksibilna v svojih odnosih in dopolnjevati dogovor glede na spremembe v okolju. Prav tako morata biti sposobna obvladovati nove rizike in spreminjati strukturo zavezništva. Zavezništvo mora stalno dopuščati samostojnost partnerjev in njihov osebni značaj. Velik problem se lahko pojavi, ko ima en partner različne (relativne) prednosti v odnosu do drugega partnerja. Če šibkejši partner ni enakovredno obravnavan, postane njegova neodvisnost kritično vprašanje.

Uspeh zavezništva je odvisen tudi od ujemanja partnerjev glede strateške usmerjenosti delovanja na operativnem nivoju, kot tudi od samih odnosov. Sinergija je pomembna predvsem glede strateške usmerjenosti, saj zagotavlja partnerjem večjo moč, kot bi jo uživala individualno. Z zavezništvom pridobi več moči predvsem šibkejša stran. Če velja, da mora biti strateška usmerjenost istosmerna, pa morajo biti prednosti in slabosti na operativnem nivoju različne. Partnerja s podobnimi prednostmi bosta težko našla soglasje o vrednosti njenega prispevka, tako kot bosta partnerja s podobnimi slabostmi težko našla dovolj potrebnih virov.

Tretji dejavnik uspeha zavezništva predstavljajo odnosi ljudi, ki so s posamezne strani zavezništva vključeni na operativnem nivoju. Usklajenost na področju odnosov sestavljajo trije elementi: prevzemanje obveznosti, usmerjenost v dejanja in zaupanje. Lynch (1993, str. 54) opredeli zaupanje kot "kemijo v ujemanju", to pa opisuje kot:

- vero v partnerja, da bo naredil prave stvari (na strateškem in operativnem nivoju),
- vedenje, da bo druga stran spoštovala tudi nepisane dogovore,
- obojestransko spoštovanje osebnosti trdih, vendar poštenih pogajalcev, izvrševanje poslovnih obljub, predvidljivost pod pritiskom in podobno.

B. TVEGANJA IN PASTI ZAVEZNIŠTVA

Pred sklenitvijo zavezništva je potrebno identificirati tako prednosti kot možna tveganja. V dejanskem življenju zavezništva se lahko pojavi vrsta konfliktov kot so nasprotna mnenja glede nadaljnega investiranja, različni pogledi glede pričakovanih dobičkov, nezmožnost odzivanja na spremembe v okolju, uporaba doseženih koristi v primerjavi s partnerjevimi, možnost, da en partner postane drugemu močan konkurent, in podobno.

Past, ki preti šibkejšemu partnerju, je možno naraščanje odvisnosti od močnejšega partnerja. Tej pasti se lahko izogne s stalnim nadzorom zveze, in sicer na način, da periodično preverjata dosežene rezultate s postavljenimi cilji. Mackenna (1992, str. 112) opozarja, da naj šibkejšemu partnerju predmet zavezništva ne predstavlja edinega poslovnega področja, saj mu drugačna odločitev močnejšega partnerja lahko pomeni veliko težavo.

Past strateškemu zavezništvu predstavljajo tudi možne prevare, kot neugodna izbira, moralno tveganje in priklapljanje (Barney, 1996, str. 295-300). V prvem primeru gre za napačen prikaz vrednosti virov (na primer takšnih, ki ne obstajajo), ki jih ena od strank prinaša v partnerstvo. V drugem primeru eden od partnerjev prinaša v partnerstvo manj kakovostne vire, kot je pred

tem obljubljal. V tretjem primeru gre za situacijo, ko eden izmed partnerjev dosega prednosti le v tej poslovni navezi (na primer zaradi dobrih osebnih odnosov managementa) in jih ne bi v nobenem poslovnem sodelovanju z drugimi partnerji.

Zato je vedno znova potrebno poudariti, da morajo odnosi temeljiti na zaupanju, prevzemanju obveznosti in združljivostjo ciljev.

7.3.2. CILJI MREŽE PARTNERSKIH ODNOSOV SAVE TIRES

Za uspešnost obstoja mreže partnerskih odnosov mora predvsem Sava Tires, kot njen glavni oblikovalec, vzpodbujevalec in nosilec, postaviti skupne cilje in okvirne individualne cilje, ki bi jih moral prevzeti posamezen vulkanizer, če bi želel postati član take mreže. Pri tem gre seveda za dvostranski proces. Tudi posamezen partner si mora zastaviti svoje dolgoročne cilje. Če izpolnitev teh ciljev vidi skozi izpolnjevanje skupnih in pričakovanih individualnih ciljev s strani Save Tires, potem je to že dovolj trdna osnova za uspešno sodelovanje. V procesu pogajanja o skupnem partnerstvu morata partnerja uskladiti še možna neskladja. Ko je partnerstvo sklenjeno, se morata oba zavedati, da je to tako individualen odnos kot tudi del soodvisnega odnosa z ostalimi partnerji v mreži. Predvsem morajo vulkanizerji spoznati in se naučiti, da s svojim pozitivnim, pa tudi negativnim delovanjem vplivajo na skupno uspešnost.

Opisno opredeljene cilje, ki sem jih navedel na začetku poglavja 7.2., je potrebno tudi kvantificirati. V tabeli 2 (str. 54) na desni strani prikazujem ciljno strukturo po distribucijskih kanalih za posamezno znamko. Distribucijski kanal kontroliranih maloprodajnih mest pa nakazuje okvirno strukturo obveznosti po posamezni blagovni znamki Save Tires. Dogovorjeni odkloni navzgor in navzdol so možni glede na ekonomsko moč področja, ki ga posamezen partner pokriva s svojim servisom. Že tu se pokaže del sprejemanja skupne obveze. Partnerji, ki pokrivajo ekonomsko manj močna področja, bodo tržili predvsem cenovno nižje pozicionirane znamke, medtem ko bodo morali partnerji iz ekonomsko močnejših predelov nadomestiti izpad deleža prodaje cenovno višje pozicioniranih znamk.

Količinski cilj prodaje pa je možno doseči le z ustreznim izborom vulkanizerjev. Pri tem se je potrebno zavedati, da v tem trenutku ni dovolj velikega števila vulkanizerjev, ki bi bili zmožni doseči ciljno količino. Zato je potrebno izbirati med različnimi skupinami (tabela 3 – zgornji del). Trdno ogrodje mreže bi zagotovo tvorila skupina vulkanizerjev, ki že danes proda preko 10.000 kosov potniških avtoplaščev. Najbolj pomembna pa je izbira med vulkanizerji druge in tretje skupine vulkanizerjev. Ti imajo, ob pravilno podprti razvojni politiki, največjo možnost rasti.

Spodnji del tabele 3 prikazuje število potrebnih kandidatov iz posamezne skupine in njihovo ciljno količinsko rast. Namen rasti ni samo v interesu Save Tires, ampak mora predstavljati izbranim vulkanizerjem tudi individualni cilj. Rast bi jim omogočila višjo stopnjo donosnosti poslovanja, pa tudi hitrejšo povrnitev investicije v projekt širitve servisa.

Tabela 3: Ocenjena struktura prodaje sektorja vulkanizerskih servisov v Sloveniji v letu 2001 in ciljna struktura prodaje glede na predlagano strategijo

LETNA PRODAJA V KOSIH	Skupno število vulkaniz. servisov	Skupna prodaja	Povprečna prodaja	Ocenjena skupna prodaja blagovnih znamk Sava Tires
nad 10.001	15	170.000	11.333	120.000
5.001 – 10.000	30	180.000	6.000	126.000
1.001 – 5.000	130	215.000	1.654	130.000
do 1.000	225	80.000	356	50.000
	400	645.000	1.613	426.000

LETNA PRODAJA V KOSIH	Število kandidatov iz posamezne skupine	Ciljna skupna prodaja partnerske mreže	Povprečna prodaja	Ciljna skupna prodaja partnerske mreže avtoplaščev blagovnih znamk Sava tires
nad 10.001	10	170.000	17.000	144.000
5.001 – 10.000	20	240.000	12.000	192.000
1.001 – 5.000	20	160.000	8.000	128.000
do 1.000	-			
	50	570.000	11.400	464.000

Vir: Sava Tires, Interni viri, 2001

Dodatni cilj je razširitev na vse storitve, ki jih mora nuditi sodoben vulkanizerski servis. To so že večkrat omenjene storitve, vezane na servisiranje avtomobilskega podvozja. Dodatna ponudba izravnava sezonskost zaposlitve servisa, ki jo ustvarja prodaja avtoplaščev (slika 31, str. 44), s čimer se dodatno povečuje tako učinkovitost servisnega mesta kot donosnost vlaganja v razširitev. Predvsem manjšim vulkanizerskim servisom bo to pomenilo novost, pri uvedbi katere bodo potrebovali tako strokovno kot finančno pomoč, ki jo lahko v paketu trenutno v Sloveniji ponudi le Sava Tires. Konkretnost postavljenih individualnih ciljev se mora nanašati na:

- obseg teh storitev glede na prodajo avtoplaščev (končni cilj bi moral biti vsaj med 40 in 50 odstotki),
- letno stopnjo rasti njihovega deleža,
- okvirni rok, v katerem morajo doseči ciljni delež.

7.3.3. KRITERIJI IZBORA MOŽNIH KANDIDATOV

Izbor kandidatov, ki se jim ponudi partnerstvo, mora temeljiti na:

- a. **Geografski pokritosti:** z izbranim številom partnerjev se morajo pokriti vsa geografska področja (slika VIII, priloge, str. VII).
- b. **Ekonomsko-demografski pokritosti:** večje število servisov je planirano za področja z ekonomsko močnejšim in številčnejšim prebivalstvom.

- c. **Pripravljenosti in zmožnosti** (tako finančni, kot strokovni) **posameznega kandidata, da bo sprejemal in uresničeval postavljene cilje strateškega partnerstva.**
- d. **Mikro lokaciji servisa:** praviloma je mesto servisnih dejavnosti v bližnji okolici mest. Torej ne sme biti niti v strogem središču mesta niti preveč oddaljeno. Poleg tega mora lokacija predstavljati sredotežnost. V mestih mora pokrivati njegov ustrezen del, v ruralnih področjih pa mora biti lokacija servisa tam, kamor težijo okoliški ekonomski tokovi.
- e. **Izgledu servisa:** tako sedanji izgled kot izpolnjevanje zahtev glede bodočega izgleda.
- f. **Doseženem nivoju kvalitete servisnih storitev na področju prodaje avtoplaščev.**
- g. **Nivoju lojalnosti blagovnim znamkam, ki jih trži Sava Tires.**

7.3.4. OBLIKOVANJE POLITIKE PRODAJNIH POGOJEV

Uspeh strategije spremembe distribucijskih kanalov je odvisen predvsem od spremembe politike prodajnih pogojev. Politika prodajnih pogojev mora odražati trdnost odločitve Sava Tires po spremembah. S transparentnimi in pravilno diferenciranimi prodajnimi pogoji omogoča partnerjem dosegati skupne in individualne cilje, hkrati pa mora dajati zaupanje v stabilnost dogovorjenih pogojev poslovanja.

Osnovne prodajne pogoje opredeljuje lestvica osnovnih rabatov (tabela 4). Ta mora jasno kazati na pomembnost posameznega kanala v strateški usmeritvi. Partnerski vulkanizerji morajo imeti najboljše, vendar še vedno različne pogoje. Njim sledijo zanimivi pogoji za mreže servisov prodajalcev avtomobilov. Distributerski kanali se ločijo glede na vrsto blagovne znamke.

Tabela 4: Predlagana lestvica osnovnih rabatov za skupne količine v kosih blagovnih znamk Goodyear, Fulda, Sava in Debica

RABAT	PARTNERJI	MREŽE AVTOM. SERVISOV	DISTRIBUTERJI (min. 10.000 kosov)	NEODVISNI VULKANIZERJI
30%	nad 10.000			
29%	5.000 – 10.000			
28%	1.000 – 5.000	nad 10.000	Debica	
27%		5.000 – 10.000	Fulda	
26%		1.000 – 5.000	Sava	nad 10.000
25%				5.000 – 10.000
24%				2.500 – 5.000
23%				1.000 – 2.500

Različni rabati za blagovne znamke Fulda, Sava in Debica določajo interes Sava Tires do njihove prodaje preko distributerjev. Posebno mesto v trženju ima blagovna znamka Dunlop. Ker ostaja koncept distribucije nespremenjen, to je preko enega distributerja, je temu potrebno zagotoviti take prodajne pogoje, da bo privlačen in konkurenčen v svoji dejavnosti predvsem glede konkurenčnih blagovnih znamk. Torej mora biti konkurenčnost pazljivo odmerjena, da ne bi rušili osnovnega koncepta strategije.

Izven koncepta partnerskih odnosov ostaja veliko število neodvisnih vulkanizerjev. Med njimi so za Sava Tires zanimivi predvsem tisti iz prve in druge skupine po prodanih količinah

(tabela 3, str. 60). Predvsem tem mora vsekakor biti dana ustrezna pozornost pri kreiranju rabatne politike. Višina njim dodeljenih rabatov ne sme biti tako visoka, da bi na trgu s ceno konkurirali partnerski mreži, ker bi tako namen strategije razvodenel.

Poleg osnovnih prodajnih pogojev mora prodajna politika do mreže partnerjev vključevati tudi del nagrajevanja. Nagrade morajo biti usmerjene k vzpodbujanju doseganja tako individualnih kot tudi skupinskega cilja. Predlog sistema teh nagrad je razdeljen v tri skupine (tabela 5), in sicer:

- na preseganje individualnega cilja,
- na preseganje skupnega cilja,
- na preseganje individualnega in skupnega cilja.

Tabela 5: Predlog nagrajevanja glede doseganja opredeljenih ciljev partnerske mreže

Vrsta preseženega cilja	Odstotek od neto vrednosti kupljenih avtoplaščev
individualni	1%
skupni	0,5%
individualni in skupni	0,5%

Pravično postavljen sistem nagrajevanja mora vključevati tudi "negativne" nagrade za preveliko odstopanje od individualnih postavljenih ciljev. Poleg odstotkov, prikazanih v tabeli negativnega nagrajevanja (tabela 6), tak partner izgubi tudi pravico do nagrade v primeru skupno doseženega cilja.

Tabela 6: Predlog "negativnih nagrad" zaradi nedoseganja individualnih ciljev

Odstotek izpolnjenega cilja	Odstotek od neto vrednosti kupljenih avtoplaščev
65% - 80%	- 1%
50% - 65%	- 2%
pod 50%	- 4%

7.3.5. PODPORNI PROGRAM

Prodajni pogoji predstavljajo potreben pogoj zanimivosti vstopa v mrežo partnerskih odnosov. Vsebinsko pa oblikujejo dodatni elementi. Te prikazujem kot podporni program, ki vsebuje:

A. DVOPOLNOST IDENTITETE

Oblikovanje skupne identiteta mreže je potrebno zaradi njene prepoznavnosti. Narejena mora biti tako, da hkrati omogoča tudi izražanje individualne identitete.

B. PROMOCIJA MREŽE

Komunikacijski splet (Hrastelj, 1995, str. 93) sestavljajo: propaganda, pospeševanje prodaje, publiciteta in osebna komunikacija (npr. prezentacije izdelkov, mreže in posameznega partnerja). Podpirati mora dvopolnost identitete. Na nacionalnem nivoju se poudarja partnerska mreža in njene konkurenčne prednosti (nivo servisnih storitev, predsezonske prodajne akcije, programi vzpodbude za kupce in podobno). Na tem nivoju se promovirajo tudi posamezni izdelki in blagovne znamke. Na lokalni ravni pa v ospredje stopa individualna identiteta partnerja in predstavitev skupnih konkurenčnih prednosti kot prednosti posameznika. V tem primeru ostaja skupna identiteta v ozadju, zgolj kot povezovalni element z nacionalno mrežo v podzavesti kupca.

C. OBLIKOVANJE BLAGOVNE ZNAMKE STORITEV

Posebna zahteva, ki je hkrati tudi pomoč članom mreže je, da se z vzpostavitvijo nivoja storitev doseže nivo blagovne znamke storitve, ki jo je moč tržiti. Blagovna znamka storitve se razlikuje od blagovne znamke proizvoda (Potočnik, 1998, str. 28). Praviloma se storitve identificirajo po imenu ponudnika, zato je tudi prehajanje od ene blagovne znamke na drugo redkeje. Pomemben dejavnik v začetni fazi graditve blagovne znamke storitve je jamstvo opravljene storitve, ki ugodno vpliva na zvestobo potrošnikov, povečuje pa tudi stroške kupca v primeru prehoda h konkurenčnemu vulkanizerju. V sistemu mreže je potrebno vzpostaviti določen nivo (ne absolutnega) solidarnega jamčenja za opravljene storitve.

D. SKUPNA NABAVA DODATNIH PROGRAMOV

Možnost oblikovanja skupne nabave je vezana na proizvode, ki se nudijo v programu dodatnih servisnih storitev. Glede avtoplaščev pa taka nabava predstavlja dodatno možnost nakupov konkurenčnih blagovnih znamk. Prednost skupne nabave se kaže v stroškovno uspešnejši nabavi (doseganju boljših skupnih pogojev nabave), kot jo predstavlja samostojna nabava vsakega servisa posebej. Dodatno pa skupna izbira dobaviteljev za vsako vrsto proizvoda vodi k standardizaciji v skupini, kar dodatno okrepi prepoznavnost mreže in zaupanje v nivo njenih storitev.

Zanimivo razširitev z nabavnega področja predstavljajo na primer skupni nakupi propagandnega materiala (ta zopet lahko izraža individualnost: na primer zloženke, katerih vsebina in postavitev je enotna, razlikujejo se le v imenih in barvah vulkanizerja), skupni nakupi potrošnega materiala (kot nakupi čistilnih sredstev, pisarniškega materiala ...), skupno sklepanje zavarovanj in podobno.

E. ODVOZ RABLJENIH AVTOPLAŠČEV

Že danes Sava Tires nudi brezplačen odvoz rabljenih avtoplaščev po načelu za en kupljen avtoplašč (blagovnih znamk Goodyear in Sava) se odstrani na prodajnem mestu en zamenjan avtoplašč. Strošek takega odvoza ni nezanemarljiv. Obveza Slovenije je, da za odstranitev rabljenih avtoplaščev do leta 2008 uvede ekološko takso. To bo predstavljalo dodaten strošek današnjim uvoznikom in možnim novim ponudnikom avtoplaščev na slovenskem trgu. Predvideva se, da bo ekološka taksa nevtralna za tisto količino, ki bo ustrezno tudi odstranjena. Torej bo prodaja avtoplaščev realno obremenjena z dodatnim stroškom (ali z davkom ali stroškom ekološke odstranitve).

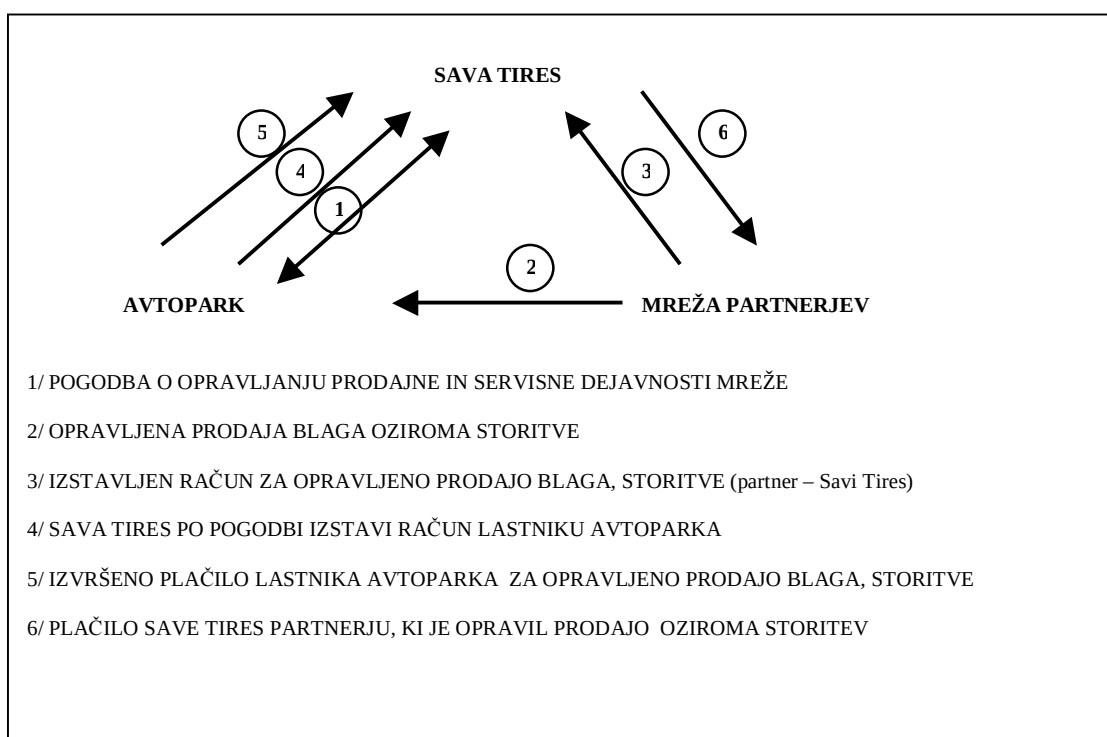
Omejitev odvoza rabljenih avtoplaščev, ki bi ga Sava Tires brezplačno vršila, na glavna distribucijska kanala (mrežo partnerjev in mreže avtomobilskih servisov), bi v bodoče

predstavljala dodatno konkurenčno prednost partnerske mreže. Ostalim kupcem (distributerjem, neodvisnim vulkanizerjem) pa bi se ta strošek obračunal.

F. PROGRAM SERVISIRANJA AVTOPARKOV

Atraktivno tržno priložnost predstavljajo podjetja in institucije z velikimi avtoparki. Nekatere imajo mednarodni značaj, kot na primer rent-a-car, hitre pošte (npr. DHL), druge pa nacionalni značaj. Med nacionalnimi avtoparki ločimo tiste, ki prosto oblikujejo svoje nakupne odločitve, in take, ki morajo svoje nakupe opravljati preko javnih razpisov (MNZ, MO, pošta ...). Oblikovanje skupne ponudbe, paketa servisne ponudbe (slika 35) in geografska pokritost pomenijo močno orožje v konkurenci za pridobitev čim večjega dela nakupov tega segmenta kupcev.

Slika 35: Predlog koncepta prodaje lastnikom avtoparkov



Ideja temelji na naslednjih izhodiščih:

- Sava Tires v imenu mreže sklene pogodbo, ki jo sestavljajo v mreži dogovorjeni atraktivni prodajni pogoji.
- Prednost take pogodbe za lastnika avtoparka je, da za vrsto storitev sklenejo le eno pogodbo, ki jim omogoča izvajanje nakupov pomembnega dela avtomobilskih proizvodov in storitev v kateremkoli servisu po Sloveniji. Komunikacija partnerja poteka le na relaciji s Savi Tires.
- Prednosti za partnerja so mnogostranske:
 - za pridobitev velikega števila stalnih servisnih enot jim ni potrebno trošiti virov (časa, osebja ...),
 - takojšnje plačilo za prodano blago oziroma opravljeno storitev (pobot teh računov z računi rednih nakupov),
 - s tem se zmanjšajo riziki plačil in stroški sredstev založenih za kreditiranje takega posla (znano je na primer, da so porabniki proračunskih sredstev nezanesljive stranke glede upoštevanja rokov plačil),

- če je potrebno za sklenitev posla ponuditi izjemno agresivne pogoje (blizu ali preko osnovnega rabata) si člani v primeru take prodaje obračunajo dogovorjeno provizijo (dogovor med Savo Tires in člani mreže),
 - zmanjšanje stroškov in časa vezanega na komunikacijo s takimi strankami.
- Ker prevzema Sava Tires tveganje in stroške plačil tovrstne prodaje, je določena višina njihovega kritja za posamezno transakcijo. Ti stroški so za posameznega člana nižji, kot pa če bi nastopal samostojno.

G. PROGRAM VZPODBUDE ZA KONČNE KUPCE

Uspešnost vsake strategije je odvisna od odziva končnih kupcev, saj se ti na koncu odločijo za nakup na posameznem prodajnem mestu. Odnos prodajalcev v nakupnem procesu in njihova strokovnosti pri opravljanju dela ima ta velik pomen pri kupčevih nakupnih odločitvah. Včasih pa to ni dovolj. Zato je potrebno uporabiti še dodatna prodajna orodja, ki zagotavljajo ponovno vračanje kupcev na isto prodajno mesto na osnovi popolnega zadovoljstva⁸.

Na prvem mestu je "kartica zaupanja", ki stalnemu kupcu omogoča pridobitev dodatnih nakupnih ugodnosti, partnerski mreži pa oblikovanje baze podatkov o končnih kupcih. Taka baza je odličen pripomoček za komuniciranje s končnimi kupci predvsem pri promociji, pri nagrajevanju dolgoletno lojalnih strank, pošiljanju opomnikov za ponoven servis, in podobno. Predstavlja pa tudi odlično orodje marketinških raziskav (za ugotavljanje sprememb potrošniških navad, za identificiranje novih potreb in podobno).

Poleg tega je za končnega kupca potrebno oblikovati vrsto drobnih uslug (poleg že zgoraj naštetih), ki se nudijo v času opravljanja storitev in stopnjujejo kupčevo zadovoljstvo.

H. KREDITNI POOL

Oblikovanje kreditnega poola je namenjeno kot pomoč prestrukturiranju in širitvi servisov za čim hitrejšo doseganje oblikovanih strateških in operativnih ciljev partnerstva. Ob intenzivnem izvajanju programa bi bilo v treh, štirih letih možno skleniti do trideset pogodb o kreditiranju.

Kreditni pogoji kreditnega poola bi bili:

- Pogodba bi bila sklenjena za 10 let in v pogodbenem času partner ne bi mogel izstopiti iz partnerstva.
- Višino kredita določa notranja stopnja donosnosti in je izražena v evrih. Notranja stopnja donosnosti je interne narave Save Tiresa.
- Posojilo se izvrši s konverzijo odprtih terjatev v dolgoročni kredit (s tem dosežemo večjo višino nakupov že pred nastopom kredita, s čimer se praktično poveča notranja stopnja donosnosti). Vračilo glavnice je pod 2- do 3-letnim odlogom začetka vračanja kredita.
- Posojilo se lahko koristi le za namene posodobitve, širitve in opremo servisa.
- Kreditiranje je brezobrestno, vendar vezano na izpolnjevanje količinskih obveznosti. Brezobrestnost kredita se operativno izvede na način poročila obresti in provizije.

⁸ Na nekaterih področjih (mednje sodita tako industrija potniških avtoplaščev kot avtomobilska industrija, pa tudi sektor storitev) je zelo pomembna razlika med zadovoljnim in popolnoma zadovoljnim kupcem. Ta, na videz majhna razlika, lahko pripelje do zelo velikega upada stopnje lojalnosti. Jones (1995, str. 88-99) navaja več kot 60% upad lojalnosti zaradi navedene razlike. Poleg tega je potrebno meriti zadovoljstvo skozi čas. Isti avtor navaja primer iz avtomobilske industrije, ko je po devetdesetih dneh od nakupa avtomobila v povprečju med 60% in 80% anketiranih kupcev izrazilo pripravljenost ponoviti nakup iste znamke, a po treh ali štirih letih je takih bilo le še med 35% in 40%.

Provizija je izračunana za vsako leto posebej na en kos kupljenega avtoplašča in se spreminja glede na letno količino in višino obresti.

- Če so količinske obveznosti presežene, se količine prenesejo v naslednje leto. Presežene količine posameznega leta se ne morejo koristiti za pokrivanja količinskega primanjkljaja preteklih let. Izplačilo tako imenovanih pozitivnih obresti ni možno.
- Če količinske obveze niso izpolnjene, je postopek naslednji:
 - izpolnitev nad 75%: plača se le relativni del obresti na neizpolnjen del,
 - izpolnitev pod 75%: plačajo se celotne obresti s kazenskimi obrestmi (te so različne glede na realiziran odstotek količine),
 - Če se dve zaporedni leti ne doseže 75% pogodbenih količin, se pogodba prekine in glavica se vrne.
- Pri doseganju količin je možno pokrivanje med blagovnimi znamkami, navedenimi v kreditni pogodbi, seveda z upoštevanjem konverzijskega faktorja (npr. 3 avtoplašče blagovne znamke Sava za 1 kos avtoplašča blagovne znamke Goodyear).
- Posojilo se zavaruje z bremena prosto hipoteko, katere višina mora kriti tekoče poslovanje in minimalno likvidacijsko vrednost.
- Pogodbeno se določijo roki za izvršitev raznih pogodbenih dejanj (npr. izvršitev hipoteke, odprtje servisa in drugi).

I. PRODAJNO IN TEHNIČNO IZOBRAŽEVANJE

Ne samo zahteve glede dodatnih servisnih storitev, ki so nove večini manjših vulkanizerjev, temveč tudi stalnost sprememb na vseh teh področjih sili Savo Tires, da omogoči ustrezna izobraževanja. Sestavni del pogodb z dobavitelji delov za servisno dejavnost mreže mora biti zahteva po rednem izobraževanju.

V šesti točki tega poglavja sem omenil pomembnost odnosov s kupci. Ker vulkanizerji praviloma niso šolani prodajalci, jih je nujno potrebno naučiti tako komunikacijskih kot prodajnih spretnosti. Pri tem se je potrebno izogniti standardizaciji v komunikaciji (kot je to praviloma zahteva v prodajnih franšizingih). Namen izobraževanja je, da individualno izoblikujejo ustrezen način komunikacije s kupci v različnih situacijah.

J. OBLIKOVANJE IN PRIDOBITEV RAZNIH STANDARDOV

Preveliko število vulkanizerjev in drugih servisov, kjer montirajo avtoplašče, je posledica neustrezne politike pridobitve dovoljenj. Rezultat tega je nizka stopnja servisnih storitev. Zaradi parcialnih interesov vulkanizerjev ni niti organizacije niti skupine, ki bi danes imela moč uveljaviti spremembe. V tem vidim pomembno vlogo Savo Tires, ki bi na primer s Slovenskim inštitutom za kvaliteto določila pogoje in način kontrole za doseg, v tem primeru znaka SiQ. Na ta način bi imeli dobri vulkanizerski servisi konkurenčne prednosti (ne glede na to, ali so v partnerski mreži ali ne), s čimer bi prišlo v prvi fazi do zmanjšanja skupnega števila, kasneje pa bi to predstavljalo dodatno oviro za vstop v dejavnost.

Dodatni standard, po katerem bi se mreža ločila, pa bi bilo pridobitev ustreznega nivoja ISO standarda.

K. INFORMACIJSKI SISTEM UPRAVLJANJA MREŽE

Delovanje mreže mora biti informacijsko podprto. Vsa prodajna mesta morajo biti ustrezno opremljena z računalniki, medsebojno mrežno povezana in podprta z ustreznim enotnim programskim paketom. Programski paket mora biti modularno zasnovan. Osnovne module

mora sprejeti in uporabljati vsak član, dodatno pa bi se ponudilo module za upravljanje na raznih področjih (računovodstvo, kontroling, finančno in davčno poslovanje ...).

Prednosti informacijske povezanosti so:

- Hitro medsebojno komuniciranje med člani (npr. intranet).
- Omogočen vpogled v zaloge Save Tires.
- Neposredno naročanje in potrjevanje naročil.
- Omogočen vpogled v zalogo posameznega člana s strani Save Tires, kar omogoča opozarjanje na dopolnjevanje zalog.
- Vpogled v prodajo posameznega člana omogoča analizo potreb in s tem izboljšanje planiranja in optimizacijo zalog v Savi Tires in tudi pri posameznem članu.
- Vpogled v finančno informacijsko bazo, ki bi dajala podatke o slabih kupcih (bazo bi polnili vsi člani, vključno s Savo Tires). Namen je pravočasno obveščanje o kupcih, ki z neplačevanjem in kroženjem med dobavitelji slabijo njihovo plačilno sposobnost.
- Zmožnost sledenja izvajanja ciljev na osnovi predpriprave poročil, s čimer dobi posameznik tekočo povratno informacijo o njegovem stanju, kar mu pomaga pri ukrepih za boljše doseganje zastavljenih ciljev. Zahteva po takem sledenju uspešnosti je lahko zelo občutljiva, vendar jo morajo posamezniki sprejeti kot del celotne ponudbe zaradi uspešnosti njihovega poslovanja. Seveda je ta del informacij zaupne narave med partnerjem in Savo Tires in mora biti zaščiten pred posegi nepooblaščenih.

L. KONVENCIJE

Konvencije predstavljajo redno sestajanje članov mreže. Organiziranost konvencij bi morala biti tako na regionalni osnovi, kjer sodelujejo vsi člani mreže, kot tudi na nacionalni osnovi, kjer lokalne skupine članov zastopajo od njih izbrani predstavniki.

Namen konvencij je:

- preverjanje usklajenosti razumevanja in delovanja mreže s postavljenimi cilji,
- kreiranje skupne prodajne politike (običajni rabati, predsezonski rabati, kassaskonti in drugo) do končnih kupcev,
- oblikovanje in spreminjanje zunanje podobe mreže,
- oblikovanje potreb po izobraževanju,
- seznanjanje s tržnimi dogajanjem,
- dogovarjanje o aktivnostih glede na izzive okolja (konkurence, potrošnikov),
- soodločanje o črpanju sredstev iz kreditnega poola zaradi transparentnosti njegovega delovanja,
- oblikovanje promocijskih aktivnosti.

8. ZAKLJUČEK

Danes poslujejo podjetja v okolju, katerega edina stalnica so spremembe. Torej je za uspešno vodenje podjetja pomembno predvidevati bodoče spremembe in temu ustrezno stalno oblikovati poslovno strategijo.

Z ustanovitvijo Save Tires kot skupne naložbe Goodyeara in Save je ta prevzela trženje palete blagovnih znamk družine Goodyear. Pri tem pa je ohranila stare koncepte trženja. Nesporno dejstvo je, da ima domača blagovna znamka največji tržni delež pri prodaji potniških avtoplaščev v Sloveniji. To je hkrati prednost in slabost. Prednosti se kažejo v močni zaznavi in še vedno veliki lojalnosti kupcev do domače blagovne znamke in tudi v najmočnejši prisotnosti v distribucijskem kanalu prodaje preko vulkanizerjev. Velik tržni delež pa predstavlja hkrati tudi šibko točko Save Tires, saj je veliko lažje napadati in jemati tržni delež velikim igralcem kot malim. Problem, pred katerim stoji Sava Tires, je, da prodajno strategijo še vedno gradi na prodajnem konceptu, katerega središče je blagovna znamka Sava. Taka strategija je v preteklosti bila večinoma uspešna in bi verjetno bila tudi v prihodnje, če se okolje ne bi spreminjalo. Predvsem dva dejavnika delujeta v nasprotno smer in sicer:

- Pravilneje uporabljena multibrand strategija s strani največjega konkurenta, to je družine Michelin, in
- Pričakovani negativni učinki zaradi pridružitve Evropski uniji.

Največjo moč bo imel drugi dejavnik, saj se bodo dokončno odprle meje, kar bo omogočilo prost pretok blaga. Pričakovati je, da bo nivo relativnih cen potniških avtoplaščev padel. Najbolj bodo padec občutile blagovne znamke srednjega in spodnjega cenovnega segmenta. Zaradi relativno visokih cen domače blagovne znamke, ki jo vzdržuje carinska "samozaščita", ima koristi tako Sava Tires, še bolj pa številni uvozniki konkurenčnih blagovnih znamk. Tem visok nivo cen omogoča kritje visokih stroškov distribucije na prodano enoto (njihove prodajne količine so relativno majhne z izjemo družine Michelin). Pričakovan padec cen bo povzročil prenehanje njihovega zastopstva in veleprodaje. Nadomestili jih bodo močni tuji ponudniki, ki jim bo prodaja na našem trgu pomenila le dodaten posel.

Prihod tujih mrež pa predstavlja grožnjo tudi za Savo Tires, in sicer:

- kot možnost zmanjševanja tržnih deležev blagovnih znamk, ki jih trži, ali
- kot izgubo kontrole nad trženjem, če bi le-te ponujale iste blagovne znamke.

Predpostavljam, da z obstoječo strategijo Sava Tires ni sposobna odgovoriti grožnjam. Zato sem si v specialističnem delu zastavil cilj oblikovati strategijo, ki bi omogočila braniti dosežene tržne deleže blagovnih znamk Save Tires. Predstavljena strategija temelji na njihovem prepozicioniranju, kar je možno izvesti le ob ustrezni spremembi distribucijskih kanalov.

Nova strategija izbire ciljnih trgov temelji na pravilni izbiri le-teh. Sava Tires ponuja trgu dovolj pestro paleto blagovnih znamk, s katero lahko zadovolji različne zahteve kupcev glede cene, kvalitete in prestižnosti znamke. Torej mora strategija podpirati uravnoteženost med blagovnimi znamkami Save Tires oziroma pravo multibrand strategijo, s čimer ustrežneje kot sedanja pokriva segmente in omogoča lažjo borbo posamezni znamki z njej konkurenčnimi. Blagovna znamka Sava v tej strategiji izgubi del današnjega tržnega deleža, vendar s ciljem krepitve pozicij drugih družinskih znamk, ki imajo na ta način večjo možnost odvzeti še kakšno odstotno točko tržnega deleža konkurenci.

Osrednji del specialističnega dela namenjam izbiri ustreznih distribucijskih kanalov. Izkušnje razvitih evropskih držav kažejo, da se je izoblikovalo pet glavnih maloprodajnih nakupnih mest potniških avtoplaščev, in sicer: vulkanizerski servisi v lasti proizvajalcev, neodvisni vulkanizerji, mreže servisov prodajalcev avtomobilov, avtocentri oziroma hitri servisi in franšizingi vulkanizerjev. Proizvajalci ta mesta praviloma oskrbujejo neposredno (distribucijska raven 1), kljub temu pa imajo distributerji še vedno dokaj močno vlogo, ki pa nezadržno pada. Evropske tendence zadnjih let kažejo upadanje prodaje preko neodvisnih vulkanizerjev, saj se jih iz leta v leto vedno več odloča za priključitev k močnejšim organizacijam - mrežam (praviloma franšizingom) vulkanizerjev ali mrežam avtocentrov oziroma hitrih servisov. Še en distribucijski kanal kaže v zadnjih letih močno rast v prodaji potniških avtoplaščev, to so mreže servisov prodajalcev avtomobilov.

Problem, s katerim se danes soočajo proizvajalci avtoplaščev, je vprašanje kontrole v distribucijskih kanalih. Močna nakupna združenja neodvisnih vulkanizerjev, franšizingi avtocentrov in hitrih servisov v sedanjih razmerah, ko so kupci predvsem usmerjeni v ceno kot element nakupne odločitve, nimajo veliko posluha za pravilno trženje premium blagovnih znamk, ki edine zagotavljajo razvoj kvalitetnih proizvodov na tem področju. Zato se proizvajalci avtoplaščev v Zahodni Evropi kljub nizki ali celo negativni donosnosti še vedno najraje zanašajo na mreže vulkanizerskih servisov v svoji lasti. Hkrati pa se zavedajo, da take rešitve niso najustreznejše niti za njih niti za maloprodajna mesta (raznih organizacijskih oblik). Rešitve iščejo v partnerskih povezavah, ki bi omogočile trženje (ne pa le prodajo na osnovi cene) blagovnih znamk, s tem pa večje donose udeležencem povezav.

Glede na evropske izkušnje sem se pri oblikovanju strategije lahko odločal med tremi možnostmi: izgradnjo mreže vulkanizerskih servisov v lasti Sava Tires, ustanovitvi franšizing mreže in partnerskimi povezavami. Ocenjevanje prednosti in pomanjkljivosti posamezne možnosti me je vodilo k zaključku, da so najustreznejša rešitev partnerski odnosi. S to izbiro bi se Sava Tires izognila nekaterim negativnim izkušnjam Zahodne Evrope in bi sledila najnovejšim tendencam na področju oblikovanja distribucijskih kanalov.

Partnerske povezave pomenijo dolgoročen dogovor njenih udeležencev, ki v združevanju individualnih ciljev v skupni cilj dosegajo skupno konkurenčno prednost na trgu, s tem pa pridobijo ugodnosti, ki jih kot posamezniki ne bi mogli realizirati.

Prednosti take izbire bi za Sava Tires bile:

- kontrola nad distribucijskim kanalom zaradi pridobitve vloge neformalne vodje,
- s čimer bi bila v možnosti uresničiti multibrand strategijo in
- tako zadržati dosežen skupni tržni delež oziroma ga celo nekoliko povečati,
- s tem pa bi delno nadomestila tudi donosnost, ki bo pod pritiski relativnega znižanja cen avtoplaščev ob priključitvi Evropski uniji.

Prednosti, ki bi jih bili deležni člani take mreže, so:

- pomoč pri razvoju oziroma rasti vulkanizerskega servisa v hitri servis,
- s čimer bi izravnali zasedenost virov zaradi sezonskosti prodaje avtoplaščev,
- rast obsega prodaje zaradi skupnega nastopa na trgu in posredno zaradi zmanjšanja števila vulkanizerskih servisov na trgu,
- poenotenost prodajnih pogojev do kupcev bo omogočilo višje zaslužke članom,
- ohranitev samostojnosti in identitete.

Uspešnost take strateške povezave je odvisna od prodajne politike do različnih distribucijskih kanalov, ki bi jo vodila Sava Tires. Prodajna politika mora jasno kazati usmeritev strategije.

Najboljše nakupne pogoje morajo dobiti člani povezave. Njim sledijo pogoji za drugi pomemben distribucijski kanal, to so mreže servisov prodajalcev avtomobilov. Njihova pomembnost raste tudi v Sloveniji, zato jim je v strategiji potrebno dati ustrezno veljavo. Prodajni pogoji distributerjem in neodvisnim vulkanizerjem, ki bodo ostali izven mreže partnerskih odnosov, pa odražajo zmanjšanje interesa do njih.

Različna rabatna politika pa ni vse, kar bi pritegnilo možne kandidate v partnerstvo. Dodatno vrednost daje podporni program, ki vključuje: izražanje dvopolnosti identitete, promocijo mreže, oblikovanje blagovne znamke storitev mreže, možnost oblikovanja skupne nabave dodatnih programov, brezplačen odvoz rabljenih avtoplaščev le za člane mreže, program servisiranja avtoparkov, program vzpodbude individualnih kupcev, kreditni pool, možnost prodajno tehničnega izobraževanja, pridobitev raznih standardov, uporabo informacijskega sistema mreže.

Partnerski odnos ne temelji le na ugodnostih za člane, ampak ima trdno postavljene cilje, ki sta jim sta zavezana oba partnerja. Obveze partnerjev so v doseganju zastavljenih individualnih ciljev. Ti so opredeljeni kot obveza njihove preobrazbe in rasti storitev, pa tudi kot doseganje višine nakupov pri Savi Tires. Za izpolnjevanje ciljev morajo člani biti nagrajeni. Nagrade (pozitivni ali negativni dodatni rabati) so vezane tako na doseganje njihovih individualnih ciljev kot na doseganje skupnega cilja. Tak način nagrajevanja naj bi silil člane k spremembi njihovega obnašanja (od zagovarjanja individualnih interesov k razumevanju in skrbi za skupinske interese).

Dajanje prednosti distribucijskima kanaloma partnerskih povezav in mrežam servisov prodajalcev avtomobilov ne pomeni popolne izključitve distributerjev. Če imajo neodvisni vulkanizerji, ki ostajajo izven partnerske mreže, možnost direktnih nakupov blagovnih znamk Goodyear in Sava, pa se ta možnost omeji za blagovni znamki Fulda in Debica. Za trženje teh dveh blagovnih znamk izven partnerske mreže, bi se uporabil en ali največ dva distributerja. Popolno trženje preko distributerja ostaja blagovni znamki Dunlop. Sava Tires sicer izgubi ustrezno kontrolo nad njenim trženjem, vendar pa je tak odstop potreben zaradi izbire različnih distribucijskih kanalov pri trženju dveh premium znamk.

9. LITERATURA

1. Abell Derek F.: Managing with Dual Strategies: Mastering the Present Preempting the Future. New York: The Free Press, 1993, 292 str.
2. Barney Jay B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Reading: Addison-Wesley, 1997, 570 str.
3. Devlin Godfrey, Bleackley Mark: Strategic Alliances – Guideline for Success. Long Range Planning, 21(1988), 5, str. 18-23
4. Grönroos Christian: Service Marketing and Marketing: A Customer Relationship Management Approach, Chichester: J. Wiley, 2000, 394 str.
5. Gugler Philippe: Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage. Long Range Planning, 25(1992), 1, str. 90-99
6. Haddenbrock Klaus, Gardner Peter: Neue Distributionswege im Reifenhandel, Neue Reifen Zeitung, Stade, 1/2000, str. 25-36
7. Haddenbrock Klaus, Gardner Peter: This is a Goodyear Country, Neue Reifen Zeitung, Stade, 5/2000, str. 34-38
8. Haddenbrock Klaus, Gardner Peter: Michelin stops negative trend in Europe for Passenger Car Tyres, Tyres & Accessories, Clacton-on-Sea, Avgust 2000, str. 57-59
9. Hall Peter, Dixon Robin: Franchising, London: Pitman Publishing, 1989, 130 str.
10. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995, 514 str.
11. Jančič Zlatko: Marketinški odnosi, Ljubljana: Marketing magazin, 14(1994), 6, str. 18-19
12. Jones Thomas O., Sasser Earl W.: Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, 11-12, 1995, str. 88 - 99
13. Kotler Philip, at al.: Principles of Marketing. London: Prentice Hall Europe, 1996, 956 str.
14. Kotler Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor, Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996, 832 str.
15. Lewis Jordan D.: Partnership for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances, New York: The Free Press, 1990, 147 str.
16. Lewison Dale M.: Retailing, New York: Macmillan, 1989, 819 str.
17. Lewy Michael, Weitz Barton A.: Retailing Management, Boston: Irwin, 1992, 774 str.

18. Lorange Peter et al.: Building Successful Strategic Alliances, Long Range Planning, 25(1992), 6, str. 10-17
19. Lynch Robert P.: Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon, New York: John Wiley & Sons, 1993, 133 str.
20. Mackenna Regis: Relationship Marketing, London: Century Business, 1992, 242 str.
21. Možina Stane et al., Management, Radovljica: Didakta, 1994, 1072 str.
22. Murray E., Mahon J.: Strategic Alliances: Getaway to the New Europe?, Long Range Planning, 26(1993),4, str. 102-111
23. Pellegrini Luca: Marketing Channels: Relationships and Performance, London: Lexington Books, 1986, 209 str.
24. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000, 229 str.
25. Porter M. E.: How Information gives you Competitive Advantage, Harvard Business Review, 6-7, 1995
26. Rojšek Iča: Strategic Alliances and the Small Firm, Maribor: Ekonomski institut, 1994, str. 727-734
27. Stern Louis W.: El-Ansary Adel I.: Marketing Channels, Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall, 1996, 576 str.
28. Walters David: Retailing Management: Analysis, Planning and Control, London: Macmillan, 1994, 345 str.

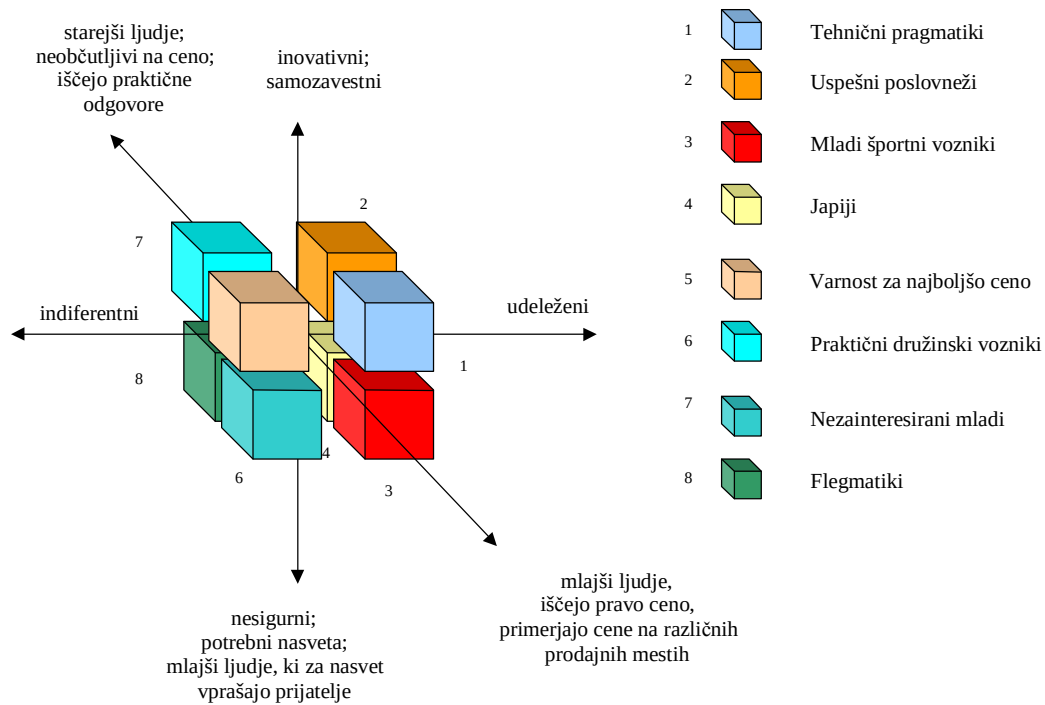
10. VIRI

1. Datamonitor: European Car Tires 1999; 1999
2. Franchise Development in Eastern Europe: The Middle East and Africa, Goodyear, 2000
3. Goodyear: Interni viri, 2000-2001
4. Goodyear Retail Systems – Germany, 3-year-plan 2000-2002, 1999
5. Hi-Q Commercial Plan, 1999
6. Kaplan Jaro F., Retailing in Europe: A Manufacturers Perspective, Bipaver Conference Presentation, 1998
7. Infratest Burke: Presentation Goodyear, 1995

8. Sava Tires: Interni viri, 1995-2001
9. SURS, Statistični letopis Republike Slovenije, 1995
10. SURS, Statistični letopis Republike Slovenije, 1997
11. TAAS: Tire Awareness and Attitude Survey; West European Summary; 2000

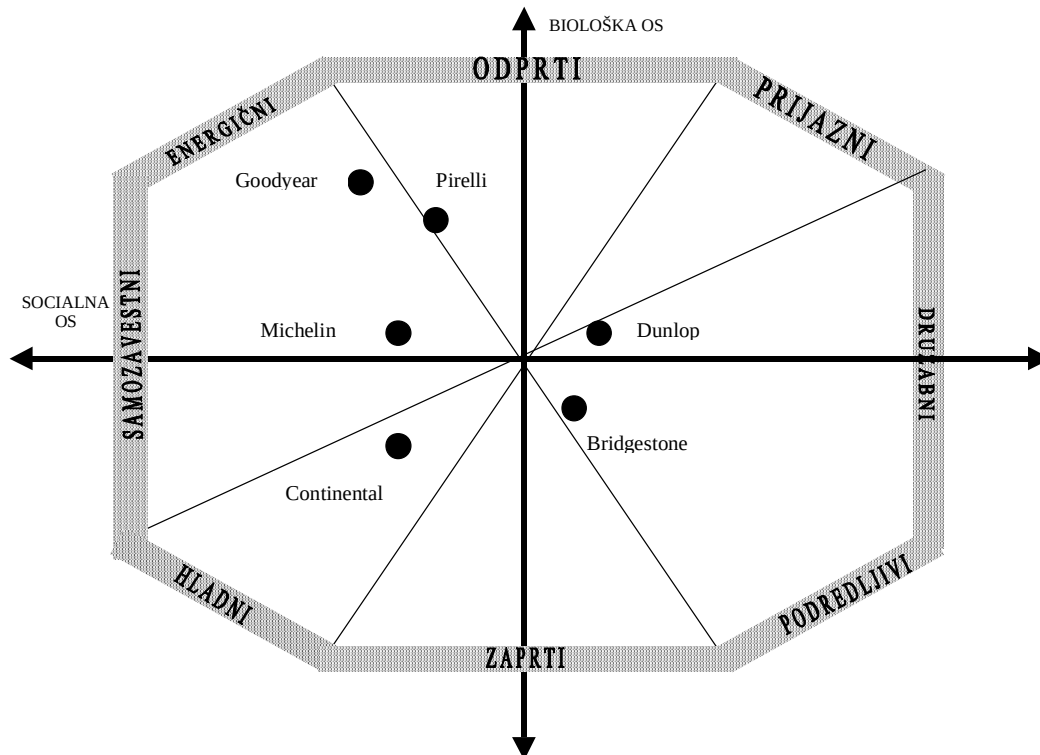
PRILOGE

Slika I: Michelinovo segmentiranje potrošnikov



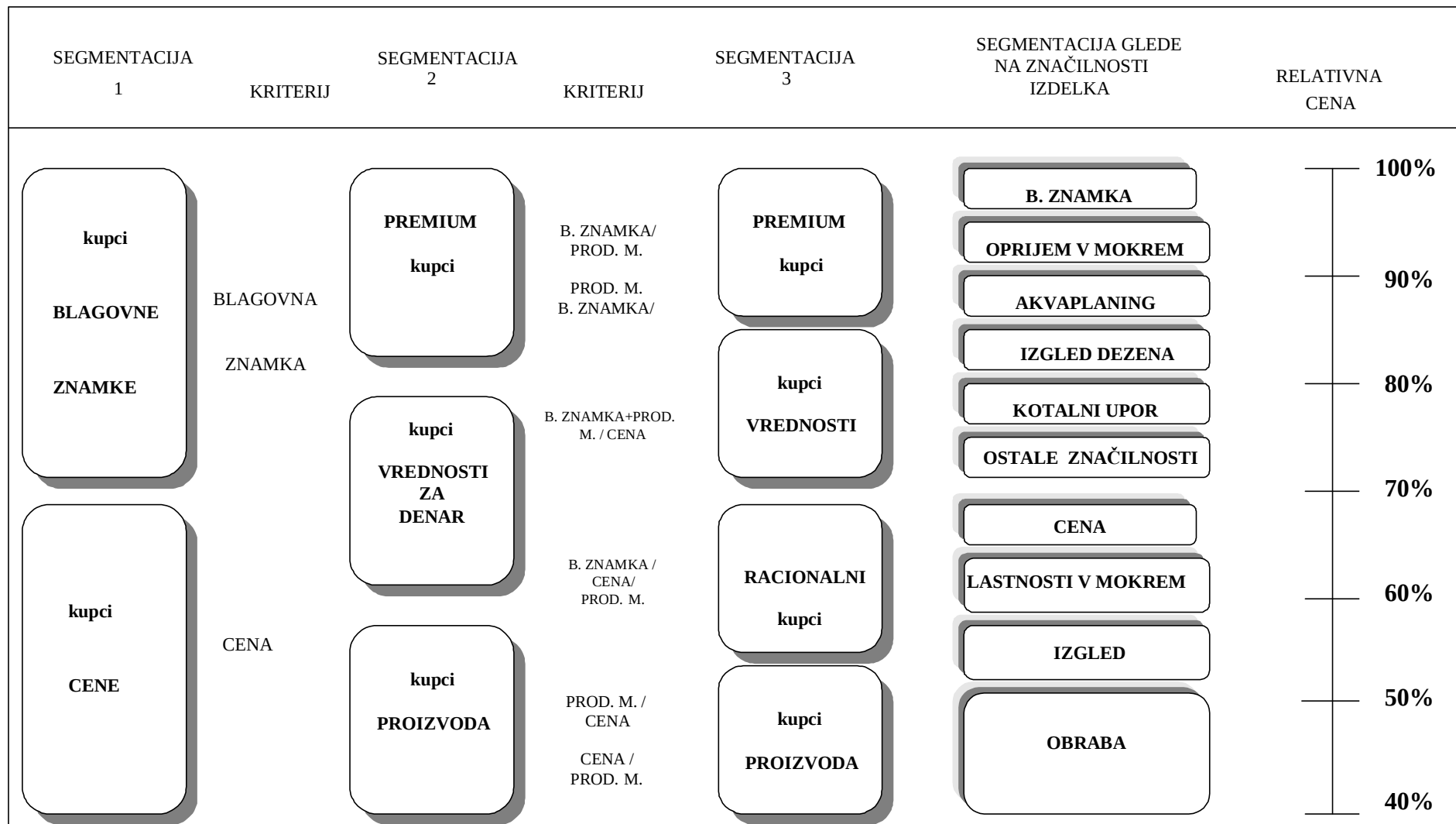
Vir: Haddenbrock Klaus, 2000b, str. 59

Slika II: Primer segmentacije in pozicioniranja za Nemčijo v letu 1995



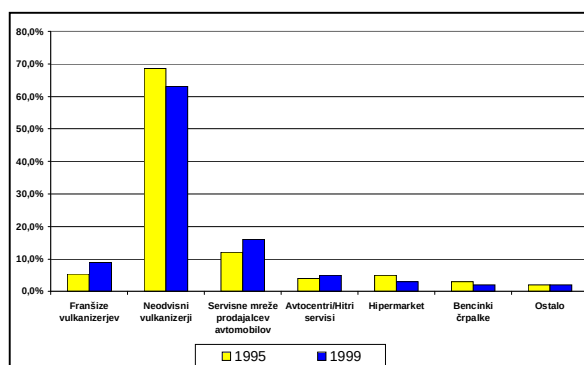
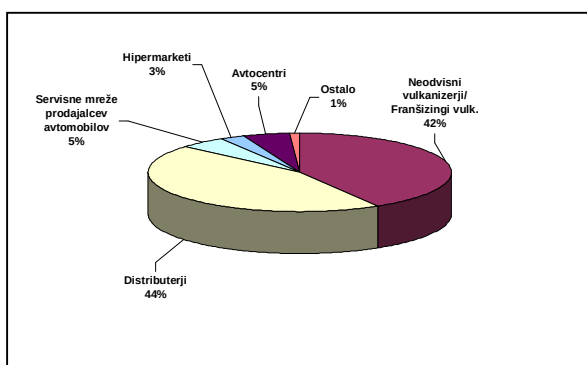
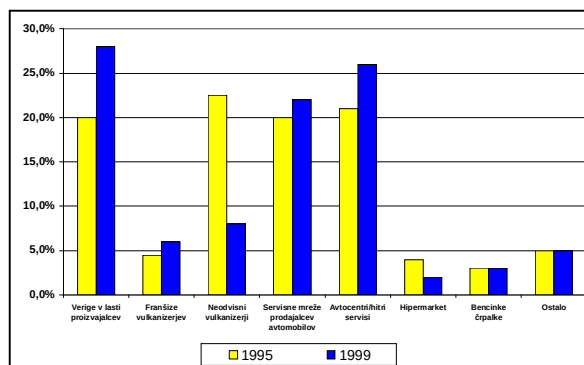
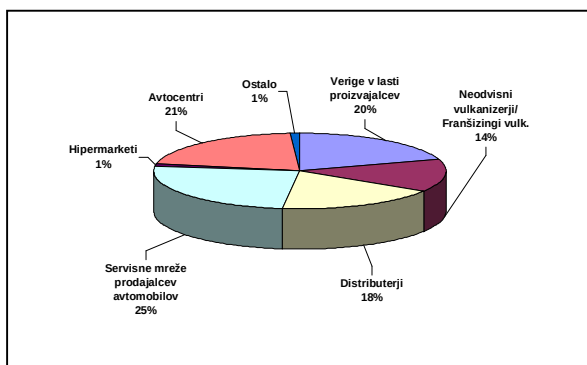
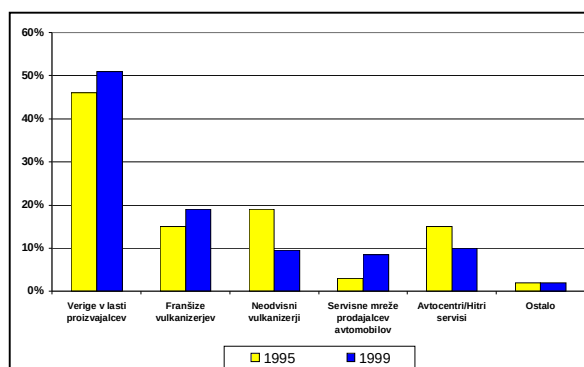
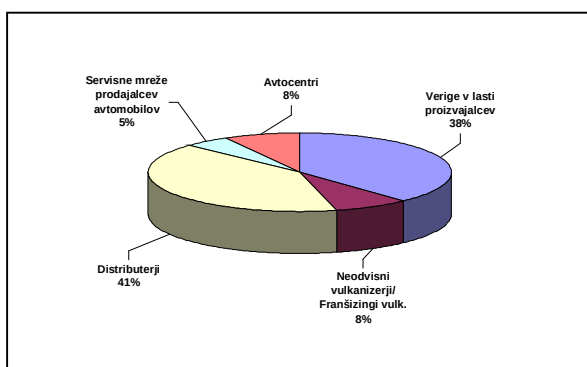
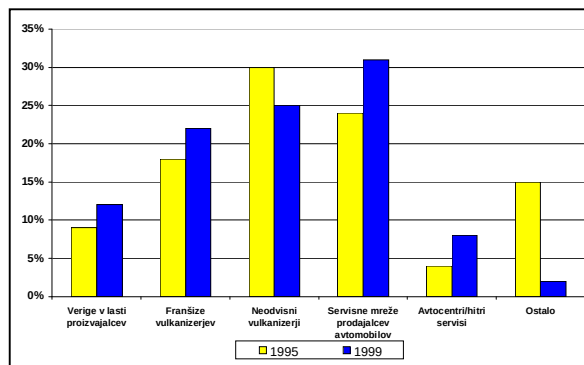
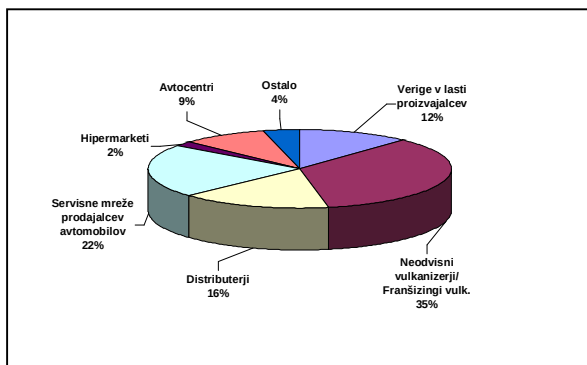
Vir: Infratest Burke, 1995

Slika III: Različni vidiki segmentacije trga potniških avtoplaščev



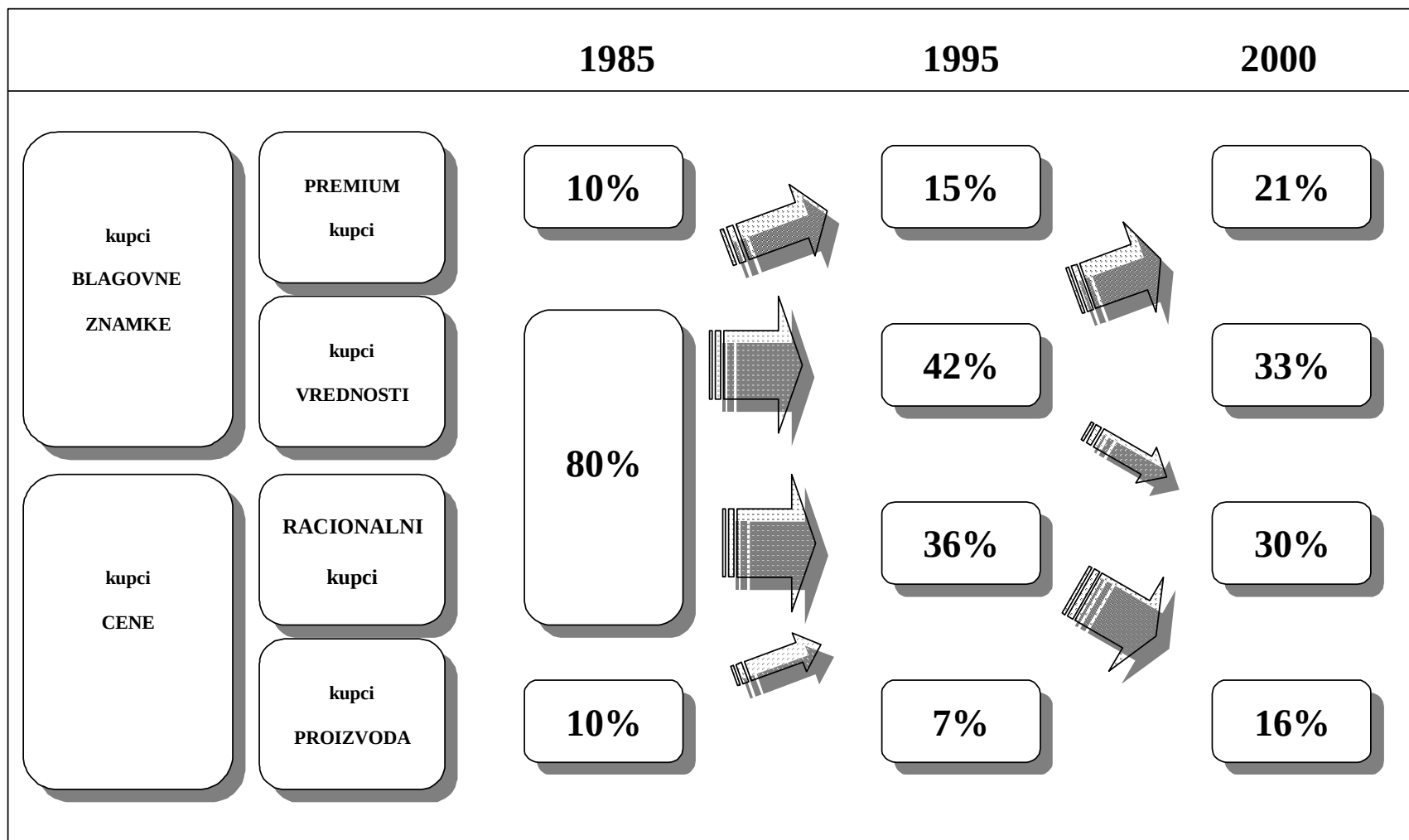
Vir: Sava Tires, Interni viri, 2000

Slika IV: Struktura prodaje z vidika proizvajalcev avtoplaščev v Nemčiji, Veliki Britaniji, Franciji in Italiji v letu 1999 in z vidika nakupnega mesta avtoplašča v istih državah v letih 1995 in 1999



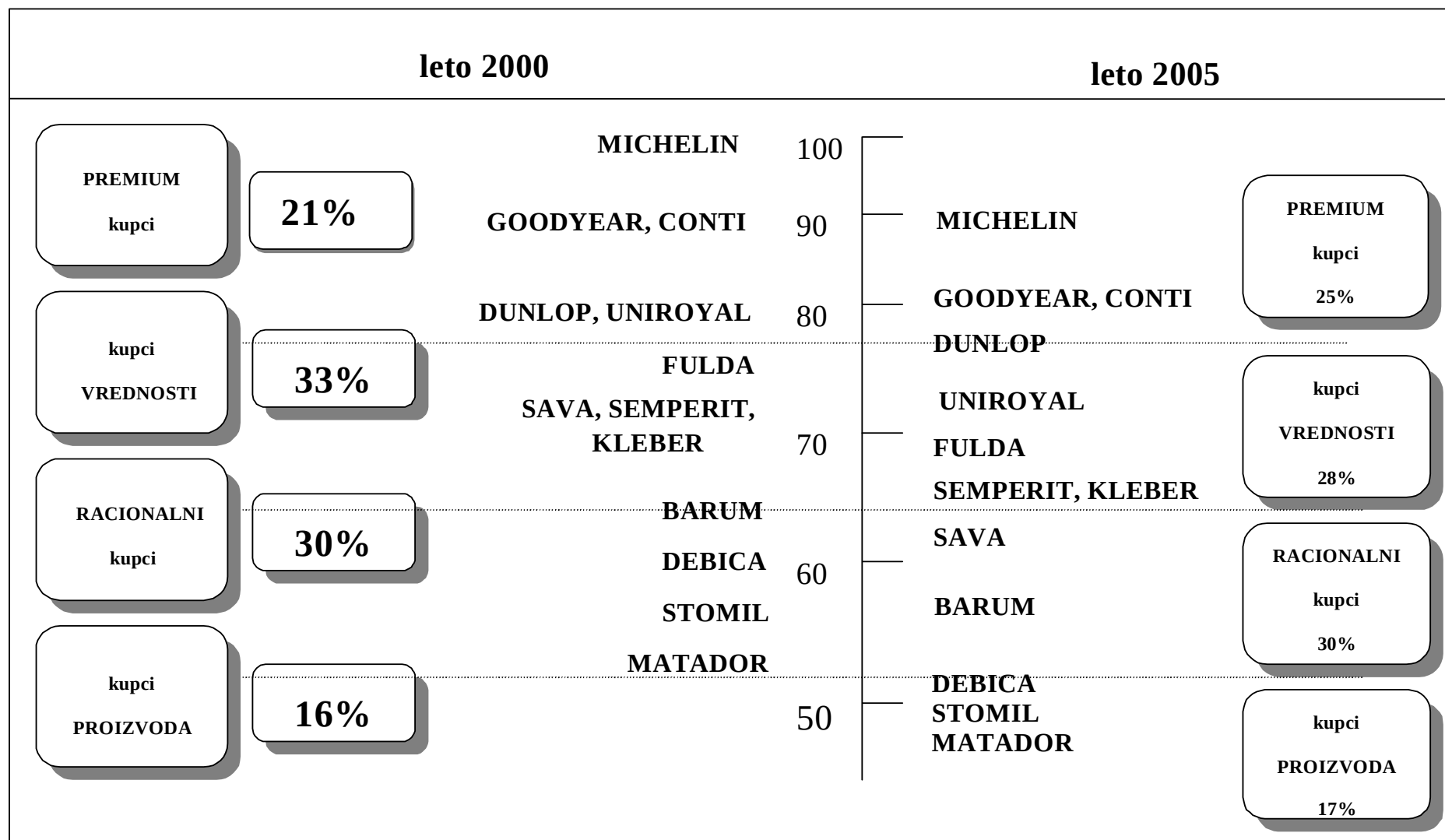
Viri: Datamonitor, 1999 in Kaplan, 1998

Slika V: Spremembe deležev segmentov kupcev v Sloveniji med leti 1985, 1995 in 2000

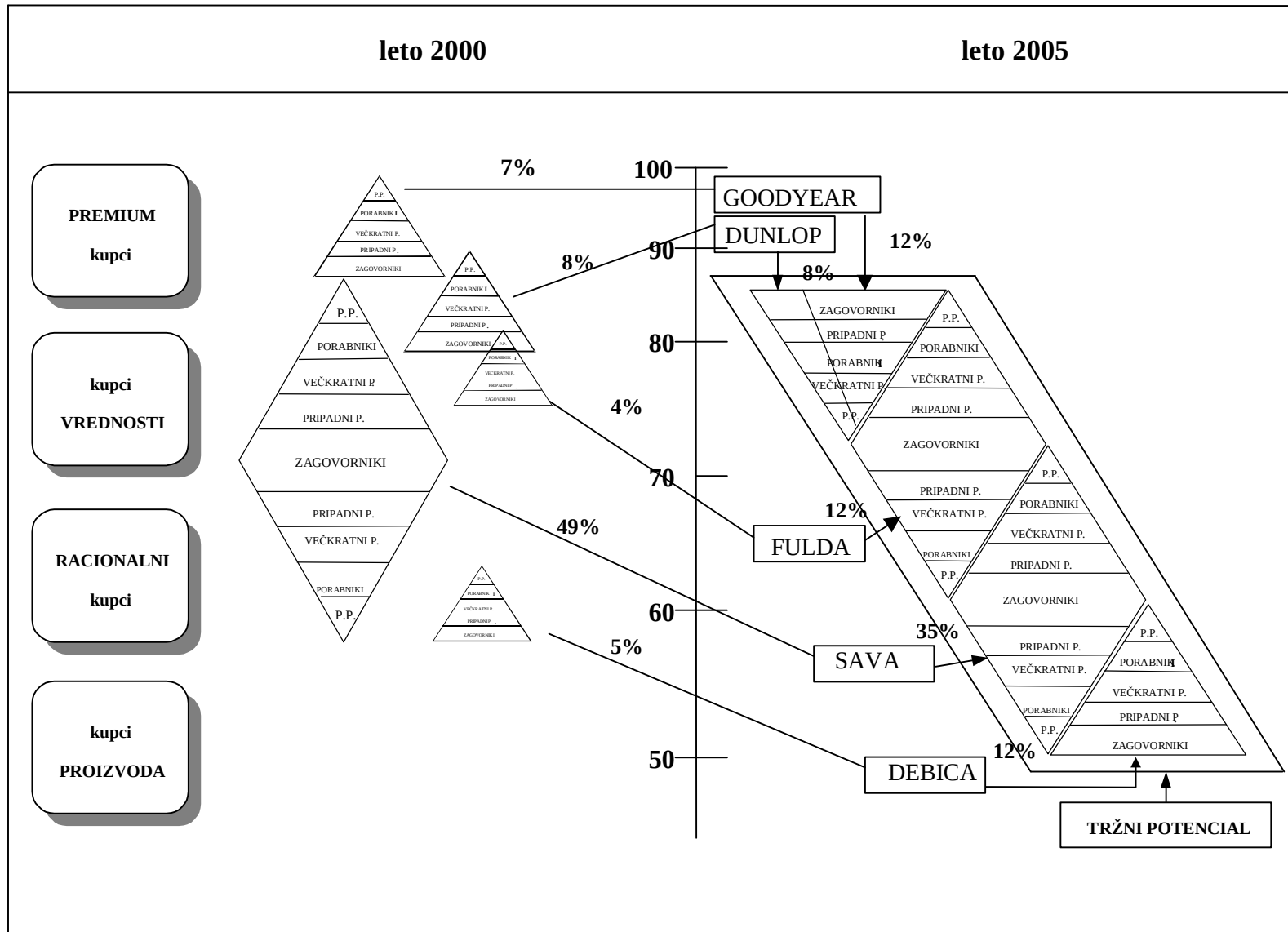


Vir: Sava Tires, Interni viri, 2001

Slika VI: Projekcija spremembe cenovnega segmentiranja slovenskega trga avtoplaščev med letoma 2000 in 2005



Slika VII: Prikaz obstoječe strategije pozicioniranja in predloga multibrand strategije pozicioniranja in spremembe v tržnih deležih blagovnih znamk Save Tires



Slika VIII: Predlog pokritja Slovenije z mrežo partnerskih odnosov

