

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**TRŽENJE SAVE TIRES D. O. O. NA TRGIH
NEKDANJE JUGOSLAVIJE**

Ljubljana, oktober 2002

PRIMOŽ GRILC

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. KRATKA PREDSTAVITEV SAVE TIRES	2
2.1 LASTNIŠTVO SAVE TIRES.....	3
2.2 MEDNARODNO TRŽENJE SAVE TIRES.....	3
3. TRGI NEKDANJE JUGOSLAVIJE	6
3.1 TRG HRVAŠKE.....	8
3.2 TRG BOSNE IN HERCEGOVINE	8
3.3 TRG ZR JUGOSLAVIJE.....	9
3.3.1 SRBIJA.....	9
3.3.2 ČRNA GORA	10
3.4 TRG MAKEDONIJE	10
4. SAVA TIRES NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE	11
5. SEGMENTIRANJE	12
5.1 SEGMENTACIJA KUPCEV AVTOMOBILSKIH PNEVMATIK NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE.....	13
5.2 SEGMENTACIJA TRGOV NEKDANJE JUGOSLAVIJE PODJETJA SAVA TIRES	14
5.3 STRATEGIJE TRŽENJA NA MEDNARODNIH TRGIH	16
5.4 STRATEGIJA SAVE TIRES NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE.....	17
5.4.1 STRATEGIJA VEČ BLAGOVNIH ZNAMK.....	17
6. POZICIONIRANJE (UMEŠČANJE)	19
6.1 POZICIONIRANJE PNEVMATIK NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE	19
7. SWOT ANALIZA	22
8. TRŽENJSKI SPLET SAVE TIRES	23
8.1 IZDELEK.....	24
8.1.1 PNEVMATIKE.....	25
8.1.2 BLAGOVNA ZNAMKA	27
8.1.3 RAZISKAVE IN RAZVOJ.....	27
8.1.4 GARANCIJSKI POGOJI	27
8.1.5 DODATNE STORITVE.....	28
8.2 CENA.....	28
8.2.1 CENE SAVE TIRES	29
8.2.2 CARINE	30
8.2.3 TVEGANJA IN KREDITIRANJE.....	30
8.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	31
8.3.1 TRŽNO KOMUNICIRANJE SAVE TIRES.....	32
8.4 TRŽNE POTI	34
8.4.1 TRŽNE POTI SAVE TIRES NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE.....	35
8.4.2 TRANSPORT	37
9. PRIHODNOST TRŽENJA SAVE TIRES NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE	37
10. SKLEP	39
11. LITERATURA	40
12. VIRI	42

1. UVOD

Območje nekdanje Jugoslavije je bilo za slovenska podjetja vedno zelo pomembno, kar se je pokazalo tudi ob razpadu države, saj so takrat nekatera podjetja zaradi izgube trgov zašla v hude težave, nekaj pa jih je tudi propadlo.

Razmere so se po dobrem desetletju začele umirjati. Podjetja so spet začela navezovati stike, čeprav se je pojavljal dvom o tveganjih, ki so jim bila in so jim podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije izpostavljena. Kljub temu zanimanja za nekdanje jugoslovanske trge niso kazala samo slovenska podjetja, temveč tudi tuja. Vendar so bila in so še vedno slovenska podjetja v prednosti zaradi poznavanja trgov, kulture, jezika, geografske bližine in poznanstev, ki jih je bilo treba samo obnoviti. Vprašanje, ki se ob tem pojavlja, je, koliko so in bodo slovenska podjetja te prednosti izkoristila?

V diplomskem delu bom prikazal in analiziral mednarodno trženje Sava Tires d. o. o. (v nadaljevanju Sava Tires) na trgih držav nekdanje Jugoslavije, kamor podjetje izvozi 25 % celotne proizvodnje. To so trgi Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije, Črne gore in Makedonije. Pri tem obravnavam tudi slovenski trg, saj v Savi Tires vse omenjene trge upravljajo skupaj kot t. i. domači trg.

Predstavil bom podjetje Sava Tires skupaj z razvojem gumarske industrije v Kranju in začetek razvoja skupnega vlaganja Sava d. d. in koncerna Goodyear. Osvetliti bom skušal gospodarstva, ki jih bom v tej diplomski nalogi zajemal kot del izvoznih trgov. Zanje bom opredelil tudi trženjski splet Sava Tires.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti možnosti in razvoj trženja pnevmatik na trgih nekdanje Jugoslavije ter vlogo, ki jo na omenjenih trgih igra Sava Tires z blagovnimi znamkami družine Goodyear. Poskušal bom tudi odgovoriti na vprašanje, ali je smiselno omenjene trge obravnavati kot celoto ali pa so razlike med trgi prevelike in bi jih bilo zato bolje obravnavati ločeno.

V delu povezujem teoretični vidik mednarodnega trženja s primerom iz prakse. Pri tem se opiram na tujo in domačo strokovno literaturo, v precejšnji meri pa tudi na raziskave, ki so jih opravili v podjetju Sava Tires, in na informacije, ki sem jih pridobil od zaposlenih v podjetju.

2. KRATKA PREDSTAVITEV SAVE TIRES

Sava Tires je podjetje, ki je nastalo na podlagi dolgoletne tradicije gumarske industrije v Kranju. Za samo gumarsko industrijo so bila prelomna naslednja leta:

- 1920 - družba Atlanta pri Okrajnem glavarstvu v Kranju prijavi tovarniško izdelovanje gumijevih izdelkov
- 1930 - kranjsko podjetje postane last dunajskega podjetja Semperit in se preimenuje v Semperit, jugoslovanska tvornica gumijevih izdelkov
- 1940 - tovarna neposredno priključena nemški vojni proizvodnji
- 1945 - tovarna dobi pravno ime Jugoslovanska tvornica gume
- 1946 - tovarna se preimenuje v Tovarno gumijevih izdelkov SAVA
- 1967 - Sava s Semperitom sklene licenčno pogodbo za proizvodnjo diagonalne pnevmatike
- 1972 - ustanovitev podjetja Tovarna avtopnevmatika Sava – Semperit. Šlo je za 25-letno pogodbo o sodelovanju med Savo in Semperitom, s katero je Sava pridobila nove tehnologije in dostop do mednarodnih trgov. Semperit je imel 27-odstotni kapitalski delež v podjetju.
- 1995 - Sava postane koncern, ki ga sestavljajo štiri tovarne, vrsta programov, poslovni servisi, trgovina in infrastruktura
- 1996 - preoblikovanje Save v delniško družbo – vpis Save d. d. v sodni register
- 1997 - podpis pisma o nameri o dolgoročnem poslovnem sodelovanju s koncernom Goodyear

Sava Tires prične s samostojnim poslovanjem 1. 7. 1998 kot ena izmed dveh mešanih družb in je v 60-odstotni lasti gumarskega koncerna Goodyear in v 40-odstotni lasti delniške družbe Sava.

Sava Tires s sedežem v Kranju organizacijsko sodi v vzhodnoevropsko regijo podjetja Goodyear, ki ima sedež v Luksemburgu. Po produktivnosti in dobičkonosnosti pa tudi možnostih nadaljnega razvoja sodi, po mnenju Goodyeara, med prvih pet najuspešnejših tovarn avtomobilskih pnevmatik v Evropi. Podjetje proizvaja in trži pnevmatike blagovnih znamk koncerna Goodyear, to so Goodyear, Dunlop, Fulda, Debica in lastno blagovno znamko Sava.

Tretje poslovno leto je bilo za Savo Tires na vseh področjih do sedaj najbolj uspešno. Čeprav so se tržne razmere v industriji pnevmatik zaostrole in kljub splošni gospodarski recesiji, so v primerjavi s preteklim letom, leta 2001 dosegli zavidljive rezultate. Prodajo pnevmatik so povečali kar za 16 odstotkov, proizvodnjo za 6 in neto dobiček za 14 odstotkov. Nivo produktivnosti so dvignili kar za 49 odstotkov.

Tabela 1: Primerjava poslovnih rezultatov 1999, 2000 in 2001 v stalnih cenah

	Doseženo v letu 1999	Doseženo v letu 2000	Doseženo v letu 2001
Neto prodaja (v tolarjih)	35,3 mia	44,50 mia	52,9 mia*
Neto dobiček (v tolarjih)	2,3 mia	2,60 mia*	3,0 mia*
Investicije (v tolarjih)	3,6 mia	3,15 mia	4,9 mia
Celotna proizvodnja (št. pnev.)	4,9 mio	5,50 mio	5,8 mio
Celotna prodaja (št. pnev.)	5,3 mio	6,50 mio	6,9 mio
Št. zaposlenih	1.683	1.529	1.426

* nerevidirano

Vir: Poslovno poročilo Save Tires, 2000, 2001.

2.1 LASTNIŠTVO SAVE TIRES

Sava d. d. je pred štirimi leti koncernu Goodyear prodala 60-odstotni delež Save Tires. Za preostalih 40 odstotkov, ki so ostali v lasti Save d. d., je bila dogovorjena prodajna možnost, ki je veljala do 1. julija 2002. Do tega dne je lahko Sava d. d. po dogovorjenih pogojih koncernu Goodyear prodala še preostalih 40 odstotkov Save Tires. V primeru, da Sava d. d. v dogovorjenem roku možnosti ne bi izkoristila, je imel Goodyear možnost, da od nje zahteva prodajo preostalega deleža Save Tires.

Sava d. d. je prodajno možnost izkoristila in koncernu Goodyear prodala 20-odstotni delež. Koncern Goodyear je tako postal 80-odstotni lastnik Save Tires. Preostalo petino deleža Sava d. d. lahko proda po 28. februarju 2003. V primeru, da se za prodajo odloči, mora to sporočiti Goodyearu do 28. februarja 2004. Če se v tem roku Sava d. d. ne odloči za prodajo deleža ima koncern Goodyear po 28. februarju 2004 možnost od Save d. d. zahtevati preostali delež vendar le do 28. aprila 2004 (Bertoncelj, 2002, str. 3).

2.2 MEDNARODNO TRŽENJE SAVE TIRES

Mednarodno trženje se od trženja na domačem trgu razlikuje in predstavlja več izzivov za tržnike in trženske oddelke v podjetjih. Ješovnik meni, da je temeljna razlika med domačim oz. lokalnim trženjem predvsem v trženskem okolju, ki je veliko bolj kompleksno in manj predvidljivo (Ješovnik, 2001, str. 5). Doole in Lowe navajata izzive, s katerimi se podjetje srečuje pri mednarodnem trženju. Nekateri med njimi so (Doole, Lowe, 2001, str. 25):

- *Kultura*: raznoliki in multikulturni trgi
- *Informacije*: pogosto razpršene in visoki stroški zagotavljanja le-teh
- *Politika*: politična tveganja
- *Država*: različna stopnja regulacije
- *Valuta*: valutna tveganja
- *Nadzor*: težji nadzor in koordinacija med trgi in na trgih

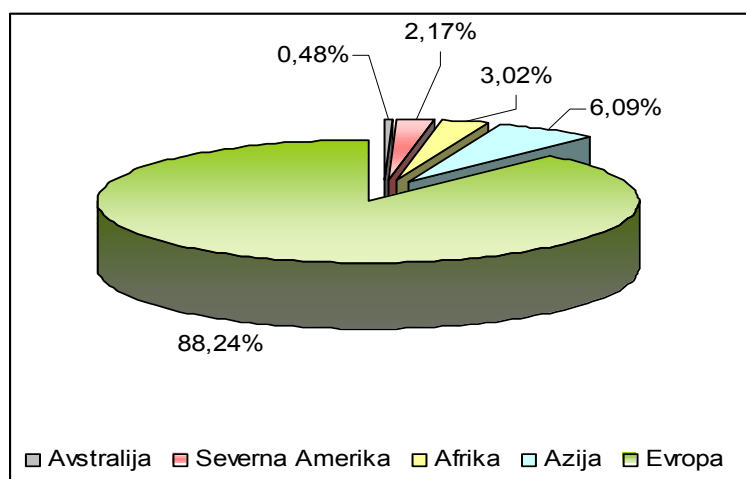
Kljub vsem izzivom in tveganjem večina sodobnih in rastočih podjetij posluje mednarodno. Kot sem že omenil na primeru Save Tires, je eden izmed vzrokov za to tudi majhnost in omejenost domačega trga za proizvodnje zmoglosti podjetij. Kotler pa navaja še druge razloge za mednarodno poslovanje podjetij, ki so (Kotler, 1996, str. 404-405):

- velika nevarnost, da bo domači trg napadel konkurent, ki bo ogrozil tržni položaj podjetja
- delovanje izključno na domačem trgu je tvegano, saj je v takem primeru domače podjetje pretirano odvisno od razmer na enem trgu in zaradi tega podvrženo večjim tržnim pritiskom
- v mnogih primerih pride menedžment do spoznanja, da poslovanje na nekaterih tujih trgih zagotavlja večje donose kot domači trg
- potrebna ekonomija obsega, ki pa je domači trg v mnogih primerih ne more zagotoviti
- domači porabniki lahko zaradi vedno večje mednarodne prepletenosti, razvoja komunikacij, transportne tehnologije in možnosti potovanja pridobijo ali spoznajo konkurenčne izdelke tudi v tujini

Slovenski trg je za proizvodne zmoglosti Save Tires premajhen, saj na njem lahko prodajo samo 10 odstotkov proizvodnje, zato je njihova glavna poslovna usmeritev naravnana v izvoz in povečanje obsega mednarodnega trženja.

Največji delež izvoza Save Tires predstavljajo države zahodne in vzhodne Evrope, kar 25 odstotkov celotne proizvodnje pa izvozijo na področje nekdanje Jugoslavije, kjer dosegajo tudi največje tržne deleže (več o teh v nadaljevanju). Svoje izdelke pa prodajajo tudi na druge evropske trge, trge Amerike, Afrike, Azije, ...

Slika 1: Izvoz Save Tires v letu 2000



Vir: Poslovno poročilo Save Tires, 2001.

Do leta 1995 je koncern Sava združeval več podjetij in imel lastno prodajno enoto Sava Trade, ki je tržila izdelke na slovenskem trgu. Znotraj teh podjetij pa so bile še prodajne

funkcije, ki so tržile izdelke predvsem v tujini in tudi doma. Leta 1996 in 1997 so združili prodajno funkcijo znotraj podjetja za proizvodnjo pnevmatik in prodajno enoto Sava Trade. Tako je nastal nov subjekt, ki je tržil pnevmatike sledečim posrednikom: vulkanizerjem, prodajalcem avtomobilov, klubom oz. združenjem vulkanizerjev, trgovcem na debelo, trgovcem na drobno, flotam, bencinskim servisom, diskontom, ... Omenjeni posredniki so bili bolj ali manj aktualni samo za slovenski trg.

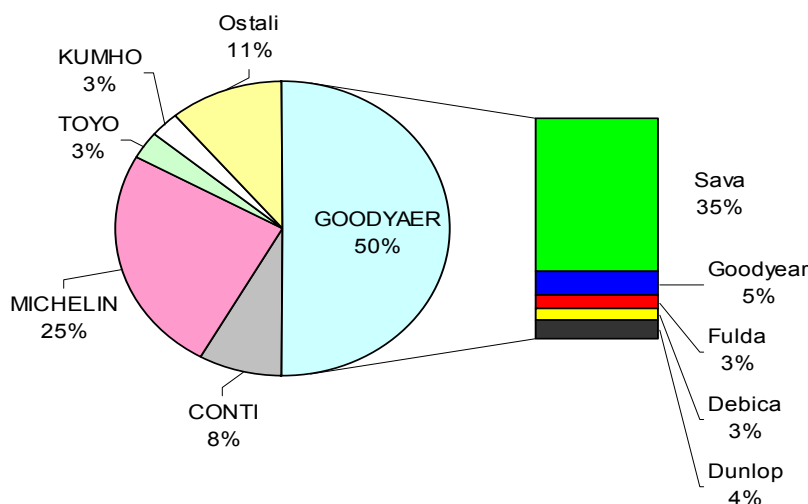
Na trgih nekdanje Jugoslavije pa so še pred skupnim vlaganjem z Goodyearom obnovili sodelovanje ali poiskali nove partnerje za trženje pnevmatik blagovne znamke Sava.

S skupnim vlaganjem Save d. d. in Goodyeara pa je leta 1998 nastalo novo podjetje Sava Tires. To podjetje je dobilo nalogo trženja blagovnih znamk družine Goodyear. Sava Tires je tako poleg obstoječih partnerjev, katerim so predhodno tržili samo blagovno znamko Sava, dobila vrsto novih partnerjev. Ti so pred skupnim vlaganjem poslovali neposredno z Goodyearom, Fuldo in/ali Dunlopom. Pred skupnim vlaganjem blagovna znamka Debica na trgih nekdanje Jugoslavije ni imela posrednikov, zato so na njih poiskali nove partnerje.

Poleg skupine Goodyear so na trgih nekdanje Jugoslavije prisotne še druge večje skupine proizvajalcev, ki imajo pod svojim okriljem več blagovnih znamk. Vodilne družine blagovnih znamk so:

- Goodyear (Goodyear, Dunlop, Fulda, Sava, Debica)
- Michelin (Michelin, Kleber, Kormoran, ...)
- Conti (Continental, Semperit, Barum, ...)
- Bridgestone (Bridgestone, Firestone, ...)

Slika 2: Tržni delež družin Goodyear, Michelin, Conti ter ostalih blagovnih znamk in delitev tržnega deleža družine Goodyear po blagovnih znamkah za potniške pnevmatike na trgih nekdanje Jugoslavije



Vir: Interni podatki Save Tires, 2001.

3. TRGI NEKDANJE JUGOSLAVIJE

Države nekdanje Jugoslavije so začele tranzicijo z vojno, ki je močno vplivala na proces prestrukturiranja gospodarstva in makroekonomske stabilizacije. Vojaški spopadi so na srečo končani in z gotovostjo lahko trdimo, da so vse države nekdanje Jugoslavije na dobri poti, da dosežejo raven strukturnih reform in prilagajanja gospodarstva, kot so jo v zadnjem desetletju dosegle države srednje in vzhodne Evrope (Prašnikar, 2001, str. 48).

Trgi nekdanje Jugoslavije so se po obsegu, konkurenčnosti in drugih posebnostih spremenili in so drugačni od tistih, ki jih imajo slovenski tržniki v spominu iz obdobja pred letom 1990. Hrastelj meni, da je ena od prvih zahtev današnjega poslovanja, da se otresemo stereotipov o trgih, ki jih ni več (Hrastelj, 2001, str. 319-324).

Trgi nekdanje Jugoslavije se med seboj močno razlikujejo po odprtosti, instrumentih mednarodnega sporazumevanja in uravnavanja mednarodnega poslovanja (Hrastelj, 2001, str. 331). Ostajajo tudi razlike v stopnji razvoja, razvitosti posameznih institucij ter nenazadnje med cilji in instrumenti ekonomskih politik, ki se uporabljajo za doseganje istih ciljev (Gligorov, 2000, str. 45).

Tabela 2: Izbrani ekonomski kazalci in napovedi

Država	Leto	Število prebivalcev v milijonih	Realna rast BDP v%	BDP na prebivalca v USD	Stopnja nezaposlenosti v %	Stopnja inflacije v %
HRVAŠKA	2000	/	3,7	4196	22,3	6,2
Ocena	2001	4,5	4,0	4550	23,1	4,9
Napoved	2002	/	3,0	n.p.	22,5	3,0
BiH (Republika Srbska/Federacij)	2000	/	5,0	920	40,1/39,4	13,6/12,0
Ocena	2001	4,1	3,0	1300	42,0/41,0	6,0/2,0
napoved	2002	/	2,0	n. p.	25,0/43,0	4,0/1,0
JUGOSLAVIJA	2000	/	6,4	940	26,8	85,6
Ocena	2001	8,6	5,0	1047	28,0	89,2
Napoved	2002	/	4,0	n. p.	30,0	50,0
MAKEDONIJA	2000	/	6,3	1761	32,2	10,6
Ocena	2001	2,0	-4,0	1716	34,0	5,2
Napoved	2002	/	0	n. p.	35,0	5,0
SLOVENIJA	2000	/	4,6	9105	12,0	8,4
Ocena	2001	1,99	3,0	9110	12,0	8,6
Napoved	2002	/	3,5	n. p.	11,0	6,0

n. p. – ni podatka

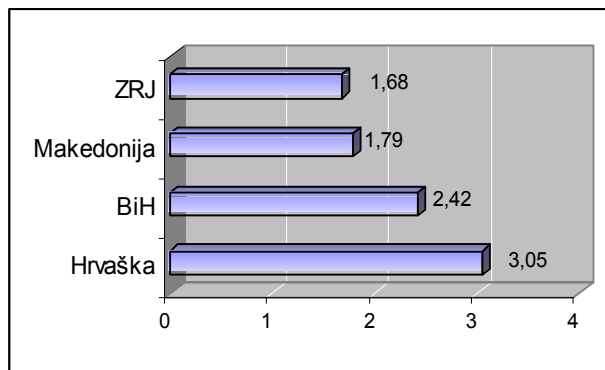
Viri: EBRD Transition Report, 2001, The Viena Institute for Economics Studies, 2002.

Trgi nekdanje Jugoslavije imajo tudi skupne značilnosti. Zanje je značilno tveganje, ki ga Mrak in soavtorji razdelijo na tri skupine (Mrak et al., 2001, str. 132):

- državno tveganje
- politično tveganje
- tveganje zaradi odsotnosti pravne države

Razen morda Hrvaške so BiH, ZRJ in Makedonija glede na vse tri skupine tveganj visoko tvegane države (Čadež et al., 2002, str. 11).

Slika 3: Ocena tveganosti posameznih trgov nekdanje Jugoslavije



Vir: Anketa v slovenskih podjetjih o strategijah vstopa na trge nekdanje Jugoslavije, ISEE, 2001.

Za vse države je tudi značilno, da njihov uvoz presega izvoz. Tako je samo Slovenija leta 2001 na Hrvaško izvozila 98 odstotkov več, kot je od tam uvozila, izvoz v Makedonijo je bil 4,8-krat večji, v BiH 6,4-krat večji in v ZRJ 5-krat večji od naših nakupov v teh državah (Bertoncelj Popit, 2002, str. 76).

Kot skupno potezo Hrastelj navaja tudi poudarjeno ksenofilijo ali povečevanje tujih izdelkov. Tega nič ne spremeni dejstvo, da imajo v nekaterih državah na voljo kakovostne in konkurenčne domače izdelke. Navadno je to posledica prejšnje relativne zaprtosti trgov in duška, ki so si ga po odpiranju dali porabniki. To je še bolj pogosto tam, kjer so tuja podjetja bodisi kupila pomembnejše veleblagovnice ali kako drugače pridobile najboljše lokacije. Povečevanje tujih izdelkov dodatno utrjuje pomoč v blagu, ki je lahko, ko gre za begunce, organizirana ali pa poteka od svojcev posameznih narodnih skupin, ki so na tujem. Nanjo ponekod vpliva tudi povečana prisotnost tujcev. Npr. v BiH je vključno s pripadniki tujih mirovnih sil in osebja približno 50.000 tujcev. Ti sicer prispevajo manjši del nakupov s krajevnih odprtih trgov. Tujci zaposlujejo številne domačine in s tem vplivajo na njihove vzorce porabe, ki se lahko močno razlikujejo od tradicionalnih. Opazovanja potrjujejo tezo, da sčasoma ksenofilija tujih izdelkov pojenja in se porabniki začnejo vračati h kakovostnim domačim izdelkom. Mednje uvrščajo tudi tiste, ki so jih v spominu ohranili kot domače (Hrastelj, 2001, str. 321).

Vida in Dmitrović zagotavljata, da na vseh trgih nekdanje Jugoslavije vrednotijo slovenske izdelke relativno višje od domačih, pri čemer so opaznejše razlike predvsem v Srbiji in BiH, manjše pa na Hrvaškem. Anketiranci na Hrvaškem in v Srbiji so poudarjali tudi cenovno konkurenčnost oz. prednost slovenskih izdelkov v primerjavi z domačimi. Poleg tega je raziskava tudi potrdila mnenje, da imajo slovenski izdelki na trgih nekdanje Jugoslavije velik ugled (Vida, Dmitrović, 2001, str. 70-78).

Državam nekdanje Jugoslavije je skupna tudi nizka kupna moč. Ta trditev drži le deloma. Najprej moramo seveda izvzeti Hrvaško, pa tudi za ostale države je značilno, da je uradno prikazan BDP veliko nižji od kupne moči. Kupna moč srbskega trga je npr. dvakrat višja kot kaže uradna statistika. Res je, da na trgih predvsem ZRJ, BiH in Makedonije prevladuje nižji sloj, ki večino denarja porabi za nakup osnovnih življenjskih potrebščin. Vendar obstaja tudi sloj zelo premožnih posameznikov, zato ni naključje, da nekatera slovenska podjetja prodajo več izdelkov najvišjega cenovnega razreda na teh trgih kot doma (Pinterič, 2002, str. 32).

3.1 TRG HRVAŠKE

Hrvaška je najbolj razvita država regije, ekonomsko in pravno najbolj stabilna, dosega pa velik primanjkljaj v tekočem delu plačilne bilance ob nesopodbudni rasti BDP in hkratnem povečanju zunanjskega dolga. Hrvaška se bojuje s stabilnostjo valute, kar je v majhnem in odprtem gospodarstvu, ki se pospešeno vključuje v evropske povezave, pogoj za doseganje makroekonomske stabilnosti. Hrvaška je imela od leta 1994 tudi najnižjo stopnjo inflacije med vsemi tranzicijskimi državami. Zaradi nizke stopnje inflacije pa kljub stabilnemu nominalnemu deviznemu tečaju realni tečaj ni appreciiral (Vujčić et al., 2001, str. 291-292).

Povprečna mesečna neto plača je v letu 2000 znašala 3.326 kun, bruto pa 4.754 kun. 8,5 % zaposlenih je prejelo plačo nižjo od 1.500 kun, medtem, ko je 57,9 % zaposlenih prejelo plačo med 2.400 in 4.500 kunami. 38 % celotnih izdatkov osebne potrošnje je namenjenih nakupu hrane in brezalkoholnih pijač (Dmitrović et al., 2001, str. 306).

Leta 2000 se je Hrvaška postala članica WTO, EU pa je umaknila trgovinske ovire za hrvaški izvoz. Država je podpisala tudi sporazume o prosti trgovini z večino članic CEFTA. Slovenija še vedno ostaja ena njenih večjih zunanjetrgovinskih partneric tako na izvozni kot uvozni strani.

3.2 TRG BOSNE IN HERCEGOVINE

Državi BiH in ZRJ sta najrevnejši državi glede na obseg BDP. Značilna je visoka stopnja nezaposlenosti (40 %), visoka stopnja zadolženosti, valutna in inflatorna nihanja, velika odvisnost od tuje pomoči, celovita gospodarsko pravna neurejenost, katere posledica je zelo malo tujih neposrednih investicij, ... Pomembna značilnost, ki jo morajo vsa podjetja in vsi trgovci pri svojem poslovanju v BiH upoštevati, so tri narodnosti - Srbi, Hrvati in Muslimani.

Posebnost BiH v primerjavi z drugimi državami nekdanje Jugoslavije je tudi njena razdelitev na dve entiteti in sicer na Federacijo BiH in Republiko Srbsko. Delitev je tako geografska kot državnopravna (Deželan et al., 2001, str. 240).

Povprečna neto plača počasi narašča in je v Federaciji BiH v letu 2000 znašala 230 evrov. V Republiki Srbski je bila za tretjino nižja in je znašala 150 evrov. Stroški za življenjsko košarico so v letu 2000 znašali 220 evrov (Čelebič, 2002, str. 10).

Neusklajenost carin in uvoznih dajatev med entitetama omejuje uradno menjavo med njima in spodbuja nezakonito menjavo, tudi tihotapstvo. Pomembna spodbuda za zunanjetrgovinsko menjavo BiH je sporazum o prosti trgovini s Hrvaško in Slovenijo, ki je začel veljati l. 2002. Kljub sporazumu pa je BiH začela omejevati trgovino s Slovenijo zaradi nekajkrat večjega uvoza nad izvozom (Bertoncelj Popit, 2002, str. 32).

3.3 TRG ZR JUGOSLAVIJE

3.3.1 SRBIJA

Vojne, mednarodna osamitev in drugi problemi so državo pripeljali v globoko gospodarsko krizo. Največji problemi na srbskem trgu so valutna in inflatorna nihanja, neurejena zakonodaja, velika skrita nezaposlenost v podjetjih, strog zakon o zaposlovanju, počasen lastninski proces, siva ekonomija (35 % BDP), malo tujih valganj, nizka kupna moč (Žabkar, Makovec Brenčič, 2001, str. 82).

Nelegalna trgovina in korupcija sta postali del poslovnega vsakdana. Stopnja nezaposlenosti naj bi v letu 2001 dosegala 29 %. Nekaj manj kot polovica prijavljenih na zavodu za zaposlovanje pa je zaposlenih na črno (Makovec Brenčič et al., 2001, str. 358).

Povprečna neto plača je v Srbiji julija 2001 dosegala 85 evrov, na ožjem območju Beograda pa približno 100 evrov. Skupaj s sivo ekonomijo pa naj bi se dohodki gibali med 135 in 175 evrov. Po ekonomski moči lahko srbsko prebivalstvo delimo v dve skupini. V prvi so posamezniki, ki so izrabili poznanstva z nekdanjim režimom in so s sivo ekonomijo obogateli. Sredstva, ki so jih tako pridobili, so vložili v zasebna podjetja. Drugo skupino pa predstavlja visok delež revnega prebivalstva.

Med ovirami pri poslovanju s Srbijo izstopajo: neurejen plačilni promet, slabe transportne povezave in zapleten sistem pridobivanja vizumov. Banke bremenijo neizterljive terjatve do podjetij in zelo nizko zaupanje javnosti v bančni sistem. Pravne osebe ne morejo dobiti kreditov, saj so srbske banke na robu stečaja (Makovec Brenčič et al., 2001, str. 359).

3.3.2 ČRNA GORA

Statistični urad nima izdelane ustrezne metodologije za oceno BDP, ker je Črna gora še del skupne države s Srbijo, zato so uradne ocene nezanesljive, izračun otežuje tudi velik delež sive ekonomije.

Ocenjena stopnja brezposelnosti je 19 % aktivnega prebivalstva. Po oceni OCHA¹ je bil leta 2000 povprečni razpoložljivi mesečni dohodek odrasle osebe iz formalnih in neformalnih virov 160 evrov. Povprečna poraba gospodinjestev pa naj bi po podatkih istega vira znašala 430 evrov mesečno. Obstajajo pa regionalne razlike.

Črno goro lahko označimo kot državo z veliko stopnjo političnega tveganja, še posebej zaradi močne notranje razdeljenosti, ki jo kažejo vse analize javnega mnenja v zadnjih letih. Večina tujih političnih analitikov vidi Srbijo in Črno goro kot dve samostojni državi in ne kot federacijo.

S političnim tveganjem pomeni pravni nered eno največjih tveganj za tuja vlaganja v to republiko. Za zmanjševanje tveganja postavlja črnogorska vlada pravne okvirje, ugodne za tuje investitorje. Sprejela je predlog zakona o tujih vlaganjih, ki tujim vlagateljem dovoljuje ustanoviti družbo, vlagati v podjetje ali ustanoviti podružnico tujega podjetja (Žabkar et al., 2001, str. 384-386).

3.4 TRG MAKEDONIJE

Makedonija je za Slovenijo obetaven trg, če bo le pravočasno zgrabila naložbene priložnosti, ki jih ekspanzivni Grki in Turki doslej še niso zasedli (Pavlovčič, 2002, str. 36).

Povprečna neto plača trenutno znaša od 150 do 175 evrov. Leta 1995 je Makedoniji uspelo znižati inflacijo iz 55 na 9 odstotkov. Največji makroekonomski problem Makedonije je zagotovo brezposelnost. Stopnje se še vedno gibljejo nad 30 odstotki. Od leta 1996, ko je bila brezposelnost 36-odstotna; le-ta vsako leto pade za dve odstotni točki. Ocenjuje se, da polovica oseb prijavljenih na zavodu za zaposlovanje deluje na sivem trgu dela.

Makedonija je v preteklih letih podpisala sporazume o prosti trgovini z več državami, med njimi tudi s Slovenijo. Plačilno bilančni primanjkljaj Makedonije že več let zapored znaša med 500 in 600 milijoni ameriških dolarjev (Berk, 2001, str. 401-414).

¹ Office for Coordination of Humanitarian affairs

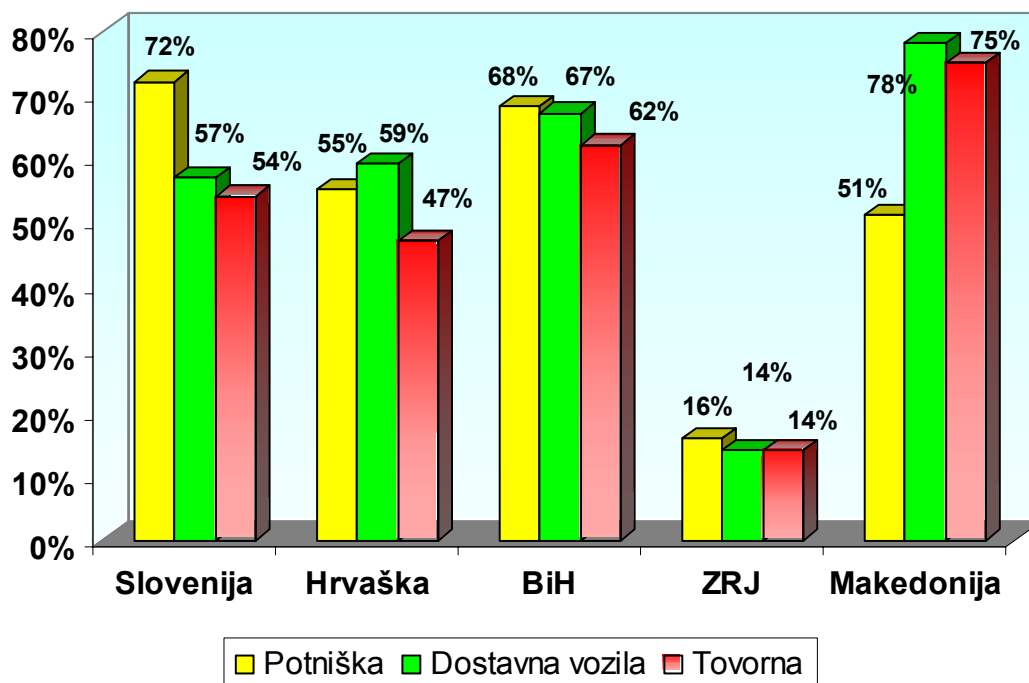
4. SAVA TIRES NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE

Sava Tires imenuje trge nekdanje Jugoslavije »domestic markets« ali kar enostavno »domestic«, torej domači trg. Sem sodijo Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna gora, Makedonija in tudi Albanija, se parvi trgi JV Evrope. Diplomsko delo obravnava predvsem trge Hrvaške, BiH, ZRJ in Makedonije, za primerjavo pa tudi slovenski trg. Pri tem je potrebno poudariti, da v Savi Tires trg ZRJ ločijo na trge Jugoslavije (s čimer geografsko opredeljujejo predel Srbije), Črne gore in Kosova. V nadaljevanju bom obravnaval slednje tri trge kot enoten trg, ki ga bom označeval kot trg ZRJ.

Trgi nekdanje Jugoslavije so za Savo Tires zelo pomembni, saj na njih beleži visok tržni delež. Tako pokrivajo:

- na področju potniške pnevmatike 55 % tržni delež
- na področju pnevmatik za lahka dostavna vozila 51 % tržni delež
- na področju tovornih pnevmatik 38 % tržni delež
- na področju pnevmatik za delovne stroje 18 % tržni delež
- na področju pnevmatik za kmetijske stroje, kjer imajo nizek delež, pa samo 3 %

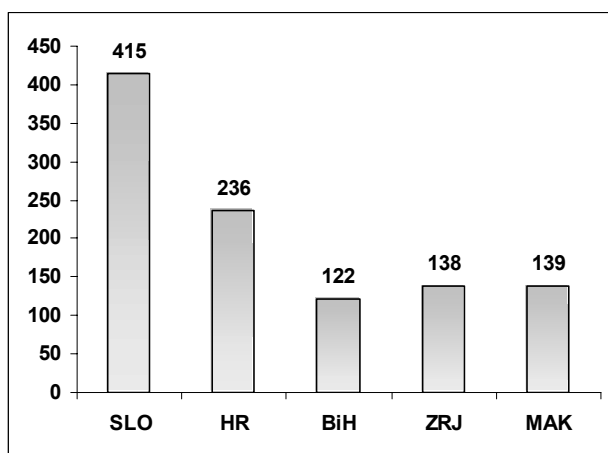
Slika 4: Tržni deleži pnevmatik družine Goodyear na trgih nekdanje Jugoslavije v segmentu potniških in tovornih pnevmatik ter pnevmatik za lahka dostavna vozila v letu 2000



Vir: Interni podatki Save Tires, 2001.

V Savi Tires ocenjujejo, da so trgi Hrvaške, BiH, ZRJ in Makedonije ekonomsko šibkejši od slovenskega trga. Zavedajo se tudi razlik med njimi, zato spremljajo podatke o starosti voznega parka, številu avtomobilov na 1000 prebivalcev (Slika 5), kupni moči, številu prevoženih kilometrov, prepoznavnosti blagovnih znamk. Ti podatki negativno odstopajo od podatkov, ki veljajo za slovenski trg. Značilno je, da se razlike proti jugu večajo. Z raziskavami, ki so jih opravili v Savi Tires leta 2001, so ugotovili, da imajo na Hrvaškem približno 35 % voznega parka starejšega od 10 let, medtem, ko je v ZRJ takih vozil že preko 80 %. Raziskava je pokazala tudi, da na Hrvaškem vozniki prevozijo v povprečju preko 20.000 kilometrov na leto, v ZRJ pa le slabih 17.000 km (Interni podatki Save Tires, 2001).

Slika 5: Število avtomobilov na 1000 prebivalcev



Vir: Interni podatki Save Tires, 2001.

Zaradi tveganja in nestabilnosti trgov nekdanje Jugoslavije se v Savi Tires zavedajo možnih nevarnosti, zato pozorno spremljajo makroekonomske kazalce in politično dogajanje teh držav in kar je za njih še pomembnejše, boniteto svojih partnerjev.

5. SEGMENTIRANJE

Kotler definira **segmentiranje** kot postopek razčlenitve trga na različne skupine, za katere bi potrebovali posebne izdelke in/ali trženjske splette (Kotler, 1996, str. 265). Te skupine imenujemo segmenti.

Rojškova definira naslednje značilnosti dobrega segmenta (Rojšek, 1993, str. 24):

- prepoznavnost in merljivost segmenta
- dosegljivost segmenta z mediji komuniciranja
- zadostna velikost segmenta
- zmožnost oblikovanja posebnega trženjskega spleta za segment

Podjetje lahko z dobro in natančno segmentacijo kupcev:

- doseže boljši konkurenčni položaj
- če se osredotoči na omejen trg, učinkoviteje pozicionira obstoječo blagovno znamko
- izloči ali loči dve svoji blagovni znamki, da zmanjša kanibalizem
- določi niše na trgu, ki predstavljajo nove tržne priložnosti
- bolje spozna in identificira potencialne kupce njihovega izdelka

Obstajajo različni načini segmentiranja, na podlagi katerih trg razdelimo na različne segmente (Simpsons, 2000, str. 221-224):

- geografska segmentacija: država, regija, mesto, gostota prebivalstva, klima, ... Navadno se te spremenljivke uporabljajo v povezavi z drugimi recimo demografskimi in tako dobimo geodemografsko segmentacijo.
- demografska segmentacija: starost, spol, dohodek, poklic, izobrazba, religija, življenjski cikel družine, ...
- psihografska segmentacija: družbeni sloj, način življenja in ostale psihološke značilnosti kot so obnašanje, zanimanja, mnenja, vrednote, ...
- segmentacija glede na zelene značilnosti izdelka
- situacijska segmentacija: tu gre predvsem za okoliščine v času nakupa, kot so psihološko okolje, socialno okolje, čas, namen nakupa, počutje kupca, ...
- vedenjska segmentacija: priložnosti, zvestoba, pripravljenost za nakup, odnos do izdelka

Sundharshan trdi, da sta bila v preteklosti najpomembnejša geografsko in demografsko segmentiranje. V sodobnem svetu pa vse večji pomen dobivajo druge oblike segmentiranja. Danes globalizacija potiska geografsko segmentiranje vse bolj v ozadje, razen pri izjemah, kjer so izdelki povsem geografsko opredeljeni. Zaradi vse večjega števila možnih življenjskih stilov in potreb kupcev pa je vse bolj potrebno segmentiranje na podlagi psihografskih in vedenjskih spremenljivk (Sudharshan, 1995, str. 100-101).

5.1 SEGMENTACIJA KUPCEV AVTOMOBILSKIH PNEVMATIK NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE

Trge nekdanje Jugoslavije bi lahko segmentirali z geografsko segmentacijo. Določene geografske razlike pomembne, za naš izdelek, obstajajo. Zlasti so pomembne podnebne razlike. Tako npr. v Istri, Dalmaciji ali Črni gori ne potrebujejo zimskih pnevmatik. Pomembne so tudi razlike med posameznimi državami ali regijami, vendar ne toliko zaradi geografskih značilnosti kot zaradi demografskih, predvsem dohodkovnih.

Po raziskavah, ki so jih v Savi Tires izvedli leta 2001 na trgih nekdanje Jugoslavije, so ugotovili, da med kupci pnevmatik prevladujejo moški (85 %) večinoma stari od 31 do 50 let. Ko so ti dve sociodemografski značilnosti kupcev primerjali z blagovnimi znamkami, so

ugotovili, da med znamkami ni razlik. Do razlik pa je prišlo, ko so primerjali dohodkovne razrede in blagovne znamke, kar je razumljivo, saj različne znamke spadajo v različne cenovne razrede.

Glede na osebne značilnosti lahko rečemo, da se kupci pnevmatik na trgih nekdanje Jugoslavije razvrščajo v tri skupine. V prvo skupino sodijo kupci, ki so od vseh najbolj usmerjeni v znamko in so ekstravertirane osebnosti. V drugo skupino spadajo kupci za katere velja, da ima na njihovo odločitev vpliv cena pnevmatike, niso pa niti ekstra- niti introvertirani. Tretjo skupino predstavljajo kupci, ki so najbolj usmerjeni v ceno in so introvertirani² (Tržne raziskave Save Tires, 2001).

Segmentacijo za pnevmatike pa bi lahko izvedli tudi na osnovi lastnosti, ki jih kupci pričakujejo od izdelka. Takšne lastnosti so npr.: oprijem cestišča, enakomerna obraba, prevoženi kilometri, zavorna pot, kotalni upor, obnašanje na mokrem cestišču, obnašanje v ovinkih, udobna vožnja, glasnost pnevmatik, ... Vse te lastnosti pa bi po moji oceni lahko razdelili v tri skupine lastnosti izdelka, in sicer:

- VARNOST: zavorna pot, obnašanje na mokrem cestišču, oprijem cestišča, obnašanje v ovinkih, ...
- VARČNOST: kotalni upor, prevoženi kilometri, enakomerna obraba, ...
- UDOBNOST: udobna vožnja, glasnost pnevmatik, ...

5.2 SEGMENTACIJA TRGOV NEKDANJE JUGOSLAVIJE PODJETJA SAVA TIRES

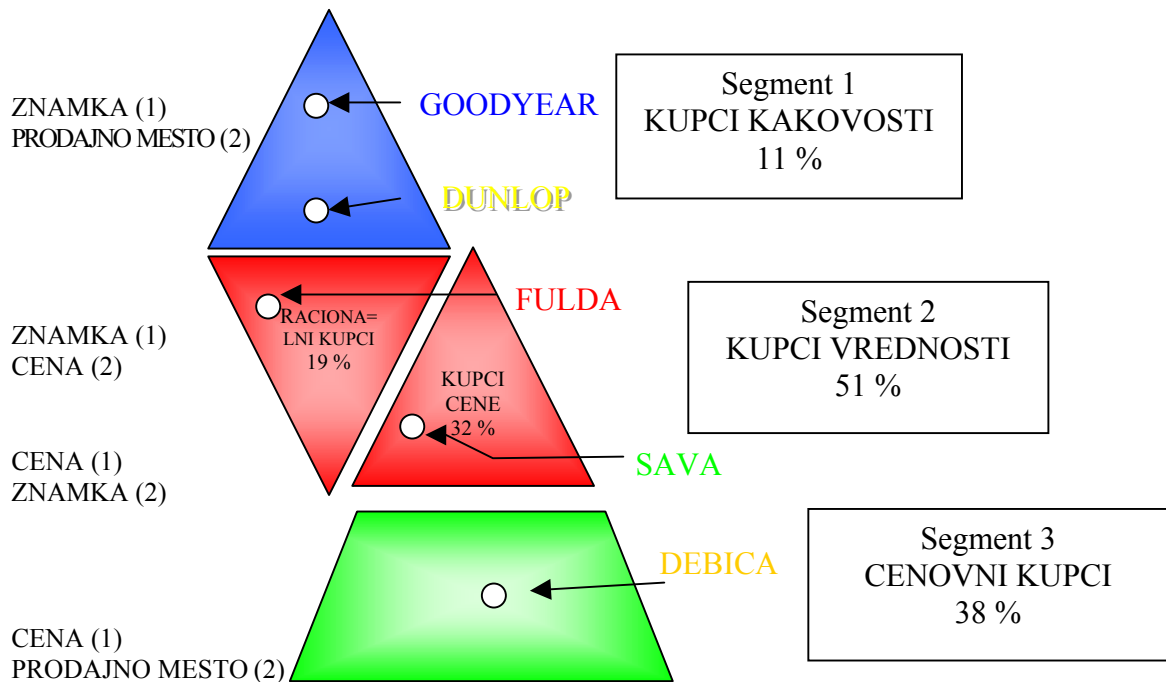
V preteklosti so večji proizvajalci segmentirali kupce pnevmatik glede na relativno pomembnost treh dejavnikov nakupa:

- blagovna znamka pnevmatike
- cena pnevmatike
- prodajno mesto

Ti trije dejavniki so osnova za segmentiranje potrošnikov tudi v Savi Tires (Slika 6).

² Introvertiranost kupcev so v raziskavi merili na podlagi 4 anketnih vprašanj (Vir: Janek Musek: Znanstvena podoba osebnosti).

Slika 6: Segmentacija porabnikov po nakupnih preferencah in velikost segmenta za potniške pnevmatike



Vir: Interni podatki Save Tires, 2001.

V Segment 1 sodijo kupci, ki jim je pri nakupu avtomobilskih pnevmatik najpomembnejša blagovna znamka, pomembno pa je tudi prodajno mesto. Cena se jim pri nakupu ne zdi pomembna. Ta segment so v Savi Tires poimenovali KUPCI KAKOVOSTI. Ti ne bodo kupili pnevmatike na bencinski črpalki, saj poleg same kakovosti izdelka zahtevajo tudi kakovost pri spremljevalnih storitvah. Predstavniki tega segmenta imajo navadno višjo izobrazbo, višje dohodke in so v večji meri samski. Sami sebe ocenjujejo kot dobre poznavalce pnevmatik, prevozijo pa največ kilometrov letno in to z avtomobili višjih razredov. Kupujejo dražje uglednejše znamke avtomobilskih pnevmatik. Na trgih nekdanje Jugoslavije ta segment predstavlja 11 odstotkov tržnega potenciala.

V Segment 2 spadajo kupci, ki se jim zdita enako pomembna znamka in tudi cena; pri nakupu pa jim ni pomembno prodajno mesto. V Savi Tires so ta segment poimenovali KUPCI VREDNOSTI. Ti so največkrat srednjih let s poklicno ali srednjo izobrazbo in imajo družine z otroki. Na podlagi raziskav so ugotovili, da ti vozniki nadpovprečno ocenjujejo svoje znanje o avtomobilskih pnevmatikah, prevozijo pa bistveno manj kilometrov letno kot Kupci kakovosti.

Segment Kupcev vrednosti na trgih nekdanje Jugoslavije predstavlja 51 % porabnikov pnevmatik. V podjetju so ga razdelili na dva podsegmenta. V prvega spadajo Racionalni kupci, kot jih imenujejo v Savi Tires. Ti predstavljajo 19 % tržnega potenciala. Tem je še

vedno znamka najpomembnejša, šele nato sledi cena. Za razliko od tega segmenta pa Kupci cene, kot se imenuje drugi podsegment, dajejo večji pomen ceni, znotraj nje pa iščejo še določeno blagovno znamko. Ta podsegment obsega 32 % tržnega potenciala.

Kupci, ki se jim cena zdi najpomembnejši dejavnik pri nakupu, sodijo v Segment 3 in se po terminologiji Save Tires imenujejo CENOVNI KUPCI. To so kupci, ki pri nakupu gledajo predvsem na ceno. V tem segmentu je največji delež porabnikov mlajših od 25 let z zelo nizkimi dohodki. Z avtomobili nižjih razredov, ki so praviloma starejši, prevozijo najmanj kilometrov letno. Imajo pomanjkljivo znanje o pnevmatikah, česar se zavedajo, zato so zelo odprti do vseh virov informacij. Ta segment na trgih nekdanje Jugoslavije predstavlja 38 % tržnega potenciala.

5.3 STRATEGIJE TRŽENJA NA MEDNARODNIH TRGIH

Bistvo strategije trženja je določiti smer trženjskih aktivnosti. Trženjska strategija mora ob upoštevanju analize in pravilne odločitve določiti potrošnika, ki ga podjetje želi doseči in poti, ki jih mora ubrati, da bo zadovoljilo potrošnikove potrebe (Hill, O'Sullivan, 1996, str. 18).

V primerjavi s trženjem na domačem trgu je oblikovanje, izvajanje in nadziranje mednarodnega trženja bolj zapleteno zaradi naslednjih dejstev (Jurše, 1999, str. 241):

- odločitve o strategiji mednarodnega trženja morajo upoštevati predvsem spreminjajoča se mednarodna in nacionalna okolja ter obnašanje konkurentov in partnerjev, ki je determinirano z razlikami v okoljih
- mednarodni tržniki morajo poleg tega upoštevati razlike v velikosti in razvitosti tujih tržišč ter značilnosti odziva odjemalcev, konkurentov in konkurenčnih pogojev
- strategija trženja mora upoštevati strateško vlogo trga za podjetje, kakor tudi zmožnost podjetja za njegove resurse

Hrastelj navaja naslednje strategije mednarodnega trženja (Hrastelj, 1999, str. 19-20):

- **Strategija nediferenciranega trženja (NT)**

Po tej strategiji podjetje za vse trge uporablja enoten trženjski splet. Ta strategija je primerna predvsem za podjetja, ki proizvajajo homogene izdelke (sladkor, bencin, ...), saj tako lahko dosega prihranke obsega na področju proizvodnje, fizične distribucije in tržnega komuniciranja.

- **Strategija diferenciranega trženja (DT)**

Le-ta je najtesneje povezana z zasnovo segmentiranja trgov. Podjetja poslujejo na številnih trgih, pri čemer iz programa trženja spreminjajo izdelek in druge sestavine. Podjetje se torej odloči, da bo pokrivalo večje število tržnih segmentov in za vsakega od njih oblikuje poseben trženjski splet. S tem pristopom naj bi podjetje prepričalo več segmentov in v skladu s tem

doseglo boljše rezultate v prodaji s čimer bi lahko pokrili večje stroške izdelave (manjše serije) in trženja (prilagajanje tržnega spleta za vsak posamezen segment). Taka strategija seveda pomeni za podjetje večje vložke sredstev in dela poleg tega pa tudi večjo decentralizacijo pri sprejemanju poslovnih sistemov na mednarodnih trgih.

- **Strategija koncentriranega (osredotočenega) trženja (KT)**

Ta strategija je primerna za podjetja, ki jim omejeni viri omogočajo širše pokrivanje trga. Podjetje se poskuša uveljaviti v enem ali nekaj tržnih segmentih in v njih doseči močan tržni delež. To seveda pozitivno vpliva na stroške, na drugi strani pa je strategija močno tvegana, posebno še, če se podjetje odloči za samo en tržni segment.

5.4 STRATEGIJA SAVE TIRES NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE

Strategija Save Tires je še najbližja strategiji diferenciranega trženja, saj s paletto pnevmatik in različnih blagovnih znamk pokrivajo več tržnih segmentov, katerim prilagajajo tudi ostale sestavine trženjskega spleta. V Savi Tires njihovo strategijo trženja imenujejo **strategija trženja več blagovnih znamk** ali angl. multibrand strategija trženja.

5.4.1 STRATEGIJA VEČ BLAGOVNIH ZNAMK

Po definiciji Yadina je strategija več blagovnih znamk strategija, ki je zasnovana da štiti ponudnikove blagovne znamke in omogoča povečevanje tržnega deleža z izključevanjem konkurentov. Strategija temelji na nezvestobi nekaterih porabnikov eni sami blagovni znamki. Na trgih vedno obstajajo porabniki, ki menjajo blagovne znamke izdelkov, ki jih uporabljajo. Menjava navadno temelji na ceni, posebnih prodajnih pogojih ali na prepričljivem oglaševanju. Včasih so razlogi povsem iracionalni - ljudje si lahko le želijo spremembe. Z več blagovnimi znamkami, ki si samo navidezno konkurirajo, podjetje poveča potencialne možnosti osvojitve čim večjega deleža trga (Yadin, 2002, str. 248).

Kapferer navaja naslednje razloge za uvajanje strategije več blagovnih znamk (Kapferer, 1992, str. 193-195):

- **razvoj in rast trga;** šele večje število konkurenčnih blagovnih znamk pripomore k promociji trga in njegovi konkurenčnosti.
- **optimalno pokrivanje trga;** ena blagovna znamka ne more pokriti celotnega povpraševanja na trgu. Z rastjo trga kupci namreč zahtevajo raznolikost blagovnih znamk in zato trg postane segmentiran.
- **omejitev širitve blagovnih znamk konkurenčnega podjetja**
- **zaščita ugleda glavne znamke;** nove blagovne znamke, ki jih podjetje uvaja pod različnimi imeni, v primeru neuspeha ne ogrožajo ugleda vodilne blagovne znamke.

Velika mednarodna podjetja, kakršen je tudi Goodyear, se odločajo za strategijo trženja več blagovnih znamk tudi zaradi lokalnega poznavanja blagovnih znamk. Tako lahko mednarodno podjetje, ki prevzame manjše, lokalno podjetje, ne prenese svoje blagovne

znamke na izdelke lokalnega podjetja, temveč ohrani prvotno blagovno znamko, ki je na tem področju že uveljavljena in poznana. Tako Goodyear ne uporablja generičnega imena, ampak po načelu, »**vsaka znamka ima svoj trg**« ohranja prvotne blagovne znamke. Tudi s prihodom na slovenski trg in na trge nekdanje Jugoslavije koncern ni opustil blagovne znamke Sava, pač pa jo še naprej razvija in trži kot blagovno znamko Sava pod okriljem družinske blagovne znamke Goodyear.

Na trgih nekdanje Jugoslavije je naloga podjetja Sava Tires predvsem v tem, da pozicionira blagovne znamke družine Goodyear tako, da si ne bodo konkurirale in bodo pokrile vse večje tržne segmente. V Savi Tires strategijo trženja več blagovnih znamk razumejo kot strategijo, ki bo zadovoljila nakupne preference porabnikov v več segmentih, če ne že v vseh. Njihova strategija temelji na ugotovitvi, da je zelo različne interese in vrednote kupcev iz različnih tržnih segmentov učinkoviteje in bolj smotrno pokrivati z različnimi blagovnimi znamkami. Ponudba ene blagovne znamke namreč ne more več zadovoljevati zelo specifičnih interesov kupcev v vseh tržnih segmentih. Kapferer pa opozarja, da morajo biti pri strategiji trženja več blagovnih znamk podjetja previdna, da njihovi izdelki, ki jih predstavljajo različne blagovne znamke, niso različni le v embalaži ali imenu. Zato Kapferer meni, da podobnost med blagovnimi znamkami ne sme doseči točke, kjer bi bila ogrožena razpoznavnost posamezne blagovne znamke (Kapferer, 1992, str. 196).

Na slovenskem trgu in trgih nekdanje Jugoslavije imata znotraj družine Goodyear prednost pri trženju blagovni znamki Goodyear, kot vodilna znamka družine Goodyear, in blagovna znamka Sava, zaradi njenega lokalnega značaja in pomena. Enako velja npr. za nemški trg, kjer imata prednost pri trženju blagovni znamki Goodyear in Fulda. Pomeni, da koncern Goodyear glede na strategijo trženja več blagovnih znamk daje (znotraj družine Goodyear) prednost predvsem znamki Goodyear in pa lokalnim blagovnim znamkam. Za blagovno znamko Sava to pomeni razmeroma visok tržni delež na trgih nekdanje Jugoslavije in nizek tržni delež na evropskih in ostalih trgih. To seveda ni dobra popotnica za blagovno znamko Sava ob priključitvi Slovenije v EU, saj se bo Sava Tires z blagovno znamko Sava na trgih EU znotraj strategije več blagovnih znamk težko uveljavila.

Podoben problem na trgih nekdanje Jugoslavije ima tudi blagovna znamka Debica. Čeprav je omenjena blagovna znamka del družine Goodyear, še ni poznana in tudi cenovno težko konkurira. V Savi Tires morajo namreč za omenjeno blagovno znamko v skladu s strategijo trženja več blagovnih znamk prirediti tudi trženjski splet, kar povečuje stroške. Zaradi stroškov pa Debica izgublja konkurenčni položaj.

Koncern Goodyear v skladu s strategijo več blagovnih znamk zahteva, da se pnevmatike posameznih blagovnih znamk proizvajajo v tovarnah, kjer so stroški proizvodnje najnižji. V skladu s to zahtevo pa se lahko zgodi, da se pnevmatike blagovne znamke Sava proizvajajo tudi na Poljskem ali v katerem koli obratu koncerna Goodyear. To pa lahko pomeni negativno percepcijo pri kupcih, ki so bili vajeni, da je blagovna znamka Sava proizvedena v Sloveniji.

6. POZICIONIRANJE (UMEŠČANJE)

Ko podjetje konča z analizo in oceno segmentov glede na določene spremenljivke izbere segmente, ki jih bo oskrbovalo s svojimi izdelki. Nato mora podjetje pri potencialnih kupcih doseči določen status oz. percepcijo, tako o podjetju samem kot tudi o njegovih izdelkih. Temu procesu pravimo **pozicioniranje**.

Sam pojem po Kotlerju (Kotler, 1996, str. 207) pomeni: » ... postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, da v očeh kupcev dobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo.« Pri tem pa Upshaw poudarja, da podjetje samo ne more ustvariti določenega mesta blagovni znamki, pač pa le vpliva na potrošnika (Upshaw, 1995, str. 111-113).

Kotler loči sedem strategij pozicioniranja, in sicer na osnovi (Kotler, 1996, str. 311):

- lastnosti
- prednosti
- uporabnosti
- uporabnika
- vrste izdelka
- kakovosti/cene in
- glede na konkurenta

Pri izbiri strategij pozicioniranja se podjetje lahko odloči za eno med naštetimi ali za kombinacijo večih. Pri tem so pomembni naslednji dejavniki:

- konkurenčni položaj
- pozicija drugih blagovnih znamk
- potrošnikova percepcija o blagovnih znamkah
- tradicija naše blagovne znamke

6.1 POZICIONIRANJE PNEVMATIK NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE

Strategija trženja več blagovnih znamk predvideva za vsako blagovno znamko družine Goodyear svojo strategijo pozicioniranja. S petimi blagovnimi znamkami avtomobilskih pnevmatik podjetje pokrije vse večje tržne segmente na trgih nekdanje Jugoslavije. Sava Tires ima za vse trge nekdanje Jugoslavije enako strategijo pozicioniranja, saj so v podjetju mnenja, da imajo ti trgi podobne zakonitosti. Strategija trženja več blagovnih znamk Sava Tires je razčlenjena v Tabeli 3.

Tabela 3: Strategija pozicioniranja v podjetju Sava Tires za trge nekdanje Jugoslavije

	GOODYEAR	DUNLOP	FULDA	SAVA	DEBICA
STRATEGIJA POZICIONIRANJA	Pozicioniranje na osnovi VISOKEGA UGLEDA	Pozicioniranje na osnovi VISOKEGA UGLEDA IN ŠPORTNOSTI	Pozicioniranje na osnovi NEMŠKE KAKOVOSTI IN ŠPORTNOSTI	Pozicioniranje na osnovi razmerja med CENO IN KAKOVOSTJO	Pozicioniranje na osnovi CENOVNE UGODNOSTI
CILJNI SEGMENT POTROŠNIKOV	KUPCI KAKOVOSTI (družinsko usmerjeni)	KUPCI KAKOVOSTI (ljubitelji športne vožnje)	KUPCI VREDNOSTI IN KAKOVOSTI (športni dinamični)	KUPCI VREDNOSTI (dobra kakovost za zmerno ceno)	KUPCI CENE
CENOVNI RAZRED	VIŠJI	VIŠJI	VIŠJI, SREDNJI	SREDNJI	NIŽJI
KLJUČNI ELEMENTI POZICIONIRANJA	Vrhunsko poreklo, varčna, kakovostna pnevmatika za družinsko vozilo, okolju prijazna	Vrhunska športna pnevmatika visokih zmogljivosti in dobrega porekla	Nemška kakovost in športna dinamična pnevmatika, športni videz	Domača blagovna znamka podprta z ameriško tehnologijo za zmerno ceno	Zelo ugodna cena
POZICIJSKI SLOGAN	Oprijem s poreklom. Raziskujte svet z našimi odkritji	Zakaj bi lajali, če lahko grizete. Dunlop ... vozniki vedo.	Črna, široka, močna. Visoka nemška tehnologija	Sava zanesljiva izbira	Avtoplašč iz dobre družine
STRATEGIJA CENE	100 %	90 % cene Goodyeara	75 % cene Goodyeara	70 % cene Goodyeara	55 % cene Goodyeara
PROMOCIJSKI SPLET*	Sponsorstva, ATL, BTL	BTL, ATL	BTL, ATL	ATL, BTL zaradi tržnega deleža	BTL
KONKURENTI	Michelin, Bridgestone, Continental	Pirelli, Michelin	Pirelli, Nokian	Semperit, Hankook, Kleber	Barum, Toyo, Tigar

* V Savi Tires promocijske aktivnosti delijo na ATL (above the line) aktivnosti, kamor spadajo oglaševanje v medijih, tiskani oglasi, obcestni plakati, oglaševanje na internetu in BTL (below the line) aktivnosti, kamor spadajo zgibanke, oprema prodajnih mest, predstavitve na sejmih, brošure, predstavitve in poslovna srečanja.

Vir: Interni podatki Save Tires, 2001.

Blagovne znamke pnevmatik višjega cenovnega razreda gradijo svojo strategijo pozicioniranja zlasti na osnovi visokega ugleda in tradicije. Pokazatelj pozicije in ugleda blagovne znamke so tudi preference kupcev. Raziskave Save Tires, ki jih je opravila na trgih Hrvaške in ZRJ, so pokazale, da na teh trgih največji ugled uživa blagovna znamka Michelin, sledijo ji Goodyear, Pirelli, Dunlop in Sava. Značilno za trg ZRJ je tudi velik ugled domače blagovne znamke Tigar.

Blagovne znamke Michelin, Goodyear in Dunlop gradijo svojo strategijo pozicioniranja na osnovi ugleda. Razlog za ugled in preference do blagovne znamke Sava je dejstvo, da je to znamka, ki kljub razpadu Jugoslavije še vedno velja za domačo znamko. Enako velja za Tigar na trgu ZRJ. Za ostale trge v Savi Tires nimajo raziskav, so pa mnenja, da se preference porabnikov bistveno ne razlikujejo.

Na Sliki 6 vidimo, da na trgih nekdanje Jugoslavije 30 % vseh kupcev daje prednost znamki. 11 % kupcev pa je v zgornjem segmentu, ki so ga v Savi Tires poimenovali segment kupcev kakovosti. Na ta segment poleg blagovnih znamk Goodyear in Dunlop ciljajo še konkurenčne blagovne znamke Michelin, Pirelli in Continental, poleg teh pa še Bridgestone, ki ima na trgih nekdanje Jugoslavije zanemarljiv tržni delež. Ker nastopata v tem segmentu tako blagovna znamka Goodyear kot tudi Dunlop, so v podjetju Goodyear zanj predvideli različni strategiji pozicioniranja, in sicer:

- za Goodyear na osnovi ugleda, varnosti, ekološkega in družinskega vidika
- za Dunlop pa na osnovi ugleda in ciljnega kupca, ki ljubi športno in dinamično vožnjo

Zaradi nizke ekološke naravnosti trga je pozicioniranje blagovne znamke Goodyear kot ekološke znamke za trge nekdanje Jugoslavije redko in nepomembno.

Problem pozicioniranja blagovne znamke Goodyear je tudi v tem, da je še vedno sprejeta v očeh kupcev kot športna pnevmatika in ne kot družinska. To je posledica dolgoletne prisotnosti v Formuli 1. Če porabniki sprejemajo blagovno znamko Goodyear kot športno pnevmatiko, sta si z blagovno znamko Dunlop v glavah porabnikov povsem blizu in si direktno konkurirata. Zato so se že pred časom v Goodyearu odločili repozicionirati blagovno znamko Goodyear. Ta naj bi tako postala bolj družinska blagovna znamka. Zato so se v Savi Tires odločili za sponzoriranje košarkarske lige Goodyear. Košarka je poleg nogometa nacionalni šport držav nekdanje Jugoslavije, v Savi Tires pa so tudi mnenja, da je to družinski šport. Repozicioniranje je tudi eden izmed vzrokov za velika sredstva, ki jih vlagajo v trženjske aktivnosti za blagovno znamko Goodyear.

Fulda je pozicionirana kot športna pnevmatika nemške kakovosti in je namenjena kupcem, ki uživajo v športni in dinamični vožnji, hkrati pa želijo za svoj denar dobiti največ kakovosti.

V Savi Tires se zavedajo, da bo blagovna znamka Sava na trgih nekdanje Jugoslavije izgubljala kupce zaradi prisotnosti velikega števila blagovnih znamk pnevmatik, ki so usmerjene na segment cenovno občutljivih kupcev. To so predvsem korejske blagovne

znamke, v ZRJ pa pozicijo blagovne znamke Sava kot domače znamke izpodriva srbski Tigar, ki ga je pod svoje okrilje vzel Michelin. Sicer je znamka Sava pozicionirana kot blagovna znamka, ki racionalnemu kupcu ponuja najbolj kakovostno pnevmatiko po najbolj ugodni ceni.

Strategiji pozicioniranja blagovne znamke Debica se v podjetju Sava Tires posvečajo še najmanj, saj na trgih nekdanje Jugoslavije ta znamka nima tradicije, temu pa je primeren tudi tržni delež.

V Savi Tires tako največ pozornosti posvečajo blagovni znamki Goodyear kot glavni blagovni znamki družine Goodyear in blagovni znamki Sava, ki velja za domačo blagovno znamko. Pri tem pa zanemarjajo zlasti blagovno znamko Debica, ki ima prav na trgih nekdanje Jugoslavije največji tržni potencial, poleg tega pa tudi močno konkurenco zlasti v cenejših korejskih blagovnih znamk in Tigru, ki so začele ogrozati tudi blagovno znamko Sava. Zato bi ji morali v Savi Tires nameniti večjo pozornost. Še vedno je bolje, da blagovna znamka Sava izgublja na račun Debice, kot pa na račun konkurenčnih blagovnih znamk.

7. SWOT ANALIZA

Swot analiza je v literaturi opredeljena kot klasičen način ocenjevanja podjetja. Imenujemo jo tudi analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti oziroma »audit« položaj podjetja, celovita analiza, ... Angleška beseda SWOT je akronim angleških besed **Strengths** = prednosti, **Weaknesses** = slabosti, **Opportunities** = priložnosti in **Threats** = nevarnosti (Pučko, 1998, str. 184).

Tabela 4: Swot analiza za podjetje Sava Tires na trgih nekdanje Jugoslavije

PREDNOSTI:	SLABOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> - Dober in zanesljiv logističen servis in servis kupcev - Prisotnost v vseh večjih tržnih segmentih - Dobro poznavanje trgov, kulture in jezika - Dolgoletne izkušnje in partnerji na trgih nekdanje Jugoslavije - Dobra pokritost trga - Relativna bližina trgov - Dobro zavedanje o znamki - »brandawareness«, predvsem za znamko Sava - Relativno poceni delovna sila - Visoka produktivnost 	<ul style="list-style-type: none"> - Cenovna konkurenca pri nekaterih blagovnih znamkah - Proizvodnja Savinih pnevmatik drugje, kar pomeni: <ul style="list-style-type: none"> o manjši kosmati dobiček o negativno percepcijo pri kupcih o dodatne dostavne storitve - Necelovit asortiment Savinih pnevmatik - Slab nadzor nad neodvisnimi prodajalci - Slab dostop do srbskega trga iz Slovenije - Visoki stroški skladiščenja - Slaba pokritost nekaterih blagovnih znamk - Previsoki stroški pri Debici, kar pomeni previsoko ceno v svojem segmentu

<p>PRILOŽNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Močnejša pozicija v segmentu kupcev kakovosti - Rast trgov na ozemlju nekdanje Jugoslavije - Visoko zmogljivi segment naj bi do leta 2003 narasel za 26 % - Gradnja novega distribucijskega centra Goodyear na Hrvaškem - Krepitev tržnega deleža traktorske pnevmatike v nižjih cenovnih segmentih z dodajanjem blagovne znamke - Priložnost za Fuldo in Debico, da bi pridobivali kupce, ki jih izgublja Sava - Izkoriščanje prednosti, ki jih prinaša strategija več blagovnih znamk - Odprava carin v BiH in Srbiji 	<p>NEVARNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Znamka Sava v celoti izgublja - Michelin, Conti, Pnehage začenjajo z distribucijskimi akcijami, da bi si zagotovili višji nadzor nad končnimi prodajalci - Michelinov nakup Tigarja (Srbija), da bi si zagotovil mesto tudi v cenovno občutljivem segmentu - Opustitev carin na Hrvaškem - Hankook, Barum, Kumho, Stomil, se bodo obnašali vedno bolj agresivno, da bi si pridobili več tržnega deleža v segmentu potniških in tovornih pnevmatik - Problem kanibalizacije v segmentu kupcev kakovosti med Goodyearom in Dunlopom - Slab tržni delež v segmentu kupcev vrednosti - Vzporedni uvoz
---	--

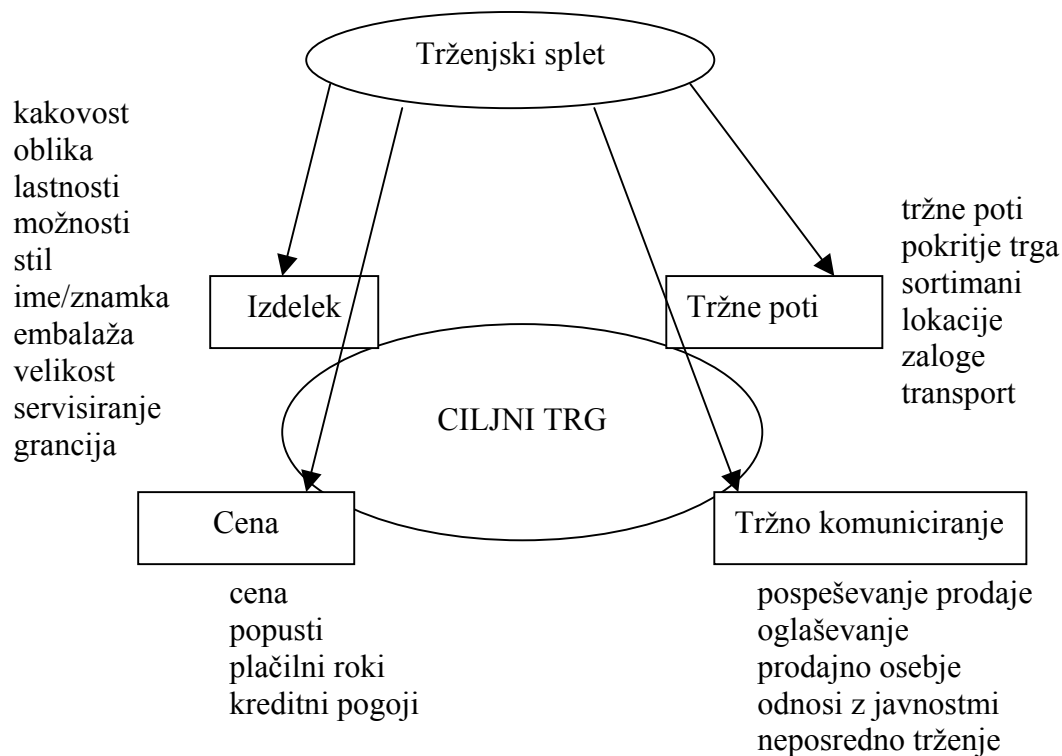
Vir: Interne informacije Save Tires, 2002.

8. TRŽENJSKI SPLET SAVE TIRES

Da bi podjetje lahko doseglo zeleno pozicijo na trgu, mora potrošniku ponuditi vrednost v obliki trženjskega spleta. Gre za vrsto elementov, ki pogojujejo tako vzpostavitev menjalnega procesa kot tudi njegovo realizacijo. McCarthy je te elemente združil v štiri prvine in jih označil s 4P:

- izdelek (**p**roduct)
- cena (**p**rice)
- tržno komuniciranje (**p**romotion)
- tržne poti (**p**lace)

Slika 7: Sestavine trženjskega spleta



Vir: Kotler, 1996, str. 98.

Tem 4P-jem so kasneje dodajali še nove, tako da danes poznamo tudi 7P, nekateri pa poskušajo opredeliti celo 15P. K osnovnim spadajo še: ljudje, postopki, moč udeležencev, poleg golega izdelka zagotavljanje tudi storitev, ... Ne glede na to, ali trženjski splet obravnavamo kot splet štirih ali več sestavin, današnje poslovno okolje zahteva, da sestavine obravnavamo širše. Tako izdelek že dolgo ni več samo vsota materialnih značilnosti, temveč vedno bolj v ospredje stopajo njegove inovacijske, servisne, informacijske in psihološke sestavine.

8.1 IZDELEK

Izdelek ne predstavlja več samo jedra izdelka ali storitve pač pa pod tem terminom v trženju razumemo več ravni izdelka, o katerih mora pri oblikovanju tržne ponudbe razmišljati podjetje. Najosnovnejša raven je jedro izdelka, ki predstavlja osnovno korist, ki jo kupec kupuje. Podjetje mora jedro izdelka pretvoriti v generični izdelek, ki je temeljna različica izdelka. Na tretji ravni podjetje pripravi pričakovani izdelek, ki ga sestavlja niz lastnosti in pogojev, ki jih kupci pri nakupu pričakujejo in z njimi soglašajo. Na četrti ravni pripravi podjetje razširjeni izdelek, ki vsebuje dodatne storitve, zaradi katerih se ponudba podjetja razlikuje od konkurence. Na peti stopnji pa se srečamo s potencialnim izdelkom, ki nakazuje možen razvoj izdelka (Kotler, 1996, str. 432).

Christoper, Payne in Ballantyne (1993, str. 60-61) poudarjajo, da v modernem trženjskem konceptu lahko jedro izdelka predstavlja 70 % vseh stroškov, njegov vpliv na nakupno vedenje pa je le 30%, medtem ko storitveni dodatek povzroča samo 30 % stroškov, prispeva pa kar 70 % k izboru povpraševalcev.

8.1.1 PNEVMATIKE

Izdelčni splet pnevmatik je sestavljen iz različnih skupin izdelkov. Ena izmed možnih delitev bi bila naslednja³:

A. Potniška pnevmatika (Passanger tire)

1. Standardna:
 - letna pnevmatika (summer)
 - zimska pnevmatika (winter)
2. Visoko zmogljiva (HP High performance):
 - letna
 - zimska

Znotraj skupine potniških pnevmatik se izdelki ločijo še po namenu porabe, hitrostnem indeksu⁴, širini, premeru in razmerju med širino in višino bočnice.

B. Pnevmatike za vozila, ki se uporabljajo v komercialne namene (Commercial tire)

lahka dostavna vozila (ULT –ultra light truck)
dostavna vozila (LT – light truck)
pnevmatike za terenska vozila 4 x 4
manjša tovorna vozila (LT steel/steel do 17,5")
tovorna vozila (MRT 20"-22.5") - to so tovarne pnevmatike, ki jih delimo glede na uporabnost:

- pogonska os (drive)
- pnevmatike za prednjo os (steer)
- prikolica (trailer)

C. Pnevmatike za traktorje (Farm tire)

D. Pnevmatike za industrijska vozila (Industrial tire)

E. Pnevmatike za stroje v rudnikih in na gradbiščih (Earthmover)

F. Pnevmatike za motorje (Moto)

G. Pnevmatike za avtošport (Racing)

Potniški segment, ki predstavlja približno 77 % tržnega potenciala pnevmatik na trgih nekdanje Jugoslavije, se deli še na standardni segment in visoko zmogljivi segment. V prvega

³ V oklepaju je terminologija Save Tires

⁴ Hitrostni indeks nam pove kateremu hitrostnemu razredu so pnevmatike namenjene. Hitrostni indeks narašča od standardnih do visoko zmogljivih pnevmatik.

se pravi standardnega spadajo zimske in letne pnevmatike hitrostnega razreda S in T, kar pomeni do hitrosti 180 km/h. V visoko zmogljivi segment pa sodijo zimske in letne pnevmatike višjih hitrostnih indeksov. Standardni segment pokriva kar 85-odstotni delež potniške pnevmatike, vendar je delež v lahnem upadanju približno za eno odstotno točko na leto.

Tabela 5: Delež posamezne blagovne znamke družine Goodyera v posameznem tehničnem segmentu potniških pnevmatik

Tehnični segment/BZ	Goodyear	Dunlop	Fulda	Sava	Debica
Visoko zmogljivi	70 %	60 %	40 %	20 %	5 %
Standardni	30 %	40 %	60 %	80 %	95 %

Vir: Interni podatki Save Tires, 2001.

Tabela 6: Delež pnevmatik blagovne znamke Sava po tehničnih segmentih na trgih nekdanje Jugoslavije

Regija / Teh. segment	St*-letna	St-zimska	VZ**-letna	VZ-zimska
Slovenija	20 %	55 %	25 %	5 %
Hrvaška	42 %	40 %	15 %	3 %
BiH	40 %	50 %	8 %	2 %
Srbija	78 %	10 %	10 %	2 %
Črna gora	61 %	1 %	30 %	0 %
Makedonija	75 %	3 %	22 %	0 %

*standardna pnevmatika

**visoko zmogljiva pnevmatika

Vir: Interni podatki Save Tires, 2002.

Tabeli 5 in 6 kažeta na nekatere značilnosti tako trgov nekdanje Jugoslavije kot samih blagovnih znamk in njihovega pozicioniranja.

Iz Tabele 5 lahko vidimo, da pnevmatike znamke Goodyear spadajo predvsem v visoko zmogljiv tehnični segment. Delež tega segmenta pa po znamkah pada od Dunlopa, Fulde, Save, do Debice, ki pokriva samo še 5 % visoko zmogljivega tehničnega segmenta.

V Tabeli 6 sta zanimiva predvsem visok odstotek standardnih zimskih pnevmatik v BiH in odstotek visoko zmogljivih letnih pnevmatik v Črni gori. Prvi podatek je tak zaradi napačne razlage oznake »m+s« na standardnih zimskih pnevmatikah. Ta indeks so si na tem trgu razložili kot »mokra + suha« in so to pnevmatiko uporabniki dojemali kot pnevmatiko za vse letne čase. Visok odstotek prodaje visoko zmogljivih letnih pnevmatik v Črni gori pa lahko

razložimo z velikim številom ukradenih luksuznih avtomobilov, ki so se znašli na tem trgu. Razlike pa se kažejo tudi glede na višino BDP na prebivalca (Tabela 2 str. 6). Višji je BDP na prebivalca, večji je odstotek visoko zmogljivih pnevmatik.

8.1.2 BLAGOVNA ZNAMKA

V nekdanji skupni državi so bila slovenska podjetja tovarna blagovnih znamk za celoten trg (Pipan, 2002, str. 10). Hrastelj (2001, str. 321) opozarja na povečano ksenofilijo omenjenih trgov, kar potrjujejo tudi raziskave Save Tires na področju pnevmatik za omenjene trge. Na trgih nekdanje Jugoslavije največji ugled uživajo tudi svetovno najbolj priznane znamke – Michelin, Goodyear, Pirelli, Dunlop, in tudi slovenska Sava. Posebnost je trg ZRJ, kjer velik ugled uživa tudi domača blagovna znamka Tigar.

Pri tem pa je potrebno upoštevati še drug vidik na katerega opozarja Hrastelj (2001, str. 321-329), namreč, da trgi nekdanje Jugoslavije še zdaleč niso podobni tipičnemu evropskemu trgu, temveč je na teh trgih še vedno ključna cena. To potrjujejo tudi raziskave Save Tires na trgih nekdanje Jugoslavije (junij 2001), kjer so proučevali razlike med željo po nakupu določene blagovne znamke pnevmatik in dejanskim nakupom. Največjo razliko med željami in dejanskimi nakupi beležijo ugledne blagovne znamke, največ pa pridobijo blagovne znamke, ki gradijo na poziciji nizke cene. Zanimivo je, da se želje po nakupu pnevmatik blagovne znamke Sava približno skladajo z dejanskimi nakupi.

8.1.3 RAZISKAVE IN RAZVOJ

Novih izdelkov v Savi Tires ne razvijajo. Za raziskave in razvoj je zadolžen regijski center v Luksemburgu. To je logična posledica združitve, saj se tako znižajo stroški za raziskave in razvoj in se skoncentrirajo na enem mestu.

8.1.4 GARANCIJSKI POGOJI

Pri garanciji morajo seveda upoštevati zakonske zahteve posameznih trgov. Vse zakonodaje novo nastalih trgov izhajajo iz nekdanje skupne jugoslovanske zakonodaje, med katerimi je za enkrat slovenska še najbolj stroga. Po slovenskem zakonu mora garancijski list vsebovati garancijske pogoje, tehnično navodilo in listo pooblaščenih servisov.

Sava Tires jamči za kakovost oziroma za brezhibno delovanje pnevmatik v garancijskem roku, to je 3 leta od datuma prodaje (ob predložitvi dokazila o nakupu), do največ 6 let od datuma izdelave oziroma 3 leta od datuma izdelave (brez dokazila o nakupu). Če ni drugače določeno, velja garancija za pnevmatike vseh blagovnih znamk, ki jih trži Sava Tires.

8.1.5 DODATNE STORITVE

Sava Tires bo za trge nekdanje Jugoslavije začela uvajati določeno obliko prodaje izdelkov končnim porabnikom preko pogodbeno vezanega vulkanizerja. To obliko predstavljata dva modela DDP (Dealer development program) in VULCO. To sta obliki hitrega servisa, ki jih podjetje Goodyear uvaja v Evropi in jih podrobneje obravnavam v poglavju o tržnih poteh. Z modeloma se podjetje Sava Tires zaveže, da bo členu na prodajni poti dobavljala lastne izdelke, poleg pnevmatik pa še druge izdelke, ki so povezani s pnevmatikami. S tem bodo ublažili sezonska nihanja, ki veljajo zanje. Sava Tires preko pogodb s priznanimi proizvajalci komplementarnih izdelkov, kot so amortizerji, zavore, motorna olja, svojim členom na prodajni poti omogoči, da imajo po ugodnih cenah na voljo več komplementarnih izdelkov, za katere opravljajo storitve (montažo, menjavo, servis, ...). Sava Tires tudi poskrbi, da členu na prodajni poti dobijo ustrezno opremo prostorov, predvsem zunanjšega izgleda, ki naj bi bil enoten. Finančnega vložka Sava Tires ne prispeva, pač pa kreditira člene z brezobrestnimi krediti.

8.2 CENA

Cena je tisti element trženjskega spleta, ki je v neposredni povezavi z izdelkom. Dokler cene ne povežemo z izdelkom o njej ne moremo izraziti nobenega mnenja. Velikokrat srečamo mnenje, da je cena edini element trženjskega spleta, ki prinaša prihodek, ostali pa povzročajo stroške. Pa vendar ni tako, saj je ustvarjalec prihodka izdelek, cena pa lahko le prispeva k obsegu prihodka. Če izdelka ne uspemo prodati, potem za poslovanje ne bomo realizirali prihodkov, pa čeprav je bila cena konkurenčno zastavljena (Dubrovski, 2000, str. 195).

Na določanje prodajnih cen vpliva več vrst dejavnikov, ki so običajno med seboj tudi povezani. Dubrovski jih deli na notranje in zunanje.

Tabela 7: Dejavniki določanja cen

NOTRANJI	ZUNANJI
Cilji podjetja	Odjemalci in značilnosti povpraševanja
Trženjski cilji	Distribucijski kanali
Cilji glede stroškov	Konkurenca
Drugi elementi trženjskega spleta	Politično, ekonomsko, socialno, tehnološko in pravno okolje

Vir: Dubrovski, 2000, str. 198.

Tržniki poznajo kar nekaj strategij cen, med katerimi so pomembnejše:

- strategija začetnih visokih cen
- strategija začetnih nizkih cen ali tržna penetracija in
- strategija začetnih nevtralnih cen

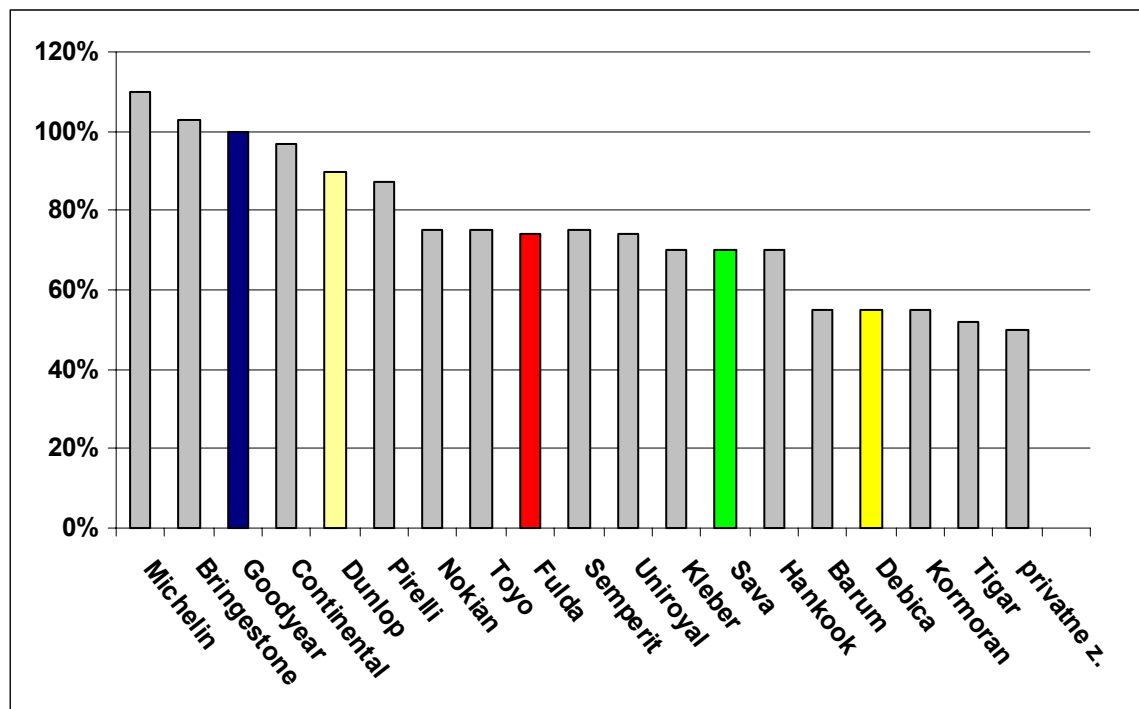
Cene v mednarodnem trženju se navadno razlikujejo od cen na domačem trgu. Vzroki so lahko tudi naslednji (Dubrovski, 2000, str. 196, 226-228):

- različne stopnje državnega nadzora in vpliva na določanje cen (določitev maksimalnih in minimalnih cen)
- valutno spreminjanje
- moči različnih členov na tržni poti
- globalna konkurenca
- protidumpinški predpisi
- izvozne cene po transportnih klavzulah
- zaščita lokalnih proizvajalcev
- eskalacija izvoznih cen (dodatni stroški, ki nastanejo zaradi mednarodnega poslovanja, spremenijo ceno) ...

8.2.1 CENE SAVE TIRES

Cena je pri strategiji več blagovnih znamk pomemben dejavnik, saj mora biti v skladu s pozicijo določene blagovne znamke. Tega se zavedajo tudi v Savi Tires, saj je prav cenovna politika blagovnih znamk pnevmatik, ki jih tržijo, določena s strategijo pozicioniranja posamezne znamke znotraj skupine Goodyear. Tako se cenovna politika blagovnih znamk Dunlop, Fulda, Sava in Debica za trge nekdanje Jugoslavije oblikujejo glede na ceno blagovne znamke Goodyear (glej Sliko 8).

Slika 8: Cenovna pozicija blagovnih znamk pnevmatik na trgih nekdanje Jugoslavije



Vir: Interni podatki Sava Tires, 2002.

Zaradi zaupnosti podatkov o cenah sem le-te izrazil v odstotkih glede na povprečno ceno pnevmatik Goodyear. Dunlop tako dosega 90 % cene Goodyeara, sledi Fulda s 75 %, Sava s 70 % in najnižje pozicionirana Debica s približno 55 % cene Goodyeara. Tu gre za razmerje cen na trgih nekdanje Jugoslavije.

Cene se informativno oblikujejo v Bruslju, glede na te informativne cene pa v Savi Tires določijo fiksno ceno za posamezen trg, ki pa se po trgih nekdanje Jugoslavije ne razlikujejo bistveno. Ob večjih razlikah bi namreč spodbujali vzporedni uvoz t. i. paralell flow, saj je pretok blaga med trgi nekdanje Jugoslavije relativno enostaven, poleg tega pa je zelo dobro razvit črni trg. Določeno zaščito za vzporedni uvoz lahko nudi homologacija oz. potrdilo o skladnosti blaga. Ta dokument namreč spremlja blago in opisuje vse lastnosti izdelka in je potrjen na eni izmed mednarodnih instituciji za homologacijo. Vsaka posamezna država lahko spremlja izdelek in skladnost le-tegs s homologacijo, poleg tega pa tudi listo registriranih uvoznikov, ki je na njej zapisana. Tako v posamezno državo ne more uvažati nihče, ki ga ni na seznamu. Navedeno velja za hrvaški trg, na ostalih pa še ne. Posledično zato v ZRJ prihaja do črnega uvoza in tudi prodaje na črno, predvsem zaradi izogibanja carini in davkom.

Ob prehodu EU na enotno valuto evro so se tudi vse cene pnevmatik za trge nekdanje Jugoslavije preoblikovale v evre. Pred to uvedbo so bile v nemških markah. Cene so v tuji valuti zaradi izogibanja valutnega tveganja, ki je v državah nekdanje Jugoslavije zelo visoko.

8.2.2 CARINE

Med državami nekdanje Jugoslavije ima Slovenija sklenjene prostotrgovinske sporazume s Hrvaško, BiH in Makedonijo, končujejo pa se tudi pogajanja s Srbijo. Kljub tem sporazumom pa predvsem BiH in Makedonija omejujeta trgovino s Slovenijo zaradi primanjkljaja v blagovni menjavi (Bertoncelj Popit, 2002, str. 76).

V Savi Tires so pri izvozu na trg ZRJ do nedavnega imeli opravka s kontingenti, ki pa jih sedaj ni več. Ti so bili uvedeni predvsem za zaščito domače gumene industrije, saj imajo v Srbiji kar štiri lastne tovarne pnevmatik. V Savi Tires imajo še opravka s carino na trgih BiH in Srbije, vendar upajo, da se bo trgovina kmalu sprostila. To pa je po mojem mnenju, zlasti zaradi omenjenega razmerja v blagovni menjavi, malo verjetno.

8.2.3 TVEGANJA IN KREDITIRANJE

V Savi Tires nimajo velikih problemov s plačilnimi tveganji oz. izgubljenimi terjatvami, vsaj v občutno velikem obsegu ne. To pripisujejo dolgoročnemu sodelovanju s partnerji, znanju, taktikam, pristopu, ... ki jih uporabljajo pri svojem poslovanju.

Plačila na trgih nekdanje Jugoslavije so navadno zavarovana z bančno garancijo ali akreditivom. Običajna praksa v Savi Tires je plačilni rok v okviru 30 do 60 dni od odpreme. Višina kredita in odlog plačila sta odvisna od določenih parametrov:

1. Tveganosti določenega podjetja, s katerim poslujejo, pri čemer pridobijo informacije o:
 - boniteti podjetja, ki jo pridobijo s pomočjo bonitetnih agencij, bank in drugih virov
 - finančnih analizah podjetja
 - blokiranem žiro računu
 - kvaliteti posloводства
 - zgodovini poslovanja podjetja
2. Ocena tveganja države, v katerem je podjetje
3. Boniteta banke podjetja, s katerim poslujejo

Glede na te podatke svoje posrednike razdelijo v razrede tveganja. Za vsak razred imajo nato določeno višino kredita in plačilni rok.

Primer 1: Določanje višine kredita podjetjem, s katerimi posluje Sava Tires

Predviden letna neto prodaja podjetju X	3 600 000 €
Plačilni rok (glede na razred, v katerem je podjetje X)	60 dni
Mesečni posel	3,6 mio € / 12 mesecev = 300 000 €
Za dva meseca	300 000 € x 2 = 600 000 €

Znesek do katerega podjetje še lahko naroča naj bi bil 600.000 evrov. Seveda le pod pogojem, da nima zaostalih obveznosti in da je posel stabilen, kar pomeni, da ni nekih prevelikih nihanj v naročilih in plačilnih rokih.

V Savi Tires imajo razpisan tudi določen super rabat, kot ga imenujejo. To je nagrada za končni letni obseg prodaje in redno izpolnjevanje plačilnih obveznosti. Tako npr. za vsak milijon evrov realiziranega prometa, prištejejo 1 % dodatnega popusta. To je npr. 5 % za 5 milijonov evrov realizacije, kar pomeni 250.000 evrov. Ta vsota je kupcu na voljo konec leta samo, če je med letom posloval in plačeval vse terjatve v skladu s pogodbo. Tudi teh 250.000 evrov v Savi Tires obravnavajo kot določeno obliko garancije.

8.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE

Tržno komuniciranje obsega vse komunikacijske aktivnosti, s katerimi podjetje obvešča in prepričuje kupce na ciljnem trgu o svojih izdelkih in dejavnostih ter tako neposredno olajšuje menjavo dobrin (Potočnik, 2002, str. 302).

Tržno komuniciranje v mednarodnem trženju se navadno razlikuje od tistega, ki ga podjetje uporablja na lokalnem trgu. Način komuniciranja in uporaba komunikacijskih sredstev sta v tujini odvisna od globine tržnih poti, v katerih je podjetje prisotno, vrste izdelka, razpoložljivosti primernih komunikacijskih sredstev in razpoložljivosti finančnih sredstev.

Pri tržnem komuniciranju izven domačega trga je zelo pomembno preučiti določene nacionalne značilnosti, ki vplivajo na kakovost in učinkovitost komunikacijskega procesa. To so razne jezikovne, družbene, gospodarske in kulturne razlike, nacionalna pravila, zakoni, kulturne, družbene in gospodarske razlike, razpoložljivost medijev, ...

8.3.1 TRŽNO KOMUNICIRANJE SAVE TIRES

Glavni instrumenti komunikacijskega spleta, kot jih opredeljuje Kotler (1996, str. 596), so: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi ter osebna prodaja.

V Savi Tires oddelek za odnose z javnostmi in tržno komuniciranje združuje vse instrumente komunikacijskega spleta, razen osebne prodaje. Tako omenjeni oddelek pokriva:

- oglaševanje
- pospeševanje prodaje - najpomembnejši element pospeševanja prodaje so sejmi
- odnose z javnostmi - tiskovne konference, komuniciranje z lokalno skupnostjo, zaposlenimi, poslovnimi partnerji, delničarji in širšo javnostjo, poslovna srečanja, sponzorstva in donatorstva

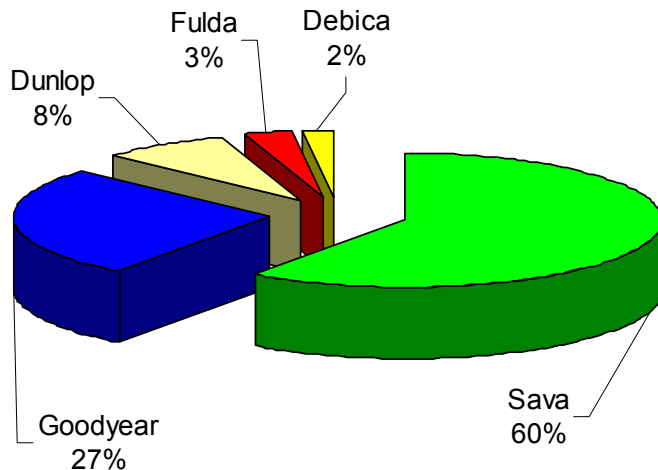
Posebnosti tržnega komuniciranja Save Tires so:

- Sava Tires mora upoštevati globalnost blagovnih znamk družine Goodyeara, zlasti blagovne znamke Goodyear
- strategija več blagovnih znamk določa lastno strategijo tržnega komuniciranja za vsako posamezno blagovno znamko
- Sava Tires prodaja in trži na trge nekdanje Jugoslavije, ki se med seboj kulturno in ekonomsko razlikujejo
- proračun za tržno komuniciranje se po blagovnih znamkah razdeli glede na realizirano prodajo posamezne znamke (Slika 9) in tržnega deleža
- ključni blagovni znamki družine Goodyear v Savi Tires sta blagovna znamka Goodyear kot vodilna znamka in domača blagovna znamka Sava
- kot sem že omenil komunikacijske aktivnosti v podjetju Sava Tires delijo na dva dela:
 1. ATL (above the line) aktivnosti, kamor spadajo televizijsko oglaševanje, tiskani oglasi, obcestni plakati, oglaševanje na internetu, sponzorstva .
 2. BTL (below the line) aktivnosti, kamor spadajo zgibanke, oprema prodajnih mest, brošure, predstavitve na sejmih, predstavitve in poslovna srečanja.

Politika podjetja za trge nekdanje Jugoslavije je, da se z ATL in BTL aktivnostmi komunicira blagovne znamke, ki so pozicionirane v segmentu kupcev kakovosti. To sta blagovni znamki Goodyear in Dunlop. Z ATL in BTL aktivnostmi se komunicira tudi blagovna znamka Sava in sicer zaradi visokega tržnega deleža in lokalnega značaja. Blagovna znamka Fulda se

komunicira po večini samo z BTL aktivnostmi, medtem ko za Debico uporabljajo izključno BTL aktivnosti.

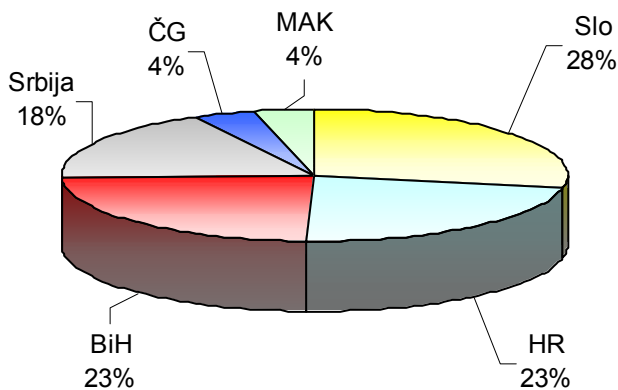
Slika 9: Delež sredstev za tržno komuniciranje posamezne blagovne znamke družine Goodyear za trge nekdanje Jugoslavije v letu 2001



Vir: Oddelek za tržno komuniciranje Save Tires, 2002.

Višina sredstev, ki jih Sava Tires namenja za tržno komuniciranje, se ne razlikuje samo po blagovnih znamkah pač pa tudi po trgih (Slika 10). Tudi do teh razlik prihaja zaradi različnih vzrokov: različnih velikosti trgov, tržnih deležev, realizirane prodaje, razlike v cenah za posamezno orodje tržnega komuniciranja po trgih ter učinkovitosti posameznega orodja tržnega komuniciranja. Sava Tires lahko npr. za enak znesek kupi 30 sekund televizijskega časa v Sloveniji, 60 sekund na Hrvaškem in kar 105 sekund v Srbiji. Poleg cen pa je razlika tudi v uporabi različnih orodij tržnega komuniciranja za posamezne blagovne znamke. Za blagovno znamko Goodyear tako uporabljajo v Sloveniji največ oglaševanje na televiziji in radiu, na Hrvaškem predvsem tisk in radio, v Srbiji pa se uporablja oglaševanje na televiziji. Za ostale države (BiH, Črna gora, Makedonija) pa uporabljajo t. i. kooperativno oglaševanje, in sicer v kooperaciji z distributerji.

Slika 10: Delež za tržno komuniciranje Save Tires po trgih nekdanje Jugoslavije, 2001



Vir: Interni podatki podjetja Sava Tires, 2002.

Pipan v svojem diplomskem delu opozarja na posebnost Srbije, kamor je blagovna znamka Goodyear zaradi embarga vstopila šele leta 2001. Zato Sava Tires za tržno komuniciranje na tem trgu za omenjeno znamko namenja prek 10 odstotkov, na ostalih trgih nekdanje Jugoslavije pa povprečno pet odstotkov neto prodaje (Pipan, 2002, str. 36).

Pri tržnem komuniciranju za celotno področje nekdanje Jugoslavije dajejo v podjetju Sava Tires izredno velik pomen tudi sponzoriranju košarkarske lige Goodyear, katere namen je povečati prepoznavnost blagovne znamke Goodyear in njeno repozicioniranje na trgih nekdanje Jugoslavije. Z letošnjo košarkarsko sezono (2002/2003) v tej ligi poleg hrvaških, bosanskih, črnogorskih in slovenskih klubov prvič sodeluje tudi srbski klub.

8.4 TRŽNE POTI

Izdelek ne samo da mora biti brezhiben, porabniku mora biti dosegljiv v pravem času in na pravem mestu. Za porabnika izdelek namreč nima nobene vrednosti, če ga potrebuje danes, nahaja pa se v skladišču proizvajalca, ki je več 100 km oddaljeno od njega.

Tržne poti lahko definiramo kot prenos oz. premestitev dobrin od proizvajalca do porabnika. Pri tem seveda ne gre samo za transport, pač pa tudi za skladiščenje, oglaševanje, komunikacije, organizacijo na poti od proizvajalca do končnega kupca (Jefkins, 1993, str. 131).

Tržne poti se med seboj razlikujejo po dolžini oz. ravneh. Število ravni je različno tudi glede na izdelke, saj so za polizdelke ali surovine tržne poti krajše oz. navadno govorimo kar o ničelni ravni tržnih poti (Kotler, 1996, str. 529), spet drugi izdelki zahtevajo več posrednikov.

Splošna strategija mednarodnih prodajnih poti obsega pet posebnih strateških ciljev, ki jim Američani pravijo **5 C-jev**:

- stroški (cost)
- nadzor, kontrola (control)
- pokritost trga (coverage)
- narava (character)
- stalnost (continuity)

Od teh petih C-jev so v mednarodnem trženju najpomembnejši stroški, saj velik del le-teh pade na tržne poti (Hrastelj, 1999, str. 37-38).

8.4.1 TRŽNE POTI SAVE TIRES NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE

V Savi Tires so mnenja, da največ problemov na tržni poti predstavljajo posredniki. Pri tem za podjetje ni problematično plačevanje oz. zapadle terjatve, pač pa interesi posrednika, kadar ti niso v skladu z interesi podjetja. Zato si v Savi Tires želijo v prihodnosti priti čim bližje končnemu potrošniku in se tako izogniti problemom, ki jih povzročajo posredniki.

V Tabeli 8 si lahko ogledamo, katera so končna prodajna mesta, kjer si večina porabnikov na trgih nekdanje Jugoslavije preskrbi pnevmatike.

Tabela 8: Odstotek prodaje potniških pnevmatik razdeljena na različne blagovne znamke po tržnih poteh za leto 2001 na trgih nekdanje Jugoslavije in trend

KANAL \ BZ	GOODYEAR	DUNLOP	SAVA	FULDA	DEBICA	SKUPAJ	TREND
Neodvisni prodajalec – vulkanizer	80 %	93 %	76 %	81 %	96 %	80 %	↓
Prodajalne Save Tires	7 %	3 %	6 %	3 %	2 %	5 %	↑↑
Prodajalci, pod nadzorom konkurentov			5 %			4 %	↑
Prodajalci avtodielov	5 %		2 %	4 %	2 %	2 %	→
Splošni trgovci na debelo	1 %	1 %	3 %	11 %		3 %	↓
Prodajalci avtomobilov	5 %	2 %	5 %	1 %		4 %	↑
Ostali kanali (bencinski servisi, flote)	2 %	1 %	3 %			2 %	→

Vir: Interni podatki Save Tires, 2001.

Danes je center prodaje za celotno področje nekdanje Jugoslavije Sava Tires v Kranju. Prodaja oz. trženje na hrvaški trg poteka preko nekaj večjih posrednikov - trgovcev na debelo, ki jih je trinajst. Značilno pa je, da vsi ne tržijo celotne družine Goodyear, to dela samo eden. Ostali tržijo dve ali tri, nekateri pa samo eno blagovno znamko družine Goodyear. Značilnost

hrvaškega trga je, da trgovci na debelo tržijo več blagovnih znamk. To delajo z istim namenom, kot je Goodyear priključeval blagovne znamke svoji družini, in sicer, da pokrijejo vse večje tržne segmente. Toda trgovci na debelo za njihovo pokrivanje ne izberejo blagovnih znamk samo ene družine, pač pa si naredijo kombinacijo blagovnih znamk iz različnih konkurenčnih družin. Pri tem pa določeno znamko poskušajo dobiti tudi na ekskluzivni ravni. S tem se zaščitijo, da določen koncern ne dobi prevelike pogajalske moči. Poleg tega pa trgovci na debelo razvijajo tudi lastne prodajne mreže za končne kupce.

V Savi Tires vidijo prihodnost na tem trgu predvsem v investicijskem vložku v lastno prodajno organizacijo z lastno prodajno mrežo. Pri tem pa ne bodo prekinili sodelovanja s sedanji uvozniki, to pa predvsem zaradi prodajnih mrež, ki jih imajo za končne potrošnike.

Na trgu BiH ima Sava Tires šest uvoznikov. Vseh šest trži znamko Sava, pri čemer eden od njih trži tudi znamko Goodyear, trije Fuldo, štirje Debico in eden Dunlop. Sava Tires na trg v prihodnosti še ne načrtujejo investicijskih vlaganj. Glavni razlogi so nestabilnost in prevelika poslovna tveganja.

Na trgu Jugoslavije so uvozniki porazdeljeni na trge Srbije, Črne gore in Kosova. Kosovo pokrivata dva uvoznika. Prvi trži znamki Goodyear in Sava, drugi pa znamko Fulda. Črna gora pokriva smo en uvoznik, ki pa trži vse blagovne znamke družine Goodyear. Za trg Srbije imajo pet uvoznikov Savine blagovne znamke. Od teh petih štirje uvažajo tudi Goodyear, po en uvoznik Fuldo ali Debico, dva pa uvažata Dunlop. Na tem trgu je najbolj opazna ločena zgodovina blagovnih znamk, ki so sedaj združene v družino Goodyear. Najbolj se to vidi pri Dunlopu, ki se ji je pridružil zadnji. Posrednika, ki preko Sava Tires uvažata danes Dunlopove pnevmatike, sta v bistvu uvoznika, ki sta v preteklosti uvažala neposredno od Dunlopa in sta šele s pridružitvijo postala del prodajne mreže Sava Tires.

Makedonski trg pokrivajo štirje uvozniki, pri čemer prvi trži blagovne znamke Sava, Dunlop in Fulda, drugi Goodyear in Debico, tretji samo Savo in četrti samo Dunlop.

Prav distribucija je za Savo Tires največji problem pri izpolnjevanju trženjske strategije več blagovnih znamk. V preteklosti je na trgih nekdanje Jugoslavije vsaka blagovna znamka, ki je sedaj del družine Goodyear, imela svojo mrežo posrednikov. Z združitvijo znamk v koncern Goodyear, pa je Sava Tires dobila nalogo trženja vseh pridruženih blagovnih znamk. Pojavil se je problem, kako obstoječe posrednike različnih blagovnih znamk družine Goodyear prepričati, da bi začeli tržiti vse njihove blagovne znamke. Načeloma bi to posrednikom moralo ustrezati, saj bi lahko samo z družino Goodyear pokrili vse večje segmente. Toda posredniki so že v preteklosti pokrivali vse segmente, vendar so imeli portfelj sestavljen iz blagovnih znamk, ki danes pripadajo različnim družinam oz. so še vedno samostojne blagovne znamke in so direktna konkurenca blagovnim znamkam družine Goodyear. Tako je imel določen posrednik v svojem portfelju npr. znamke Michelin, Sava, Hankook, Tigar. S tem so imeli večjo pogajalsko moč, saj niso bili odvisni samo od enega proizvajalca.

Omenjeni problem bodo v Savi Tires poskušali rešiti z vstopom na hrvaški trg z lastno prodajno enoto. Z izgradnjo prodajnih enot na ostalih trgih pa še ne razmišljajo.

Drugo rešitev vidijo tudi v uvajanju maloprodajne servisne verige Vulco. To je model, s katerim je Goodyear začel v Franciji, sedaj pa ga širi v Španiji in Belgiji. Nosilec razvoja verige Vulco za trge nekdanje Jugoslavije je Sava Tires, ki bo zainteresiranim podjetnikom podelila franšizo. Franšizojemalci se bodo zavezali, da bodo tržili izključno pnevmatike Goodyearove družine. Sava Tires jim bo nudila svetovanje pri gradnji ali prenovi servisne delavnice in pri uvajanju dodatnih storitev, nacionalno oglaševanje, dostop do velikih podjetij, prodajno, tehnično in organizacijsko izobraževanje, poenoten informacijski sistem. Poleg tega bo svojim franšizojemalcem pri uvajanju modela nudila brezobrestno kreditiranje.

8.4.2 TRANSPORT

Za trženje na trge nekdanje Jugoslavije v Savi Tires uporabljajo prevozniki klavzuli »Franko prevoznik Kranj« (FCA), in »Prevoz plačan do Kranja« (CPT), kar pomeni, da posredniki sami organizirajo prevoz, navadno preko pogodbenih prevoznikov. Uvozniki navadno celotne vozne parke pogodbenih prevoznikov oskrbujejo s pnevmatikami, tako gre za obojestranski interes, pri tem pa ima korist tudi Sava Tires.

9. PRIHODNOST TRŽENJA SAVE TIRES NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE

S samim pregledom strategije trženja Save Tires in trženjskega spleta se kar sama ponujajo vprašanja o nevarnostih in priložnostih proizvodnje in trženja pnevmatik na trgih nekdanje Jugoslavije. Z gospodarsko rastjo in politično stabilnostjo se pričakuje tudi rast samih trgov. Po podatkih Save Tires se izboljšanje že kaže. Predvsem si to razlagajo s postopnim večanjem tehničnega segmenta visoko zmogljivih pnevmatik, ki naj bi naraščal za 2 odstotni točki na leto. Tako je leta 1999 omenjeni segment znašal 12 odstotkov, leta 2000 14 in leta 2001 že 16 odstotkov celotne prodaje pnevmatik na trgih nekdanje Jugoslavije. Po napovedih Save Tires pa naj bi bila rast v prihodnjih letih še hitrejša. Tako naj bi ta segment do leta 2004 narasel na 26 % celotne prodaje. To je za Savo Tires dobro, saj z blagovnimi znamkami družine Goodyear, predvsem z Goodyearom, Dunlopom in delno tudi Fuldo pokriva prav visoko zmogljiv tehničen segment in ima v njem tudi največje tržne deleže. Pri tem pa je potrebno poudariti vse večjo konkurenco v najnižjem segmentu, ki ga v družini Goodyear pokriva Debica. Ta blagovna znamka ima na trgih slabo prepoznavnost, kar ob močni konkurenci rezultira v nizkem tržnem deležu. Z manjšanjem najnižjega segmenta pa se bo konkurenca samo še zaostрила.

Veliko nevarnost za Sava Tires na trgih nekdanje Jugoslavije predstavlja tudi sistem tržnih poti. Na trgih nekdanje Jugoslavije deluje med 1700 in 1800 vulkanizerjev. 80 odstotkov jih pnevmatike tudi prodaja, kar pomeni 50 odstotkov celotne prodaje na trgih nekdanje Jugoslavije. 95 odstotkov vulkanizerjev je neodvisnih, samo pet odstotkov pa jih je del večje verige vulkanizerjev ali pa so pod direktnim nadzorom proizvajalcev pnevmatik. Večina jih prodaja pnevmatike različnih, med seboj konkurenčnih blagovnih znamk. Michelin in Continental sta zato že začela na trgih Hrvaške in ZRJ uvajati svoje verige vulkanizerjev – prodajalcev, saj si le tako lahko zagotovijo, da bo določen vulkanizer prodajal blagovne znamke pnevmatik njihove družine. Sava Tires pri tem nekoliko zaostaja, saj so ti sistemi šele v povojih.

Seveda pa se lastne verige servisov in tudi celotne prodajne organizacije na trgu ne da napraviti čez noč. Zato bodo v Savi Tires morali poiskati instrumente in načine za motiviranje njihovih posrednikov, da bodo v svoje prodajne portfelje vključevali blagovne znamke celotne družine Goodyear. Po mnenju Sava Tires se namreč še premalo zavedajo prednosti trženske strategije več blagovnih znamk, kar pa po mojem mnenju drži le deloma. To dokazujejo portfelji, ki jih imajo posredniki sedaj. Z blagovnimi znamkami različnih družin prav tako dobro pokrivajo bistveno več potencialnih kupcev, kot bi jih samo z blagovnimi znamkami ene družine. Problem tiči v pogajalski moči, ki je večja v primeru, če posrednik trži blagovne znamke različnih družin kot pa, če bi trzil blagovne znamke samo ene družine.

Problem Sava Tires je tudi v obravnavanju trgov nekdanje Jugoslavije. Čeprav trdijo, da med posameznimi trgi določene razlike obstajajo, jih še vedno obravnavajo kot enoten trg. Tudi raziskave, ki so jih opravili v preteklosti, so se nanašale samo na trge Slovenije, Hrvaške in Srbije, rezultate pa so posploševali na vse trge nekdanje Jugoslavije. Kot sem ugotovil pri obravnavi teh trgov v prvem delu diplomskega dela, imajo kar nekaj skupnih značilnosti, vendar med njimi obstajajo tudi razlike. Te bodo morali upoštevati tudi v Savi Tires, če bodo želeli še naprej uspešno konkurirati na trgih nekdanje Jugoslavije.

10. SKLEP

Trgi nekdanje Jugoslavije so bili z razpadom države usodni za mnoga slovenska podjetja. Ko so se razmere nekoliko umirile, so se gospodarski tokovi vzpostavili hitreje kot politični. To samo kaže, kako pomembni so ti trgi za slovenska podjetja. Želje po gospodarskem sodelovanju pa ni samo na strani slovenskih podjetij, pač pa tudi subjektov na trgih nekdanje Jugoslavije. Poleg tega pa interes po sodelovanju s temi trgi kažejo tudi tuja podjetja.

Tudi Sava Tires je močno prisotna na teh trgih, saj predstavljajo četrtno izvoza podjetja. V prihodnje si želijo še izboljšati svoj položaj in ugled na teh trgih, saj se dobro zavedajo, da se razmere počasi, vendar vztrajno izboljšujejo. Za izpolnitev teh želja pa bo v prihodnje najverjetneje potrebno tudi vlagati v te trge, ne samo prodajati na njih. K temu bo podjetje prisilila tudi konkurenca. Tako je največji konkurent Goodyeara, Michelin, že kupil tovarno pnevmatik v Srbiji in si tako okrepil položaj na tem lokalnem trgu.

Sava je s priključitvijo Goodyearu postala ena izmed petih blagovnih znamk iste družine. Zaradi konkuriranja ali celo kanibalizma posameznih blagovnih znamk znotraj družine so se pri Goodyearu odločili za strategijo trženja več blagovnih znamk, ki vsaki blagovni znamki določa svoje mesto. Ta strategija ima veliko prednosti, ki pa jih bodo morali v Savi Tires še razviti. Prva naloga, ki jih čaka, je svojo vizijo razvoja vcepiti tudi v miselnost njihovih odjemalcev. Ti bi morali prodajati celoten program blagovnih znamk družine Goodyear in ne zapolnjevati vrzeli s konkurenčnimi blagovnimi znamkami. Druga možnost za Savo Tires pa je, razvijati povsem svojo prodajno mrežo z verigo lastnih prodajaln.

Vprašanje, ki se postavlja tudi v povezavi s temi trgi, je, ali so si toliko podobni, da jih lahko obravnavamo enotno. Po mojem mnenju ne, saj razlike med državami so, posebno kar se tiče razvitosti. Čeprav v Savi Tires vse trge obravnavajo kot domače, se tudi v njihovi strategiji vidi, da razumejo razlike med njimi. Tako bodo investicijsko najprej vstopili na trg Hrvaške. Tudi raziskave, ki jih izvajajo na teh trgih, lahko potrdijo teorijo o različnosti trgov nekdanje Jugoslavije, ki niso tako zanemarljive, da ne bi bile za poslovanje z njimi pomembne.

Sava Tires ima za trge nekdanje Jugoslavije še velike načrte, pri tem pa ne smejo pozabiti predvsem na tveganja, ki jih ti trgi še predstavljajo. Po drugi strani pa jih prav tveganja ne smejo ovirati in zavirati v boju s konkurenco.

11. LITERATURA

1. Berk Aleš: Gospodarsko stanje in strukturne reforme v Makedoniji. Janez Prašnikar, ed., Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Finance, 2001, str. 401-431.
2. Bertoncelj Mateja: Savi konec maja 38 milijonov USD kupnine. Finance, Ljubljana, 7.5.2002, 85, str. 3.
3. Bertoncelj Popit Vesna: Svobodna trgovina z ZRJ - da ali ne? GV, Ljubljana, 16.05.2002, 37, str. 32.
4. Čelebič Tanja: BiH: razdeljen toda obetaven trg. GV, Ljubljana, 21. 1. 2002, 3, str. 10.
5. Čadež Simon, Hočevar Marko, Zaman Maja: Vpliv tveganosti trgov bivše Jugoslavije na poslovne odločitve slovenskih podjetij. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 2002, 1-2, str. 9-20.
6. Deželan Silva, Gregorič Aleksandra: Makroekonomija in finance v Bosni in Hercegovini: stanja, problemi in perspektive. Janez Prašnikar, ed., Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Finance, 2001, str. 239-264.
7. Dmitrović Tanja et al.: Trženjske strategije za obrambo vodilnega tržnega položaja: Primer Gorenja na trgu republike Hrvaške. Janez Prašnikar, ed., Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Finance, 2001, str. 303-320.
8. Doole Isobel, Lowe Robin: International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. London: International Business Publishing, 2001. 453 str.
9. Dubrovski Drago: Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 320 str.
10. Gligorov V.: Economic Strategy for South Eastern Europe – Final Report of EWI Economics Task Force for South Eastern Europe. Vienna: WIIW, September 2000.
11. Hill Elizabeth, O'Sullivan Terry: Marketing. Edinburgh: Addison Wesley Longman Limited, 1996. 415 str.
12. Hrastej Tone, Makovec Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 122 str.

13. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana: GV, 2001. 338 str.
14. Jefkins Frank: Modern marketing. London: Pitman Publishing, 1993. 339 str.
15. Ješovnik Peter: Osnove mednarodnega trženja: Skripta. Koper: Visoka šola za management, 2001. 189 str.
16. Jurše M.: Mednarodni marketing. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999. 535 str.
17. Kapferer Jean-Noel: Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity. New York: The Free Press, 1992. 230 str.
18. Kotler Philip. Marketing management – trženjsko upravljanje: Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
19. Makovec Brenčič Maja et al.: Analiza trgovine v republiki Srbiji. Možnosti vstopa slovenskega trgovskega podjetja Mercator, d. d., na srbski trg. Janez Prašnikar, ed., Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Finance, 2001, str. 357-379.
20. Martin Christopher, Payne Adrian, Ballantyne David: Relationship Marketing. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993. 204 str.
21. Mrak Mojmir, Jaklič Andreja, Veselinovič Draško: Finančni vidiki gospodarskega sodelovanja Slovenije z državami nekdanje Jugoslavije: pogled stanja in perspektive. Janez Prašnikar, ed., Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Finance, 2001, str.131-160.
22. Pavlovič Lidija: Makedonske priložnosti zdaj. Ljubljana, GV, 2002, 10.6.2002, 23, str. 36.
23. Pinterič Jan: Sedem mitov o Balkanu. GV, Ljubljana, 1. 7. 2002, 26, str. 32.
24. Pipan Klemen: Promocijski splet blagovne znamke Goodyear na trgih nekdanje Jugoslavije. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 46 str.
25. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana: GV, 2002. 531 str.
26. Prašnikar Janez et al.: Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Finance, 2001. 470 str.

27. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 289 str.
28. Rojšek Iča: Temelji trženja. Vodič po predmetu, I. in II. Del. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1993. 334 str.
29. Simpsons, Czinkota: Marketing: best practices. Fort Worth: The Dryed Press, 2000. 657 str.
30. Sudharshan D.: Marketing Strategy: Relationships, Offerings, Timing & Resource Alloction. New Jersey: Prentice Hall, 1995. 446 str.
31. Upshaw B.L.: Bulding Brand Identity. New York: A Strategy for Success in a Hostile Market Place. John Wiley & Sons inc., 1995. 354 str.
32. Vida Irena, Dmitrović Tanja: Vrednotenje slovenskih balgovnih znamk in nakupno vedenje porabnikov na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije. Janez Prašnikar, ed., Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Finance, str. 65 -79.
33. Yadin Daniel: The international Dictionary of Marketing. London: Kogan Page, 2002. 441 str.
34. Žabkar Vesna et al.: Maestral Miločer - HIT Nova Gorica. Janez Prašnikar, ed., Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Finance, 2001, str. 383-397.
35. Žabkar Vesna, Makovec Brenčič Maja: Slovenska podjetja v očeh poslovnih partnerjev na izbranih trgih nekdanje Jugosalvije. Janez Prašnikar, ed., Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Finance, 2001, str. 81-99.

12. VIRI

1. Interno glasilo Sava Tires PROFIL, letnik 1999, 2000.
2. ISSP – Institut za strateške studije i prognoze iz Podgorice.
3. Letno poročilo 2000, Sava Tires.
4. Letno poročil 2001, Sava Tires.
5. Centralna Banka Bosne i Hercegovine. [URL: <http://www.cbbh.gov.ba/bh/kursna.shtml>], 20. 5. 2002.
6. Sava Tires d. o. o., Družba za proizvodnjo pnevmatik. [URL: <http://www.sava-tires.com>], 14. 6. 2002.