

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OVREDNOTENJE TRŽENJSKE STRATEGIJE IN
TRŽNEGA KOMUNICIRANJA AVTOMOBILA
PRESTIŽNEGA RAZREDA**

Ljubljana, junij 2004

BLAŽ KONDŽA

IZJAVA

Študent Blaž Kondža izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Vesne Žabkar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1.6.2004

Podpis:

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA.....	3
3	TRŽENJSKA STRATEGIJA.....	4
3.1	OPREDELITEV IN POMEN STRATEGIJE.....	4
3.2	RAZVRŠČANJE STRATEGIJ.....	4
3.3	DEFINICIJA TRŽENJSKE STRATEGIJE IN STRATEŠKA VLOGA TRŽENJA.....	5
3.4	TRŽENJSKE STRATEGIJE IN ŽIVLJENJSKI CIKEL PROIZVODA.....	6
3.4.1	Trženjske strategije za nove izdelke.....	7
3.4.2	Trženjske strategije za rastoče trge.....	9
3.4.3	Trženjske strategije za zrele in upadajoče trge.....	12
3.5	OVREDNOTENJE TRŽENJSKIH STRATEGIJ.....	15
3.5.1	Merila za ocenjevanje strategij.....	16
4	TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	17
4.1	KORAKI PRI OBLIKOVANJU UČINKOVITIH TRŽNIH KOMUNIKACIJ.....	19
4.2	POMEN TRŽNEGA KOMUNICIRANJA ZA AVTOMOBILSKO INDUSTRIJO.....	21
4.3	TRŽNOKOMUNIKACIJSKI SPLET.....	21
4.3.1	Oglaševanje.....	22
4.3.2	Pospeševanje prodaje.....	24
4.3.3	Neposredno trženje.....	24
4.3.4	Odnosi z javnostmi.....	25
4.3.5	Osebna prodaja.....	26
5	OPREDELITEV IN SEGMENTACIJA TRGA AVTOMOBILOV.....	27
5.1	SEGMENTACIJA TRGA AVTOMOBILOV.....	27
5.2	SLOVENSKI TRG AVTOMOBILOV.....	27
6	ŠTUDIJA PRIMERA: MERCEDES BENZ RAZRED S.....	30
6.1	BLAGOVNA ZNAMKA MERCEDES BENZ.....	30
6.1.1	Tržni položaj Mercedes Benz v Sloveniji.....	31
6.1.2	Trženjska strategija blagovne znamke Mercedes Benz.....	31
6.1.3	Komunikacijski cilji blagovne znamke Mercedes Benz.....	32
6.1.4	Pomen tržnega komuniciranja za Mercedes Benz.....	33
6.1.5	Ciljne skupine blagovne znamke Mercedes Benz.....	33
6.1.6	Medijsko načrtovanje.....	34
6.2	MERCEDES BENZ RAZREDA S.....	34
6.2.1	Kratka zgodovina razreda S.....	34
6.2.2	Razred S in njegova konkurenca v segmentu prestižnih avtomobilov.....	34
6.2.3	Posebnosti trženjske strategije in tržnega komuniciranja razreda S.....	36
6.2.4	Ovrednotenje trženjske strategije in tržnega komuniciranja pri razredu S.....	36
7	SKLEP.....	37
8	LITERATURA.....	38
9	VIRI.....	39

1 UVOD

Minilo je že več kot sto let odkar je po cesti zapeljala prva kočija brez konjev. Pisalo se je leto 1885, ko sta izumitelja Carl Benz in Gottlieb Daimler neodvisno drug od drugega izumila prva avtomobila in tako nevede postavila temelje današnji avtomobilski industriji v kateri se pretakajo milijarde dolarjev. Prve avtomobile so si lahko privoščili le redki bogati posamezniki in šele z mislijo Henryja Forda (v Krbavčič, 2003, str. 60-65): »Ni treba biti bogat, da bi imel avto, bolj nujno je imeti avto, da bi bil bogat,« se je posedovanje avtomobila začelo počasi približevati večji populaciji. V ta namen je Ford leta 1908 konstruiral model T in ga prodajal za takratnih 850 dolarjev. Leta 1913 so začeli proizvajati model T na tekočem traku v Fordovi michiganski tovarni, kar je vplivalo na njegovo ceno in količino proizvedenih avtomobilov – leta 1926 je znašala takratnih 380 dolarjev, dnevna proizvodnja pa je presegla celo 9000 avtomobilov. Današnja avtomobilska industrija se je razrasla v globalno panogo, ki s svojim načinom organizacije in dela povezuje sodelavce na različnih koncih sveta in pomembno vpliva na bruto domači proizvod številnih držav.

Podjetja, ki niso fleksibilna in se težko prilagajajo spremenjenim razmeram poslovanja, ne morejo ostati konkurenčna. Zaradi vse večje konkurence in vedno bolj izobraženih porabnikov, so podjetja prisiljena investirati ogromno denarja v tržno komuniciranje, s čimer si zagotovijo ustrezno prepoznavnost na trgu ter poudarijo svoje prednosti. Sedanji tempo razvoja tehnologije, ponudbe, konkurence ter zahtevnost porabnikov postavlja podjetja pred dejstvo, da je edina pot do uspeha skrbno izdelana trženjska strategija. Slednja pa opredeljuje tudi tržno komuniciranje.

Z vsem tem se sooča tudi avtomobilska industrija, ki se je znašla v fazi zasičenosti. Ponudba na trgu je izredno pestra, tako v nižjih kot tudi v prestižnih avtomobilskih razredih. Proizvajalci se soočajo s problemom, kako v današnjem obdobju prodati vozilo oziroma katero trženjsko strategijo izbrati, da bo učinek pozitiven.

Namen mojega diplomskega dela bo ovrednotiti trženjske strategije in tržno komuniciranje, ki ju uporabljajo v avtomobilski industriji. Ker pa ima vsak avtomobilski segment svoje posebnosti v pristopu k oblikovanju trženjske strategije in tržnega komuniciranja, sem se odločil, da ovrednotim omenjena dejavnika v prestižnem razredu.

Cilj naloge bo ovrednotenje trženjske strategije in tržnega komuniciranja za izbran avtomobil v prestižnem razredu, v mojem primeru za modele razreda S blagovne znamke Mercedes Benz, ki jo v Sloveniji zastopa ljubljansko podjetje AC-Intercar d.o.o.

Moja temeljna trditev je, da je znamka Mercedes Benz že sama po sebi izredno ugledna in lahko dosega določen tržni delež že zaradi svoje uveljavljenosti. Vendar pa le-to ni dovolj za uspešno prodajo vozil v današnjem času. Trdim, da je za uspešnost podjetja nujno, da

ima dobro izdelano trženjsko strategijo in da skozi različne oblike tržnega komuniciranja posreduje porabnikom določene novosti.

V moji nalogi bom predpostavil naslednje:

- Izbira ustrezne oblike oglaševanja proizvodov ter popolno informiranje kupcev je pomemben dejavnik prodajnega uspeha podjetja (poleg kakovosti, korektnega poslovanja, ipd.),
- Odločitev podjetja za določeno obliko trženjske strategije in tržnega komuniciranja je povezano z življenjskim ciklusom izdelka,
- Izbira ustrezne trženjske strategije predstavlja pomemben dejavnik poslovnega in prodajnega uspeha podjetja. Ustreznost izbire se kaže v prodajnih številkah.

V diplomski nalogi bom v prvem delu teoretično predstavil trženjsko strategijo in tržno komuniciranje. Ker pa je to izredno široko področje, se bom osredotočil le na teoretične osnove, ki so potrebne za ovrednotenje obeh dejavnikov za konkretni primer Mercedes S-razreda na slovenskem trgu.

Celotno raziskavo lahko opredelim kot dinamično mikroekonomsko raziskavo, saj želim prikazati analizo oblik trženjske strategije in tržnega komuniciranja, za katere se je podjetje odločilo zaradi trenutnega stanja na avtomobilskem trgu. V okviru mikroekonomskega raziskovanja bom uporabil deskriptivni pristop, ki daje prednost opisu ali deskripciji delovanja določenega gospodarskega pojava ali procesa. V okviru deskriptivnega pristopa bom uporabil naslednje metode:

- metoda deskripcije, ki je opredeljena kot postopek opisovanja dejstev, pojavov in procesov v ekonomiji;
- komparativna metoda, kot postopek primerjanja enakih ali podobnih dejstev;
- zgodovinska metoda, kot postopek s pomočjo katerega spoznavamo to, kar se je v preteklosti zgodilo;
- metoda kompilacije, ki je opredeljena kot postopek povzemanja spoznanj drugih avtorjev.

Prvo poglavje predstavlja uvod, v drugem poglavju opredelim splošne značilnosti avtomobilске industrije. V tretjem poglavju spoznamo opredelitev trženjske strategije. V četrtem poglavju obravnavam tržno komuniciranje in njegove posebnosti v avtomobilski industriji. Peto poglavje sem namenil vpogledu na trenutne razmere na avtomobilskem trgu doma in v tujini, njegovi segmentaciji in njegovi prihodnosti. Šesto poglavje govori o konkretnem primeru trženjske strategije in tržnega komuniciranja pri blagovni znamki Mercedes Benz, natančneje o njenih modelih avtomobila S razreda, ki spada v segment prestižnih vozil. V tem poglavju tudi ovrednotim trženjsko strategijo in tržno komuniciranje za konkretni model avtomobila na podlagi teoretičnih dognanj, navedenih v začetku diplomskega dela. Zadnje poglavje predstavlja sklep, kjer povzemam končne ugotovitve diplomske naloge.

2 AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA

Avtomobilska industrija je v nekaterih državah pomembna industrijska dejavnost, saj ima velik pomen za celotno narodno gospodarstvo. Ima veliko ekonomsko moč in vpliv na druge industrijske dejavnosti. Zaradi svojega pozitivnega vpliva, si mnoge države prizadevajo privabiti avtomobilsko industrijo v svoje okolje. Dostikrat je prav avtomobilska industrija predmet državnih ukrepov, zaščite in pospeševanja njenega razvoja.

Avtomobilski sektor je bil vedno zelo dinamičen, z izredno močnim svetovnim povpraševanjem po motornih vozilih. Proizvodnja, trgovina in investiranje so v avtomobilski industriji stalno naraščale. Avtomobilski sektor danes ni homogen in med regijami obstajajo opazne razlike. Na samem začetku avtomobilske industrije so bila vozila, z manjšimi lokalnimi prilagoditvami, enako oblikovana za vse trge. V tem času je prevladovala »fordistična« metoda proizvodnje, za katero je predvsem značilna množična proizvodnja z uporabo tekočega traku (OECD, 1996, str. 158). Takšen način proizvodnje so najprej uporabljala ameriška podjetja, ki so se preko direktnega izvoza vozil in kasneje preko tujih neposrednih investicij (TNI) tudi mednarodno razširila. TNI so bile v tem obdobju usmerjene zlasti v Evropo in Južno Ameriko. Kasneje, v začetku mednarodne ekspanzije, so podobno izvozno strategijo skupaj s TNI uporabili tudi japonski proizvajalci vozil (OECD, 1996, str. 158).

Glavne gonilne sile, ki v avtomobilski industriji trenutno oblikujejo načine proizvodnje, trgovino in nabavo, so povezane s tehnološkim razvojem in z novimi organizacijskimi pristopi, kot sta vitka proizvodnja in »toyotizem« (OECD, 1996, str. 158). Eiji Toyota, ki ga štejejo za začetnika sprememb, ki so privedle do vitke proizvodnje, je po podrobnem ogledu takrat vodilne Fordove tovarne v Detroitu spomladi 1950 ugotovil, »da je nekaj možnosti izboljšati ta proizvodni sistem«. Enostavno kopiranje se je izkazalo za neprimerno japonskim razmeram. Iz tako skromnih začetkov se je rodilo to, kar so poimenovali Toyota proizvodni sistem in kasneje vitka proizvodnja (Svetličič, 1996, str. 45).

Vpeljevanje vitke proizvodnje, sistema zalog »ravno pravočasno« in celovito obvladovanje kakovosti so nedvomno najpomembnejše organizacijsko tehnološke spremembe zadnjih desetletij razvoja. Kot vitko proizvodnjo je to poimenoval J. Krafick, ker uporablja v primerjavi z množično proizvodnjo vsega manj: polovico manj človeškega dela, polovico manj tovarniškega prostora, polovico manj naložb v orodje, polovico manj inženirskih ur, potrebnih za razvoj izdelka v pol krajšem času, pol manj zalog na proizvodnem mestu, bistveno zmanjša obseg okvar in omogoča proizvodnjo vse večjega števila raznovrstnih modelov. Vitka proizvodnja nudi obilje raznovrstnih izdelkov, s katerimi se lahko hitro odziva na potrošniške zahteve, saj je prilagajanje njihovim okusom nujno potrebno. Odzivanje na lokalne okuse in navade postaja v avtomobilski industriji dnevna zapoved. Konkurenčne prednosti se gradijo ne več le na znanju matičnega podjetja, pač pa tudi na

znanjih, ki si jih podjetje pridobi s svojim mednarodnim poslovanjem v drugih državah. V bistvu je vpeljevanje vitke proizvodnje način, kako sta Toyota in kasneje vsa Japonska s pomočjo boljših procesnih tehnologij skušali dohiteti takrat tehnološko vodilne ZDA. Ker nista mogli konkurirati z boljšimi izdelki ali tehnologijami, sta skušali z organizacijskimi prijemi znižati stroške (Svetličič, 1996, str. 44-46).

Avtomobili za večino ljudi predstavljajo drugi največji nakup. Zato so kupci, da bi sklenili čim boljše kupčijo, pripravljani porabiti tudi veliko časa na internetu. Če avtomobilskim proizvajalcem uspe preko interneta vzpostaviti stik s kupci, se laže odzivajo na povpraševanje. To pa pomeni, da se lahko vitko proizvodnjo, ki je v devetdesetih letih v avtomobilskih tovarnah naredila pravo revolucijo, prenese na vso proizvodnjo in tudi na distribucijo.

Še nekaj zanimivih, a za mojo nalogo ne tako pomembnih dejstev o avtomobilski industriji, vključno o trendu združevanj podjetij v panogi, je navedenih v prilogi (glej stran 2).

3 TRŽENJSKA STRATEGIJA

3.1 OPREDELITEV IN POMEN STRATEGIJE

Pojem strategije izhaja iz stare grščine in dobesedno pomeni »generalovo umetnost« in je izpeljana iz besede strategos, kar pomeni general. Na vojaškem področju razumejo pod pojmom strategija vedo o planiranju in usmerjanju obsežnih vojaških operacij oziroma kot premikanje vojaških sil v najugodnejši položaj pred dejanskim spopadom s sovražnikom.

Na področju ekonomije zaenkrat še ni enotnega pogleda na pojem strategije. Harvardska šola npr. uporablja širše pojmovanje strategije in pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Poznamo tudi ožje pojmovanje strategije, ki v njej vidi splet odločitvenih pravil z določenimi značilnostmi in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo. Še ožje je pojmovanje strategije kot sredstva za doseganje planskih ciljev (Pučko, 1999, str. 173).

3.2 RAZVRŠČANJE STRATEGIJ

Ekonomska stroka pozna celo vrsto klasifikacij možnih strategij podjetij glede na različna merila oziroma predmete. Stroka preferira predvsem klasifikacijo strategij (Pučko, 1999, str. 175) glede na organizacijsko področje, saj le ta ustreza tudi močno uveljavljeni tezi, da vsebuje splošna hierarhija planskih strategij tri glavne ravni:

- celovita (oziroma korporacijska) strategija ustreza ravni celotnega podjetja,
- strategija poslovnih področij oz. poslovne strategije ustrezajo ravni strateške poslovne enote,
- funkcijske strategije ustrezajo ravni funkcijskega področja.

Zgoraj omenjeni tipi strategij so predstavljeni v prilogi (glej stran 8), saj natančnejša obravnava presega okvire moje diplomske naloge. Trženjsko strategijo, ki spada med funkcijske strategije in predstavlja le eno izmed mnogih strategij, predstavljam v nadaljevanju.

3.3 DEFINICIJA TRŽENJSKE STRATEGIJE IN STRATEŠKA VLOGA TRŽENJA

Trženjska strategija se odraža v naslednjih funkcijskih odločitvah v podjetju: kako segmentirati trg, na katere izmed segmentov ciljati, katere izdelke in storitve ponuditi kateremu izmed segmentov, kakšno obliko promocije izbrati in v katerih medijih oglaševati, kakšne cene zaračunavati našim kupcem, ipd. Vsaka trženjska strategija predstavlja plan, kako zasledovati cilje podjetja v posameznem tržnem segmentu. Seveda posamezna trženjska strategija ne nastane v popolnem vakuumu, saj so vsi nivoji strategij (celovita, poslovna in funkcijska strategija) med seboj tesno povezani. Zato sta trženjska strategija in tržni cilji posameznega izdelka (storitve) usklajeni z usmeritvami in resursi, ki jih ponujata celovita strategija podjetja in poslovna strategija. V praksi to pomeni, da so vodje tržnih oddelkov v podjetjih omejeni s »strateškimi« navodili vrha podjetja. Po drugi strani pa je delo tržnikov v podjetju, da stalno spremljajo in analizirajo potrebe in želje obstoječih in potencialnih porabnikov, da identificirajo priložnosti na trgu, nevarnosti s strani konkurence in trende v zunanjem okolju. Omenjeno pa predstavlja pomembne vhodne informacije pri razvoju strategije podjetja in strateške poslovne enote, kar pomeni, da imajo tržniki vpliv tudi na oblikovanje strategij na višjih ravneh (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 19).

Walker s sodelavci (1999, str. 13) vidi bistveno nalogo trženjske strategije v učinkoviti alokaciji in koordinaciji trženjskih resursov podjetja in aktivnosti, potrebnih za doseg ciljev podjetja na specifičnem trgu. Zato odločitve postavljene v trženjski strategiji vključujejo določitev ciljnega tržnega segmenta (ali segmentov) in širine prodajnega programa. Nadalje podjetje išče konkurenčne prednosti in sinergije preko dobro integriranega trženjskega spleta (običajno sestavljenega iz t. i. 4P – izdelek, cena, promocija in distribucija), prilagojenega potrebam porabnikov v ciljnih segmentih. Vse to je seveda določeno v trženjski strategiji.

Mnoge strokovne knjige, ki pišejo o strategijah v okviru poslovnih ved, navajajo veliko strateško pomembnost trženja kot poslovne funkcije. Vodje tržnih oddelkov nosijo glavno odgovornost pri razvijanju in uresničevanju trženjskih strategij ali strateških tržnih planov na posameznih trgih. Kot je bilo že omenjeno, so pri tem pogosto omejeni s celovito in poslovno strategijo podjetja. Po drugi strani pa posredujejo pomembne informacije, ki so potrebne za razvoj strategij na vseh ravneh podjetja, saj predstavljajo tržniki zaradi stalnega stika s kupci, distributerji in konkurenco »prvo bojno črto« podjetja. Zato njihova odgovornost ni omejena zgolj na trženjsko strategijo ampak na vse strategije v podjetju (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 10-31).

Strateška vloga trženja pride še najbolj do izraza v podjetjih s trženjsko usmerjenim menedžmentom. To so podjetja, ki sledijo t. i. trženjskemu konceptu. Pojem trženjskega koncepta so pred dobrimi 40 leti definirali v ameriškem podjetju General Electric. Po tem konceptu je, za doseg konkurenčne prednosti podjetja in njegovih ciljev, najbolj učinkovit način planiranje in koordinacija vseh aktivnosti okoli primarnega cilja podjetja – to pa je zadovoljitev porabnikovih potreb. Zato je za trženjsko usmerjena podjetja značilna stalna pozornost vseh zaposlenih v podjetju na porabnikove potrebe in konkurenčne razmere na trgu. Raziskave tudi kažejo, da so tovrstna podjetja uspešnejša od ostalih, kar se kaže na različnih kazalci, kot so na primer: ROA, rast prodaje, uspeh novih izdelkov, ipd. Raziskovalci so ponudili tudi nekaj glavnih vzrokov, zakaj se nekatera podjetja ne odločijo za trženjski koncept: konkurenčne razmere omogočajo podjetju kratkoročno uspešnost brez posebnega posluha za porabnika, različna gospodarska razvitost različnih panog in držav lahko preferira drugačno poslovno filozofijo, nekatera podjetja lahko padejo v t. i. strateško inercijo – samoumevno nadaljevanje v preteklosti uspešne strategije navkljub tržnim spremembam v okolju (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 21-23).

Nevarnost strateške inercije bo v prihodnje toliko večja, saj se večina panog sooča s povečanimi nihanji sprememb v njihovih okoljih. Med te spremembe spadajo (1) povečana globalizacija trgov in konkurence, (2) rast storitvenega sektorja gospodarstva in pomen storitev pri ohranjanju kupčevega zadovoljstva in lojalnosti, (3) hiter razvoj novih informacijskih in komunikacijskih tehnologij in (4) povečan pomen odnosov kot mehanizmov za izboljšano koordinacijo in povečano učinkovitostjo strateških tržnih programov. To pa pomeni, da bodo učinkovito uresničene trženjske aktivnosti, predvsem tiste povezane z analiziranjem, sledenjem in zadovoljevanjem porabnikovih potreb, postale pomembnejše za uspešno razvijanje in uresničevanje strategij na vseh nivojih podjetja (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 21-23).

3.4 TRŽENJSKE STRATEGIJE IN ŽIVLJENJSKI CIKEL PROIZVODA

Kadar razvijamo trženjske strategije, ne moremo mimo koncepta življenjskega cikla proizvoda, ki temelji na predpostavki, da gre vsak uspešen izdelek v svoji ekonomski življenjski fazi skozi štiri značilne faze (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 146-159):

1. faza: *Uvajanje* je faza, ko pride nov izdelek prvič na trg. Kupci na trgu po njem še ne povprašujejo, zato je obseg njegove prodaje še majhen in počasi raste. Pa tudi sam izdelek še ni povsem tehnično preizkušen. Dolžina te faze je odvisna od dejavnikov kot so: kompleksnost izdelka, stopnja njegove novosti, stopnja njegove skladnosti s potrebami porabnikov, višina nakupne cene, itd.

2. faza: *Rast trga* je faza, v kateri začne povpraševanje po izdelku hitro naraščati, pojavijo pa se tudi prvi konkurenti. Skupaj s pojavom slednjih pa se začne boj za porabnike. Koliko časa bo trajala faza je odvisno predvsem od ovir za vstop na trg in njegove strukture.

3. faza: *Tržna zrelost* predstavlja fazo, ko se povpraševanje po izdelku ustali. Raste lahko le še zaradi nadomestnega povpraševanja in nastajanja novih gospodinjstev. Prvo znamenje, da je izdelek v fazi tržne zrelosti, je to, da večina potencialnih porabnikov izdelke že ima in ga uporablja. Za to fazo je značilen konkurenčni boj na področju politike cen, diferenciacije izdelka in segmentiranja trga. Za uspeh podjetja (izdelka) v tej fazi je ključna dobra promocija.

4. faza: *Zastarelost izdelka oz. upadanje* predstavlja fazo, ko začne izdelek izgubljati svoje odjemalce. Posledično začne padati prodaja izdelka in pojavi se visoka stopnja neizkoriščanja proizvodnih zmogljivosti.

Iz zgornjega koncepta izhaja potreba podjetja po stalnem uvajanju novih izdelkov v svoj proizvodni program, kajti v nasprotnem primeru si ne more obetati stalno enake ali celo rastoče stopnje donosnosti v času (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 146-159).

3.4.1 Trženjske strategije za nove izdelke

Kadar govorimo o trženjskih strategijah za nove izdelke, ki so v fazi uvajanja na krivulji življenjskega cikla proizvoda, se mora podjetje odločiti ali bo postalo s svojim novim izdelkom pionir v panogi, ali bo počakalo in se pridružilo posnemovalcem. Odločitev med pionirstvom in posnemanjem je pomembno strateško vprašanje. Biti pionir pomeni za podjetje visoke stroške in tveganje, saj nikoli ne ve, ali mu bo uspelo zgraditi in obdržati dobičkonosen položaj na trgu. Po drugi strani se podjetje, ki ubere pot posnemovalca, lahko uči na napakah pionirja, predvsem na tistih tržnih in oblikovalskih napakah (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 216-218).

Kako »nov« pa je nov izdelek? Petletna raziskava, ki jo je v 80. letih opravila svetovalna hiša Booz, Allen & Hamilton na vzorcu 700 ameriških podjetij, je namreč pokazala, da »novo« ni nujno novo. Tako so definirali šest kategorij izdelkov glede na njihovo »novost« in ocenili njihov delež med »novimi« izdelki (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 218-219):

- *Čisto novi izdelki (10 odstotkov)* – prave inovacije, ki so nove za podjetje in ustvarijo čisto nov trg.
- *Novi proizvodni programi (20 odstotkov)* – gre za izdelke, ki predstavljajo novost za podjetje, medtem ko za kupce ne pomenijo novosti, saj na ciljnim trgu že obstajajo konkurenčni izdelki.
- *Širitev obstoječih proizvodnih programov (26 odstotkov)* – novi izdelki, ki razširijo obstoječo ponudbo podjetja. Izdelki so lahko novi tako za podjetje kot za kupce na ciljnim trgu. Uporabni so tudi za širitev tržnih segmentov obstoječe ponudbe.
- *Izboljšave obstoječih izdelkov (26 odstotkov)* – gre za izdelke, ki so izboljšani ali imajo višjo dodano vrednost za kupca in zamenjajo obstoječe izdelke podjetja. V očeh kupcev so takšni izdelki podobni prejšnjim, razen če ne gre za pomembno tehnološko izboljšavo.
- *Repozicioniranje (7 odstotkov)* – z obstoječimi izdelki podjetje cilja nove tržne segmente.
- *Znižanje stroškov (11 odstotkov)* – modifikacije izdelka, ki omogočajo podobne zmogljivosti pri nižjih proizvodnih stroških.

Če se povrnem k strateškemu vprašanju pionirstva. Težko je reči, ali je za podjetje smotrnejše izbrati strategijo pionirja ali strategijo posnemovalca in tudi ekonomisti si glede odgovora na to vprašanje niso edini. Praksa kaže uspešne primere pri obeh strategijah. Strokovnjaki so si edini le v tem, da ima vsaka izmed strategij pod določenimi pogoji prednosti pred drugo (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 222-223).

V nadaljevanju poglavja naštevam, katere trženjske strategije so na voljo pionirjem. Trženjske strategije posnemovalcev si bomo ogledali v naslednjem poglavju, saj je zanje značilno, da se na trgu pojavijo v fazi rasti trga. Uspešnost strategije pionirja je, kot navaja Walker s sodelavci (1999, str. 228), običajno odvisna od dveh bistvenih dejavnikov: (1) narave povpraševanja in potencialne konkurence, na katero naleti pionirsko podjetje na trgu in (2) pionirjeve sposobnosti oblikovati in uresničiti učinkovito trženjsko strategijo.

Trženjske strategije za pionirje (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 228-238):

- *Strategija prodora na množični trg*

Glavni cilj strategije je pridobiti in ohraniti vodilni tržni delež na trgu novega izdelka. Tržniki morajo čim hitreje pridobiti nove kupce, jih navaditi na novi izdelek in jih »spremeniti« v lojalne stranke, ter tako omogočiti podjetju množično proizvodnjo, s katero dosežejo ekonomijo obsega. Strategija je uspešnejša v primeru, ko obstaja veliko ovir pri vstopu v panogo za morebitne konkurente.

- *Strategija prodora v tržno vrzel*

Strategija je primerna predvsem za manjša podjetja z omejenimi viri, ker jim omogoča največji razcvet posla v tržni vrzeli ter hkratno izogibanje spopadu z večjimi podjetji.

- *Strategija hitrega posnemanja smetane*

Za to strategijo je značilno uvajanje novega izdelka z visoko ceno in močnim tržnim komuniciranjem. V tržno komuniciranje vloži veliko sredstev, ker želi trg prepričati o izjemnih odlikah izdelka, navkljub visoki ceni.

Kotler (1998, str. 361-364) za fazo uvajanja izdelka definira štiri trženjske strategije, ki jih povezuje s tržnim komuniciranjem in ceno izdelka: strategija hitrega posnemanja smetane, strategija počasnega posnemanja smetane, strategija hitrega prodiranja in strategija počasnega prodiranja.

Za podjetja, ki želijo nastopiti na globalnih trgih, pa literatura o strategijah običajno navaja naslednje strategije, ki jih bom le naštel, saj podrobnejša obdelava le teh presega okvir mojega diplomskega dela: izvoz, licenciranje, franšizing, kooperacija, »joint ventures« ipd.

3.4.2 Trženjske strategije za rastoče trge

Za fazo rasti trga je, kot smo že omenili, značilno hitro naraščanje prodaje. Večina potencialnih kupcev začne izdelek kupovati. Trg postane zaradi možnosti velikega obsega proizvodnje in dobička zanimiv za konkurente. Višina cene ostane na isti ravni in pade le v primeru, ko povpraševanje dovolj hitro narašča. Zaradi vstopa konkurentov se stroški tržnega komuniciranja povišajo. Na tej stopnji dobiček raste, saj se stroški za tržno komuniciranje porazdelijo na večji obseg izdelkov. Stopnja rasti se na koncu prevesi iz naraščajoče v padajočo, na kar mora podjetje še posebej paziti, saj mora do takrat izdelati nove strategije (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 240-245).

Trženjske strategije za tržne vodje (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 245-255):

- *Strategija obrambe položaja*

S to strategijo brani podjetje svoj tržni delež pred »napadi« konkurence. V ta namen podjetje izboljšuje zadovoljstvo svojih obstoječih porabnikov in povečuje privlačnost svoje ponudbe med potencialnimi kupci. Utrjevanje tržnega deleža pride v poštev na homogenih ciljnih trgih in na trgih, kjer tržni vodja že uživa visoko raven zavedanja in preferenc med porabniki tako obstoječimi kot potencialnimi. Tudi pri tej strategiji je njena učinkovitost močno povezana z viri, ki jih ima podjetje na voljo – večji kot so ti viri, učinkovitejša je strategija obrambe položaja.

- *Strategija bočne obrambe*

Med slabostmi prej omenjene strategije obrambe so t. i. »bočni napadi«, če si sposodimo vojaško terminologijo. Močan konkurent lahko obide zavarovan tržni segment tržnega vodje in z diferenciranim izdelkom napade na tržnem segmentu, kjer se tržni vodja še ni dodobra uveljavil. Da bi se tržni vodja ubranil tovrstnih napadov konkurentov, lahko razvije dodatno blagovno znamko, s katero se postavi po robu konkurenci še v ostalih tržnih segmentih, ki so zanj zanimivi. V avtomobilski industriji je lep primer takšne strategije Toyota in njena blagovna znamka Lexus, ki je dražja in prestižnejša kot podobni modeli znamke Toyota. Seveda so pogostejši primeri, ko podjetje razvije cenejšo blagovno znamko kot je primarna. Strategijo bočne obrambe ponavadi izvajajo hkrati s strategijo obrambe, njena učinkovitost pa je odvisna od količine virov, ki jih ima podjetje na voljo.

- *Strategija boja*

Konkurent se lahko odloči za neposreden napad na tržni delež tržnega vodje. V kolikor tržni vodja uživa visok ugled in prepoznavnost med svojimi kupci, ki so mu postali že lojalni, potem lahko le opazuje, kako bo konkurent pogorel v želji po večjem tržnem deležu. Dostikrat pa tržni vodja le nima tako močnega položaja, da bi lahko brez dodatnih aktivnosti prenesel neposreden napad močnega konkurenta. V teh primerih mora tržni vodja pravočasno reagirati s strategijo boja. Če tržni vodja z dobrim informacijskim sistemom pravočasno zazna nevarnost napada konkurenta, lahko preventivno predčasno prilagodi tržni program novim razmeram. V večini primerov pa je strategija boja kurativna, saj tržni vodja izboljša svojo ponudbo na trgu šele po tem, ko je konkurentov uspeh na trgu že postal očiten. Omenjene izboljšave običajno ne povrnejo prvotnega položaja. V praksi

se je kot najslabše izkazalo nižanje cen – namesto tega stroka priporoča povečano promocijo ali izboljšavo izdelka z istočasnim ohranjanjem stopnje dobička. Ob tem velja omeniti, da učinkovita strategija boja povzroči veliko stroškov – nemalokrat je potrebno čisto na novo razviti izdelek, da bi se ubranili konkurence.

- *Strategija širitve trga*

Strategija širitve trga je agresivnejša in še bolj preventivno naravnana kot strategija bočne obrambe. Tržni vodja v tem primeru brani svoj relativni tržni delež tako, da ustvari tržni položaj v mnogih tržnih segmentih. Glavni cilj te strategije je osvojiti čim večji delež novih skupin porabnikov, ki preferirajo drugačne izdelke, kot je prvotni izdelek podjetja, s tem pa se podjetje zaščiti pred različnimi napadi konkurence v prihodnosti. Podjetje lahko uresničuje takšno strategijo na več načinov, običajno pa z: razvojem novih blagovnih znamk, širitvijo prodajnega programa ali celo z razvojem alternativnih oblik proizvoda, ki jih lahko proizvede z obstoječo infrastrukturo. Cenejša oblika uresničevanja te strategije temelji na osnovnem izdelku, za katerega razvijejo več trženjskih programov tako, da je vsak program prilagojen posamezni ciljni skupini porabnikov.

- *Strateški umik*

V primeru zelo razdrobljenih trgov se lahko zgodi, da tržni vodja ne bo sposoben ubraniti svojega položaja v vseh tržnih segmentih. Do tega običajno pride, kadar imajo konkurenti, ki vstopajo v panogo, na voljo več resursov kot tržni vodja. Če do tega pride, je za tržnega vodjo običajno najbolje, da nekatere segmente trga prepusti konkurenci in se sam posveti in utrdi svoj položaj v zanj perspektivnih segmentih

Trženjske strategije za posnemovalce (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 255-265):

- *Strategija neposrednega napada*

Kadar je trg izdelkov dokaj homogen z uveljavljenim tržnim vodjo, ima posnemovalec za pridobitev večjega tržnega deleža na voljo le neposreden spopad s tržnim vodjo. Strategija neposrednega napada bo učinkovita predvsem takrat, kadar večina porabnikov še nima izoblikovanih preferenc do posamezne blagovne znamke in ji še niso lojalni, podjetje napadalec pa ima na voljo večje vire in sposobnosti, predvsem trženjske, kot napadeno podjetje. Seveda mora imeti pri tem izdelek napadalca občutno več prednosti za porabnika od izdelka napadenega konkurenta, v nasprotnem primeru je strategija napada neuspešna. To prednost lahko dosežemo ali z nižjimi stroški ali z diferenciacijo izdelka. Najboljši način napada je, če podjetje najde način, kako porabnikom ponuditi višjo dodano vrednost kot jo ima napadena konkurenca.

- *Strategija skoka čez upognjen hrbet*

Bistvo te strategije je v tem, da poskuša podjetje pridobiti večji tržni delež napram obstoječi konkurenci tako, da na trgu predstavi novo generacijo izdelkov, ki so boljši ali nudijo kupcu več zadovoljstva (dodane vrednosti) kot izdelki obstoječih blagovnih znamk na trgu. Poleg tega takšna strategija ponavadi upočasni odgovor konkurence, saj bi ta morala ponovno investirati veliko sredstev za razvoj novega izdelka, pri čemer pa običajno

okleva, saj se še otepa investicijskih stroškov obstoječega izdelka. Žal pa je tudi uresničevanje te strategije povezano z veliko potrebo po virih, ki morajo biti na voljo podjetju, ki želi vstopiti v panogo. Takšna strategija se teže uresničuje na trgu trajnih dobrin, ki jih kupci redkeje menjajo.

- *Strategija bočnega napada*

Že vojaški zgodovinar B. H. Liddell-Hart je pri analiziranju bitk, od časov stare Grčije do 1. svetovne vojne, ugotovil, da je bilo le 6 od 260 dobljenih bitk posledica direktnega napada. Vse ostale so se izbojevale z napadom na sovražnikove šibke točke. Analogno bi lahko Hartove ugotovitve prenesli na področje poslovanja. Tudi strategija bočnega napada temelji na izkoriščanju šibkih točk konkurence na trgu in se izogibata neposredni konfrontaciji s konkurenti. Zato se pri obeh strategijah podjetja osredotočijo na tržne segmente, kjer porabnikove potrebe z obstoječimi izdelki in blagovnimi znamkami niso dovolj dobro zadovoljene.

Strategijo bočnega napada je smiselno uporabiti tam, kjer je možno trg razdeliti na dva ali več velikih tržnih segmentov, ko ima tržni vodja močan tržni položaj na primarnem segmentu in kjer nobena od obstoječih blagovnih znamk ne zadovoljuje porabnikovih potreb v vsaj enem segmentu. Tako se lahko podjetje osredotoči zgolj na velik nepokrit tržni segment in s tem pridobi pomemben tržni delež. Lep primer takšne strategije poznamo iz avtomobilske industrije, ko so Japonci začeli vstopati na ameriški trg. Ker so ugotovili, da domači ameriški proizvajalci slabo pokrivajo segment cenejših avtomobilov, so se osredotočili nanj in uspeli. Včasih pa je za uspeh te strategije dovolj le kakšna neotipljiva razlika napram konkurenci, na primer imidž blagovne znamke.

- *Strategija obkolutve*

Strategija obkolutve temelji na osredotočenju na več majhnih, nepokritih tržnih segmentov hkrati. Glavna ideja strategije je v tem, da obkolimo tržnega vodjo z množico različnih ponudb osredotočenih na obrobne tržne segmente. V ta namen mora podjetje razviti proizvodni program izdelkov z različnimi lastnostmi, ki so prilagojene posameznim segmentom.

- *Strategija gverilskega bojevanja*

V primeru, kadar se podjetje srečuje z močnimi konkurenti na trgu in ima na voljo le omejene vire, takrat pride v poštev uporaba strategije gverilskega bojevanja. Strategija gverilskega bojevanja temelji na seriji hitrih napadov in hitrih umikov iz tržnih segmentov, kjer konkurenca nima trdnih položajev. Kot sredstva gverilskega bojevanja se običajno uporabljajo aktivnosti pospeševanja prodaje, hitre oglaševalske akcije na posameznih lokalnih trgih in celo tožbe na sodiščih. Glavni cilj te strategije je v preprečevanju močnega konkurenta, da bi še naprej večal svoj tržni delež.

Podobno kot za fazo uvajanja izdelka, je Kotler (1998, str. 364-365) definiral trženjske strategije tudi v fazi rasti trga.

- Izboljšati kakovost izdelka in mu dodati nove značilnosti in slog;
- Dodati nove modele ter izdelke za boj proti konkurenci (zaščitniški izdelki);

- Vstopiti v nove tržne segmente;
- Znižati cene, da podjetje pritegne naslednjo plast kupcev, ki so cenovno bolj občutljivi;
- Zamenjati oglaševanje zavedanja o izdelku z oglaševanjem za pridobitev naklonjenosti do izdelka.

3.4.3 Trženjske strategije za zrele in upadajoče trge

3.4.3.1 Zreli trgi

Večina izdelkov se nahaja na stopnji zrelosti, zato je trženjska dejavnost v glavnem posvečena zrelemu izdelku. Rast prodaje se upočasni. Ustvari se presežek zmogljivosti v panogi, ki vpliva na povečanje konkurence. Podjetja znižujejo cene in uvajajo popuste, povečujejo sredstva za oglaševanje in proračun za raziskave in razvoj, da bi izboljšali svoje izdelke. Vse to zmanjšuje dobiček, kar prisili nekatere slabše konkurente v umik iz panoge. Ostanjejo le konkurenti z utrjenim položajem, ki si prizadevajo za konkurenčno prednost (Kotler, 1998, str. 366).

Tranzicija iz faze rasti trga v fazo zrelega trga

Preden nadaljujem z obravnavo trženjskih strategij, ki so podjetju na voljo v fazi zrelega trga in kasneje upadajočega trga, se ustavimo za trenutek pri značilnosti obdobja, ki ga strokovna literatura označuje kot tranzicijo rastočega trga v zreli trg. Tranzicija se običajno prične že v fazi rasti trga, ko začne trg rasti počasneje. Do upadanja lahko pride v trenutku ali pa sočasno z ostalimi spremembami na trgu. Med te spremembe spadajo: pojav presežnih proizvodnih kapacitet, povečana intenzivnost konkurence, povečana težavnost ohranjanja diferenciacije izdelka, poslabšanje težav z distribucijo in večanje pritiskov na stroške in dobičke. Med tranzicijo šibkejša podjetja v panogi ponavadi ali propadejo ali pa jih prevzamejo močnejši konkurenti v panogi (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 269-272).

Strategije za ohranitev trenutnega tržnega deleža

Ker trg lahko ostane v zreli fazi več desetletij, je poslovanje z maksimiziranjem dobička na kratek rok na takšnih trgih nesmiselno. Doseganje takšnih ciljev je povezano z nižanjem stroškov, predvsem tistih za trženje in raziskovalno-razvojno dejavnost, kar vodi v prerano izgubo tržnih deležev in s tem dobičkov na dolgi rok. Podjetje bi moralo že v začetnih letih faze zrelosti trga težiti k maksimiziranju toka dobičkov skozi preostala leta življenja trga izdelka. Zato je najbolj kritičen tržni cilj podjetja ohranitev tržnega deleža in spodbujanje porabnikov k ponovnemu nakupu. Ta cilj pa lahko podjetje, sploh če je skozi tranzicijo v zreli trg uspelo ohraniti močan tržni položaj, uresniči z nekaterimi trženjskimi strategijami, ki smo jih predstavili že v točki o rastočih trgih. Večja in močnejša podjetja uporabljajo strategijo obrambe in strategijo bočne obrambe, manjšim pa priporočajo uporabo strategije vrzeli (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 272-273).

Strategije za povišanje prodaje

Zrelost trga je definirana z nižanjem stopnje rasti trga. Vzrokov za to je lahko več, dejstvo pa je, da v tem primeru tržniki ne morejo storiti veliko, da bi obudili ponovno rast trga v takšnih razmerah. Vendar poznamo primere, ko je trg le navidezno v fazi zrelosti zaradi omejitev, ki jih imajo trenutni trženjski programi. Te omejitve so lahko preozko definirani tržni segmenti, ali omejena ponudba izdelkov. V takšnih primerih lahko podjetje z inovativnejšo ali agresivnejšo trženjsko strategijo povrne svoj izdelek v fazo rasti trga. Podjetju so tako na voljo različne trženjske strategije, ki jih lahko uporablja posamično ali v kombinacijah in tako iztisne dodaten obseg prodaje iz zrelega trga (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 284-295):

- *Strategija povečanega prodiranja*

Skupna prodaja v ciljnem tržnem segmentu je matematično gledano funkcija treh spremenljivk: (1) števila potencialnih porabnikov v segmentu, (2) stopnje penetracije izdelka – torej deleža potencialnih porabnikov, ki dejansko uporabljajo izdelek in (3) povprečne frekvence ponovnega nakupa. V primerih, kadar je frekvenca ponovnega nakupa oziroma uporabe visoka med obstoječimi kupci, vendar izdelek dejansko kupi relativno majhen delež kupcev, je za podjetje smotno uporabiti strategijo povečanega prodiranja. Strategija je primerna za vodilna podjetja v panogi, saj bodo le ta sposobna privabiti in obdržati dobršen delež novih kupcev kot majhna podjetja z manj znanimi blagovnimi znamkami. Skrivnost uspeha strategije je v odkrivanju vzroka, zakaj se neuporabniki izdelka ne zanimajo za njegov nakup. Običajno izdelek takšnim kupcem ne nudi dovolj dodane vrednosti, da bi se jim izplačal nakup. Podjetja zato izboljšajo dodano vrednost izdelka s tem, da ponudijo dodatne lastnosti izdelka, razvijejo dodatne izdelke, ki izboljšajo delovanje osnovnega izdelka, ponudijo dodatne poprodajne storitve, ki npr. olajšajo uporabo izdelka in nenazadnje izboljšajo distribucijski sistem, saj poznamo primere, ko kupci niso uporabljali izdelka iz preprostega razloga – ker ga niso mogli enostavno kupiti.

- *Strategija razširjanja uporabe*

Strategija razširjanja uporabe se dobro izkaže v primerih, kadar imajo podjetja visoko stopnjo penetracije izdelka na trgu, a nizko frekvenco uporabe izdelka. Strategija se lahko izvaja na več načinov. Najočitnejši je približanje izdelka k točki uporabe in je uporaben predvsem za izdelke z nizko vpletenostjo kupca pri nakupu. Ponavadi podjetja povečajo količino izdelka v embalaži, kar pa lahko kmalu postane dvorezni meč, predvsem pri prehrambenih izdelki s kratkim rokom trajanja. Drug način, kako zvišati frekvenco uporabe oziroma ponovnih nakupov, je oblikovanje embalaže tako, da je uporaba izdelka enostavnejša. Potem so tukaj še razne promocijske akcije v obliki količinskih popustov, paketov »plačaj dva dobiš tri«, ipd. Tudi oglaševanje, ki opomni kupce na izdelek, je lahko uspešen način povečanja frekvence ponovnih nakupov.

- *Strategija razširitve trga*

Strategija razširitve trga se uspešno uporablja v primerih, ko imamo opraviti z razdeljenim in heterogenim trgom, kjer obstajajo tržni segmenti, ki niso dovolj dobro razviti in pokriti. Strategija temelji na pridobivanju novih kupcev s ciljanjem novih ali nerazvitih geografskih

segmentov (doma in v tujini) ali novih segmentov kupcev. Čeprav tudi to strategijo najboljše uresničujejo tržni vodje, si z njo lahko pomagajo tudi manjša podjetja, ki se fokusirajo na relativno majhne in specializirane tržne niše. Načinov, kako uresničevati to strategijo je več, med drugim tudi z izdelovanjem izdelkov za trgovske znamke, vendar se to lahko izkaže za tvegan posel zaradi kanibalizacije izdelkov pod lastno blagovno znamko. Sicer pa literatura omenja prevzeme regionalnih podjetij, s čimer dosežemo razširitev na regionalnem trgu in določene sinergetične učinke, odkrivanje novih segmentov kupcev, kjer je lahko dovolj le izboljšati sistem distribucije, ki seže tudi v »nepokrite« tržne segmente. Seveda pa se podjetje lahko odloči tudi za nastop na trgih zunaj meja svoje države.

Trženjske strategije v stopnji zrelosti so po Kotlerju (1998, str. 366): sprememba trga sprememba izdelka in sprememba trženjskega spleta.

3.4.3.2 Upadajoči trgi

Prodaja večine izdelkov in blagovnih znamk na koncu življenjske dobe upade ali pa se celo ustavi. Kljub temu, da se je v takih razmerah smiselno umakniti s trga oziroma vsaj iz manjših tržnih segmentov in prodajnih poti, nekatera podjetja še vedno upajo, da se bo obseg prodaje nekaterih izdelkov povečal (boljše gospodarske razmere, sprememba trženjske strategije, ipd.). Druga podjetja menijo, da je potrebno slab izdelek obdržati, ker naj bi prispeval k boljši prodaji drugih izdelkov oziroma bi prihodek od izdelka pokrival razne nepredvidene stroške, ko podjetje za ta namen ne bi imelo drugih ustreznih virov. Če ni tehtnih razlogov, da se slab izdelek zadrži, je bolje za podjetje, da ga umakne. Tak izdelek je za podjetje zelo drag, obenem pa zavira trenutno donosnost in slabi bodoče temelje podjetja (Kotler, 1998, str. 370).

Strategije za obstoječa podjetja v panogi (Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 298-302):

- *Strategija žetve*

Cilj strategije žetve oziroma molzenja, kot jo poimenujejo nekateri strokovnjaki, je hitro generiranje denarja z maksimizacijo denarnega toka na kratki rok. Podjetje se v ta namen izogiba dodatnim investicijam, močno znižuje operativne stroške vključujoč stroške trženja in morda celo dvigne ceno svojim izdelkom. Z uresničevanjem takšne strategije bo podjetje zelo verjetno izgubilo del svojega tržnega deleža, kar pa podjetje tudi pričakuje, saj se namerava umakniti iz panoge. Za učinkovitost strategije žetve pa je nujno, da omenjena izguba tržnega deleža poteka počasi, sicer podjetju ne uspe generirati dovolj denarnega toka, kot to predvideva strategija. Strategija žetve je zato uspešna predvsem v razmerah, ko ima podjetje na začetku upadanja trga relativno močno pozicijo na trgu, njegovi kupci pa kupujejo izdelke navkljub okrnjeni trženjski podpori, ali pa kadar je upad trga v panogi neizbežen, a počasen, konkurenca v panogi pa ni tako intenzivna. Takšne razmere namreč omogočajo podjetju, da ohrani dovolj visoke cene in profitno maržo tudi med počasnim upadanjem prodaje.

- *Strategija vzdrževanja*

Na trgih, kjer je prodaja v prihodnje zelo negotova, je za podjetja z vodilnim tržnim deležem priporočljivo uresničevati strategijo, ki ohranja tržni delež, vsaj dokler se razmere na trgu ne razjasnijo. V tem primeru je strategija vzdrževanja enaka strategiji, s katero je podjetje že uspelo v fazi zrelega trga. Posledica takšnega pristopa je običajno znižanje marž in dobičkov na kratki rok, saj mora podjetje ali zmanjšati cene ali povečati trženjske izdatke, da obdrži svoj tržni delež. Zato naj bo ta strategija za podjetje le vmesna strategija, dokler se ne razjasnijo razmere na trgu in se podjetje ne odloči za novim razmeram primernejšo strategijo.

- *Strategija dobičkonosnega preživelega*

Agresivnejša alternativa za tržnega vodjo z močno pozicijo na trgu je, da v fazi upadanja trga dodatno investira in tako poveča svoj tržni delež in ohrani svoj položaj tržnega vodje tudi med fazo upadanja. Takšna strategija je smiselna, kadar podjetje predvideva postopen upad povpraševanja ali pa kadar je upadajoč posel prepleten preko skupnih prostorov, proizvodnih programov ali tržnih segmentov s poslom druge strateške poslovne enote. Ko podjetje okrepi svoj položaj, za kar običajno ni potrebno dovolj sredstev, saj se konkurenca pripravlja na izstop iz panoge ali izvaja strategijo žetve, je za podjetje čas, da preklopi na strategijo žetve. Ključ do uspeha strategije dobičkonosnega preživelega je v tem, da spodbudi konkurenco v predčasen umik iz panoge. To lahko stori celo tako, da jih preprosto prevzame.

- *Strategija tržne vrzeli*

Tudi kadar je predviden hiter upad trgov v panogi, še vedno obstaja možnost za uresničevanje strategije tržne niše, če le obstaja še kakšen segment s stabilnim ali počasi padajočim povpraševanjem. Za uspeh take strategije je potreben dober tržni položaj podjetja v tržni niši ali možnost hitrega izboljšanja tega položaja napram konkurenci. Takšna strategija omogoča uspeh v tržnih nišah celo manjšim podjetjem. Poslovne poteze pa so podobne strategijam tržnih niš, ki smo jih predstavili v povezavi z zrelim trgom.

Trženjske strategije na stopnji upadanja so po Kotlerju (1998, str. 369-372): ugotavljanje slabih proizvodov, sprememba strategije trženja in odločitve o opustitvi.

3.5 OVREDNOTENJE TRŽENJSKIH STRATEGIJ

Ne glede na to, kako dobro oblikovane so strategije v podjetju, je za uspeh pomembno učinkovito uresničevanje strategij. Učinkovito uresničevanje strategije pomeni jasno definirano vizijo podjetja, oblikovane cilje in odlično podporo najvišjega vodstva podjetja. Pa tudi strukture, politike in procesi v podjetju morajo biti oblikovani tako, da omogočajo in spodbujajo zaposlene na vseh nivojih, da naredijo vse, da bi bila strategija uspešna. Če citiram Georga S. Daya (v Walker, Boyd, Larréché, 1999, str. 8): »Uspeh pride z usklajevanjem strategije in zmogljivosti podjetja s trgom, s čimer moramo ponuditi superiorno dodano vrednost porabniku.«

Ovrednotenje oziroma ocenjevanje strategij, kakor ta postopek poimenuje strokovna literatura, je povezano z določenimi problemi. Osnova ocenjevanja strategij je prizadevanje, da proces ocenjevanja zadosti trem osnovnim znanstvenim merilom, torej da ima značilnosti ponovljivosti,

eksplicitnosti in objektivnosti. Težava, na katero naletimo, je dejstvo, da strategije poleg kvantitativnih spremenljivk vsebujejo še množico kvalitativnih spremenljivk in takih kompleksnih poslovnih alternativ, za ocenjevanje katerih še ne poznamo kvantitativnih orodij za njihovo ocenjevanje. Zaradi navedenega je smiselno strategije ocenjevati po poti hevrističnega načina reševanja problemov. To pomeni, da (Pučko, 1999, str. 285):

- klasificiramo tip strategije, ki jo ocenjujemo;
- uporabimo tehniko za ocenjevanje strategije kot celote, če je to le možno;
- v kolikor strategije ne moremo oceniti kot celote, jo razčlenimo v manjše dele in le-te skušamo oceniti s tehnikami, ki so na voljo – oceno celotne strategije dobimo kot agregat delnih ocen manjših delov;
- če tudi teh manjših delov ne moremo oceniti, nadaljujemo razčlenjevanje toliko časa, dokler: a) ne dobimo zelene ocene celotne strategije iz manjših delov ali b) ugotovimo, da strategije oziroma njenega dela ne moremo oceniti z razpoložljivimi analitičnimi orodji.

Omeniti velja, da v podjetjih ponavadi ocenjujejo alternativne razvite strategije še pred njihovo uresničitvijo. Na podoben način lahko ocenimo tudi že uresničene strategije. Strategijo moramo nujno ocenjevati tako z vidika kvantitativnih (otipljivih) kot z vidika kvalitativnih (neotipljivih) dejavnikov, ki vplivajo na strategijo. Seveda je lažje ocenjevati vplive kvantitativnih kot kvalitativnih dejavnikov. Pri ocenjevanju neotipljivih dejavnikov si pomagamo tako, da dejavnike najprej opredelimo, nato pa skušamo ugotoviti, če jih je možno na neki način razumno meriti. Pomagamo si lahko tudi z rangiranjem teh dejavnikov glede na njihov vpliv na uspešnost strategije.

3.5.1 Merila za ocenjevanje strategij

Strategije je možno ocenjevati tudi z dokaj splošnimi merili, ki jih naštevamo v nadaljevanju (Pučko, 1999, str. 286-287):

- notranja skladnost strategije,
- relativna uspešnost strategije glede njenega prispevka k reševanju strateškega problema podjetja,
- skladnost strategije z dinamiko okolja in dinamiko podjetja,
- skladnost strategije s prednostmi in slabostmi podjetja,
- skladnost strategije z razpoložljivimi viri podjetja,
- skladnost strategije z zahtevami, ki izvirajo iz portfolio matrike,
- skladnost strategije s spoznanji o fazah na krivulji življenjskega cikla obstoječih proizvodov podjetja,
- ustreznost časovne opredelitve uresničevanja strategije glede na tržne razmere, konkurenco, ipd.,
- realnost predpostavk, na katerih temelji ocena uspešnosti strategije.

Omenjena merila je možno podrobneje razčlenjevati, vendar bi s tem spet presegli okvir diplomske naloge.

Za ocenjevanje trženjskih strategij se mi zdi pomemben tudi Porterjev prijem ocenjevanja poslovnih strategij. Porter meni, da je ocena strategije odvisna od dveh vprašanj: (1) privlačnost panoge, za katero stoji možnost dolgoročne ekonomske uspešnosti in dejavniki, ki jo določajo in (2) relativen konkurenčni položaj podjetja v panogi (Pučko, 1999, str. 287).

Privlačnost panoge je po Porterju odvisna od petih določljivk: nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, pogajalske moči dobaviteljev organizacijam v panogi na eni in kupcev izdelkov panoge na drugi strani, nevarnosti substitucije ter od rivalstva v panogi. Te določljivke vplivajo na cene, stroške in investiranje, preko tega pa na ekonomski uspeh, ki ga panoga dosega. Če hočemo oceniti stopnjo privlačnosti panoge in s tem določene strategije za vstop v panogo, moramo poznati dejavnike, od katerih so odvisne določljivke privlačnosti panoge (Pučko, 1999, str. 287).

Relativni konkurenčni položaj podjetja v panogi je odvisen predvsem od stroškovnih prednosti podjetja ali od prednosti, ki jih ima podjetje v diferenciranem izdelku. Pri tem lahko dodamo, da diferenciacija izdelka lahko izhaja tudi iz stila, prestiža, zaznavanja statusa, načina dobave, blagovne znamke, ipd. in ne le iz drugačnih fizičnih lastnosti izdelka (Pučko, 1999, str. 287).

S Porterjevim pristopom k ocenjevanju strategij lahko napravimo zelo globalno in kvalitativno oceno ali pa tudi analitično oceno. Slednja seveda zahteva poglobljanje in razčlenjevanje strategije po vseh navedenih merilih in dejavnikih, ki se skrivajo za njimi (Pučko, 1999, str. 287).

Še zahtevnejši prijem od Porterjevega ocenjevanja strategij je tisti, ki poskuša strategije ocenjevati glede na: sinergetične učinke, stroške vstopa, donosnost, tveganje, občutljivost in prilagodljivost, vendar le tudi ta presega okvir diplomske naloge in ga le omenjam.

Na podlagi do sedaj povedanega, lahko ugotovimo, da je ocenjevanje oziroma ovrednotenje strategij, tudi trženjskih, lahko zelo kompleksna naloga. Zaradi omejenega dostopa do podatkov, ki so potrebni za natančnejšo oceno trženjske strategije, sem se odločil za poenostavitev ocenjevanja, tako da bom uspešnost trženjske strategije uporabljene pri trženju avtomobila Mercedes Benz razred S, ocenjeval predvsem z vidika prodanih avtomobilov v primerjavi s konkurenco na trgu.

4 TRŽNO KOMUNICIRANJE

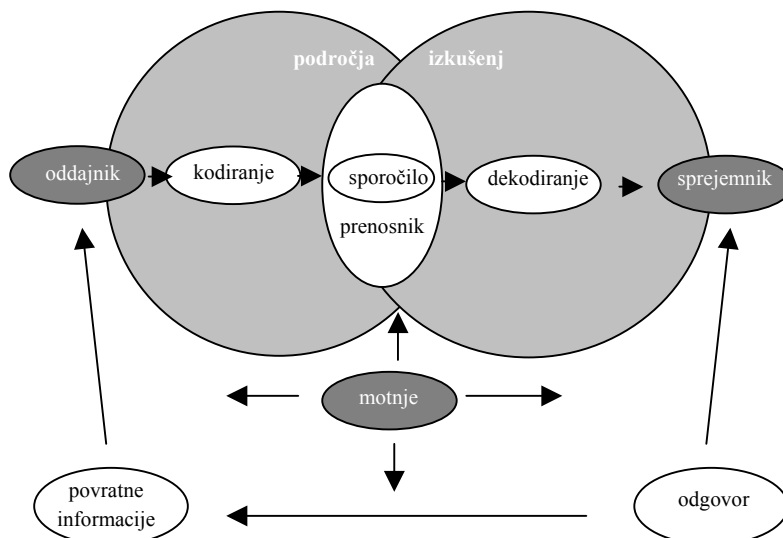
Iz množice izdelkov in storitev, ki se danes pojavljajo na trgu, bi porabniki težko izbrali med tistimi, ki najbolj ustrezajo njihovim željam in potrebam, če podjetja porabnikom ne bi pomagala pri njihovi izbiri. S pomočjo tržnega komuniciranja poskušajo podjetja svoje izdelke in storitve čimbolj predstaviti oziroma približati potencialnim kupcem.

Sodobno trženje zahteva od podjetja več kot le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka za ciljne odjemalce. Podjetje mora tudi komunicirati tako z obstoječimi, kot možnimi kupci. Nobeno se ne more izogniti vlogi sporočevalca in promotorja (Kotler, 1998, str. 596).

Oblikovanje sporočil za odjemalce je potrebno premišljeno načrtovati. Podjetja ponavadi za učinkovito komuniciranje najemajo oglaševalske agencije, ki izdelajo ustrezne oglase, strokovnjake za pospeševanje prodaje, ki oblikujejo programe za spodbujanje kupovanja, strokovnjake za neposredno trženje, ki sestavljajo podatkovne baze in preko pošte ali telefona vzpostavljajo stike z obstoječimi in možnimi odjemalci, ter agencije za odnose z javnostmi, ki skrbijo za publiciteto izdelkov in javno podobo podjetij (Belch in Belch, 1998, str. 18).

Osnovo trženja v podjetju predstavlja t.i. »trženjski splet«, ki vsebuje naslednje štiri elemente: izdelek ali storitev, ceno, prodajne poti in tržno komuniciranje. Vsi elementi trženjskega spleta so med seboj povezani in učinkujejo v različnih smereh, zato jih je treba v poslovnem procesu usklajevati, da bi lahko dosegli zastavljene cilje. Tržno komuniciranje je eden od elementov trženjskega spleta, kjer gre za komunikacijo med tržnimi subjekti z namenom vzpostaviti zvezo med proizvajalcem in porabnikom. S komuniciranjem razumemo proces obveščanja ali informiranja, ki v bistvu predstavlja tok informacij, ki teče vsaj med dvema osebama, navadno med porabnikom in podjetjem. To medsebojno komuniciranje je obojestransko pogojeno, saj je za podjetje izredno pomembno, da čimbolj informira porabnika o svojem izdelku (Belch in Belch, 1998, str. 18-19).

Slika 1: Shematski prikaz procesa komuniciranja



Vir: G. Belch, M. Belch (1993, str. 193).

Za učinkovito in uspešno tržno komuniciranje je potrebno poznati dejavnike, ki vplivajo na komuniciranje in funkcije, ki jih komuniciranje opravlja. Slika 1 prikazuje devet prvin komunikacijskega modela, kot jih vidita avtorja G. in M. Belch. Kotler (1998, str. 597) te

prvine po drugi strani opredeljuje na naslednji način: oddajnik in naslovnik sta poglobljena udeležena v komunikaciji; sporočilo in kanal sta komunikacijski orodji; sledijo štiri komunikacijske funkcije: kodiranje, dekodiranje, odziv in povratna informacija; ter motnje kot zadnja prvina sistema.

4.1 KORAKI PRI OBLIKOVANJU UČINKOVITIH TRŽNIH KOMUNIKACIJ

Oblikovanje celovitega tržnokomunikacijskega programa običajno poteka v korakih kot sledi (Kotler, 1998, str. 599):

1. Določitev ciljnega občinstva,
2. Opredelitev ciljev komunikacije,
3. Oblikovanje sporočila,
4. Izbira komunikacijskih poti,
5. Določitev celotnega proračuna za tržno komuniciranje,
6. Izbira tržno-komunikacijskega spleta,
7. Izmera učinkovitosti tržnega komuniciranja in
8. Organiziranje in upravljanje povečane trženjske komunikacije.

Glede na obravnavano temo diplomske naloge si bomo podrobneje ogledali le nekatera dejstva v zvezi z omenjenimi koraki, ki veljajo za blagovno znamko Mercedes Benz.

Oblikovanje sporočila

Oblikovanje sporočila poteka vzporedno z izbiro načina promocije in določanjem finančnih sredstev. Oblikovano mora biti tako, da porabniku vzbudi pozornost, interes in željo po določenem izdelku, ter na koncu sproži akcijo. Za uspešno oblikovanje sporočila je nujno razumevanje ciljev komuniciranja, trga, oseb, katere sprejemajo poslovne odločitve ter finančnih sredstev. Ti navedeni elementi pogojujejo promocijo izdelka (Kotler, 1998, str. 607-608).

Ime Mercedes Benz pomeni kupcem mnoge prednosti. Posebno pozornost posvečajo ustvarjanju preference v primerjavi s konkurenčnimi izdelki, ohranjanju in povečanju ugleda v očeh kupcev ter izobraževanju kupcev s predstavljanjem tehničnih in drugih novosti ter novih modelov. Pri podjetju AC-Intercar, d.o.o. so vsa sporočila narejena po konceptu, ki ga predpisuje proizvajalec. Le-ta določa okvir oglaševanja s postavljanjem temeljnih značilnosti, ki jih mora upoštevati vsak generalni zastopnik na svojem trgu.

Izbira tržnokomunikacijskega spleta

Kotler (1998, str. 620) navaja naslednjo kombinacijo tržnokomunikacijskih instrumentov glede na stopnjo v življenjskem ciklusu izdelka:

- Na stopnji uvajanja izdelka sta najbolj ekonomična oglaševanje in odnosi z javnostmi, sledita jima pospeševanje prodaje, ki spodbuja osebni nakup in osebna prodaja, s katero dosežejo dobro distribucijsko pokritje.
- Na stopnji rasti imajo vsa orodja sorazmerno majhen pomen, saj povpraševanje ohranja ustno izročilo.
- Na stopnji zrelosti se poveča pomembnost po naslednjem vrstnem redu: pospeševanje prodaje, oglaševanje, osebna prodaja in neposredno trženje.
- Na stopnji upadanja je najpomembnejše pospeševanje prodaje, pomembnost oglaševanja in odnosov z javnostmi upada.

Merjenje uspešnosti tržnega komuniciranja

Izhodišče za ugotavljanje uspešnosti komuniciranja so torej konkretni cilji komuniciranja, in sicer tako skupni, kakor tudi posamični cilji. Pri načrtovanju tako enih kot drugih nastopajo finančna sredstva oziroma stroški, ki so potrebni za njihovo doseganje, zaradi česar je vedno potrebno določiti normative stroškov in si prizadevati, da jih ne prekoračimo. Na koncu procesa je potrebno primerjati doseženo stanje s cilji, saj nas v primerih značilnih odstopanj nujno privede do spoznanja, da je potrebno analizirati vzroke za odstopanja in ustrezno ukrepati za doseg ciljev v prihodnje. Kljub velikemu številu metod obstaja splošen model, oziroma proces za raziskovanje rezultatov tržnega komuniciranja kot celote (Starman, 1996, str. 32):

- Izhodišče je ciljni tržni segment, ki smo ga uporabili že pri določanju ciljev.
- Iz ciljnega tržnega segmenta izberemo isti ali enak vzorec porabnikov, ki bodo subjekt raziskave.
- Glede na okoliščine določimo najprimernejšo raziskovalno metodo; opazovanje, anketiranje, intervjuji, osebno, telefonsko ali dopisno izpraševanje, itd.
- Sledi obdelava podatkov, analiza in interpretacija rezultatov ter primerjava le-teh s cilji celotnega programa komuniciranja. Nato analiziramo vzroke morebitnih odstopanj.
- Na koncu ugotavljamo še ekonomske rezultate celotnega komuniciranja v preteklem obdobju.

Analizo uspešnosti tržnega komuniciranja lahko opravi podjetje samo ali pa to zanj stori podjetje specializirano za tržne raziskave. V Sloveniji medijske raziskave opravlja med drugim podjetje IRM Mediana, ki omogoča: kontroliranje naročenih oglasnih sporočil, uvid v vednost oglaševanja konkurenčne blagovne znamke, pregled vrednosti lastnega oglaševanja in oglaševanja konkurence glede na celotno vrednost oglaševanja v ciljni skupini, itd.

Podjetje AC-Intercar, ki zastopa blagovno znamko Mercedes Benz, o kateri bo govora v 5. poglavju, se po obsegu sredstev namenjenih oglaševanju novih vozil ne uvršča najvišje na lestvici v primerjavi z blagovnimi znamkami kot so Renault, Peugeot, itd. Zavedati se je

potrebno, da so pri rangiranju upoštevane vse avtomobilске znamke, medtem ko je znamka Mercedes Benz prestižna blagovna znamka višjega cenovnega razreda. Vsak model je namenjen določeni ciljni skupini kupcev, na katero so naslovljena posamezna oglaševalska sporočila.

4.2 POMEN TRŽNEGA KOMUNICIRANJA ZA AVTOMOBILSKO INDUSTRIJO

Proizvajalec, ki želi obstati v konkurenčnem boju, mora stalno spremljati želje in potrebe kupcev. Le-ti si ne želijo več enakosti. Znamka avtomobila ima sicer še vedno precejšen pomen, vendar se bistvo skriva v razlikah – imeti avtomobil, ki bo vsaj v malenkosti nekaj posebnega in ta model znati predstaviti ob pravem času na pravi način. Poleg tega se novi modeli najbolje prodajajo takrat, ko predstavljajo novost na trgu. Takoj, ko se pojavi konkurenčni avtomobil enakega razreda, namenjen enakemu segmentu kupcev, se prejšnja avtomobilska novost izgubi v povprečju sebi enakih. Zato je potrebno razvoj in ponudbo novih modelov na trgu podpreti z dobro organiziranim in dobro zasnovanim tržno-komunikacijskim programom.

Razvrstitev v posamezne razrede je pogosto eden od odgovorov na različne potrebe kupcev. Proizvajalci glede na rezultate tržnih raziskav opredelijo novi model tako z vizualnega kot tehničnega vidika. Na ta način si določijo želeni položaj znotraj enega od razredov. V več razredov kot se posamezni proizvajalec usmeri, več mora vložiti v razvoj in izdelek zaradi prestižnosti tovrstnih avtomobilov. Močne blagovne znamke so največje premoženje vsakega podjetja, saj mu prinašajo velike in zanesljive dohodke, upirajo se cenovni konkurenci in svojemu podjetju zvišujejo vrednost.

Potrebno je tudi nudenje kakovostnega vzdrževanja in rezervnih delov kupcem avtomobila, hkrati pa sposobnost učinkovitega komuniciranja s ciljnimi občinstvom in kupci ter atraktiven prikaz ponudbe in storitev v medijih.

4.3 TRŽNOKOMUNIKACIJSKI SPLET

Tržnokomunikacijski splet je sestavljen iz več različnih instrumentov, ki jih mora podjetje dobro poznati, da lahko pravilno in zanesljivo oblikuje trženjski program, s pomočjo katerega poskuša uresničiti svoje zastavljene cilje. Vsak instrument zase je kompleksen, zato mora tržnik poznati vsakega izmed njih zelo dobro, da potem lahko s kombinacijo vseh petih – oglaševanja, neposrednega trženja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi ter osebno prodajo – zagotovi učinkovito komuniciranje s porabniki (Kotler 1998, str. 596). V nadaljevanju je opisano, kako izvajajo posamezne tržnokomunikacijske napore v slovenskem uvozniku vozil znamke Mercedes Benz, podjetju AC Intercar.

4.3.1 Oglaševanje

Čeprav je za svetovno avtomobilsko industrijo značilno, da uporablja vse oblike tržnega komuniciranja, imajo nekatere med njimi večjo težo kot druge. Veliki ponudniki, ki skrbno gojijo »imidž« se seveda ne morejo izogniti oglaševanju in mnogi med njimi igrajo pri tem na karto občutkov in čustev – avtomobil je postal predmet nedoumljivega poželenja, merilo uspeha in nadomestilo za neuspeh. Avtomobilsko oglaševanje se je izjemno razmahnilo tudi v slovenskih medijih, predvsem, odkar je ponudba osebnih avtomobilov enakovredna oglaševanju. Vse manj oglaševalcev posluje neposredno z mediji, deloma zaradi popustov, ki jih dobijo preko agencij.

Oglaševanje je opredeljeno kot plačana oblika neosebne predstavitve ali promocije organizacije, izdelka, storitve ali ideje za znanega naročnika. Za takšno komunikacijo je torej potrebno plačati medijski prostor v množičnih medijih, prek katerih se sporočilo prenaša velikim skupinam posameznikov (Belch in Belch, 1993, str. 11).

Pri oblikovanju programa oglaševanja mora tržnik najprej določiti ciljni trg in nakupne motive. Zatem se začne ukvarjati s petimi poglavitnimi odločitvami pri oblikovanju programa oglaševanja: (1) Kakšni so cilji oglaševanja? (2) Koliko denarja lahko porabimo? (3) Kakšno naj bo sporočilo? (4) Katere poti naj uporabimo? (5) Kako naj ocenimo rezultate? (Wells, Burnett, Moriarty, 2000, str. 177).

Organizacije izvajajo oglaševanje na različne načine. V manjših podjetjih je za oglaševanje zadolžen kdo iz prodajnega ali trženjskega oddelka, ki sodeluje z oglaševalsko agencijo. Velika podjetja imajo lahko organiziran poseben oddelek za oglaševanje. Naloge oddelka za oglaševanje so določanje celotnega proračuna, opredeljevanje strategije oglaševanja, ugotavljanje ustreznosti oglasov in dejavnosti oglaševalske agencije. Za izvajanje oglaševalskih dejavnosti ter izbiro in najem občil večina podjetij uporablja zunanje oglaševalske agencije. Podjetje AC-Intercar, d.o.o. sodeluje največ z agencijo Arih in Studiom Marketing JWT.

Oglaševanje poleg tega, da predvsem informira, skuša tudi prepričevati in vplivati na spremembo določenih stališč in s tem posredno tudi na ustrezno akcijo. Seveda pa ni nujno, da je v nekem sporočilu prepričevalni element prevladujoč, vendar pa je pričakovati, da gre v primeru gole informacije za vrsto prepričevanj, seveda v okvirih, ki jih dopušča in želi sprejeti končni porabnik.

Smisel oglaševanja je zadovoljitev obeh strani, tako kupca kot tudi ponudnika. Zato lahko oglaševanje na eni strani uporabimo za oblikovanje dolgoročne podobe nekega izdelka, na drugi strani pa za kratkoročno spodbujanje nakupov. Medijem omogoča pomemben vir sredstev za normalno poslovanje ter prispeva k njihovi informativni dopolnitvi.

Podjetje AC-Intercar, d.o.o. nameni velik del sredstev oglaševanju. S kratkimi in enostavnimi sporočili nudijo pomembne informacije o izdelku. Trenutni, primarni cilj oglaševanja je graditi zavest o blagovni znamki, poleg tega pa ima pomembno vlogo pri razvoju konkurenčnih prednosti.

Leto 2001 je bilo zaznamovano z večjim padcem prodaje v Sloveniji, saj je bilo prodanih nekaj več kot 54.000 novih osebnih avtomobilov. Razloge za to poznavalci razmer pripisujejo predvsem zasičenosti trga avtomobilov, stagnaciji rasti trga rabljenih vozil in rasti cen novih vozil. Za razliko od prodaje, pa se je bruto vrednost oglaševanja avtomobilov, merjena s pomočjo projekta Mediana IBO, povečala za odstotek glede na vrednost leta poprej in zasedla z 20 milijoni evrov drugo mesto, takoj za telekomunikacijami (Setinšek, 2002, str.17).

Velik poudarek pri podjetju AC-Intercar, d.o.o. namenjajo tudi vizualni podobi oglasnih sporočil. Le-ta združuje primerne črke, ustrezne barve, itd. Oglas mora biti vedno sestavljen tako, da informira, prepriča ali podpira pozitivno podobo podjetja, da ohranja stike s kupci in zmerno zabava. Pri podjetju si ves čas prizadevajo izpolnjevati želje kupcev, zato se poslužujejo kupcu prijaznega jezika. Sporočilo je jedrnato, slog sproščen in nebirokratski.

Naročilo izdelave oglasa podjetja AC-Intercar, d.o.o. izbrani oglaševalski agenciji, vsebuje osnovne napotke in elemente, ki morajo biti vključeni v oglasu:

- kako naj bo določen model predstavljen, kakšna je ciljna skupina ljudi in v kateri razred vozil sodi model po svojih lastnostih,
- kakšen je cilj in namen oglaševalske akcije ali gre za graditev ugleda ali za predstavljanje novega modela,
- obvezna je uporaba slikovnega gradiva, ki ga pripravi proizvajalec (globalna prepoznavnost).

Agencija mora slikovno gradivo, ki je na razpolago, ustrezno uskladiti z besedilom in podatki. Pod vsakim tiskanim slikovnim oglasom mora biti obvezno navedeno naslednje:

- model in njegov opis,
- generalni zastopnik,
- seznam vseh pooblaščenih trgovcev.

Pri vseh vrstah oglasov se mora podjetje AC-Intercar, d.o.o. držati osnovnih napotkov proizvajalca. Le z omenjenim postopkom postane neka globalna graditev ugleda res mogoča.

4.3.2 Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje obsega aktivnosti, ki kupcu ponudijo dodatne ugodnosti za nakup izdelka ali storitve in kratkoročno vzpodbujajo k nakupu. K pospeševanju prodaje sodijo vzorci, kuponi, rabati, nagradne igre, sejmi, itd. (Starman, 1996, str. 20). Gre za aktivnosti, ki dopolnjujejo oglaševanje in osebno prodajo ter pritegnejo pozornost h komunicirani ideji ali okrepijo oglaševalsko sporočilo. Absolutni stroški pospeševanja prodaje so nizki, relativni stroški in stopnja kontrole nadzora pa visoka.

Pospeševanje prodaje je element, ki ni usmerjen le k porabnikom, ampak tudi k posrednikom in lastnemu prodajnemu osebju. Problem pospeševanja prodaje se odraža v kritikah, da so rezultati takšnega načina prodaje le začasni, kratkoročni prodajni cilji pa doseženi na račun dolgoročnega ugleda blagovne znamke (Kotler, 1998, str. 666).

Pri podjetju AC-Intercar, d.o.o. največkrat uporabljajo spodaj navedene elemente pospeševanja prodaje:

1. *Ugodnostni paketi*: Vključena je predvsem ponudba brezplačne dodatne opreme. Stranka se odloči za paket opreme, ki vsebuje določeno dodatno opremo. Druge akcije so še posebni gotovinski popusti pri nakupu vozila, brezplačne servisne storitve – paket Simbio, itd.
2. *Nagradne igre usmerjene k trgu*: podjetje večkrat sodeluje na različnih prireditvah in dogodkih (Loterija Slovenije, otvoritev City parka v Ljubljani), kjer je kot glavna nagrada podarjeno vozilo Mercedes Benz.
3. *Nagrade za prodajalce*: v glavnem gre za spodbujanje prodaje, izboljševanje storitev in motiviranje prodajalcev. Merilo je število prodanih vozil. Nagrade so lahko denarne, podjetje organizira tudi izlete, potovanja, itd.
4. *Sejmi*: so za avtomobilsko stroko izredno pomembni, saj jih vedno obišče množica ljudi. Predstaviti je mogoče nove modele, atraktivne novosti, hkrati pa dobiti vtis in mnenje potencialnih kupcev o določeni blagovni znamki.

4.3.3 Neposredno trženje

Neposredno trženje zajema ožje področje kot trženje, zato so uporabljeni tudi vsi predstavljeni elementi trženjskega spleta, saj morajo ustrezati zahtevam neposrednega, dvosmernega komuniciranja, ki ga zahteva in predpostavlja neposredno trženje. Izhajalo naj bi iz potreb porabnika in bilo skladno s konceptom trženja, pri tem pa dalo največ poudarka uporabi tržnih metod in poti ter tržnega komuniciranja, čeprav moramo načrtovati tudi ceno in izdelek kot preostala trženjska elementa (Starman, Hribar, 1994, str. 23).

Neposredno trženje je interaktiven sistem trženja, s pomočjo katerega podjetja in organizacije komunicirajo neposredno s ciljno skupino z namenom, da bi dosegli takojšen odziv in transakcijo. Neposredno trženje tako ne vključuje samo direktne pošte in

katalogov, ampak tudi vrsto različnih aktivnosti, kot na primer direktno prodajo, prodaja prek telefona, menedžment baz podatkov o kupcih, oddajanja po radiu in tiskane medije (Belch in Belch, 1993, str. 17).

V podjetju AC-Intercar, d.o.o. pogosto izdajo zloženke, v katerih so opisane določene akcije, financiranje, ipd. Te zloženke ponavadi izidejo skupaj z revijo oziroma časopisom (npr. Obrtnik, Podjetnik). V primeru predstavitve novega modela naredijo akcijo neposredne pošte. Iz baze podatkov izberejo relevantne stranke in jim po pošti pošljejo povabilo na predstavitev (novega razreda E, prenovljenega modela S, CL).

4.3.4 Odnosi z javnostmi

Javnost lahko omogoči ali zavrne možnost podjetja, da doseže svoje cilje. Preudarno podjetje ukrepa tako, da vodi uspešne odnose s svojimi ključnimi javnostmi. Večina podjetij ima oddelek za odnose z javnostmi, kjer načrtujejo te odnose. Oddelek za odnose z javnostmi spremlja razpoloženje javnosti do organizacije in posreduje podatke in komunikacije za zagotovitev naklonjenosti. V primeru, da pride do negativne publicitete, deluje oddelek za odnose z javnostmi pomirjujoče (Kotler, 1998, str. 676).

Odnosi z javnostmi so planirana aktivnost, ki ne zahteva kupčij z oglaševalskim prostorom ali časom. Glavni značilnosti sta velika stroškovna učinkovitost in visoko verodostojen način prenašanja sporočil, saj je s pomočjo tega orodja možno doseči specifično občinstvo na način, ki s plačanimi mediji ni mogoč.

Elementi oziroma metode in tehnike odnosov z javnostmi so (Kotler, 1998, str. 676):

- Odnosi s tiskom, pri čemer podjetje posreduje objave vredno informacijo preko medijev, da pritegne pozornost javnosti;
- Publiciteta izdelka, oziroma oglaševanje določenega izdelka, se običajno izvaja preko pogostih sporočil za novinarje oziroma prispevkov za objavo v najrazličnejših časopisih in specializiranih revijah;
- Korporativna komunikacija, ki vključuje notranje in zunanje komuniciranje in katere namen je pomagati in razumeti podjetje oziroma investicijo; uporablja se predvsem v času sprememb, kadar ima organizacija slab ugled, za podporo izdelkom,...
- Lobiranje, ki vključuje stike z zakonodajalci in vladnimi uradniki;
- Svetovanje managementu o političnih izhodiščih in položaju ter ugledu podjetja.

Odnosi z javnostmi v podjetju AC-Intercar, d.o.o. skozi celo leto potekajo preko oddelka za odnose z javnostmi, ki svoje aktivnosti vodi s pomočjo navodil podjetja. Odnosi z javnostmi potekajo tudi preko obvestil na internetu. Podjetja pri odnosih z javnostmi uporabljajo predvsem orodja kot so: tiskana gradiva, seminarji, letna poročila, dobrodelni prispevki, ipd.

Podjetje AC-Intercar, d.o.o. je pogosto predstavljeno v različnih tiskanih medijih, v obliki intervjujev z odgovornimi v podjetju ter glede doseganja rezultatov poslovanja. Odmev v javnosti sprožijo različni dogodki v podjetju – povečanje prodaje, ponudba novega modela, otvoritev novih poslovnih prostorov, itd.

4.3.5 Osebna prodaja

Kadar gre za prodajo tehnološko zahtevnih in dragih izdelkov, ima osebna prodaja zelo pomembno vlogo v komunikacijskem spletu. Osebna prodaja je način komuniciranja, pri katerem prodajalec poskuša pomagati potencialnemu kupcu in ga prepričati k nakupu izdelka (Belch in Belch, 1993, str. 20).

Osebna prodaja pomeni predstavitev izdelka, storitve ali ideje na podlagi osebnega odnosa. Prodajalec ima možnost takojšnje presoje reakcije porabnika, lahko ga usmerja k akciji in se ustrezno prilagaja potencialnemu porabniku. Elementi prodaje so: prodajne predstavitve, prodajna srečanja, programi spodbud, vzorci in sejmi.

Eden pomembnih razlogov za uporabo osebne prodaje je dejstvo, da ta način nudi porabnikom informacije, ki jih ne more nuditi nobeden od preostalih elementov komunikacijskega spleta. Na primer nekdo, ki kupuje nov avto lahko opazi in prebere veliko oglasov v različnih časopisih in revijah, vendar sama odločitev za nakup zahteva mnogo več informacij in podatkov za racionalno odločitev. Oceno racionalnost in izkušnje, potrebne za sprejem odločitve, lahko porabnik dobi šele s testno vožnjo, s počutjem, ko sedi v avtu, ipd. Odločitev za nakup avtomobila običajno zahteva visoko udeležbo in motivacijo. Prospekti in katalogi podjetja vsebujejo bogato paleto informacij, dejstev in podatkov iz katerih lahko potencialni kupci zberejo potrebne informacije. Ob tem jim pri odločitvah pomagajo prodajalci s svojim znanjem in tehnično podkovanostjo.

Zelo pomemben pri osebni prodaji je izbor prodajnega osebja, ki predstavlja povezavo med potrebami organizacije in potrebami kupcev. Prodajni predstavnik predstavlja podjetje številnim odjemalcem in postopoma prinese podjetju vse potrebno znanje in informacije o odjemalcu. Prav zato mora podjetje izredno temeljito premisliti, kako bo zasnovalo svojo prodajno ekipo.

Vsak prodajalec mora dobro obvladati prodajni proces. Pri tem se mora zavedati, da je prodaja kompleksen proces, ki sestoji iz več korakov. Umetnost prodaje je priti do prodajnih pogojev, ki zadovoljijo obe strani. Pri podjetju AC Intercar so oblikovali strategijo poslovanja, ki jo morajo upoštevati prodajalci. Vzdrževati morajo stik z obstoječimi kupci, ki temelji na osebnem kontaktiranju.

Podjetje AC-Intercar, d.o.o. mora kot prodajalec prestižne blagovne znamke še posebej skrbeti za vedenje svojih prodajalcev, ki kupcev ne smejo siliti v nakup za vsako ceno, temveč morajo znati na pravilen način ponuditi tisto kar kupec išče in za kar je pripravljen

plačati. Prodajalci prodajajo vozila najvišjega razreda, katerega pomembne karakteristike so ugled, kakovost, udobje in prestiž. Pri kupcu morajo vzbuditi občutek »nečesa več«, občutek, da se je vredno odločiti za to znamko in ji ostati zvest. Le zadovoljni kupci lahko postanejo zvesti kupci.

5 OPREDELITEV IN SEGMENTACIJA TRGA AVTOMOBILOV

5.1 SEGMENTACIJA TRGA AVTOMOBILOV

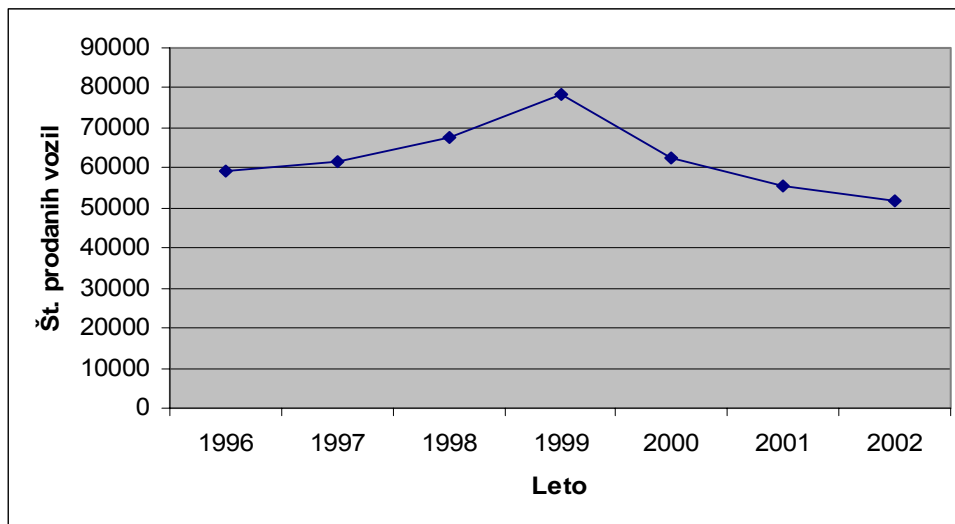
Avtomobilska stroka pozna veliko različnih segmentacij trga avtomobilov. Do nedavnega je imela skoraj vsaka tovarna svoj pogled na segmentacijo trga, pri čemer je le-to definirala tako, da se je njena znamka prikazala kot »najboljša«. Dogajalo se je tudi, da je zastopnik sam »kupil« in registriral večje število avtomobilov, ter jih potem izvozil v tujino, hkrati pa je uradno statistiko »prelisičil« in na ta način povečal svoj tržni delež. Zadnja tri leta pa trg novih avtomobilov budno spremlja raziskovalno podjetje JATO Dynamics, ki ima podružnice po vsem svetu, tudi v Sloveniji. Poleg primerljivih podatkov, ki jih drago prodajajo proizvajalcem avtomobilov, so opredelili tudi tržne segmente trga avtomobilov – v oklepaju navajamo najznačilnejše predstavnike segmenta (JATO Dynamics, 2004): A (renault twingo, smart), B (fiat punto, VW polo), C1 (mercedes A, VW golf), C2 (audi A3), D1 (renault laguna, VW passat), D2 (mercedes C, BMW 3), E1 (mercedes E, peugeot 607), E2 (audi A8, BMW 7, mercedes S), enoprostorci (citroën C8, VW sharan), mali MPV (mercedes vaneo, renault scenic), športni (chevrolet corvette, porsche 911, mercedes SL), SUV (mercedes M, BMW X5), mala gospodarska in ostali.

5.2 SLOVENSKI TRG AVTOMOBILOV

Trg osebnih motornih vozil merimo s številom na novo registriranih osebnih vozil. Od leta 1996 do leta 1999 je število prodanih osebnih vozil naraščalo. V letu 1999 je doseglo vrhunec s kar 78.142 prodanimi vozili. Glavni razlog je bil uvedba davka na dodano vrednost. V letu 2001 je bilo na novo registriranih 55.497 osebnih vozil, kar je kar za 11,5 odstotka manj kot leto poprej, v letu 2002 pa 51.914 osebnih vozil ali za 4,1 odstotka manj kot v letu poprej. Obseg trga tako že drugo leto zapored upada. Statistični podatki kažejo, da odpade eno osebno vozilo na dva prebivalca, kar kaže na visoko gostoto osebnih vozil v Sloveniji. Nove prodaje pričakujemo predvsem zaradi zamenjave osebnih vozil in zaradi precejšnjega števila gospodinjstev, ki še ne posedujejo osebnega vozila. Takih gospodinjstev je po nekaterih ocenah 13,6 odstotka. Tržni analitiki pravijo, da se bo prodaja novih vozil v Sloveniji ustalila na številki 52.000, vprašanje pa je ali pri tem upoštevajo dejstvo, da se slovenski kupec zelo netipično odziva. Problem je, kot vse kaže, predvsem psihološki. Slovenski kupec vozil namreč čaka na vstop v Evropsko unijo, od katere si zelo veliko obeta. Predvsem meni, da bodo cene avtomobilov drastično padle, in da bo takrat opravil ugoden nakup, kar pa se ne bo zgodilo (Rigelnik, 2002, str. 16).

Slovenski trg osebnih avtomobilov ne zaostaja za ostalimi razvitimi državami. S svojo ponudbo in kvaliteto se je zelo približal avtomobilskim trgom razvitih držav. Po prodaji avtomobilov glede na število prebivalcev in tudi po vrstah prodanih modelov je povsem primerljiv z najrazvitejšimi evropskimi državami oziroma v samem evropskem vrhu, čeprav je jasno da se po splošni ekonomski moči, dohodku na prebivalca in siceršnjih gospodarskih okoliščinah z njimi ne moremo primerjati.

Slika 2: Trg osebnih motornih vozil v Sloveniji v obdobju 1996-2002 (število prodanih vozil).



Vir: AC Vestnik, 2002, str. 16.

Zlasti v zadnjih nekaj letih so se s pomočjo svojih ekskluzivnih uvoznikov pri nas predstavili tudi tisti, ki jih prej Slovenija kot potencialni trg ni zanimala. Tako lahko v Sloveniji sedaj kupec dobi avto katerekoli znamke. Ponudba vozil je v Sloveniji dovolj velika, po pestrosti blagovnih znamk celo preobsežna.

Kupca skušajo pritegniti z večino v svetu uveljavljenih metod: s predstavitvijo izbranim ciljnim skupinam, testnimi vožnjami, močno publiciteto, avtosejmi, ipd. Ovir za nakup, razen finančnih, s strani povpraševanja ni. Ponudba se prilagaja slovenskemu kupcu, kateremu je avtomobil prioriteto visoko na njegovi finančni lestvici in je zanj pripravljen precej priškrtniti družinski in celo podjetniški proračun. Do avtomobila večina Slovencev goji poseben odnos, drugačen od kupcev v tujini. V primerjavi z ostalimi evropskimi vozniki mu še vedno kot statusni simbol pomeni mnogo več, prestižnost znamke pa je še vedno pomemben dejavnik, ki odloča o nakupu. Za zaupanje in zadovoljstvo kupcev je poskrbljeno tudi z razvitimi servisnimi mrežami ter neovirano dobavo potrebnih rezervnih delov, kar je še pred nekaj leti predstavljalo veliko oviro. Slovenija je v zadnjih letih postala razvit trg osebnih avtomobilov.

Generalni zastopniki avtomobilov v Sloveniji imajo vsak svoj pogled na domač avtomobilski trg. Ob upoštevanju lastnih prednosti in slabosti izbirajo različne trženjske prijeme, s katerimi skušajo doseči zastavljene cilje in presenetiti tako konkurenco kot tudi kupce.

V Sloveniji se večina vozil proda v razredu majhnih vozil (Renault Clio, Peugeot 206, Volkswagen Polo, ipd.), kjer Mercedes Benz nima predstavnika in nižjega srednjega razreda (Volkswagen Golf, Renault Megane, Peugeot 307, Audi A3, A2, Mercedes Benz razred A itd.), kjer sicer ima predstavnika v razredu A, a od najbolj prodajanih modelov tega razreda preveč odstopa po ceni, da bi lahko pričakovali večji tržni delež. Za podjetje so pomembni tržni deleži v dražjih segmentih, predvsem v višjem srednjem razredu in visokem razredu, kjer pa vozila Mercedes Benz z razredom E (višji srednji razred) in razredom S (visoki razred) s še nekaj znamkami – predvsem BMW in Audi, obvladujejo trg z zelo visokimi tržnimi deleži (Lesnjak, 2001, str. 17).

V avtomobilskem razredu se univerzalizacija ponudbe nadaljuje. Prestižna imena širijo svoje programe v nižje avtomobilске segmente, klasični množični proizvajalci pa posegajo v ekskluzivnejše sfere. Poti, ki jih ubirajo pri tem so precej različne. General Motors nadaljuje graditev svoje svetovne mreže, med drugim namenjene proizvodnji majhnih avtomobilov. Za majhen avto se je odločil tudi BMW, ki stavi na prenovljeno kopijo mini cooperja iz leta 1959; nekoliko večjo in precej varnejšo od originala, a dovolj podobno svojemu legendarnemu predhodniku (Lesnjak, 2001, str. 17).

Lesnjakova (2001, str. 17) ugotavlja, da postaja prestižni avtomobilski segment, v katerem je zadnjega pol stoletja kraljevala nemška trojica Mercedes Benz, BMW in Audi, zanimiv tudi za množične proizvajalce, kot so Ford, Toyota ali Renault. Novince v elitni razred privlačijo ugodni prodajni trendi zadnjih let in za ta segment značilni večji dobički in prestižni imidž. Medtem, ko se je Renault na luksuzno pot podal pod lastno blagovno znamko z ekstravagantnima modeloma velsatis in avantime, pa je Ford ubral drugačno pot - strategijo nakupovanja blagovnih znamk. Za usmeritev v luksuz se je ameriški proizvajalec odločil, ko so začeli njegov klasični vir dobička na domačem terenu, tj. lahka tovorna in športna vozila, resno ogrožati tujci. Z nakupi znamk, kot so Jaguar, Volvo, Land Rover in Aston Martin, ki jih je dodal svojemu Lincolnu, je zadnja leta izoblikoval močan luksuzni portfelj, primeren za vse okuse, za njegovo vodenje pa je zaposlil celo vojsko nekdanjih BMW-jevih strokovnjakov. Temu lahko dodam še vstop sicer ljudskega Volkswagna v prestižni razred z modelom phaeton, katerega glavni tržni adut so predvsem močni dizelski motorji. Vseeno pa model na trgu ni tako uspešen, verjetno zaradi »ljudskosti« blagovne znamke VW.

6 ŠTUDIJA PRIMERA: MERCEDES BENZ RAZRED S

6.1 BLAGOVNA ZNAMKA MERCEDES BENZ

Dandanes marsikateri izdelek poznamo zgolj po blagovni znamki, proizvajalec pa nam je popolnoma neznan. Osebnost zaupanje kupcev se vse bolj prenaša na zaupanje v blago in blagovno znamko. Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler, 1998, str. 444).

Blagovni znamki pripisujemo štiri glavne funkcije: razlikovalno in konkurenčno, funkcijo izvora blaga ter funkcijo garancije kakovosti izdelka. Izdelek z blagovno znamko nudi kupcem v primerjavi z neoznačenimi izdelki dodano vrednost, ki jo kupci lahko zaznavajo kot boljše funkcionalne lastnosti izdelka, največkrat pa kot neotipljive lastnosti (prestíž, status). Še do nedavnega so bile pomembnejše splošne značilnosti blagovne znamke (tehnologija, servis, itd.), danes pa dobivajo na pomenu bolj diferencirani in prožnejši elementi, kot so osebnost in karakter oziroma ugled blagovne znamke.

Blagovne znamke so zlasti pomembne pri izdelkih, ki so tehnično zahtevnejši in zato tudi dražji. Verjetno je najznačilnejša spretnost tržnika prav njegova sposobnost oblikovanja, ohranjanja, zaščite in poudarjanja blagovne znamke. Najboljše blagovne znamke posredujejo jamstvo za kakovost in lahko sporočajo do šest pomenov (Kotler, 1998, str. 444-457):

1. **LASTNOSTI:** Blagovna znamka nas spomni na določene lastnosti. Tako so npr. za znamko Mercedes Benz značilne lastnosti: kakovost, prestižnost, varnost, itd. Podjetje lahko te lastnosti uporablja tudi za oglaševanje avtomobila.
2. **KORISTI:** Blagovna znamka je več kot samo niz lastnosti, saj kupci ne kupujejo lastnosti temveč koristi. Tako morajo biti lastnosti prenesene v uporabne ali čustvene koristi.
3. **VREDNOTE:** Blagovna znamka izraža vrednote proizvajalca. Za Mercedes Benz so tako značilne sledeče vrednote: varnost, udobnost, visoka zmogljivost, ipd. Tržnik blagovne znamke mora pri tem ugotoviti, katere skupine kupcev avtomobilov se zanimajo za poudarjene vrednote.
4. **KULTURA:** Blagovna znamka nam lahko predstavlja kulturo. Mercedes Benz predstavlja germansko kulturo, za katero je značilna učinkovitost, organiziranost, visoka kakovost, ipd.
5. **OSEBNOST:** Blagovna znamka nam lahko nakaže osebnost. Tako je npr. razred E s svojo enkratno obliko, individualnim stilom za vse tiste, ki ne razmišljajo konvencionalno, temveč konsekventno.
6. **UPORABNIK:** Blagovna znamka nam nakaže tudi kakšen kupec kupuje in uporablja izdelek.

Blagovna znamka ima pomembno vlogo na avtomobilskem trgu. Njena vloga ni enoznačna, ampak se spreminja glede na sektor trga. Pri nižjih kategorijah vozil kupci postavljajo v ospredje zahteve po zanesljivosti in varnosti, kar jim ponuja ravno blagovna znamka. Pri višjih, prestižnejših kategorijah pa prednjačijo zahteve po ustreznosti

samopredstavitvi, izražanju osebnega statusa in podobno. Mercedesovi kupci pričakujejo od izdelka naslednje lastnosti: varnost, ekonomičnost, razkošnost, funkcionalnost, status, originalnost, sprejemljivost za okolje, itd.

Visok ugled znamka Mercedes Benz predstavlja že sama po sebi. Vendar pa to ob veliki konkurenci ni dovolj. Pri podjetju AC-Intercar, d.o.o. predvidevajo sledeče aktivnosti, s katerimi potrjujejo ugled in položaj znamke Mercedes Benz na trgu (interni podatki podjetja AC-Intercar, d.o.o.):

- sejmi,
- predstavitev novih modelov (npr. dnevi novega razreda E),
- poletne, jesenske akcije (ugodno financiranje, popusti),
- božični in novoletni dogodki,
- turnir v golfu, tenisu.

6.1.1 Tržni položaj Mercedesa Benza v Sloveniji

Podjetje se trudi doseči čim večji tržni delež. Tržni delež osebnih vozil znamke Mercedes Benz je na trgu relativno majhen. Kot lahko razberemo iz tabele je bil v zadnjih letih med 0,72% in 1,76%. Kljub temu se število prodanih vozil iz leta v leto spreminja.

Tabela 1: Število prodanih vozil in tržni delež vozil znamke Mercedes Benz v obdobju 1996-2002 v Sloveniji.

Leto/	Št.podanih vozil MB	Trg skupaj	Tržni delež (%)
1996	429	59.293	0.72
1997	453	61.526	0,74
1998	766	67.774	1,13
1999	989	78.142	1,27
2000	935	62.702	1,49
2001	976	55.497	1,76
2002	799	51.914	1,54

Vir: Interni podatki AC Intercar d.o.o., 2004.

6.1.2 Trženjska strategija blagovne znamke Mercedes Benz

V teoretičnem uvodu sem opredelil trženjske strategije z vidika življenjskega cikla proizvoda. Avtomobil je glede na svojo stoletno zgodovino zrel izdelek in avtomobilska industrija zrela panoga z zasičenim trgom, hkrati pa lahko rečemo, da vsak nov model avtomobila na trgu »preživi« celoten življenjski cikel proizvoda. Pri novem modelu avtomobila gre dejansko za izboljšavo obstoječega izdelka – pojem sem teoretično že opredelil v točki 2.4.1..

Mercedes Benz je blagovna znamka, ki se ponaša s svojevrstnim pionirstvom, saj sta njena ustanovitelja Benz in Daimler izumila avtomobil z bencinskim motorjem. To zgodovinsko dejstvo in visok tržni delež, ki ga ima v prestižnejših tržnih segmentih oziroma t. i. »premium« segmentih, postavita Mercedes Benz med tržne vodje. Natančnejša preučitev novejših zgodovine Daimler Chryslerja in njegove blagovne znamke Mercedes Benz me je pripeljala do naslednjih ugotovitev. V zadnjih dvajsetih letih je podjetje verjetno uporabilo trženjske strategije, ki so še najbližje naslednjim trženjskim strategijam, ki jih opredeljuje Walker s sodelavci in so predstavljene v 2. poglavju diplomske naloge:

- strategijo obrambe položaja, s katero brani svoj tržni delež na trgu;
- strategijo bočne obrambe s sodelovanjem pri projektu nove blagovne znamke majhnih avtomobilov smart;
- strategijo širitve trga, ki je bila najbolj očitna v začetku 90. let, ko so z novim razredom A razširili svojo ponudbo še v segment C1. Med posledice uresničevanja omenjene trženjske strategije lahko štejem tudi modele vaneo, CLK, SLK, CL, M idr., ki širijo blagovno znamko Mercedes Benz v druge tržne segmente.

Podobne tržne strategije ubira tudi konkurenca, kot najnovejšo in najodmevnejšo poslovno potezo lahko omenim vstop BMW-ja v segment C2 s svojo novo serijo 1, ki bo prišla na trg šele letošnje jesen, a jo že zdaj močno komunicirajo potencialnim kupcem.

V pogovorih s predstavniki podjetja AC Intercar d.o.o. mi žal ni uspelo izvedeti, katere trženjske strategije se dejansko poslužujejo, so mi pa povedali, da temelji strategija prodaje osebnih vozil Mercedes Benz v Sloveniji v obdobju do 2005 na pozitivni gospodarski rasti, razvoju produktne palete, izvajanju komercialnih akcij in ukrepov za povečanje tržnega deleža po standardih Daimler Chrysler. Za doseganje planiranih ciljev je primarnega pomena optimalna pokritost Slovenije s prodajno-servisnimi točkami. Cilj je doseči količinske in kvalitativne rezultate, ki bodo primerljivi in enakovredni z zahodnoevropskimi razvitimi trgi.

6.1.3 Komunikacijski cilji blagovne znamke Mercedes Benz:

Vavra (1992, str. 174) opredeljuje komunikacijske cilje na malce drugačen način:

- Pozicioniranje podjetja: podjetje preko tržnega komuniciranja-oglaševanja, odnosov z javnostmi itd., skrbi za svoj ugled in mesto v očeh konkurentov, kupcev in širše javnosti. Blagovna znamka Mercedes Benz zaseda sam vrh avtomobilskega trga in ima ustvarjeno določeno ime, saj velja za prestižno in ji kupci lahko zaupajo. Kljub temu se pri podjetju AC-Intercar, d.o.o. zavedajo, da je ob vse močnejši konkurenci, brez truda nemogoče ohraniti obstoječi položaj ali celo povečati tržni delež.
- Informiranje kupcev o izdelkih in storitvah podjetja: gre za informiranje o obstoječih in novih izdelkih/storitvah. Podjetje AC-Intercar, d.o.o. informira kupce o modelih, ki so na voljo, storitvah, ki jih nudijo, številnih akcijah, pogojih financiranja, skratka o vsem, kar

lahko kupca pritegne in s čimer morajo biti porabniki seznanjeni. V primeru prihoda novega modela na trg, se pripravi še posebna predstavitev le-tega.

- Izobraževanje kupcev: gre predvsem za prikazovanje načinov uporabe, prednosti izdelkov in opredelitev konkurenčnih prednosti. Pri tem imajo veliko vlogo prodajalci avtomobilov v prodajnih salonih. Od njih je namreč odvisno kako bodo svoje znanje in informacije prenesli na kupce. Pri podjetju AC-Intercar, d.o.o. redno skrbijo za strokovno usposobljenost svojih sodelavcev, prodajalcev, serviserjev, itd.
- Prepričanje kupcev k ponovnemu nakupu izdelka iste znamke: vsak prodajalec si želi obdržati svoje kupce tudi v prihodnje. Ali bo kupec ostal lojalen blagovni znamki je odvisno od tega, kako se njegova pričakovanja ujemajo z rezultati. To pomeni, da morajo biti prednosti, ki jih poudarjamo realne in, da morajo biti kupci zadovoljni tako s prodajnimi, kot tudi poprodajnimi storitvami.
- Pozivi, da kupci pripadajo pomembni skupini ljudi, zaradi katerih je sporočilo sploh oblikovano: občutek pomembnosti mora biti vedno močno poudarjen, saj bo le v tem primeru tržno komuniciranje učinkovito. V Sloveniji je še posebej pomembno upoštevati ta poziv, saj slovenskim kupcem avto pogosto pomeni statusni simbol in so pripravljene zanj žrtvovati veliko več kot kupci drugod po Evropi.
- Zmanjševanje učinka ponakupne disonance: kupca, ki je že lastnik vozila je potrebno prepričati v pravilnost njegove odločitve.

Cilji tržnega komuniciranja se lahko določajo z vidika celotnega prodajnega programa za posamezno znamko ali celo za vsak izdelek ločeno. Pomembno vlogo v celotnem procesu ima proizvajalec, ki s svojimi predlogi in zahtevami določa cilje komuniciranja, katerim morajo slediti vsi generalni zastopniki. Ti cilji se ujemajo z idejo o uveljavljanju blagovne znamke in pridobivanju ugleda, prepoznavnega na trgu.

6.1.4 Pomen tržnega komuniciranja za Mercedes Benz

Mercedes Benz je avtomobilska znamka, ki jo na trgu že dolgo uvrščamo v najvišji razred, tako po kakovosti kot ceni, hkrati pa so njene glavne lastnosti prestižnost, trajnost, dobra zasnovanost in izdelanost ter še mnoge druge. V skladu s tem imajo pri podjetju AC-Intercar, d.o.o. natančno izdelane cilje (tako kratkoročne, kot tudi dolgoročne), vizijo, filozofijo in vrednote, najpomembnejše pa je, da je usklajena s trgovci po svetu.

6.1.5 Ciljne skupine blagovne znamke Mercedes Benz

Ciljne skupine kupcev, na katere se proizvajalec avtomobilov Mercedes Benz obrača, so odvisne od modela avtomobila in bi jih v splošnem lahko opisali kot ciljno skupino v starostni skupini med 25. in 60. letom, z visoko ali višjo izobrazbo, ter višjo kupno močjo.

6.1.6 Medijsko načrtovanje

Pri podjetju AC-Intercar, d.o.o. skrbijo, da se znamka Mercedes Benz pogosto omenja v medijih, da so predstavljene vse novosti in da so kupci redno obveščeni o ugodnostih. V medijih se navadno oglašuje konkretni model in ne sama znamka Mercedes Benz. Smernice oglaševanja sicer postavi proizvajalec, vendar je realizacija odvisna od smernic in potreb slovenskega trga. Podjetje redkeje oglašuje na televiziji. Razlog so predvsem visoki stroški. Ponavadi pri oglaševanju vozil visokega oz. luksuznega razreda ne dosežejo specifičnega kroga ljudi, ki povprašuje po takšni vrsti vozila, saj sta radio in televizija zelo učinkovita medija za doseganje širokega kroga ljudi. Vrednosti sredstev, namenjene oglaševanju preko radia, so v primerjavi s televizijo dosti večji. Tiskani mediji so v primerjavi s televizijo cenovno ugodnejši. Preko njih podjetje oglašuje imidž blagovne znamke, obvešča kupce o novostih, akcijah, ipd. Oglašujejo pa v naslednjih medijih: časopisi (Interni podatki AC Intercar, 2004): Delo, Večer; revije: Avto Magazin, Avto+šport, Motorevija, Cosmopolitan, Val Navigacija, Men's Health (oglasi v teh revijah so barvni, dosegajo bralce, ki jih lahko podjetje šteje med svoje potencialne kupce); televizija: Pop TV, Kanal A; radio: Val 202, lokalne radijske postaje; obcestni plakati (s tovrstnimi oglasi podjetje obvešča svoj potencialni trg o novih modelih, ipd., služijo pa tudi za ohranjanje imena znamke v zavesti potencialnih kupcev).

6.2 MERCEDES BENZ RAZREDA S

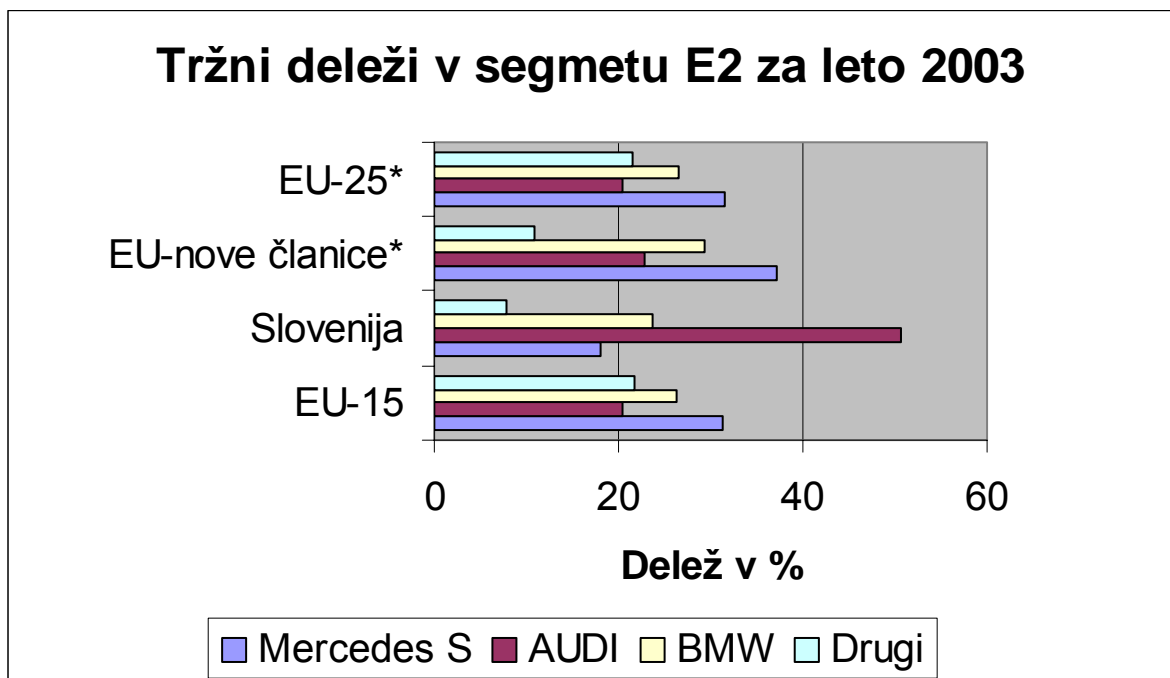
6.2.1 Kratka zgodovina razreda S

Zametki današnjega S razreda so se začeli že davnega leta 1951 z MB 300, ki je bil namenjen politikom in poslovnežem kot reprezentančno vozilo. Še bolj prestižen je bil MB 600, predstavljen septembra 1963 na frankfurtskem avtomobilskem salonu – med njegovimi lastniki je bil tudi Josip Broz Tito. Čeprav se je v oznakah mercedesov pojavljala črka S že pred letom 1972, so v tem letu prvič uradno uporabili naziv »S razred«, njegov začetnik pa je bil MB 280 SE z interno oznako W116. Drugo generacijo S-ov so predstavili jeseni leta 1979 na frankfurtskem sejmu in je nosila interno oznako W126, motor pa je imel že zavidljivih 5 litrov delovne prostornine. Čez 6 let je sledila pomladitev druge generacije S razreda. Leta 1991 je napočil čas za rojstvo naslednje generacije z interno oznako W140, ki so jo tokrat predstavili na ženevskem avtomobilskem salonu (Hofner, 1998, str. 160-165). Aktualni model razreda S, ki je že četrta generacija in nosi interno oznako W220, so javnosti prvič predstavili leta 1998. Čez štiri leta (2002) je sledila pomladitev modela, za leto 2005 pa napovedujejo čisto nov model, pete generacije (Interni podatki AC Intercar, 2004).

6.2.2 Razred S in njegova konkurenca v segmentu prestižnih avtomobilov

Na slovenskem trgu razredu S, če upoštevamo segmentacijo trga kot jo opredeli JATO Dynamics, konkurirajo v segmentu E2 naslednji avtomobili: audi A8, BMW 7, jaguar XJ, lexus LS430, maybach in volkswagen phaeton. Tudi na evropskih trgih se kot glavni konkurenti spet pojavljajo audi A8, BMW 7 in volkswagen phaeton (JATO Dynamics, 2004).

Slika 3: Tržni deleži v segmentu E2 za leto 2003



Vir: JATO Dynamics, 2004.

* Ne vključuje Malte in Cipra.

Po internih izračunih podjetja Daimler Chrysler, je znašal tržni delež mercedesa S razreda v letu 2002 v prestižnem segmentu v zahodni Evropi 46 odstotkov, v ZDA 40 odstotkov in na Japonskem kar 58 odstotkov (Interni podatki AC-Intercar, 2004). Na tem mestu velja opozoriti, da vsaka tovarna oblikuje segment »po svoje«, običajno tako, da so podatki čim bolj njej v prid, zato primerjave podatkov iz različnih virov niso možne. Ravno zaradi nepreglednosti in netransparentnosti podatkov o stanju na avtomobilskih trgih, so pri podjetju JATO Dynamics začeli pripravljati statistike o avtomobilskih trgih, vendar imajo podatke zbrane šele od leta 2002. S pomočjo njihovih izračunov ugotavljam, da je imel razred S v letu 2003 največje tržne deleže v manj razvitih evropskih državah (Grčija, Poljska, Portugalska, Irska in Češka), kjer pomeni znamka Mercedes pojem prestiža. Primerjava tržnih deležev za leto 2003 med Evropsko unijo pred širitvijo (EU-15), Evropsko unijo po širitvi (EU-25), novimi članicami EU kaže na vodilni tržni delež mercedesa S v vseh obravnavanih skupinah držav, ki znaša več kot 30 odstotkov. Podatki za Slovenijo pa kažejo drugačne razmere na trgu, saj ima Audijev model A8 več kot 50 odstotni tržni delež. Mercedes je šele na 3. mestu. Razlog za takšno stanje gre pripisati predvsem dejstvu, da je od predstavitve trenutne generacije S razreda minilo že 6 let (za naslednje leto napovedujejo prihod nove generacije), Audi in BMW pa sta z novimi modeli v segmentu E2 na trgu približno dve leti (JATO Dynamics, 2004).

6.2.3 Posebnosti trženjske strategije in tržnega komuniciranja razreda S

Pri trženjski strategiji bi težko govorili o kakšnih posebnostih v primerjavi z trženjsko strategijo, ki velja za celotno blagovno znamko Mercedes Benz, o kateri sem pisal v točki 6.1.2. Posebnosti so bolj opazne pri tržnem komuniciranju, saj razreda S na slovenskem trgu neposredno ne oglašujejo. Kot sami pravijo, se jim to ne splača, saj se njihovi kupci že vnaprej informirajo o novem modelu, ki prihaja na trg. Podjetje je opravilo tudi nekaj raziskav o lojalnosti svojih kupcev in ugotovili so, da se 80 do 90 odstotkov kupcev odloči za ponovni nakup avtomobila njihove znamke. To še toliko bolj velja za kupce razreda S. Kupci imajo svoja vozila običajno 5 let in se šele potem odločijo za zamenjavo za nov model. Temu primerno tovarna zamenja oziroma pomladi model nekako na 4 leta in tako ujame cikel. Zato največ prodaj zabeležijo ravno v prvih dveh letih od uradne predstavitve modela (glej tudi sliko 4 na strani 16 v prilogah). To pa je tudi splošna značilnost prestižnega avtomobilskega segmenta, saj prodaja v tem segmentu poskoči ob uvajanju novega vozila, potem pa začne upadati, dokler ne pride na trg nov model.

Kakor so mi povedali predstavniki slovenskega uvoznika mercedesov, so ob lansiranju novega modela S pripravili manjši dogodek, na katerega so povabili izbrane goste, med katerimi so tudi vsi sedanji in bivši lastniki starejših modelov mercedesov S. Sledi direktna pošta potencialnim kupcem iz baz podatkov njihovih zastopnikov po celi Sloveniji, s katero jih povabijo v salon na testno vožnjo. Tako kot velja za vse prestižne avtomobile, je tudi pri Mercedesu zelo pomemben osebni stik med prodajalcem in kupcem, zato dajo veliko poudarka na osebno prodajo. Tudi v katalogu mercedesa S se odraža njegova prestižnost, saj ima katalog trde platnice, katerih katalogi cenejših mercedesov niso deležni. Ne smemo pozabiti na odnose z javnostmi, ki so tudi pomembni pri uspešnem trženju prestižnih avtomobilov. Novinarje povabijo na predstavitve novih modelov, ki so običajno nekaj dni pred uradnim začetkom prodaje, in jim omogočijo testne vožnje. Tudi na že omenjenih družabnih prireditvah, ki jih soorganizira AC Intercar d.o.o., razkažejo tudi modele S razreda.

6.2.4 Ovrednotenje trženjske strategije in tržnega komuniciranja pri razredu S

Glede na tržni delež in gibanje prodaje mercedesov S razreda lahko zaključim, da uresničujejo pravilno izbrane trženjske strategije in se pravočasno odzovejo na poteze konkurence. Tudi tržno komuniciranje razreda S je uspešno, kar dokazujeta tržni delež in gibanje prodaje doma in v tujini. Slovenski uvoznik pa zasleduje strategije postavljene s strani matične tovarne.

7 SKLEP

Na evropskem avtomobilskem trgu vse večja konkurenca dviguje kakovost in znižuje cene izdelkov. Položaj prodajalcev otežujejo tudi ekološke zahteve in uvedba standardov kakovosti. Proizvajalci vozil tekmujejo kdo bo ponudil več in tako privabil kupce k nakupu vozila njihove blagovne znamke. Eni podarijo kupcu ob nakupu vozila zastonj gorivo za določeno število kilometrov, drugi zimske pnevmatike, itd.

Prodaja osebnih vozil v Sloveniji od leta 2000 strmo upada. V letu 1999 je doseglo vrhunec s kar 78.142 prodanimi vozili. Vsa predvidevanja napovedujejo še nadaljevanje padanja prodaje ter ustalitev na obsegu od 50-55.000 novo registriranih osebnih vozil ob koncu tega leta. Kljub upadanju števila prodanih vozil, podjetje AC-Intercar, d.o.o. povečuje svoj tržni delež. Kot razlog temu lahko navedemo bogato paleto prodajnih in poprodajnih storitev.

Ob pestri ponudbi vozil si kupci danes želijo avtomobil, ki bo vsaj v malenkosti nekaj posebnega. Prav zaradi tega jih je potrebno stalno obveščati o razvoju in ponudbi novih modelov, njihovih spremembah in prednostih. To pa zahteva učinkovit trženjsko komunikacijski program. Tržno komuniciranje je ena od štirih temeljnih prvin trženjskega spleta podjetja. Če želi podjetje sporočiti ciljnemu občinstvu značilnosti in prednosti izdelka, mora obvladati oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, odnose z javnostmi in osebno prodajo.

Za učinkovito izvedbo tržnega komuniciranja moramo na prvem mestu poznati ciljni trg oziroma občinstvo. Sporočila morajo biti oblikovana tako, da jih bodo med vsemi razumeli predvsem tisti, katerim so namenjena. Ciljne skupine kupcev so pri podjetju AC-Intercar, d.o.o. odvisne od modela vozila, vendar pa jih v splošnem lahko uvrstimo v populacijo med 25. in 60. letom, z visoko ali višjo izobrazbo ter višjo kupno močjo.

V diplomski nalogi sem v začetku teoretično prikazal stanje v avtomobilski industriji in predstavil trženjske strategije in oblike tržnega komuniciranja. Sledil je pregled stanja na slovenskem trgu avtomobilov. Zadnje poglavje naloge sem namenil obravnavi njene teme, t. j. ovrednotenju trženjske strategije in tržnega komuniciranja mercedesa S razreda, ki se uvršča v segment prestižnih avtomobilov. Ovrednotenje obeh sem naredil na podlagi tržnega deleža in gibanja prodaje, kar je bilo edino možno, glede na razpoložljive podatke.

Glede na tržni delež in gibanje prodaje mercedesov S razreda lahko zaključim, da uresničujejo pravilno izbrane trženjske strategije in se pravočasno odzovejo na poteze konkurence. Tudi tržno komuniciranje razreda S je uspešno, kar spet dokazujeta tržni delež in gibanje prodaje doma in v tujini. Slovenski uvoznik pa tako ali tako zasleduje strategije postavljene s strani matične tovarne.

8 LITERATURA

1. Baker Michael J.: The Marketing Manual. Oxford: Butterworth Heinemann, 1998. 279 str.
2. Belch George E. and Belch Michael A.: Introducing to Advertising and Promotion Management. Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1993. 836 str.
3. Belch George E. and Belch Michael A.: Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspective. Boston: Irwin, McGraw-Hill, 1998. 762 str.
4. Jobber David: Principles and practice of Marketing. London: McGraw-Hill, 1995. 745 str.
5. Kos Stane: 100 bleščecih let. Avto+ Šport, Ljubljana, 1998, julij in avgust, str. 30-31.
6. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
7. Krbavčič Andrej: Sto svečic. Polet, Ljubljana, 2 (2003), 41, str. 60-65.
8. Lesnjak Jasna: Trženje avtomobilov. Marketing Magazin, Ljubljana, 21 (2001), 242, str. 10-11.
9. Lorbek Franc: Osnove komuniciranja v marketingu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1979. 423 str.
10. Možina Stane: Psihologija in sociologija trženja. Maribor: Založba obzorja, 1975. 334 str.
11. Porázik Juraj: Stari avtomobili: Avtomobili iz let 1885-1940. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1988. 223 str.
12. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
13. Rigelnik Herman: Čakanje na ugodnejši nakup vozil po vstopu v EU je iluzija. AC Vestnik 2, 2002, str. 1-16
14. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja: Vodič po predmetu 1. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 50 str.
15. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja: Vodič po predmetu 2. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 41 str.
16. Seiff Ingo: Mercedes-Benz: Portrait einer Weltmarke. London: MacDonald and Co. Ltd., 1998, 325 str.
17. Setinšek Irena: Upad prodaje osebnih vozil in povečanje oglaševanja v Sloveniji. Marketing Magazin, Ljubljana, 21 (2001), 242, str. 18-19.
18. Setinšek Irena: V Sloveniji Renault, na Hrvaškem Opel. Marketing Magazin, Ljubljana, 22 (2002), 252, str. 17.
19. Sitar Sandi: Z vozili skozi čas. Ljubljana: Prešernova družba, 1995. 227 str.
20. Starman Danijel: Tržno komuniciranje: Izbrana poglavja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 87 str.
21. Starman Danijel, Hribar Jože: Direktni marketing: koncepti in metode. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 179 str.

22. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
23. Walker Orville C., Boyd Harper W., Larréché Jean-Claude: Marketing Strategy: Planning and Implementation. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999. 393 str.
24. Wells William, Burnett John, Moriarty Sandra: Advertising Principles & Practice. New Jersey: Prentice-Hall, 2000. 562 str.
25. Vavra Terry: Aftermarketing: How to keep Customers for life through relationship Marketing. New York: Irwin, 1992. 292 str.

9 VIRI

1. A new kind of car company. The Economist, London, 1998, 7.5.1998, str. 69-70.
2. Avto moto zveza Slovenije. [URL: <http://www.amzs.si>], 10.4.2004.
3. Association des Constructeurs Européens d' Automobiles. [URL: <http://www.acea.be>], 25.5.2004.
4. Cross-border Mergers and Acquisitions. Their Role in Industrial Globalisation. Pariz: OECD, 2000. 40 str.
5. Crunch time. The Economist, London, 1999, 25.9.1999, str. 92.
6. Daimler Benz AG Chronik. Stuttgart: Konzern, 1998. 200 str.
7. DaimlerChrysler Autohaus Forum: Faszinierende Zukunft. Stuttgart: DaimlerChrysler AG, 2000.
8. DaimlerChrysler Annual Report 2000. Stuttgart: DaimlerChrysler AG, 2001.
9. DaimlerChrysler Annual Report 2001. Stuttgart: DaimlerChrysler AG, 2002.
10. Ford Motor Company. [URL: <http://www.ford.com>], 13.4.2004.
11. General Motors. [URL: <http://www.gm.com>], 30.3.2004.
12. Globalisation of Industry. Overview and sector reports. Pariz: OECD, 1996. 335 str.
13. Hofner Heribert: Mercedes Benz Automobile. Königwinter: Hell Verlag GmbH, 1998, 180 str.
14. Interni podatki JATO Dynamics 2004.
15. Interni podatki podjetja AC Intercar d.o.o. 2004.
16. Newcomers change the rules. The Economist, London, 1998, 21.3.1998, str. 78.
17. Mercedes goes to Motown. The Economist, London, 1998, 9.5.1998, str. 15.
18. Podjetje Autocommerce d.d. [URL: <http://www.autocommerce.si>], 30.3.2004.
19. Podjetje AC Intercar d.o.o. [URL: <http://www.ac-intercar.si>], 30.3.2004.
20. UNCTAD: Cross-border Mergers and Acquisitions. World Investment Report 2000. New York: United Nations, 2000. 337 str.
21. Wheels and wires. The Economist, London, 2000, 8.1.2000, str. 66-67.

SLOVARČEK TUJIH POJMOV IN OKRAJŠAV

AG – nemška kratica za delniško družbo (nem. Aktiengesellschaft)

confrontation strategy – strategija boja

contraction or strategic withdrawal – strateški umik

d.d. – delniška družba

d.o.o. – družba z omejeno odgovornostjo

encirclement – strategija obkolutve

extended use strategy – strategija razširjanja uporabe

flank attack strategy – strategija bočnega napada

flanker strategy – strategija bočne obrambe

fortress or position defense strategy – strategija obrambe položaja

frontal attack strategy – strategija neposrednega napada

GM – General Motors

guerilla attack – strategija gverilskega bojevanja

harvesting strategy – strategija žetve

increased penetration strategy – strategija povečanega prodiranja

joint venture – mešano podjetje

just in time – ravno pravočasno

leapfrog strategy – strategija skoka čez upognjen hrbet

maintenance strategy – strategija vzdrževanja

market expansion or mobile strategy – strategija širitve trga

mass-market penetration strategy – strategija prodora na množični trg

MB – Mercedes Benz

MCC – Micro car company

niche penetration strategy – strategija prodora v tržno vrzel

niche strategy – strategija tržne vrzeli

OECD – Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (angl. Organisation for Economic Cooperation and Development)

profitable survivor strategy – strategija dobičkonosnega preživelega

skimming and early withdrawal – strategija hitrega posnemanja smetane

UNCTAD – Organizacija Združenih narodov za trgovino in razvoj (angl. United Nations Conference on Trade and Development)

PRILOGE

ZGODOVINA AVTOMOBILIZMA

Začetki avtomobilizma segajo v konec 18. stoletja, ko je leta 1769 Francoz Cugnot zasnoval in izdelal prvo cestno trikolesno parno vozilo. V osemdesetih letih 19. stoletja so se pojavili prvi električni avtomobili ter prva vozila z motorji z notranjim izgorevanjem (Porázik, 1988, 5).

Očeta sodobnega avtomobila sta Nemca Karl Benz in Gottlieb Daimler, ki sta leta 1885 skoraj sočasno, vendar ne vedoč drug za drugega, izdelala prvi vozili z bencinskim motorjem.

Ob koncu 19. stoletja so bile pri pogonu motornih vozil skoraj enakovredno zastopane tri oblike pogonskih agregatov: bencinski, parni in elektromotorni. Čeprav so bili parni avtomobili zaradi stoletne tradicije zanesljivejši od drugih, avtomobili z električnim pogonom pa so dosegali celo hitrostne rekorde, se je zanimanje javnosti usmerilo k avtomobilom z motorji z notranjim izgorevanjem. V Evropi in v Ameriki je bilo namreč veliko slovečih proizvajalcev avtomobilov na bencinski pogon (Benz, Daimler, Panhard & Levassor, Peugeot, Renault, Fiat, Rolls-Royce, Ford, Cadillac), ki so še danes večinoma prisotni v avtomobilski industriji.

Prve avtomobile so si lahko privoščili le redki bogati posamezniki, nekaj takšnih srečnežev je bilo tudi med Slovenci. Slovenski vozniki in motoristi, bilo jih je nekaj deset, so se leta 1909 združili v »Kranjski avtomobilni klub«, ki je postal nekakšna predhodnica današnje AMZS – slednjo so ustanovili kmalu po 2. svetovni vojni, točneje leta 1948 (www.amzs.si, 2004). Zelo kmalu so oblasti izdale tudi prve prometne predpise, ki so »krotili« takratne divjake in ščitili nemotorizirane udeležence v prometu. Namreč, ropot takratnih motorjev je plašil tako živino kot ljudi. Velja tudi omeniti, da so takratni avtomobili potrebovali veliko nege in vzdrževanja. Že izlet iz Ljubljane do Bleda je zahteval najmanj krpanje koles.

V času, ko je v Evropi divjala prva svetovna vojna, je ameriški industrijalec Henry Ford uvedel na to področje množično proizvodno na tekočem traku, standardne dele za različna vozila ter množično uporabo vozil. Takšna organizirana proizvodnja je vplivala na veliko pocenitev vozil. Fordov najbolj uspešen model T, ki so ga začeli proizvajati leta 1908 in so v naslednjih devetnajstih letih prodali kar 15 milijonov teh vozil (uspešnejši od tega modela je bil pozneje z 20 milijoni hroščev samo še Volkswagen), se je tako pocenil od 950 dolarjev na 360 dolarjev (Kos, 1998, str. 30-31).

Kaj je proizvodnja na tekočem traku pomenila za avtomobilске proizvajalce, nam lahko pove podatek, da so v začetku izdelovanje forda T potrebovali za izdelavo prvih 10.000 avtomobilov skoraj eno leto, na tekočem traku pa so jih leta 1923 toliko izdelali dnevno.

Večje povpraševanje po osebnih avtomobilih je po letu 1920 prisililo tudi ostale proizvajalce (Citroën, Opel, Fiat, Morris in Austin), da so začeli proizvajati cenejša vozila. Kljub temu pa so nekateri proizvajalci še naprej izdelovali luksuzne modele za globoke žepe (npr. Maybach, Jaguar). Tako se je avtomobilska industrija razdelila na velika podjetja, ki so proizvajala veliko število avtomobilov po nizkih cenah in majhna podjetja, ki so zapolnjevala tržno vrzel z izdelovanjem luksuznih avtomobilov (Kos, 1998, str. 30-31).

Po prvi svetovni vojni je poleg hitrosti postalo pomembno prometno načelo tudi gospodarnost. Avtomobili so še v dvajsetih letih stopnjevali hitrost le z močjo svojega motorja.

V tridesetih pa so se letalska spoznanja na področju aerodinamike prenesla tudi na področje avtomobilizma: prej škatlaste oblike avtomobilov so se zaokrožile in razpotegnile. ZDA so prednjačile v novostih, vendar je Evropa uspešno konkurirala ameriškemu izzivu.

Velika razlika med v drugi svetovni vojni težko prizadeto Evropo in Ameriko se je kazala tudi v povojnem razvoju avtomobilizma: varčni evropski avtomobili so bili pravo nasprotje ameriškim luksuznim avtomobilom. Velike razsežnosti, pretirana moč motorja in velika poraba goriva so bili značilni za ameriške avtomobile še naslednja desetletja, medtem ko so pravega prestiža željni Američani kupovali evropske avtomobile. Ameriška avtomobilska industrija na to ni reagirala. Temu je sledil še nagel prodor japonskih avtomobilov na ameriški trg, kar je povzročilo hudo krizo ameriške avtomobilske industrije (Sitar, 1995, str. 90).

Začetki japonske avtomobilske industrije segajo v obdobje prve svetovne vojne, ko sta imela pionirsko vlogo Mitsubishi in Datsun. V petdesetih letih so se japonski proizvajalci avtomobilov ukvarjali s posnemovalnimi izdelavami ter z lastnimi malolitražnimi avtomobili. V šestdesetih so razširili lastno ponudbo na vse kategorije avtomobilov. Prevladali so v Aziji in Avstraliji ter v začetku osemdesetih let osvojili nasičeni ameriški trg, nato pa še del evropskega. V Ameriko, Avstralijo in Evropo so prenesli tudi del svoje proizvodnje. Uspeli so s tehnološko solidnostjo, bogato osnovno opremo in predvsem nižjimi cenami. Japonska prevlada na svetovnem avtomobilskem trgu je prisilila konkurenco k dvigu kakovosti in pestrosti njihove ponudbe ter k zniževanju cen, kar je koristilo kupcem in uporabnikom in je še povečalo gnečo na cestah.

ŠE O AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

Značilnost današnje avtomobilske industrije je tudi vedno večja konkurenca. Eden od dejavnikov, ki vplivajo na povečano konkurenco, pa so presežki (na leto približno 20 milijonov avtomobilov).

Izredno pomembni pa so tudi dolgoročni izzivi konkurenčnih tehničnih inovacij in prevladujoči okusi. Na primer, pričakovati je, da bo v prihodnosti razvoj nove generacije avtomobilov, ki bodo predvsem okolju prijaznejši, podjetjem ustvarjal dodatne stroške in dodatna tveganja. Podjetja zato iščejo partnerje, s katerimi bi si priskrbela dodatne finančne vire in z njimi delila tveganja (OECD, 2000, str. 22).

Vzporedno z razvojem ene največjih gospodarskih panog na svetu se je razvijala tudi spremljajoča industrija za izdelavo dodatne avtomobilske opreme, od lepotnih dodatkov do zahtevnih naprav. Lahko bi rekli, da avtomobili nekako vrtijo svet, saj je za avtomobilsko panogo značilno združevanje človeškega znanja, tehnologij, sodobnih materialov in raznih dosežkov tudi z drugih področij. Vanjo je vključen velik odstotek svetovnega prebivalstva v proizvodnji, prodaji, servisu, transportu in trženju – samo pri največjem svetovnem proizvajalcu avtomobilov General Motorsu je bilo leta 2002 zaposlenih 350.000 ljudi (www.gm.com, 2004). V tem poslu sodeluje nekaj največjih podjetij na svetu, pretakajo se nepojmljive vsote denarja.

Številni proizvajalci si želijo pridobiti kar največji tržni delež na avtomobilskem trgu oz. na vsak način ohraniti delež, ki ga imajo. Za to, da proizvajalec ponudi trgu nov model avtomobila, mora vložiti ogromna sredstva v leta trajajoče raziskave in projektiranja. Serijo novega modela mora prodati v takšnem obsegu, da bo pokrila vse stroške in realiziral dobiček, ki ga bo lahko vlagal v raziskave bodočih modelov. Po drugi strani je proizvajalec pri načrtovanju prodaje vezan tudi na ceno. Prodajne cene ne oblikuje popolnoma sam, ampak nanjo vplivata tudi konkurenca in ugled, ki si ga je ustvaril. Priznani proizvajalci avtomobilov so si z graditvijo ugleda ustvarili prednosti, tako da je pri njih tržna znamka tisto, kar določa ceno. Cene lahko oblikujejo višje od konkurentov in tisti z odličnim ugledom celo nad vsako realnostjo. Lahko povzamemo, da si proizvajalec želi doseči nek tržni delež, ki mu omogoča obstoj in razvoj. Še bolj kot to pa si želi ugled, ki ga odvezuje skrbi za tržni delež in mu daje konkurenčno prednost.

Proizvajalec, ki si želi obstoja v konkurenčnem boju, mora stalno spremljati želje in potrebe kupcev. V preteklih letih je marsikdo izkazoval enakost s tekmečem v tem, da je imel enak model avtomobila iste znamke. Zdaj si kupci ne želijo več enakosti. Znamka avtomobila ima še vedno velik pomen, a bistvo se danes skriva v razlikah – torej imeti avtomobil, ki bo vsaj v malenkosti nekaj posebnega; nekaj, česar nima vsak. Poleg tega se novi modeli avtomobilov najboljše prodajajo v času, ko je avto novost na trgu. Takoj, ko se bo pojavil konkurenčen avtomobil enakega razreda, namenjen enakemu segmentu kupcev, se bo prejšnja avtomobilska novost izgubila v povprečju sebi enakih.

Zato je potrebno nenehni razvoj in ponudbo novih modelov na trgu podpreti z dobro organiziranim in dobro zasnovanim trženjem, kar pomeni poleg siceršnjih osnovnih pogojev (prodajni saloni in servisi) tudi uspešen trženjski prodor. Seveda mora imeti

novost nekaj novega, posebnega; vzbuditi je potrebno željo po nakupu, ki jo lahko dodatno podkrepijo psihološki učinki (graditev ugleda; avto kot statusni simbol). Proizvajalci so zato prisiljeni stalno spreminjati in dopolnjevati svoje modele, če seveda želijo na avtomobilskem trgu obdržati tako delež, kot tudi ugled, ki ga imajo. Od njih se pričakuje in zahteva spremljanje želja kupcev.

Da bi avtomobilski proizvajalci privabili čimveč kupcev za svoje avtomobile, čedalje večjo pozornost namenjajo tudi času po prodaji avtomobilov. Vse daljše garancije, dobri servisi, skrb za kupca v primeru okvare itd. so pomembni dejavniki, ki vplivajo na število prodanih avtomobilov in ugled določenega avtomobilskega proizvajalca. V prihodnosti bodo na razvoj avtomobilov vplivale tudi vse ostrejšše ekološke zahteve.

Avtomobilska industrija je zelo občutljiva na padec povpraševanja. Ker avtomobili niso najbolj nujna življenjska dobrina, imajo precej visoko cenovno in dohodkovno elastičnost povpraševanja, poleg tega je njihova proizvodnja povezana z velikim deležem stalnih stroškov. V recesijah prodaja upada, proizvajalcem pa ostajajo presežne zmogljivosti.

V zadnjih letih je bila avtomobilska industrija deležna obsežnega prestrukturiranja. Razlogi tiči zlasti v zmanjšanem povpraševanju, presežkih in proizvodnji okolju prijaznih avtomobilov. Avtomobilska industrija je industrija, kjer je velikost pomembna. Po nekaterih ocenah mora avtomobilski proizvajalec samo zato, da »preživi«, na leto izdelati vsaj 4 milijone avtomobilov. Tudi zato se je v zadnjih letih mnogo avtomobilskih proizvajalcev združilo ali sklenilo strateške povezave. Na primer GM je strateško povezan s Fiatom, Subarujem, Suzukijem, Vauxhallom, Oplom in Saabom – slednji trije so danes 100 % podružnice GM (www.gm.com, 2004). Ford Motor Company je prevzel Jaguar in Volvo Cars ter se strateško povezal z Mazdo (www.ford.com, 2004).

Omenjeni trend združitvev in prevzemov se je nadaljeval tudi v letu 2000. GM si je pridobil 20 % delež v Fiat-u, DaimlerChrysler je pridobil 33 % Mitsubishi Motorsu in Renault je prevzel 70 % Samsung Motorja. Vse to je močno vplivalo na koncentracijo avtomobilske industrije. Leta 1999 je predstavljalo 10 največjih avtomobilskih proizvajalcev že 80 % celotne svetovne proizvodnje, medtem ko je leta 1996 ta številka znašala 69 % (UNCTAD, 2000, str. 128).

Omenjeno združevanje podjetij vpliva na vso avtomobilsko industrijo: na avtomobilsko podjetja, dobavitelje sestavnih delov in tudi na prodajo vozil. V avtomobilski industriji združevanje in internalizacija nista nobena novost. Avtomobilski trg je že sedaj dobra skoncentriran na približno deset glavnih proizvajalcev. Današnje prestrukturiranje avtomobilske industrije pa se dogaja v drugačnem okolju. Trgi so se odprli in nanje je vstopilo veliko število novih držav. Te pa sodelujejo kot porabniki in tudi kot ponudniki (OECD, 2000, str. 22).

Tudi podjetja, ki proizvajajo sestavne dele, so se z združitvami močno okrepila. Združitve so povzročile, da pri vsakem proizvodu (npr. zavore, prenosi, podvozja) prevladujejo trije ali štiri dobavitelji, ki svoje izdelke prodajajo približno petnajstim največjim svetovnim avtomobilskim tovarnam. Omenjeni dobavitelji že sedaj opravijo večino inženiringa novega avtomobila, kar pomeni, da so sestavni del plod razvojne dejavnosti proizvajalcev sestavnih delov. Nič ni torej čudnega, da proizvajalci avtomobilov iščejo nove vire zaslužka v distribuciji, storitvah, zavarovalništvu in financiranju.

ZDRUŽITVE IN PREVZEMI V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

Avtomobilska industrija je bila med prvimi, ki so začele intenzivno mednarodno aktivnost. Kmalu po tistem, ko je Ford izdelal nov model industrijske organizacije, namenjene množični proizvodnji, so v Kanadi (leta 1916) in v Veliki Britaniji (leta 1920) odprli nove Fordove proizvodne obrate. Fordu so kmalu sledili tudi drugi ameriški proizvajalci (GM in Chrysler), ki so se širili predvsem v Kanado in Evropo pa tudi v Avstralijo in Južno Ameriko (OECD, 1996, str. 182).

Mednarodni združitve in prevzemi, ustanavljanje mešanih podjetij in druge delniške aktivnosti so se v avtomobilski industriji razširili konec 80. let in nato zopet sredi 90. let dvajsetega stoletja. Pojavili so se kot del povečanega mednarodnega investiranja v industriji. Do povečanega mednarodnega investiranja v avtomobilski industriji pa je prišlo zlasti zaradi (OECD, 1996, str. 184):

- mednarodne širitve japonskih proizvajalcev vozil in njihovih sestavnih delov,
- prevzemov in ustanavljanja mešanih podjetij z nekonkurenčnimi vzhodnoevropskimi proizvajalci vozil,
- reorganizacije v proizvodnji, predvsem v Evropi in ZDA,
- potencialne možnosti širitve na jugovzhodnoazijske in vzhodnoazijske trge,
- združevanj ponudnikov sestavnih delov, ki so bila potrebna zaradi spremenjenega načina proizvodnje (da bi zadovoljili nova povpraševanja, potrebujejo ponudniki ekonomije obsega in širše mednarodno delovanje).

Združevanja avtomobilskih podjetij so danes v veliki meri posledica presežkov. Novejša študija kaže, da je stopnja izkoriščenosti zmogljivosti avtomobilskih tovarn danes 69 %, leta 1990 pa je bila še 80 %. Takšna neizkoriščenost pa zmanjšuje zaslužke avtomobilskih proizvajalcev. Avtomobilska industrija namreč tradicionalno ustvarja zaslužke šele, ko je izkoriščenost 80 %. Kljub temu pa avtomobilska industrija stalno precenjuje prihodnje povpraševanje. Združitve avtomobilskih podjetij pa niso edina oblika odzivanja na probleme te vrste. Uporaba interneta lahko popolnoma spremeni avtomobilsko industrijo, ki danes velja za eno najbolj togih industrij potrošnega blaga. Za izdelavo novega avtomobila, od prvega odtisa kovine do predaje avtomobila kupcu, je bilo leta 2000 potrebnih 60 do 100 dni. Proizvajalci avtomobilov zato izdelujejo predvsem takšna vozila, ki jih vnaprej naročajo njihovi prodajalci (The Economist, 2000, str. 66).

Presežki, visoki stroški inovacij, tehnični napredek in spremenjene regulative v zadnjem času silijo avtomobilska podjetja v združitve in prevzeme. Ti so v avtomobilski industriji dosegli vrhunec leta 1998. Takrat je bilo izpeljanih več kot 600 poslov (dve tretjini vseh združitvev in prevzemov), katerih vrednost je presegla 80 milijard ameriških dolarjev. Najpomembnejši posel v letu 1998 je bila prav gotovo združitev Daimler-Benz in Chryslerja. Samo ta je bila v letu 1998 vredna 39 milijard ameriških dolarjev (OECD, 2000, str. 21).

Združitev podjetij Daimler- Benz AG in Chrysler Corporation

The Economist je pred združitvijo Daimler-Benz AG in Chrysler Corporation leta 1998 izpostavil dva dejavnika, ki bosta privedla do združitve. Prvi je tehnološki dejavnik. Ogromni fiksni stroški za razvoj in izdelavo novega avtomobila pomenijo, da se dobiček ustvari šele takrat, ko se izdelava veliko število avtomobilov. V prihodnosti bo porabnik želel voziti takšen avtomobil, ki bo drugačen od tistega, ki se bo vozil pred njim. Najuspešnejši proizvajalci, ki bodo tudi največ zaslužili, bodo tisti, ki bodo zadovoljili to potrebo po individualizmu (The Economist, 1998, str. 15).

Drugi razlog za združevanje pa so presežki, ki zmanjšujejo profitabilnost. Svetovne avtomobilske tovarne bi verjetno lahko izdelale za tretjino več vozil, kot jih izdelajo danes. Še pred azijsko finančno krizo leta 1998 je bil presežek v Aziji 35 %. Položaj je bil nekoliko boljši v Zahodni Evropi in Južni Ameriki. V Severni Ameriki so proizvodne linije sicer zasedene, vendar pa poceni uvoz znižuje cene. Američan je še leta 1990 potreboval za nakup novega avtomobila v povprečju 8,5 mesečnih plač, danes pa jih potrebuje le še nekaj več kot 6 (The Economist, 1998, str. 15).

Chrysler je severnoameriški proizvajalec, ki 70 % svoje dodane vrednosti kupi zunaj podjetja. V zadnjih letih se je Chrysler že dvakrat znašel pred bankrotom. Preživel je zahvaljujoč svojemu specifičnemu načinu vključevanja ponudnikov v svojo proizvodnjo in zaradi uporabe vitke proizvodnje. Daimler-Benz bo gotovo skušal svoje metode dela vsiliti Chryslerju. Vendar se bo Daimler lahko in se bo tudi moral mnogo naučiti tudi od Chryslerja (The Economist, 1998, str. 70)¹.

Združitve v avtomobilski industriji v prihodnosti prav gotovo ne bodo tako obsežne, kot je bila združitev Daimler-Benz AG in Chrysler Corporation. Z združitvijo je bil ustanovljen peti največji svetovni proizvajalec avtomobilov. Pri podjetjih gre za dopolnjevanja in ujemanja, ki

¹ V zadnjih letih prevladujejo plačevanja združitvev in prevzemov z izmenjavo delnic oz. vrednostnih papirjev. Takšna možnost je še zlasti primerna, kadar gre za finančno tako obsežne združitve in prevzeme, da je gotovinsko plačevanje skoraj nemogoče. Večina takšnih poslov je bila sklenjena v letih 1998 in 1999. V primeru DaimlerChryslerja je šlo za transakcijo, vredno 40 milijard ameriških dolarjev. Skupni delničarji Chrysler Corporation so prejeli za eno svojo delnico 0,62 nove delnice DaimlerChryslerja, delničarji Daimler-Benz AG pa so zgolj zamenjali svoje delnice za delnice DaimlerChryslerja (v razmerju 1:1). Ko je bila združitev končana, so delničarji Daimler-Benz imeli v svoji lasti 57 % novega podjetja DaimlerChrysler (UNCTAD, 2000, str. 113).

bodo zahtevala le malo odpuščanja delovne sile. S tem dejstvom pa bodo pomirjeni tudi močni industrijski sindikati. Poleg tega je bil Daimler-Benz prvo nemško podjetje, ki je s svojimi delnicami nastopilo na ameriškem trgu vrednostnih papirjev. Njihova svetovljanska kultura kaže na to, da je Daimler-Benz bolj kot katerikoli drugo evropsko gigantsko podjetje pripravljeno na takšno »mešano poroko«. Kar se tiče Chryslerja, lahko rečemo, da je bil v svoji zgodovini že večkrat blizu propada. Zato so se Američani že veliko prej pripravili na dejstvo, da bo koncern končal v tujih rokah. Mitsubishi in Fiat sta bila pred časom potencialna družabnika Chryslerja (The Economist, 1998, str. 15).

Evropsko industrijsko podjetje ni še nikoli izvedlo tako obsežnega prevzema. Vendar pri tem ni bistvenega pomena zgolj obseg, pač pa dejstvo, da gre za povezavo, ki bo povezala dve celini.

Že desetletja japonska, ameriška in nekatera evropska podjetja izdelujejo avtomobile na različnih koncih sveta. Vendar pa se še ni zgodilo, da bi eno od glavnih ameriških avtomobilskih podjetij (Chrysler) vodilo podjetje iz tujine (The Economist, 1998, str. 69).

Združitev DaimlerChryslerja je bila po prepričanju nemškega izvršnega direktorja DaimlerChryslerja Hubberta natančno načrtovana in izpeljana: »Ponavadi je vsaka združitev oportunistična, naša ni bila. Najprej smo opravili strateške analize 100- tih predhodnih združitvev.« Ugotovili so, da v preteklosti kar 70 % združitvev ni doseglo zastavljenega cilja. Daimler-Benz je ugotovil, da sta za uspeh ključnega pomena strateška primernost in post-združitvena integracija, ne pa toliko cena združitve. Vodstvo Daimler-Benz se je odločilo, da bo na prvem mestu »hitrost, hitrost in še enkrat hitrost«. Vsekakor se napetostim ni bilo moč izogniti (The Economist, 1999, str. 92).

Na ravni odbora so se, kot pravi Hubbert soočili s težavo – vsakdo je delal stvari po svoje. »Mi Nemci« smo pripravili 50 strani dolg dokument, ki smo ga želeli skupaj proučiti na sestanku upravnega odbora. Američani, kot smo ugotovili, pa so bili navajeni diskutirati individualno. Zgodilo se je torej, da je na sestanku predsednik odbora vedel, kaj kdo meni, in je bilo zato zelo malo diskutiranja. Danes mi pišemo krajša poročila, Američani pa več diskutirajo«. Tudi na nižjih ravneh se način odločanja med podjetjema močno razlikuje. V Nemčiji npr. mlajši raziskovalci obdelajo neko zadevo in predstavijo poročilo ter ugotovitve svojemu nadrejenemu, ki jih tudi takoj prouči. Danes pa se dogaja, da Nemci svoja poročila oddajo ameriškim šefom, ti pa se na to odzovejo s: »Hvala. Bom pogledal kasneje.« Za Nemce je to dokaj frustrirajoče. Chrysler upa, da se bo zaradi združitve navzel nemške samodiscipline. Chryslerjev človek tako pravi: »Ena od dobrih strani združitve je gotovo uvedba discipline. Vedeli smo, da jo potrebujemo, nismo pa je bili sposobni uvesti.« (The Economist, 1999, str. 92).

RAZDELITEV STRATEGIJ

Preden nadaljujem z opredeljevanjem treh osnovnih tipov strategij – celovite, poslovne in funkcijske, omenjenih v 2. poglavju naloge – moram definirati še nekaj pojmov, ki se pojavljajo v zvezi s strategijami. Prvi tak pojem je **strateška poslovna enota** (SPE), s katerim razumemo organizacijsko oblikovano enoto podjetja, ki je sorazmerno samostojna in deluje kot investicijski center z lastnim poslovođstvom (Baker, 1998, str. 3). Drugi pojem pa je **strateško poslovno področje** (SPP), ki za razliko od SPE ne predstavlja organizacijskega pojma, temveč skupino storitev ali izdelkov. v okviru poslovnega programa podjetja, ki ima značilnost relativno neodvisne poslovne dejavnosti z jasno opredeljenim sklopom konkurentov in lastnostjo, da omogoča ugotavljati svoj poslovni uspeh (Pučko, 1999, str. 147).

Celovite strategije podjetja

Strategija na ravni podjetja se prvenstveno ukvarja z odgovorom na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu. Pučko (1999, str. 177) v svojem delu navaja naslednjih pet odločitev, s katerimi se ukvarja celovita strategija podjetja:

1. Odločitve o razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju;
2. Odločitve o razvoju povezav med strateškimi poslovnimi enotami (SPE) in o sinergijah med njimi;
3. Odločitve o uravnoteženju denarnih tokov v okviru podjetja;
4. Odločitve o uravnoteženju tokov dobičkov in tveganj v okviru podjetja in
5. Odločitve o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Celovite strategije lahko ločimo glede na smer rasti podjetja na: (1) strategije rasti (razvoja), (2) strategije stabilizacije (normalizacije) in (3) strategije krčenja (dezinvestiranja).

Poslovne strategije

Poslovno strategijo definiramo kot strategijo poslovanja za določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Bistvo poslovne strategije je v opredelitvi poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna uspešnost strategije. Vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno SPE. Tako kaže na to, kako bo podjetje izboljševalo tržne pozicije na prodajnih trgih, katere privlačne tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške poslovne skupine izdelkov (storitev), koliko ožjih skupin izdelkov bo le-ta vsebovala in na kakšni osnovi bo sledilo na ravni poslovne enote različnim poslovnim aktivnostim, da bi doseglo sinergične učinke. Poslovna strategija mora biti izvedena iz celovite strategije podjetja ali pa mora biti vsaj skladna z njo (Pučko, 1999, str. 204-216).

Razdelitev poslovnih strategij lahko naredimo na več osnovah (Pučko, 1999, str. 204-216):

1. *Poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike.*

2. *Generične poslovne strategije*, katerih koncept je razvil Michael Porter. Generične strategije temeljijo na Porterjevi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma enoto podjetja. Tako dobimo tri temeljne generične strategije: 1) strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, 2) strategijo diferenciacije proizvodov in 3) strategijo razvijanja tržne vrzeli (ki jo lahko podjetje izpelje ali na osnovi nizkih stroškov ali na temelju diferenciranega proizvoda).

3. *Poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda.* Proizvodi oziroma storitve, ki jih izdelujejo (ponujajo) različne strateške poslovne enote (oziroma področja) podjetja so običajno v različnih fazah na krivulji življenjskega cikla. Za vsako izmed faz je primerna drugačna poslovna strategija.

4. *Ostale vrste poslovnih strategij.* Poleg naštetih poznamo še nekatere druge vrste poslovnih strategij.

Funkcijske strategije

Pučko (1999, str. 217) definira funkcijske strategije kot tiste strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja, ki podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. Bistvo funkcijskih strategij je v osredotočenju na maksimiziranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja, osredotočijo pa se tudi na nadaljnji razvoj posebnih sposobnosti podjetja.

Pri oblikovanju funkcijskih strategij v podjetju gre za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcijsko področje, kot npr. finance, proizvodnjo, trženje, itd., za določanje narave ter zaporedja akcij, ki jih bo treba napraviti v vsakem poslovnem funkcijskem področju, da bi dosegli planske cilje podjetja. V podjetjih običajno povežejo funkcijske strategije v celoto dolgoročne planske strategije podjetja (Pučko, 1999, str. 217-281).

Pri razvijanju funkcijskih strategij je smotrno pripraviti pregled glavnih poslovnih dejavnikov po funkcijskih poslovnih področjih podjetja in okolja, iz katerih potem izluščimo bistvene dejavnike poslovnega uspeha (ali neuspeha) podjetja za prihodnje obdobje. Velja pravilo, da čim bolj ko lahko upoštevamo omenjene dejavnike v poslovnem planiranju, tem bolj uspešno bo strateško planiranje (Pučko, 1999, str. 217-281).

Med funkcijske strategije prištevamo (Pučko, 1999, str. 217-281): strategijo prodaje in trženja v podjetju, strategijo raziskovalno-razvojne dejavnosti, strategijo proizvodnje in nabave, kadrovske strategije in strategije financiranja.

V Pučkovi (1999, str. 278-280) knjigi najdemo tri kriterije, na podlagi katerih podjetje usklajuje svoje funkcijske strategije, kar je pomembno za uspešnost strategije:

1. prioriteta planskih ciljev – delna planiranja manj pomembnih planskih ciljev se prilagodijo pomembnejšim delnim planiranjem,
2. vloga dolgoročnih ozkih grl v podjetju – primarno vlogo pri planiranju ima tisto poslovno področje podjetja, ki predstavlja največje dolgoročno ozko grlo,
3. teoretično-logično zaporedje področij delnega planiranja – običajno začnemo planiranje s planom prodaje in končamo s planom nabave.

DaimlerChrysler AG (Interni podatki AC Intercar d.o.o., 2004)

DaimlerChrysler AG je krovna družba skupine DaimlerChrysler. Skupina se ukvarja z razvojem, proizvodnjo, distribucijo in prodajo široke palete osebnih in tovornih vozil. Poleg tega skupina DaimlerChrysler nudi tudi različne oblike finančnih in drugih storitev, povezanih predvsem s proizvodi, ki jih proizvaja (DC Annual Report, 2000, str. 7).

DaimlerChrysler AG je delniška družba organizirana po zakonih Zvezne republike Nemčije, ustanovljena 6. maja 1998 z združitvijo Daimler-Benz AG in Chrysler Corporation. Sedež podjetja DaimlerChrysler AG, vpisan v sodni register, je v Stuttgartu v Nemčiji. DaimlerChrysler AG je imel 31. decembra 2000 približno 1,9 milijona delničarjev, od teh je bilo okrog 312.000 ameriških. Delničarja, ki imata največji skupni delež v DaimlerChryslerju AG sta Deutsche Bank AG (11,9%) in država Kuvajt (7,3%). DaimlerChrysler AG danes zaposluje 410.451 ljudi širom po svetu (DC Interim Report 2001). 31. decembra 2000 je bila regionalna razporeditev zaposlenih v DaimlerChryslerju AG naslednja (DC Annual Report, 2000, str. 9):

DaimlerChrysler AG je danes predvsem aktiven v Evropi, ZDA, Kanadi in Mehiki. S povezovanjem z Mitsubishi Motors Corporation in Hyundai Motor Company želi povečati svoj delež tudi v Aziji. V poslovnem letu 2000 sta skupaj avtomobilski del in finančne storitve DaimlerChryslerja proizvedli 90% prihodkov od prodaje skupine DaimlerChrysler. Leta 2000 je bilo 52% prihodkov od prodaje ustvarjenih v ZDA, 16% v Nemčiji in 15% v drugih državah Evropske unije (DC Annual Report, 2000, str. 8).

Mercedes Benz in smart

Mercedes Benz in smart sta blagovni znamki osebnih vozil. MCC Smart je podjetje, ki proizvaja avtomobile, ki naj bi bili predvsem zaradi svojih zunanjih dimenzij zelo primerni za evropska mesta, prenatrpana z vozili. Prihodek od prodaje vozil Mercedes-Benz in smarta je v poslovnem letu 2000 znašal 25% skupnega prihodka DaimlerChryslerja.

Skupina Chrysler

DaimlerChrysler Corporation proizvaja, sestavlja in prodaja avtomobile pod blagovnimi znamkami Chrysler, Jeep in Dodge. Skupina Chrysler je predvsem pomembna na ameriškem trgu, kjer ima tudi največji tržni delež (14,4%). Prihodki od prodaje v skupini Chrysler so leta 2000 znašali 42% skupnega prihodka DaimlerChryslerja.

Tovorna vozila

DaimlerChrysler proizvaja in prodaja tovorna vozila pod blagovnimi znamkami: Mercedes-Benz, Freightliner, Sterling Truck, Western Star, Setra, Thomas Built Buses, Orion in American LaFrance. Njihov prispevek k skupnemu prihodku od prodaje DaimlerChryslerja je leta 2000 znašal 17%. Od začetka poslovnega leta 2001 uvrščajo pod divizijo tovornih vozil tudi MTU/Diesel Engines in Detroit Diesel. Podružnica MTU (Motoren- und Turbinen-Union Friedrichshafen GmbH) proizvaja pogonske motorje za ladje, lokomotive in druga nekonvencionalna prevozna sredstva ter za delovne stroje. S podobno dejavnostjo se v ZDA ukvarja podjetje Detroit Diesel.

Storitve

DaimlerChrysler vodi svojo storitveno dejavnost preko podružnice DaimlerChrysler Services AG. Danes sta njihovi osnovni dejavnosti nudenje finančnih storitev (Financial Services) in t.i. Mobility Management Services. V poslovnem letu 2000 je ustvaril storitveni sektor 9% prihodka od prodaje DaimlerChryslerja. Uradni sedež ima podjetje DaimlerChrysler Services v Berlinu.

DaimlerChrysler Services danes nudi predvsem storitve, povezane z vozili in drugimi prevoznimi sredstvi, ki jih proizvaja podjetje DaimlerChrysler. Strankam ponujajo financiranje, zavarovanje vozil, upravljanje voznih parkov posameznih podjetij in državnih služb (t.i. fleet management), ter storitve povezane z avtomobilsko navigacijo. Poleg tega se podjetje DC-Services ukvarja tudi z načrtovanjem, urejanjem in vodenjem prometa v nekaterih velikih mestih in s sodobnimi sistemi plačevanja cestnin.

Druge dejavnosti DaimlerChryslerja

DaimlerChrysler Rail Systems GmbH, tudi znan kot Adtranz, pa se znotraj skupine DaimlerChrysler ukvarja z železniškimi sistemi. Adtranz proizvaja in servisira električne in dizelske lokomotive, vlake, metroje, tramvaje, vlake za doseganje velikih hitrosti in železniške signalne naprave. Aktivnosti, povezane z avtomobilsko elektroniko, pa znotraj skupine DaimlerChrysler vodi TEMIC TELEFUNKEN microelektronik GmbH.

Podjetje se osredotoča na proizvodnjo in razvoj avtomobilske elektronike, varnostnih sistemov in dodatkov, ki izboljšujejo udobje pri vožnji. Njun prispevek k skupnemu prihodku od prodaje je bil leta 2000 4%. MTU Aero Engines GmbH in njegove podružnice

pa so vpletene v razvoj, proizvodnjo in vzdrževanje letalskih motorjev in so v poslovnem letu 2000 ustvarile 3% prihodka od prodaje skupine DaimlerChrysler.

DaimlerChrysler AG v Sloveniji

Kljub združitvi Daimler-Benz in Chryslerja leta 1998 imamo danes v Sloveniji še vedno ločena zastopstva obeh znamk. »Bivši« program Daimler-Benz pri nas predstavlja podjetje AC-Intercar d.o.o., zastopstvo za program Chrysler in Jeep pa ima podjetje C.J.I d.d.

Podjetje AC-Intercar d.o.o. (Interni podatki AC Intercar d.o.o., 2004)

Podjetje AC-Intercar, d.o.o. je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo in je hčerinsko podjetje družbe Autocommerce, d.d.. Njegova pglavitna dejavnost je notranja in zunanja trgovina z avtomobili in deli ter servisiranje motornih vozil. Podjetje AC-Intercar je generalni zastopnik priznanega nemško-ameriškega podjetja Daimler-Chrysler AG za blagovni znamki Mercedes-Benz in smart.

AC-Intercar, d.o.o. je del poslovnega sistema Autocommerce, d.d.. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1992 v Ljubljani. Ustanovitelj je delniška družba Autocommerce d.d. s sedežem v Ljubljani, ki je tudi stoo odstotni lastnik podjetja AC-Intercar, d.o.o.

Ustanoviteljica in lastnica družbe AC-Intercar, d.o.o. družba Autocommerce, d.d. je bila ustanovljena leta 1952 pod imenom Jugomercedes. S podjetjem Mercedes-Benz je podpisala ekskluzivno pogodbo o zastopanju te blagovne znamke za področje nekdanje Jugoslavije. Jugomercedes je tako postal drugi jugoslovanski zastopnik za tuja vozila nasploh in hkrati prvi zastopnik za prestižna in visoko kakovostna osebna, tovarna in druga vozila znamke Mercedes-Benz. V letu 1953 se je Jugomercedes preimenoval v Autocommerce.

To so bili začetki delovanja podjetja, ki se je nenehno širilo. Po 35. letih obstoja podjetja je imelo tri velike lastne servise za osebna in tovarna vozila Mercedes-Benz in 13 pogodbenih servisov za gospodarska vozila MB, ki so imela visoko usposobljene kadre in najsodobnejše tehnične naprave za kakovostno opravljanje servisnih storitev. Imelo je ogromno lastnih poslovnih prostorov, predstavništva v skoraj vseh jugoslovanskih republikah, sodobne avto salone, obsežna skladišča domačega in konsignacijskega blaga. Poleg prvotnega zastopstva za Mercedes-Benz je do tega obdobja Autocommerce, d.d. pridobil še veliko drugih zastopstev in programov, med drugim tudi Michelin, Audi, Volkswagen (preko sarajevskega TAS-a), Alfred Schmidt, Karl Schmidt, Wizemann, Binz, Goetze, Zahnradfabrik, Glycom, Fichtel-Sachs, Beru in druge. Med zadnjimi pridobitvami v nekdanji državi je bilo leta 1987 generalno zastopstvo za japonsko Hondo.

Leta 1991 se je Slovenija osamosvojila, Autocommerce, d.d. pa je razpad Jugoslavije dočakal povsem nepripravljen. Čez noč se je nekdanjemu avtomobilskemu velikanu trg skrčil za desetkrat. Podjetje je začelo izgubljati dobre programe, med drugim tudi VW in

po 30.letih tudi Audi. Izgubilo je tudi zastopstvo za Michelin, zastopanje Honde pa je bilo vprašljivo. Autocommerčevo premoženje v drugih republikah (na tisoče kvadratnih metrov lepo urejenih in tehnološko odlično opremljenih servisnih in prodajnih prostorov) je postalo predmet sukcesije. Zaradi poslovnega zaupanja v dolgoletnega partnerja pa se je obdržal program Mercedes-Benz.

V letu 1992 pa je Autocommerce, d.d. ustanovil hčerinsko podjetje AC–Intercar, d.o.o. na katerega je tudi prenesel zastopstvo za Mercedes–Benz. To je bil začetek preoblikovanja podjetja Autocommerce, d.d., ki je doseglo višek z nastopom novega vodstva na čelu z mag. Hermanom Rigelnikom. Podjetje se je uspešno preoblikovalo in ga lahko uvrščamo med 20 največjih slovenskih podjetij, sestavlja pa ga 24 podjetij razvrščenih v pet različnih področij (vozila, finance, trgovina, turizem in informacijska tehnologija), ki so se izoblikovala, ko se je podjetje diverzificiralo. V področje z najdaljšo tradicijo, področje vozila pa je uvrščeno tudi podjetje AC–Intercar, d.o.o..

AC–Intercar, d.o.o. se ponaša z zastopstvom za nemško–ameriško multinacionalko DaimlerChrysler AG za blagovno znamko Mercedes–Benz in smart.

Prodaja osebnih, lahkih dostavnih in tovornih vozil Mercedes–Benz, vzdrževanje in popravila teh vozil ter prodaja nadomestnih delov za vozila Mercedes–Benz pomeni daleč največji delež prihodkov podjetja. Večino teh prihodkov se ustvari v Republiki Sloveniji, zadnje čase pa postaja aktualno tudi doseganje prodaje v sosednjih državah. Tukaj je posebno pomembno nastopanje v Republiki Hrvaški, kjer je AC–Intercar, d.o.o. prisoten neposredno preko svojega hčerinskega podjetja AC Oprema d.o.o., Pula, ki se ukvarja predvsem z prodajo nadomestnih delov in opreme iz programa podjetja AC–Intercar, d.o.o.. Za doseganje dohodkov v sosednjih državah pa niso zaslužni samo nadomestni deli, ampak tudi vozila blagovne znamke Mercedes-Benz. Predvsem osebna vozila, deloma pa tudi lahka dostavna in tovorna vozila se uspešno prodajajo tudi kupcem iz držav nekdanje Jugoslavije, pa tudi Avstrije. Sodelovanje s kupci iz držav nekdanje Jugoslavije se nadaljuje še iz nekdanje skupne države, saj nekatere zveste stranke Autocommerca, d.d. še naprej sodelujejo s podjetjem AC–Intercar, d.o.o., ki je od Autocommerca, d.d. prevzel program Mercedes–Benz, vključno z zaposlenimi, ki so zaslužni za ohranitev stikov z svojimi nekdanjimi strankami. Nove dodatne stranke s tega območja pa je podjetje pridobilo z dobrimi storitvami v času, ko so bile te države v težavnih razmerah. Razmere so bile zaradi neposredne bližine konfliktov in vojn neugodne za poslovanje, zastopniki v teh državah pa so v tem času šele prevzemali zastopstva in so bili včasih še nedorasli vsem zahtevam strank. Že nekaj let se podjetje AC–Intercar, d.o.o. trudi nastopati tudi na bolj »zahtevnih« trgih, ki bodo neposredno dosegljivi ob našem vstopu v Evropsko unijo. Nekaj vozil, predvsem lahkih dostavnih vozil Sprinter, se proda tudi avstrijskim kupcem.

Take izkušnje so pomembne tudi zaradi vstopa Slovenije v Evropsko unijo. Zaradi tega dejstva se bo konkurenca v panogi močno zaostрила, še posebno zaradi nameravanih sprememb zakonodaje v Evropski uniji.

Nova zakonodaja bo bolj liberalizirala panogo in deloma odpravila sedanjo ureditev prodaje v posameznih članicah prek ekskluzivnih zastopnikov.

V skladu z odpravo doslej veljavne odredbe Evropske unije o skupinskem izvzetju trgovine z avtomobili iz pravil, ki varujejo svobodno konkurenco in je bila sprejeta leta 1985, je avtomobilski industriji dovoljevala, da je sama določala število svojih trgovcev in jim dodeljevala povsem določena prodajna območja. Trgovci niso smeli konkurirati drug drugemu. Leta 1995 je bila prva reforma, ki je predvsem zasebnim kupcem olajšala uvoz avtomobilov, v določenih mejah pa je dovoljevala vzporedni uvoz tudi tistim, ki so se s trgovanjem poklicno ukvarjali.

Poleg DaimlerChrysler AG, je AC-Intercar, d.o.o. danes še generalni zastopnik podjetij Puch, MTU, Schmidt, Unimog, Binz, RUD, ERLAU, CESAB in Mlaz Bogdanci. Prek zastopstev teh podjetij AC-Intercar, d.o.o. prodaja tudi terenska vozila, predvsem za potrebe vojske in policije (Puch), industrijske in ladijske motorje (MTU), specialna vozila za vzdrževanje cest in letaliških površin (Schmidt), reševalna in sanitetna vozila (Binz), viličarje (CESAB), snežne in zaščitne verige (RUD, ERLAU) in pa traktorske prikolice (Mlaz Bogdanci). Vsi ti programi, pa razen občasnih večjih poslov, nimajo večjega pomena in deleža prodaje podjetja in jih lahko imenujemo dopolnilne dejavnosti.

Poleg že naštetega pa podjetje AC-Intercar, d.o.o. prodaja tudi rabljena osebna, lahka dostavna in tovorna vozila. Rabljena vozila so vedno v ponudbi, ker ob nakupu novega osebne ali tovrnega vozila AC-Intercar, d.o.o. ponuja možnost odkupa starega vozila, v primeru gospodarskih vozil, pa ima AC-Intercar, d.o.o. na zalogi bogato izbiro kakovostnih rabljenih gospodarskih vozil znamke Mercedes-Benz, nabavljenih iz evropskih centrov prodajne mreže.

Sedež podjetja AC-Intercar, d.o.o. je v Ljubljani, na Baragovi 5, kjer je tudi matično podjetje Autocommerce, d.d., s katerim si delno tudi deli poslovno stavbo. V AC-Intercar, d.o.o. je zaposlenih 315 ljudi, od tega 289 v Ljubljani.

AC-Intercar, d.o.o. ima za program Mercedes-Benz razširjeno prodajno in servisno mrežo po celi Sloveniji. Poleg centrale v Ljubljani ima prodajna mesta pri pooblaščenih prodajalcih za program Mercedes-Benz še v Kopru, Novi Gorici, Novem mestu, Celju, Velenju, Slovenj Gradcu, Mariboru, Ptujju in Murski Soboti.

Poleg dveh servisov v Ljubljani (ločeno za osebna in gospodarska vozila) ima podjetje za potrebe servisiranja svojih strank razvito mrežo pooblaščenih serviserjev po vsej Sloveniji. Za osebna vozila so pooblašчени servisi v Kopru, Mariboru, Novi Gorici, Ptuju, Slovenj Gradcu, Vojniku in Novem mestu. Za gospodarska vozila in avtobuse pa so pooblašчени serviserji v Kopru, Mariboru, Stahovici, Škofji Loki, Lendavi, Ajdovščini, Krškem, Ilirski Bistrici, in Ptuju.

TABELE

Tabela 2 : Možni cilji oglaševanja

OBVESTITI

Obvestiti trg o novem izdelku	Opisati obstoječe storitve.
Obvestiti trg o spremembi cene.	Zmanjšati negotovost kupcev.
Graditi podobo podjetja.	Razložiti, kako izdelek deluje.

PREPRIČATI

Graditi naklonjenost do blagovne znamke.	Prepričati kupce, naj takoj kupijo izdelek.
Spodbujati k prehodu z druge na našo Blagovno znamko.	

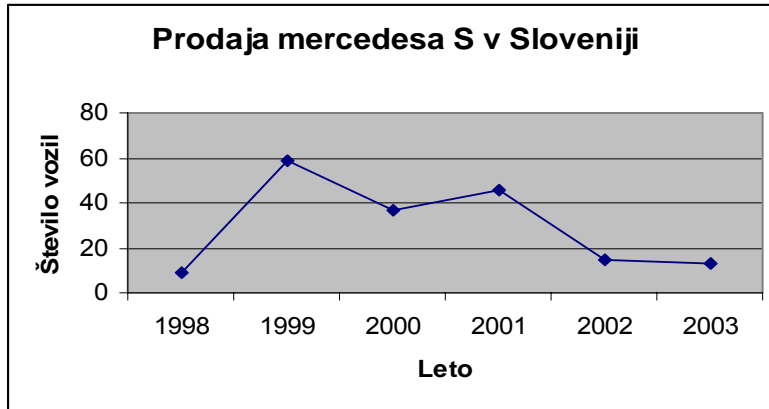
OPOMNITI

Opomniti kupca da bo morda kmalu potreboval izdelek.	Ohranjati zavedanje kupca o izdelku.
--	--------------------------------------

Vir: Kotler (1998, str. 629).

SLIKE

Slika 4: Prodaja mercedesov razreda S v Sloveniji v obdobju od predstavitve na trgu leta 1998 do leta 2003



Vir: Interni podatki AC Inter-car, 2004