

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**TRŽENJSKA STRATEGIJA ZA PRODAJO AVTOMOBILSKIH
NADOMESTNIH DELOV BLAGOVNE ZNAMKE MOTRIO**

Ljubljana, januar 2007

MATIJA SAVNIK

IZJAVA

Študent Matija Savnik izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Irene Vida in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 18.1.2007

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. TRŽENJSKA STRATEGIJA	2
2.1. PROCES OBLIKOVANJA TRŽENJSKE STRATEGIJE	3
2.2. VRSTE PODSTRATEGIJ	3
2.2.1. TRŽENJSKA STRATEGIJA GLEDE NA KONKURENČNO RAZLIKOVANJE	4
2.2.2. TRŽENJSKA STRATEGIJA GLEDE NA ŽIVLJENSKI CIKLUS IZDELKA	4
2.2.3. TRŽENJSKA STRATEGIJA GLEDE NA POLOŽAJ PODJETJA NA TRGU	4
2.3. SEGMENTIRANJE, IZBOR CILJNIH TRGOV IN POZICIONIRANJE	5
2.3.1. SEGMENTIRANJE TRGA	5
2.3.2. IZBIRA CILJNIH TRGOV	5
2.3.3. POZICIONIRANJE	5
2.4. STRATEGIJE TRŽENJSKEGA SPLETA IN TRŽENJSKE TAKTIKE	7
2.4.1. IZDELEK	7
2.4.2. CENA	7
2.4.3. TRŽNE POTI	7
2.4.4. TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE	8
3. ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA	8
3.1. AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA IN TRG	8
3.2. RENAULT	9
3.3. NADOMESTNI DELI MOTRIO	10
3.4. IZBIRA IN ANALIZA KUPCEV NADOMESTNIH DELOV MOTRIO	10
3.4.1. KATEGORIJE KUPCEV NADOMESTNIH DELOV MOTRIO	11
3.5. PORABNIKOVE ZAHTEVE IN PRIČAKOVANJA GLEDE SERVISIRANJA NJIHOVIH VOZIL	11
3.6. GLOBALIZACIJA PROIZVODNJE IN ZDRUŽEVANJE DOBAVITELJEV AVTOMOBILSKIH NADOMESTNIH DELOV	12
3.7. NOVA ZAKONODAJA ZA PODROČJE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE – REGULATIVA 1400/2002	12
3.7.1. DEFINICIJE NOVE REGULATIVE 1400/2002	13
3.7.2. CILJI IN DOLOČILA REGULATIVE 1400/2002	13
3.8. ANALIZA KONKURENTOV KOT PONUDNIKOV NADOMESTNIH DELOV IN SERVISNIH STORITEV	14
3.8.1. KONKURENTI KOT PONUDNIKI KONČNIM PORABNIKOM	15
3.8.2. KONKURENTI KOT PONUDNIKI MEDORGANIZACIJSKIM KUPCEM	17
4. ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA NADOMESTNIH DELOV MOTRIO	18
4.1. OSNOVNE ZNAČILNOSTI NADOMESTNIH DELOV MOTRIO	18
4.1.1. EMBALAŽA	19
4.1.2. BLAGOVNA ZNAMKA	19
4.2. PODPORNE STORITVE KOT DEL ŠIRŠE ZAZNAVE IZDELKA	21
4.2.1. SERVISNE STORITVE	21
4.2.2. GARANCIJA	21
4.2.3. DOSTAVA	21
4.2.4. TEHNIČNA DOKUMENTACIJA, STROKOVNA PODPORA	21
4.3. CENA	22

4.4. ANALIZA PRODAJNIH POTI PODJETJA RENAULT NISSAN SLOVENIJA ZA TRŽENJE NADOMESTNIH DELOV	22
4.5. ANALIZA ORODIJ TRŽENJSKEGA KOMUNICIRANJA IN NJIHOVA UPORABA PRI TRŽENJU NADOMESTNIH DELOV MOTRIO	23
4.5.1. OGLAŠEVANJE	24
4.5.2. NEPOSREDNO TRŽENJE	24
4.5.3. INTERAKTIVNO TRŽENJE	25
4.5.4. OSEBNA PRODAJA	25
4.5.5. POSPEŠEVANJE PRODAJE	26
4.5.6. ODNOSI Z JAVNOSTMI IN PUBLICITETA	27
5. IZHODIŠČA ZA OBLIKOVANJE TRŽENJSKE STRATEGIJE.....	27
5.1. ANALIZA SWOT	28
5.1.2. ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA (PREDNOSTI IN SLABOSTI)	28
5.1.2. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA (PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI)	29
5.2. OPREDELITEV CILJEV PRODAJE NADOMESTNIH DELOV MOTRIO.....	30
5.3. TRŽENJSKA STRATEGIJA ZA KONČNE PORABNIKE	31
5.3.1. IZBIRA CILJNIH KUPCEV	31
5.3.2. POZICIONIRANJE	32
5.3.3. MOŽNE OBLIKE TRŽENJSKIH STRATEGIJ	32
5.4. TRŽENJSKA STRATEGIJA ZA MEDORGANIZACIJSKE KUPCE	34
5.4.1. IZBIRA CILJNIH KUPCEV	34
5.4.2. POZICIONIRANJE	34
5.4.3. MOŽNE OBLIKE TRŽENJSKIH STRATEGIJ	35
5.5. IZVAJANJE IN NADZOR TRŽENJSKIH STRATEGIJ	37
6. SKLEP	37
6.1. BISTVENI POUDARKI IN PRIPOROČILA ZA MENEDŽERJE.....	38
6.2. ODPRTA VPRAŠANJA, TEME	39
LITERATURA	40
VIRI	41

1. UVOD

Avtomobilu so ljudje v 120 letih njegovega obstoja prilepili vrsto opredeljujočih oznak: prevozno sredstvo, pripomoček pri delu, statusni simbol ... A vsi tisti, ki so kdaj imeli priložnost pogledati v zakulisje nastajanja, vzdrževanja in razvoja vozila, se strinjajo, da gre za skupek mnogih genialnih izumov, ur in ur potrpežljivega dela in, nenazadnje, na tisoče sestavnih delov. In ker nič ni večno, se tudi avto, to svetovno čudo, kot so ga označili leta 1885, ko je gospod Karl Benz iz svoje garaže pripeljal prvi avtomobil (About: Inventors, Automobile History, 2006), kdaj pokvari. In treba je na servis ...

Diplomsko delo posega na področje trženja v poprodajnem delu avtomobilske industrije, natančneje na trženje nadomestnih delov. Za to temo sem se odločil, ker sem se v podjetju Renault Nissan Slovenija, kjer sem bil zaposlen, soočil z izzivom, kako izboljšati prodajo nadomestnih delov znamke Motrio. Ob analiziranju vzrokov za nezadovoljivo prodajo sem prišel do ugotovitev, da je eden glavnih vzrokov za slab rezultat neustrezno in nepopolno načrtovanje trženjske strategije. Poglobljen pogled v primer tudi pokaže, kako pomembna je prilagoditev globalnih strategij na lokalno raven, čeprav se vse dogaja znotraj enega samega podjetja. V okviru iskanja novih možnih trženjskih strategij sem spremljal, kako podjetje, ki je sicer tržni vodja v svoji primarni dejavnosti (prodaji vozil), poskuša vstopiti na nove trge in osvojiti nove kupce v svoji sekundarni dejavnosti pa tudi, kako preprečiti negativne učinke prepletanja blagovnih znamk znotraj istega podjetja (npr. zmanjševanje tržnega deleža).

Namen diplomskega dela je torej oblikovati izhodišča trženjske strategije za prodajo avtomobilskih nadomestnih delov znamke Motrio, ki bo skladna z globalno zastavljeno strategijo podjetja, hkrati pa bo prirejena slovenskemu trgu in potrošniku, in bo omogočala konkurenčnost ter dolgoročno dobičkonosnost tega segmenta. Moj cilj je pokazati in dokazati, da je mogoče z dobro trženjsko strategijo pripraviti dobro osnovo za uspešno prodajo, seveda ob upoštevanju nekaterih pomembnih zakonitostih okolja, v katerem podjetje deluje in trži svoje proizvode.

Z dobrim trženjskim načrtom lahko v sorazmerno kratkem času in z malo napora dosežemo veliko ter prihranimo ogromno časa. Uporabimo ga lahko (Cohen, 2005, str. xiv):

- kot »zemljevid«;
- kot pomoč pri vodstvenem nadzoru in uresničevanju strategije;
- ob seznanjanju novih sodelujočih z njihovimi nalogami pri uresničevanju plana in doseganju ciljev;
- pri pridobivanju virov za izvedbo;
- kot vzpodbudo pri razmišljanju in pomoč za boljšo izrabo omejenih virov;
- pri organizaciji in dodeljevanju odgovornosti, nalog in časovne razporeditve;
- kot pomoč pri zavedanju problemov, priložnosti in nevarnosti v prihodnosti.

Diplomsko delo sem razdelil na 6 poglavij: Po uvodu v drugem poglavju predstavim opredelitev trženjske strategije, tretje in četrto poglavje sta namenjena analizam, in sicer analizi poslovnega

okolja in analizi trženjskega spleta. Na podlagi teh analiz v petem poglavju po analizi SWOT in opredelitvi ciljev na podlagi zbranih podatkov in smernic predstavim izhodišča za oblikovanje trženjske strategije avtomobilskih nadomestnih delov Motrio. Na koncu dodam še kratek povzetek in sklep ter podam priporočila za menedžerje.

Naloga se delno dotika strateških smernic Renaulta na področju poprodaje, zato sem se v nekaterih delih izogibal navedbam zaupnih podatkov in konkretnih števil, da ne bi na kakršenkoli način škodoval podjetju, ki mi je odobrilo uporabo tematike v študijske namene in omogočilo dostop do pomembnih podatkov.

Podjetje brez trženjskih načrtov in jasno zastavljenih trženjskih strategij je kot ladja v viharju, napadena s torpedom, brez kompasa in brez jasnega cilja plovbe. Trženjski načrt nam torej pokaže cilj in kako ga bomo dosegli, dobra in jasna trženjska strategija pa je orodje za pravilno in učinkovito razporeditev resursov ter ekonomično porabo sredstev, ki vplivajo na končni poslovni rezultat podjetja.

2. TRŽENJSKA STRATEGIJA

Pojem strategija je opredeljen kot: »skupek določb, ki usmerjajo vodstvo podjetja k doseganju zelene dolgoročne pozicije. Vključuje postavljanje ciljev in kreiranje strateških idej, ki naj bi pripeljale do uresničitve teh ciljev« (Luck, Ferrell, Lucas, 1989, str. 4). Za lažjo umestitev definicije v trženjski koncept naj dodam le še besedo tržne, torej: »zelene dolgoročne *tržne* pozicije« Še ena, bolj splošna in trženjsko usmerjena opredelitev pojma strategija, pa se glasi: »Trženjska strategija predstavlja splošen in celovit plan ali metodo, s katero naj bi podjetje doseglo zastavljene cilje in rezultate. Bistvo trženjske strategije je torej poiskati konkurenčno prednost podjetja in jo izgraditi na osnovnem konceptu trženja, na procesu menjave.« (Jančič, 1990, str. 76).

Po hierarhiji strategij uvrščamo trženjsko strategijo med funkcijske strategije. Vsebovati mora opredelitev ciljnega trga, globino in širino izdelčnega spleta, politiko blagovnih znamk, načrt razvoja novih trgov in izdelkov ter načrt razširitve in krčenja izdelčnega spleta. Naj naštejemo nekaj najbolj tipičnih lastnosti dobre strategije (Luck, Ferrell, Lucas, 1989):

- *diferenciacija* (izpostaviti proizvod nekega podjetja ter ga s tem ločiti od konkurenčnih – predvsem prednosti, ki jih bo kupec prepoznal in preferiral);
- *presenečenje* (kadar konkurenti ne pričakujejo prilagoditve strategije, ki se izkaže za bolj učinkovito – ne morejo ukrepati oz. posnemati);
- *pravočasnost* (obstajajo kratkotrajne izjemne razmere, ki jih lahko poimenujemo kar »strateška okna«. Uspešna podjetja izkoristijo »odprto okno« za lansiranje strateških idej;
- *prilagodljivost podjetja* (vsako podjetje in njegov menedžment ima sebi lastno osebnost in zmogljivost – če uporabi svoje zmožnosti v strategijah, je lahko uspešno).

2.1. PROCES OBLIKOVANJA TRŽENJSKE STRATEGIJE

Po Porterju lahko podjetje oz. strateška poslovna enota izbira med tremi generičnimi poslovnimi strateškimi alternativami (Kotler, 1998, str. 84). Med njimi se odloča glede na dva kriterija: strateške cilje in relativno konkurenčno prednost podjetja. Generične poslovne strateške alternative so:

- **strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti** – podjetje si prizadeva doseči najnižje stroške proizvodnje in distribucije ter s tem določiti nižje cene kot konkurenca in s tem pridobiti velik tržni delež;
- **diferenciacija** – podjetje se osredotoči na to, da doseže odličnost na pomembnem področju za kupca, ki ga ceni velik del trga;
- **osredotočenje** – podjetje se raje osredotoči na enega ali več ozkih tržnih segmentov, kot da bi si prizadevalo doseči večji trg.

Cohen (2005, str. 49) ugotavlja, da sta diferenciacija in tržna segmentacija lahko v nekaterih primerih dve alternativni podjetja. Diferenciacija namreč promovira razlike izdelka skupnemu ciljnemu trgu, medtem ko segmentacija predpostavlja, da se potrebe različnih ciljnih skupin kupcev obravnavajo individualno. Podjetja tako ponavadi izberejo eno od obeh alternativ, odvisno, ali si želijo večjo »širino« tržnega deleža na skupnem trgu ali povečanje obsega prodaje na posameznih trgih, na katere se usmerjajo. Doyle (1998, str. 150) pa meni, da si mora pri postavljanju oz. razvijanju trženjske strategije vodstvo podjetja postaviti tri ključna vprašanja:

- kakšen je strateški položaj podjetja (ali je tržni vodja ali izzivalec),
- kakšen je strateški cilj (ali podjetje cilja na prevlado na trgu ali pa samo izkorišča tržno nišo),
- kakšno je stanje na trgu (ali je trg v zgodnji fazi razvoja ali pa že kaže znake pozne zrelosti).

Iz teh definicij in vprašanj sledi, da je za podjetje izjemno pomembno tudi pazljivo sledenje in natančno analiziranje zunanjih dejavnikov. Nenadne in ne-ponavljajoče se spremembe v okolju oz. t. i. odpiranje strateških oken namreč omogočajo novim podjetjem, da vstopijo na trg in izrinejo obstoječe tržne vodje. Glavni vzroki za odpiranje strateških oken so lahko nova tehnologija, novi segmenti, novi distribucijski kanali, redefiniranje trga, nova zakonodaja ali nenadne spremembe v okolju (Doyle, 1998, str. 97).

2.2. VRSTE PODSTRATEGIJ

Lahko bi rekel, da trženjsko strategijo podjetja, ki deluje v nekem okolju in ponuja na nekem trgu nek proizvod ali storitev, pravzaprav sestavljajo različne podstrategije, ki so prilagojene elementom trženjskega spleta. Glede na sam izdelek ali storitev, njegov življenjski cikel, položaj podjetja na trgu ali pa glede na odločitve, na katerih trgih želi podjetje nastopati, podjetje

izbere »pravo pot«, ki si jo utira tudi s pomočjo učinkovitega komuniciranja, blagovnih znamk, cenovne politike in izbire tržnih poti, torej glavnih sestavin trženjskega spleta.

2.2.1. TRŽENJSKA STRATEGIJA GLEDE NA KONKURENČNO RAZLIKOVANJE

Podjetje lahko oblikuje vrednost s ponudbo nečesa boljšega, novejšega, hitrejšega ali pa cenejšega. Treacy in Wiersema sta razvila tri strategije, ki vodijo k uspešnemu razlikovanju in vodilni vlogi na trgu:

- **operativna odličnost** – zanesljivi izdelki, enostavna dostopnost, konkurenčne cene;
- **poznavanje kupca** – hitro odzivanje njegovim potrebam;
- **biti vodilen na področju izdelka** – izboljšani, bolj koristni izdelki

Podjetje je torej uspešnejše, če bolje opravlja svoje delo, če bolje pozna svoje kupce ali pa, če dosledno izdeluje boljše izdelke. Kotler (1998, str. 295) navaja štiri področja, znotraj katerih je možno razlikovati podjetje ali njegovo tržno ponudbo: izdelek, storitve, osebe ali podoba.

2.2.2. TRŽENJSKA STRATEGIJA GLEDE NA ŽIVLJENSKI CIKLUS IZDELKA

Življenjski cikel izdelka je odraz konkurenčne dinamike izdelka. Večina razprav ga prikazuje s krivuljo S, razdeljeno na štiri stopnje: uvajanje, rast, zrelost in upadanje. Ker je življenjska doba izdelkov omejena in ker donosi rastejo in padajo v različnih stopnjah življenjskega ciklusa, se na vsaki stopnji zahteva drugačna strategija trženja. Prodaja avtomobilskih delov in servisiranje vozil je panoga na stopnji zrelosti. V tem primeru ima podjetje na voljo tri strategije (Kotler, 1998, str. 366–368): strategijo spremembe trga, strategijo spremembe izdelka in strategijo spremembe trženjskega spleta.

2.2.3. TRŽENJSKA STRATEGIJA GLEDE NA POLOŽAJ PODJETJA NA TRGU

Podjetja lahko glede na njihovo vlogo oz. položaj na trgu razvrstimo na (Kotler, 1998, str. 381):

- tržne vodje* z največjim deležem na trgu,
- izzivalce*, ki se vztrajno borijo za večji delež na trgu,
- sledilce*, ki hočejo obdržati svoj delež brez posledic,
- zapolnjevalce vrzeli*, ki iščejo svojo priložnost v tržnih segmentih, na katerih velika podjetja niso prisotna.

V nadaljevanju me bosta zanimali dve strategiji, ki jih bom podrobneje preučil:

STRATEGIJA TRŽNEGA VODJE

Če hoče kot vodilno podjetje ostati na prvem mestu, mora izvajati ukrepe na različnih področjih: povečati povpraševanje na celotnem trgu, zaščititi svoj sedanjí tržni delež in povečati svoj tržni delež ob nespremenjeni velikosti trga. Če ima podjetje največji tržni delež, je jasno, da bo z večanjem trga tudi najbolj pridobilo. To lahko stori z iskanjem novih uporabnikov (prodor na trg, novi trgi ali pa geografska širitev), lahko odkriva in pospešuje novo uporabo izdelka ali pa uporabnike prepriča, da uporabijo večjo količino izdelka. Seveda pa je podjetje z največjim tržnim deležem največji izziv konkurenci, da mu ta odvzame kos dragocene pogače. Večanje tržnega deleža je eden izmed načinov, da podjetje poveča svojo donosnost. Vendar pa se mora

pri tem podjetje zavedati, da na trgu obstajajo porabniki, ki morda ne marajo podjetja, so zvesti drugim podjetjem ali pa imajo kakršne koli druge potrebe, ki jih to podjetje ne pokriva.

STRATEGIJA IZZIVALCA:

Pri izbiri strategije napada podjetja izzivalca je bistvenega pomena, da si to podjetje določi jasen cilj in opredeli glavnega nasprotnika. Taktike napadov na nasprotnika so lahko zelo različne, v osnovi pa ima izzivalec na voljo nekaj strategij za svoj napad: strategija nižje cene, strategija cenениh izdelkov, strategija prestižnih izdelkov, strategija večje izbire izdelka, strategija izuma izdelka, strategija boljših storitev, strategija novosti v distribuciji, strategija zmanjševanja stroškov proizvodnje in intenzivno oglaševanje.

2.3. SEGMENTIRANJE, IZBOR CILJNIH TRGOV IN POZICIONIRANJE

Jedro sodobne trženjske strategije tvorijo segmentiranje, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje, kar ustvarja učinkovito orodje za strateški uspeh na trgu (Kotler, 1998, str. 264).

2.3.1. SEGMENTIRANJE TRGA

Segmentiranje trga je postopek, s katerim se trg razdeli na različne skupine kupcev, ki se razlikujejo po potrebah in odzivih na ponudbo. Pri tem se lahko upošteva dva glavna kriterija: razlike med dejanskimi ali potencialnimi potrebami kupcev in razlike med tem, koliko so pripravljeni plačati za zadovoljitev njihovih potreb. Pri segmentiranju se veliko podjetij srečuje s podvojenim segmentiranjem, saj se podjetje skuša približati končnim in medorganizacijskim kupcem. Pri tem imata pomembno vlogo tudi struktura in kakovost prodajnih poti. Segmentiranje odkrije priložnosti za podjetja, ki morajo biti ocenjena, kasneje pa sledi odločitev, na koliko segmentov in na katere se bodo usmerila. »Pri ocenjevanju različnih tržnih segmentov mora podjetje upoštevati tri dejavnike: velikost segmenta in njegovo rast, privlačnost z vidika konkurenčne strukture ter cilje in vire podjetja« (Kotler, 1998, str.281). V splošnem je rast segmenta zaželena značilnost, vendar privlači tudi konkurente. Kljub temu, da je neki segment velik, naraščajoč in z vidika konkurenčne strukture privlačen, mora podjetje pretehtati, ali je dovolj izkušeno in ima zadostne vire, da uspe v tem segmentu. Velja načelo, da naj podjetje vstopi le na tiste tržne segmente, na katerih lahko ponudi nekaj več kot drugi.

2.3.2. IZBIRA CILJNIH TRGOV

Pri izbiri ciljnega trga lahko podjetje razmisli o petih možnostih (Kotler, 1998, str. 283): Osredotočenje na en segment, selektivna specializacija, specializacija po izdelkih, specializacija po trgih in popolno pokrivanje trga. V grobem bi se lahko reklo, da lahko (velika) podjetja pokrijejo celotni trg z diferenciranim, nediferenciranim in koncentriranim trženjem. Upoštevati pa morajo tudi povezanost med segmenti in načrt osvojitve potencialnega segmenta.

2.3.3. POZICIONIRANJE

S pozicioniranjem podjetje svojo ponudbo in podobo oblikuje tako, da je ciljnemu trgu jasno, kakšen položaj ima podjetje glede na konkurenčna podjetja. Pri tem si pomaga z naslednjimi bistvenimi vprašanji: kako določiti izhodišča za konkurenčne prednosti, katera so glavna

izhodišča za razlikovanje, ki so na voljo, kako izbrati učinkovito pozicioniranje na trgu, kako sporočati trgu o svojem pozicioniranju. Iz teh vprašanj lahko izluščimo tri glavne stopnje *pozicioniranja*:

- določitev možnih razlik svojih izdelkov, storitev, osebja in podobe;
- določitev kriterijev za izbiro najpomembnejših razlik;
- učinkovito sporočanje ciljnemu trgu.

Izdelek je potrebno včasih repozicionirati zaradi spremenjenega okusa kupcev ali zaradi nezadovoljivega prodajnega uspeha. To vključuje spremembo ciljnega trga in/ali primerjalnih prednosti izdelka. Možnosti repozicioniranja so po Jobberju (1995, str. 227–229) štiri:

- repozicioniranje imidža proizvoda – proizvod in ciljni trg nespremenjena;
- repozicioniranje proizvoda – sprememba proizvoda na obstoječem ciljnem trgu;
- neotipljivo repozicioniranje – nov ciljni trg (segment), nespremenjen proizvod;
- otipljivo repozicioniranje – sprememba proizvoda in ciljnega trga.

Iz zgodovine je znanih več primerov repozicioniranja. Blagovna znamka Marlboro je bila sprva predstavljena (pozicionirana) kot cigareta za ženske s sloganom »Mild as May«. V letu 1955 je njena prodaja predstavljala manj kot 1 % vse prodaje na trgu. Ko pa je oglaševalska agencija Leo Burnett Company predlagala povsem novo oglaševalsko kampanjo, najprej s tetoviranim moškim in nato s slovitim »Marlboro Man«, je prodaja teh cigaret v enem letu narasla za 5000 % in znamka je postala najmočnejša na trgu filter cigaret (Marketing To Win, 2002). Tudi v avtomobilski industriji poznamo več primerov repozicioniranja. Toyotina vozila so v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja v Združenih Državah veljala za zanesljiva a poceni vozila. S predstavitvijo nove znamke Lexus leta 1989 pa so posegli tudi v luksuzni razred, kjer so do leta 2002 že tretjič zapovrstjo prodali več vozil kot glavni konkurenti BMW, Mercedes in Cadillac (The secrets of Lexus' success, 2005). Tabela 1 prikazuje izhodišča za razlikovanje tržne ponudbe nekega podjetja od ponudbe njegovih konkurentov. Podjetje je pri tem razlikovanju seveda najbolj uspešno če uporabi optimalno kombinacijo elementov razlikovanja.

Tabela 1: Izhodišča za razlikovanje svoje tržne ponudbe od ponudbe konkurentov.

IZDELEK	STORITVE	USLUŽBENCI	PODOBA
Značilnosti	Dostava	Znanje	Znaki
Delovanje	Namestitev	Vljudnost	Mediji
Ustreznost	Izobraževanje porabnikov	Zaupanje	Okolje
Trajnost	Svetovalna služba	Zanesljivost	Prireditve
Zanesljivost	Popravilo	Odzivnost	
Popravljenost	Druge storitve	Komunikativnost	
Slog			
Oblikovanje			

Vir: Kotler, 1998, str. 295.

2.4. STRATEGIJE TRŽENJSKEGA SPLETA IN TRŽENJSKE TAKTIKE

Strateška ideja ali strategem je definirana kot shema ali koncept, ki ga trženje uporablja za doseganje zastavljenih ciljev (Luck, Ferrell, Lucas, 1989, str. 149). Strateške odločitve o trženjskem spletu so podrejene primarnim strategemom in so osnova za oblikovanje načrta trženja. Oblikovanje trženjskega spleta je zelo zahtevna naloga podjetja, ki ima močan in neposreden vpliv na poslovno uspešnost podjetja (Potočnik, 2002, str. 175). Trženjske taktike pa povedo, kako izpeljati zastavljeno strategijo. Po Cohenovem mnenju obstajata dva glavna razreda taktik. Prvi vključuje tržne spremenljivke, ki jih je mogoče nadzorovati, drugi pa vključuje upravljanje s trženjskim okoljem. Profesor E. Jerome McCarthy je taktike razdelil v razrede, ki se nanašajo na štiri osnovne razrede elementov trženjskega spleta, bolj znane kot »štiri P« - izdelek, cena, prodajne poti in promocija (Cohen, 2005, str. 54):

2.4.1. IZDELEK

Obstajajo tri osnovne taktike za odločitve v zvezi z izdelkom:

- predstavitev novega izdelka na trgu;
- prenova ali sprememba izdelka;
- umik izdelka s trga.

Pri načrtovanju trženjske strategije se lahko v okviru taktik v zvezi z izdelkom poslužimo tudi odločitev o kakovosti, blagovni znamki, embaliranju, spremljajočih storitvah.

2.4.2. CENA

Ob uvedbi novega izdelka na trg so možne tri osnovne cenovne taktike:

- *agresivne cene* (kupovanje tržnega deleža), pri katerih podjetje vstopi na trg z nižjimi cenami, da si pridobi tržni delež, potem pa jih poskuša dvigniti;
- *cenovno prilagajanje konkurenci*, pri katerem mora podjetje diferencirati svojo ponudbo na drugačen način;
- *posnemanje smetane*, ko podjetje določi svojim izdelkom precej visoko ceno in s tem veča svoj zaslužek (predvsem se uporablja za nove izdelke).

2.4.3. TRŽNE POTI

Odločitve o strategiji tržnih poti vključujejo izbiro najbolj učinkovitih distribucijskih kanalov, najbolj primerne stopnje distribucijske intenzivnosti in stopnje integracije kanalov (Jobber, 1995, str. 473). Osnovne alternative v zvezi s prodajnimi kanali pa je podal Cohen (2005, str. 57):

- neposredne ali posredne tržne poti;
- enojne ali multiple tržne poti;
- dolžina tržne poti;
- vrsta posrednika;
- število distributerjev na vsaki stopnji;
- izbira posrednikov

2.4.4. TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE

Oblikovanje promocijskega spleta je trifazni proces. Najprej je treba izbrati komponento promocijskega spleta (oglaševanje, osebna prodaja, pospeševanje prodaje, publiciteta), nato je potrebno izbrati specifične aktivnosti znotraj posameznih komponent (oglaševanje na televiziji, radiu, tisku ...) in tretjič, znotraj vsake aktivnosti je potrebno določiti način izvajanja aktivnosti (npr. pospeševanje prodaje: kakšni kuponi, način distribucije, barva, sporočilo ...). V praksi imata oglaševanje in osebna prodaja v promocijskem spletu dominantno vlogo, pospeševanje prodaje in publiciteta pa sta jima v pomoč (Boyd, Walker, Larreche, 2002, str. 352). Tako lahko različne kombinacije uporabe komponent promocijskega spleta razdelimo v dva tipa strategij: strategija potega in strategija potiska. Prva strategija večinoma uporablja oglaševanje in je bolj primerna za glavne potrošniške dobrine, medtem ko je drugi tip strategije primeren za predstavitev novih izdelkov in v obdobjih visoke konkurence. Različni elementi promocijskega spleta imajo lahko različne naloge (cilje). Oglaševanje lahko npr. razvija zavedanje in prepoznavnost blagovne znamke, internet lahko uporabimo za izdelavo seznamov potencialnih kupcev, osebna prodaja pa dejansko zaključi proces prodaje.

3. ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA

Kvalitetna analiza poslovnega okolja skupaj z analizo trženjskega spleta predstavlja osnovo za določanje izhodišč in ciljev trženjske strategije. Cohen (2005, str. 4) zagovarja razdelitev analize poslovnega okolja na štiri kategorije, ki jih poimenuje okolja tržnega prostora:

- **situacijska okolja** (opis povpraševanja in njegovih trendov, socialnih in kulturnih dejavnikov, ki vplivajo na povpraševanje, ekonomskih in poslovnih pogojev poslovanja, stanja tehnologije, politične situacije in zakonodaje),
- **nevtralna okolja** (vpliv državnih ali lokalnih oblasti, dogajanje v medijih in publiciteta in vpliv posebnih interesnih skupin),
- **konkurenčna okolja** (detajlni opis konkurentov, njihovih proizvodov, virov, tehnologije ...),
- **okolja podjetja** (opis situacije v podjetju, njegovi viri, tehnologija, proizvodi, prednosti in slabosti).

Analiza poslovnega okolja, ki jo podajam v tretjem poglavju pa je bolj usmerjena v zunanje tržne oz. ekonomske dejavnike. V tem poglavju bi rad predstavil pomen poprodajne veje avtomobilske industrije ter situacijo na trgu avtomobilskih nadomestnih delov. Za lažje razumevanje bom navedel še nekaj podatkov o zgodovini znamke Renault na slovenskem trgu ter razvoju blagovne znamke Motrio. Ker v zadnjem času prihaja do nekaterih sprememb v zakonodaji, ki ureja to področje, sem pomemben del namenil tudi tej tematiki.

3.1. AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA IN TRG

Avtomobilska industrija je danes ena najpomembnejših vej svetovnega gospodarstva. V letu 2003 je bila skupna vrednost prometa svetovne avtomobilske industrije 1600 milijard evrov, kar

jo uvršča na šesto mesto vseh svetovnih ekonomij (The World's Automotive Industry, 2004). V proizvodnji vozil je bilo zaposlenih skoraj 8 milijonov ljudi, posredni dohodki (davki in različne takse) pa so znašali več kot 430 milijard evrov. Avtomobilska industrija bi bila na prvi pogled lahko uvrščena med zrele industrijske panoge, vendar bolj podrobno preučevanje pokaže izjemno tehnološko naprednost in večanje pomena samih prevoznih sredstev. Tudi trženje dobiva vse pomembnejšo vlogo v avtomobilski industriji. Novosti med izdelki si sledijo praktično iz dneva v dan, pomembno vlogo ima tudi opazen razvoj spremljajočih storitev, vse z namenom, da bi se čim bolj približali kupcu in ga seveda po nakupu tudi obdržali. V grobem je torej avtomobilski trg razdeljen na dva veji:

- prodajo vozil in aktivnosti, povezane z njo,
- poprodajo oz. vzdrževanje in servis vozil ter spremljajoče storitve.

Medsebojna povezava v celoto in usklajenost prodaje in poprodaje omogoča podjetju dobro prepoznavnost in uspešen nastop na trgu. Največje razlike med njima so na področju trženja (ciljni trg, pristop do kupca, konkurenčni proizvodi ...). Poprodaja je izredno pomembna za proizvajalce vozil, kar trdita tudi Gottshalk in Kalmbach (2003, str. 42-43), in sicer pravita, da danes v Evropi 60 % potencialnega prihodka in kar 80 % potencialnega dobička tekom življenjske dobe avtomobila odpade na spremljevalne oz. poprodajne dejavnosti, kot so kreditiranje oz. lizing, zavarovanje, prodaja rezervnih delov in dodatne opreme ter servisiranje.

3.2. RENAULT

Renault je največji evropski proizvajalec vozil, v navezi z Nissanom pa v svetovnem merilu zaseda 4. mesto (Uradna spletna stran Renault: Renault, a global player, 2006). V Sloveniji je prisoten že od leta 1973, ko je takratno podjetje IMV z Renaultom podpisalo pogodbo za proizvodnjo modela Renault 4. Podjetje Revoz je bilo ustanovljeno leta 1989 in istega leta je s tekočih trakov začel prihajati tudi model Renault 5. Leta 1993 ga je nadomestil model Clio, ki ga proizvajajo še danes. Novomeška tovarna spada med največje slovenske gospodarske subjekte z letno proizvodnjo preko 170.000 vozil (Uradna spletna stran Revoz: Nov proizvodni rekord v Revozu, 2006). Bogata zgodovina in velik gospodarski vpliv v veliki meri botrujeta temu, da je dandanes Renault daleč najbolje prodajana znamka vozil s tržnim deležem pri prodaji vozil preko 20 % v zadnjih nekaj letih. Ne bi bilo pretirano reči, da je Renault pravi slovenski ljudski avto. Podjetje Renault Nissan Slovenija, d. o. o., ki skrbi za komercializacijo ter poprodajne storitve vozil znamk Renault, Nissan in Dacia, se lahko pohvali z daleč največjo in najbolj razvito servisno-prodajno mrežo v Sloveniji, ki obsega 29 koncesionarjev in 42 agentov (Interni podatki Renault Nissan Slovenija, 2005). Na poprodajnem področju se ukvarja s trženjem več blagovnih znamk nadomestnih delov in dodatne opreme (npr. Renault, Motrio, ProSteel, Ixell) ter trženjem storitev (npr. Renault Financiranje, Renault Pomoč).

3.3. NADOMESTNI DELI MOTRIO

Nadomestne dele blagovne znamke Motrio je Renault na zahodnoevropskih trgih lansiral leta 1997, da bi zagotovil diferencirano ponudbo cenovno ugodnejših nadomestnih delov za vse znamke vozil, brez strahu, da bi s tem odvezemal tržne deleže hišnima blagovnim znamkama. Zaradi razvitega trga so bili začetki precej težki, vendar je bil trud v nekaterih državah kmalu poplačan. Sprva je Renault te dele prodajal le preko svojih pooblaščenih koncesionarjev, kasneje pa so v nekaterih evropskih državah že zaživele samostojne servisno prodajne točke Motrio, ki so ponekod že prerasle v organizirane verige pooblaščenih serviserjev Motrio. Začetek prodaje v Sloveniji sega v leto 1998, kjer prav tako že nekaj časa poteka projekt širitve poslovanja in trženja blagovne znamke Motrio izven pooblaščen servisno-prodajne mreže Renault (Interni podatki Renault Nissan Slovenija, 2005).

Ponudba nadomestnih delov Motrio obsega deset področij vzdrževanja in obrabe vozila. Vsi proizvodi so namenjeni hitremu vzdrževanju vozil, brez večjih oz. zahtevnejših posegov. Pokrivajo naslednja področja: zavorne sisteme, filtre, kolesne ležaje, amortizerje, vžigalne svečke, žarnice, akumulatorje, metlice brisalcev, izpušne sisteme ter motorno olje. Vsi ti izdelki so konkurenčno izredno ogroženi, saj na trgu obstaja ogromno nadomestkov. Nadomestne dele Motrio večinoma proizvajajo znani svetovni proizvajalci nadomestnih delov. Od originalnih naj bi se razlikovali po krajši življenjski dobi ter malce nižji kakovosti, seveda še vedno s ciljem, za še sprejemljivo ceno nuditi kar najboljšo kakovost. Da bi preprečili notranje konkuriranje med originalnimi nadomestnimi deli in deli Motrio, so se pri Renaultu odločili, da bodo nadomestne dele Motrio ponujali le za njihove starejše modele (Interna dokumentacija Renault Nissan Slovenija, 2005). Zagotovo je namreč interes proizvajalca vozil, da skuša svojim kupcem čim dlje prodajati originalne nadomestne dele, s tem zagotavljati višjo kakovost svojih storitev, višjo ceno rabljenega vozila, večjo varnost ter posledično boljše podobo in nenazadnje večji zaslužek.

3.4. IZBIRA IN ANALIZA KUPCEV NADOMESTNIH DELOV MOTRIO

Izbira in analiza pravih kupcev ter učinkovito odzivanje na njihove potrebe je eden izmed ključnih členov v strategiji. Ob upoštevanju mnogih dejavnikov, ki vplivajo na kupca (kulturni, družbeni, osebni in psihološki dejavniki), ter njihovega vedenja (kompleksno, običajno ...) si mora vodstvo podjetja zastaviti naslednja vprašanja (Doyle, 1998, str. 124):

- kdo je kupec in kdo naj bi bil;
- na katere segmente kupcev naj podjetje cilja;
- kdo odloča pri nakupnih odločitvah;
- kaj kupujejo;
- kje kupujejo;
- kdaj kupujejo.

3.4.1. KATEGORIJE KUPCEV NADOMESTNIH DELOV MOTRIO

Zaradi same organiziranosti prodajnih poti (oz. prodajno-servisne mreže) podjetja Renault so lahko ciljni trgi razvrščeni v dve kategoriji: porabniški in medorganizacijski trg.

A. Porabniški trg

Kupci na porabniškem trgu so lastniki vozil, ki svoje vozilo servisirajo na pooblaščenem servisu Renault. To so tisti, ki, danes iščejo kvalitetno in hitro storitev (servis), za katero so pripravljeni plačati še sprejemljivo tržno ceno.

B. Medorganizacijski kupci

Prodaja nadomestnih delov Motrio medorganizacijskim kupcem ima za Renault dvojno korist:

- dodaten obseg prodaje, tudi izven pooblaščen mreže Renault;
- izrinjanje svoje konkurence, saj so potencialni medorganizacijski kupci izdelkov Motrio prav tisti serviserji, ki Renaultu konkurirajo na področju servisnih storitev za starejša vozila Renault.

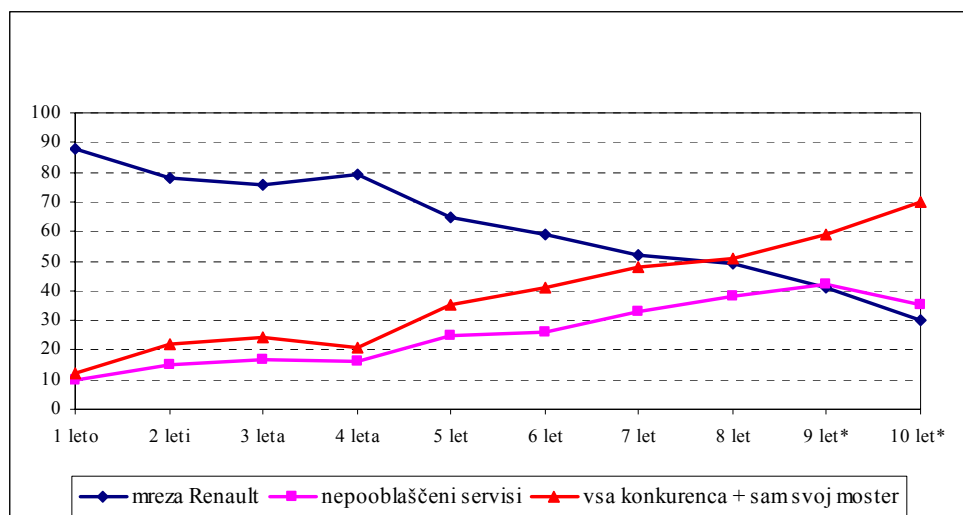
Potencialni medorganizacijski kupci so vsi poslovni subjekti, ki se ukvarjajo z dejavnostjo servisa vozil. Njihove glavne značilnosti so (Interni podatki Renault Nissan Slovenija, 2005):

- servisiranje vozil vseh znamk izven garancije;
- nižja cena storitev, ker jim ni potrebno investirati v drago opremo in se stalno izobraževati o tehničnih novostih novih vozil;
- večinoma iščejo cenejše nadomestne dele, vendar ne na račun kvalitete materiala;
- večinoma si ne ustvarjajo velikih zalog nadomestnih delov in tako zelo cenijo hitro in zanesljivo dostavo;
- pomemben je kontakt z dobaviteljem in informacije, ki jih lahko od njega pridobijo.

3.5. PORABNIKOVE ZAHTEVE IN PRIČAKOVANJA GLEDE SERVISIRANJA NJIHOVIH VOZIL

Sprememba načina življenja in razvoj tehnologije so spremenili tudi porabnikove zahteve in pričakovanja glede servisiranja njihovih vozil. Še pred leti je marsikdo sam postoril kaj na svojem vozilu, danes je tovrstno početje zgodovina. Porabniki danes iščejo kvalitetno in hitro storitev (servis), za katero so pripravljeni plačati še sprejemljivo tržno ceno. Kupcem z manj vrednimi vozili pa je praktično vseeno, kakšni nadomestni deli so vgrajeni v njihova vozila, da le delujejo. V slovenskem voznem parku je več kot očitno, da taki kupci prevladujejo. Slika 1 na strani 12 kaže, da potrošniki svoje vozilo do starosti 4 let servisirajo v pooblaščenih delavnicah z originalnimi nadomestnimi deli. Po tej starosti svoja vozila servisirajo v nepooblaščenih delavnicah, niso več zvesti samo originalni znamki nadomestnih delov, temveč svoja vozila vzdržujejo oz. servisirajo v servisih, ki so cenovno ugodni, nudijo garancijo na svoje storitve in so locirani blizu kupčevega doma ali službe oz. v neposredni bližini večjih nakupovalnih centrov (Tržna raziskava Marketor, 2001).

Slika 1: Tržni deleži servisov glede na starost vozil



Vir: Tržna raziskava Marketor, 2001.

3.6. GLOBALIZACIJA PROIZVODNJE IN ZDRUŽEVANJE DOBAVITELJEV AVTOMOBILSKIH NADOMESTNIH DELOV

Globalizacija je v proizvodnjo nadomestnih delov prinesla precej sprememb. Proizvajalci nadomestnih delov se združujejo v velike multinacionalke, ki se povezujejo s proizvajalci vozil in za njih razvijajo določene tehnične rešitve in izdelujejo t. i. OEM nadomestne dele. S svojo politiko prodajnih poti se tako prilagajajo potrebam trga.

Po podatkih, ki jih je zapisal Kleinhans (2004, str. 19), avtomobilski proizvajalci danes sami izdelajo le še 35 % osebnega avtomobila, ta delež pa naj bi se v naslednjih desetih letih še zmanjšal na 23 %. Obseg poslovanja z dobavitelji delov bi na ta način narasel s 417 milijard evrov na 700 milijard evrov. Tudi Schweins (2003, str. 27-29) meni, da dobavitelji sestavnih delov za avtomobilsko industrijo vse bolj pridobivajo na pomenu. Avtomobilski proizvajalci znižujejo lastne stroške s prenosom raziskav, razvoja in proizvodnje na razvojne dobavitelje. To jim omogoča tudi večjo prožnost, hkrati pa povečuje njihovo odvisnost od dobaviteljev. Zato je mogoče pričakovati, da bo število dobaviteljev sestavnih delov v prihodnosti raslo hitreje od števila kupcev. Koncentracija panoge se kaže v drastičnem zmanjšanju števila dobaviteljev in je posledica številnih prevzemov, pa tudi stečajev podjetij, ki se niso pravočasno in ustrezno odzvala na spremenjene tržne zahteve.

3.7. NOVA ZAKONODAJA ZA PODROČJE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE – REGULATIVA 1400/2002

Evropska skupnost je leta 2002 sprejela regulativo 1400/2002, ki naj bi ščitila potrošnike pred negativnimi vplivi prikritih kartelskih sistemov proizvajalcev vozil in s tem povečala konkurenčnost med proizvajalci in ponudniki avtomobilov in rezervnih delov. Sprejeta je bila z

namenom, da odpravi ovire, specifične za prodajo motornih vozil. Pokriva sporazume o distribuciji novih motornih vozil in rezervnih delov ter sporazume, ki določajo provizije pri popravilih in vzdrževalnih servisih pri pooblaščenih mehaničnih delavnicah. Obravnava problematiko dostopa do tehničnih informacij in rezervnih delov za neodvisne servise, ki so neposredno ali posredno povezani s popravilom ali vzdrževanjem motornih vozil.

3.7.1. DEFINICIJE NOVE REGULATIVE 1400/2002

V novi regulativi je podano nekaj pomembnih definicij (Commission regulation (ec) No 1400/2002, 2002):

Rezervni deli predstavljajo material, ki je namenjen vgradnji ali osnovni opremi motornega vozila. Sem spadajo tudi različna maziva, potrebna za delovanje motornega vozila, z izjemo pogonskega goriva.

Originalni rezervni deli so rezervni deli, ki jih proizvaja proizvajalec delov in, ki so ali so bili uporabljeni pri sestavi novega motornega vozila in so običajno proizvedeni na enaki produkcijski liniji. Proizvajalec rezervnih delov mora dokazati, da ti rezervni deli dosegajo kvaliteto delov, uporabljenih pri sestavi novega motornega vozila, in so proizvedeni po specifikacijah in proizvodnih standardih proizvajalca motornih vozil.

Rezervni deli enakovredne kakovosti so rezervni deli, ki jih proizvaja katerikoli proizvajalec, ki lahko dokaže, da ti deli dosegajo kvaliteto delov, uporabljenih pri sestavi novega motornega vozila. Ti deli niso nujno proizvedeni v skladu s specifikacijami in proizvodnimi standardi proizvajalcev motornih vozil. Ponavadi so proizvedeni iz drugačnih materialov ali pa so le druge barve.

Pooblašcene mehanične delavnice oz. pooblašчени servisi so oskrbovalci s popravili in vzdrževalnimi servisi za motorna vozila, ki delujejo znotraj distribucijskega sistema, vzpostavljenega s strani dobavitelja motornih vozil.

Po podatkih študije evropske komisije (Study on the impact of possible future legislative scenarios for motor vehicle distribution on all parties concerned, 2001, str. 43) predstavljajo stroški nakupa 40%, stroški vzdrževanja pa prav tako 40% celotnih stroškov lastništva avtomobila. Ta podatek nedvomno nakazuje pomembnost regulative vzdrževanja in popravila motornih vozil, zato je pomembno, da se potrošniku zagotovi izbiro različnih alternativ in da mu vsi operaterji (distributerji, pooblašчени serviserji, neodvisne mehanične delavnice, hitri servisi, itd.) lahko zagotovijo kvalitetno storitev in s tem tudi prispevajo k varnosti vozila.

3.7.2. CILJI IN DOLOČILA REGULATIVE 1400/2002

Nekaj **ciljev** glede popravila in vzdrževanja motornih vozil, ki jim sledi Regulacija 1400/2002:

- pooblaščenim servisom izboljšati dostop do rezervnih delov, ki so v konkurenci z rezervnimi deli, ki jih prodaja proizvajalec motornih vozil;
- ohraniti in izboljšati konkurenčni položaj neodvisnih mehaničnih delavnic. Te trenutno predstavljajo približno 34% vseh popravil na motornih vozilih. Regulacija jim bo olajšala

možnost dostopa do rezervnih delov in tehničnih informacij skladno s tehnološkim napredkom. Zaželen učinek teh dodeljenih večjih pravic je povečanje njihovega tehničnega znanja in s tem splošno povečanje varnosti v prometu in zadovoljstva potrošnikov (Study on the impact of possible future legislative scenarios for motor vehicle distribution on all parties concerned, 2001, str. 68).

In še nekaj **določil** Regulacije 1400/2002 glede na razdelitev originalnih rezervnih delov na posamezne kategorije:

- proizvajalec rezervnih delov lahko brez ovir odtisne lastni tovarniški zaščitni znak na vidno mesto rezervnega dela. Enake pravice veljajo tudi za pakirno embalažo in spremljajoče dokumente;
- proizvajalec motornih vozil lahko ravno tako namesti svoj logotip na te rezervne dele;
- proizvajalec rezervnih delov ne sme biti omejen pri prodaji teh rezervnih delov kateremukoli pooblaščenemu ali neodvisnemu distributerju rezervnih delov ali kateremukoli pooblaščenemu ali neodvisnemu servisu;
- proizvajalec motornih vozil lahko zahteva od pooblaščenih servisov, da uporabljajo to kategorijo rezervnih delov za popravila v garancijskem obdobju, brezplačne servise in popravila pri vpoklicu zaradi serijskih napak;
- proizvajalec motornih vozil ne sme omejiti pravice distributerjev do prodaje, aktivne ali pasivne, te kategorije rezervnih delov neodvisnim servisom, ki jih uporabljajo za popravila in servisiranje motornih vozil. Nepomembno je, ali neodvisni servisi te dele uporabljajo v svojih delavnicah ali pri nujenju pomoči na cesti (Commission regulation (ec) No 1400/2002, 2002).

Z novo evropsko regulativo so tako ogromno pridobila prav velika podjetja, proizvajalci nadomestnih delov, saj njihovi proizvodi niso obremenjeni z dodatno maržo posrednika, imajo pa praktično enak status kot originalni nadomestni deli. Veliko so pridobili tudi neodvisni, nepooblašчени serviserji in prodajalci nadomestnih delov, saj so zaradi nove definicije rezervnega dela postali bolj konkurenčni, hkrati pa imajo omogočen dostop do tehničnih podatkov in diagnosticirne opreme proizvajalcev vozil. S tem se odpira boj za nove kupce – medorganizacijske kupce. Tu pa lahko svojo priložnost iščejo dobro organizirane mreže proizvajalcev vozil, ki so konkurenčne s svojim distribucijskim sistemom in tehnično podporo.

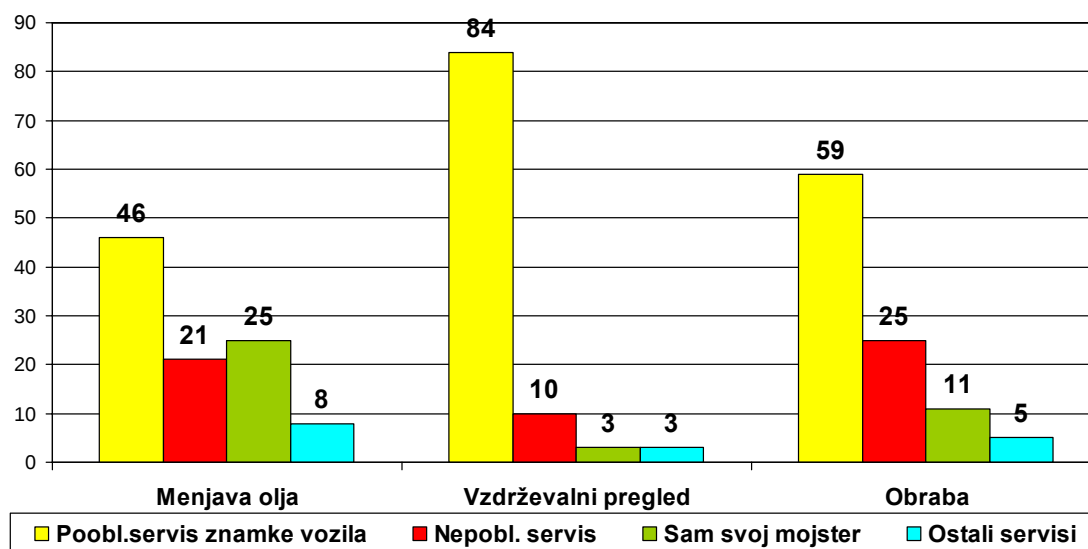
3.8. ANALIZA KONKURENTOV KOT PONUDNIKOV NADOMESTNIH DELOV IN SERVISNIH STORITEV

Preučevanje konkurentov ali obstoječih in možnih odjemalcev je še posebej ključnega pomena na trgih z nizko rastjo, saj je možno priti do kupcev le tako, da jih podjetje prevzame konkurentom. Zato mora podjetje dobro poznati strategije konkurenčnih podjetij oz. strateških skupin, njihove cilje, vzorce odzivanja ter prednosti in slabosti njihovih tekmecev. Čeprav je potrebno nenehno zbiranje in preučevanje informacij o konkurentih pa podjetja ne smejo

pretiravati z osredotočanjem na tekmece. Uravnoteženo morajo obravnavati tudi njihove odjemalce oz. njihove spremenljive potrebe.

Slika 2 prikazuje, da anketiranci svoja vozila v veliki meri servisirajo pri pooblaščenih serviserjih, vendar je delež tistih, ki svoja vozila servisirajo pri nepooblaščenih serviserjih prav pri operaciji menjave olja in segmentu obrabe precej visok (Tržna raziskava Marketor, 2003). Ker pa menjavo olja (in seveda še kakšno drugo operacijo, ki v raziskavo ni zajeta – menjava metlic brisalcev, žarnic, dolivanje tekočin, itd.) marsikateri kupec opravi kar sam (»sam svoj mojster«), lahko med konkurente pri prodaji nadomestnih delov štejemo tudi trgovine z nadomestnimi deli.

Slika 2: Tržni delež različnih servisov glede na vrsto operacije



Vir: Tržna raziskava Marketor, 2003.

Na trgu nadomestnih delov in pripadajočih servisnih storitev lahko najdemo ponudnike z različnimi pristopi v trženju. Nekateri se osredotočijo samo na prodajo nadomestnih delov, drugi ponujajo nadomestne dele in servisne storitve, tretji le skrbijo za distribucijo nekaterih blagovnih znamk nadomestnih delov. Kot sem že v prejšnjem poglavju omenil, se ponudniki nadomestnih delov in servisnih storitev delijo tudi na pooblašcene serviserje in neodvisne (nepooblašcene) servisne delavnice. Glede na to, da želi Renault nadomestne dele Motrio ponujati tako končnim porabnikom kot tudi ostalim podjetjem, ki se ukvarjajo s prodajo nadomestnih delov oz. servisnimi storitvami, bom glavne skupine konkurentov razdelil na dve kategoriji in sicer na konkurente kot ponudnike končnim porabnikom in konkurente kot ponudnike medorganizacijskim kupcem.

3.8.1. KONKURENTI KOT PONUDNIKI KONČNIM PORABNIKOM

Proizvajalci vozil (oz. njihove pooblašcene servisne mreže):

V glavnem ponujajo originalne nadomestne dele, ki naj bi izpolnjevali vse norme in zahteve, za njih ponujajo visoko strokovnost, garancijo in kvaliteto storitve, a tudi višjo ceno. Njihovi aduti

so še bolj ali manj organizirana mreža servisov ter celovit in enoten pristop v oglaševanju. Za starejša vozila njihove znamke ponujajo določene popuste na nadomestne dele in/ali storitve, kar pa lahko pomeni razvrednotenje glavnih adutov originalnega nadomestnega dela.

Največji konkurenti na tem področju so pooblašcene mreže znamk, ki imajo največji delež v Slovenskem avtomobilskem voznom parku: Volkswagen, Škoda (Porsche Slovenija), Opel (GM Slovenija), Ford (Summit motors), Peugeot (Peugeot Slovenija), Citroen (Citroen Slovenija), Fiat (Avto Triglav), Hyundai (Hyundai Avto Trade) (Evidenca o registriranih osebnih motornih vozilih, 2004).

Neodvisne (nepooblašcene) delavnice:

Servisirajo vozila vseh znamk z neoriginalnimi nadomestnimi deli, ponujajo precej nižje cene, a tudi (večinoma) slabšo kakovost in dvomljivo garancijo. Kupce si iščejo na lokalnem področju, njihovo oglaševanje je skromno, večinoma preko »ustnega izročila«. V bazi Gospodarske Zbornice Slovenije je vpisanih 292 podjetij, ki se ukvarjajo z dejavnostjo vzdrževanja in popravila motornih vozil (Register članov GZS, podjetja iz dejavnosti vzdrževanja in popravila motornih vozil, 2006)

Verige hitrih servisov:

V novejšem času poznamo primere, ko se več neodvisnih delavnic poveže v verigo ali pa se neko podjetje odloči zgraditi verigo lastnih servisov. Večja povezanost pomeni boljšo dosegljivost potencialnih kupcev in bolj usklajen pristop k trženju. Boljšo kvaliteto dosežejo s pretokom informacij med posameznimi enotami, bolj konkurenčne cene pa s povečanimi prodajnimi kvotami. V tujini ima taka oblika servisov že občuten tržni delež.

Največji tovrstni konkurenti na slovenskem trgu so:

- **B.H.S. veriga hitrih servisov:** Nosilec blagovne znamke B.H.S. je podjetje Bartog, d. o. o., ki se v osnovi ukvarja s pnevmatikami (zastopanje, distribucija in servis), zato je tudi strategija razvoja njihove mreže vezana predvsem na vulkanizersko dejavnost. Njihov cilj je, da bi ljudje v servisih, kamor hodijo na menjavo pnevmatik, tudi vzdrževali svoje vozilo. Njihova prodajno-servisna mreža je izredno dobro porazdeljena po vsej Sloveniji in obsega 39 prodajno-servisnih točk (primer hitrega servisa BHS: priloge, Slika 1). Poleg pnevmatik so v njihovi ponudbi tudi nadomestni deli in dodatna oprema priznanih svetovnih proizvajalcev (Predstavitev B.H.S., 2006). Njihova konkurenčna prednost je torej široka ponudba, obsežna prodajno-servisna mreža in hitrost ter preglednost ponudbe (cena, znana vnaprej, sprejem brez naročanja).
- **Vulco** – združenje vulkanizerjev, povezuje servise, katerih primarna dejavnost je vulkanizerstvo, vendar pa so se v zadnjem času prilagodili trgu in ponujajo tudi storitve hitrega servisa. Veriga Vulco obsega 31 prodajno-servisnih točk, ki so dobro razporejene po vsej Sloveniji (Vulco.si, 2006). Ker je storitev menjave pnevmatik generator vhodov v servisne delavnice, je njihov osnovni posel velika konkurenčna prednost (primer spletne strani Vulco: priloge, Slika 2).

Trgovine z nadomestnimi deli: Specializirani so le za prodajo nadomestnih delov in ne ponujajo storitev servisa. Ponujajo nadomestne dele bolj ali manj znanih blagovnih znamk in proizvajalcev. Njihova prednost je pestra izbira, slabost pa garancija, saj je le-ta v čedalje večji meri povezana s strokovno vgradnjo oz. servisom (Skupina ANET, 2006). Med njimi je tudi nekaj maloprodajnih mest večjih ponudnikov nadomestnih delov, ki se v osnovi ukvarjajo z veleprodajo (Euroton, A-net, Motomat, Bartog, itd.).

3.8.2. KONKURENTI KOT PONUDNIKI MEDORGANIZACIJSKIM KUPCEM

Proizvajalci vozil (oz. njihove pooblaščen servisne mreže):

Originalne nadomestne dele ponujajo raznim nepooblaščenim servisom in različnim trgovinam. Njihova prednost je bolj ali manj razvita mreža koncesionarjev, dostava, strokovna in tehnična podpora ter garancija za dele. Glavna pomanjkljivost so visoke cene, med pomanjkljivosti pa lahko štejemo tudi to, da se koncesionarji večinoma ne ukvarjajo z veleprodajo (bolj se usmerjajo na končne kupce).

Med največjimi konkurenti v tej skupini so pooblašчени servisi proizvajalcev vozil, ki imajo najbolj razvite prodajno-servisne mreže: Volkswagen (Audi, Seat, Škoda), Peugeot, Citroen, Ford, Fiat (Lancia, Alfa) (Interni podatki Renault Nissan Slovenija, 2005).

Verige hitrih servisov:

Z večanjem verige si principal zagotovi boljše pogoje pri dobaviteljih, zato lahko ponujajo dele tudi za nadaljnjo prodajo. Pomanjkljivost je pomanjkanje tehnične podpore kupcem. Ponavadi so specializirani za prodajo ene blagovne znamke določenih delov in s to znamko res močno obvladujejo trg (Interna dokumentacija Renault Nissan Slovenija, 2005).

Tu je največji konkurent veriga hitrih servisov B.H.S, saj je krovno podjetje Bartog tudi zastopnik številnih poznanih znamk proizvajalcev nadomestnih delov.

Trgovci z nadomestnimi deli, zastopniki različnih znamk oz. proizvajalcev nadomestnih delov:

Glavna prednost so nižje cene, bolj ali manj dobra logistična podpora, dobro utečeni terenski komercialisti. Nekateri ponujajo več blagovnih znamk nadomestnih delov, drugi so specializirani za prodajo le ene ali nekaj najpomembnejših znamk, tretji prisegajo na ugledne blagovne znamke, četrti pa na poceni znamke. Od komunikacijskih orodij uporabljajo večinoma tiskane kataloge in cenike, redko kateri (predvsem največji ponudniki) pa oglašujejo tudi v tisku in drugih medijih. V evidenci GZS je 176 podjetij registriranih pod dejavnostjo trgovine na debelo z deli za motorna vozila (Register članov GZS, podjetja iz dejavnosti trgovine na debelo z deli za motorna vozila, 2006).

S prvim januarjem 2006 je na slovenski trg vstopilo evropsko združenje **Group Auto Union International (GAUI)** kot Group Auto Union Slovenija. GAUI je združenje nacionalnih skupin distributerjev rezervnih delov za osebna in tovorna vozila, ki je v letu 2005 doseglo 3,3 milijarde evrov letnega prometa. Njihovo poslanstvo je trženje rezervnih delov originalne kvalitete ter

usposabljanje neodvisnih mehanikov za kvalitetno opravljanje servisnih storitev. Združenje je nastalo predvsem zaradi globalizacije trga, njegove prednostne naloge pa so tudi strateška podpora dobaviteljev, koncept neodvisnih servisnih delavnic "EuroGarage", komunikacija med posameznimi člani združenja in zmanjševanje stroškov v marketingu, tehničnem izpopolnjevanju ter distribuciji. Ustanovni članici GAU Slovenija sta podjetji Anet, d.o.o., in Potokar, d.o.o., katerih distribucijsko-prodajna mreža pokriva praktično vso Slovenijo, med pooblaščen dobavitelje Group Auto Uniona Slovenija spadajo priznani svetovni proizvajalci avtomobilskih komponent in delov, med katere sodijo tudi Bosch, Hella, Shell, Varta, Vaneo in ostali (Group Auto Union International: Cenejši, a originalne kvalitete, 2006). Podjetji *A-net, d.o.o., in Potokar, d.o.o.*, imata izjemno dovršen sistem logistike in distribucije, njuno skladišče omogoča kratke dobavne roke, ki jih zagotavlja tudi lastna dostava po vsej Sloveniji. Kupce privabljajo tudi z oglaševanjem in z dobro izdelano spletno stranjo, na kateri lahko potencialni kupci najdejo tudi vse cenike.

4. ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA NADOMESTNIH DELOV MOTRIO

Trženjski splet je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu (Kotler, 1998, str. 98). V tem poglavju želim analizirati izdelek kot konkretno ponudbo podjetja, z vsemi lastnostmi in pripadajočimi podpornimi storitvami, ceno kot kritični instrument trženjskega spleta, prodajne poti in tržno komuniciranje, s katerim podjetje Renault Nissan Slovenija potencialne kupce obvešča o izdelkih in jih promovira na ciljnih trgih.

4.1. OSNOVNE ZNAČILNOSTI NADOMESTNIH DELOV MOTRIO

Kadar je govor o izdelku, se je treba najprej vprašati, o kateri ravni izdelka govorimo, nato je potrebno definirati cel izdelčni splet. Kategorija izdelek je ena najpomembnejših spremenljivk trženjskega spleta. Sem ne sodijo le fizični izdelki temveč tudi storitve, osebe, kraji, organizacije in ideje. Slika 3 na str. 19 prikazuje kako se na koncept izdelka navezujejo tudi druge kategorije zaznave kupca. Širši koncept izdelka torej združuje vse, kar kupec dobi za to, kar je plačal.

Osnovna korist nadomestnega dela je zagotoviti nemoteno delovanje oz. funkcioniranje vozila. Na to se navezujejo vse nadaljnje značilnosti. Lastnosti, kvaliteta pa tudi sama oblika nadomestnih delov so največkrat vnaprej predpisane, saj morajo biti narejene v skladu z zahtevami proizvajalcev vozil, veljavnimi mednarodnimi standardi in sprejetimi lokalnimi predpisi.

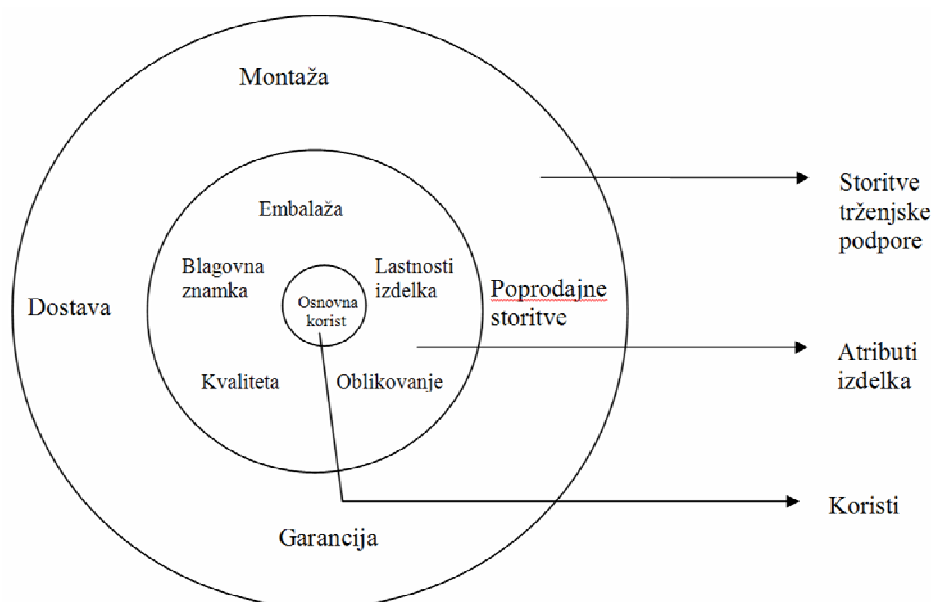
Nadomestni deli Motrio imajo v primerjavi z originalnimi nadomestnimi deli enak nivo:

- varnosti,
- funkcionalnosti.

Razlikujejo pa se v (Interna dokumentacija Renault Nissan Slovenija, 2005):

- krajši življenjski dobi,
- rahlo zmanjšanem udobju
- preprostejšem in bolj ekonomičnem pakiranju (embalaži).

Slika 3: Osnovni elementi izdelka



Vir: Luck, Ferrell, Lucas, 1989, str. 237.

4.1.1. EMBALAŽA

Embalaža pri nadomestnih delih ni tako pomembna kot pri nekaterih drugih izdelčnih skupinah, saj gre tu večinoma za veleprodajo ali pa prodajo skupaj s storitvijo (vgradnjo), kjer končni potrošnik pravzaprav ne vidi, kaj je kupil. Bolj pomembna lastnost embalaže je predvsem zaščita izdelka pred poškodbami in drugimi negativnimi vplivi okolja.

Embalaža nadomestnih delov Motrio (priloge, Slika 3) je enostavna, etiketa pa vsebuje vse pomembnejše podatke, ki so pomembni za razpoznavanje izdelka (vrsta izdelka, uporaba za model, kataloška številka, EAN koda, itd.).

4.1.2. BLAGOVNA ZNAMKA

Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetega, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurence (Kotler, 1998, str. 444). Kot simbol lahko izraža več pomenov, npr. lastnosti, koristi, vrednote, kulturo, osebnost in uporabnika. Ime znamke je prav tako pomembno, saj mora izražati čim več lastnosti oz. koristi izdelka, hkrati pa mora biti prepoznavno, lahko za izgovorjavo in čim bolj nevtralnega pomena v različnih jezikih (še posebej na multinacionalnem trgu).

Nadomestni deli Motrio imajo svoj način označevanja, svojo lastno embalažo, kot prikazuje Slika 4, je blagovna znamka Motrio po svoji celotni grafični podobi popolnoma ločena od Renaulta. S svojim znakom in barvami izžareva moč, temperament. Možic v logotipu Motrio z nazobčanim ozadjem spominja na svet motoroznanstva, prav tako kot tudi samo ime.

Slika 4: Logotipa Renault in Motrio



Vir: Interna dokumentacija Renault Nissan Slovenija, 2005.

Blagovna znamka Motrio ima svojo identiteto v obliki piramide, kot jo prikazuje slika 5. Osnova za trdnost piramide Motrio so dobre lastnosti izdelkov, njihova razpoložljivost in dokumentacija. Od ostalih nadomestnih delov se ločijo po elementih, ki jih naredijo privlačne za čim širši krog končnih ali medorganizacijskih kupcev, kar je Renault dosegel z dobrim pozicioniranjem in natančno opredelitvijo referenčnih kupcev. Vrh piramide odraža osebnost blagovne znamke Motrio, ki pa je hkrati tudi moto podjetja Renault: »Drzen, prisrčen, vizionarski«.

Slika 5: Identiteta blagovne znamke Motrio



Vir: Interna dokumentacija Renault Nissan Slovenija, 2005.

4.2. PODPORNE STORITVE KOT DEL ŠIRŠE ZAZNAVE IZDELKA

K podpornim storitvam lahko štejemo dostavo, montažo, garancijo in poprodajne storitve. Te storitve predstavljajo pomemben del zaznave izdelka, pri nadomestnih delih pa še toliko bolj, saj lahko bistveno vplivajo na odločitve končnega potrošnika.

4.2.1. SERVISNE STORITVE

Dejstvo je, da še tako dober nadomestni del pokvarjenega avtomobila ne bo spravil v pogon in je za celoten uspeh oz. prodajo potrebna tudi strokovna, kvalitetna ter pravočasna servisna storitev (razen v primeru, ko gre za medorganizacijski trg, pa še tu so storitve, kot so dostava, garancija ter dokumentacija, odločilnega pomena).

4.2.2. GARANCIJA

V času vse večje konkurence in posledičnega zniževanja cen ter vse ostrejših varnostnih zahtev je ob poplavi cenenih proizvodov vse bolj pomembna garancija za izdelek. Le-ta daje zagotovilo proizvajalca oz. prodajalca, da izdelek zadostuje določenim kakovostnim in varnostnim zahtevam.

4.2.3. DOSTAVA

Dostava oz. dobro organizirana distribucijska mreža je prav gotovo konkurenčna prednost, ki v zadnjem času pridobiva na pomenu. Paradoksalno zveni podatek, da se proizvodnja seli v cenejše in bolj oddaljene države, medtem ko so pričakovanja kupcev o dobavljivosti čedalje večja. Dandanes, ko avto za nekatere predstavlja osnovno delovno sredstvo, je hitrost dobave nadomestnega dela zaradi okvare ali na rednem servisu lahko odločilnega pomena. Pod fizično distribucijo pa lahko razumemo odločitve v zvezi z naslednjimi elementi (Kotler, 1998, st. 585):

- skladiščenje-kapital, vložen v zmogljivosti in manipuliranje,
- transport kot glavni člen, njegovi stroški, hitrost ter zanesljivost,
- raven zalog

Cilj mnogih podjetij je dostaviti pravo blago v pravi kraj ob pravem času in najnižjimi stroški.

Renault Nissan Slovenija ima veliko skladišče v Novem mestu in od tam z dnevnimi dobavami oskrbuje svojo primarno in sekundarno mrežo. Koncesionarji imajo možnost elektronskega naročanja nadomestnih delov.

4.2.4. TEHNIČNA DOKUMENTACIJA, STROKOVNA PODPORA

Tehnična dokumentacija, navodila za uporabo in vgradnjo, strokovna pomoč ter izobraževanje ter obveščanje o novostih in spremembah so samo nekatere od poprodajnih storitev ali prednosti, ki trgovcu oz. prodajalcu nadomestnih delov pomagajo pri tekmovanju s konkurenco. Kot primere tehnične dokumentacije Motrio lahko navedem računalniško aplikacijo Dialogys (priloge, Sliki 4 in 5), ki mehanikom omogoča natančno naročanje nadomestnih delov, hkrati pa vsebuje tudi navodila za montažo ter pripadajočih normativih za vgradnjo.

4.3. CENA

Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, ostale prvine ustvarijo stroške. Je morda eden izmed najbolj odločilnih elementov trženjskega spleta, vsaj kar zadeva kupce, hkrati pa eden najbolj prožnih in strateških dejavnikov, ki zadeva ponudnike. Izjava »Zvestobo blagovni znamki lahko prelomimo že z dvema centoma popusta« (Kotler, 1998, str. 487) je lahko še kako resnična, v kolikor tudi ostali dejavniki trženjskega spleta niso dobro uravnoteženi. Z določanjem cene podjetje neposredno vpliva na svoj prihodek oz. dobiček, hkrati pa se z njo prilagaja trgu.

Kot prikazuje Tabela 2, so nadomestni deli Motrio cenovno pozicionirani med originalne in neoriginalne nadomestne dele, to je, na raven uveljavljenih znamk (Bosch, Valeo, Brembo, itd.). S tam poskuša Renault kupcem pokazati, da kupec za malce višjo ceno od konkurenčnih izdelkov dobi vso podporo in garancijo, ki jo Renault nudi serviserjem, ki vgrajujejo in prodajajo nadomestne dele Motrio.

Tabela 2: Cenovna primerjava nekaterih originalnih nadomestnih delov Renault, nadomestnih delov Motrio in ostalih konkurenčnih nadomestnih delov za osebni avtomobil Renault Clio II 1,2 16V

Znamka/nad. del	Prednji zavorni disk-par (SIT)	Zavorne ploščice-komplet (SIT)	Oljni filter (SIT)	Zračni filter (SIT)
RENAULT	28.918	13.554	2.140	2.281
MOTRIO	20.304	6.498	1.230	1.299
EUROTON	16.574	5.367	1.622	1.758
MOTOMAT	12.250	5.961	2.050	1.850

Vir: Interna dokumentacija Renault Nissan Slovenija, 2005.

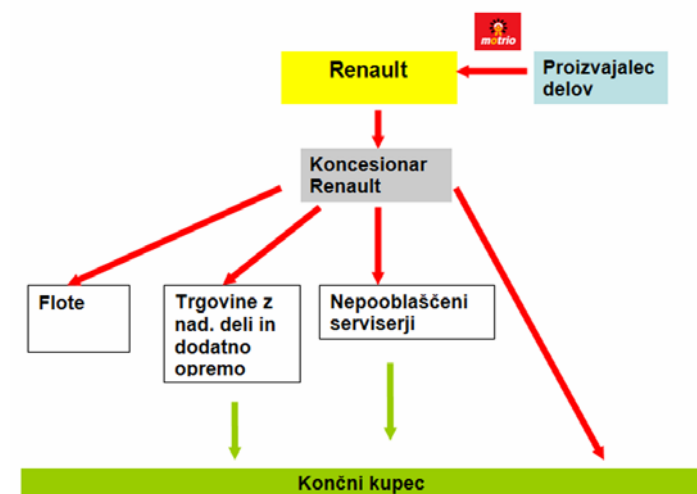
4.4. ANALIZA PRODAJNIH POTI PODJETJA RENAULT NISSAN SLOVENIJA ZA TRŽENJE NADOMESTNIH DELOV

Podjetje nima dostopa oz. nadora do vseh ali vsaj večine alternativnih tržnih poti, zato mora prepoznati in razvijati potencialne tržne poti, kar seveda terja njihovo strateško načrtovanje. Nasploh lahko v praksi podjetje popolnoma prilagodi svoj vzorec tržnih poti, seveda pa je vse skupaj odvisno tudi od stroškov, ki jih podjetje ima z ureditvijo teh poti. Zaradi svoje kompleksnosti ter mnogih vmesnih (bolj ali manj) neodvisnih členov je ta spremenljivka manj prožna od ostalih. Je pa zato vsaka sprememba v distribuciji ali nova tržna pot osnova za odmik oz. spremembo trženjske strategije.

V našem primeru podjetje Renault ni proizvajalec nadomestnih delov, temveč le nosilec blagovne znamke Motrio. Je torej neke vrste veletrgovec, ki poskuša izdelke preko mreže prodajalcev (koncesionarjev) spraviti do končnih kupcev. Slika 6 na str. 23 prikazuje, da lahko

Renault do določene mere nadzira primarne tržne poti (Renault - koncesionar Renault), manj pa lahko vpliva na sekundarne in nadaljnje tržne poti (distributerje), kar bi lahko bilo opredeljeno kot primer multiplega tržnega sistema.

Slika 6: Tržne poti pri trženju nadomestnih delov Motrio



Vir: Interni podatki Renault Nissan Slovenija, 2005.

Zaradi stalnega spreminjanja okolja je tudi zelo pomembno stalno vrednotenje učinkovitosti distribucije. »Če ugotovimo, da neki člen nekega kanala (tržne poti) ne more izvajati aktivnosti s tako zmogljivostjo oz. učinkovitostjo kot drugi, je za proizvod kanala škodljivo, če njegove aktivnosti ne preusmerimo.« (Stern, El-Ansary, 1982, str. 31). Za ovrednotenje sistema distribucije je treba jasno definirati cilje, ki morajo seveda podpirati organizacijske in trženjske cilje, ne smejo pa biti v celoti izolirani od ciljev ostalih obvladljivih spremenljivk.

4.5. ANALIZA ORODIJ TRŽENJSKEGA KOMUNICIRANJA IN NJIHOVA UPORABA PRI TRŽENJU NADOMESTNIH DELOV MOTRIO

Odločitve o promocijskem spletu so pogosto sprejete istočasno z odločitvami o drugih elementih trženjskega spleta, zato jih je potrebno z njimi primerno uskladiti. Izraz »promocija« bi lahko definiral kot poskus vplivanja na ciljne kupce. Tipični cilji so tako informiranje, vzbujanje zanimanja, poskušanje, spominjanje, sprejetje in preferiranje. Promocija poskuša prepričati in je ponavadi zasnovana, da spremeni odnos in vedenje kupcev z namenom, da povzroči neko želeno dejanje, čeravno ni mogoče nadzorovati vedenja ali sprememb v stališčih. Obstajajo različni modeli stopenj porabnikovega odzivanja (npr. Model AIDA, Model »hierarhije učinkov«, Model »sprejemanja novosti«, Model »komunikacije«, itd.), ki temeljijo na predpostavki, da kupec preide s spoznavne na čustveno stopnjo in nato na vedenjsko stopnjo odzivanja, lahko pa predpostavimo tudi drugačno zaporedje odzivanja, odvisno od zavzetosti porabnika in diferenciranosti izdelčne ponudbe (Kotler, 1998, str. 602).

Trženjsko komunikacijski (TK) splet lahko razdelimo na šest poglavitnih dejavnosti: Oglaševanje, neposredno trženje, interaktivno trženje, osebna prodaja, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in publiciteta (Kotler, 1998, str. 596). Za izvajanje teh dejavnosti nam služijo različna orodja, seveda pa imajo za kupca pomembno sporočilno vlogo tudi ostale lastnosti, ki sem jih opisal v okviru trženjskega spleta. Bolj enostavna in pregledna delitev TK spleta je delitev na t. i. aktivnosti »above the line« (ATL) in aktivnosti »below the line« (BTL) oz. sredstva. Aktivnosti ATL vključujejo tiste aktivnosti, ki so za kupca »vidne« oz. zadevajo neposredno njega, medtem ko se aktivnosti BTL osredotočajo predvsem na pomoč pri prodaji.

4.5.1. OGLAŠEVANJE

Je eno izmed najmočnejših komunikacijskih orodij in se pojavlja v najrazličnejših oblikah. Njegove lastnosti so predvsem javna predstavitev, prodornost, okrepljena izraznost ter neosebnost. Tako je prednost oglaševanja relativno nizek strošek za posamično izpostavitve oglasu (velik doseg in geografska razpršenost porabnikov), čeprav je lahko po drugi strani absoluten strošek za posamezna, predvsem manjša podjetja zelo visok. Največkrat ima pozitiven učinek na prodajo, saj obsežno oglaševanje govori o prodajalčevi velikosti, moči in uspehu, porabniki pa imajo občutek, da je blagovna znamka, ki se pogosto pojavlja v oglasih, kakovostna. Po drugi strani pa oglaševanje in publiciteta sama po sebi še nista poroka za dobro prodajo (Cohen, 2005, str. 59). Nobeno podjetje nima neomejenih virov za financiranje oglaševalskih akcij, prav tako pa tudi nobeno podjetje nima neomejenih virov za financiranje vseh vrst komunikacijskih orodij. Oglaševanje lahko na eni strani uporabljamo za oblikovanje dolgoročne podobe nekega izdelka ali pa za kratkoročno spodbujanje nakupov.

Podjetje Renault izredno veliko vlaga v oglaševanje. Oglasi podjetja izžarevajo naprednost blagovne znamke Renault in v zadnjem času tudi skrb za varnost njihovih vozil in potnikov. Skromnejši del oglaševalske pogače namenja poprodajnim aktivnostim, za katere večinoma uporablja radijske in tiskane oglase. Oglaševanje blagovne znamke Motrio je zelo skromno, večinoma se oglašuje v specializirani strokovni reviji Mehanik, ki je namenjena podjetjem in posameznikom, ki se ukvarjajo z avtomehanično dejavnostjo.

4.5.2. NEPOSREDNO TRŽENJE

Razne oblike neposrednega trženja so se v zadnjem desetletju zelo razširile. Od oglaševanja jih ločimo po treh bistvenih značilnostih:

- ponavadi so usmerjene k znanim individualnim potrošnikom in se ne pojavljajo v množičnih medijih, npr. v časopisih in na televiziji;
- usmerjeni so bolj k takojšnjem odzivu kot pa k povečanju zavedanja ali pozitivni zaznavi blagovnih znamk;
- nakupi se posledično odvijajo neposredno od proizvajalca in ne preko različnih posrednikov.

Pri neposrednem trženju je sporočilo naslovljeno osebno in po meri naslovnika in je posredovano »sveže«, torej v zelo kratkem času. Bistvene prednosti neposrednega trženja so torej relativno nizki stroški in pridobivanje dragocenih povratnih informacij o »svojih« potrošnikih. Prednost je

tudi v tem, da lahko izvajalec zlahka meri učinkovitost uporabljenih metod in odziv potencialnih kupcev (Kotler, 1998, str. 616).

Neposredna pošta je najbolj razvita oblika neposrednega trženja. Po nekaterih raziskavah (Doyle, 1998, str. 276) je povprečni Evropejec v letu 1996 prejel več kot 70 kosov neposredne pošte (vključeni prodajni katalogi). Tudi telemarketing letno napreduje za okoli 30 %, vse bolj pa pridobiva na veljavi tudi internet.

Podjetje Renault je vsem tistim, ki so poslali kupon iz revije Mehanik in ki so se registrirali v bazo interesentov za prejemanje informacij o nadomestnih delih na spletni strani www.motriodeli.com, po pošti poslalo cenike in kataloge nadomestnih delov Motrio. Bazo potencialnih kupcev je posredovalo tudi svojim pooblaščenim serviserjem.

4.5.3. INTERAKTIVNO TRŽENJE

Interaktivno trženje je nekakšna vmesna oblika med oglaševanjem in neposrednim trženjem in prinaša nov pristop k tradicionalni komunikaciji. Je daleč najhitreje rastoč način komuniciranja in je opredeljen kot ponujanje in odzivanje na informacije, posredovane preko računalnika ali televizije. Za kupca ponuja ta nova oblika udobje, vir objektivnih in obsežnih informacij o alternativnih proizvodih, relativno netvegano nakupovalno okolje ter možnost nakupovanja od doma 24 ur na dan, za podjetja pa interaktivno trženje predstavlja možnost neposrednega in takojšnjega odziva kupcev. Tako ima interaktivno trženje nekaj prednosti:

- vzpodbuja proaktivnost občinstva za odgovore na vprašanja;
- interaktivna sporočila so bolj prožna (naslovniki lahko izbirajo med informacijami, katere želijo);
- interaktivna sporočila so lahko osnova za vzpostavitev trajnejših razmerij med ponudnikom in kupcem.

Obstajata dve vrsti interaktivnih medijev: on-line (internet, TV) ter off-line (CD-ROM, DVD-ROM, ipd.). Internet kot tehnološki pojav z neslutnim razvojem je osnova in garancija za to, da bo v prihodnosti ta oblika trženja še bolj pridobivala na svoji veljavi.

Podjetje Renault na posebni spletni strani www.motriodeli.com predstavlja ponudbo nadomestnih delov Motrio, vsem zainteresiranim pa preko prijave v bazo ponudi e-katalog nadomestnih delov na CD-romu.

4.5.4. OSEBNA PRODAJA

Osebna prodaja je stroškovno najučinkovitejše orodje na kasnejših stopnjah nakupnega procesa, še posebej pri spodbujanju naklonjenosti do izdelka, prepričanja kupca in odločitvi za nakup. V primerjavi z oglaševanjem ima tri bistvene dobre lastnosti (Boyd, Lareche, 2002, str. 376):

- osebni stik (takojšnja prilagoditev potencialnemu kupcu);
- poglobljanje odnosa prodajalec-kupec (še posebno pri specifičnih zahtevah kupcev);
- posredovanje več in bolj kompleksnih informacij o izdelku ali storitvi.

Stroški osebne prodaje so dolgoročno višji kot pri oglaševanju, vendar jih lažje upravičimo z dobrim odzivom.

Prodaja nadomestnih delov znotraj pooblaščen mreže Renault je organizirana preko Službe prodajne moči, ki vključuje tri terenske komercialiste, ki obiskujejo koncesionarje Renault in tržijo izdelke iz komercialnih akcij, ki jih pripravljajo v oddelku Marketing nadomestnih delov. Preko osebnega stika koncesionarjem svetujejo, predstavljajo različne novosti in jim z različnimi orodji poskušajo prodati optimalno količino (vrednost) nadomestnih delov. Prodaja nepooblaščenim serviserjem se odvija preko pooblaščenih koncesionarjev Renault. Na tem področju je aktivnih le nekaj večjih koncesionarjev.

4.5.5. POSPEŠEVANJE PRODAJE

Primerjava med pospeševanjem prodaje in oglaševanjem pokaže naslednje: porabljeni zneski za pospeševanje prodaje so višji in rastejo hitreje; medtem ko dajeta oglaševanje in neposredno trženje kupcu racionalne in emocionalne argumente za nakup, daje pospeševanje prodaje ekonomsko vzpodbudo v obliki znižanj cen, brezplačnih vzorcev, nagradnih tekmovanj, itd. Tako lahko definiramo tri glavne tipe pospeševanja prodaje:

- *stimuliranje končnih kupcev* (privabljanje novih kupcev, da poskusijo proizvod oz. znamko, povečevanje lojalnosti obstoječih kupcev in prepričevanje kupcev, da uporabljajo večji del proizvoda, itd.);
- *stimuliranje trgovcev (posrednikov) oz. profesionalnih kupcev* (cilj je prepričati trgovce, da vzamejo njihove izdelke na zalogo, da jih vzpodbujajo k večji prodaji oz. da kompenzirajo zmanjšanje prodaje ob povišanih cen);
- *stimuliranje prodajalcev* (večja prodaja določenega proizvoda ali znamke, pozitiven vpliv na kupce glede preferiranja in ugleda določene blagovne znamke ali proizvoda, itd.).

Zanimivo je razmisliti, zakaj je pospeševanje prodaje vse bolj uporabljano orodje TK, kljub čedalje višjim stroškom. Prvi razlog je morda v tem, da ta oblika hitro prikaže rezultate, zato jo čedalje bolj uporabljajo menedžerji, ki želijo v čim krajšem času oz. na kratki rok doseči ali zadržati svojo uspešnost. Oglaševanje bi svoje rezultate pokazalo v daljšem časovnem obdobju. Drugi razlog je lahko v občutku, da včasih učinkovitost oglaševanja pada, saj so potrošniki dnevno izpostavljeni velikemu številu oglasov in drugih sporočil. Pospeševanje prodaje pa je v tem primeru bolj variabilen kot fiksni strošek, saj nastane šele takrat, ko kupec kupi dodatno količino. V nasprotnem primeru strošek ne nastane. Še več, na zrelih trgih potrošniki vedo, da jih bodo zadovoljili vsi izdelki (blagovne znamke). Zato iščejo tiste znamke, ki jim prinesejo dodatne ugodnosti. Tretji razlog pa je vsekakor naraščajoča moč posrednikov oz. trgovcev, ki zahtevajo vedno boljše pogoje za prodajo preko svojih distribucijskih kanalov. Seveda pri ocenjevanju koristi velikokrat prihaja do nasprotij med trženjem in prodajo. Kritike s strani trženja so predvsem naslednje:

- stimuliranje trgovcev izčrpa sredstva oglaševanju, stimuliranje kupcev (popusti) pa povzroča škodo blagovni znamki;

- trženjski menedžerji trdijo, da cenovno stimuliranje ne povzroča lojalnosti, saj se po končani akciji trgovci vrnejo k prejšnjim nakupnim vzorcem; še več, trgovci si delajo zaloge v času akcij in zmanjšujejo svoje nakupe izven akcij, kar vpliva na maržo proizvajalca. Končni problem je pomanjkanje nadzora nad rezultati stimuliranja. Trgovci ne spoštujejo dogovorjenih načinov promocije;
- pogoste promocijske akcije lahko negativno vplivajo na podobo blagovne znamke, privabijo pa čedalje več kupcev, ki pogosto menjajo znamke in iščejo posebne ugodnosti.

Renault ob prodaji nadomestnih delov Motrio redno uporablja različne oblike pospeševanja prodaje: pri komercialnih akcijah ponuja svojim profesionalnim kupcem dodatne popuste za uresničitev postavljenih načrtov, z različnimi nagradami nagradi najboljše prodajalce, ob nakupu večjih količin pa ponuja razna promocijska gradiva (stojala, plakate, itd.). Končne kupce pa poskuša privabiti v svoje delavnice z brezplačnimi preventivnimi pregledi njihovih vozil.

4.5.6. ODNOSI Z JAVNOSTMI IN PUBLICITETA

Odnosi z javnostmi so opredeljeni kot aktivnosti, ki jih neko podjetje izvaja za komuniciranje s svojimi ciljnim javnostmi (zaposleni, delničarji, poslovni partnerji, lokalne skupnosti, mediji ali državna uprava). Njihove bistvene značilnosti so visoka prepričljivost, »neopaznost« (za tiste, ki se izogibajo prodajnim zastopnikom ali oglasom) in dramatizacija (velika izrazna moč). Ker podjetje, kot pri drugih orodjih trženjskega komuniciranja, lahko cilja na različne javnosti, pri tem uporablja tudi različne oblike aktivnosti stikov z javnostmi: Članki in poročila v različnih medijih, dobrodelni prispevki, sponzorstvo, lobiranje pri politikih in vplivnih osebah, svetovanje o pomembnejših javnih vprašanjih (problemih), itd. Tržniki ponavadi premalo izkoriščajo to obliko komuniciranja, čeprav je to lahko izjemno učinkovito promocijsko orodje. Pomaga lahko npr. pri ustvarjanju zavedanja in zanimanja za izdelek (storitev), lansiranju novih proizvodov, vplivanju na specifične tržne segmente, obvladovanju kriznih situacij, zviševanju javne podobe podjetja, itd.

Podjetje Renault ta način komuniciranja uporablja predvsem za doseganje pozitivne podobe znamke Renault ter njegovih vozil v javnosti. Znana je akcija za večjo varnost otrok v prometu, s katero promovira njegov aktivni pristop k varnosti (k kateri, mimogrede, prispevajo tudi kvalitetni nadomestni deli), veliko je tudi različnih predstavitev, sponzorstvo pa posvečajo večinoma raznim kulturnim dogodkom in projektom. Tudi lobiranje se Renault redno poslužuje, nenazadnje je velik del voznega parka državne uprave in različnih služb (ministrstev) opremljen z vozili Renault (Interni podatki Renault Nissan Slovenija, 2005). Vse to povečuje prisotnost znamke Renault na trgu in s tem posledično večji obisk v servisnih delavnicah.

5. IZHODIŠČA ZA OBLIKOVANJE TRŽENJSKE STRATEGIJE

Pri analizi trženjskega okolja se je izkazalo, da je na trgu nadomestnih delov in servisnih storitev dejansko prišlo do odprtja strateškega okna. Ob čedalje močnejši konkurenci, je okolje

spremenila tudi nova zakonodaja, ki je predvsem konkurenci podjetja RNS dala večje možnosti za razvoj. Prav tako sem opredelil dva bistvena segmenta kupcev, glede na katera naj bi podjetje Renault prilagodilo svojo strategijo. Menim, da je ob nastali situaciji za blagovno znamko Motrio najbolj primerna strategija diferenciacije, ki naj temelji na poudarjanju prednosti posameznih komponent trženjskega spleta, kot so npr. garancija, logistika, tehnična podpora in komunikacijski splet. Renault se lahko zaradi velikega tržnega deleža pri prodaji vozil in največje in najbolj razvite pooblaščenih prodajno-servisne mreže osredotoči na več ciljnih trgov: končni porabniki in medorganizacijski trg. Oba ciljna trga sta dovolj velika in imata nekaj značilnih lastnosti, tako da je pristop k njima mogoč z izbiro različnih strategij.

5.1. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT je odlično orodje, ki nam pove, kako izkoristiti prednosti, popraviti slabosti, zgrabit priložnosti in se izogniti nevarnostim.

Tovrstna analiza je uporabna zaradi (Wilson, Gilligan, 1999, str. 50-57):

- tehnike, ki je tako lahka, da jo lahko uporablja vsak menedžer;
- model je uporaben tudi v primeru, ko ne poznamo podrobnih informacij o sistemu;
- načrtovalcem zagotavlja pridobivanje vrste informacij; kvalitativne in kvantitativne, znana in neznana dejstva, razumevanja in polovična razumevanja, ki so značilna strateško trženjsko načrtovanje.

5.1.2. ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA (PREDNOSTI IN SLABOSTI)

Največje ***prednosti*** podjetja Renault Nissan Slovenija so:

- podjetje Renault Nissan Slovenija je ekskluzivni lastnik pravic blagovne znamke Motrio na slovenskem trgu;
- velika in dobro razvejana mreža pooblaščenih prodajalcev in serviserjev;
- velik tržni delež Renaulta na področju prodaje vozil na slovenskem avtomobilskem trgu (20 % v letu 2004);
- razvoj mreže hitrih servisov za vse znamke vozil »Renault Minuta«;
- Široka izbira nadomestnih delov blagovne znamke Motrio in njihova ustrezna kakovost;
- veliko centralno skladišče nadomestnih delov v Novem mestu;
- hitra in zanesljiva dobava po vsej Sloveniji – (možnost dnevnih dobav);
- ekipa usposobljenih terenskih komercialistov;
- tehnična podpora inštruktorjev iz tehničnega centra v Novem mestu;
- garancija Renault za dele in storitve v pooblaščenih mreži Renault in Motrio;

Slabosti podjetja Renault Nissan Slovenija pa:

- blagovna znamka Motrio je zunaj pooblaščen mreže Renault dokaj nepoznana;
- ker se podjetje Renault Nissan Slovenija ne ukvarja z neposredno prodajo končnim kupcem in medorganizacijskim kupcem zunaj pooblaščen mreže Renault, je prodaja odvisna od angažiranosti pooblaščenih trgovcev in serviserjev Renault;
- premalo zaposlenih terenskih prodajalcev tako v samem podjetju kot tudi v pooblaščen mreži Renault; trije terenski komercialisti, zaposleni v podjetju, ne zmorejo pokrivati tudi ostalih potencialnih kupcev izven pooblaščen mreže Renault;
- premalo animacije za medorganizacijske kupce zunaj pooblaščen mreže Renault; konkurenca pogosto pripravlja različne promocijske akcije, podprte z nagradami za najboljše prodajalce, promocijski material, ipd.;
- previsoka cena za medorganizacijske kupce; zaradi posredniške prodaje preko pooblaščen mreže Renault prihaja do previsokega (dvojnega) pribitka na nabavno ceno, zato cene pogosto ne morejo slediti konkurenci.

5.1.2. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA (PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI)

Glavne **priložnosti** za prodajo nadomestnih delov Motrio so:

- nova evropska zakonodaja ukinja »monopol« originalnih nadomestnih delov, zato se odpirajo nove možnosti (potencialni kupci) tudi v pooblaščenih mrežah drugih proizvajalcev vozil;
- segment vzdrževanja in obrabe predstavlja približno 20 % prometa na področju celotne poprodaje, operacije pa predstavljajo kar 75 % vseh vhodov vozil v servisne delavnice (Interni podatki Renault Nissan Slovenija, 2005);
- leta 2002 je bilo 57 % vseh vozil v Sloveniji starejših od 5 let; do leta 2006 se pričakuje, da bo ta delež že 61 % (Evidenca o registriranih osebnih motornih vozilih, 2004);
- rast obsega prihodkov v trgovini z motornimi vozili, motornimi kolesi in rezervnimi deli ter opremo v letu 2004 (indeks obsega prihodka v primerjavi z letom 2003 znaša 108,9), kar pomeni potencialen vstop novih podjetij (profesionalnih kupcev) v to panogo (Indeksi obsega prihodka v trgovini na drobno, po dejavnostih, Slovenija, 2006);
- rast 10-letnega voznega parka v letu 2004 (0,4 % oz. 2760 vozil) – novi potencialni končni kupci;
- visok delež starejših vozil v voznem parku (približno 60 % vozil je starejših od 5 let) – velik ciljni trg za proizvode Motrio;
- velik odstotek vozil ostalih znamk se servisira v pooblaščen mreži Renault – neposredna prodaja končnim kupcem (višja marža);
- v pooblaščen mreži Renault se proda veliko rabljenih vozil ostalih znamk – možnost servisiranja teh vozil z nadomestnimi deli Motrio in s tem višja vrednost rabljenih vozil, večje zadovoljstvo kupcev (garancije tudi za rabljena vozila – večja dodana vrednost za kupca).

Nevarnosti za upad prodaje nadomestnih delov Motrio pa so:

- večanje konkurence na področju ponudnikov nadomestnih delov;
- nova zakonodaja je izenačila položaj ponudnikov neoriginalnih nadomestnih delov na področju popravil izven garancije, kar pomeni njihov agresivnejši pristop;
- prihod tujih verig hitrih servisov za vse znamke vozil (Vulco, Bosch, Midas, itd.) in povezovanje lokalnih serviserjev v domače verige hitrih servisov (B.H.S);
- pomlajevanje voznega parka zaradi dobre prodaje vozil v zadnjih letih;
- celoten trg vzdrževanja in obrabe je v upadu, na kar vplivata vsaj 2 zelo pomembna dejavnika:
 - 1) podaljšani servisni vzdrževalni intervali
 - 2) večja kvaliteta in zanesljivost nadomestnih delov (novi materiali, tehnologija);
- padec obsega prihodkov od vzdrževanja in popravil motornih vozil (indeks obsega prihodka v primerjavi z letom 2003 znaša 98,2). Po eni strani je to lahko nevarnost (zmanjševanje zaslužka), po drugi pa spet prednost, saj lahko pripelje do zmanjšanja interesa za to panogo in posledično manj konkurence (Indeksi obsega prihodka v trgovini na drobno, po dejavnostih, Slovenija, 2006);
- daljšanje garancijskega obdobja za nova vozila, kar pomeni avtomatsko izločanje potenciala za prodajo nadomestnih delov v pooblaščenih mrežah ostalih proizvajalcev;
- podaljšani servisni intervali pri novejših vozilih in večja kvaliteta nadomestnih delov; servisni intervali so se v zadnjih letih povprečno podaljšali z 10.000 km na 20.000 km, ponekod celo na 30.000 km. Ob predpostavki, da povprečen voznik na leto s svojim vozilom prevozi do 13.000 km, to pomeni, da se bo število rednih obiskov na servisu skoraj prepolovilo (Interni podatki Renault Nissan Slovenija, 2005).

5.2. OPREDELITEV CILJEV PRODAJE NADOMESTNIH DELOV MOTRIO

George A. Steiner predlaga 10 kriterijev za pomoč pri opredelitvi ciljev (Cohen, 2005, str. 27)

- *primernost* – cilj mora biti skladen z osnovnimi cilji podjetja in pomagati voditi podjetje v tej smeri;
- *merljivost* skozi čas;
- *dosegljivost* – postavljeni morajo biti realno, da lahko motivirajo zaposlene;
- *sprejemljivost* – vsi vpleteni se morajo s cilji strinjati, če hočemo doseči njihovo sodelovanje pri izvedbi;
- *prilagodljivost* – s tem mislim predvsem na nepredvidljive spremembe okolja in ne na samo zasnovano ciljev;
- *sposobnost motivacije* – delovati morajo motivacijsko na vse, ki so vključeni v njihovo doseganje, ne smejo biti prelahki ali pretežki;
- *razumljivost* – postavljeni morajo biti jasno in enostavno, tako da pomote ali njihovo napačno razumevanje niso mogoči;
- *pripadnost* – vsi, ki se ukvarjajo z njihovim razvojem, načrtovanjem, prodajo in izvajanjem, morajo slediti ciljem podjetja;

- *sodelovanje* – najboljši rezultati so doseženi, kadar vsi vpleteni sodelujejo pri njihovem postavljanju;
- *povezanost* – cilji naj bi bili povezani z osnovnimi smernicami podjetja.

Seveda je glavni cilj podjetja Renault Nissan Slovenija povečanje obsega in vrednosti prodaje nadomestnih delov Motrio. Podjetje vsako leto posebej postavi količinski oz. vrednostni cilj, njegovo uresničevanje pa spremlja mesečno, zato ga je mogoče tudi sproti prilagajati.

Za doseg tega cilja pa si je podjetje zastavilo še nekaj drugih ciljev, ki naj bi bili v pomoč pri doseganju glavnega cilja:

1. Razširitev ponudbe izdelkov
 - razširitev asortimenta (novi družini izdelkov – hladilniki motorne tekočine in alternatorji);
 - Poglobitev asortimenta (novi izdelki v okviru že obstoječih družin, nove znamke vozil);
2. Dodajanje novih prodajnih poti
 - neodvisni nepooblaščen serviserji;
 - pooblaščen serviserji znamk, ki imajo manj razvito pooblaščen servisno mrežo (Opel, Škoda, Hyundai, Kia, Daewoo, itd.)
 - prodaja preko interneta
3. Izvedba ankete med obstoječimi profesionalnimi kupci o zadovoljstvu in predlogih v zvezi z nadomestnimi deli Motrio
4. Izdelava tiskanih katalogov, cenikov, e-kataloga ter nabava različnih promocijskih izdelkov in signalizacije
5. Priprava petih komercialno-prodajnih akcij z nadomestnimi deli Motrio tako za pooblaščen mrežo Renault kot tudi za nepooblaščen neodvisne serviserje.

5.3. TRŽENJSKA STRATEGIJA ZA KONČNE PORABNIKE

5.3.1. IZBIRA CILJNIH KUPCEV

Nekaj podatkov o *velikosti in potencialu* (Interna dokumentacija Renault, 2005):

- konec leta 2004 je bilo v Sloveniji registriranih približno 360.000 vozil, starih od 4 do 8 let;
- 15–20 % vseh končnih kupcev, ki pridejo na pooblaščen servis Renault, je lastnikov vozil drugih znamk (ne-Renault);
- v pooblaščen mreži Renault se je v letu 2004 prodalo približno 10.000 rabljenih vozil, od tega 35 % takih, ki niso bili znamke Renault. Povprečna starost prodanega rabljenega vozila je bila 3–4 leta.

Ciljna segmenta znotraj te ciljne skupine sta:

- lastniki vozil Renault, ki niso več v proizvodnji (R4, Twingo, R5, Clio I, R19, Megane I, Laguna I, Safrane, itd.) – približno 70.000 vozil (Evidenca o registriranih osebnih motornih vozilih, 2004);

- lastniki starejših vozil ostalih znamk (VW Polo, Golf, Passat, Opel Corsa, Astra, Vectra, Fiat Punto, Bravo, Citroen Saxo, Xsara, Peugeot 106, 206, 306, Ford Fiesta, Escort, Škoda Felicia, Octavia, Seat Cordoba, Hyundai Accent, Chevrolet Nexia, Lanos, Kia Pride, itd.) – približno. 290.000 vozil (Evidenca o registriranih osebnih motornih vozilih, 2004);

Tabela 1 v prilogah prikazuje skupno število prvih 25 modelov registriranih vozil, starih od 4 do 8 let, v slovenskem voznem parku konec leta.

5.3.2. POZICIONIRANJE

Nadomestni deli Motrio se po svojih lastnostih, videzu in funkcionalnosti ne razlikujejo bistveno od ostalih, konkurenčnih nadomestnih delov, zato je treba možne razlike iskati drugje, predvsem pa v ostalih treh kategorijah, če se osredotočim na Kotlerjevo tabelo (glej Tab. 1 na str. 6). Dobro organizirana in dostopna servisna mreža ter strokovno izobraženi in prijazni mehaniki so velika prednost za končne kupce.

Tabela 3: Pozicioniranje javne podobe blagovne znamke Motrio

KAKŠEN <i>NAJ BI BIL</i> MOTRIO:	KAKŠEN <i>NE SME BITI</i> MOTRIO:
na uslugo kupcu	vzvišen
preprost, razpoložljiv	brez popustov
konkurenčen	hladen
dinamičen	blizu Renaulta
simpatičen	»High-tech«
prepoznaven	Cenen

Vir: Interna dokumentacija Renault Nissan Slovenija, 2005.

Na Sliki 8 v prilogah, ki prikazuje pozicioniranje blagovne znamke Motrio glede na cenovni razred in tehnološki nivo, lahko dobro vidimo, da se po nivoju tehnološke dovršenosti in tehničnih karakteristikah nadomestni deli Motrio uvrščajo skoraj na raven originalnih nadomestnih delov proizvajalcev vozil, medtem ko se glede na ceno lahko primerjajo z ostalimi ponudniki storitev hirih servisov oz. neoriginalnih nadomestnih delov.

5.3.3. MOŽNE OBLIKE TRŽENJSKIH STRATEGIJ STRATEGIJA SPREMEMBE OZ. RAZŠIRITVE TRGA

Pri tej strategiji lahko podjetje poveča število uporabnikov blagovne znamke tako, da pridobi dotedanje ne-uporabnike, vstopi na nove tržne segmente ali pa pridobi kupce konkurence. Podjetje Renault Nissan Slovenija naj bi z bolj aktivnim komuniciranjem, ugodno ceno ter ponudbo garancije za nadomestne dele Motrio skušalo pridobiti nazaj lastnike starejših vozil Renault, hkrati pa od konkurence (v tem primeru predvsem ostalih proizvajalcev vozil) pritegniti kupce tistih znamk, ki nimajo dobro organiziranih pooblaščenih servisnih mrež.

STRATEGIJA GLEDE NA POLOŽAJ PODJETJA NA TRGU

Podjetje Renault se je na trgu nadomestnih delov in servisnih storitev znašlo v dvojni vlogi. Po eni strani je tržni vodja, saj ima daleč najbolj razvito in največjo pooblaščno prodajno servisno mrežo ter največji delež pri prodaji novih vozil, po drugi strani pa se do zdaj ni ukvarjalo s ponudbo nadomestnih delov in servisom za vozila ostalih znamk in je torej na tem področju izzivalec.

- **Kot tržni vodja** naj podjetje skuša povečati obstoječo prodajo nekaterih nadomestnih delov. Ker imajo deli določeno življenjsko dobo, ki jo podjetje ne more spremeniti, naj s posebnimi akcijami poskuša vplivati na pogostejše menjave nekaterih »potrošnih« delov, ki lahko posredno vplivajo na varnost. Pri tem lahko uporabi različna orodja pospeševanja prodaje, publicitete ali odnosov z javnostmi (opisano v strategijah trženjskega spleta).
- **Kot izzivalec** pa naj poskuša predvsem s pomočjo intenzivnega komuniciranja (oglaševanje, neposredno trženje) izpostaviti svoje prednosti, kot so strokovnost osebja v servisih, garancija Renault (na nadomestne dele in storitve), enotne paketne cene po segmentih vozil (segment I: Clio, Polo, P206, Corsa, Fiesta, itd.; Segment M1: Megane, Golf, Astra, Escort, itd.).

STRATEGIJE TRŽENJSKEGA SPLETA

Ta strategija zahteva spremembo enega ali več elementov trženjskega spleta (cene, distribucija, elementi trženjsko komunikacijskega spleta, podporne storitve). Glavni problem pri tem spreminjanju je, da ga konkurenti lahko posnemajo.

Cenovna strategija

Ker bi podjetje Renault z agresivno cenovno politiko »kanibaliziralo« originalne nadomestne dele, je najbolje, da se s cenami poskuša čim bolj prilagoditi neposredni konkurenci (»sivi« nadomestni deli) in izpostaviti druge attribute trženjskega spleta.

Strategija tržnih poti

Za bolj agresiven pristop na trgu, še posebno kot izzivalec ostalih avtomobilskih znamk, mora Renault še bolj razširiti prodajno mrežo Motrio. To pomeni, naj uporabi več posrednih kanalov, vendar pa mora pri tem paziti, da ohrani zahtevano kakovost servisnih storitev, saj je to velika konkurenčna prednost.

Strategije trženjsko komunikacijskega spleta

Pri izbiri strategij trženjsko komunikacijskega spleta za končne kupce naj Renault bolj uporablja t. i. strategijo potega:

- ***oglaševanje*** je kot komunikacijsko orodje pomembno za doseg ciljne skupine končnih kupcev. Renault naj upravlja medije, ki niso zelo dragi, dosega pa velik del populacije. Predvsem so to radijski oglasi in tiskani oglasi v časopisih in specializiranih avtomobilističnih revijah. Kot izzivalec naj svoje oglase prilagodi ponudbi nadomestnih delov za ostale znamke vozil, uporabi pa naj tudi argumente, s katerimi znamko Motrio diferencira od ostalih neoriginalnih nadomestnih delov;

- **neposredno trženje** - Renault lahko uporabi neposredno pošto za komuniciranje z lastniki vozil vseh znamk, pri čemer jim predstavi posebne ponudbe. V ta namen lahko uporabi baze kupcev novih in rabljenih vozil ter servisnih storitev v preteklosti. Kupce, ki so že obiskali njihove servise, lahko prijazno povabi na pregled vozila ali pa jih dobronamerno opomni na bližajoči se redni servis in jim svetuje, da pravočasno rezervirajo termin v delavnici;
- **pospeševanje prodaje** – s posebnimi akcijami lahko podjetje poveča prodajo, tako da privabi nove kupce ali pa obstoječe vzpodbudi k pogostejšim nakupom. Primeri takih akcij so:
 - o ob menjavi pnevmatik brezplačen kontrolni pregled vozila – dodatna možnost odkritja izrabljenega ali pokvarjenega dela;
 - o brezplačen zimski pregled tekočin in metlic brisalcev – dodatna prodaja tekočine za vetrobransko steklo, hladilne tekočine in metlic brisalcev;
 - o brezplačen pregled klimatske naprave vozila – polnjenje s plinom, menjava filtra kabinskega prostora ...
- **odnosi z javnostmi in publiciteta** - s temi aktivnostmi naj Renault javnost obvešča o raznih dogodkih in promocijah, povezanih z uvajanjem znamke Motrio. Ker ima podjetje Renault dokaj strogo definirano obliko sponzorskega udejstvovanja, bi se lahko blagovna znamka Motrio pojavljala na prireditvah (predvsem lokalnih), ki se oddaljujejo od identitete znamke Renault.

5.4. TRŽENJSKA STRATEGIJA ZA MEDORGANIZACIJSKE KUPCE

5.4.1. IZBIRA CILJNIH KUPCEV

- pooblašteni servisi (mreže) ostalih avtomobilskih proizvajalcev (znamk);
- nepooblašteni serviserji, ki servisirajo vozila vseh znamk;
- verige hitrih servisov;
- vulkanizerji, ki svojo osnovno dejavnost dopolnjujejo s storitvami hitrega servisa (menjava olja, filtrov, izpušnih sistemov, nastavitev podvozja ...);
- trgovine z nadomestnimi deli in dodatno opremo – v evidenci GZS je registriranih 173 podjetij, ki so registrirana pod dejavnostjo trgovina na drobno z deli za motorna vozila (Register članov GZS, podjetja iz dejavnosti trgovine na drobno z deli za motorna vozila, 2006);
- bencinske črpalke (Petrol, OMV, MOL, Agip, itd.);
- večja podjetja s flotami službenih vozil in lastnimi servisnimi delavnicami;
- večji prodajalci rabljenih vozil – v bazi GZS je 396 podjetij, ki se ukvarjajo z maloprodajo motornih vozil, in 218 podjetij, ki se ukvarjajo s posredovanjem pri prodaji motornih vozil (Register članov GZS, podjetja iz dejavnosti maloprodaje motornih vozil / podjetja iz dejavnosti posredovanja pri prodaji motornih vozil, 2006).

5.4.2. POZICIONIRANJE

Pri pozicioniranju blagovne znamke Motrio za organizacijske kupce je treba vedeti, da je proizvod kupcem že poznan, zato se je potrebno osredotočiti na ostale spremenljivke

razlikovanja, npr. spremljajoče storitve. Lastno skladišče in dnevna dostava so velik atribut za tovrstne kupce, tehnična podpora ter možnost izobraževanja pa zagotavljata tudi kvaliteto servisne storitve ter posledično zadovoljstvo končnih porabnikov.

5.4.3. MOŽNE OBLIKE TRŽENJSKIH STRATEGIJ

STRATEGIJA DIFERENCIACIJE

Glede na dano kalkulacijo prodajnih cen ni smiselno, da podjetje z nižanjem cene poskuša privabiti kupce. Odziv konkurence bi lahko pripeljal v cenovno vojno, podjetju pa bi prej ali slej zmanjkalo manevrskega prostora. Renault Nissan Slovenija naj torej diferencira svojo ponudbo glede na attribute, ki sem jih navedel v predlogu pozicioniranja

STRATEGIJA SPREMEMBE OZ. RAZŠIRITEV TRGA

Ciljna skupina organizacijskih kupcev predstavlja podjetju vstop na nov trg, saj so bili njihovi dosedanja organizacijski kupci pravzaprav le njihova pooblaščen mreža serviserjev.

STRATEGIJA GLEDE NA POLOŽAJ PODJETJA NA TRGU

- **kot tržni vodja** lahko Renault kontrolira razmere na trgu in ne pusti konkurenci prevzemanja potencialnih kupcev;
- **kot izzivalec** pa naj poskuša s svojimi atributi privabiti potencialne kupce k ostalim ponudnikom nadomestnih delov.

STRATEGIJE TRŽENJSKEGA SPLETA

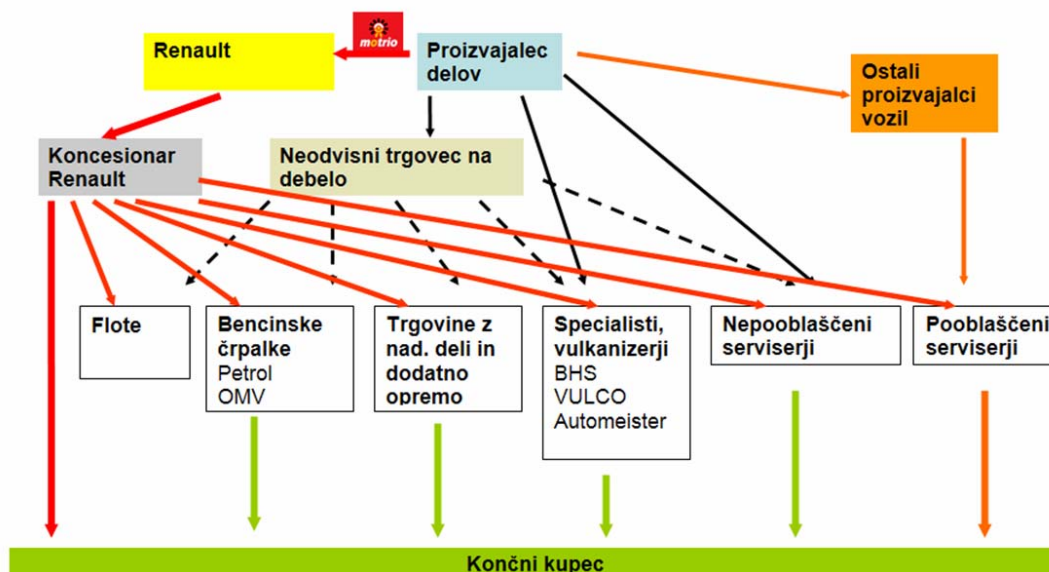
Cenovna strategija

Za organizacijske kupce je poleg ugodne prodajne cene pomembna tudi razlika v ceni, saj ta predstavlja njihov zaslužek. V kalkulaciji nabavnih cen za te kupce lahko Renault upošteva vrednost primerjalnih prednosti, ki jih nudi, vendar pa mora paziti, da to na jasn način svojim kupcem tudi predstavi. Primer predstavlja vrednost ugodnosti urgentne dobave nadomestnih delov: Navadno (vele)prodajalec stroške izredne dostave nadomestnih delov zaračuna kupcu. Da bi se izognil tem stroškom, mora biti kupec izredno pazljiv pri načrtovanju in naročanju izdelkov ali pa se mora prilagoditi z večjo zalogo nadomestnih delov, kar spet predstavlja določen strošek. Zaradi izjemno razširjene pooblaščen mreže in dnevnih dobav lahko Renault svojim organizacijskim kupcem ponudi urgentno dobavo z enakimi pogoji kot za redno dobavo, kar kupcem predstavlja veliko konkurenčno prednost.

Strategija tržnih poti

Strategija širjenja tržnih poti naj uporablja nove posredne kanale različnih dolžin z različnim številom distributerjev na vsaki stopnji. V primerjavi s Sliko 6 na str. 23, ki prikazuje obstoječe prodajne poti nam Slika 9 na str. 36 prikazuje nove potencialne prodajne poti in sicer velika podjetja, ki imajo več službenih vozil oz. t.i. »flote« (pošte, elektro in telekomunikacijska podjetja, taksi službe, itd.), naftne družbe, ki imajo zelo razširjeno mrežo bencinskih servisov, mreže hitrih servisov oz. specialisti, ki se ukvarjajo s servisom ali vulkaniziranjem, in posamezni nepooblaščen serviserji.

Slika 9: Plan razvoja prodajnih poti za prodajo nadomestnih delov Motrio



Vir: Interna dokumentacija Renault Nissan Slovenija, 2005.

Strategije promocijskega spleta

Pri določanju teh strategij naj Renault bolj uporablja t. i. strategijo potiska, saj jo lahko uspešno kombinira s t. i. strategijo potega pri ciljni skupini končnih kupcev.

- **oglaševanje** – konkurenčnih prednosti za profesionalne kupce, predvsem v specializiranih revijah in na specializiranih dogodkih (sejmi, predstavitve ...);
- **neposredno trženje** - Renault lahko izkoristi neposredno pošto za pošiljanje posebnih ponudb profesionalnim kupcem. Bazo teh kupcev lahko dobi v različnih poslovnih imenikih, nekaj podatkov o tovrstnih kupcih pa lahko podjetje pridobi iz internetne strani www.motriodeli.si;
- **interaktivno trženje** - Kot sem omenil že pri prejšnji kategoriji, lahko vsi zainteresirani profesionalni kupci na spletni strani dobijo več informacij in naročijo E-katalog ali tiskan izvod nadomestnih delov.
- **osebna prodaja** - Renault lahko izkoristi svojo lastno službo prodajne moči s tremi komercialnimi svetovalci in v sodelovanju s pooblaščenimi mrežo Renault vzpostavi prodajno ekipo komercialistov, ki bi tržili akcije poprodaje tudi pri profesionalnih kupcih;
- **pospeševanje prodaje** – Ob trženju različnih komercialnih akcij lahko Renault pripravi posebne pakete nadomestnih delov Motrio, ki vsebujejo različne vrste nadomestnih delov za različne znamke vozil. Ugodnost za kupca je dodaten popust, ki ga dobi za nakup tega paketa. Praktični primer iz nekaterih evropskih držav pri uvajanju nadomestnih delov Motrio kaže, da je bil sprva delež stroškov pospeševanja prodaje v celotnih stroških uvajanja zelo visok, vendar pa jim je uspelo ne samo postaviti mrežo lojalnih kupcev, temveč tudi izdelati t. i. soft franchising sistem servisov z Motrio oznakami. Za svoje kupce prireajo razna srečanja, seminarje in tudi nagradna potovanja, z različnimi promocijskimi darili pa še večajo pripadnost znamki Motrio.

5.5. IZVAJANJE IN NADZOR TRŽENJSKIH STRATEGIJ

Dogajanje po tem, ko je bila trženjska strategija narejena in potrjena, je vsaj tako pomembno kot samo načrtovanje, saj je brez dobre izvedbe lahko ves trud zaman. Razlogi za slabo izvedbo oz. odklon od načrtovanega so odvisni od različnih, notranjih ali zunanjih dejavnikov; pomanjkljivih načrtov, slabih akcij ali nepredvidenih obratov v okolju. Medtem ko se z ujemanjem strategije s potrebami in omejitvami trga ter (konkurenčnega) okolja podjetje ukvarja že pri razvijanju oz. oblikovanju strategije, se v fazi izvajanja in nadzora bolj ukvarja z ujemanjem strategije z notranjo strukturo podjetja ter njegovimi viri in notranjo politiko. Doseči je treba ujemanje trženjske strategije s strategijami na višjih ravneh odločanja, usklajenost strateške poslovne enote in vodstva podjetja, usklajenost in sposobnost v organizacijski strukturi ter usklajenost vsebine trženjskega načrta.

Ustrezna organizacija trženja je torej eden izmed pomembnih dejavnikov pri uresničevanju zastavljenih načrtov. Čeprav bi se morala organizacijska struktura prilagajati strategiji, je v praksi velikokrat ravno obratno. Zato podjetja pogosto uporabljajo mešano organizacijo trženjske funkcije, ki je kombinacija med različnimi oblikami organizacije trženja. V obravnavanem primeru se srečam tudi s korporacijsko oz. divizijsko organizacijo trženja. To obliko je zaslediti v primerih, ko se podjetja, ki nastopajo na številnih trgih, oblikujejo v posebne divizije ali poslovne enote z lastnimi oddelki in službami za trženje za večje skupine izdelkov in/ali različne trge.

Za ocenjevanje uspešnosti doseganja ciljev je treba v nadaljevanju izvajanja določiti ustrezna merila in metode ovrednotenja. Ta merila morajo biti objektivno merljiva in morajo izhajati iz zastavljenih ciljev. Dobljeni rezultati služijo kot korektivni mehanizmi za popravke taktik ali celo posameznih delov same trženjske strategije. Pri tem je izjemnega pomena kvalitetna povratna informacija.

6. SKLEP

Na koncu svojega diplomskega dela naj še na kratko povzamem vsebino celotnega dela. Trženjska strategija je eden bistvenih členov strateškega planiranja v podjetju, saj z njeno pomočjo podjetje v okviru svojega poslovanja in trženja poišče svoje konkurenčne prednosti in jih uveljavi v svojem poslovnem okolju. Ključnega pomena pri njenem oblikovanju je poznavanje oz. natančna opredelitev ciljnega trga, okolja, konkurence, trženjskega spleta ter samih izdelkov oz. storitev, ki jih podjetje ponuja na trgu. Podjetje mora biti pri izvajanju trženjske strategije dovolj prilagodljivo in hitro, da lahko svoje proizvode ali storitve učinkovito in pravočasno loči od konkurenčnih. Jedro sodobne trženjske strategije tvorijo segmentiranje, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje. S pomočjo natančno definiranih trženjskih taktik lahko podjetje učinkovito izpelje zastavljeno strategijo, pri tem pa se osredotoči predvsem na obvladovanje elementov trženjskega spleta.

Avtomobilska industrija je ena najpomembnejših vej svetovnega gospodarstva. Sicer se uvršča med zrele industrijske panoge, vendar je prav tu opaziti izjemen tehnološki napredek. Čeprav razvoj in prodaja vozil privlači več pozornosti kupcev, pa je generator prihodkov in dobička večinoma poprodajni del industrije, v katerega sodijo prodaja nadomestnih delov, dodatne opreme, servisiranje, zavarovanje, leasing, itd. Globalizacija je povzročila združevanje dobaviteljev, nova zakonodaja pa je proizvajalcem nadomestnih delov in nepooblaščenim serviserjem omogočila večjo konkurenčnost, saj lahko uspešno konkurirajo ponudnikom originalnih nadomestnih delov in pooblaščenim serviserjem. Posledično so s tem največ pridobili kupci, zato so postali bolj zahtevni.

Podjetje Renault ima na trgu nadomestnih delov pravzaprav dve skupini ciljnih kupcev – končne in medorganizacijske kupce. Za ti dve ciljni skupini mora izdelati različni trženjski strategiji, saj imajo kupci različne potrebe, na njih pa vplivajo različni dejavniki. Prav tako je izrednega pomena dobro poznavanje konkurence, saj je na trgih z nizko rastjo (zrele panoge) do kupcev možno priti zlasti tako, da jih podjetje prevzame konkurentom. Poznavanje kupcev in konkurence omogoča učinkovito obvladovanje tržnih poti. Prav zaradi novih tržnih poti mora podjetje prilagoditi oz. na novo oblikovati trženjsko strategijo. S ciljem vplivati na svoje kupce in jih seveda prepričati, podjetje sprejema odločitve o promocijskem spletu. Glede na višino sredstev, stroške dosega potencialnih kupcev ter na odzivanje ciljnih kupcev podjetje izbira med šestimi različnimi dejavnostmi. Za končne kupce se Renault poslužuje oglaševanja in neposrednega trženja, medtem ko za medorganizacijske kupce uporablja predvsem osebno prodajo, pospeševanje prodaje in interaktivno trženje. Analiza SWOT nam morda odpre še dodatna izhodišča za natančnejšo opredelitev ciljev. Pravilno opredeljeni cilji morajo biti dosegljivi, merljivi in razumljivi, skladni z osnovnimi smernicami podjetja, hkrati pa morajo s svojo prilagodljivostjo spremembam v okolju delovati motivacijsko za vse vpletene v procesu.

6.1. BISTVENI POUDARKI IN PRIPOROČILA ZA MENEDŽERJE

Analiza okolja je pokazala, da je nova zakonodaja v precejšnji meri izenačila položaj in s tem konkurenčnost nepooblaščenih serviserjev in prodajalcev nadomestnih delov. Ker je potencial za prodajo nadomestnih delov in servisnih storitev dokaj velik, je pričakovati povečan pritisk konkurence ter izgubljanje tržnega deleža pri končnih kupcih.

Za ciljno skupino končnih kupcev svetujem strategijo razširitve trga, pri čemer naj Renault končne kupce išče pri lastnikih drugih znamk vozil, ki svoja vozila servisirajo pri pooblaščenih servisih. Svoj visok tržni delež pa naj izkoristi z vplivanjem na pogostejše obiske servisov (posebne ponudbe, paketne storitve, varnostni pregledi). Za ciljno skupino medorganizacijskih kupcev svetujem strategijo diferenciacije svoje ponudbe, saj lahko Renault s svojo izjemno razvito logistiko, distribucijo, tehnično podporo in izkušnjami ponudi nekaj več v primerjavi s »klasičnimi« ponudniki nadomestnih delov. Novi potencialni prodajni kanali so velika podjetja z več službenimi vozili ter bencinske črpalke. Dokaj neizkoriščeno komunikacijsko orodje je neposredno trženje, ki ga podjetje lahko uporabi za obe ciljni skupini. Veliko bazo potencialnih

kupcev, lastnikov vozil ostalih znamk ima podjetje v bazi kupcev rabljenih vozil, ki se prodajo preko pooblaščne mreže Renault. Baze medorganizacijskih kupcev so javno dostopne, dodatne podatke pa podjetje dobi preko različnih razpisov, oglasov, itd.

6.2. ODPRTA VPRAŠANJA, TEME

V svojem diplomskem delu se nisem lotil kalkulacije, ki bi pokazala, kolikšen je dejanski potencial posameznih prodajnih kanalov in koliko sredstev se podjetju splača vložiti v obvladovanje oziroma pokritje teh kanalov. Prav tako se nisem poglobljal v analizo notranjega okolja podjetja – prostih kapacitet oz. neizkoriščenega potenciala znotraj podjetja Renault Nissan Slovenija in pooblaščne servisne mreže Renault. Ta analiza bi morda pokazala, če in koliko notranjih rezerv ima podjetje za izvajanje dodatnih aktivnosti, ki sem jih predlagal v diplomskem delu. Ker je delo trženjsko naravnano, nisem analiziral delovnih procesov, ki bi s pomočjo simulacij pokazala možnosti nadaljnjega razvoja podjetja.

LITERATURA

1. Boyd Harper W, Larréché, Jean-Claude: Marketing management. 4th edition. New York : McGraw-Hill, 2002. 594 str.
2. Cohen A. William: The Marketing Plan. Fourth Edition. Cypress (California) : Touro University International, 2005. 348 str.
3. Cravens W. David, Lamb W. Charles Jr., Crittenden L. Victoria: Strategic Marketing Management Cases. 7th edition. New York : McGraw-Hill, 2002. 685 str.
4. Doyle Peter: Marketing Management and Strategy. London : Prentice Hall Europe, 1998. 465 str.
5. Gottschalk Bernd, Kalmbach Ralf: Markenmanagement in der Automobilindustrie: Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager. Ottobrun : Auto Business Verlag GmbH, 2003. 522 str.
6. Jančič Zlatko: Marketing: Strategija menjave. Ljubljana : Gospodarski vestnik, Studio Marketing, 1990. 166 str.
7. Jobber David: Principles and Practice of Marketing. London : McGraw-Hill, 1995. 745 str.
8. Kerin A. Roger, Peterson A. Robert: Strategic marketing problems. 9th edition. New Jersey : Prentice-Hall, 2001. 729 str.
9. Kleinhans Christian: Wie viel technisches Know-how braucht eine automarke noch?. Absatzwirtschaft, Nürnberg, 2004, 3, str. 19.
10. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
11. Luck, Ferrell, Lucas: Marketing Strategy and Plans. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall, 1989. 514 str.
12. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.
13. Schweins Roland: Automobilzuliferer: Verfeinerte Methode. Wirtschafts Woche, Düsseldorf, 2003, 38, str. 27-29.
14. Stern W. Louis, El-Ansary I. Adel: Marketing Channels. 5th edition. Upper Saddle River (NJ) : Prentice-Hall, 1996. 576 str.
15. Wells Peter, Rawlinson Michael: The new european automobile industry. New York : St. Martin's Press, 1994. 215 str.
16. Wilson M.S. Richard, Gilligan Colin: Strategic marketing management. 2nd edition. reprinted. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999. 827 str.

VIRI

1. About: Inventors, Automobile History. [URL: <http://inventors.about.com/library/inventors/blcar.htm>], 17.12.2006.
2. Distribution and servicing of motor vehicles in the European Union: Explanatory brochure. (Commission regulation (ec) No 1400/2002 of 31 july 2002) 93 str.
3. Evidenca o registriranih osebnih motornih vozilih. Avto društvo Slovenije, Sekcija za osebna motorna vozila in JATO Dynamics. [URL: <http://www.ads-slo.org/statistika/>], 2004.
4. Group Auto Union International: Cenejši, a originalne kvalitete. Avtomanija – Slovenski avtomobilistični portal. [URL: <http://www.avtomanija.com/default.asp?rb=3&id=2604>], 16.2.2006.
5. Indeksi obsega prihodka v trgovini na drobno, po dejavnostih, Slovenija. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=1041], januar 2006.
6. Interna dokumentacija Renault Nissan Slovenija, 2005.
7. Interni podatki Renault Nissan Slovenija, 2005.
8. Motrio – nadomestni deli. [URL: <http://www.motriodeli.com/index.jsp>], 12.7.2006.
9. Predstavitev B.H.S.. B.H.S. Hitri servis. [URL: <http://www.bartog.si/PortalSLO/DesktopDefault.aspx?tabid=258>], 12.7.2006.
10. Register članov GZS, podjetja iz dejavnosti maloprodaje motornih vozil. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/register/zadetki.asp?koda=SEST&pSifDej=50.102&pRegija=&pTip=VSE&pVel=VSE>], 12.7.2006.
11. Register članov GZS, podjetja iz dejavnosti posredovanja pri prodaji motornih vozil. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/register/zadetki.asp?koda=SEST&pSifDej=50.103&pRegija=&pTip=VSE&pVel=VSE>], 12.7.2006.
12. Register članov GZS, podjetja iz dejavnosti trgovine na debelo z deli za motorna vozila. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/register/zadetki.asp?koda=SEST&pSifDej=50.301&pRegija=&pTip=VSE&pVel=VSE>], 12.7.2006.
13. Register članov GZS, podjetja iz dejavnosti trgovine na drobno z deli za motorna vozila. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/register/zadetki.asp?koda=SEST&pSifDej=50.302&pRegija=&pTip=VSE&pVel=VSE>], 12.7.2006.
14. Register članov GZS, podjetja iz dejavnosti vzdrževanja in popravila motornih vozil. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/register/zadetki.asp?koda=SEST&pSifDej=50.2&pRegija=&pTip=VSE&pVel=VSE>], 12.7.2006.
15. Renault, a global player. Uradna spletna stran Renault. [URL: http://www.renault.com/renault_com/en/main/10_GROUPE_RENAULT/60_Acteur_mondial/], 12.7.2006.
16. Shaw H. Eric: Marketing To Win. Boca Raton, Florida. 47 str. [URL: www.ericshaw.com/booklet.pdf], 2002.
17. Skupina ANET. [URL: http://www.anet-group.com/index_slo.php], 12.7.2006.
18. Study on the impact of possible future legislative scenarios for motor vehicle distribution on all parties concerned. Bruselj : European Commision, 2001. 349 str.
19. The secrets of Lexus' success: How Toyota Motor went from 0-60 in the luxury car market. [URL: http://digitalcommons.libraries.columbia.edu/japan_event/4/], 2005.

20. The World's Automotive Industry: Some Key Figures. [URL: <http://www.oica.net/htdocs/statistics/OICA%204%20VOLETS%20F.pdf>], 20.8.2006.
21. Tržna raziskava Marketor 2001. Ljubljana : Gral Iteo, junij 2001.
22. Tržna raziskava Marketor 2003. Ljubljana : Gral Iteo, junij 2003.
23. Uradna spletna stran Revoz. [URL: <http://www.revoz.si/index.cp2?objectName=NoviceInMediji&ArticleID=2130>], 12.7.2006.
24. Vulco.si. [URL: <http://www.vulco-slo.com/>], 12.7.2006.

PRILOGE

Tabela 1: Prvih 25 modelov vozil starih od 4 do 8 let po številu v slovenskem voznem parku konec leta 2004.

ZAP. ŠT.	ZNAMKA	TIP	SKUPAJ 4-8 LET
1	RENAULT	CLIO	30.239
2	RENAULT	MEGANE	17.586
3	VOLKSWAGEN	GOLF	16.985
4	VOLKSWAGEN	POLO	16.938
5	FIAT	PUNTO	14.185
6	ŠKODA	FELICIA	12.559
7	OPEL	ASTRA	10.341
8	RENAULT	TWINGO	9.911
9	CHEVROLET	LANOS	8.917
10	VOLKSWAGEN	PASSAT	8.905
11	HYUNDAI	ACCENT	8.228
12	FORD	FIESTA	6.500
13	OPEL	CORSA	6.423
14	OPEL	VECTRA	6.129
15	KIA	PRIDE	6.021
16	RENAULT	LAGUNA	5.544
17	CITROEN	XSARA	5.417
18	CITROEN	SAXO	5.385
19	FIAT	BRAVO/BRAVA	5.304
20	SEAT	CORDOBA	5.279
21	PEUGEOT	206	5.143
22	AUDI	A 4/S 4	4.989
23	ŠKODA	OCTAVIA	4.693
24	HYUNDAI	LANTRA	3.924
25	RENAULT	KANGOO	3.796
SKUPAJ			229.341

Vir: Evidenca o registriranih osebnih motornih vozilih, 2004.

Slika 1: Primer hitrega servisa BHS



Vir: Predstavitev B.H.S., 2006.

Slika 2: Primer spletne strani verige hitrih servisov Vulco



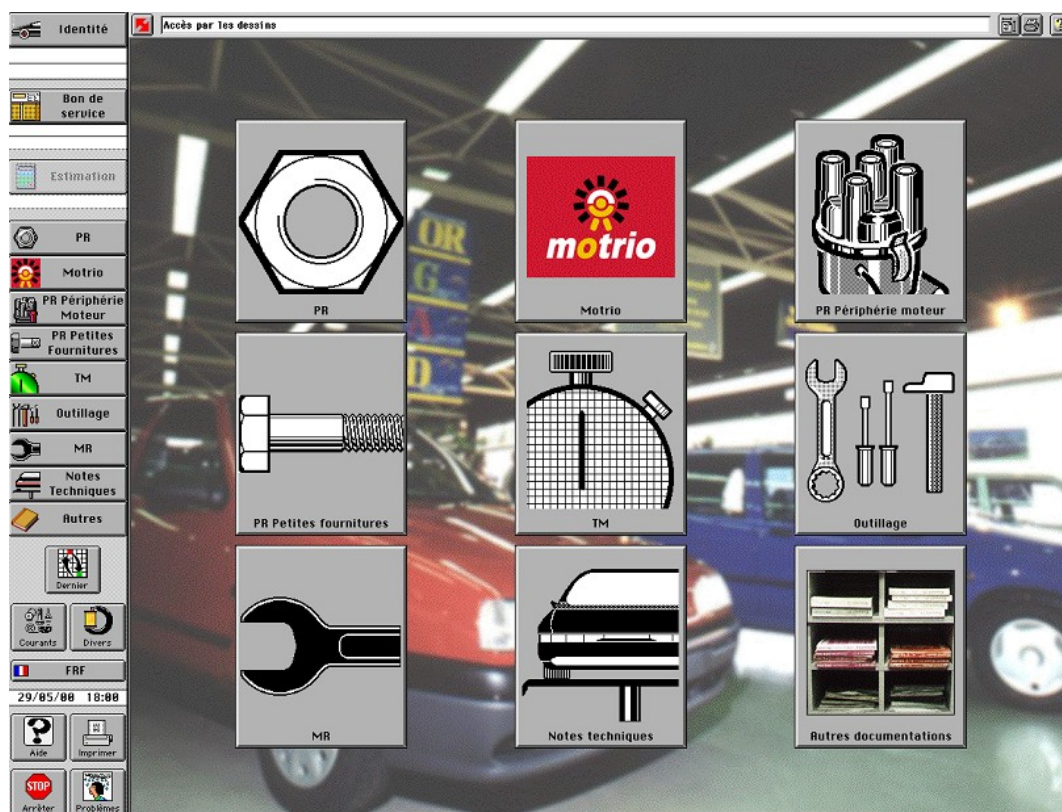
Vir: Vulco.si, 2006.

Slika 3: Primer etikete za embalažo Motrio



Vir: Interna dokumentacija Renault Nissan Slovenija, 2005.

Slika 4: Primeri tehnične dokumentacije - računalniška aplikacija Dialogys



Vir: Interna dokumentacija Renault Nissan Slovenija, 2005.

Slika 5: Primeri tehnične dokumentacije internetni E-katalog



Vir: Interna dokumentacija Renault Nissan Slovenija, 2005.

Slika 6: Primer spletne strani



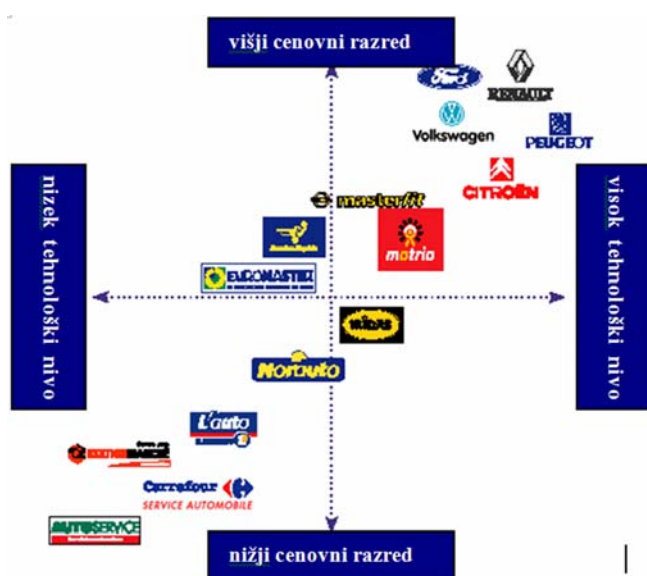
Vir: Motrio – nadomestni deli, 2006.

Slika 7: Sistem »soft franchising« Motrio na Portugalskem in Poljskem



Vir: Interna dokumentacija Renault Nissan Slovenija, 2005.

Slika 8: Pozicioniranje blagovne znamke Motrio v primerjavi s konkurenčnimi ponudniki



Vir: Interna dokumentacija Renault Nissan Slovenija, 2005.