

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

CENOVNE STRATEGIJE V PODJETJU AC-INTERCAR

Ljubljana, oktober 2002

JURE ZALOŽNIK

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA AC - INTERCAR D.O.O.	2
1.1 ZGODOVINA	2
1.2. PROGRAMI	3
1.3. SEDEŽ PODJETJA IN MALOPRODAJNA MREŽA	5
2. OBLIKOVANJE IN DOLOČANJE CENE	6
2.1. CENA	6
2.2. DEJAVNIKI OBLIKOVANJA IN PRILAGAJANJA CENE	8
2.2.1. <i>Stroški</i>	9
2.2.1.1. Metode določanja cen na podlagi stroškov	10
2.2.2. <i>Povpraševanje</i>	11
2.2.3. <i>Strategije podjetja</i>	14
2.2.3.1. Cilji podjetja	14
2.2.3.2. Pozicioniranje	15
2.2.3.3. Strategije uvajanja novih izdelkov	16
2.2.3.4. Kakovost in cena.....	17
2.2.4. <i>Zakonske omejitve in etika</i>	18
2.2.5. <i>Življenjski cikel izdelka</i>	19
2.2.6. <i>Odzivanje na spremembe cen konkurentov</i>	21
2.2.7. <i>Oblikovanje cen glede na potrošnike</i>	23
2.2.7.1. Oblikovanje promocijskih cen	23
2.2.7.2. Prodaja s pomočjo kuponov	24
2.2.7.3. Oblikovanje diskriminacijskih cen	24
2.2.7.4. Prilagajanje cen.....	25
2.2.8. <i>Oblikovanje cen na medorganizacijskih trgih</i>	25
3. OBLIKOVANJE CEN V AC – INTERCAR D.O.O.	27
3.1. OBLIKOVANJE CEN NA RAVNI DRUŽBE	27
3.2. OBLIKOVANJE CEN NA RAVNI PODROČJA OSEBNIH IN LAHKIH DOSTAVNIH VOZIL	27
3.3. PRIMERI CENOVNIH STRATEGIJ V PODJETJU AC-INTERCAR.....	34
3.3.1. <i>Cenovne strategije na primeru vozil nižjega srednjega razreda</i>	35
3.3.2. <i>Cenovne strategije na primeru vozil višjega srednjega razreda</i>	37
3.3.3. <i>Cenovne strategije na primeru lahkih dostavnih vozil</i>	39
SKLEP	42
LITERATURA	44
VIRI	45

UVOD

Za vsako podjetje je uporaba ustreznih cenovnih strategij zelo pomemben dejavnik uspeha. Prodajna cena je namreč poleg prodajne količine edini element, ki ustvarja prihodke. Cena se oblikuje na podlagi številnih dejavnikov, ki imajo vpliv na dobiček podjetja preko razlike med prodajno ceno proizvoda in celotnimi stroški proizvoda ali vpliva na prodajne količine. Na tem mestu ne kaže zanemariti niti zadovoljstva kupcev, ugleda podjetja in proizvoda v njihovih očeh ter vpliva cenovnih strategij na celovito strategijo in cilje podjetja.

Cenovne strategije se v podjetju oblikujejo na podlagi različnih dejavnikov in se po svojem nastanku in vplivu na oblikovanje in prilagajanje cene spreminjajo glede na posamezen proizvod, podjetje in njegovo usmerjenost. Razlike tako lahko opazimo, če primerjamo pretežno proizvodno podjetje s pretežno storitvenim ali trgovskim podjetjem. Tudi med posameznimi podjetji v istem sektorju so ponavadi v oblikovanju in uporabi različnih cenovnih strategij velike razlike. Glavne razlike nastanejo ponavadi glede na uveljavljenost in ugled podjetja ter ugled in prepoznavnost blagovnih znamk, s katerimi nastopa na trgu. Razlike v uporabi različnih cenovnih strategij pa lahko nastopijo tudi glede na posamezne proizvode ali storitve, s katerimi podjetje nastopa na trgu, celo če so ti proizvodi ali storitve relativno sorodni in nastopajo na trgu pod isto blagovno znamko.

Namen tega diplomskega dela je predstaviti dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje cene ter njeno spreminjanje v času oziroma oblikovanje cenovnih strategij v teoriji in na primeru podjetja AC-Intercar d.o.o. ter blagovne znamke Mercedes-Benz, ki jo predstavlja in prikazati, kako se ti dejavniki upoštevajo v praksi.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem delu predstavljam podjetje AC - Intercar d.o.o., kjer na kratko osvetlujem njegovo zgodovino, programe in organiziranost. V drugem delu opisujem dejavnike oblikovanja in prilagajanja cen, ki imajo velik pomen pri oblikovanju cenovnih strategij ki jih večinoma upoštevajo v vsakem uspešnem podjetju, ki se aktivno posveča pomenu cen na uspešnost in položaj na trgu in oblikovanju cenovnih strategij. V zadnjem delu pa na primeru AC-Intercar d.o.o. ugotavljam upoštevanje različnih dejavnikov oblikovanja in prilagajanja cene in uporabo različnih cenovnih strategij. Opisani bodo trije primeri s področja osebnih in lahkih dostavnih vozil za tri različne razrede vozil Mercedes-Benz: razred A kot vstopni model osebnih vozil blagovne znamke Mercedes-Benz in predstavnik nižjega srednjega razreda, razred E kot predstavnik višjega srednjega razreda, ki za blagovno znamko Mercedes-Benz predstavlja zelo velik del prodaje, in pa Mercedes-Benz Sprinter kot predstavnika lahkih dostavnih vozil, katerega značilnost je predvsem to, da je namenjen skoraj izključno za medorganizacijske trge in komercialno uporabo.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA AC-INTERCAR d.o.o.

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

1.1 ZGODOVINA

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

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

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

Leta 1991 se je Slovenija osamosvojila, Autocommerce pa je razpad Jugoslavije dočakal povsem nepripravljen. Čez noč se je nekdanjemu avtomobilskemu velikanu trg skrčil za desetkrat. Podjetje je začelo izgubljati dobre programe, med drugim tudi VW in po 30 letih tudi Audi. Izgubilo je tudi zastopstvo za Michelin, zastopanje Honde pa je bilo vprašljivo. Autocommerčevo premoženje v drugih republikah (na tisoče kvadratnih metrov lepo urejenih in tehnološko odlično opremljenih servisnih in prodajnih prostorov) je postalo

predmet sukcesije. Zaradi poslovnega zaupanja v dolgoletnega partnerja pa se je obdržal program Mercedes-Benz.

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

1.2 PROGRAMI

AC–Intercar se ponaša z zastopstvom nemško–ameriške multinacionalke Daimler Chrysler AG za blagovno znamko Mercedes–Benz in od letošnjega leta dalje še blagovno znamko Smart. Daimler Chrysler AG je delniška družba, nastala z združitvijo Daimler-Benz AG in Chrysler Corporation. V Sloveniji, kot večinoma tudi drugod po Evropi, še ni prišlo do združevanja vseh blagovnih znamk pod streho enega zastopnika, tako da je AC–Intercar zastopnik za »evropske blagovne znamke«, ki so dediščina evropskega dela združenega podjetja–Daimler Benza, podjetje CIJ d.d. (Chrysler Jeep Import d.d.) pa v Sloveniji še naprej zastopa »ameriške« znamke (Chrysler, Jeep in Dodge), nekdanje znamke Chrysler Corporation.

Prodaja osebnih, lahkih dostavnih in tovornih vozil Mercedes–Benz vzdrževanje in popravila teh vozil in prodaja nadomestnih delov za vozila Mercedes–Benz pomeni daleč največji delež prihodkov podjetja. Večina teh prihodkov se ustvari v Republiki Sloveniji, zadnje čase pa postaja aktualna tudi prodaja v sosednjih državah. Tukaj je posebno pomembno nastopanje v Republiki Hrvaški, kjer je AC–Intercar d.o.o. prisoten neposredno preko svojega hčerinskega podjetja AC Oprema d.o.o., Pula, ki se ukvarja predvsem z prodajo nadomestnih delov in opreme iz programa podjetja AC–Intercar. Za doseganje dohodkov v sosednjih državah pa ni zaslužna samo prodaja nadomestnih delov, ampak tudi vozil blagovne znamke Mercedes-Benz. Osebna vozila, deloma pa tudi lahka dostavna in tovorna vozila Mercedes–Benz, se uspešno prodajajo tudi kupcem iz držav nekdanje Jugoslavije, pa tudi Avstrije. Sodelovanje s kupci iz držav nekdanje Jugoslavije se nadaljuje še iz nekdanje skupne države, saj nekatere zveste stranke Autocommerca še naprej sodelujejo z AC–Intercar, ki je od Autocommerca prevzel program Mercedes–Benz vključno z zaposlenimi, ki so zaslužni za ohranitev stikov z svojimi nekdanjimi strankami. Nove stranke s tega območja pa je podjetje pridobilo z dobrimi storitvami v času, ko so bile te države v težavnih razmerah. Razmere so bile zaradi neposredne bližine konfliktov in vojn neugodne za poslovanje, zastopniki v teh državah pa so v tem času šele prevzemali

zastopstva in so bili včasih še nedorasli vsem zahtevam strank. Že nekaj let se podjetje AC-Intercar trudi nastopati tudi na bolj »zahtevnih« trgih, ki bodo neposredno dosegljivi ob našem vstopu v Evropsko unijo. Nekaj vozil, predvsem lahkih dostavnih vozil Sprinter, se proda tudi avstrijskim kupcem.

Take izkušnje so pomembne tudi zaradi bližnjega vstopa Slovenije v Evropsko unijo. Takrat se bo konkurenca v panogi močno zaostрила, še posebno zaradi nameravanih sprememb v zakonodaji Evropske unije. Nova zakonodaja bo bolj liberalizirala panogo in deloma odpravila sedanjo ureditev prodaje v posameznih članicah preko ekskluzivnih zastopnikov.

Doslej veljavna odredba Evropske unije o skupinskem izvzetju trgovine z avtomobili iz pravil, ki varujejo svobodno konkurenco, je bila sprejeta leta 1985 in je avtomobilski industriji dovoljevala, da je sama določala število svojih trgovcev in jim dodeljevala povsem določena prodajna območja (Commission adopts comprehensive reform of competition rules for car sales and servicing, 2002). Trgovci niso smeli konkurirati drug drugemu. Leta 1995 bila prva reforma, ki je predvsem zasebnim kupcem olajšala uvoz avtomobilov, v določenih mejah pa je dovoljevala vzporedni uvoz tudi tistim, ki so se s trgovanjem poklicno ukvarjali. Za različne trgovce na drobno, bo po spremembi zakonodaje, ki začne veljati z oktobrom 2002, veliko lažje začeti s prodajo avtomobilov. Veliko več novih vozil in nadomestnih delov naj bi bilo naprodaj tudi prek interneta. Proizvajalci avtomobilov bodo morali svojim trgovcem pustiti veliko več svobode. Odločili se bodo lahko za selektivno ali ekskluzivno prodajo. Pri prvi izbiri bodo lahko na nekem prodajnem območju imeli več trgovcev, ki pa jim bodo morali dovoliti, da si kupce iščejo tudi zunaj svojega območja, celo v drugih državah EU, poleg tega pa bodo smeli prodajati vozila še dveh ali treh drugih blagovnih znamk, ne da bi morali prositi za dovoljenje proizvajalca vozil prve znamke. Prodajni prostori za različne znamke pa bodo morali biti ločeni. Če se bo izdelovalec na nekem določenem območju odločil za ekskluzivnega trgovca, bo tudi temu moral dati več svobode. Trгоvec bo smel vozila preprodajati drugim maloprodajnim mestom, na primer supermarketom. Od trgovcev izdelovalci tudi ne bodo več smeli zahtevati, da prodana vozila popravljajo ali opravljajo druge poprodajne storitve.

Ne glede na končne rezultate reforme in na odločitve Daimler Chryslerja glede nove organiziranosti prodajne mreže v EU in položaj AC-Intercar v novi organiziranosti pa bo za podjetje AC-Intercar naslednje obdobje vse do vstopa v EU polno priložnosti in nevarnosti. Potrebno bo analizirati položaj in se pripraviti na veliko večjo mednarodno konkurenco.

Poleg Daimler Chrysler AG je AC-Intercar danes še generalni zastopnik podjetij Puch, MTU, Schmidt, Unimog, Binz, RUD, ERLAU, CESAB in Mlaz Bogdanci. Prek zastopstev

teh podjetij prodaja AC–Intercar tudi terenska vozila, predvsem za potrebe vojske in policije (Puch), industrijske in ladijske motorje (MTU), specialna vozila za vzdrževanje cest in letaliških površin (Schmidt), reševalna in sanitetna vozila (Binz), viličarje (CESAB), snežne in zaščitne verige (RUD, ERLAU) in pa traktorske prikolice (Mlaz Bogdanci). Vsi ti programi pa razen občasnih večjih poslov nimajo večjega pomena in deleža v prodaji podjetja in jih lahko imenujemo dopolnilne dejavnosti.

Poleg že naštetega pa podjetje AC–Intercar prodaja tudi rabljena osebna, lahka dostavna in tovorna vozila. Rabljena vozila so vedno na zalogi, ker ob nakupu novega osebnega ali tovornega vozila AC–Intercar odkupuje rabljena vozila, vedno pa ima AC-Intercar na zalogi bogato izbiro kakovostnih rabljenih gospodarskih vozil znamke Mercedes-Benz, nabavljenih iz evropskih centrov prodajne mreže.

1.3 SEDEŽ PODJETJA IN MALOPRODAJNA MREŽA

Sedež podjetja AC- Intercar d.o.o. je v Ljubljani za Bežigradom na Baragovi 5, kjer je tudi matično podjetje Autocommerce d.d., s katerim si delno tudi deli poslovno stavbo. Lokacija se odlikuje po tem, da je v neposredni bližini obvoznice in Dunajske ceste, ki je ena glavnih vpadnic v središče mesta. V AC-Intercar je zaposlenih 315 ljudi, od tega 289 v Ljubljani.

V Ljubljani je v pritličju poslovne stavbe salon osebnih vozil Mercedes–Benz in Smart. V skupnem kompleksu je tudi servisna delavnica za osebna vozila, prodajno mesto za nadomestne dele in skladišče rezervnih delov ter še nekaj poslovnih prostorov. V neposredni bližini pa je od začetka poletja 2002 odprt prenovljen center z novim salonom tovornih in lahkih dostavnih vozil ter servisno delavnico za ta vozila. Podjetje je v prenovljeni stavbi pridobilo nekaj dodatnih poslovnih prostorov. V Ljubljani celotno vodstvo AC–Intercar skupaj z zaposlenimi na področju veleprodaje in zasebno carinsko skladišče.

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

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

Poudariti je treba, da je večina prodajnih centrov v Sloveniji v lasti AC–Intercar in da AC–Intercar preko centrov v svoji lasti obvladuje okoli 84% prodaje vozil Mercedes–Benz v Sloveniji, ostalo pa je prodaja samostojnih prodajalcev – dealerjev. Poleg prodajnih mest v Ljubljani ima AC–Intercar prodajna mesta v svoji lasti še v Kopru (AC–Intercar, d.o.o. PSC Koper), Mariboru (AC–Intercar, d.o.o. PSC Maribor), Novem mestu ((AC–Intercar, d.o.o. PE Novo mesto), Murski Soboti (AC–Intercar, d.o.o. PE Murska Sobota) in Novi Gorici ((AC–Intercar, d.o.o. PSC Nova Gorica). Samostojni dealerji pa imajo svoja prodajna mesta v Slovenj Gradcu (Fori d.o.o.), Velenju (Fori d.o.o.), Ptuju (Dominko d.o.o.) in pa Vojniku (Prodajno servisni center HOTKO).

2. OBLIKOVANJE IN DOLOČANJE CENE

2.1 CENA

Kaj sploh je cena? Cena je menjalno razmerje, ki definira kupčevo odrekanje, za katero kupec pričakuje nekaj v zameno (Czinkota, 2000, str.501). Bolj specifično v pomenu, ki bo uporabljan v tej diplomski nalogi, pa je cena denarni izraz vrednosti, znesek, ki ga daje prodajalec kupcu za enoto blaga. Vsak proizvod ali storitev ima svojo ceno ne glede na vse, tudi če je cena enaka nič oziroma je proizvod ali storitev zastoj (Guiltinan, 1989, str. 198).

Cena ni samo številka, zapisana na listku na artiklu, čeprav večina potrošnikov najprej pomisli na to, ko se govori o ceni. Na splošno vsaka menjava vključuje ceno, tudi če ta ni denarna. Cene so povsod okoli nas, samo ime je različno – lahko ji rečemo najemnina, šolnina, voznina, cestnina, premija, honorar in pa seveda tudi plača ali mezda, odvisno od tega, kaj je stvar menjave (Kotler, 1996, str. 488).

V zgodovini, ko se je začela menjava med ljudmi, so se cene oblikovale s pogajanjem. Prodajalec je nastavljal visoko ceno in jo v pogajanjih nižal do za njega še sprejemljive, kupec pa je predlagal za menjavo nizko ceno, ki jo je po potrebi višal do najvišje cene, ki jo je bil pripravljen plačati, da bi tako bolje zadovoljil svoje potrebe. Tako pogajanje je bilo nekaj normalnega in to ne glede na to, ali se je menjalo blago za blago ali pa je kot posrednik menjave nastopal denar. Tako pogajanje o ceni naj bi bilo v modernih časih z izredno razvitim denarnim gospodarstvom in načeloma trdno določenimi cenami artiklov stvar preteklosti oziroma eksotičnih orientalskih tržnic, kjer se ljudje iz bogatejšega – razvitega sveta znajdejo le kot turisti.

Teorija cen se je tako kot ekonomska misel nasploh začela razvijati nekako v 4. stoletju pred našim štetjem, kar sovpada z širjenjem blagovne proizvodnje. Zelo pomemben

prispevek je v ekonomsko misel uvedel Aristotel, namreč delitev vrednosti predmeta na uporabno in menjalno. Vsak predmet naj bi imel na eni strani uporabno vrednost – zadovoljuje namreč potrebe, na drugi strani pa menjalno vrednost, če se uporablja v menjavi. Uporaba predmeta v menjavi pa ne sme biti nekaj nenaravnega, saj ljudje menjajo predmete med seboj, da bi bolje zadovoljili svoje potrebe. V povezavi s tem je Aristotel ugotovil, da mora biti v blagu nekaj skupnega, če naj menjava predstavlja določeno enakost, a na vprašanje, kaj je skupnega ni odgovoril (Tajnikar, 2001, str. 5).

Vse do srednjega veka teorija cen ni bistveno napredovala. V srednjem veku pa so se pojavili dve novi stališči o gospodarskih pojavih. Prvo je normativno obravnavanje gospodarskih pojavov. V srednjem veku namreč niso toliko raziskovali zakonitosti v gospodarstvu, bolj jih je zanimalo, ali so gospodarski pojavi v skladu z religioznimi in etičnimi nauki cerkve. Najbolj tipična kategorija normativne teorije cen v srednjem veku je bila tako imenovana pravična cena. Pravična cena naj bi bila cena, ki bi po eni strani ustrezala količini potrošenega materiala in dela, po drugi strani pa bi zagotavljala prodajalcu njegovemu statusu v družbi primerno življenje, oziroma trg in cene naj bi ohranjala družbene razlike srednjega veka. Drugo stališče pa je stroškovni način pojasnjevanja cen. Kot je bilo že omenjeno, so v srednjem veku zahtevali, da cena pokriva vse stroške proizvodnje, pri tem pa naj bi bili stroški opredeljeni na ravni, ki bi omogočala posameznim družbenim slojem in razredom normalno, njim primerno življenje (Tajnikar, 2001 str. 6). Pomen oblikovanja »prave« cene, ki je s takega ali drugačnega stališča ljudi zanimalo že od nekdaj, se v sedanosti ni spremenil.

Danes sicer cena izgublja svoj poglavitni vpliv na nakupne odločitve, ker v zadnjih desetletjih necenovni dejavniki vedno bolj dobivajo na pomenu, a je ostala navkljub vsemu eden najpomembnejših dejavnikov, še posebno pri homogenih izdelkih, pa tudi pri potrošnikih z nižjimi dohodki ter v revnejših regijah in državah.

Cena je edina sestavina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, ostale sestavine povzročajo le stroške. Zaradi tega, je za vsako podjetje pomembno, kako naj sploh določi ceno izdelkom ali storitvam, kako naj se cena spreminja glede na čas, kraj in kupce in kako naj podjetje odgovori na spremembe cen pri konkurentih (Potočnik, 2001, str. 241). Poleg vsega naštetega pa je cena lahko zelo hitro spremenljiva. Za spremembo proizvoda potrebujemo veliko časa, prav tako za spremembo prodajnih poti, tudi oglaševanje ima svoj odzivni čas, da začne učinkovati – ceno pa lahko podjetje svojim storitvam ali proizvodom spremeni dobesedno čez noč. Vse to pa še ni skrajni domet cene. Če odpovedo vsi elementi trženjskega spleta, lahko uspešen zaključek posla še vedno zagotovi cena. Primer: proizvod ni najboljši, tržne poti neprimerne, oglaševanje neučinkovito, za pravo ceno bodo verjetno vsaj nekateri potrošniki proizvod še vedno kupili. Cena mora biti v tem primeru izredno nizka - lahko da ne pokrije niti stroškov proizvodnje, ali pa mora biti proizvod celo brezplačen (cena enaka nič), dejstvo pa je, da lahko cena izniči marsikatero

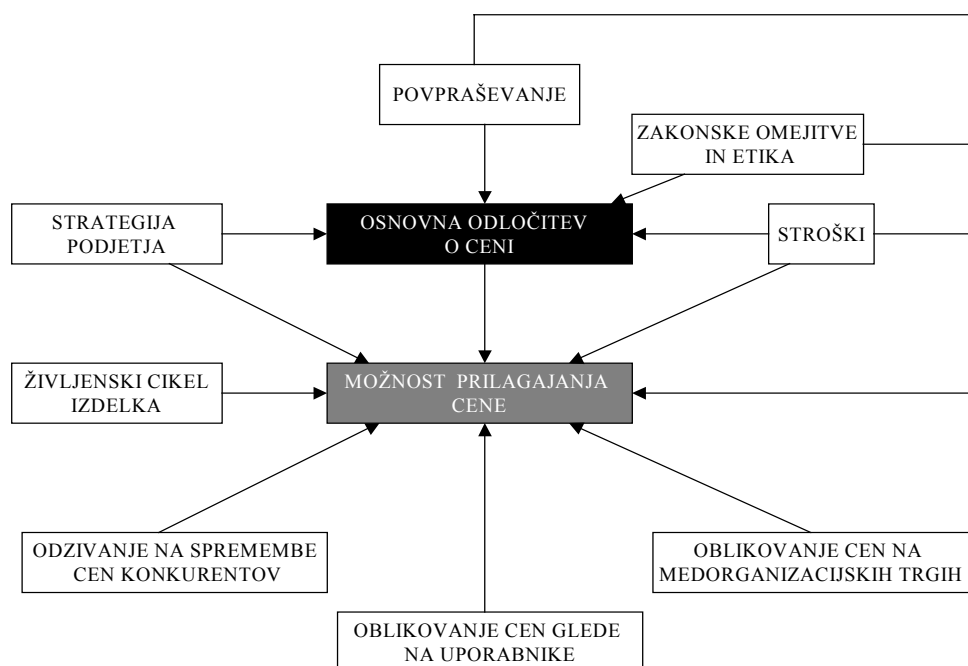
pomankljivost podjetja ali proizvoda.

Oblikovanje cene bi moralo biti ključni element vsake strategije podjetja, saj je zelo uporabno strateško orožje, ki pomaga podjetjem ugotoviti in izkoristiti konkurenčne prednosti, obraniti področja, kjer je podjetje šibko in celo povzročiti koristne spremembe v obnašanju konkurentov. Še več, prednosti izboljšane cenovne strategije je relativno lahko realizirati. V primerjavi z ostalimi strateškimi odločitvami (razvoj novega proizvoda, izboljšave proizvodnje,...) sprememba cenovne strategije načeloma zahteva samo omejeno investiranje, je enostavna za izvajanje (implementacijo) in ustvari hitre rezultate (Seymour, 1989, str. 35).

2.2 DEJAVNIKI OBLIKOVANJA IN PRILAGAJANJA CENE

Dejavniki oblikovanja in spreminjanja cene so naslednji: stroški, povpraševanje, strategije podjetja, zakonske omejitve in etika (Czinkota, 2000, str. 518)

Slika 1: Dejavniki oblikovanja in prilagajanja cene



VIR: Czinkota, 2000, str. 518.

Večina odločitev o ceni v življenjskem obdobju proizvoda pa se nanaša na možnosti prilagajanja cene. Osnovno odločitev o ceni je potrebno prilagoditi glede na različne

dejavnike, ki se spreminjajo glede na življenjski cikel izdelka, spremembo cen pri konkurenci, različne uporabnike in poslovanje na medorganizacijskih trgih.

2.2.1 STROŠKI

Navkljub izpopolnjenim procesom spremljanja stroškov, bolj široko uporabljanim tržnim analizam in razvitim informacijskim tehnologijam managerjeva odločitev o ceni pogosto temelji na pasivnem faktorju – strošku proizvodnje proizvoda ali storitve (Seymour, 1989, str. 3).

Tako lahko trdimo, da so osnova za oblikovanje cene še vedno stroški. Že od srednjega veka naprej velja zahteva, da mora za uspešno gospodarsko udejstvovanje vsak subjekt, ki na trgu nastopa kot prodajalec, oblikovati tako ceno, da z njo pokrije vse stroške. Po osnovni delitvi stroškov, delimo stroške glede na značilnost, ali se spreminjajo glede na spreminjanje obsega poslovanja ali ne. Vsi stroški, ki nastajajo v podjetju, pa se ne odzivajo enako na spremembo v obsegu poslovanja podjetja (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str.78). Kadar stroške proučujemo glede na njihovo obnašanje oziroma odzivanje na spremembe v obsegu poslovanja, razlikujemo stalne (fiksne) in spremenljive (variabilne) stroške.

Fiksni ali stalni stroški so stroški izrabe fiksnih faktorjev v časovnem obdobju. Stalni stroški so stroški, ki nastajajo ne glede na obseg proizvodnje in se tudi s spreminjanjem obsega proizvodnje ne spreminjajo (Samuelson, Nordhaus, 1995, str. 107). Taki stroški so npr. najemnina, stroški razsvetljave, stroški obresti na dolg idr..

Stalne stroške lahko delimo na omejeno stalne stroške in neomejeno stalne stroške. Omejeno stalni stroški so vedno povezani z neko odločitvijo o spremembi proizvodnih zmogljivosti in imajo, čeprav so stalni, pri poslovnih odločitvah velikokrat enako naravo, kot spremenljivi, zato jih moramo upoštevati ločeno (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str. 79). Neomejeno stalni stroški so tisti, ki se ne spreminjajo z obsegom dejavnosti. Njihov glavni dejavnik povečanja je čas.

Variabilni stroški nastanejo s porabo variabilnih proizvodnih dejavnikov v določenem obdobju. Tipični variabilni stroški so stroški za material, energijo, različne vrste dela, nekateri davki in podobno (Tajnikar, 2001, str. 93). Variabilni stroški so tisti stroški, katerih velikost se spreminja neposredno v povezavi z aktivnostjo podjetja. V primeru naraščanja proizvodnje in prodaje izdelkov se velikost variabilnih stroškov poveča, ko pa se proizvodnja in prodaja zmanjšujeta, se zmanjšujejo tudi variabilni stroški (Smith, 1996, str. 25-2). Spremenljivi stroški se lahko z spremembo obsega poslovanja spreminjajo različno (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str. 79). Iz teorije so znane predvsem naslednje vrste spremenljivih stroškov: sorazmerno spremenljivi stroški, ki so na enoto

učinka vedno enaki, napredujoče spremenljivi stroški, ki naraščajo hitreje kot obseg poslovanja in nazadujoče spremenljive stroške, katerih značilnost je, da naraščajo počasneje kot obseg poslovanja.

Celotni stroški, ki nas zanimajo in ki jih mora podjetje upoštevati so seštevek stalnih in spremenljivih stroškov.

$$TC = FC + VC$$

TC = celotni stroški, FC = fiksni stroški, VC = variabilni stroški

Če želi poslovodstvo pravilno določiti ceno, mora vedeti, kako se stroški spreminjajo ob različnih ravneh proizvodnje in prodaje. Na ta način podjetje ve koliko stroškov bo moralo pokriti s prihodki od prodaje.

2.2.1.1 METODE DOLOČANJA CEN NA PODLAGI STROŠKOV

Uveljavljeni sta predvsem dve metodi določanje cen na podlagi stroškov (Czinkota, 2000, str. 502):

- a) *metoda stroški-plus,*
- b) *metoda ciljnega dobička.*

a) Metoda stroški-plus: To je najenostavnejša metoda oblikovanja cene, kjer stroškom na enoto proizvoda ali storitve po pravilu palca dodamo še standardni pribitek ali maržo. Nekateri stroški, pripisani posameznemu proizvodu, so določeni arbitrarno, saj niso stroški proizvoda, ampak stroški režije, pa tudi višina standardnega pribitka se lahko spreminja glede na to, kako hitro želi podjetje povrniti prvotno investicijo (Guiltinan, 1989, str. 209).

Izračun: Prodajna cena = stroški na enoto/ (1-pribitek v %)

Prednosti stroški – plus metode so v tem, da je to enostavna in poceni metoda, podatki pa so v večini primerov dostopni v podjetju. Metoda stroški – plus pa podjetju tudi zagotavlja želeno maržo. Slabosti te metode pa se kažejo v tem, da se ne izkorišča morebitna pripravljenost kupcev plačati višjo ceno, pač pa se znižanje stroškov ponavadi nekritično takoj prenese na kupce, povišanje stroškov pa običajno nažira dobiček, ker je težko argumentirati kratkoročna in pogostna povišanja cen.

b) Metoda ciljnega dobička: Način določanja cene je zelo podoben tistemu, ki ga uporabljamo pri metodi stroški-plus. Stroškom na enoto proizvodnje prištejemo želeni dobiček. Določimo ga lahko na dva načina. Prvi način se ravna po »pravilu palca«, s katerim določimo zaslužek, ki bi ga radi zaslužili na enoto proizvoda. Drugi način

določanja dobička pa je v veliki meri odvisen od višine donosa na investicije, ki ga podjetje želi doseči.

Izračun: Prodajna cena = stroški na enoto + želeni dobiček na enoto

Glavni slabosti obeh metod sta, da ne upoštevata povpraševanja in cen konkurence. Povpraševanje jemljeta kot dano in ne kot funkcijo cene. V realnosti pa pravimo, da ko se cena poveča, se zaradi tega zniža obseg povpraševanja in obratno. Velika slabost pa je tudi, da se pri takem določanju cene zanemarjajo cene konkurenčnih izdelkov, ki jih porabniki primerjajo, ko se odločajo za nakup.

2.2.2 POVPRASEVANJE

Ko ocenjuje povpraševanje, za podjetje ni pomembno le, koliko porabnikov potrebuje in si želi proizvod, ki ga ponuja, ampak, kar je ravno tako pomembno, koliko porabnikov je dejansko sposobnih kupiti njihov izdelek.

Pri napovedi povpraševanja si lahko pomagamo na več načinov (Czinkota, 2000, str 504):

1. Z upoštevanjem cenovne elastičnosti povpraševanja.

Koeficient cenovne elastičnosti povpraševanja meri občutljivost spremembe obsega povpraševanja na spremembo cene: za koliko odstotkov se spremeni obseg povpraševanja po določenem blagu, če se cena tega blaga spremeni za odstotek. Vrednost koeficienta cenovne elastičnosti je običajno negativno število. Če se cena dobrine poveča, obseg povpraševanja običajno pade (Prašnikar, 1999, str. 51).

Tako lahko opredelimo koeficient cenovne elastičnosti z absolutno vrednostjo koeficienta, ki se izračuna iz relativne spremembe količine, deljene z relativno spremembo cene (Czinkota, 2000, str. 507):

Koeficient cenovne elastičnost $E =$ odstotna sprememba količine / odstotna sprememba cene

$E > 1$ - neelastično ali togo povpraševanje

$E = 1$ - usklajeno povpraševanje

$E < 1$ – elastično povpraševanje

Povpraševanje je togo, ko se zaradi spremembe cene njegov obseg le malo spremeni. Če sprememba cene močno spremeni samo povpraševanje, imamo opraviti z elastičnim povpraševanjem. Manj kot je povpraševanje elastično, manj je občutljivo na zvišanje cene

in zaradi neelastičnega povpraševanja ne tvegamo bistvenega zmanjšanja povpraševanja po proizvodu, katerega cena se zviša.

Cenovna elastičnost povpraševanja se spreminja iz točke v točko. Meriti jo je treba v vsaki točki posebej (Prašnikar, 1999, str. 52).

2. Z analizo točke preloma.

Analiza točke preloma je metoda določanja višine povpraševanja, ki se uporablja pri skoraj vseh poslovnih odločitvah, še posebej pri novih proizvodih. Ne pove nam le, kakšno bo povpraševanje pri določeni ceni, ampak tudi, koliko proizvodov moramo prodati, da bo naša cena dobičkonosna. Oblikovanje cene na osnovi točke preloma nam pokaže, koliko enot moramo prodati pri izbrani ceni, da se nam povrnejo sredstva, ki smo jih investirali v proizvod ali storitev (Cziknkota, 2000, str. 504).

Točka preloma = fiksni stroški/(prodajna cena – povprečni variabilni stroški)

3. S kombinacijo tabel in elastičnosti povpraševanja.

S pomočjo tabel in koeficienta elastičnosti povpraševanja skušajo managerji dobiti oceno reakcije povpraševanja na spremembo cene. Zanima jih, kaj se zgodi s povpraševanjem po izdelku, če se cena izdelka na trgu dvigne ali zniža.

Tabela 1: Prikaz elastičnosti povpraševanja na primeru avtomobilov (Ford model T)

A Cena za avto	B Povpraševanje (v 1000 na leto)	C Celotni prihodek A*B	D Odstotna sprememba cene	E Odstotna sprememba količine	F Elastičnost povpraševanja (E)
\$500	300	\$150.000	-50,0%	33,3%	-0,7
\$1000	200	\$200.000	-33,3%	40,0%	-1,2
\$1500	120	\$180.000	-25,0%	50,0%	-2,0
\$2000	60	\$120.000	-20,0%	83,3%	-4,2
\$2500	10	\$25.000	0	0	0

VIR: Czinkota, 2000, str. 506.

V tabeli 1, ki prikazuje hipotetične rezultate povpraševanja po izdelku (npr. avtomobili), lahko vidimo, da se z znižanjem cene poviša povpraševanje, prav tako pa se zviša tudi celotni prihodek. Povpraševanje po avtomobilih je elastično (koeficient elastičnosti je večji od 1) razen za spremembo cene od \$1000 na \$500. To pomeni, da z znižanjem cene avtomobila celotni prihodek zraste in obratno. Iz tega lahko sklepamo, da je v primeru

elastičnega povpraševanja za podjetje bolje postaviti nizko ceno, vsaj če opazujemo celotni prihodek. Končni odgovor pa je odvisen tudi od stroškov na enoto pri različnih obsegih proizvodnje, ki nam zmanjšujejo poslovni uspeh.

4. Z zasledovanjem maksimizacije dobička.

Čeprav je način določanja cene s pomočjo maksimizacije dobička (v ceno vračunamo želeni dobiček) v osnovi zelo enostaven, pa se v praksi zelo malo uporablja. Zaradi zahtevnosti določanja povpraševanja se danes managerji bolj osredotočijo na konkurenco, tržni delež in ostale tržne cilje. Na povpraševanje vpliva preveč dejavnikov, zato je praktično nemogoče izolirati učinek cene na vsakega posebej, za dobro oceno pa si lahko pomagamo z (Czinkota, 2000, str. 507):

1. Analitičnimi modeli, ki zahtevajo poznavanje statističnih metod in znanj. Na podlagi preteklih rezultatov podjetja ocenimo prihodnje povpraševanje. S takim pristopom izoliramo vpliv cene na povpraševanje.
2. Eksperimenti, s katerimi na nekaj poskusnih trgih ocenimo, kako sprememba cene vpliva na prodajo
3. Anketami oziroma opazovanjem potrošnikov, slednje opazujemo v različnih nakupnih razmerah in merimo njihov odziv. Pomagajo nam izmeriti odziv potrošnikov na spremembo cene.
4. Ocenami vodstva, ki imajo običajno dober vpogled v razmere na trgu in v samo prodajo. Čeprav se lahko motijo, pa je ocena povpraševanja, ki jo poda več managerjev dober približek dejanskim razmeram na trgu.

Ocene bodočega povpraševanja lahko razdelimo na dve poglavitni metodi glede na to, kako ga ocenjujemo. Po prvi metodi začnemo z ocenjevanjem povpraševanja v panogi in na podlagi tega izločimo verjetno povpraševanje za podjetje oziroma posamezen proizvod. Temu načinu rečemo napovedi od zgoraj navzdol (top-down forecasting). Drugi pristop pa ubere nasprotno smer, saj ocenjujemo povpraševanje po posameznih proizvodih ali geografskih območjih in jih zatem agregiramo, da dobimo napoved za podjetje (tej metodi rečemo buildup method). Obe opisani metodi lahko uporabljata za vstopne podatke mnenja potrošnikov, managerjev in prodajnega osebja ali pa ekstrapolirata rezultate, pridobljene s testiranjem trga. Obstaja pa še tretji način za oceno povpraševanja, ki pa uporablja najrazličnejše statistične tehnike, s katerimi se skuša napovedati bodoče povpraševanje na podlagi preteklih podatkov o povpraševanju in prodaji (Dalrymple, 1995, str 297).

2.2.3 STRATEGIJE PODJETJA

Za oblikovanje cene so še posebno pomembni: cilji podjetja, strategija pozicioniranja, strategije ob uvajanju novega izdelka in pa razmerje med ceno in kakovostjo, kot jo dojemajo potrošniki (Czinkota, 2000, str. 509).

2.2.3.1 CILJI PODJETJA

Pri uresničevanju strategije se ponuja veliko operativnih ciljev, ki jih skušamo doseči, služijo pa nam tudi kot merilo tega, ali smo na pravi poti. Tako lahko omenimo nekatere finančne cilje, kot so na primer: prispevek za kritje, donos na investicije (ROI) ali dobiček. Zasedujemo pa lahko tudi druge cilje, kot na primer tržne – prodano količino, tržne deleže, promet, celotno maržo, ali pa zaznano vrednost pri potrošnikih – podobo podjetja ali blagovne znamke v javnosti, delež novih kupcev, zadovoljstvo kupcev z proizvodom ali storitvijo in podobno.

Podjetja pri postavljanju cenovnih ciljev zasledujejo predvsem (Czinkota, 2000, str. 512):

- Ciljni donos na investicije (ROI): je najbolj pogost način določanja višine cen, ki ga podjetja uporabljajo. Stroškom dodajo nek ciljni pribitek, za katerega pričakujejo, da bo prinesel določen ciljni donos.
- Stabilizacija cen in marž: s tem pristopom se skušajo podjetja izogniti nenehnemu spreminjanju cen, ki je značilno za blagovne trge. Na ta način pridobijo zaupanje in lojalnost kupcev. To je za podjetje zelo pomembno, saj lahko ob stabilni in kontinuirani prodaji lažje planira na dolgi rok.
- Tržni delež: podjetje si lahko za cenovni cilj postavi doseganje tržnega deleža. Običajno podjetja v takih primerih uporabijo agresivno cenovno politiko, ki jim zagotavlja določen tržni delež. Taka strategija je pogosta, ko podjetje prvič vstopa na določen trg.
- Konkurenčno prednost: za doseganje konkurenčnih prednosti v podjetju natančno analizirajo konkurenco, njihove cene in možne reakcije. V primeru znižanj cen se konkurenci pridružijo, da konkurenti ne bi preko tega pridobili konkurenčne prednosti, v primeru dviga cen pri konkurenci pa lahko temu sledijo, da si povečajo maržo ali pa gradijo konkurenčno prednost na nižji ceni brez zvišanja cen.
- Maksimizacija dobička: ta način je že opisan pri možnostih za ocenjevanje povpraševanja. Zahteva velike stroške in zelo dobre ocene povpraševanja oziroma zelo veliko informacij o povpraševanju. Redko je omenjen kot cilj podjetja pri vprašanih managerjih v empiričnih raziskavah.
- Strategija preživetja: velikokrat se podjetja znajdejo tudi v težavah, še posebno takrat, ko so razmere na trgu neugodne (veliko konkurentov, potrebe potrošnikov se spreminjajo). V takih razmerah bo podjetje prisiljeno sprejeti drastične ukrepe. Potrebno je znižati cene in marže in tako preživeti.

2.2.3.2 POZICIONIRANJE

Pozicioniranje je oblikovanje ponudbe in podobe podjetja tako, da je ciljnemu trgu jasno, kakšen položaj ima podjetje in njegovi proizvodi glede na konkurenčna podjetja in njihove proizvode (Kotler, 1996, str. 313). Pozicioniranje zahteva od podjetja, da določi, koliko in katere prednosti bo uporabilo za svoje ciljne kupce (Kotler, 1996, str. 307).

Izdelek ali storitev lahko pozicioniramo na več načinov. Izbrali naj bi eno lastnost, s pomočjo katere bi kupci izdelek razlikovali od ostalih in mu zato tudi dajali prednost. Podjetja lahko poskusijo tudi s pozicioniranjem na osnovi dveh ali več prednosti. Za to se odločijo, ko dve ali več podjetij uporabi podobne prednosti. Paziti morajo le, da ne izgubijo jasnega cilja pozicioniranja in zaupanja kupcev. Na splošno se morajo podjetja izogibati štirim glavnim napakam (Kotler, 1996, str. 309):

- Preslabemu pozicioniranju (nejasna predstava o znamki)
- Premočnemu pozicioniranju (preozka predstava o znamki)
- Nejasnemu pozicioniranju (zmedena oziroma nejasna predstava o znamki)
- Dvomljivemu pozicioniranju (ne verjamemo trditvam o znamki)

Prednost reševanja problema v zvezi z pozicioniranjem je v tem, da z njim obenem rešujemo tudi problem trženjskega spleta. To pomeni, da bo podjetje, ki bo hotelo zasesti položaj visoke kakovosti v panogi vedelo, da mora zaračunati visoko ceno, odpremljati blago le preko prvovrstnih trgovcev in z oglaševanjem ciljati na kupce v najvišjih dohodkovnih razredih. To je osnova za oblikovanje dosledne in visoko kakovostne blagovne znamke.

V pozicioniranju ločimo tri stopnje. Prvič, podjetje pri izdelku, storitvah, osebju in podobi določi možne razlike, ki bi jih razvilo glede na konkurenčna podjetja. Drugič, podjetje določi kriterije, na osnovi katerih bo izbralo najpomembnejše razlike. Tretjič, podjetje mora učinkovito sporočiti ciljnemu trgu, v čem se njegovi izdelki razlikujejo od konkurenčnih. In končno, podjetje s pomočjo strategije pozicioniranja izdelkov naredi še naslednji korak, tj., izdelava načrt konkurenčnih strategij trženja (Kotler, 1996, str. 313).

Pomemben del pozicioniranja je poleg že naštetega seveda tudi cena, ki jo podjetje zaračunava za svoje proizvode in se mora skladati z celotno strategijo pozicioniranja. Cena proizvoda namreč odraža pozicioniranje proizvoda (Hiebing, Cooper, 1996, str. 143). V osnovi poznamo tri tipe cenovnih strategij, ki so zanimivi v povezavi z pozicioniranjem (Guiltinan, 1989, str. 210): penetracijsko oblikovanje cene, paritetno oblikovanje cene in oblikovanje cene s premijo;

- Penetracijsko oblikovanje cene je oblikovano z nizko ceno kot poglavitnim razlogom za nakup njihovega proizvoda. Podjetje, ki nastopi na trg s penetracijskimi cenami, skuša s temi nizkimi cenami povečati obseg povpraševanja ali pa povečati tržni delež. Nizke cene pa le redko pomenijo vzdržno osnovo za konkurenčno prednost (Doyle, 1998, str. 227). Močna mednarodna konkurenca iz držav z nizko ceno delovne sile, skupaj s spreminjajočimi menjalnimi tečaji, lahko povzročijo, da so tudi velike prednosti v stroških hitro minljive. Dodatno kupci izven trgov homogenih proizvodov niso zelo cenovno občutljivi, ker je cena le eden od elementov zaznane vrednosti. Na trgih homogenih proizvodov, kjer so kupci zelo cenovno občutljivi, pa obstaja nevarnost, da bodo konkurenti takoj sledili znižani ceni enega od konkurentov, da ne bi izgubili tržnega deleža, tudi če to pomeni, da bi z določenim proizvodom ali proizvodno linijo zaradi znižane cene zašli v območje izgube.
- Paritetno oblikovanje cene pomeni, da podjetje oblikuje prodajno ceno proizvoda približno na ravni cen konkurence. S tem se skuša zmanjšati pomen cene in tako povečati pomen ostalih prvin trženjskega spleta pri pozicioniranju proizvoda in celotni trženjski strategiji, istočasno pa tudi zmanjšati možnosti znižanj cen konkurentov kot odziv na oblikovanje cene proizvoda podjetja. Pogosto podjetja izberejo tak način oblikovanja cene v primeru, ko je povpraševanje po izdelkih panoge neelastično, povpraševanje po izdelkih podjetja pa elastično in je večina konkurentov sposobna znižanja cene v primeru penetracijskega oblikovanja cene.
- Oblikovanje cene s premijo pomeni oblikovanje cene nad raven konkurence. Taka strategija oblikovanja cene je uspešna, če je podjetje sposobno diferencirati svoj proizvod in ga pozicionirati višje od konkurence v smislu višje kakovosti, boljših lastnosti proizvoda in večje uporabnosti ter posebnih storitev. S tem postane krivulja povpraševanja po proizvodih podjetja bolj neelastična vsaj v nekaterih segmentih. Podjetja, ki so uspešna, s takim pristopom ustvarjajo višje prispevne marže in se na ta način lahko dokaj uspešno izogibajo cenovni konkurenci.

2.2.3.3 STRATEGIJE UVAJANJA NOVIH IZDEL OV

V zadnjih desetletjih je postala politika cen novih proizvodov ena osrednjih politik na podjetniški ravni. Hitri tehnološki razvoj je pripeljal do tega, da se izredno hitro povečuje število novih proizvodov. Poglavitni problem politike cen novih proizvodov je, da nimamo skoraj nobenih informacij o povpraševanju po takih proizvodih. Kljub temu, da lahko precej natančno opredelimo, kdo bodo kupci in kakšna je njihova kupna moč, je povpraševanje po novem proizvodu še vedno zelo težko napovedati. Tega se ne da bistveno spremeniti niti z tržnimi raziskavami, ker novih izdelkov kupci pogosto ne razumejo (Tajnikar, 2000, str. 194).

Za uspešno uvajanje novega produkta na trg, še posebno, ko gre za proizvode »po meri kupcev«, je poglavitno poznavanje potrošnikove uporabe ponujenih produktov, pripravljenost kupcev na nakup ob določeni ceni in stroškov, povezanih z vstopom na trg.

Stopnja uvajanja se začne v trenutku, ko izdelek uvedemo na trg. Za uvajanje novega izdelka lahko določimo visoko ali nizko raven vsake od trženjskih spremenljivk, kot so cene, tržno komuniciranje, distribucija in kakovost izdelka. Če vzamemo samo ceno in tržno komuniciranje, so na voljo štiri strategije (Kotler, 1996, str. 361)

- Strategija hitrega posnemanja smetane je uvajanje novega izdelka z visoko ceno in močnim tržnim komuniciranjem. Podjetje postavi visoko ceno z namenom, da bi ustvarilo najvišji dobiček na enoto. V tržno komuniciranje vloži veliko sredstev, ker želi trg prepričati o izjemnih odlikah izdelka navkljub visoki ceni. Močno tržno komuniciranje pospeši prodiranje izdelka na trg. Strategija je smiselna takrat, ko velik del možnega trga izdelka ne pozna. Uporabljamo jo kratkoročno.
- Strategija počasnega posnemanja smetane je uvajanje novega izdelka z visoko ceno in šibkim tržnim komuniciranjem. Visoka cena pomaga ustvariti najvišji bruto dobiček na enoto, šibko komuniciranje pa brzda stroške trženja. Od te kombinacije se običajno pričakuje zelo visok dobiček. Uporabljamo jo, ko je velikost trga omejena in se večji del potencialnih uporabnikov zaveda obstoja izdelka. Kupci so pripravljeni plačati visoko ceno in možna konkurenca ne predstavlja nevarnosti.
- Strategija hitrega prodiranja je uvajanje izdelka z nizko ceno in velikimi izdatki za tržno komuniciranje. Ta strategija omogoča najhitrejši prodor na trg in tudi največji tržni delež. Uporabimo jo, kadar je trg velik, ko se trg izdelka ne zaveda, kadar je možnost konkurence velika, ko je večina kupcev cenovno občutljiva in kadar proizvodni stroški padajo z obsegom proizvodnje.
- Strategija počasnega prodiranja je uvajanje novega izdelka z nizko ceno in majhno mero tržnega komuniciranja. Zaradi nizke cene kupci izdelek zelo hitro sprejmejo, nizki stroški tržnega komuniciranja pa imajo za posledico višji čisti dobiček. Podjetje je prepričano, da je povpraševanje na trgu močno cenovno elastično, toda neelastično glede na tržno komuniciranje. Strategija je uporabna za velike trge, ko je zavedanje o izdelku zelo visoko, trg je cenovno občutljiv in obstaja možnost konkurence.

2.2.3.4 KAKOVOST IN CENA

Kupci ocenjujejo ponudbo na trgu na podlagi analize stroškov in koristi - »cost – benefit« analize, samo da jo ponavadi ne imenujejo tako, ampak se vprašajo, če se jim nakup izplača. Ocenjujejo ponudbo in koristi, ki jih ob nakupu pridobijo: značilnosti proizvoda samega, dodatne storitve ob nakupu in poprodajne storitve, kvaliteto proizvoda ali storitve in podobno. Vse naštetu pa primerjajo z žrtvijo - plačano ceno. Vsako podjetje si prizadeva, da bi pridobilo kupca na način, ko bi bile njegove neto koristi, to je razlika med

ocenjenimi koristni in plačano ceno enake nič. Vse to pa je povezano s posameznimi preferencami kupcev.

Zaradi vedno večjega števila izdelkov in njihove kompleksnosti je število informacij, ki jih ima kupec o kakovosti proizvoda, izredno skromno. Če pa kupec nima drugih sredstev za oceno kakovosti proizvoda, je cena najizrazitejša informacija kupcu o kakovosti proizvoda. To še posebno velja za nove proizvode, saj drugih informacij, ki bi mu pomagale pri nakupni odločitvi, kupec resnično niti ne more pridobiti. Pomaga si lahko z izkušnjami z določenimi proizvodi iz preteklosti, iz katerih so nastali novi proizvodi, in tako pridobi nekaj dodatnih informacij o ceni in kakovosti proizvoda.

Če nimamo dovolj informacij o kakovosti izdelka, lahko izdelek raziščemo in pridobimo več informacij o njegovi kakovosti. Za takšno pridobitev informacij potrebujemo čas in denar. Pravimo, da je cena najboljši pokazatelj kakovosti izdelka v vseh tistih primerih, ko so stroški iskanja dodatnih informacij o kakovosti izdelka višji od vrednosti, ki jo porabnik dobi z dodatnimi informacijami. Dodatna vrednost pa je strošek, ki je zgolj razlika med višjo ceno kakovostnejšega proizvoda in nižjo ceno manj kakovostnega proizvoda. Iz tega sledi, da je zbiranje dodatnih informacij primerno le pri dražjih proizvodih, kjer je ta razlika večja.

Velikokrat so kupci pripravljene za izdelek plačati bistveno več kot je to smiselno glede na njegovo kakovost. Tako je lahko cena nekega proizvoda tudi trikrat višja od podobnega proizvoda, težko pa je pričakovati, da bo kakovost tega proizvoda trikrat večja. To imenujemo Veblenov učinek, s katerim označujemo nagnjenost nekaterih porabnikov, da kupujejo izdelke po višji ceni. S tem se ne želijo le razlikovati od drugih, pač pa tudi zavarovati pred slabimi nakupi (Tajnikar, 2000, str. 190).

2.2.4 ZAKONSKE OMEJITVE IN ETIKA

Podjetje mora upoštevati zakonodajne predpise države, v kateri ima namen prodajati svoje izdelke. Cene morajo biti oblikovane tako, da so v skladu z zakoni, ki vladajo na nekem območju. Poslovna zakonodaja ima več nalog (Kotler, 1996, str. 166):

- Zaščita podjetij drugega pred drugim: namen je preprečiti nelojalno konkurenco;
- Zaščita porabnika pred nepoštenimi poslovnimi potezami: te so zakonsko opredeljene, ravnanje podjetij nadzorujejo različne službe;
- Zaščita družbenih interesov pred nebrzdanim poslovanjem: poglobljen namen je izterjati od podjetij povračilo za stroške, ki jih družbi povzroča proizvodnja oziroma izdelki.

Zakoni, ki zadevajo oblikovanje cene, so prvenstveno usmerjeni k preprečevanju

nepoštenih in zavajajočih praks. Omejevanje konkurence in zaračunavanje različnih cen različnim kupcem za enak proizvod se obravnava kot nepošteno. Prevara s ceno se zgodi, ko je dejanska prodajna cena višja, kot je bilo prvotno dogovorjeno. Najpogostejše skupine nepravilnosti so (Dicson, 1994, str. 198):

- Fiksiranje cen: je nezakonita praksa med dobavitelji, ki se na tak način dogovorijo o oblikovanju enotne cene in na tak način skušajo omejiti konkurenco;
- Nezakonito signaliziranje cen: nekatera podjetja fiksirajo cene manj očitno – vodilno podjetje pred spremembo (povišanjem) cen enostavno sporoči ostalim konkurentom svoje bodoče cene, ki svoje cene spremenijo šele takrat, s cenami pa se ravnajo glede na vodilno podjetje;
- Diskriminacija cen: ponudnik lahko zaračunava različne cene različnim kupcem glede na različne situacije, različen čas ali različne stroške. Ni pa dovoljeno zaračunavati različnih cen posameznim strankam za povsem enak produkt ali storitev v enaki količini v enaki situaciji in času;
- Dogovori o cenah na drobno: prodajalci na debelo morajo prodati svoje proizvode prodajalcem na drobno po enaki ceni, če so recimo ti približno enako veliki odjemalci njihovega blaga, ne smejo pa jim vsiljevati enotne maloprodajne cene. Lahko le natisnejo na embalažo priporočeno ceno. Seveda zaradi tega nekateri od prodajalcev na drobno negodujejo nad prodajalci na debelo, ki konkurenčnih trgovcev, ki prodajajo »pod ceno«, ne odvrnejo od takega početja.
- Roparske cene: za vodilna podjetja je ustaljen način boja proti neizkušeni konkurenci znižanje cene na nenormalno nizek nivo, z namenom izrinjanja konkurence. Ko je zopet dosežen prevladujoč položaj z malo konkurence, pa se cene povrnejo na prvotni nivo;
- Napačno tolmačenje cene: ta pojav je problematičen pri poslovanju podjetij z potrošniki - posamezniki. Podjetja v tem primeru navajajo cene za svoje proizvode na tak način, da zamegljujejo resnično stanje in onemogočajo cenovne primerjave z konkurenčnimi proizvodi.

Čeprav naj bi bila zakonodaja osnova za etično obnašanje podjetij, nekatera na žalost kršijo celo zakonodajo, po drugi strani pa se veliko podjetij drži lastnih visokih etičnih standardov, ki prekašajo tako zakonske omejitve kot dožemanje večine ljudi o tem, kaj je pravilno in kaj narobe.

2.2.5 ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA

Podjetje mora v življenjskem ciklu izdelka kar nekajkrat preoblikovati strategijo trženja in to ne le zato, da bi se prilagodilo spremembam razmer v gospodarstvu ali ubranilo pred napadi konkurentov, temveč tudi zaradi dejstva, da izdelek prehaja skozi nove stopnje interesov in zahtev kupcev. Podjetje upa, da bo s tem, ko bo uspešno določilo stopnjo v

življenjskem ciklu izdelka, uspelo podaljšati njegovo življenjsko dobo in donosnost. Če podjetje določi stopnjo, v kateri se izdelek nahaja oziroma se ji približuje, mu to omogoča boljše načrtovanje trženja. Glede na to lahko izbere primerno strategijo trženja in možnost ustvarjanja dobička. Večina izdelkov prehaja skozi štiri faze življenjskega cikla (Kotler, 1996, str. 355).

a) Uvajanje

V tej fazi podjetje oblikuje osnovno ceno. Tukaj se oblikuje osnova, ki jo v naslednjih fazah podjetje le spreminja. Strategije, ki jih podjetje lahko uporablja v tej stopnji življenjskega cikla izdelka, so bile opisane že v delu strategije uvajanja novih izdelkov.

b) Rast

Za stopnjo rasti je značilno hitro naraščanje prodaje. Veliko potencialnih kupcev začne izdelek kupovati. Trg postane zaradi možnosti velikega obsega proizvodnje in dobička zanimiv za konkurente. Višina cen ostane na isti ravni in pade le v primeru, ko povpraševanje dovolj hitro narašča. Zaradi vstopa konkurentov se stroški tržnega komuniciranja povečajo. Na tej stopnji dobiček raste, saj se stroški za tržno komuniciranje porazdelijo na večji obseg izdelkov. Stopnja rasti se na koncu prevesi iz naraščajoče v padajočo, na kar mora podjetje še posebej paziti, saj mora do takrat izdelati nove strategije (Kotler, 1996, str. 365).

Strategije trženja na stopnji rasti so (Kotler, 1996, str. 365):

- Izboljšati kakovost izdelka in mu dodati nove značilnosti in slog;
- Dodati nove modele ter izdelke za boj proti konkurenci (zaščitniški izdelki);
- Vstopiti v nove tržne segmente;
- Znižati cene, da podjetje pritegne naslednjo plast kupcev, ki so cenovno bolj občutljivi;
- Zamenjati oglaševanje zavedanja o izdelku z oglaševanjem za pridobitev naklonjenosti do izdelka.

c) Zrelost

Večina izdelkov se nahaja na stopnji zrelosti, zato je trženjska dejavnost v glavnem posvečena zrelemu izdelku. Rast prodaje se upočasni. Ustvari se presežek zmogljivosti v panogi, ki vpliva na povečanje konkurence. Podjetja znižujejo cene in uvajajo popuste, povečujejo oglaševanje in proračun za raziskave in razvoj, da bi izboljšali svoje izdelke. Vse to zmanjšuje dobiček, kar prisili nekatere slabše konkurente v umik iz panoge. Ostanajo le konkurenti z utrjenim položajem, ki si prizadevajo za konkurenčno prednost (Kotler, 1996, str. 366).

Trženjske strategije v stopnji zrelosti so (Kotler, 1996, str. 366):

- Sprememba trga;
- Sprememba izdelka;
- Sprememba trženjskega spleta.

č) Upadanje

Prodaja večine izdelkov in blagovnih znamk na koncu življenjske dobe upade ali pa se celo ustavi. Kljub temu, da se je v takih razmerah smiselno umakniti s trga oziroma vsaj iz manjših tržnih segmentov in prodajnih poti, nekatera podjetja še vedno upajo, da se bo obseg prodaje nekaterih izdelkov povečal (boljše gospodarske razmere, sprememba trženjske strategije). Druga podjetja pa menijo, da je potrebno slab izdelek obdržati, ker naj bi prispeval k boljši prodaji drugih izdelkov, oziroma bi prihodek od izdelka pokrival razne nepredvidene stroške, ko podjetje za ta namen ne bi imelo drugih ustreznih virov. Če ni tehtnih razlogov, da se slab izdelek zadrži, je bolje za podjetje, da ga umakne. Tak izdelek je za podjetje zelo drag, obenem pa zavira trenutno donosnost in slabi bodoče temelje podjetja (Kotler, 1996, str. 370).

Trženjske strategije na stopnji upadanja so (Kotler, 1996, str. 370):

- Ugotavljanje slabih proizvodov;
- Sprememba strategije trženja;
- Odločitve o opustitvi.

2.2.6 ODZIVANJE NA SPREMEMBE CEN KONKURENTOV

Eden najbolj težkih izzivov, ki čaka tržnike, ki so odgovorni za oblikovanje cene, je odzivanje na spremembo cen pri konkurenci, še posebno, kadar je ta sprememba znižanje cene (Dalrymple, Parsons, 1995, str. 550). Ko se podjetje in manager znajdejo v takem položaju, obstaja potencialna nevarnost za podjetje, ne glede na to, kakšen je odziv podjetja. Če se podjetje odloči za ohranitev trenutnih cen, da se ohrani dobičkonosnost proizvoda, se tvega izgubo tržnega deleža. Na drugi strani pa z znižanjem cene ohranimo tržni delež, a kratkoročno znižamo dobiček podjetja.

Podjetje, ki se sreča s spremembo cene, ki jo sproži tekmeč, mora, preden se odzove, ugotoviti, kaj je tekmečev namen in kako dolgo bo sprememba trajala. Temu primerno podjetje oblikuje cenovne strategije, ki jih uporabi glede na različne cenovne ukrepe pri konkurenci. Kadar tržniki iščejo odgovor na vprašanje, ali znižati ceno, ker so jo znižali konkurenti, morajo vedeti, na kakšnem trgu nastopajo. Če je za trg značilna visoka homogenost izdelkov, je podjetje prisiljeno znižati ceno na raven konkurenčnih izdelkov ali pa poiskati način, s katerim bi poudarilo, da je njegov izdelek bolj dovršen, in s tem

obdržati višjo raven cen. Če tekmelec zviša ceno, podjetju ni treba slediti. Ceno bo podjetje zvišalo le v primeru, če bi od zvišanja cen imela koristi cela panoga. Na trgih nehomogenih izdelkov ima podjetje več svobode pri odzivanju na spremembe cen konkurentov. V takih razmerah kupci izbirajo prodajalca glede na storitve, kakovost, zanesljivost in drugo. Zaradi teh dejavnikov kupci niso tako cenovno občutljivi (Kotler, 1996, str. 520).

Preden se podjetje odzove na spremembe cen, mora razmisliti o naslednjih vprašanjih (Kotler, 1996, str. 520):

- Zakaj je tekmelec spremenil ceno?
- Ali je sprememba začasna ali trajna?
- Kaj se bo zgodilo z dobički in tržnim deležem, če se ne odzove? Se bodo druga podjetja odzvala?
- Kako se bo konkurenca odzvala na našo reakcijo?

Poseben način oblikovanja cen in odzivanja na oblikovanje in spreminjanje cen konkurentov pa nastane v okviru konkurenčnih razpisov (angl. Competitive bid) in cenovnega kotiranja (angl. Price quote). Konkurenčni razpisi so povezani s trgi, na katerih se pojavi več ponudnikov, ki med seboj slabo komunicirajo, in enim samim kupcem, ki mu ponudniki želijo prodati svoj proizvod ali storitev. Kupec ve, kakšen proizvod ali storitev želi kupiti, naredi razpis in želi z njim pridobiti ustrezne ponudnike. Le-ti mu pripravijo ponudbo z ustreznimi specifikacijami značilnosti proizvodov ali storitev, ki jih ponujajo kupcu. Oblikovanje cene, ki jo pri tem ponudijo, imenujemo cenovno kotiranje. Kupec pa se mora potem odločiti za najboljšo ponudbo. Oblikovanje cen v takem primeru nastaja v veliki negotovosti, saj ima ponudnik le malo informacij o razmerah na trgu, zlasti pa o obnašanju konkurentov in značilnosti njihovih ponudb. V teh primerih tudi ne prihaja do pogajanj, ponudba je enkratna in nastop na trgu omogoča zgolj enkratno opredeljevanje pogojev prodaje določenega proizvoda ali storitve (Tajnikar, 2000, str. 208).

Vsak konkurent ima svojo filozofijo poslovanja, notranjo kulturo podjetja in neka osnovna prepričanja. Vse to zelo vpliva na to, kako se bodo v panogi različna podjetja odzvala na spremembo, kot je na primer sprememba cene. Glede na način, kako se posamezen konkurent odzove na posamezne spremembe v panogi, lahko oblikujemo štiri kategorije konkurentov glede na vzorec reagiranja (Dicson, 1994, str. 226):

- »Neaktivni« konkurenti: ne reagirajo močno ali hitro na potezo tekmeča. Mogoče domnevajo, da so njihovi kupci lojalni, lahko njihove proizvode že mislijo počasi zamenjati z novimi in žanjejo rezultate, dokler še lahko, lahko prepočasi opazijo nevarnosti iz okolja ali pa enostavno nimajo sredstev za odgovor;
- »Selektivni« konkurenti: reagirajo samo na posamezne vrste napadov – odzovejo se recimo na spremembe cene, ne pa na povečano oglaševanje;

- Konkurenti »tigri«: ti reagirajo hitro in odločno na vsak napad. Če so v panogi vodilni lahko izrivajo konkurente iz panoge;
- »Stohastični« konkurenti: so nepredvidljivi, ker ne izražajo nobenega vzorca obnašanja, ne na podlagi ekonomskih razmer ne zgodovine in ne drugih dejavnikov. Mnoga mala podjetja se obnašajo tako, če si le lahko privoščijo.

2.2.7 OBLIKOVANJE CEN GLEDE NA POTROŠNIKE

Poznamo več načinov oblikovanja cen glede na uporabnika (Czinkota, 2000, str. 523): oblikovanje promocijskih cen, prodaja s pomočjo kuponov, oblikovanje diskriminacijskih cen ter prilagajanje cen.

2.2.7.1 OBLIKOVANJE PROMOCIJSKIH CEN

Cene, ki jih podjetje v obliki začasnega znižanja ponudi potrošnikom v tako imenovanem razdobju razprodaje, imenujemo promocijske cene. So nižje od običajnih. Za takšno cenovno dejavnost se podjetja odločajo v naslednjih primerih (Tajnikar, 2000, str. 192):

- Podjetje ima presežne zaloge in želi znižati zaloge oziroma stroške zalog;
- Dobavitelji podjetja lahko znižajo ceno blaga pod običajno ceno ter s tem omogočijo promocijsko prodajo podjetju, ki z nižjimi cenami tudi poveča tržni delež na trgu;
- Proizvajalec lahko zniža ceno zato, da bi pritegnil prodajalce v distribucijsko mrežo in jih vzpodbudil, da bi trgovali z njegovim proizvodom;
- Podjetje lahko začasno zniža ceno, da bi se na ta način izognilo izgubi tržnega deleža v času, ko konkurenti vodijo politiko razprodaj in agresivnih reklamnih aktivnosti;
- Podjetje lahko zniža ceno in s tem ustvari izgubo, a pritegne nove kupce, ki naj bi povečali povpraševanje po drugih proizvodih;
- Oblikovanje promocijskih cen je zelo pogost inštrument promocijske strategije, s katerim želi podjetje obvestiti kupce o svojem obstoju in jih pritegniti z nižjo ceno.

Promocijske cene pa imajo poleg prednosti tudi nekaj slabosti (Tajnikar, 2000, str. 193):

- V razmerah, ko je povpraševanje neelastično, lahko prihodki in dobički drastično padejo, še posebej takrat, ko tako znižanje cen izzove tudi znižanje cen pri konkurentih;
- Nekateri kupci lahko nehajo kupovati proizvode po običajni ceni in preprosto čakajo na to, da bo prišlo do razprodaj. Takrat si nakupijo proizvode na zalogo in čakajo do naslednjega znižanja cen;
- Promocijske cene lahko povečajo občutljivost kupcev na cene, kar v drugih primerih lahko vodi do bolj elastičnega povpraševanja;
- Znižanje cen lahko pokvari ugled kakovostnega proizvoda.

Glede na zapisane prednosti in slabosti takega oblikovanja cen lahko sklepamo, da niso vsi proizvodi enako primerni za promocijsko oblikovanje cen. Prodaja s promocijskimi cenami je namenjena pretežno ljudem iz srednjih in nižjih dohodkovnih razredov, ki nimajo težav s prevozom. Pozitivne učinke promocijskega oblikovanja cen lahko dosežemo s prodajo proizvodov, ki so visoko cenovno elastični, saj morajo porabniki reagirati na znižanje cen, če želi podjetje doseči pozitivne učinke promocijskega oblikovanja cen (Tajnikar, 2000, str. 193).

2.2.7.2 PRODAJA S POMOČJO KUPONOV

Kuponi so potrdila, ki dajejo prinašalcu pravico do določenega prihranka pri nakupu izdelka. Kuponi so spodbudni in učinkoviti pri prodaji blagovnih znamk, ko te dosežejo stopnjo zrelosti, prav tako pa spodbujajo zgodnje preizkušanje izdelkov posamezne blagovne znamke (Kotler, 1996, str. 669).

2.2.7.3 OBLIKOVANJE DISKRIMINACIJSKIH CEN

Diskriminacijske cene so zanimiva cenovna strategija za podjetja, ker lahko povečajo prodajo in dobičke podjetja z izkoriščanjem razlik med potrošniki glede občutljivosti na ceno (Dalrymple, Parsons, 1995, str. 554). Diskriminacijske cene dajo najboljše rezultate, ko obstajajo v različnih segmentih trga, različne cenovne elastičnosti za enak proizvod ali storitev. Primer diskriminacijskih cen je tako lahko oblikovanje cen glede na starostni segment kupcev, kjer podjetje kupcem z manjšo kupno močjo ali večjo cenovno elastičnostjo (primer – otroci ali upokojenci) zaračuna nižjo ceno. Tak način oblikovanja cen lahko opazimo predvsem pri vstopnicah za različne ogleda. Drug pristop je oblikovanje cen glede na čas, kjer strankam, ki hočejo proizvod ali storitev v obdobju, ko je povpraševanje večje zaračunajo nižjo ceno kot strankam, ki imajo željo po enakem proizvodu ali storitvi v obdobju višjega povpraševanja. Dober primer takega oblikovanja cen so različne cene za igranje golfa med tednom ali za konec tedna, ker so cene za igranje ob koncu tedna velikokrat precej višje zaradi večjega obiska. Tretji način za oblikovanje diskriminacijskih cen pa je oblikovanje cen na osnovi lokacije. Takega oblikovanja cen se poslužujejo predvsem v gledališčih, operi, športnih prireditvah v dvoranah ali stadionih. Cene za »boljše« sedeže, ki so ponavadi bližje dogajanju, so višje kot za ostale, čeprav gre za isto prireditev ob istem času.

Diskriminacijske cene podjetjem omogočajo prodajo izdelkov ali storitev po različnih cenah, ki ne odražajo razlike v stroških. Za uspešno cenovno razlikovanje (diskriminacijo cen) je potrebno izpolniti naslednje pogoje (Dalrymple, Parsons, 1995, str. 554): trg mora biti tak, da dopušča segmentacijo, segmenti morajo odražati različne intenzivnosti povpraševanja in cenovne elastičnosti povpraševanja. Člani nižjih cenovnih segmentov ne

smejo imeti možnosti za preprodajo izdelkov v višji cenovni segment. Tekmecem v višjih cenovnih segmentih mora biti onemogočeno kupovanje po nižjih cenah. Stroški segmentacije in določanja politike za trg ne smejo biti višji od dodatnega prihodka, ki ga bo ustvarilo cenovno razločevanje. Podjetje mora paziti, da ne pride do nezadovoljstva kupcev, še posebno ker so nekatere oblike razločevalnih cen lahko protizakonite.

2.2.7.4 PRILAGAJANJE CEN

Medtem ko do sedaj navedene metode oblikovanja cen glede na potrošnike omogočajo precejšnje prilagajanje cen, pa hiter razvoj tehnologije, predvsem informacijske, omogoča dobesedno prilagajanje cen posamezni transakciji glede na trenutno stanje povpraševanja in ponudbe. Cene se zlasti na prostih trgih oblikujejo na podlagi ponudbe in povpraševanja. Dvignejo se, ko povpraševanje presega ponudbo, in obratno. Čas zaznave sprememb ponudbe in povpraševanja se je s pomočjo novih tehnologij, predvsem interneta, občutno skrajšal, kupci in ponudniki pa se lahko spremembam povpraševanja in ponudbe hitro prilagodijo (Czinkota, 2000, str. 521).

2.2.8. OBLIKOVANJE CEN NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

Medorganizacijski trg sestavljajo vse organizacije, ki kupujejo blago in storitve, da jih bodo uporabile pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev. Te nato prodajo, dajejo v najem ali dobavljajo drugim organizacijam. Na medorganizacijskih trgih se tudi trguje z mnogo večjimi vsotami denarja in večjim številom izdelkov oziroma storitev kot na porabniškem. Poslovanje in izbira cenovnih strategij na teh trgih se razlikujeta od porabniških, ker imajo medorganizacijski trgi veliko dejavnikov, ki se izrazito razlikujejo od dejavnikov na porabniških trgih (Kotler, 2000, str. 192):

- Manjše število kupcev: tržniki se na medorganizacijskih trgih ukvarjajo z bistveno manjšim številom kupcev, kot na porabniških;
- večji kupci: značilna je, da majhno število kupcev udeleženo pri večini nakupov, kar je v nekaterih panogah zelo očitno (letalska industrija, orožje);
- tesni odnosi med dobavitelji in kupci: zaradi majhnega števila možnih kupcev ter pomembnosti in moči velikih kupcev so odnosi med dobavitelji in odjemalci na medorganizacijskih trgih zelo tesni, saj morajo prodajalci pogosto prilagajati ponudbo in celo ustaljeno prakso delovanja, da bi ustregli največjim kupcem;
- geografsko koncentrirani kupci: kupci v mnogo panogah so geografsko zelo blizu, kar pomeni, da podjetja lahko zmanjšajo svoje prodajne stroške in s tem tudi cene izdelkov na posameznih območjih (merilo za oblikovanje cen so tudi stroški prevoza);
- izpeljano povpraševanje: povpraševanje po medorganizacijskem blagu je izpeljano iz povpraševanja po porabniških dobrinah (če se povpraševanje po porabniških dobrinah spremeni, se spremeni tudi povpraševanje po vseh dobrinah, ki so udeležene pri njihovi

- izdelavi, zato mora podjetje pozorno spremljati nakupne vzorce končnih porabnikov);
- neprožno povpraševanje: sprememba cen le malo vpliva na celotno povpraševanje po marsikaterem medorganizacijskem blagu. Povpraševanje je še posebej togo na kratek rok, saj proizvajalci ne morejo dovolj hitro spreminjati proizvodnih procesov;
 - nestalno povpraševanje: povpraševanje po medorganizacijskih dobrinah in storitvah je ponavadi precej bolj nestabilno kot povpraševanje na porabniških. Že minimalno povečanje povpraševanja po porabniških dobrinah lahko povzroči znatno povečanje povpraševanja po medorganizacijskih dobrinah (pospeševalni učinek), ki se potrebujejo za dodatno proizvodnjo porabniških dobrin;
 - strokovno kupovanje: medorganizacijsko blago kupujejo usposobljeni nabavni zastopniki, ki morajo upoštevati politiko podjetja, omejitve in zahteve podjetja, za katerega nabavljajo. Prodajalec mora bolj natančno poznati svoj izdelek, vključno z vsemi tehničnimi podatki in prednostmi pred konkurenco, da se lahko meri z usposobljenimi nabavnimi zastopniki, ki se vse poklicno življenje učijo, kako kar najboljše kupovati;
 - večje število vplivov na nakup: na nakup medorganizacijskega blaga ima ponavadi vpliv več različnih ljudi, ne samo nabavni agent. Za večje enkratne posle ali dolgoročne pogodbe se v podjetju oblikujejo projektne skupine za sklenitev posla, v katerem so ponavadi še tehnični strokovnjaki in včasih celo najvišji managerji, kar zahteva zelo dobro izobražene in izkušene prodajne zastopnike;
 - večje število kontaktov: zaradi večjega števila vpletenih ljudi je potrebno večje število telefonskih klicev ali poslovnih sestankov, da se posel sklene, dogovarjanje in izpeljava posla lahko traja več let;
 - prodaja brez posrednikov: podjetja se mnogokrat odločajo za nakup blaga neposredno pri proizvajalcu, brez posrednikov. Za tako možnost se podjetja največkrat odločijo, če je predmet nakupa tehnično zahteven ali pa zelo drag;
 - recipročnost: podjetja se pogosto odločajo za dobavitelja, ki je hkrati tudi dovolj pomembna stranka za njihove proizvode. Tak način uporabljajo tudi druge organizacije, tudi države, ko se odločajo za večji nakup (recimo vojaške tehnike dobavitelja iz druge države) in skušajo zagotoviti čim večje število nabav prodajalca pri dobaviteljih iz države, ki se dogovarja za posel;
 - možnost finančnega leasinga ali poslovnega najema: na medorganizacijskih trgih se mnogi kupci namesto za nakup opreme, posebej strojev in tovornjakov, odločijo za možnost leasinga ali najema. S tem pridobijo več prednosti: vedno imajo na voljo najmodernejše proizvode, najboljše storitve, in lahko celo davčne ugodnosti. Leasingodajalec pa s to dodatno storitvijo pogosto poveča svoj dobiček (dodatna storitev) in lahko doseže tudi kupce, ki si drugače ne bi mogli privoščiti nakupa.

3. OBLIKOVANJE CEN V AC-INTERCAR d.o.o.¹

3.1 OBLIKOVANJE CEN NA RAVNI DRUŽBE

AC – Intercar je zastopnik tujih podjetij na slovenskem trgu. Njegova poglavitna dejavnost je prodaja vozil in nadomestnih delov na debelo. Ker so vozila in nadomestni deli iz prodajnega programa AC - Intercar večinoma iz proizvodnega programa dobaviteljev, ki jih podjetje zastopa v Sloveniji, je najpomembnejši element postopka oblikovanja maloprodajnih cen dobaviteljeva neto cena, oziroma cena po izvoznem ceniku z upoštevanimi komercialnimi popusti, dogovorjenimi z dobavitelji.

Za oblikovanje maloprodajne cene osebnih, dostavnih, tovornih in specialnih vozil ter nadomestnih delov se poleg cen in komercialnih pogojev, dogovorjenih z dobavitelji izdelkov, ki jih v svojem programu zastopa oziroma prodaja AC - Intercar, upoštevajo še drugi dejavniki, predvsem cene konkurenčnih izdelkov na slovenskem trgu ter planirani rezultati poslovanja za obdobje, v katerem bodo cene veljale.

3.2 OBLIKOVANJE CEN NA RAVNI PODROČJA OSEBNIH IN LAHKIH DOSTAVNIH VOZIL

Za oblikovanje maloprodajne cene proizvodov je odgovoren izvršni direktor posameznega področja, pri osebnih in lahkih dostavnih vozil je to izvršni direktor za področje osebnih in lahkih dostavnih vozil. Končno ceno potrди direktor družbe.

Osnova za oblikovanje osnovne odločitve o maloprodajni ceni je cena po izvoznem ceniku z upoštevanimi komercialnimi popusti, dogovorjenimi z dobavitelji. K tej neto ceni se prištejejo stroški, ki nastanejo pri celotnem logističnem postopku, razlika v ceni (RVC) uvoznika in pooblaščenega prodajalca ter predpisani davčni oziroma carinski stroški.

Postopek oblikovanja cene se oblikuje v elektronski obliki (excelova preglednica). Iz preglednice mora biti razviden postopek oblikovanja cene s točno določenimi dajatvami, stroški ter razvidnim RVC tako uvoznika, kot pooblaščenega prodajalca.

¹ Podatki, omenjeni v tem poglavju, so pridobljeni na podlagi razgovorov g. Vöröšom, Izvršnim direktorjem za področje osebnih in lahkih dostavnih vozil, in g. Maukom, Vodjo uvoza in prodaje osebnih vozil v podjetju AC-Intercar, ter internih pravilnikov o oblikovanju cen podjetja AC-Intercar in podatkov iz internega gradiva podjetja Daimler Chrysler.

Potek oblikovanja maloprodajne cene vozila se lahko ponazori na naslednji način (Pravilnik o oblikovanju maloprodajnih cen, 2000):

1. IZVOZNI NETO CENIK DOBAVITELJA (brez davka na dodano vrednost)
 - POPUST DOBAVITELJA
 - = NETO CENA
 - + STROŠKI ZAVAROVANJA IN PREVOZA
2. = CARINSKA OSNOVA
 - + CARINA
 - + DAVEK NA MOTORNA VOZILA (davek se plača samo za osebna vozila – v osnovo se šteje tudi carina)
3. = CENA OCARINJENEGA VOZILA
 - + ODVISNI STROŠKI NABAVE VOZILA (stroški špedicije, stroški carinskega skladišča, stroški pranja vozila in izhodne kontrole vozila – nulti servis, stroški prevoza do pooblaščenega prodajalca, stroški dopolnitve obvezne opreme in drugi neposredni stroški nabave vozila)
 - + ODVISNI STROŠKI PRODAJE VOZILA (najpomembnejši strošek prodaje vozila je strošek za storitev SIMBIO pri osebnih vozilih)
 - + MARŽA UVOZNIKA
4. = VELEPRODAJNA CENA VOZILA BREZ DDV (davka na dodano vrednost)
 - + MARŽA POOBLAŠČENEGA PRODAJALCA
5. = MALOPRODAJNA CENA VOZILA BREZ DDV
 - + DDV
6. = MALOPRODAJNA CENA

Razlika med veleprodajno ceno vozila (točka 4) in ceno ocarinjenega vozila (točka 3) predstavlja razliko v ceni (RVC) uvoznika, če pa od te razlike odštejemo še vse odvisne stroške, dobimo kot rezultat prispevek za kritje ostalih stroškov veleprodaje - uvoznika.

Marža pooblaščenega prodajalca je maloprodajna marža in pripada, kot že ime pove, pooblaščenemu prodajalcu. Glede na to, da je večina prodajne mreže v Sloveniji v lasti podjetja AC-Intercar, je pomembno povedati, da so prodajno servisni centri po Sloveniji lastni profitni centri in jim ravno tako pripada marža pooblaščenega prodajalca, tako kot prodajnim centrom, ki so samostojni. Marža služi vsem za pokrivanje stroškov maloprodaje in za ustvarjanje dobička.

Cene vozil so za celotno prodajno mrežo enotne in se spreminjajo glede na spremembo cenika dobavitelja, spremembo tržnih razmer in deviznega tečaja. Te cene so za pooblaščenega prodajalca priporočene s strani uvoznika. V okviru svoje marže so maloprodajna mesta oziroma odgovorne osebe za maloprodajna mesta (primer – direktor prodajno servisnega centra), povsem samostojni za oblikovanje svoje cene, cene vozil na

ceniku so priporočene. V primeru promocijskih cen, kot so na primer razprodaje vozil starega letnika in podobno ali pa nižje cene za kupce po pravilniku o velikih kupcih, za zveste kupce vozil Mercedes-Benz in kupce, ki menjajo konkurenčno vozilo za vozilo znamke Mercedes-Benz, pa se dogovorjena marža pooblaščenega prodajalca zviša za dogovorjen odstotek marže uvoznika. Tako del znižanja cene vozila v teh primerih nosi pooblaščen prodajalec, del pa uvoznik.

Sprememba cen glede na spremembo deviznega tečaja evra je za podjetje nujna, ker je večina stroškov vezana na tujo valuto (nabavna vrednost vozila je v evrih), na to vrednost pa je vezana tudi višina davčnih in carinskih dajatev (carina in davek na motorna vozila), ki se seveda obračunata po veljavnem tečaju na dan carinjenja.

Najpomembnejši dejavniki, ki sodelujejo pri osnovnem oblikovanju cene, so tako:

1. Stroški

Glede na zgoraj opisani postopek oblikovanja cene lahko rečemo, da se cena oblikuje na podlagi stroškov. V izračunu niso vsebovani celotni stroški, ampak samo neposredni spremenljivi stroški vozila. Način določanja cene je zelo podoben metodi ciljnega dobička. Od te metode se razlikuje predvsem po tem, da ne upošteva celotnih stroškov, ampak samo neposredne spremenljive stroške nabave in prodaje vozila.

V primeru podjetja AC-Intercar se namesto ciljnega dobička določi ciljni prispevek za kritje. Zaradi slabosti metod določanja cen na podlagi stroškov, ki so predvsem v tem, da ne upoštevajo povpraševanja in cen konkurence, se oblikovanje cen že v postopku oblikovanja veže na predvideni obseg prodaje proizvoda oziroma predvideni obseg povpraševanja po tem proizvodu - tudi z upoštevanjem cen konkurence (cenovne primerjave). Tako se da na ravni celoletne prodaje tega proizvoda oceniti, koliko celotnega prispevka za kritje bo prispeval podjetju posamezen proizvod.

2. Povpraševanje

Pomemben dejavnik oblikovanja cene je povpraševanje v posameznem segmentu trga, v katerem bo proizvod, za katerega se oblikuje cena, nastopal. Na področju osebnih in lahkih dostavnih vozil v podjetju AC-Intercar je osnova za oceno obsega povpraševanja pri določeni ceni sestavljena iz tržne analize, ki se v ta namen opravi. Naredi se podroben pregled prodanih količin konkurenčnih vozil in vozil Mercedes-Benz v zadnjem in tekočem letu in se ga primerja s predhodnimi leti, da se ugotovi velikost segmenta in pa trend rasti ali padanja celotnega trga in posameznih segmentov.

Podatke za analizo prodanih količin se pridobi iz baz Ministrstva za notranje zadeve o

prvih registracijah motornih vozil v posameznem mesecu. Ti podatki so zelo dober približek količine prodanih vozil, saj je razlika minimalna. Edina razlika je v registriranih testnih in nadomestnih vozilih za potrebe uvoznikov in pooblaščenih prodajalcev. Ta vpliv se na letni ravni izravna, saj količina teh vozil verjetno ostaja na približno enaki ravni, lastniki teh vozil pa jih po določenem času, ko jih nadomestijo z novimi vozili za te namene, prodajo kot rabljena vozila. Za ta vozila ravno tako pridobijo kupce in se zaradi tega vpliv teh vozil na tržni delež zanemari.

Znotraj tega pregleda prodanih količin se opravi tudi izračun tržnih deležev. Na podlagi ekstrapolacije trendov se pridobi okvirno možnost prodaje vozil Mercedes-Benz v naslednjih obdobjih. S takim pristopom se izolira vpliv cene na povpraševanje, ki se ga mora upoštevati drugod.

Tržni deleži posameznih modelov vozil Mercedes-Benz in poglavitnih konkurentov se analizirajo tudi preko cenovnih primerjav. Trg avtomobilov se sicer zelo razlikuje od trga homogenih proizvodov, a se lahko na podlagi prodanih količin in cen vseeno da vsaj približno sklepati o povezavi med ceno in količinami. Te ocene zaradi različnih dejavnikov ne morejo biti osnova za končne sklepe o cenovni elastičnosti povpraševanja. Lahko pa prikažejo vsaj osnovne značilnosti povpraševanja, predvsem ali je povpraševanje togo ali elastično.

Dejavniki, ki zamegljijo predstave o elastičnosti povpraševanja, so isti, ki trg avtomobilov ločijo od trgov homogenih proizvodov. To so predvsem blagovne znamke, ki so na trgu avtomobilov s svojim ugledom eden od najpomembnejših dejavnikov. Blagovne znamke tudi predstavljajo določen nivo kakovosti, trajnosti izdelka in raven tehnološke naprednosti. Pomemben dejavnik je tudi zelo velika tehnična heterogenost proizvodov. Trg se namreč deli na celo vrsto segmentov oziroma razredov, ki so oblikovani glede na velikost, namen uporabe, karoserijsko obliko, ceno avtomobila in podobnih kriterijev. Tudi znotraj razredov in celo znotraj ponudbe enega proizvajalca se ponudba še naprej deli glede na moč in izvedbo motorja ter raven opremljenosti.

Za oceno povpraševanja se uporabljajo tudi ankete med kupci vozil Mercedes-Benz, kjer so poleg vprašanj o zadovoljstvu s prodajnimi in poprodajnimi storitvami in zadovoljstvo z proizvodom tudi vprašanja o prihodnjih nakupnih namerah in vplivu cen konkurenčnih vozil in cen vozil Mercedes-Benz na nakupne odločitve.

Za dobro oceno vpliva cene na obseg povpraševanja ob določeni višini cen pa so vsi do sedaj opisani načini premalo natančni. Zato se v podjetju AC-Intercar končna ocena povpraševanja izoblikuje šele po managerskem pregledu vseh do sedaj opisanih načinov za predvidevanje povpraševanja. Skupina managerjev, zadolženih za posamezen proizvod ali skupino proizvodov na čelu z direktorjem družbe, podajo oceno povpraševanja. Ocene

vodstva so običajno dokaj natančne, ker ima vodstvo dober vpogled v razmere na trgu in v samo prodajo vozil Mercedes-Benz in konkurenčnih blagovnih znamk.

3. Strategije podjetja

V podjetju AC-Intercar so pomemben dejavnik za oblikovanje cene tudi strategije podjetja in pa strategije blagovne znamke, predvsem strategije pozicioniranja in razmerje med ceno in kakovostjo, ki je ravno tako pomembna in ga mora zastopnik ravno tako upoštevati.

Strategije podjetja za proizvode, ki jih zastopa, so večinoma dogovorjene z dobaviteljem. Pozicioniranje proizvodov, razmerje med ceno in kakovostjo in strategije ob uvajanju novih proizvodov so vsaj delno dogovorjene z dobaviteljem. Tudi nekateri cilji podjetja se ujemajo z cilji dobavitelja, kot na primer tržni delež in prodana količina.

Pri oblikovanju cene je pozicioniranje najpomembnejši del strategije podjetja. Vozila Mercedes-Benz so glede na najpomembnejše konkurente, kamor sodijo predvsem primerljiva vozila BMW in Audi, v primeru A razreda pa Volkswagen Golf, po priporočilih proizvajalca skoraj vedno pozicionirana s premijo. To priporočilo vsebuje interval, na katerem naj bi bila ta premija smiselna. Gibala naj bi se približno od 3–10% po izenačitvi opreme in storitev (npr. razširjena garancija ali servisna pogodba), ki jih ima katero od vozil v primerjavi serijsko.

Pozicioniranje pa ni pomembno samo glede na konkurenco. Daimler Chrysler namreč predlaga tudi ustrezno pozicioniranje vozila glede na ceno vozila pred obdavčitvijo na referenčnem trgu s predvidenim odstopanjem zaradi razlike v kupni moči in posebnosti davčnega sistema države. Osnova je priporočena cena, ki je določena z relativnim odstopanjem od cen na referenčnem trgu, ki je trg v Nemčiji kot matični trg blagovne znamke Mercedes-Benz in hkrati največji evropski trg.

Slovenija je s stališča obravnave trga in višine cen, ki jih skuša principal doseči preko zastopnikov, izenačena z drugimi kandidatki za vstop v Evropsko unijo iz Srednje Evrope in baltskih držav. Za te države je do nedavnega veljalo, da so zaradi nižje kupne moči priporočene cene vozil pred obdavčitvijo, predvsem pri cenejših modelih Mercedes – Benz (predvsem razred A) okoli 10 – 20% nižje kot na referenčnem trgu. Za dražje proizvode je bilo največje odstopanje omejeno na okoli 5%. Zaradi skorajšnjega vstopa teh držav, vključno s Slovenijo, v Evropsko unijo pa se bodo priporočene cene za te države, vključno z nami, poviševale. Za razred A se bodo predvidoma povišale do nivoja največ 5 – 7% pod cene na referenčnem trgu, za ostale dražje modele pa naj bi se cene po priporočilih približno izenačile.

Zaradi enotnega trga Evropske unije in predvsem zaradi odprave doslej veljavne odredbe

Evropske unije o skupinskem izvzetju trgovine z avtomobili iz pravil, ki varujejo svobodno konkurenco, podjetje Daimler Chrysler z blagovno znamko Mercedes-Benz skuša čimbolj poenotiti cene pred obdavčitvijo po celi Evropski uniji. Na enak način naj bi usklajevali cene tudi vsi poglobitni konkurenti (BMW, Audi), ki zasledujejo podobno strategijo izenačevanja cen na vseh trgih Evropske unije, da se zmanjšajo možnosti preprodavanja vozil med državami. Do nedavnega so obstajale zelo velike razlike v cenah avtomobilov zaradi velikih razlik med cenami vozil pred obdavčitvijo v posameznih državah. Te razlike so nastajale zaradi zelo neenakomerne obdavčitve vozil v različnih državah, zaradi različnih višin davka na dodano vrednost v posamezni državi in raznih posebnih davkov ali strošarin na motorna vozila (v Sloveniji Davek na motorna vozila).

Pri uresničevanju strategije podjetja, podjetje AC-Intercar uporablja veliko operativnih ciljev. Zelo pomembni so finančni cilji, ki neposredno vplivajo na uspešnost podjetja. Med temi so najpomembnejši: prispevek za kritje, donos na investicije (ROI), dobiček. Podjetje pa zasleduje tudi druge cilje, kot na primer tržne cilje (prodano količino, tržne deleže, promet, celotno maržo), ali pa zaznana vrednost pri potrošnikih (podoba podjetja ali blagovne znamke v javnosti, delež novih kupcev, zadovoljstvo kupcev z proizvodom ali storitvijo in podobno).

Podjetje zasleduje tudi stabilizacijo cen in marž. S takim pristopom se poskuša podjetje izogniti nenehnemu spreminjanju cen, ki bi bilo potrebno, če bi podjetje skušalo odgovoriti na vsako spremembo cen pri konkurentih, posebno takih, ki so kratkoročne narave. Cene vozil v evrih (v tolarjih se spreminjajo z rastjo tečaja evra), se tako spremenijo enkrat letno zaradi spremembe cen dobavitelja, spremenijo se ponavadi tudi med letom, če pride do pomladitve modela. Drugače so cene in s tem tudi marže stabilne. Izjeme so le pri občasnih promocijskih cenah, največkrat pri razprodaji letnikov. To je za podjetje zelo pomembno, saj ob stabilni in kontinuirani prodaji lažje planira na dolgi rok.

Del strategije podjetja je vsekakor tudi ciljni tržni delež. Tržni delež osebnih vozil Mercedes-Benz je na trgu relativno majhen. V letu 2001 je bil v Sloveniji tržni delež na novo registriranih osebnih vozil na letni ravni 1,73% ob 961 na novo registriranih osebnih vozilih Mercedes-Benz in skupni velikosti trga osebnih vozil 55.497. Vendar pa celotni trg in tržni delež nista tako zanimiva ne za podjetje AC-Intercar ne za Daimler Chrysler. V Sloveniji se večina vozil proda iz razreda majhnih vozil (Renault Clio, Peugeot 206, Volkswagen Polo,...), kjer Mercedes-Benz nima predstavnika in iz nižjega srednjega razreda (Volkswagen Golf, Renault Megane, Peugeot 307, Audi A3, A2, Mercedes-Benz razred A...), kjer sicer ima predstavnika v razredu A, a od najbolj prodajanih modelov tega razreda preveč odstopa navzgor po ceni, da bi lahko pričakovali večji tržni delež. Za podjetje so pomembni tržni deleži v višjih segmentih, predvsem v višjem srednjem razredu in visokem razredu, kjer pa vozila Mercedes-Benz z razredom E (višji srednji razred) in razredom S (visoki razred) z še nekaj znamkami – predvsem BMW in Audi, obvladujejo

trg z zelo visokimi tržnimi deleži.

Pomemben del strategije podjetja je tudi doseganje konkurenčnih prednosti. V podjetju AC-Intercar natančno analizirajo konkurenco, njihove cene in možne reakcije. Glede na to, da je bilo že zapisano, da se vozila Mercedes-Benz pozicionirajo s premijo, je jasno, da podjetje AC-Intercar za blagovno znamko Mercedes-Benz s ceno ne more dosegati konkurenčnih prednosti. Cene konkurence in reakcije konkurence na ponudbo podjetja AC-Intercar spremljajo zaradi tega, da cenovno odstopanje konkurence od proizvodov Mercedes-Benz ne postane preveliko. V primeru znižanj cen se konkurenci včasih pridružijo, da konkurenti ne bi preko znižanja cen pridobili konkurenčne prednosti, v primeru dviga cen pri konkurenci pa lahko temu sledijo, da si povečajo maržo ali pa za višjo ceno ponudijo dodatne storitve.

Ena takih storitev je v primeru osebnih vozil brezplačni servisni paket SIMBIO. Paket SIMBIO velja za vsa osebna vozila Mercedes-Benz, prodana preko pooblaščenega trgovca v Sloveniji od začetka leta 2001 naprej in registrirana v Sloveniji. Ta servisni paket vsebuje:

- 3 leta oziroma prvih 100.000 km (kar prej nastopi),
- redno vzdrževanje vozila vključno z nadomestnimi deli,
- vsa ostala popravila, ki so posledica normalne rabe vozila,
- popravila električnih naprav,
- popravila agregatov
- 10 let oziroma prvih 100.000 km (kar prej nastopi),
- redni servisni pregledi vozila

S storitvijo, kot je paket SIMBIO, je podjetje AC-Intercar pridobilo več pozitivnih učinkov. Prvi je seveda pridobitev konkurenčne prednosti zaradi boljše ponudbe, saj so vozila Mercedes-Benz trenutno v Sloveniji edina, s katerimi kupec serijsko dobi servisno pogodbo. Za veliko vozil različnih blagovnih znamk se celo ne da skleniti servisne pogodbe. Prednosti take pogodbe so v tem, da stranka že ob nakupu vozila ve, kakšni bodo stroški vzdrževanja in popravil vozila v času trajanja pogodbe – v primeru SIMBIO zgoraj so našteje storitve brezplačne oziroma vključene v ceno vozila.

Pomemben je tudi učinek povišane stopnje zaupanja v kvaliteto vozila zaradi podaljšanja garancije (popravila – posledic normalne uporabe vozila, popravila električnih naprav, popravila agregatov – vse do treh let oziroma 100.000.km).

Naslednji pozitiven učinek pa je izognitev nevarnosti za premočno pozicioniranje. Vozila Mercedes-Benz so pozicionirana kot kakovostna, trajna in tehnološko dovršena vozila, ki pa so nekoliko dražja od konkurence. Veliko ljudi bi lahko zaradi tega dobilo tudi občutek, da so ta vozila dražja za vzdrževanje, glede česar pa se jim s paketom SIMBIO dokaže

nasprotno.

4. Zakonske omejitve in etika

Podjetje AC-Intercar upošteva vse slovenske zakonske predpise. Cene so oblikovane tako, da so v skladu z vsemi zakoni, ki urejajo dejavnost, s katero se podjetje ukvarja. V maloprodajne cene na cenikih so vključene vse dajatve, ki jih za določeno vrsto vozila zahteva država.

Podjetje se zelo trudi tudi za čimbolj pregledno oblikovanje cenikov vozil in možnosti dodatne opreme ter seznam serijske opreme. Na ta način se skuša omejiti možnost napačnega tolmačenja cene in poenostavi primerjanje cene vozil Mercedes-Benz z konkurenco.

Zakonodaja se v podjetju AC-Intercar jemlje le kot osnova za etično obnašanje, ker se podjetje skuša držati najvišjih etičnih standardov v zadovoljstvo svojih strank.

3.3. PRIMERI CENOVNIH STRATEGIJ V PODJETJU AC-INTERCAR

Do sedaj je bil že opisan postopek oblikovanja cen v podjetju AC-Intercar s poudarkom na osebnih in lahkih dostavnih vozilih. Dejavniki, ki so bili opisani, predvsem stroški in povpraševanje, se v večini primerov oblikovanja cenovnih strategij za različne proizvode upoštevajo na podoben oziroma enak način.

Razlike se pojavijo že pri strategijah podjetja, predvsem pri pozicioniranju proizvodov, strategiji uvajanja novih proizvodov in pri oblikovanju primernega razmerja med ceno in kakovostjo. Največje razlike med različnimi proizvodi pa lahko opazimo pri uporabi cenovnih strategij na osnovi dejavnikov, ki v povezavi z podjetjem AC-Intercar še niso bili opisani:

- življenski cikel izdelka,
- odzivanje na spremembe cen konkurentov,
- oblikovanje cen glede na potrošnike,
- oblikovanje cen na medorganizacijskih trgih.

Mercedes-Benz ponuja zelo obširno paleto različnih modelov osebnih, lahkih dostavnih in tovornih vozil. Zaradi res obširne palete vozil in veliko različnih možnosti uporabe cenovnih strategij za posamezne razrede vozil bom predstavitev konkretnih cenovnih strategij opravil na primeru treh različnih razredov vozil. Ti različni razredi vozil imajo dovolj različnih lastnosti, da je primerjava smiselna, vsi skupaj pa za podjetje pomenijo precej velik delež prihodkov od prodaje.

3.3.1. CENOVNE STRATEGIJE NA PRIMERU VOZIL NIŽJEGA SREDNJEGA RAZREDA

Nižji srednji razred osebnih vozil je v Sloveniji poleg razreda malih vozil po prodaji največji. V letu 2001 je bilo v tem segmentu na novo registriranih 15.547 vozil, kar je ob skupnem trgu osebnih vozil 55.497 znašalo 28% skupnega trga. Zaradi nižjih prihodkov prebivalstva v primerjavi z bogatejšimi državami evropske unije se večina prodanih vozil iz tega razreda uporablja kot prvi družinski avto. Ta razred je v večini evropskih držav najbolj prodajan (v Sloveniji rahlo zaostaja za razredom malih avtomobilov). Iz tega razloga je v tem razredu tudi zelo močna konkurenca.

Tradicionalno so v tem razredu najmočnejši evropski množični proizvajalci, kot so Volkswagen (Golf), PSA (Peugeot 307, Citroen Xsara), Opel (Astra), Renault (Megane), Fiat (Stilo) in Ford (Focus). Zlasti v zadnjem desetletju so se v tekmo za prodajo v tem največjem evropskem avtomobilskem razredu vmešali tudi japonski in korejski proizvajalci, tako da je konkurenca res intenzivna.

V zadnjem desetletju pa je ta segment postal zanimiv tudi za bolj ugledne evropske blagovne znamke. BMW ima v segmentu svojega predstavnika z modelom Compact, Audi je prisoten z modeloma A2 in A3. Tudi Mercedes-Benz je s strategijo pospešene širitve blagovne znamke v različne nove segmente z novimi modeli vozil želel predstaviti vozilo tega razreda.

V letu 1997 so predstavili vozilo Mercedes-Benz razreda A. Kljub problemom pri predstavitvi, ko so nekateri avtomobilistični novinarji po Evropi novemu modelu očitali tehnične pomanjkljivosti (losov test), se je tržna predstavitev zaključila dobro. Proizvodnjo tega modela so namreč takoj po prvih negativnih kritikah v medijih ustavili, nadaljevali pa šele, ko je bil model tehnično dodelan. Modelu so po dodelavi mnogi priznali visoko raven varnosti.

Zaradi značilnosti segmenta vozil, v katerem nastopa razred A, so cenovne strategije, katerih se poslužuje podjetje AC-Intercar nekoliko drugačne, kot pri ostalih osebnih vozilih Mercedes-Benz. Oblikovanje cene se začne z pregledom stroškov in oceno povpraševanja. Ta del oblikovanja cene se ne razlikuje od postopka pri oblikovanju cene za druga vozila, ker je ta del oblikovanja cene enoten za vsa vozila.

Pri Mercedes-Benz razredu A se pri pozicioniranju izpostavljajo predvsem klasične mercedesove kvalitete, kot so varnost, kvaliteta, trajnost in tehnična dovršenost, skupaj z lastnimi značilnostmi – enoprostorska zasnova in okretnost v mestni vožnji. Razred A je

tako kot vsa vozila Mercedes-Benz pozicioniran s premijo glede na glavne konkurente. Zaradi velikega števila modelov v tem razredu je razred A pozicioniran glede na najbolj uspešnega predstavnika tega razreda – Volkswagen Golf. Golf je po eni strani najbolj prodajan avto svojega razreda v Evropi, pa tudi v Sloveniji, po drugi strani pa ravno tako slovi kot kvalitetno in trajno vozilo. Primerjava z predstavniki drugih prestižnih znamk (primer Audi A2) v tem razredu je manj pomembna, saj so za primerjavo premalo prodajani.

Razred A je bil s svojimi majhno dolžino in enoprostorsko zasnovo ob predstavitvi novost tudi kot proizvod in ne samo kot model znamke Mercedes-Benz. Poglavitni problem politike cen novih proizvodov je, da nimamo skoraj nobenih informacij o povpraševanju po njih. Čeprav se je dalo precej natančno ugotoviti, kdo bodo kupci in kakšna je njihova kupna moč, je povpraševanje po novem proizvodu še vedno zelo težko napovedati.

Ob uvedbi razreda A je bila najbolj smiselna uporaba strategije hitrega posnemanja smetane. Ob uvedbi novega modela je bilo pričakovati, da bo v fazi uvajanja večina vozil naročenih po željah znanih strank. Ta vozila so ponavadi dopolnjena z veliko dodatne opreme, ki krepko podraži osnovno različico vozila. Strategija hitrega posnemanja smetane je v tem primeru smiselna, ker je bil izdelek neznan. Z intenzivnim tržnim komuniciranjem ob uvedbi modela se je hitro pojavilo dovolj kupcev iz tega prvega sloja, ki so za vozila plačali visoko ceno predvsem zaradi bogate opremljenosti.

Po končanem obdobju uvajanja, ki je bilo povezano z visoko rastjo prodaje, se je zelo hitro pričela faza zrelosti. V tem obdobju se je zelo zmanjšal delež vozil, naročenih za znane stranke. Vozila, ki so se naročala na zalogo so bila skromneje opremljena in s cenejšimi, manj zmogljivimi motorji. Ta cenovna strategija je pritegnila naslednjo plast kupcev, ki je bolj cenovno občutljiva.

Na stopnji zrelosti je v povezavi z proizvajalcem nastopila strategija spremembe izdelka. Prenova modela, ki jo je ta sprememba prinesla, je obsegala tudi novo podaljšano različico razreda A.

Razred A je potrebno že na stopnji zrelosti občasno ponuditi po promocijskih cenah. V segmentu, v katerem nastopa in v katerem je zelo veliko konkurentov, se zelo pogosto znajde kakšen od konkurentov, ki svoja vozila prodaja po promocijskih cenah. Promocijske cene se običajno skrivajo v posebnih paketih opreme, ki obsegajo najbolj prodajane možnosti dodatne opreme po zelo nizki ceni ali celo brez doplačila. Zaradi velikega števila konkurentov se skoraj vsak trenutek najde kakšen od konkurentov ali pa je teh celo več, ki prodaja s promocijskimi cenami. Kadar se oceni, da bo zaradi tega občutno zmanjšana prodaja razreda A in bi to lahko privedlo do presežne zaloge ali občutnega zmanjšanja tržnega deleža, se tudi razred A ponudi po promocijskih cenah. Oblikuje se za

kupce zanimiv paket opreme, ki s svojo ceno ne odraža njegove vrednosti.

Promocijske cene se za razred A ponudi tudi ob razprodajah vozil starih letnikov. Vozila iz proizvodnje predhodnega koledarskega leta so pri kupcih manj iskana, zato je običajna praksa velike večine trgovcev z avtomobili, da ta vozila ponujajo po občutno nižjih cenah. Podjetje AC-Intercar se pridružuje temu načinu oblikovanja promocijskih cen, da ne izgubi tržnega deleža. Kupci so tega načina oblikovanja cen navajeni in ga tudi pričakujejo.

V drugih primerih spreminjanja cen konkurentov se podjetje AC-Intercar odzove samo na trajne spremembe cen. Največkrat se trudi znižanje cen konkurentov izenačiti z storitvami, kot je SIMBIO, ali pa poudariti razliko v kakovosti in druge dejavnike.

Promocijske cene so tudi edina oblika oblikovanja cen glede na potrošnike, ki se uporablja za oblikovanje oziroma spreminjanje cen za vsa vozila Mercedes-Benz.

Razred A je tudi dokaj nezanimiv za cenovno strategijo nastopanja na konkurenčnih razpisih in za cenovno kotiranje. Razlog je verjetno v tem, da je v taki obliki nastopanja na trgu zelo pomembna ponudbena cena. Cene se med seboj zelo lahko primerjajo, drugi pogoji, ki jih kupec navede, pa so ponavadi zelo splošni in ima največjo možnost za izvedbo naročila najcenejši ponudnik. Naročnikom pri naročilih ne gre toliko za kvaliteto, tehnološko naprednost in podobne kriterije, ampak hočejo poceni in praktično vozilo. Za strategijo nastopanja na konkurenčnih razpisih v nižjem srednjem razredu ni prav veliko manevrskega prostora za ponudnika, ki ima svoja vozila glede na konkurente pozicionirane s premijo.

Zaradi podobnih razlogov kot pri konkurenčnih razpisih je omejen tudi uspeh na medorganizacijskih trgih. Vozila srednjega razreda ponavadi niso službena vozila managerjev. Podjetja jih kupujejo predvsem kot vozila za delavce na terenu, kot na primer trgovskih potnikov in se od njih zahteva predvsem cenenost. Mercedes-Benz zaradi visoke cene nima veliko uspeha, kljub nizkim stroškom vzdrževanja (prva tri leta ali 100.000 km teh stroškov ni zaradi paketa SIMBIO). Podjetje AC-Intercar išče z razredom A na medorganizacijskih trgih možnost predvsem z poslovnim najemom, kjer nima tako velike vloge cena vozila, ampak izguba vrednosti vozila v obdobju poslovnega najema, kjer se razred A občutno bolje odreže.

3.3.2. CENOVNE STRATEGIJE NA PRIMERU VOZIL VIŠJEGA SREDNJEGA RAZREDA

Vozil višjega srednjega razreda se prodaja občutno manj, kot vozil nižjega srednjega razreda. Ta vozila zavzemajo približno 1,5 – 2% celotnega trga. Kupci teh vozil so predvsem premožni posamezniki in pa podjetja, ki kupujejo ta vozila za službene potrebe

svojih managerjev.

Za razliko od nižjega srednjega razreda je v tem segmentu trga precej manjša tudi konkurenca. V Sloveniji imajo tako kot v večini Evrope daleč največ uspeha tri ugledne nemške blagovne znamke. Sem spadajo Mercedes-Benz z razredom E, BMW s serijo 5 in pa predvsem v zadnjem desetletju Audi z modelom A6. Solidne rezultate dosega še švedski Volvo, ostali proizvajalci pa v najboljšem primeru zablestijo s prodajo eno leto, ko predstavijo nov model, potem pa njihova prodaja zelo hitro upade, ko se začetno zanimanje poleže. V to skupino recimo lahko štejemo francoske proizvajalce (Peugeot 607, Renault) in pa Alfò Romeo.

Podjetje AC-Intercar pri oblikovanju cene za razred E - tako kot pri vseh svojih modelih – najprej upošteva stroške, povpraševanje in finančne ter tržne cilje podjetja. Model je pozicioniran glede na dva glavna konkurenta BMW in Audi. Cena je oblikovana s premijo na ta dva konkurenta v okviru priporočil Daimler Chryslerja.

Najnovejši model razreda E je bil predstavljen v začetku leta 2002, kot nadomestilo za svojega predhodnika, saj je blagovna znamka Mercedes-Benz skozi vso svojo zgodovino najbolj poznana ravno po velikih limuzinah, kot je razred E ali pa še večji razred S.

V tem primeru je bila za uvajanje novega proizvoda najbolj zanimiva strategija počasnega posnemanja smetane. Model je samo zamenjal starega, ki je bil dobro poznan, tako da veliko tržnega komuniciranja niti ni bilo potrebno. K taki strategiji je prispeval tudi dobavitelj, ki v prvi polovici leta ni dobavljal različic z najcenejšima motornima izvedenkama (z bencinskim in dizelskim motorjem). Kot je bilo omenjeno že pri razredu A, tudi pri razredu E v začetnem obdobju uvajanja in rasti prevladujejo vozila naročena po željah znanih strank. Tudi tu gre za bogato opremljene različice z dražjimi, a bolj zmogljivimi motorji. Razlika je v tem, da se pri razredu E to dokaj ugodno razmerje med vozili, naročenimi za znane stranke, in vozili na zalogo podaljša še na stopnjo zrelosti.

Ko povpraševanje zaradi novejšje konkurence začne upadati, se pozornost preusmeri na cenejša vozila, opremljena samo z najbolj zeleno dodatno opremo in cenejšimi motorji, ki jih kupujejo na ceno bolj občutljive stranke, predvsem podjetja, ki hočejo udobno in ugledno vozilo, a vseeno nočejo po nepotrebnem plačevati za stvari, ki jih nujno ne potrebujejo. Tudi pri razredu E kažejo izkušnje, da proizvajalec podaljšuje stopnjo zrelosti vozila z spremembami proizvoda. Spremembe so lahko v lepotni prenovi modela, v izboljšani opremljenosti ali pa v novih izboljšanih motorjih. Ob takih priložnostih se cena tudi najlaže prilagodi novim razmeram na trgu. Če so razmere neugodne, se morebitne podražitve vozila s strani dobavitelja lahko tudi ne prenesejo na končno ceno.

Odzivanje na spremembe cen konkurentov je v višjem srednjem razredu precej bolj

previdno kot v nižjih segmentih. Precej več pozornosti se posveča razlogom za spremembo cene pri konkurentu. Razlog je v tem, da prepogosto spreminjanje cen pri relativno dragem vozilu zelo nazaželeno. Drugi razlog je v tem, da ima razred E v svojem segmentu velik tržni delež in je pred odločitvijo o spremembi cene potrebno razmisliti tudi o odzivu konkurence na ukrep podjetja AC-Intercar.

Oblikovanje cen glede na potrošnike ima pri razredu E zelo majhen pomen. Ne uporabljajo se namreč diskriminacijske cene, niti prodaje s kuponi, niti prilagajanje cen. Uporablja se samo promocijske cene. Promocijske cene se za razred E ponujajo največ ob razprodajah starih letnikov vozil, bolj pogosto pa se uporabljajo tudi na stopnji upadanja življenjskega cikla, da se zmanjša zaloga vozil še pred prihodom novega modela.

Za razred E se uporablja tudi cenovno strategijo nastopanja na konkurenčnih razpisih in cenovno kotiranje. Razlog je v tem, da podjetja in tudi javne inštitucije pogosto kupujejo vozila za službene namene vodilnih preko konkurenčnih razpisov. Vnaprej se odločijo za opremljenost in razred vozila, ki ga bodo naročila. Omejitve so prilagojene tako, da k ponudbi privedejo nekaj ponudnikov. Odločijo se ponavadi na podlagi cene in stroškov vzdrževanja med ponudniki, ki so se prijavi na konkurenčni razpis. Kljub temu, da se pri cenovnem kotiranju prilagodi cena vsakemu poslu posebej (glede na količino vozil, kupca posebnega pomena za podjetje AC-Intercar,...) se ponavadi zgodi, da je ponudba AC-Intercar zanimiva predvsem zaradi boljših tehničnih lastnosti in nizkih stroškov vzdrževanja (SIMBIO) in ne najnižje cene.

Zaradi podobnih razlogov kot pri konkurenčnih razpisih je podjetje AC-Intercar uspešno tudi na medorganizacijskih trgih. Pomembno za medorganizacijske trge je tudi, da ima podjetje AC-Intercar dobre poslovne odnose z mnogimi podjetji zaradi drugih področij dejavnosti, kot so na primer lahka dostavna in tovorna vozila. To so razna transportna, gradbena in druga proizvodna in storitvena podjetja, ki so veliki kupci tovornih in lahkih dostavnih vozil za svoje potrebe. Z njimi vzdržuje podjetje dobre in tesne poslovne odnose, ta pa se tudi zaradi tega velikokrat odločijo za nakup vozila razreda E.

3.3.3. CENOVNE STRATEGIJE NA PRIMERU DOSTAVNIH VOZIL

Lahka dostavna vozila so vozila najrazličnejših karoserijskih oblik, namenjena komercialni uporabi s skupno dovoljeno maso do 7,5t. V podjetju AC-Intercar je najbolj značilen predstavnik te skupine Mercedes-Benz Sprinter. Na voljo je v številnih karoserijskih izvedbah, s tremi različnimi medosnimi razdaljami, dvema višinama vozila in z dovoljeno skupno maso od 2,6 – 6,5t. Lahko je namenjen prevozu tovora kot zaprt furgon ali kot kombi za prevoz oseb, kot kabina s šasijo je primeren za različne nadgradnje, kot na primer keson, kot šasija s podaljšano kabino na teren pelje večje število delavcev skupaj s kesonom, polnim orodja, ki ga ti delavci potrebujejo.

Značilno za trg lahkih dostavnih vozil je, da je precej manjši od trga osebnih vozil. Ponudniki lahkih dostavnih vozil ustvarjajo prihodke skoraj izključno na medorganizacijskem trgu. Fizične osebe se zelo redko zanimajo za ta vozila, z izjemo manjših različic, namenjenih prevozu oseb.

Konkurenca na tem trgu je zelo velika. Blagovne znamke tukaj niso tako pomembne, kot pri osebnih vozilih. Važna je nizka cena, vzdržljivost in trajnost vozila, gospodarnost pri porabi goriva in pa nizki stroški vzdrževanja.

Oblikovanje cene se tudi pri Sprinterju začne pri stroških za vozilo in pri obsegu povpraševanja ter tržnih in finančnih ciljih podjetja. Pozicioniranje je pri vozilu Sprinter zelo zahtevna naloga. Upoštevati je treba celo vrsto konkurentov, saj so pri lahkih dostavnih vozilih tržni segmenti omejeni samo z dovoljeno skupno obtežitvijo in pa karoserijsko obliko. Obstaja cela vrsta predvsem francoskih proizvajalcev, ki imajo zelo nizke cene, ki jih podjetje AC-Intercar z Mercedes-Benz Sprinterjem ne more doseči.

Pri pozicioniranju se za Sprinter uporablja prednost, ki jo ima Mercedes-Benz kot priznan izdelovalec tako osebnih, kot težkih tovornih vozil. Večina drugih proizvajalcev se lahko pohvali z izkušnjami samo pri osebnih ali pa samo pri težkih tovornih vozilih. Tukaj podjetje AC-Intercar izkorišča prednost za pozicioniranje, saj lahko opraviči oblikovanje cene s premijo nad raven konkurence, čigar vozila so po mnenju mnogih kupcev preveč »osebna vozila« in zato verjetno premalo vzdržljiva in premalo zmogljiva za njihove zahteve zaradi svoje zasnove, deloma sposojene pri osebnih vozilih.

Za uvajanje Sprinterja kot novega izdelka na trg je najprimernejša strategija hitrega prodiranja. Sprinter v svojem segmentu dosega tržne deleže okrog 10%, zato je pomembno, da se ob nastopu na trgu hitro uveljavi s primerno ceno, ki bo primerna za doseganje takega tržnega deleža in pa tržnim komuniciranjem, ki možne stranke hitro obvesti o novosti.

Na življenjski cikel Sprinter kot vozilo za komercialne namene ni pretirano občutljiv. Če proizvajalec skozi ves življenjski cikel skrbi za sprotno uvajanje novosti, kot so motorji z predpisano čistostjo izpuha, ki jih zahteva npr. Evropska unija je lahko dostavno vozilo, kot je Sprinter vse do faze upadanja, ko stranke že pričakujejo uvedbo novega modela, dokaj neobčutljiv.

Vpliv sprememb cen pri konkurentih je lahko zelo velik, ker je cena glede na kakovost in zmogljivosti daleč najpomembnejši nakupni dejavnik. Na trajne spremembe cen pri konkurenci mora podjetje odgovoriti, da ne izgubi tržnega deleža. Podjetje mora prav tako biti pozorno na začasno znižanje cen, če to naredi več konkurentov hkrati ali pa se občasna

znižanja cen pojavljajo pogosto. V takih primerih je zaradi velike homogenosti trga zelo hiter vpliv teh znižanj cen konkurence na padec prodaje in tržnega deleža tistih konkurentov, ki jim v tem ne sledijo.

Oblikovanje cen na medorganizacijskih trgih je pri modelu Sprinter daleč najpomembnejša strategija. Zaradi vseh značilnosti tega trga je tudi oblikovanje cene vozila Sprinter podvrženo presoji s stališča primernosti za medorganizacijske trge.

Glavni dve značilnosti sta majhno število kupcev in večji kupci. To pomeni, da je za uspešen nastop na tem trgu zelo pomemben dober odnos z njimi. V podjetju AC-Intercar je ravno za ta namen vzpostavljen sistem segmentiranja kupcev. Imenuje se ABC segmentiranje kupcev. Evidenca kupcev se vodi po posameznih prodajnih mestih. Glede na to, v katero skupino se uvrsti posamezni kupec se mu tudi določi pogostost kontaktiranja in raven obiskov. V skupino A sodijo največji obstoječi in možni kupci v Sloveniji. Z njimi se je treba srečati vsaj enkrat na leto tudi na najvišji ravni, prodajno osebje pa mora biti z odgovornimi kar se da pogosto v stiku, da prepozna njihove potrebe. Kupci B so manjši obstoječi ali potencialni kupci, a z vidika AC-Intercar in pooblaščenega prodajalca kot kupci še vedno zelo pomembni. Tudi z njimi se vzdržujejo stiki večkrat letno. Kupci C pa so manjši kupci dostavnih vozil Mercedes-Benz, s katerimi se stik ohranja sicer manj pogosto, na primer enkrat letno, se jih pa sproti pisno obvešča o novostih v programu in ponudbi vozil.

Prodaja vozil Sprinter je zaradi izpeljanega povpraševanja na medorganizacijskih trgih zelo nestabilno. Podjetje se zaradi tega v času manjšega povpraševanja odloča za oblikovanje promocijskih cen, da se izogne oblikovanju presežnih zalog. Ponavadi se promocijske cene povezujejo tudi z ugodno možnostjo financiranja, predvsem finančnega najema.

Promocijskih cen se podjetje poslužuje tudi za prodajo vozil starih letnikov. To se dogaja v začetku koledarskega leta, ko je tudi sicer povpraševanje manjše, ker se zaradi davčnih učinkov veliko nakupov izvrši pred koncem leta.

Podjetje doseže pomemben delež prodaje vozil Sprinter na podlagi konkurenčnih razpisov in cenovnega kotiranja. Veliko podjetij, predvsem komunalnih in gradbenih se odloči za tak način nakupa. Na tak način kupujejo vozila predvsem zato, ker potrebujejo večinoma netipična vozila, zlasti kombije za prevoz delavcev in pa vozila s podaljšano kabino (pri Sprinterju možnost prevoza voznika in še šestih oseb) in kesonom za prevoz strojev in orodja. Takih vozil prodajalci zaradi zelo različnih zahtev kupcev običajno nimajo na zalogi in jih morajo kupci posebej naročiti. S konkurenčnim razpisom pridobijo večje število ponudb različnih prodajalcev in blagovnih znamk. S takim načinom si skušajo zagotoviti čim hitrejšo dobavo vozil in čim ugodnejšo ceno, ki jo prodajalci ponudijo v procesu cenovnega kotiranja. Možnost za dobro prodajo vozil Sprinter vidijo v podjetju

AC-Intercar tudi v strategiji nastopa na konkurenčnih razpisih in se jih tudi vedno, ko zadostijo razpisnim pogojem, tudi udeležijo. Na konkurenčnih razpisih podjetje sicer vedno ni uspešno, pridobilo pa je že nekaj večjih poslov. V primeru, ko se podjetje redno udeležuje konkurenčnih razpisov, se veliko tveganje posameznega konkurenčnega razpisa zmanjša, saj se pridobijo izkušnje o razmerah na trgu in obnašanju konkurentov na konkurenčnih razpisih, predvsem o njihovih cenovnih strategijah, ki se jih da koristno uporabiti tudi pri običajnem oblikovanju cene in odgovorih na spremembe cen pri teh konkurentih.

SKLEP

Oblikovanje cen in uporaba primernih cenovnih strategij sta zelo pomembna za vsako podjetje, ki želi doseči dobre poslovne rezultate. Pri oblikovanju cen mora podjetje prvotno upoštevati stroške, ki jih ima z določenim proizvodom ali storitvijo. Za oblikovanje primernih cen in cenovnih strategij pa mora podjetje upoštevati tudi naslednje dejavnike: povpraševanje, zakonske omejitve in etiko, življenjski cikel izdelka, strategije podjetja, konkurenco in odzivanje na spremembe njihovih cen, prilagajanje cen glede na potrošnike in pa posebnosti poslovanja na medorganizacijskih trgih.

V podjetju AC-Intercar d.o.o. se pri pregledu dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje cen in oblikovanje ustreznih cenovnih strategij, upošteva večje število dejavnikov oblikovanja cene. V splošnih navodilih za oblikovanje cene na ravni družbe se upoštevajo predvsem stroški v povezavi z povpraševanjem. To ne pomeni, da se na ravni družbe upoštevata samo ta dva dejavnika, ampak je upoštevanje teh dveh dejavnikov poenoteno na ravni družbe.

Upoštevanje dejavnikov oblikovanja cen in izbira cenovnih strategij se bolj razločno vidita na ravni področja osebnih in lahkih dostavnih vozil. V nasprotju z ravnijo podjetja, kjer so načela o oblikovanju cene in dejavniki, ki se upoštevajo pri oblikovanju cene, splošni, se na ravni področja upoštevajo že konkretni dejavniki in merila. Na tem področju se pri oblikovanju cene poleg stroškov in povpraševanja upoštevajo tudi strategija podjetja in blagovne znamke ter zakonske omejitve in etika. Opisana osnova za oblikovanje cene je enotna za celotno področje, oziroma za celotno paleto proizvodov, ki sodijo na področje osebnih in lahkih dostavnih vozil. Razlike pri vplivu določenih dejavnikov se pojavijo glede na tržni delež proizvoda v svojem segmentu pri cenovnem odstopanju od konkurence in pa planirane prodajne količine. Cene se tako oblikujejo glede na vpliv vseh dejavnikov na celotno uspešnost podjetja.

Prikaz različnih cenovnih strategij v podjetju AC-Intercar, ki je bil narejen na primeru treh različnih razredov vozil Mercedes-Benz, pa je potrdil veliko različnost cenovnih strategij v odvisnosti od modela. V primeru upoštevanja stroškov, povpraševanja, strategije podjetja

in pa zakonskih zahtev ter etike večjih odstopanj ni opaziti. To je bilo tudi pričakovati, ker je upoštevanje teh dejavnikov poenoteno na ravni področja. Največje razlike se pojavijo pri cenovnih strategijah na osnovi življenjskega cikla proizvoda, odzivanju podjetja na spremembe cen konkurentov, oblikovanju cen glede na potrošnike ter oblikovanju cen na medorganizacijskih trgih.

Na primeru podjetja AC-Intercar d.o.o. se kaže pomembnost vključevanja več različnih dejavnikov oblikovanja cene v proces oblikovanja cen in pa pomen uporabe različnih cenovnih strategij za posamezne proizvode na podlagi teh dejavnikov.

LITERATURA

1. Czinkota Michael R.: Marketing: best practices. Fort Worth: The Dryden Press, 2000. 657 str.
2. Dalrymple Douglas J.: Marketing management: text and cases. New York: John Wiley & Sons, 1995. 984 str.
3. Dicson Peter R.: Marketing management. Forth Worth: The Dryden Press, 1994. 642 str.
4. Doyle Peter: Marketing management and strategy. London: Prentice Hall Europe, 1998. 465 str.
5. Guiltinan Joseph P., Gordon Paul W.: Marketing management: strategies and programs. New York: McGraw-Hill, 1989. 427 str.
6. Hiebing Roman G., Cooper Scott W.: The successful marketing plan. Lincolnwood: NTC Business Books, 1996. 342 str.
7. Kotler Philip: Marketing management. Upper Saddle River: Prentice Hall International, 2000. 718 str.
8. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
9. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana: GV založba, 2001. 417 str.
10. Prašnikar Janez: Uvod v mikroekonomijo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 326 str.
11. Seymour Daniel T.: The pricing decision: a strategic planner for marketing professionals. Chicago: Probus, 1989. 439 str.
12. Smith Jack L., Keith Robert M.: Accounting principles. New York: McGraw-Hill, 1996.
13. Tajnikar Maks: Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 469 str.
14. Tajnikar Maks: Upravljalvska ekonomika z vajami. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 347 str.
15. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998. 620 str.
16. Vyakarnam Shailendra, Leppard John W.: A marketing action plan for the growing business. London: Kogan Page, 1995. 225 str.

VIRI

1. 50 let Autocommerca 1952 – 2002. Ljubljana, 2002. 51 str.
2. AC-Intercar d.o.o. [URL: <http://www.ac-intercar.si/>], 15.8.2002.
3. AC-Intercar d.o.o. [URL: <http://www.ac-intercar.mercedes-benz.com>], 15.8.2002.
4. Autocommerce d.d. [URL: <http://www.autocommerce.si>], 15.8.2002.
5. Commission adopts comprehensive reform of competition rules for car sales and servicing, 2002 [URL: http://europa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten.ksh?p_action.gettxt=gt&doc=IP/02/1073|0|RAPID&lg=EN], 15.8.2002.
6. Interni podatki podjetja AC-Intercar.
7. Interno gradivo podjetja Daimler Chrysler.
8. Pravilnik o oblikovanju maloprodajnih cen, AC-Intercar. Ljubljana, 2000.