

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
TRŽENJSKA STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA
NA ŠPANSKI TRG POČITNIŠKIH HIŠIC

INES PEHNEC

MENTOR
MAG. ARMAND FAGANEL

KOPER, 2007

POVZETEK

V diplomski nalogi sem obravnavala predvsem vstop na za podjetje Adria Mobil še neznani španski trg počitniških hišic, ki je še razvijajoči se izdelek v obstoječi ponudbi izdelkov podjetja. Cilj podjetja je, da si pridobi 25-odstotni tržni delež na ciljnim trgu in da ga še poveča, poleg tega pa si prizadeva tudi za večjo prepoznavnost na tržiščih, kjer deluje. S počitniškimi hišicami želi podjetje narediti dober vtis na odjemalce in krepi moč blagovne znamke (BZ) ADRIA. V nalogi analiziram okolje, v katerem bi podjetje poslovalo, udeležence, trende in priložnosti. Ocena situacije in pričakovanj je podlaga za presojo optimalnega vstopa na ciljni trg za konkreten program, ki ga priporočam. Diplomsko nalogo končujem s presojo strategije vstopa in predlagano taktiko ter sklepnimi mislimi.

Ključne besede: mednarodni trg, trženjske aktivnosti, strateški management podjetja, izdelki, Adria Mobil d.o.o., počitniške hišice, blagovna znamka Adria, ciljni trg podjetja, konkurenčnost, prodaja

ABSTRACT

Entering of Spanish market in new programme for Co Adria Mobil is subject of present work. New product line, mobile houses, is still matter of developing in Company. Gaining 25 % of market share on aimed market, supposed to grow up in future is aim of Adria. To be more recognised and to improve image is company's aim as well. General surrounding and terms for starting business, participants on market, trends and opportunities are analysed. Evaluation of situation and expectations is basis for estimation on optimal way of entering in programme on aimed market, which is proposed by myself. By strategy estimation and proposed tactics i.e. final proposal I m finishing present work.

Key words: international market, market activities, strategic management of company, products, Adria Mobil Ltd, holidays houses, brand name Adria, aimed market of company, competitiveness, sell

UDK: 339.138:728.71(460)(043.2)

ZAHVALA

Zahvala velja mentorju mag. Armandu Faganelu za vso strokovno podporo. Zahvaljujem se direktorici Adrie Mobil, d. o. o., Sonji Gole, da mi je dovolila pisati o podjetju in za vse podatke, ki so mi bili na voljo v času pisanja diplomske naloge. Zahvaljujem se mentorici, ki mi je pomagala pri pripravi naloge in mi sproti pripravljala podatke ter si vzela čas za pogovor in napotke. Zahvaljujem se Veri Mihatovič ter Vlasti Grjol, da sta me prijazno sprejeli v ACH-ju in mi ponudili odgovore, ki sem jih potrebovala, ter vsem v ACH-ju, ki so mi kakor koli pomagali in prispevali k mojemu delu.

Za vso podporo in zaupanje pa bi se posebej zahvalila svojemu partnerju Tomažu Čuku in svoji izredni družini, ki so mi ves čas vedno stali ob strani in me dejansko podpirali v vseživljenjskem učenju.

VSEBINA

| | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Namen in cilj diplomskega dela | 2 |
| 1.2 | Predvidene metode obravnavanja | 2 |
| 2 | Predstavitev podjetja Adria Mobil, d. o. o. | 5 |
| 2.1 | Podjetje Adria Mobil, d. o. o. | 5 |
| 2.2 | Zgodovina podjetja Adria Mobil, d. o. o. | 6 |
| 2.3 | Lastniška struktura..... | 8 |
| 2.4 | Predstavitev družbe ACH, d. d. | 8 |
| 2.5 | Proizvodni program Adrie Mobil, d. o. o..... | 8 |
| 2.5.1 | Prikolice..... | 8 |
| 2.5.2 | Avtodomi | 9 |
| 2.5.3 | Vani..... | 9 |
| 2.5.4 | Mobilne stanovanjske enote (MSE) | 10 |
| 2.6 | Cilji | 10 |
| 2.7 | Zaposleni..... | 11 |
| 3 | Preučitev okolja: Španski trg | 13 |
| 3.1 | Predstavitev države | 13 |
| 3.2 | Gospodarske razmere..... | 13 |
| 3.3 | Inflacija | 14 |
| 3.4 | BDP in nezaposlenost | 15 |
| 3.5 | Blagovna menjava s Slovenijo..... | 15 |
| 3.6 | Izvoz in uvoz | 15 |
| 3.7 | Tuje naložbe..... | 16 |
| 3.8 | Tržno komuniciranje..... | 16 |
| 4 | Načini ter oblike vstopa na trg; primer Adrie Mobil | 19 |
| 4.1 | Posredni izvoz/posredno trženje..... | 20 |
| 4.2 | Neposredni izvoz/neposredno trženje..... | 21 |
| 4.3 | Podelitev licence | 21 |
| 4.4 | Skupne naložbe | 21 |
| 4.5 | Neposredna naložba..... | 22 |
| 4.6 | Sedanja strategija delovanja Adrie Mobil, d. o. o., na španskem trgu | 23 |
| 5 | Pregled konkurence | 25 |
| 6 | Trženjska strategija vstopa Adrie na španski trg | 27 |
| 6.1 | Posnetek stanja | 27 |
| 6.2 | SWOT analiza..... | 28 |
| 6.3 | Portfolio analiza..... | 28 |

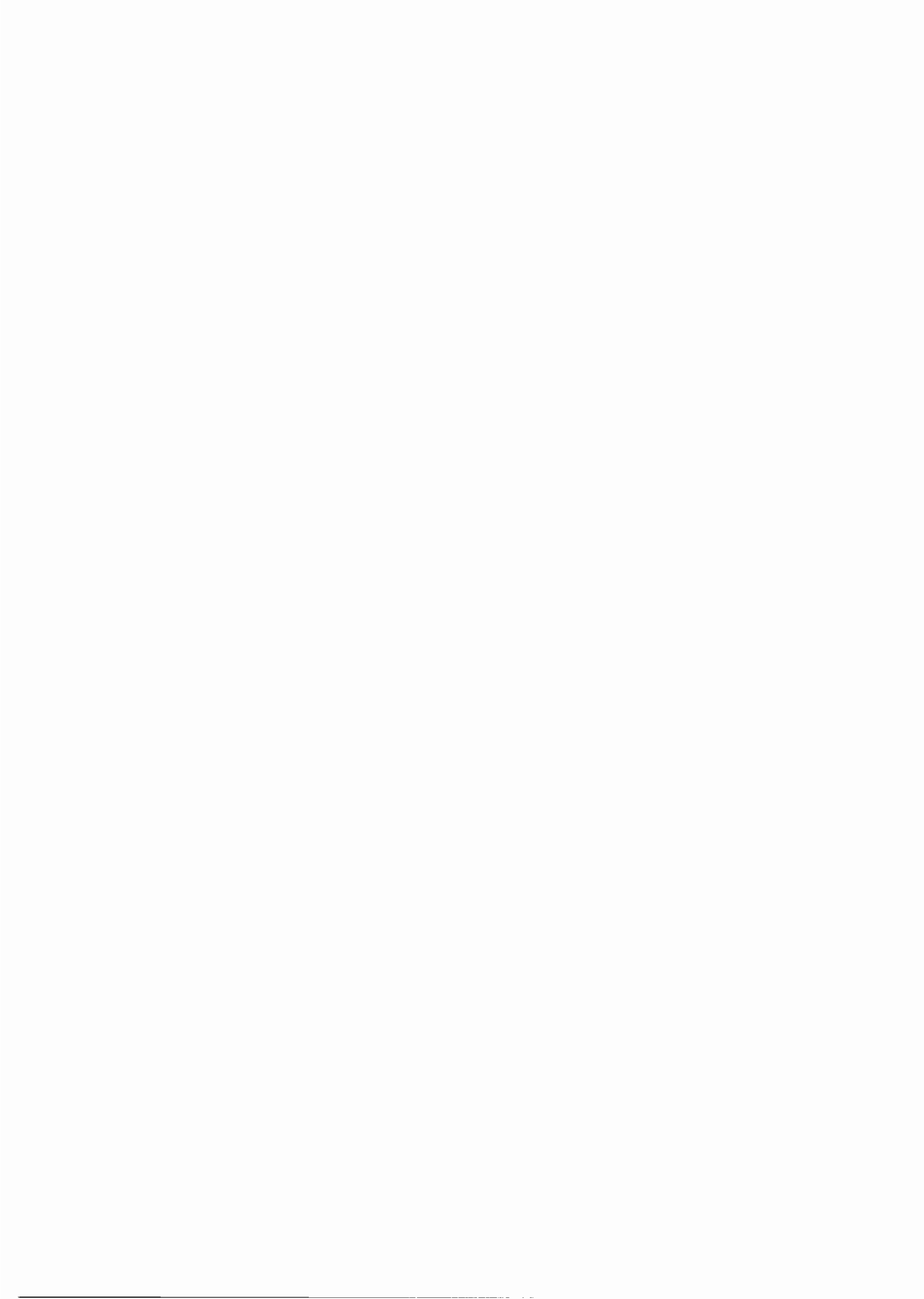
| | | |
|----------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.4 | Matrika konkurenčnosti | 30 |
| 6.5 | Krivulja življenjskega ciklusa..... | 31 |
| 7 | Blagovna znamka | 35 |
| 8 | Marketinški splet Adrie na španskem trgu..... | 37 |
| 8.1 | Izdelek (izdelek +) | 38 |
| 8.2 | Tržne poti | 39 |
| 8.3 | Cena in plačilni pogoji ter podporne pospeševalne rešitve..... | 40 |
| 8.4 | Pospeševanje – trženjsko komuniciranje | 41 |
| 8.5 | Politika tržnega komuniciranja v Adrii zajema | 42 |
| 9 | Sklep | 45 |
| | Literatura in viri..... | 47 |

SLIKE

| | | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 2.1 | Poslovne in kapitalske povezave podjetij skupine Adria Mobil, d. o. o. | 6 |
| Slika 3.1 | Geografska karta Španije..... | 14 |
| Slika 4.1 | Pet načinov za vstop na tuji trg | 20 |
| Slika 4.2 | Tveganje in kontrola glede na izbrano obliko vstopa..... | 23 |
| Slika 6.1 | Matrika rast | 30 |
| Slika 6.2 | Matrika konkurenčnosti..... | 31 |
| Slika 6.3 | Življenjski cikel dobička in prodaje | 33 |
| Slika 8.1 | Pretok blaga in denarja s posredovanjem leasing hiše | 44 |

TABELE

| | | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 2.1 | Pomembni zgodovinski podatki..... | 7 |
| Tabela 3.1 | Podatki o uvozni državi (Španija)..... | 13 |
| Tabela 4.1 | Vplivni dejavniki vstopa na tuji trg..... | 19 |
| Tabela 6.1 | SWOT analiza | 28 |
| Tabela 6.2 | Povzetek značilnosti, ciljev in strategij življenjskega cikla izdelka..... | 32 |
| Tabela 8.1 | Finančna podpora za nakup prikolic in avtodomov | 43 |



1 UVOD

Vsaka organizacija, velika ali majhna, mora imeti razlog za svoj obstoj, ki mu pravimo tudi organizacijsko poslanstvo. Za podjetja je najpomembnejše poslanstvo, da zadovolji svoje kupce. Lahko bi rekli, da sta temeljna opredelitev in izhodišče delovanja podjetij ustvarjanje zadovoljnih kupcev. Zato sta za podjetje bistveni dve poslovni funkciji: trženje in inovativnost. Trženje je tako pomembno, da ni dovolj, če ima podjetje odlične prodajalce, ki jim zaupa prodajne aktivnosti. Trženje je mnogo širše kot prodajanje, saj se v njem odraža celotno delovanje podjetja z doseženim poslovnim rezultatom (Potočnik 2002, 20). Kot se spreminjajo trgi, tako se spreminja trženje. Trženje ni več oddelek v podjetju z omejenim številom nalog: oglaševanje, pošiljanje neposredne pošte, iskanje imen kupcev, ki bi jih neki izdelek lahko zanimal, zagotavljanje postrežbe kupcev. S trženjem se mora ukvarjati celotno podjetje. Biti mora gibalo vizije podjetja, poslanstva in strateškega načrtovanja. Trženje je odločanje o tem, koga podjetje želi za svoje kupce; katere potrebe zadovoljiti; katere izdelke in storitve ponuditi; kakšne cene določiti; katera sporočila poslati in sprejeti; katere tržne poti uporabljati in katera partnerstva razviti (Kotler 2004, xxii).

Podjetja ne delujejo več na trgih, na katerih so imeli stalne znane tekmece in kupce, ampak na trgih s hitro spreminjajočo se konkurenco, ki postaja čedalje bolj globalna, z novimi tehnološkimi dosežki in čedalje manj zvestimi kupci, ki lahko izbirajo med ogromnim številom istovrstnih izdelkov različne kakovosti in različnih cen. Zato postaja trženje prevladujoča poslovna filozofija in funkcija podjetja, ki je vpletena v vse druge dejavnosti in je jedro poslovanja podjetij z vidika zadovoljitve njihovih kupcev in doseganje načrtovanih rezultatov (Potočnik 2002, 19). Svetovno gospodarstvo tudi od Adria Mobil, d. o. o., zahteva, da okrepi svoj položaj med proizvajalci avtomobov, prikolic in počitniških hišic ter se širi na tuje trge. Zato so že leta 1965 začeli trženja izven Slovenije; takratni izvoz, današnje trženje izven Slovenije, sta dejavnika poslovnega obstoja.

Dokončno, torej celovito trženjsko strategijo na izbranem mednarodnem trgu dobimo, ko natančno definiramo razvoj posameznih sestavin marketinškega (trženjskega) spleta in aktivnosti izvajanja na izbranem trgu za posamezno trženjsko sestavino znotraj izbrane oblike oziroma načina vstopa. Sestavine marketinškega (trženjskega) spleta in njihov razvoj na izbranem trgu so torej odvisne od izbranega načina ali oblike vstopa (Hrastelj in Makovec 2003, 183).

Adria Mobil, d. o. o. (v nadaljevanju Adria) mora na podlagi analize obstoječega strateškega delovanja in marketinškega (trženjskega) spleta vnovič izoblikovati celovito trženjsko strategijo vstopa, ki bo primerna za španski trg, saj jo njen položaj na tem trgu ne zadovoljuje.

1.1 Namen in cilj diplomskega dela

Za uspešen vstop na trg se lahko podjetje odloči, da odpre ali kupi že obstoječe podjetje oziroma poišče agenta, zastopnika in distributerja. Če se podjetje odloči za sodelovanje z agentom ali distributerjem, mora biti pozorno na več stvari: glede na kratko časovno obdobje, v katerem sta se zbližali Vzhodna in Zahodna Evropa, slovenski izdelki ne slovijo kot zelo kakovostni. Na splošno utegnejo pomagati certifikati o kvaliteti, garancijski roki in podobne stvari. Zelo učinkovita so ponavadi tudi srečanja med podjetniki iz obeh držav, ki jih organizirajo vladne ali zasebne ustanove. Brez dvoma pa je najbolj učinkovit način promocije domači predstavnik, ki zastopa podjetje kot agent ali pa odpre podružnico podjetja.

Težava, ki terja iskanje odgovorov, je vprašanje o učinkoviti rasti v novem programu ter na že delujočem trgu, na katerem rezultati niso zadovoljivi.

Namen diplomskega dela je naslednji: podjetje, ki je na obravnavanem trgu že nekaj časa in ima določene ambicije za večanje in ohranjanje tržnega deleža, mora nujno *nadgraditi* svojo strategijo vstopa z bolj tvegano in zahtevnejšo obliko ter zagotoviti večji nadzor na tem trgu.

Cilj diplomskega dela je razviti celotno trženjsko strategijo vnovičnega vstopa in delovanja Adria na španskem trgu, analizirati okolje in konkurenco ter razviti ustrezen marketinški (trženjski) splet (PEST analiza) za udeležanje te strategije. Na ta način bo Adria dobila boljši pregled nad tujim trgom in zato bodo na podlagi tega strateške odločitve pravilnejše.

Naj poudarim, da se bom pri diplomskem delu osredotočila na počitniške hišice. Druge izdelke Adria sicer selektivno omenjam, a niso ključni v času snovanja tega prispevka.

1.2 Predvidene metode obravnavanja

Diplomsko delo je napisano tako, da sem v prvem poglavju (*uvodu*) opredelila področje, ki sem ga obravnavala, in navedla namen ter cilj diplomskega dela. Drugo poglavje sem namenila predstavitvi podjetja Adria Mobil, d. o. o. Na kratko sem opisala nastanek in razvoj podjetja, nato sem opredelila dejavnost podjetja, osnovni kapital, lastniško strukturo. V tretjem poglavju sem uporabila sekundarne podatke, saj je večina podatkov iz že znane literature in raznih dokumentov. Predstavila sem Španijo ter njene značilnosti za lažjo predstavo o trgu, na katerega namerava podjetje spet vstopiti. V četrtem poglavju sem na kratko predstavila, na kakšne načine lahko podjetje vstopi na trg, v petem poglavju pa na kratko opišem pregled konkurence, ki jo podjetje ves čas spremlja.

V šestem poglavju sem skušala izoblikovati najustreznejši predlog trženjske strategije vstopa na španski trg mobilnih hišic (cilj je pridobiti 25-odstotni tržni delež mobilnih hišic – stanovanjskih enot – in sčasoma povečati tudi tržni delež za programa avtodomov in prikolic). V sedmem poglavju omenim blagovno znamko, ki je za prepoznavnost podjetja nujna. Analiza marketinškega (trženjskega) spleta Adrie na španskem trgu na osnovi P-jev je tema osmega poglavja. Tu gre za odločanje o načinu trženja na mednarodnem trgu, kar vpliva na dolgoročni uspeh podjetja. Izbiranje in preučevanje ciljnega trga ter opredelitev strategije sta podlagi za oblikovanje marketinškega (trženjskega) spleta, ki ga sestavljajo izdelek (product), cena (price), tržne poti (place-distribution) in tržno komuniciranje (promotion).

Na koncu pa diplomsko delo zaključujem s sklepom v devetem poglavju, ko bom povzela bistvo diplomske naloge.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA MOBIL, D. O. O.

2.1 Podjetje Adria Mobil, d. o. o.

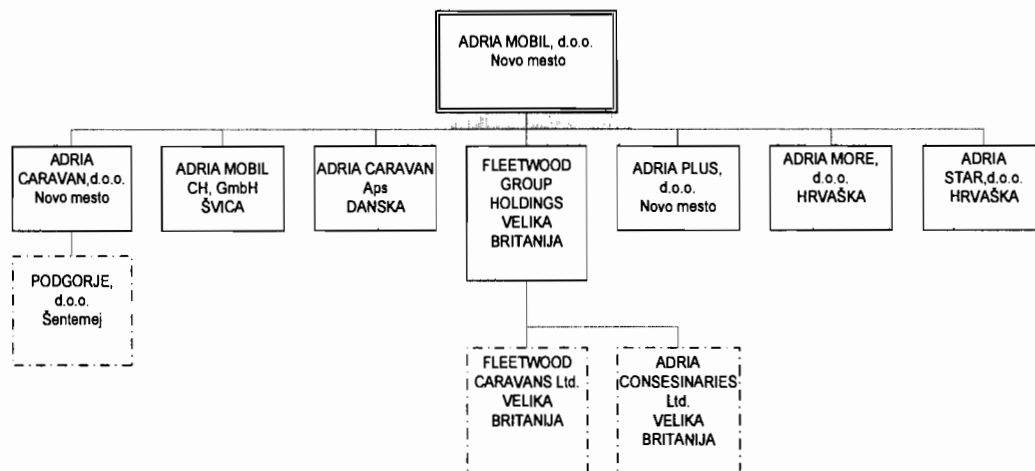
Slovensko podjetje Adria Mobil, d. o. o., (v nadaljevanju: Adria) iz Novega mesta je razvojno usmerjeno podjetje, ki se ponaša z bogato, več kot 40-letno zgodovino razvoja izdelkov za aktivno preživljanje prostega časa. Podjetje trži svoje proizvode, to je počitniške prikolice in avtodome, pod blagovnama znamkama *Adria* in *Adriatic* ter kar 99 odstotkov svoje realizacije proda na zahtevne trge Zahodne Evrope in druge oddaljene države. Izdelki omenjenih blagovnih znamk so tako prisotni na vseh trgih Evrope od Skandinavije do Grčije; izdelkov ni le v Albaniji. Adria trži tudi izven Evrope; in sicer na Japonskem, v Avstraliji, Koreji. Izdelki so prisotni na kar 28. trgih, trgovska mreža, ki ponuja izdelke podjetja, pa šteje kar 350 prodajnih mest.

Na evropskem trgu ima podjetje več kot 6,5-odstotni tržni delež in se s tem uvršča med največje evropske proizvajalce v osnovnem programu, to je programu počitniških prikolic in avtodomov. Lestvica evropskih ponudnikov beleži približno 50 podjetij, od katerih je 10 velikih. Adria zaseda 5. mesto na lestvici evropskih velikanov. Najpomembnejši trgi Adrie so: Francija, Italija, Nemčija, Danska, Nizozemska, Švedska, Norveška, Finska in Velika Britanija. Navedeni trgi pomenijo gro realizacije podjetja, razlika do navedenih 28. tržišč pa pomeni disperznost, ki kljub manjšim prispevkom daje skupaj 1/5 realizacije podjetja. Občasno je treba preučiti selektivno izbrani trg zaradi sprememb na globalnem trgu za izdelke za prosti čas.

Vsekakor ima Španija zadostne turistične zmožnosti in razloge za redefinicijo sedanjega marketinškega vstopa.

Podjetje išče tržni prostor v Vzhodni Evropi, na Bližnjem in Daljnem Vzhodu in tudi v zelo oddaljenih destinacijah, denimo v Novi Zelandiji .

Slika 2.1 Poslovne in kapitalske povezave podjetij skupine Adria Mobil, d. o. o.



Vir: Adria Mobil 2007a.

2.2 Zgodovina podjetja Adria Mobil, d. o. o.

Podjetje Adria Mobil, d. o. o., ima štiridesetletno zgodovino. Omenjene so bistvene zgodovinske spremembe, ki so zaslužne, da je podjetje danes tako, kot je.

Tabela 2.1 Pomembni zgodovinski podatki

| | |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1965 | Prototip prve prikolice ADRIA 375. |
| 1967 | Povečanje proizvodnje iz ene enote na tri. |
| 1970 | Prikolice dobijo dekorativni modri pas. |
| 1972 | Odprtje tovarne v Brežicah in Belgiji. |
| 1978 | Nastanek novih modelov prikolic in začetek investicije za novo tovarno v Novem mestu. |
| 1979 | Začetek gradnje nove tovarne v Novem mestu. |
| 1980 | Proizvedeno največje število prikolic 26 757. |
| 1982 | Proizvedena nova prikolica MISTRAL in proizvedeni prvi avtodomi ADRIATIK. |
| 1985 | Razvita prikolica CARGO – TOVORNIK. |
| 1986 | Selitev v novo tovarno. |
| 1987 | Razvit KAMPER, nekakšen vmesnik med prikolico in zabojnikom za bivanje. |
| 1988 | Nastane nov logotip polžek. |
| 1989 | Referendum za transformacijo IMV v delniške družbe. |
| 1990 | Prve seje upravnih odborov novih delniških družb. |
| 1991 | Ustanovitev Adrie internacional s sedežem v Parizu. |
| 1994 | Razvita peta generacija prikolic UNICA. |
| 1995 | Nastanek avtodomov VAN. |
| 1996 | Začet stečaj Adrie Caravan, proizvodnja prenesena na Adrio Mobil. |
| 1997 | Adria prejme ISO 9001. |
| 1998 | Začetek proizvodnje avtodomov v Novem mestu. |
| 1999 | Razvita prikolica AURA, razvit polintegrirani avtodom CORAL. |
| 2000 | Sklad za razvoj odproda 86,76-odstotni delež 49 zaposlenim. |
| 2001 | Razvita prikolica ADIVA, odprtje avto hiše ADRIA. |
| 2002 | Razvit prvi prototip VAN, podeljeno priznanje za najhitreje rastoče podjetje GAZELA. |
| 2003 | Na Hrvaškem je ustanovljeno podjetje za počitniške storitve ADRIA MORE. |
| 2004 | Gospodarska zbornica podeli direktorici Adrie priznanje za izjemne dosežke v gospodarstvu. |
| 2005 | Začenja se gradnja nove tovarne. |
| 2006 | Selitev v novo tovarno. |

Vir: Adria Mobil 2007.

2.3 Lastniška struktura

Podjetje Adria Mobil, d. o. o., je v 100-odstotni lasti podjetja ACH, d. d., od leta 2004 (nekdanji Autocommerce). S to naložbo je podjetje ACH, d. d., iz pretežnega uvoznika postalo tudi izvoznik, prodajalec in tudi proizvajalec. Ni posegel le v novo dejavnost, ampak tudi na globalni trg.

2.4 Predstavitev družbe ACH, d. d.

ACH, d. d., je sodobna evropska holdinška družba za gospodarjenje z naložbami s sedežem v Sloveniji. Družba dejavno sodeluje v sodobnih poslovnih tokovih kapitala in ljudi, zato lahko naložbe odvisnih družb razporeja v pet ključnih dejavnosti:

- proizvodnjo,
- trgovino z vozili,
- poslovno hotelirstvo,
- investicijsko bančništvo,
- informacijsko tehnologijo.

S premišljenimi poslovnimi potezami ter odličnimi proizvodi in storitvami bo ACH, d. d., vstopal na globalne trge, krepil ugled v Evropski uniji, na Balkanu pa podjetje postavlja standarde sodobnega gospodarjenja z naložbami.

2.5 Proizvodni program Adrie Mobil, d. o. o.

2.5.1 Prikolice

Prikolice so bivalne enote, ki se priključijo na osebni avto. Bivalni del se nadgradi nad šasijo. Podjetje jih ponuja v petih različnih linijah, ki se razlikujejo tako po velikosti kot po opremljenosti. Opremo opredeljujeta kakovost materiala in obseg dodane opreme. Vsebina izdelka določa ceno in s tem zahtevnost kupcev, ki pripadajo različnim ciljnim skupinam.

Alteo odlikujejo klasična zunanost, varnost in prostornost. Modeli so primerni za mlade, aktivne družine in ponujajo možnost za nočitev od štirim do šestim ljudem. Kupci so tisti, ki jim enostavnost pomeni tisti dejavnik, da se sploh odločijo za nakup.

Adora je elegantna, ima klasične linije v sozvočju z modernimi, poudarjenimi detajli. Elegantne linije se prepletajo z modernim stilom in detajli. Stil in opremljenost dodajata ceno.

Classica je velika, prostorna in udobna prikolica, ki je bogato opremljena. Predstavlja razkošje. Primerna je za kampiste, ki so pripravljene odšteti nekoliko več denarja.

Adiva je prestižna prikolica, ki ima še višjo ceno.

Action je praktična, lahka, elegantna in okretna prikolica in je namenjena vsem, ki so mladi po duhu in spontani na potovanjih. Zaradi svoje majhnosti omogoča priključitev na avtomobil srednje moči.

2.5.2 Avtodomi

Avtodom je proizvod, ki omogoča potovanje in bivanje v »stanovanju na kolesih«. Za razliko od prikolice je premikanje veliko hitrejše, kot je to pri prikolicah. Bivalni del je nadgrajen na osnovno vozilo: Fiat, Renault, Mercedes. Zato je pri snovanju tega izdelka treba upoštevati tako pravila gradbene stroke kot cestnoprometne predpise. Izdelki se ponujajo kot:

- integrirana oblika (vse v enem, avtobusna oblika): od 4 do 6 ljudi,
- alcoven oz. mansardna oblika (ležišča nad voznikovo kabino): za 6 ljudi,
- polintegrirana oblika (ni ležišča nad voznikovo kabino): za 4 ljudi,
- vani (kombiji, predelani za bivanje): za od 2 do 3 ljudi.

Podjetje jih ponuja pod komercialnimi imeni:

Vision sodi v prvo skupino. Odlikuje ga moderna oblika in vrhunsko oblikovanje vseh zunanjih elementov ter dovršena notranjost. Izdelek ima najvišjo ceno.

Izola se pojavi v drugi in tretji obliki. Namenjen je zahtevnejšim strankam, ki jim cena ni pomembna. Obsega dva polintegrirana in dva mansardna modela. Namenjen je zahtevnejšim strankam, ki cenijo kakovost, udobje in dovršen izgled.

Coral in Coral sport sta izdelka, za katera ob kakovosti in zanesljivosti o nakupu odloča cena.

2.5.3 Vani

Vani so prav tako bivalne enote, stanovanje, ki se premika. So manjši in prirejeni za uporabo dveh ali treh oseb. Podjetje jih ponuja pod komercialnimi imeni:

Adria Club je najmanjši van. Notranjost preseneti z vsem udobjem za dve osebi. Ponuja zložljive mize, ki se lahko spremenijo v ležišče za dve osebi.

Adria Maxivan s povišano streho, z zatemnjenimi stranskimi in zadnjimi okni deluje moderno in dinamično.

Adria Twin ima nov, moderen in privlačen videz. Je pravi trend tako za popotnike kot za raziskovalce narave, ki aktivno preživljajo svoj prosti čas.

Adria Twin M s prenovljeno sprednjo masko ponuja varnost, mobilnost in veliko mero udobja.

3 way je najmanjši član v družini vanov, a ponuja vse tisto, kar ponujajo veliki. Sveže oblikovana zunanost in moderno opremljena notranjost bosta zadovoljila mlade po letih in srcu.

Vsi izdelki Adrie razen Vana 3 Way imajo poleg kuhinje in spalnice tudi kopalnico in toaleta.

2.5.4 Mobilne stanovanjske enote (MSE)

Nekateri kupci cenijo velikost prostora. Želijo več, kot jim lahko ponudita prikolica in avtodom. Te rešitve so ponujene v hišicah, ki jim enkratni premik pred postavitvijo ponuja njihovo podvozje s kolesom. Te enote se morda po nekaj letih premaknejo na drugo mesto ali pa tudi ne. Predvidene so za stacionarno bivanje. Primerne so za:

- postavitvev v kampu,
- turistična naselja,
- začasna bivališča,
- postavitvev na gradbiščih, črpališčih nafte,
- bivališča po naravnih nesrečah,
- začasne pisarne.

Mobilna stanovanjska enota z imenom ADRIA DOM/HOME spada med najnovejše proizvodne programe podjetja ADRIA MOBIL, saj se je osnovnima proizvodnima programoma, to je počitniškimi prikolicami in avtodomom, pridružila v začetku tretjega tisočletja.

Kupci lahko izbirajo med štirimi tlorisnimi razporeditvami. Svojim uporabnikom ADRIA DOM nudi najvišjo stopnjo udobja in domačnosti, ki jo lahko uživajo le doma. Bivalna površina MSE je večja od površine počitniške prikolice in avtodoma.

Adria dom je rezultat znanja podjetja v zadnjih 40. letih, ko je Adria Mobil z lastnim znanjem, vgrajenim v prikolice in avtodome, osvajala evropska tržišča. Sistem zagotavljanja kakovosti po *ISO 9001*, ki ga je Adria Mobil pridobila med prvimi v svoji dejavnosti že leta 1997, in *ISO 14001* zagotavlja stalno visoko kakovost vseh njihovih izdelkov.

2.6 Cilji

Najsodobnejša tehnološka oprema ter visoko strokovno znanje omogočata *Adrii* izpolnitev osnovnega cilja – ponuditi potrošnikom le najboljše proizvode in dosego *tretjega mesta* na lestvici evropskih ponudnikov prikolic in avtodomov (s sedanjega petega mesta) (Adria Mobil 2007a).

2.7 Zaposleni

Adria ima v Novem mestu skoraj 800 zaposlenih, v celotnem sistemu pa je zaposlenih skoraj 1300 ljudi. Skladno s povečanjem proizvodnje in z uvajanjem novih tehnologij se spreminja tudi njihova izobrazbena struktura. Zaposlenim je omogočen stalni osebni in poklicni razvoj ter zadovoljevanje socialnih in socioloških potreb. Adria vlaga tudi v rodove, ki prihajajo, saj ima razvit sistem štipendiranja tako dijakov kot študentov z različnih strokovnih področij. Zaposleni v Adrii z uresničevanjem ciljev, vizije in poslanstva podjetja poskrbijo za dobre poslovne rezultate podjetja in zadovoljstvo lastnikov (Adria Mobil 2007).

3 PREUČITEV OKOLJA: ŠPANSKI TRG

3.1 Predstavitev države

Velikost države: skupna površina 504 782 km² (kopno 499.542 km², morje 5240 km²). To je 25-krat več, kot je površina Slovenije.

Meje: Andora (63,7 km), Francija (623 km), Gibraltar (1,2 km), Portugalska (1214 km), Maroko – Ceuta (6,3 km), Maroko – Melilla (9,6 km).

Število prebivalstva in rast: Prvi dejavnik v širšem okolju, ki ga morajo podjetja spremljati, je prebivalstvo, saj je poslovanje podjetja odvisno od ljudi oziroma njihovega povpraševanja po izdelkih oziroma storitvah – ljudje sestavljajo trge (Kotler 2004, 163). V Španiji po podatkih popisa iz leta 2006 živi 40.397.842 prebivalcev (glej prilogo 4), od tega jih je 19.745.459 moških in 20.651.697 žensk. Stopnja rasti je 0,13-odstotna (<https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/sp.html>).

Tabela 3.1 Podatki o uvozni državi (Španija)

| | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| Uradno ime države | Kraljevina Španija |
| Glavno mesto | Madrid |
| Mednarodna oznaka | ESP |
| Politični sistem | parlamentarna monarhija |
| Uradni jezik | španščina, katalonščina, baskovščina |
| Vera | katoliška |
| Stopnja rasti prebivalstva | 0,13 % |
| Nacionalna valuta | evro |

Vir: CIA 2007.

3.2 Gospodarske razmere

Španija je imela v devetdesetih letih visoko stopnjo rasti BDP, ki je bila znatno boljša od drugih držav v Evropski uniji (EU). Modernizacija gospodarstva v osemdesetih letih minulega stoletja in visoke tuje naložbe so omogočili, da se je gospodarstvo odzvalo na povečano izvozno in domače povpraševanje. Izredno pozitivno je na gospodarsko rast vplivala tudi ekonomska politika vlade, podvržena ukrepom za članstvo v Ekonomski monetarni uniji, kar je pospešilo tudi privatizacijo in liberalizacijo gospodarstva. Kot v večini evropskih držav se je tudi v Španiji od druge svetovne vojne naprej hitro povečeval delež storitvenega sektorja, ki je leta 2005 predstavljal 66,7 odstotka BDP. V tem obdobju sta se najbolj znižala deleža kmetijstva

(na 4,1 odstotka BDP) pa tudi predelovalne industrije (na 29,2 odstotka). Med storitvami so najpomembnejše trgovina, turizem, bančništvo in telekomunikacije, pri čemer je za Španijo posebnega pomena turistični sektor, ki letno ustvari prek 30 milijard dolarjev deviznih prihodkov (JAPTI 2007).

Slika 3.1 Geografska karta Španije



Vir: CIA 2007.

3.3 Inflacija

Stopnja inflacije se je v letih 2002 in 2003 zniževala, sredi leta 2004 pa je začela naraščati in je za celotno leto v povprečju znašala 3,1 odstotka. Inflacijski pritiski so v Španiji višji kot v ostalih državah članicah evro območja, kar prispeva k počasni izgubi španske konkurenčnosti. V letu 2005 je naraščajoče domače povpraševanje v povezavi z visokimi cenami blaga, katerega cene so denominirane v dolarjih (še posebej nafte), še nekoliko zvišalo inflacijo, ki je po ocenah znašala 3,2 odstotka (junija 2005 je znašala 3,1 odstotka). V letu 2006 se je inflacija z nižjo rastjo domačega povpraševanja znižala, vendar je ostala višja kot v ostalih državah evro območja (JAPTI 2007).

3.4 BDP in nezaposlenost

V letu 2004 je rast BDP znašala 3,1 odstotka, saj se je močno okrepila rast zasebne in javne porabe, medtem ko je višjo rast najbolj zaviral negativni saldo zunanjetrgovinske bilance. Za leto 2005 se je ocenjevalo, da se bo rast nekoliko upočasnila in znašala 3 odstotke, kar pa je še vedno znatno več kot v ostalih državah evro območja, predvsem v Nemčiji in Italiji. Nižja je bila rast vseh treh sestavin domačega povpraševanja – zasebna poraba se je po ocenah povečala za 3,8 odstotka, javna poraba za 4,8 odstotka, bruto domače naložbe pa za 4,2 odstotka. Zunanjetrgovinski sektor je posloval bolje kot v prejšnjem letu, vendar je vseeno zaviral rast BDP. Rast BDP bi lahko zmanjšalo omejevanje izdatkov že tako močno zadolženih potrošnikov in/ali močna apreciacija evra, medtem ko bi gospodarsko rast lahko povečala višja rast domačega povpraševanje od pričakovane, kar je zaradi hitre rasti kreditov kratkoročno mogoče (JAPTI 2007).

Španija je leta 2002 začela uporabljati novo metodologijo merjenja brezposelnosti, ki je primerljiva z drugimi državami EU. Januarja 2005 so v metodologijo uvedli še dodatne spremembe, tako da sedaj zajemajo tudi delavce, ki niso zaposleni za polni delovni čas. Analiza trga delovne sile in zadnjega popisa prebivalstva je pokazala, da je število prebivalstva in zaposlenih višje, kot se je menilo do tedaj. Razlog je visoka imigracija, saj se v Španijo letno priseli 600 tisoč ljudi oziroma kar 35 odstotkov vseh, ki se priselijo v EU. V prvem četrtletju 2005 je število zaposlenih znašalo rekordnih 18,5 milijona ljudi, zaposlenost se je povečala za 4,3 odstotka, stopnja brezposelnosti pa je znašala 10,2 odstotka. Kljub hitri rasti zaposlenosti je brezposelnost visoka predvsem zaradi hitrega dotoka nove delovne sile. Rast plač se je že v letu 2004 močno upočasnila, v letu 2005 pa je bila po ocenah še nižja (največ 2-odstotna) (JAPTI 2007).

3.5 Blagovna menjava s Slovenijo

V prvih petih mesecih leta 2005 so bile največje postavke v slovenski prodaji v Španijo naslednje: izdelki za sejemske, namizne ali družabne igre (15,4 odstotka), osebni avtomobili in druga motorna vozila za prevoz ljudi (7,5 odstotka), deli in pribor za tovornjake, traktorje in avtobuse (6,4 odstotka), pnevmatične gume (2,3 odstotka). Najpomembnejša podjetja so bila: Interblock, d. o. o., Revoz, d. d., Štore Steel, d. o. o., Carat Technology, d. o. o., Impol, d. o. o. in Unior, d. d. (JAPTI 2007).

3.6 Izvoz in uvoz

Po nekoliko starejših podatkih raste vrednost izvoza blaga in storitev v primerjavi z minulimi leti po stopnji 2,8 odstotka (znaten del tega povečanja so prispevale višje prodajne/izvozne cene), nakupa/uvoza pa po stopnji 8,1 odstotka. Napovedi so, da bo

rast nakupa še naprej prekašala rast prodaje, vendar razlika ne bo tako velika kot v minulih letih. Prodaja blaga in storitev se bo, po ocenah, realno povečala le za 0,9 odstotka, saj se je v prvih štirih mesecih minulega leta celo znižala (predvsem zaradi izgube konkurenčnosti španskega blaga v primerjavi s cenejšimi proizvajalci iz Azije, še posebej s Kitajske), nakup pa za 2,7 odstotka. Španija prodaja največ surovin in vmesnih proizvodov, potrošnih dobrin in kapitalnih dobrin. Struktura nakupa je podobna. Na države EU odpade kar 74 odstotkov celotne prodaje, najpomembnejši prodajni trgi pa so Francija, Nemčija, Italija in Velika Britanija. Države EU zavzemajo pri nakupu 65-odstotni delež. Med neevropskimi državami so pomembne trgovinske partnerice predvsem ZDA, Japonska in države Latinske Amerike. Zaradi počasne rasti prodaje (nekoč izvoza) in hitrejše rasti nakupov (nekoč uvoza) se bo primanjkljaj v (zunanje) trgovinski bilanci povečal in bo poleg nižjega presežka v storitveni bilanci in večjega primanjkljaja v bilanci dohodkov vplival tudi na povečanje primanjkljaja na tekočem računu plačilne bilance. Ta se napoveduje v višini rekordnih 5,9 odstotka BDP in bo eden od najvišjih v zahodni Evropi (JAPTI 2007).

3.7 Tuje naložbe

Po priključitvi EU so se močno povečale neposredne tuje naložbe v Španijo, ki jih s številnimi davčnimi in finančnimi vzpodbudami privabljajo predvsem pokrajinske vlade. V letu 2000 so znašale rekordnih 40,7 milijarde evrov, po tem letu pa se hitro zmanjšujejo zaradi gospodarskega zastoja v EU. V prvi polovici leta 2004 so znašale vsega 3,3 milijarde evrov, kar je 76 odstotkov manj kot v enakem obdobju leta 2003. Od sredine devetdesetih let je Španija zaradi visokih vlaganj v Latinsko Ameriko, kjer je na prvem mestu med tujimi vlagatelji in je prehitela tudi ZDA, neto izvoznica kapitala (JAPTI 2007).

3.8 Tržno komuniciranje

Tipičen profil španskega kupca je človek, ki živi v mestu in v primerjavi z ostalim »zahodom« še vedno razmišlja na konservativen način, čeprav se je to od vstopa Španije v EU močno spremenilo. Za pozornost 40 milijonov porabnikov bodo podjetja tekmovala z nekaterimi največjimi evropskimi in tujimi znamkami, vendar pa se trud lahko izplača, saj utegne Španija biti tudi neke vrste odskočna deska za prodor na tržišča Latinske in Srednje Amerike. Poleg tega deželo vsako leto obišče približno 50 milijonov turistov, predvsem iz Anglije, Nemčije in Francije.

Kar zadeva gradiva, s katerim bodo podjetja predstavljala sebe, večinoma zadošča že prevod v angleški jezik s cenami v EUR. Promocijski material mora biti izrecno v španskem jeziku, razen v Kataloniji, kjer je 85 % vseh tiskanih in radijskih oglasov v katalonščini. Poleg tradicionalnih medijev oglaševanja in t. i. buzoneo, kar pomeni

prejem reklam v poštni nabiralnik, postaja vse bolj priljubljeno oglaševanje prek interneta. Najbolj brani časopisi so El Pais, El Mundo in El ABC ter El Periodico v Kataloniji in El Periodico de Catalunya (v katalonščini). Oglaševanje po televiziji in časopisni oglasi so na evropski ravni (JAPTI 2007).



4 NAČINI TER OBLIKE VSTOPA NA TRG; PRIMER ADRIE MOBIL

Podjetje ne more biti usmerjeno na domači trg samo zato, ker ga najbolje pozna, ampak mora vstopiti na mednarodne trge, če ima prevelike proizvodne zmogljivosti in potrebuje dodatne trge za svoje izdelke. Potem ko se podjetje odloči za poslovanje na mednarodnih trgih, mora najprej ugotoviti, na koliko trgov bo vstopilo (na enega, nekaj ali na številne trge) in v katere države. Mnoga podjetja najprej prodajajo na trge sosednjih držav, ker jih dobro poznajo in lažje poslujejo s partnerji na teh trgih. Seveda je vstop na mednarodni trg tvegan, zlasti zaradi možnih sprememb menjalnih tečajev, zaščitnih ukrepov, političnih težav, velikih stroškov prilagajanja izdelkov tujim porabnikom, večjih stroškov tržnega komuniciranja ipd. Na mednarodnih trgih imajo primerjalne prednosti države z nižjimi proizvodnimi stroški, vendar pa tudi države, ki proizvajajo izdelke z visoko kakovostjo ter zanesljivosti. Po preučitvi prednosti in tveganja mednarodnega trženja morajo podjetja sprejeti odločitev, kako bodo vstopila na trg (Potočnik 2002, 463).

Tabela 4.1 Vplivni dejavniki vstopa na tuji trg

| <i>Vpliv/ dejavnik</i> | <i>Način vstopa</i> | <i>Pričakovani donos</i> | <i>Nadzor</i> |
|----------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <i>Velik</i> | ▪ neposredne naložbe | ▪ neposredne naložbe ▪ neposredni izvoz | ▪ neposredne naložbe ▪ neposredni izvoz |
| <i>Srednji</i> | ▪ skupne naložbe ▪ neposredni izvoz | ▪ skupne naložbe ▪ podelitev licence | ▪ skupne naložbe |
| <i>Majhen</i> | ▪ podelitev licence ▪ posredni izvoz | ▪ posredni izvoz | ▪ podelitev licence ▪ posredni izvoz |

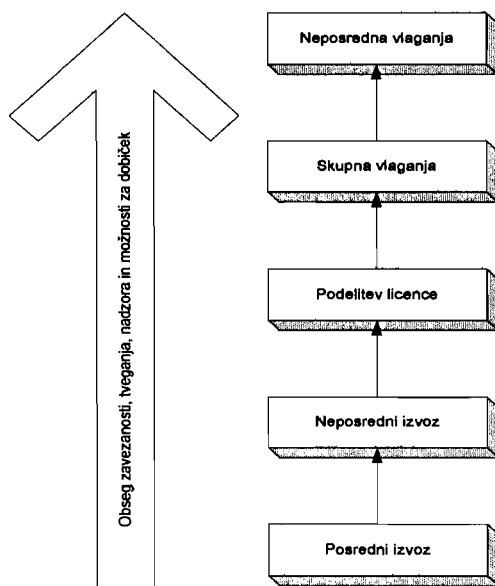
Vir: Potočnik 2002, 463.

Najpomembnejša razlika vstopa na mednarodne trge je stopnja vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti, ki v veliki meri določa možnost nadzora in stopnjo tveganja. Neko podjetje raje izvaža, ker to zmanjšuje tveganje, drugo raje proda licenco, ker je to enostaven način zaslužka, tretje pa ima raje neposredno naložbo, ker si želi popoln nadzor (Godec 2006, 13).

Ko se podjetje odloči, da bo šlo v tujino, mora določiti *svojo politiko in cilje mednarodnega trženja*. *Kako visok naj bo delež podjetja na tujem trgu?* Večina podjetij začne skromno in nekatera ne pomislijo na razširitev dejavnosti, ker vidijo poslovanje na tujem le kot manjši del svoje dejavnosti. Druga podjetja imajo večje načrte in menijo, da je posel s tujino vsaj enakovreden, če ne celo pomembnejši od domačega. Ko se

podjetje odloči za določen trg, mora najti najboljši način za vstop. Lahko izbira med posrednim in neposrednim izvozom, podelitvijo licence, skupnimi naložbami in neposrednim vlaganjem. Obveznosti, tveganja, nadzor in možni dobiček se pri prej naštetih strategijah povečajo, tako da je najbolj obvezujoče neposredno vlaganje, najmanj pa posredni izvoz. Pet strategij vstopa na novi trg je prikazanih na sliki 4.1 in so podrobno obdelane na naslednjih straneh (Kotler 1996, 416).

Slika 4.1 Pet načinov za vstop na tuji trg



Vir: Kotler 2004, 391.

4.1 Posredni izvoz/posredno trženje

Posredni izvoz je najnižja raven vstopa na mednarodni trg, zato so tudi stroški za trženjske dejavnosti sorazmerno nizki, kljub delni modifikaciji izdelkov in embalaže, oblike ali velikosti, oznak in podobno (Potočnik 2002, 464). Podjetja ponavadi začnejo s posrednim izvozom in delujejo prek neodvisnega posrednika. Podjetje lahko izbira med štirimi tipi posrednikov:

- domači izvozni trgovec,
- domači izvozni agent,
- kooperativne organizacije,
- podjetje za opravljanje izvoza.

Posredni izvoz ima dve prednosti: prvič, zahteva manjše naložbe, saj podjetju ni treba razviti izvoznega oddelka, ne potrebuje lastnega prodajnega osebja oziroma neposrednih stikov, in drugič, posredni izvoz zahteva manj tveganja. Mednarodni

posredniki s svojim znanjem in storitvami pomagajo, da dela kupec čim manj napak (Kotler 1996, 416).

4.2 Neposredni izvoz/neposredno trženje

Podjetje se lahko odloči, da se bo samo ukvarjalo s svojim izvozom. Naložbe in tveganja so sicer večji, vendar je večji tudi možni donos. Podjetje se lahko neposrednega izvoza loti na več načinov (Kotler 1996, 416):

- domači izvozni oddelek ali divizija,
- prodajne enote ali podružnice v tujini,
- potujoči izvozni zastopnik.

Pri tej obliki izvoza so naložbe in tveganja večja, vendar so tudi večji možni donosi. Podjetje izvažata prek svojega izvoznega oddelka doma ali prodajne enote (predstavništva) v tujini (Potočnik 2002, 464). Na ta način je nadzor nad prodajo večji.

4.3 Podelitev licence

Podelitev licence pomeni za proizvajalca preprost način, da začne mednarodno trženje. Dajalec licence da dovoljenje tujemu podjetju, da uporablja patent, registrirano blagovno znamko, proizvodni proces, poslovno skrivnost in podobno, podjetje pa mu za to plačuje pristojbino ali licenčnino. Prodajalec licence si z majhnim tveganjem pridobi vstop na tuji trg, kupec pa si pridobi proizvodno znanje, znan izdelek ali ime, zato mu ni treba začeti od začetka. Prodaja licence ima tudi določene slabosti, saj ima podjetje nad dogajanjem manj nadzora, kot če bi v tuji državi postavilo lastne obrate. Če je kupec licence zelo uspešen, ima izvorni lastnik premajhen dobiček, ko pa se pogodba izteče, lahko v kupcu dobi nevarnega tekmeca. Da bi se izognil prihodnjemu tekmecu, lastnik licence ponavadi proizvajalca sam oskrbuje s sestavino, ki je za izdelek nujno potrebna. Najbolje pa je, da lastnik licence vseskozi razvija svoje izdelke, tako da je kupec vedno odvisen od njega (Kotler 1996, 417).

Druga možnost vstopa je *pogodbena proizvodnja*, pri čemer podjetje lokalne proizvajalce pooblasti, da izdelujejo njegov izdelek, praviloma za njihov domači trg. Težava pri tem načinu vstopa je, da ima podjetje manj nadzora nad potekom proizvodnje, in zato tvega izgubo možnega dobička, če proizvajalci niso uspešni (Potočnik 2002, 464).

4.4 Skupne naložbe

Tudi vlagatelji se povežejo z domačimi in ustanovijo skupno naložbo ter so tako soudeleženi pri lastništvu in nadzoru. Takšen dogovor je koristen tako iz političnih kot tudi iz gospodarskih razlogov. Tuje podjetje morda nima dovolj denarnih, materialnih

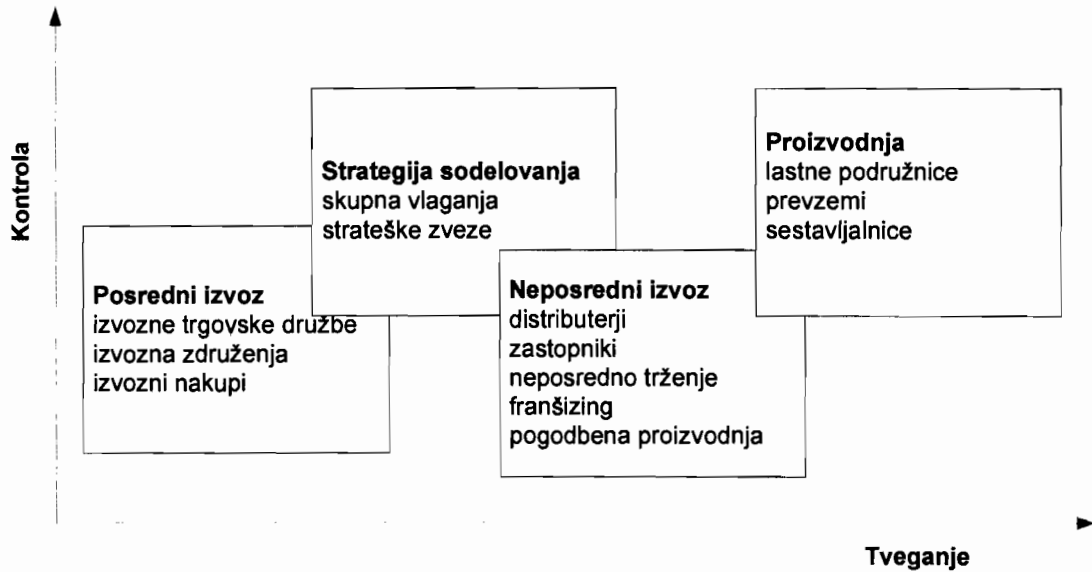
ali pa vodstvenih virov, da bi se v naložbo podalo samo. Morda tuja vlada zahteva skupno lastništvo kot pogoj za vstop na trg (Kotler 1996, 419).

Najnovejše oblike vstopa na tuje trge so *strateške povezave* (strategic alliances), ki nastanejo, če dve podjetji povežeta svoje vire in ustvarita partnerski odnos, ki presega skupna vlaganja. Za strateške povezave je odločilno zaupanje. Če podjetje ne more zaupati svojemu partnerju, ne more ustvariti trajnega partnerskega odnosa, saj zaupanja ne more zapisati v pogodbo o partnerstvu. Zaupanje nastaja postopoma, v procesu poslovanja in vedenja obeh partnerjev (Potočnik 2002, 465). Skupne naložbe imajo tudi nekaj pomanjkljivosti, saj se partnerja lahko spreta zaradi naložb, trženja in drugih stvari. Mogoče bi en partner svoj zaslužek želel vložiti v rast podjetja, medtem ko bi drugi želel denar odtegniti (Kotler 1996, 419).

4.5 Neposredna naložba

Najvišja oblika vstopa na mednarodni trg je oblikovanje lastnega proizvodnega ali trgovskega obrata v tujini. S tem podjetje zadrži popoln nadzor nad naložbo in lahko razvije lastno proizvodno ter trženjsko strategijo. Glavna pomanjkljivost je veliko tveganje, da pride, na primer, do devalvacije tuje valute, zmanjšanja kupne moči, razlastitve ipd. Podjetje mora to tveganje sprejeti, če želi samostojno delovati v tuji državi. Če nastanejo težave, se je pogosto zelo težko umakniti iz tuje države. Podjetja vlagajo v lastne podružnice v tujini predvsem zaradi znižanja stroškov. Proizvodni in režijski stroški so nižji zaradi cenejše delovne sile in podjetja se lahko izognejo plačilu uvoznih dajatev ter ustvarijo pozitivne odnose s tujimi lokalnimi oblastmi zaradi morebitne nadaljnje širitve (Potočnik 2002, 465).

Slika 4.2 Tveganje in kontrola glede na izbrano obliko vstopa



Vir: povzeto po Doole in Lowe 2001 v Godec 2006.

4.6 Sedanja strategija delovanja Adria Mobil, d. o. o., na španskem trgu

Adria je nadaljevala obstoječe stanje podjetja Adria Caravan, ki je bilo sestavni del tovarne IMV.

Nadaljevala je poslovanje z istimi partnerji, ki so bili oskrbovani iz takratnega Adriinega/IMV podjetja v Franciji. Navedba se nanaša predvsem na prikolice. Mobilnih stanovanjskih enot/hišic Adria takrat ni izdelovala.

5 PREGLED KONKURENCE

Adria na vsakem trgu, ki sodi v 80-odstotno jedro poslovanja, spremlja najmanj:

- vzornika – leaderja,
- konkurente, ki zasedajo drugo in tretje mesto, ter
- tiste, ki ji sledijo (prvi in drugi izza Adrie na listi konkurence).

Za Španijo so podatki nekoliko skromnejši, tudi zato, ker statistična evidenca ni tako urejena kot nemška. Podatki, ki jih ponuja nemško/evropsko panožno združenje, beležijo ključne podatke za panogo za članice združenja. Ker pa španski proizvajalci niso njegovi člani, so nekateri podatki le ocenjeni.

V programu prikolic Adria spremlja:

- vzornika Sun Roller ter pomembne udeležence:
 - Moncayo (lokalni proizvajalec),
 - Buerstner (nemški proizvajalec, ki je cenjen na španskem trgu),
 - Knaus (nemški proizvajalec, ki je cenjen na španskem trgu),
 - Hobby (nemški proizvajalec, ki je cenjen na španskem trgu);
- v programu avtodomov:
 - vzornika/leaderja: SEA grupo (italijanska grupa),
 - Trigano grupo (francoska grupa),
 - Buerstner (nemški ponudnik).
 - Benimar (lokalni ponudnik);
- v programu mobilnih hišic pa spremljajo:
 - Euro Bungalow,
 - Aitana,
 - Alucasa.

Po podatkih publikacije El Camping y su mundo in portalu www.campingsalon.com, ki spremljata naklonjenost uporabnika do ponudnikov, so zadnje ugotovljene kot najbolj priljubljene. Nekatero podjetje ne prepozna kot konkurente, a je pomembno ugotoviti, zakaj jih imajo kampisti tako radi.

6 TRŽENJSKA STRATEGIJA VSTOPA ADRIE NA ŠPANSKI TRG

Adria mora vnovič:

- določiti vstop in delovanje na španskem trgu prikolic in avtodomov,
- oblikovati strategijo tržnega delovanja za program mobilnih stanovanjskih enot.

Predpostavke za navedeno temeljijo na:

- posnetku stanja (velikost trga, potenciali, udeleženci/konkurenca in pogoji, pod katerimi ta deluje),
- SWOT analizi,
- portfolio analizi,
- matriki konkurenčnosti,
- krivulji življenjskega ciklusa izdelka,
- oceni trendov in s tem na
- oceni poslovne priložnosti.

Zaradi odsotnosti uradnih podatkov uporabljam izvedene podatke. Španski proizvajalci prikolic, avtodomov in mobilnih hišic niso člani evropskega panožnega združenja. Ti ne sodijo v družino desetih največjih. Zainteresirani jih lahko spremljamo iz časopisa in s pomočjo presoje udeležencev v poslovni verigi.

6.1 Posnetek stanja

- velikost trga,
- potenciali,
- udeleženci/konkurenca in
- pogoji, pod katerimi ta deluje.

Ocenjuje se, da je trg mobilnih stanovanjskih enot 4000 enot /leto.

Konkurenca na trgu je prisotna:

- dejanski konkurenti: Aitana, Alucasa, Shellbox,
- funkcijski konkurenti: večje število manjših ponudnikov bungalov enot (izdelek, ki je funkcijsko zamenljiv, substitut).

Pogoji pod katerimi deluje konkurenca: gre za manjše ponudnike, ki sicer nimajo prihrankov iz ekonomije obsega, a tudi ne visokih fiksnih stroškov.

Potenciali: večanje števila kampov in prožnost zakonodaje, ki dopušča večji delež kampa za namestitev mobilnih stanovanjskih enot/hišk, kaže na verjetnost prihodnje zmerne rasti.

6.2 SWOT analiza

SWOT analiza nam pove, kakšne so prednosti in slabosti podjetja ter kakšne so priložnosti in nevarnosti v okolju. Z nakupom že obstoječega podjetja, ki izdeluje mobilne stanovanjske enote/hišice in ima za Adria zanimiv tržni delež v matičnem okolju, Adria lahko predvidi naslednje:

Tabela 6.1 SWOT analiza

| PREDNOSTI | SLABOSTI |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">▪ pridobljena tehnična znanja,▪ sposobnost spoznavanja novega okolja,▪ nevtralen image novega lastnika. | <ul style="list-style-type: none">▪ delna odvisnost od novih nosilcev temeljnih procesov in virov,▪ predpostavke o nezadostni moči grajenja skupne poslovne kulture in prenosa standardov iz centra,▪ odsotnost izkušnje v neposrednem delu s španskimi zaposlenimi. |
| PRILOŽNOSTI | NEVARNOSTI |
| <ul style="list-style-type: none">▪ pridobitev novega (španskega) trga hišic ter trgov v neposredni bližini, za katere ni potrebno produktno prilagajanje,▪ skrajšanje obdobja dolgega osvajanja trga in tržne rasti,▪ boljše trženje za druge lastne izdelke,▪ izkoristiti sinergijski učinek nakupa za povečan poslovni sistem,▪ dobičkonosnost pridobljenega programa omogoča povrnitev investicije v standardno pričakovanem času. | <ul style="list-style-type: none">▪ morebitna informacijska nezadostnost,▪ nezadostno poznavanje konkurence,▪ ob ne obvladovanju prej navedenih nevarnosti izguba stroškovne prednosti in dobičkonosnosti. |

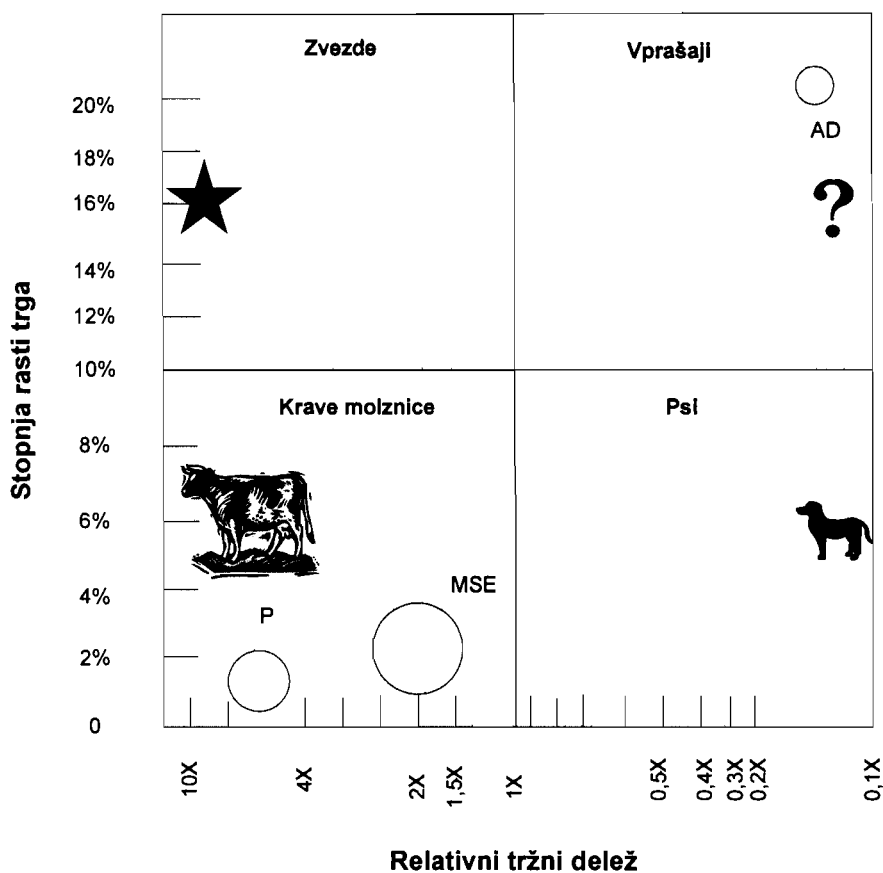
6.3 Portfolio analiza

Portfolio programa (strateških poslovnih enot – SPE) je orodje v funkciji strateškega trženjskega načrtovanja. Podjetju pomaga, da oceni lastno pozicijo in se sprti prilagaja spremenjeni tržni situaciji; harmonizira možnosti in lastne možnosti. Eno od orodij je BCG matrika z naslednjimi elementi: stopnja rasti trga – relativni tržni del (primerjava z leaderjem), stopnja tržne rasti (vertikala) kaže letno gibanje/rast trga. Rast trga, ki presega 10 %, se označuje za veliko. Relativni tržni delež (horizontala) govori o

relativnem tržnem deležu naše SPE in največjega konkurenta. Je merilo moči na določenem trgu. Relativni tržni delež 0,1 pomeni, da dosežemo 10 % prometa velikana, 10 pomeni, da smo leader z 10-krat večjim prometom od drugega najmočnejšega konkurenta na tem trgu. Matriko sestavljajo: »vprašaj«, »zvezda«, »krava molznica« in »pes«. Posli se začenjajo kot »vprašaji«; gre za veliko neznank in veliko vlaganj. Pozitivno nadaljevanje premakne posle v »zvezde« (nekaj pomeniš na rastočem trgu – ob negotovem cash flowu); »krava molznica« je vezana na zrele, utečene posle – na velike tržne deleže in manjše potrebe po vlaganju. To je položaj, v katerem imamo vir denarja za nove dejavnosti. Ne smemo jih predolgo izčrpavati. »Psi« so dejavnosti, ki imajo zelo šibak tržni delež na trgih. Trgi imajo počasno rast. Ciljni portfolio je tisti, ki je bolj uravnotežen, prednost ima pretežno zapolnjena leva stran matrike (Kotler 2004, 95).

Podjetje, prek katerega Adria vidi revitalizacijo vstopa na španski trg, ima tržni delež velikosti, ki Adria zanima. Ostali ponudniki so manjši, to pomeni, da imajo manj kot 10 % prometa leaderja. Trg raste po 2–3-odstotni letni stopnji, kar programa prikolic in hišic umesti v pozicijo »krave molznice«. Pri poziciji »krave molznice« je dovolj denarja za plačevanja računov, podpiranje »zvezd« ali »vprašajev«. Večjih vlaganj ni, razen če podjetje izgublja relativni tržni delež. Avtodom je v poziciji »vprašaja«. Trg raste po stopnji, ki je večja od 20 %. Podjetje poskrbi, da program preide v »zvezde«. Ta pozicija ne ustvarja nujno pozitivnega denarnega toka, vsekakor ne ob vstopu v pozicijo, kar ogroža denarni tok. Podjetju se ponuja zaključek o strategiji ohranitve za hiške ter strategiji graditve za avtodome. V prvem primeru »krave« naj obdržijo potrebna poslovna sredstva, saj jih preveliko izčrpavanje naredi šibke. Ni sredstev za razvoj, tržno komunikacijo in naložbe. Če pa obdržijo preveč denarja, bo ta nezadosten za »zvezdo«. Podjetje naj preuči konkurente in bolj oceni tržne trende ter investicijske namere kupcev, da bi se odločalo za pristop investiraj ali žanji ter opusti za vsak program posebej.

Slika 6.1 Matrika rast



Vir: Kotler 2004, 94.

Zaključek: matrika pokaže, da v primeru odločitve o nakupu domačega, španskega podjetja, ki ima vodilni tržni delež v mobilnih stanovanjskih enotah, Adria lahko prepozna:

- položaj mobilnih stanovanjskih enotah v poziciji »krave molznice«,
- položaj prikolic v poziciji »krave molznice« ter
- položaj avtodomov v poziciji »vprašaj«.

Pri tem se ponujajo sledeče strategije:

- za hiške: ohranitev,
- za prikolice: ohranitev,
- za avtodom: graditev.

6.4 Matrika konkurenčnosti

Matriko konkurenčnosti opredeljujejo nizki/visoki stroški poslovanja ter nizka/visoka pripisana vrednost.

Slika 6.2 Matrika konkurenčnosti

| | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Visoka pripisana vrednost</i> | A | | C |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Image ▪ Kakovost ▪ Prednakupne in ponakupne storitve ▪ Obvladovanje trga ▪ Dobičkonosnost ▪ Vpliv na trende | | |
| <i>Nizka pripisana vrednost</i> | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nediferenciran program ▪ Preširok program ▪ Neobvladovanje trga | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Večje serije ▪ Avtomatizacija ▪ Obvladovanje distribucijske verige ▪ Nizka cena |
| | B | | D |
| | <i>Visoki stroški poslovanja</i> | | <i>Nizki stroški poslovanja</i> |

Vir: Adria Mobil 2007a.

Cilj proizvodnih podjetij je položaj A ali D. Pot v A je dolga in draga. Adria po morebitnem nakupu pridobi položaj D, kar je ugodno.

6.5 Krivulja življenjskega ciklusa

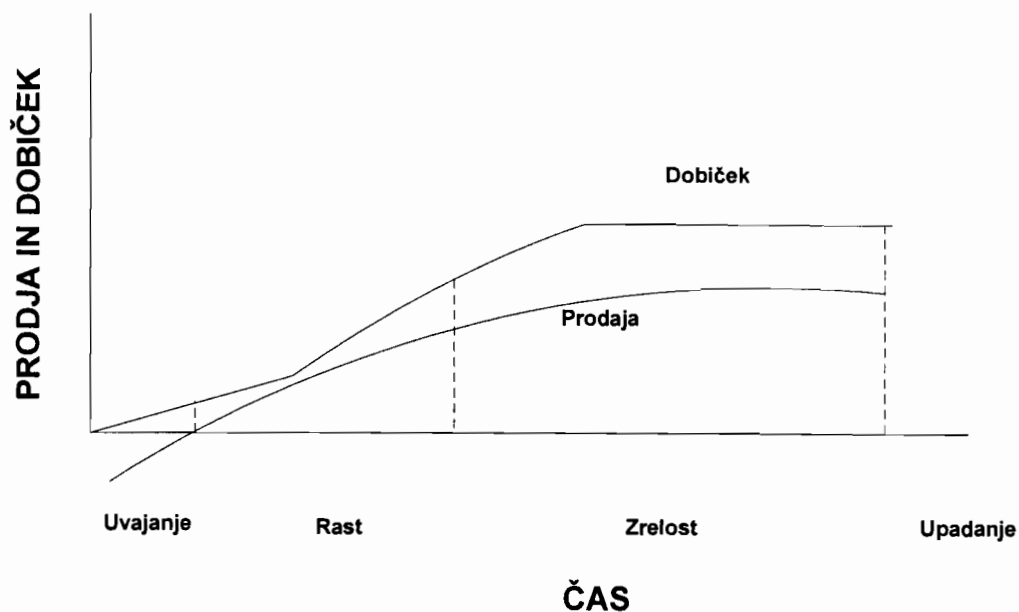
Izdelki prehajajo skozi različne stopnje, niso večni. Dobiček na različnih stopnjah življenjskega cikla (ŽCI) pada. V različnih stopnjah ŽCI narekuje različne strategije na področju trženja, financ, proizvodnje, nabave in ravnanja s človeškimi viri (Kotler 2004, 328).

Tabela 6.2 Povzetek značilnosti, ciljev in strategij življenjskega cikla izdelka

| Značilnosti | Uvajanje | Rast | Zrelost | Upadanje |
|----------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Prodaja | majhna | hitro rastoča | največja | upada |
| Stroški | visoki stroški na kupca | povprečni stroški na kupca | nizki stroški na kupca | nizki stroški na kupca |
| Dobiček | izguba | rastoč | velik | upada |
| Kupci | inovatorji | zgodnji kupci | srednja večina | zamudniki |
| Tekmeci | malo | čedalje več | ustvarjeno število, ki se počasi zmanjšuje | čedalje manj |
| Trženjski cilji | povečati zavedanje in spodbuditi preizkus izdelka | maksimizirati tržni delež | maksimizirati dobiček in ohraniti tržni delež | zmanjšati izdatke in žetev |
| Strategije | | | | |
| Izdelek | ponujati osnovni izdelek | ponujati širšo skupino izdelka, storitve, jamstva | ponujati pestro izbiro blagovnih znamk in modelov | izločiti šibke izdelke |
| Cena | stroški in pribitek | cena, ki omogoča tržni prodor | cena, ki je primerljiva ali na ravni najboljših tekmecev | znižati ceno |
| Tržne poti | selektivna distribucija | intenzivna distribucija | še bolj intenzivna distribucija | vrnitev k selektivni distribuciji: izločitev nedonosnih prodajnih mest |
| Oglaševanje | graditi zavedanje izdelka pri zgodnjih kupcih in posrednikih | graditi zavedanje in zbuditi zanimanje na množičnem trgu | poudariti razlike med blagovnimi znamkami in ponujene koristi | zmanjšati obseg na raven, ki ohranja jedro zvestih kupcev |
| Pospeševanje prodaje | močno pospeševanje prodaje, ki spodbuja preizkus izdelka | zmanjševanje obsega zaradi velikega povpraševanja po izdelku | povečanje obsega, da bi pritegnili kupce konkurenčnih blagovnih znamk | zmanjšanje na minimalno raven |

Vir: Kotler 2004, 340.

Slika 6.3 Življenjski cikel dobička in prodaje



Vir: Kotler 2004, 328.

Programa hišk in prikolic sta v obdobju zrelosti, kar pomeni upočasnitev rasti prodaje, ustaljen oziroma zmanjšan dobiček. Program avtodoma je v fazi rasti, kar pomeni izboljšanje poslovnih rezultatov. Proizvodni stroški na enoto se sicer znižujejo hitreje kot cene, ne pa za »new comerje«. Zato ima *Adria* priložnost, da pospeši umestitev lastnih avtodomov na trg, ki je za njo že leta procesno obvladovan program.

Podjetje sicer mora prepoznati, ali gre za stabilnost ali pa za pozno zrelost, to je ali gre za zasičen trg ali pa že za padajoči. Gre za obdobje, ko šibkejši izstopijo, cene se znižujejo, izdatki za razvoj rahlo rastejo, da bi podaljšali to fazo. Pogosto v poslu ostanejo veliki, ki lahko imajo najnižje stroške. Trg zrele blagovne znamke pelje v segment novih uporabnikov ali nova področja uporabe. To je faza največjega dobička.

Uporaba orodij ad: 6.2, 6.3, 6.4, 6.5 nas pripelje do zaključka o možnosti pridobitve zelene pozicije ter strategijo ohranitve (za hiške) in strategijo graditve (avtodom).

7 BLAGOVNA ZNAMKA

Pri blagovni znamki (BZ) gre za naslednja vprašanja: za kaj sploh gre? Kakšni so cilji podjetja pri upravljanju BZ? Kakšna orodja bomo uporabili za njeno upravljanje?

Blagovna znamka (BZ) je *trajno premoženje podjetja*, ki ga je dobro pravilno upravljati. Dobro upravljana BZ omogoča podjetju doseganje višjih cen (merjena na povprečno ceno povprečne znamke). Je v najožji povezavi z vrednostjo delnic. Omogoča večkratno vrednost pri morebitni odprodaji dela podjetja ali celote.

BZ zagotovi prepoznavnost, je izraz *zaznane kakovosti* in uporabnosti; dobro upravljana BZ naj bi bila znak *pozitivne percepcije* – dojetanja podjetja in zvestobe kupca. Je *obljuba podjetja, ki terja doslednost v doseganju standardov*. V podjetju Adria Mobil ima politika BZ strateško veljavo.

Podjetje se zaveda, da le stalni standardi visoko kakovostnih izdelkov in po prodajnih aktivnosti vzdržuje zvestobo kupca, ki se posledično prenaša na prihodnjo generacijo. Namreč, pri izdelkih daljše življenjske dobe gre v eni generaciji za od enega do dva nakupa, vzdrževanje zvestobe se najbolj pokaže pri drugi generaciji.

Podjetje tovrstno kakovost dosega z instrumenti odnosov z javnostmi (zlasti tiskovne konference in sponzorstva) in zapisom celostne grafične podobe – CGP (Adria Mobil 2007a, 10).

Običajno razvrščamo blagovne znamke po naslednjih merilih (Devetak 2007, 303):

- glede na lastnika:
 - blagovna znamka proizvajalca,
 - blagovna znamka trgovine;
- glede na izdelek ali storitev:
 - blagovna znamka za posamezni izdelek ali storitev,
 - blagovna znamka za skupino izdelkov ali storitev;
- glede na prostor:
 - regionalna blagovna znamka,
 - nacionalna blagovna znamka,
 - mednarodna blagovna znamka.

8 MARKETINŠKI SPLET ADRIE NA ŠPANSKEM TRGU

Vse sestavine marketinškega (trženjskega) spleta so *enakovredne* (druga na drugo vplivajo), njihova medsebojna usklajenost je pogoj za učinkovit marketinški (trženjski) splet. Sestavljen je iz (Borišek, Hrastelj in Makovec Brenčič 2004, 57):

- *izdelka oziroma storitve*: brez tega ni marketinškega (trženjskega) spleta,
- *cene in prodajnih pogojev*: prinašajo prihodke in dobičke,
- *tržnih poti*: blago oziroma storitve pridejo do kupcev, toda povzročajo stroške,
- *komunikacij*: vplivajo na oblikovanje želja in pričakovanj porabnikov.

Tem sestavinam pravimo spremenljivke marketinškega (trženjskega) spleta, ker lahko podjetje spreminja obseg in količino vsake sestavine po potrebi ciljnega trga. Sestavine marketinškega (trženjskega) spleta so podobne urnim kazalcem. Izdelke ponazarja datum, poti urni kazalec, cene in prodajne pogoje minutni kazalec in komunikacije sekundni kazalec. Vsi ti kazalci se nenehno pomikajo naprej. Enako kot ura deluje tudi splet (Hrastelj in Makovec 2003, 193).

Čeprav se marketinški (trženjski) splet, ki mu pravijo tudi marketinški splet, povezuje zlasti s končnim porabniškim trženjem (B2C), pride enako v poštev v organizacijskem trženju (B2B), pri katerem je poudarek predvsem na dobičku (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 188). Iskanje optimalnega marketinškega (trženjskega) spleta je izziv. Podjetje, ki želi povečati prodajo, lahko zniža cene ali poveča število prodajnega osebja, proračun za oglaševanje ali proračun za promocijo. Spremenljivke marketinškega (trženjskega) spleta pa so medsebojno povezane tudi z ne trženjskimi spremenljivkami. Določitev cene je lahko odvisna od produktivnosti podjetja, na katero pa vplivajo kadrovska politika in naložbe. Podobno vplivajo na kakovost izdelka, zanesljivost proizvodnje in tehnologije, na to pa vplivajo upravljanje s kadri in naložbe v R&R (Kotler 1996, 119). Pri vsaki od teh sestavin se menedžment podjetja odloča o stopnji standardizacije oziroma adaptacije posamezne sestavine marketinškega (trženjskega) spleta. Vse sestavine trženjskega spleta so enako pomembne, predstavljajo pa konkurenčni splet, kot ga zaznavajo kupci. Standardizacija sestavin marketinškega (trženjskega) spleta v mednarodnem gospodarstvu pomeni celotno nacionalno strategijo trženja, ki zanemarja posebnosti posameznih trgov. Zato danes govorimo o stopnji standardizacije oziroma stopnji adaptacije (Godec 2006, 37).

8.1 Izdelek (izdelek +)*

Tržno gledano je nov izdelek na določenem trgu tisti izdelek, ki se na tem trgu prvič pojavi, ne glede na to, ali ga na drugem trgu že poznajo in prodajajo. Proizvodno gledano je nov izdelek tisti izdelek, ki je rezultat izvirnih idej, odkritij in raziskovalno-razvojnega dela podjetja in ga to prvo ponudi trgu. Nov izdelek nastane po številnih *stopnjah razvojnega dela*, med katerimi so najpomembnejše (Potočnik 2002, 179):

- zbiranje idej za nove izdelke,
- ocenjevanje idej,
- preučevane tržnih možnosti,
- tehnološko-proizvodno razvijanje novega izdelka,
- tržno testiranje,
- začetek množične proizvodnje in
- uvedba novega izdelka na trgu.

Izdelčni splet (imenovan tudi asortiment izdelkov) je niz vseh izdelkov in artiklov, ki jih posamezni prodajalec ponuja za prodajo. Izdelčni splet podjetja ima določeno širino, dolžino, globino in skladnost. Te štiri dimenzije izdelčnega spleta omogočajo podjetju, da širi načine – lahko doda nove skupine izdelkov, s čimer razširi svoj izdelčni splet. Lahko doda več različic vsakega izdelka in poglobi svoj izdelčni splet (Kotler 2004, 412–413).

Če pogledamo vse izdelke Adrie, lahko govorimo o avtodomih, počitniških prikolicah, mobilnih hišicah. V diplomski nalogi sem se osredotočila samo na počitniške hišice, mobilne stanovanjske enote.

Če upoštevam velikosti hišic, lahko govorim o več dimenzijah te blagovne znamke (ADRIAHOME, ADRIADOM). Te so mse550, mse811, mse850 izdelki različnih skupin, povezani v končni uporabi, skladni glede na zahteve proizvodnje in imajo iste prodajne poti.

Glede na to, da je Adria nova v svetu počitniških hišic, trgu še ni povsem programsko znana. Ne glede na to, da so njihovi počitniške prikolice in avtodomi dobro poznani, se kupci ne odločajo za nakup hišic na podlagi tega. Tukaj pravil ni, če kupci prepoznajo kakovost in posebno obliko, ki jih pritegne, to tudi kupijo. Adria mora postati konkurenčna in mora izstopati. Podjetje lahko vstopi na španski trg v sodelovanju z že znanim domačim proizvajalcem počitniških hišic. Ta ima v poslovnem svetu že ustvarjen poslovni ugled, zato je nesmiselno spreminjanje imena in posegati v blagovno znamko, ki jo kupci cenijo. Tako si bo podjetje prihranilo težko pot

* Opombe: B2C: business to customer (podjetje končnim kupcem) B2B: business to business (podjetje podjetju)

prepoznavanja, kar zniža stroške pozicioniranja, tveganje nesprejemanja nove blagovne znamke pa se občutno zmanjša.

8.2 Tržne poti

Tržna pot ali distribucijski kanal je skupek medsebojno odvisnih podjetij, prek katerih se giblje izdelek od proizvajalca do kupca oziroma končnega uporabnika. Distribucijski kanal je lahko kratek, če je neposreden, pa tudi zelo dolg, če je vanj vključenih več udeležencev. Izbira tržne poti je zelo pomembna, saj ima za vsako proizvodno podjetje dolgoročne posledice.

Cilj prodaje je dosežen šele tedaj, ko pride izdelek do končnega porabnika. Gibanje izdelkov od proizvajalcev do kupcev je področje distribucije, ki jo opredelimo kot dejavnost, ki organizira, ureja in usklajuje gibanje izdelkov po tržnih poteh. Te so lahko neposredne (od proizvajalca do porabnikov) ali pa posredne (od proizvajalca prek posrednikov do porabnikov). Najpomembnejši posrednik izdelkov na tržni poti je trgovina, ki natančno segmentira svoje trge, izboljšuje pozicioniranje ponudbe in izbiro ciljnih trgov (Potočnik 2002, 253–254).

Izbiri najboljše tržne poti, ki omogoči končnemu porabniku dostop do izdelka, izpelje podjetje v skladu s svojimi cilji, razpoložljivimi viri in željami. Največkrat idealne tržne poti podjetjem niso dosegljive, zato podjetja iščejo najboljše možne rešitve.

Adria je v preteklosti sprejela odločitev o pretežno indirektnem trženju. V večini držav deluje prek samostojnih, ekskluzivnih uvoznikov – distributerjev. Ti delujejo v svojem imenu in za svoj račun, skrbijo za plasma Adriinih izdelkov za dogovorjen trg. Pri tem so pridobili pravico do uporabe blagovne znamke (BZ) *Adria* in tudi do uporabe elementov grafične podobe. V manjšem številu držav ima *Adria* lastna podjetja, tj. sprejeta je bila odločitev o direktnem trženju. Izkušnje kažejo, da bodo podobne odločitve sprejete tudi za nekatere nove, bolj oddaljene destinacije. Navedeno velja za temeljni program. (prikolice in avtodomi). Za mobilne stanovanjske enote, katerih razvoj in pridobivanje tržnega deleža terja leta, je možno in smiselno pospešiti rast, npr. s povezovanjem z domačim proizvajalcem (joint venture, JV), strateškim povezovanjem (strategic alliances) ali pa z nakupom že obstoječega podjetja (acquisition). To omogoči podjetju hiter vstop na trg, pregled, pridobitev in dograditev trgovske mreže.

Pri že delujoči proizvodnji bi *Adria* preskočila zamudno in delno tvegano investicijo ter morebitne prekoračitve zaradi elementov, ki jih je težje predvideti v tujem okolju.

Verjetnost je, da se bosta struktura in način trženja iz pretežno indirektnega porazdelila v direktno trženje, saj pridobitev in ohranjanje ugleda blagovne znamke terja temeljitejše poznavanje okolja, na katerem je podjetje prisotno.

8.3 Cena in plačilni pogoji ter podporne pospeševalne rešitve

Eno izmed osnovnih orodij marketinškega spleta je oblikovanje cen. Podjetje v okolju tržnega gospodarstva lahko oblikuje cene. Od podjetja je odvisno, kako zastavi politiko cen. Te lahko oblikuje refleksno, glede na odziv na trgu, glede na stroške. Pri odločanju o prodajnih cenah je treba upoštevati vse dejavnike, ki oblikujejo delovanje cen na odjemalce. Nikoli ne smemo pozabiti, da stranke kupujejo koristi. Pri odločanju o ceni so najpogostejše napake:

- zgolj stroškovno orientirano oblikovanje cen,
- cene ne sledijo spremembam na trgu,
- oblikovanje cen brez upoštevanja drugih elementov ponudbe,
- premalo diferencirane cene glede na različne storitve in tržne segmente.

Pri oblikovanju cene mora podjetje upoštevati različne notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na izbor ustrezne strategije postavljanja cen, oblikovati cene in voditi ustrezno strategijo cen (Vidic 2002, 181).

Cena je edina sestavina trženjskega spleta, ki prinese dohodek; druge sestavine delajo stroške. Cene so sestavina marketinškega (trženjskega) spleta, ki jo najlažje prilagodimo; značilnosti izdelka, tržne poti in celo trženjsko komuniciranje potrebujejo več časa. Cene tudi sporočajo trgu nameravano pozicioniranje vrednosti izdelka ali blagovne znamke podjetja. Podjetje mora prvič določiti ceno, kadar razvije nov izdelek, kadar obstoječi izdelek uvede na novi tržni poti ali geografskem območju in kadar tekmuje na natečaju za nova pogodbeno dela. Odločiti se mora, kako bo pozicioniralo izdelek glede na kakovost in ceno (Kotler 2004, 470–472).

Preživetje podjetja je najširši in osnovni cilj oblikovanja cen, tako da podjetje s ceno pokrije stroške in ustvari (minimalni) dobiček, včasih pa tudi kratkoročno izgubo (Potočnik 2002, 224). Na mednarodnih trgih je določanje cen zahtevno zaradi vpliva številnih zunanjih dejavnikov, kot so menjalni tečaji, pospešena inflacija v nekaterih državah in uporaba alternativnih načinov plačevanja. V današnjem času so postale zahteve potrošnikov bolj sofisticirane, nabavne odločitve ne temeljijo več samo na ceni, ampak so odvisne od širših pričakovanj (predstavitev izdelka, promocije itd.). To ima še poseben vpliv na izdelke tujega izvora, ki jih običajno potrošniki zaznajo kot izdelke druge vrednosti – višje ali nižje.

Glede računanja velja tudi v mednarodnem trženju pravilo: prenizka cena lahko povzroči podjetju izgubo, zaradi previsoke cene pa bo podjetje izgubilo posel (Hrastelj in Makovec 2003, 227). Pri postavitvi cen kombinirajo metodo na osnovi (želenega) pribitka na stroške (mark-up oz. stroški plus) ter metodo na osnovi trenutnih cen

konkurentov na trgu. Tako ponujajo kakovostne izdelke, ki so primerljivi s konkurenčnimi izdelki po cenah, ki so nekoliko nižje od konkurenčnih.

Oblikovanje cen pri Adrii sicer temelji na kalkulaciji kot pomembnem inštrumentu za uresničitev načrtovane cenovne politike mednarodnega poslovanja, upošteva pa tudi želeni rezultat, situacijo na trgu in tudi primerjavo s konkurenco. Izdelki, ki jih ponuja Adria, so sicer izdelki splošne rabe, pa vendar daljše življenjske dobe. To pa predpostavlja previsoke cene za takojšnje plačevanje.

Panoga upošteva daljše plačilne pogoje. Razvija tudi posebne finančne rešitve, o katerih bom govorila na strani 42.

Adria prav tako upošteva razmere v panogi, saj bi se kupci sčasoma lahko preusmerili na dobavitelje, ki omogočajo bolj ugodne finančne rešitve. Ta prilagodljivost bo zlasti potrebna pri mobilnih stanovanjskih enotah. Institucionalni kupci (npr. kampi) namreč ne kupujejo le enega izdelka, temveč več, nakup pa je treba finančno omogočiti.

8.4 Pospeševanje – trženjsko komuniciranje

Ni dovolj, da imamo najboljšo kakovost in konkurenčne cene izdelkov; blago je treba ponuditi plačilno sposobnemu kupcu. Zato je nujno, da obvladamo tržno komuniciranje oziroma promocijo. O tržnem komuniciranju se veliko razpravlja. Pomeni javno predstavljane organizacij, ponudbe izdelkov, storitev in idej z namenom izboljšati svoj tržni položaj v konkurenčnih razmerah (Devetak 2007, 161).

Komunikacijski ali promocijski splet je celovito obdelal Kotler (1996, 596); po njegovem ga sestavlja pet aktivnosti:

- *oglaševanje* – vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin in storitev znanega plačnika;
- *neposredno trženje* – komunikacije z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo;
- *pospeševanje prodaje* – kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov oziroma storitev;
- *odnosi z javnostmi in publiciteta* – razni programi za promocijo in ohranjanje podobe podjetja oziroma izdelkov;
- *osebna prodaja* – osebni stik/komunikacija z enim ali več možnimi kupci.

Pomembnost posameznih aktivnosti je odvisna od dejavnosti in načina prodaje. Če velja zapisan vrstni red posameznih dejavnosti komunikacijskega spleta takrat, ko želimo nagovoriti širok avditorij in imamo veliko denarja, se moramo zavedati, da to ne velja za prodajo na medorganizacijskih trgih. Tokrat imamo opravka z ozko in znano

ciljno publiko. Stroški tržnega komuniciranja so v primeru ozkih, definiranih ciljnih skupin nižji. Na medorganizacijskih trgih po pomembnosti izstopa osebna prodaja, nato pospeševanje prodaje, nato publiciteta in šele nato oglaševanje. Seveda je treba komunikacijski splet prilagajati vsakemu primeru posebej (Vidic 2002, 214–215).

Splet omogoča hiter dostop do informacij, učinkovito komuniciranje in ima številne prednosti. Mnogi verjamejo, da je prednost spletnega oglaševanja v tem, da je možno sorazmerno natančno izmeriti njegovo odzivnost, kar naj bi bilo pri drugih medijih bolj vprašljivo. Pri obravnavi spleta kot oglaševalskega medija se poudarja, da ne gre za nadomeščanje dosedanjih medijev in oblik komuniciranja, marveč za prepletanje oziroma za dopolnjevanje z njimi, pri čemer je ena izmed največjih zmot obravnavanje spleta kot medija množičnega oglaševanja (Hrastelj in Makovec 2003, 246–247).

8.5 Politika tržnega komuniciranja v Adria zajema

Sodobno trženje terja od podjetja več kot le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka. Podjetje mora voditi politiko poslovnega/tržnega komuniciranja s sedanjimi in z možnimi deležniki posla ter s splošno javnostjo. Splet trženjskega komuniciranja sestavlja oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja in neposredno trženje (Kotler 2004, 584).

Pri upoštevanju komunikacijskih izhodišč *Adria* uporablja naslednja orodja komuniciranja:

- *oglaševanje*: internet, oglasi v specializiranih revijah, filmi/avdiovizualna gradiva, simboli in logotipi;
- *pospeševanje prodaje*: sejmi in poslovne razstave, predstavitve, *redki cenovni popusti* za izdelke iz prejšnjih sezon, finančni paketi (še v pripravi);
- *odnosi z javnostmi*: celostna podoba podjetja, gradiva za tisk, tiskovne konference, sponzoriranje, odnosi z lokalno skupnostjo, glasilo podjetja, letna poročila;
- *osebna prodaja*: poslovne konference, interne poslovne razstave;
- *neposredno trženje*: katalogi, elektronska pošta (komunikacija z uvozniki za redno delovanje).

Kategorije, na osnovi katerih se *Adria* odloča za izbor in uporabo orodij, so:

- jasen trženjski tj. poslovni cilj podjetja,
- določanje osnovnega komunikacijskega cilja,
- določanje osnovnih sporočil,
- določanje ciljne skupine,
- določanje časa komunikacije,

- določanje instrumentov, ki prenašajo sporočilo pravi ciljni skupini, pravočasno, na pravo mesto, tako da so doseženi komunikacijski cilji, ki so v funkciji konkretnega trženjskega cilja.

Pospeševanje prodaje v smislu finančne podpore (nizko obrestna posojila, leasing ...) niso še razviti tako, kot so v zahodni Evropi, ZDA, Kanadi ter Avstraliji, kjer je caravanning prisoten že desetletja. Tovrstno podporo konkurence prikaže preglednica v nadaljevanju.

Tabela 8.1 Finančna podpora za nakup prikolic in avtodomov

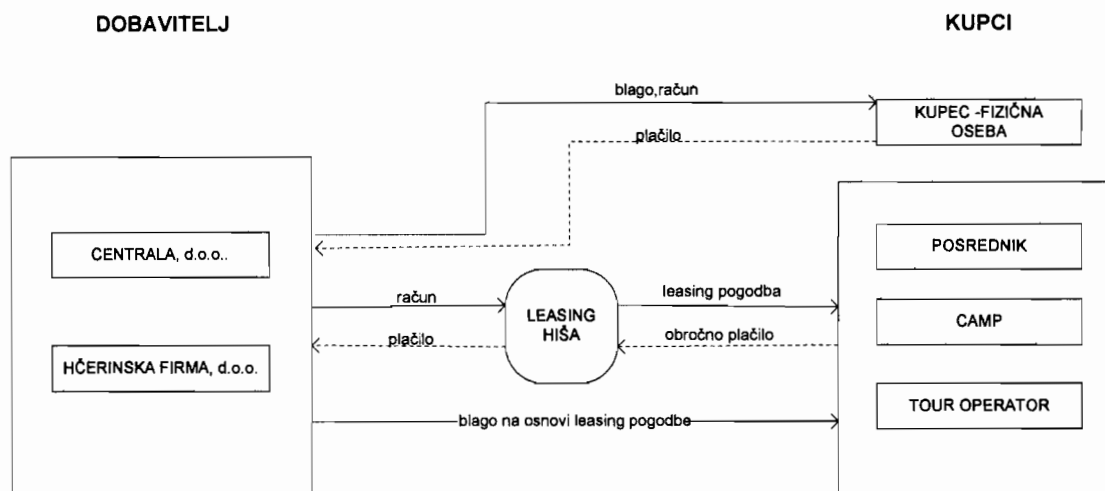
| ponudnik | banka | ročnost kredita v mes. | minimalni polog | Zavarovanje kredita | kasko zavarovanje | efektivna obrestna mera v % |
|-----------|-----------------|------------------------|-----------------|---------------------|-------------------|-----------------------------|
| Buerstner | S. C. Bank | 12–120 | ne | ne | ne | 5,99–6,99 |
| Dethleffs | S. C. Bank | 12–120 | ne | ne | ne | 5,49–6,49 |
| Fendt | AutoEuropa Bank | 12–96 | ne | da | ne | 5,49–5,75 |
| Hobby | AutoEuropa Bank | 12–96 | ne | da | ne | 5,49–5,75 |
| Hymer | S.C. Bank | 12–120 | ne | ne | ne | 5,49–6,49 |
| Knaus | S.C. Bank | 12–120 | ne | ne | ne | 5,49–6,49 |

Vir: Adria Mobil 2007a.

V primeru institucionalnega trženja (B2B) pri mobilnih stanovanjskih enotah pri prodaji na primer lastnikom ali najemnikom kampov, pri nakupu večjega števila enot ta princip ne zadošča. Rešitve, ki presegajo klasični kredit, so za pospeševanje prodaje kar pogoj.

Možno rešitev predlagam v nadaljevanju.

Slika 8.1 Pretok blaga in denarja s posredovanjem leasing hiše



Slika ponuja zaključek, da bi bilo ob poslovnem interesu prikazani sistem financiranja možno uporabljati tudi prek sistema ACH, d. d. (katerega sestavni del je Adria). Leasing hiša ACH, d. d., uresničuje naslednje finančne pakete:

- finančni leasing,
- prodaja in istočasni najem (sell-and-lease-back).

Finančni leasing uporabljamo za nakup oziroma najem nepremičnin. Iz slike 8.1 je razvidno, da so potencialni kandidati za finančni leasing posredniki, lastniki kampov in tour operatorji. Ti na ta način izboljšujejo svojo finančno likvidnost, po drugi strani pa povečujejo svoj potencial (kapacitete) za poslovno dejavnost.

Prodaja in istočasni najem kot filozofija izboljšanja likvidnostnega toka kupca pri prodaji oz. nakupu počitniških hišic je prav tako zanimiva možnost.

Omenjena načina financiranja sta že znani obliki financiranja nepremičnin. Obstajajo pa tudi možnosti iznajdbe novih finančnih oblik, kar presega trenutni pogled na obravnavano temo.

9 SKLEP

Adria Mobil je velik poslovni sistem. 1300 zaposlenih naredi 260 mio evrov letnega prometa. 99 % realizacije je izven Slovenije. Ima več kot 40-letno tradicijo v prikoliškem programu ter več kot 10-letno v programu avtodomov. Prisotna je v vseh evropskih državah razen v Albaniji pa tudi v Avstraliji in na Japonskem. Na evropskem prikoliškem trgu ima več kot 6,5-odstotni tržni delež. Podobno število velja tudi za avtodome. V EU so izdelki Adrie na voljo na 350 prodajnih mestih. Veliki imajo eno samo usodo: rast. Za to je globalizacija sprejeta kot filozofija podjetja. Adria vstopa tudi v nove programe. Eden od teh je program mobilnih stanovanjskih enot/hišic. Vstop in rast v programu ali na trgu sta možna na več načinov, in sicer:

- posredni izvoz,
- neposredni izvoz,
- podelitev licence,
- skupna vlaganja,
- neposredna vlaganja.

Pričujoče delo nakazuje na potrebo po redefiniciji vstopa Adrie na španski trg, kjer je sicer že prisotna, oziroma definicije vstopa, gledano z očmi novega programa. Ob upoštevanju zgoraj navedenih teoretičnih izhodišč in stanja v podjetju (program hišic je še vedno razvijajoči se program) se ponuja pristop neposrednega vlaganja/nakupa že delujočega sistema kot smotrna rešitev. Namreč, prehod od nekaj sto na nekaj tisoč enot terja leta. S sprejemom odločitve o nakupu se podjetje izogne dolgoletnemu razvoju trga in tveganjem. Pri tovrstni odločitvi je znana japonska izkušnja: to je model v devetdesetih letih, ko so pri vstopu v Evropo in ZDA raje kupili podjetje in trgovsko mrežo, kot da bi to razvijali dolga leta. Nakup podjetja, ki je že pomemben ponudnik, pripelje do verjetnosti pozitivnega izplena:

- skrajša se obdobje rasti in razvoja,
- zmanjša se tveganje pri graditvi trgovske mreže,
- pridobljena mreža je koristna tudi za ostale programe potencialnega investitorja,
- verjetnost sinergijskih učinkov v nabavi.

Podjetju so za sprejem odločitve v pomoč različna orodja:

- SWOT analiza,
- portfolio analiza,
- matrika konkurenčnosti,
- življenjska krivulja izdelka itd.

Pri uporabi teh orodij se je izkazalo, da se za programa hišic in prikolic predlaga strategija ohranitve, za program avtodoma pa strategija graditve. Izbrane strategije so osnova za taktiko, model 4 P. V tem modelu čedalje več veljave dobiva instrument pospeševanje prodaje, zlasti finančni paketi. Gre namreč za izdelke višjih cen, za nakupe večjih količin, saj gre za institucionalno trženje (B2B), to pa zmanjša verjetnost gotovinskih plačil in predplačil.

Program v fazi zrelosti je vezan na čiščenje trga, tj. na obdobje, ko preživijo samo veliki ponudniki. Tako se še enkrat potrjuje, da je podjetje obsojeno na rast. Zato se ne bo, vsaj srednjeročno, možno izogniti vključevanju instrumenta pospeševanja prodaje s finančnimi podpornimi rešitvami, čemur sem tudi posvetila pozornost v svoji diplomski nalogi.

LITERATURA

- Borišek, Ada, Tone Hrastelj in Maja Makovec Brenčič. 2004. *Mednarodno trženje. Miselni vzorci*. Ljubljana: Copis.
- Devetak, Gabriel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Godec, Jurij. 2006. *Trženjska strategija vstopa Pivovarne Union na hrvaški trg*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Hrastelj, Tone in Maja Makovec. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Vidic, Franc. 2002. *Marketinške strategije*. Piran: Gea Collage, Visoka šola za podjetništvo.

VIRI

- ACH. B. 1. *Lastniška struktura ACH*. URL: <http://www.ach.si/vsebina.asp?IDpm=25> (29. 5. 2007).
- Adria Mobil, d. o. o. 2007. *O podjetju*. URL: <http://www.adria-mobil.si/si/adria/predstavitev/> (4. 5. 2007).
- Adria Mobil, d. o. o. 2007a. *Projekt novih tržišč, marketing 2007*. Interni viri, Adria Mobil, d. o. o.
- CIA – Central intelligent agency. 2007. *The World factbook – Spain (zemljevid Španije)*. URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html> (5. 4. 2007).
- JAPTI. 2007. *Izvozno okno. Predstavitev države: Španija – osnovni podatki, gospodarstvo, BDP*. URL: <http://www.izvoznookno.si/index.php?act=2&act2=1&dId=2002060513483962> (20. 4. 2007).

