

2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

DRAGICA VRKIČ

DRAGICA VRKIČ

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

VPLIV FINANČNO-GOSPODARSKE
KRIZE NA POSLOVANJE IN PRODAJO
IZBRANEGA PODJETJA

Dragica Vrkič

Koper, 2013

Mentor: doc. dr. Igor Stubelj

POVZETEK

Avtomobilska industrija, kot ključno gonilo rasti, izvoza in zaposlovanja, je sektor, ki ga je finančno-gospodarska kriza najbolj prizadela. Evropske države so občutile finančno-gospodarsko krizo že v letu 2008, medtem ko se v Sloveniji še ni tako močno odražala. To potrjujemo tudi na podlagi izvedene analize prodaje avtomobilov v podjetju Autocommerce, d. o. o. V raziskavi ugotavljamo, da so se posledice krize začele pojavljati šele leta 2009 in da bo v prihodnje treba pri prodaji avtomobilov dajati večjo pozornost prodajalcem, ti pa morajo biti ustrezno usposobljeni in kvalificirani, predvsem pa motivirani za delo tudi v kriznih časih.

Ključne besede: avtomobilska industrija, prodaja avtomobilov, prodajalci, kriza, Autocommerce, d. o. o.

SUMMARY

Automotive industry, as the key driving force for growth, export and employment is a sector that was most affected by the financial and economic crisis. The European countries felt the financial and economic crisis already in 2008, when it was not yet reflected so severely in Slovenia. This has been confirmed also based on an analysis of car sales in the company Autocommerce d. o. o. In our study, we have found that the consequences of the crisis first occurred only in 2009 and that in car sales, it will become necessary in the future to focus more on the dealers, who should be suitably trained and qualified and, mainly, motivated for work also in times of crisis.

Keywords: automotive industry, car sales, dealers, crisis, Autocommerce.

UDK: 338.124.2:339(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Namen in cilji	3
1.3	Hipoteze	4
1.4	Predpostavke in omejitve magistrske naloge	5
1.5	Metode in tehnike dela	5
2	Finančno-gospodarska kriza	7
2.1	Finančna kriza	7
2.2	Gospodarska kriza	8
2.3	Razlogi in posledice trenutne finančno-gospodarske krize	9
2.3.1	Kriza v ZDA	10
2.3.2	Kriza v Evropi	12
2.4	Slovenski odziv na krizo	12
2.5	Poti iz krize	13
3	Kriza v avtomobilski industriji	15
3.1	Upad prodaje, zmanjšanje proizvodnje in odpuščanje delavcev	17
3.2	Evropski odziv na avtomobilsko krizo	18
3.3	Povzetek pristopov reševanja krize v avtomobilski industriji	20
3.4	Kako naprej? – Trendi avtomobilске industrije v prihodnosti	21
4	Prodaja vozil in vloga prodajalcev	23
4.1	Dejavniki uspešne prodaje	23
4.2	Znanje, lastnosti in kompetence uspešnih prodajalcev vozil	24
4.3	Uspešna prodaja v času krize	26
5	Predstavitev podjetja	27
5.1	Organiziranost podjetja	27
5.2	Predstavitev prodajnega programa	28
6	Vpliv finančno-gospodarske krize na poslovanje podjetja Autocommerce, d. o. o.	30
6.1	Analiza poslovanja pred krizo	30
6.2	Analiza pokazateljev poslovanja za leta 2008, 2009 in 2010	35
6.2.1	Splošni dejavniki in značilnosti prodaje v kriznih letih	40
6.2.2	Vrednostni pokazatelji	42
6.3	Zaključki in testiranje hipotez	44
7	Raziskava pripravljenosti prodajalcev avtomobilov za prodajo v zaostrenih gospodarskih razmerah	47
7.1	Nameni in cilji kvalitativnega raziskovanja	47
7.2	Metode zbiranja podatkov	48
7.2.1	Intervju	48
7.2.2	Opazovanje	49
7.3	Kvalitativni podatki - metoda obdelave	49

7.4 Raziskovalno vprašanje - namen in cilj raziskave	50
7.5 Kredibilnost in etičnost raziskave	50
7.6 Vzorčenje v raziskavi	51
7.7 Potek raziskave.....	51
7.8 Analiza in interpretacija intervjujev s prodajalci vozil	52
7.8.1 Pričetek in potek finančno-gospodarske krize ter odziv kupcev v krizi	53
7.8.2 Ukrepi vodstva zaradi vpliva finančno-gospodarske krize in večanje vloge prodajalcev	54
7.8.3 Sodelovanje v času krize med oddelkom trženja in marketinga ter prodajalci vozil.....	56
7.8.4 Motivacija prodajalcev kot eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspešnosti posameznika	57
8 Zaključki in odgovor na raziskovalno vprašanje s predlogi za prakso.....	60
9 Sklep	64
Literatura.....	67
Viri... ..	68
Priloge.....	71

SLIKE

Slika 1: Organizacijska shema	28
Slika 2: Prvič registrirana nova vozila v letih od 2005 do 2008, na slovenskem avtomobilskem trgu.....	31
Slika 3: Prodaja vozil znamk Mercedes Benz in Smart, v letih 2006 in 2007, v družbi Autocommerce, d. o. o.	35
Slika 4: Čisti prihodki od prodaje v letih 2006 do 2010, v družbi Autocommerce, d. o. o., v tisoč EUR	38
Slika 5: Prvič prodana in registrirana nova vozila v letih 2008 do 2011, na slovenskem avtomobilskem trgu.....	39
Slika 6: Prodaja osebnih vozil v letih 2008 - 2010, v družbi Autocommerce, d. o. o.....	41
Slika 7: Prodaja drugih skupin vozil v letih 2008 - 2010, v družbi Autocommerce, d. o. o..	41
Slika 8: Posamezni pokazatelji poslovanja v letih 2008 - 2010 (v tisoč EUR), v družbi Autocommerce, d. o. o.	43

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Prvič registrirana nova vozila v letih od 2005 do 2008, na slovenskem avtomobilskem trgu.....	30
Preglednica 2: Pokazatelji poslovanja družbe Autocommerce, d. o. o., v letih 2006 in 2007.....	32
Preglednica 3: Kazalniki gospodarnosti, donosnosti (v %).	32
Preglednica 4: Kazalniki obračanja.....	33
Preglednica 5: Kazalniki dnevi vezave	33
Preglednica 6: Kazalniki plačilne sposobnosti.....	33
Preglednica 7: Prodaja vozil znamk Mercedes Benz in Smart, v letih 2006 in 2007, v družbi Autocommerce, d. o. o.	34
Preglednica 8: Pokazatelji poslovanja družbe Autocommerce, d. o. o., v letih od 2008 do 2010, v EUR.....	36
Preglednica 9: Kazalniki gospodarnosti, donosnosti (v %).	36
Preglednica 10: Kazalniki dnevi vezave	37
Preglednica 11: Kazalniki obračanja.....	37
Preglednica 12: Kazalniki plačilne sposobnosti.....	37
Preglednica 13: Prvič prodana in registrirana nova vozila v letih 2008 do 2011, na slovenskem avtomobilskem trgu.....	38
Preglednica 14: Prvič registrirana nova vozila v letih 2000 do 2011, na slovenskem avtomobilskem trgu.....	39
Preglednica 15: Prodaja osebnih vozil v letih 2008 - 2010, v družbi Autocommerce, d. o. o.....	40

Preglednica 16: Prodaja drugih skupin vozil v letih 2008 - 2010, v družbi Autocommerce, d. o. o.	41
Preglednica 17: Kategorije poslovanja v obdobju 2008 - 2010 v družbi Autocommerce, d. o. o., v tisoč EUR	42
Preglednica 18: Prihodki od prodaje vozil najpomembnejših segmentov (v tisoč EUR), v družbi Autocommerce, d. o. o.	43
Preglednica 19: Pokazatelji poslovanja v obdobju 2008 - 2010 (v tisoč EUR), v družbi Autocommerce, d. o. o.	43
Preglednica 20: Kategorije in kazalniki poslovanja v letih 2006 – 2010, v družbi Autocommerce, d. o. o. (v tisoč EUR in %).	45
Preglednica 21: Število prodanih vozil MB in Smart od leta 2006 do leta 2010, v družbi Autocommerce, d. o. o.	46

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Gospodarski cikel, ki je bil vključno še z letom 2007 v ekspanziji, se je z začetkom leta 2008 obrnil navzdol. Nastopila je svetovna gospodarska kriza, ki se je odražala v večini panog in njenih segmentih. Ko smo že upali, da je kriza izgubila svojo moč in da se vračamo v tirnice normale, pa je pokazala svojo moč še enkrat. Slovenija in tudi ostale države so se v letu 2012 znova znašle v krizi.

Gospodarska kriza je del gospodarskega cikla, ki ga Samuelson (1995, 551) opisuje kot pojav, ko se ekonomske aktivnosti povečujejo ali pa se zmanjšujejo.

Prvi znaki svetovne gospodarske krize so se pojavili že aprila 2007, ko je bankrotirala prva večja kreditna ustanova v ZDA, ameriška investicijska banka Lehman Brothers. Nenadni padec cen nepremičnin je povzročil finančno krizo. Nepremičninska kriza, ki je oslabilo finančni sektor v letu 2008, je prek gradbenega sektorja in nihanja cen nepremičnin vplivala na pomanjkanje likvidnosti ter prizadela številna gospodinjstva, podjetnike, finančne in nefinančne institucije. Zamajalo se je zaupanje prebivalstva, ki je svoje prihranke investiralo v nakup stanovanja, se dodatno zadolžilo in ki jim sedaj grozi povečanje stroškov odplačevanja kredita. S finančno krizo in posledično gospodarsko krizo se je povečala bojazen o izgubi zaposlitve, ki je prinašala stalni dohodek. Banke so se izpostavile velikim kreditnim tveganjem. Povečanje izdajanja hipotekarnih posojil je po prihodu krize in padcu cen nepremičnin pripeljalo v banke slabe terjatve. Na sekundarnem trgu hipotekarnih posojil se je trgovanje zaustavilo in zaradi nezaupanja, ki vlada na trgu, ni večjega povpraševanja. Zaradi poslabšanja poslovanja so finančne institucije začele omejevati dostopnost do posojil in zaustavile gospodarsko dejavnost v državah (Klepec 2008, 3).

Tudi Evropa je občutila dogodke v ZDA in že v oktobru 2008 so banke mnogih držav, kot so banke Velike Britanije, Belgije, Nizozemske, Luksemburga, Francije, Nemčije, Islandije in še mnoge druge, potrebovale državno pomoč. Vse močnejša kriza na evropskem trgu nepremičnin se je pojavljala zlasti v Veliki Britaniji, Španiji in na Irskem (Štiblar 2008, 95–97).

Prizadeti so bili skoraj vsi gospodarski sektorji, še posebej pa jeklarska industrija (cene so padle za 20 do 70 %), transport (padec cen), avtomobilska industrija, ladjedelništvo, rudarstvo, proizvodnja trajnih in prestižnih dobrin, trgovina, turizem in gradbeništvo. Manj prizadeta so bila farmacevtska industrija, zdravstvo in nekatere surovinske dejavnosti (Štiblar 2008, 106–109).

Svetovna finančna kriza je večino slovenskih podjetij presenetila. Z redkimi izjemami so bila ta v letu 2007 usmerjena v intenzivno širitev poslovanja, ali pa lastniško konsolidacijo, ki so jo financirala s pomočjo lahko dosegljivih kratkoročnih bančnih posojil (Mastnak 2010).

Svetovna recesija se je najprej in najmočneje pokazala v avtomobilski industriji. Mnogi glavni igralci, kot so General Motors, Ford, Mercedes, Toyota ter številni drugi, ki so se še nedolgo nazaj počutili nepremagljivi, so začeli spoznavati, na kako trhlih nogah je njihovo početje. Ker pa je kriza bolj ali manj zajela večji del realnega gospodarstva, je posledica krize oslABLJENA kupna moč odjemalcev ter seveda strah ljudi pred hudimi posledicami (ljudje so bolj zadržani pri nakupih), kar seveda pomeni manj naročil osebnih in gospodarskih vozil ter neposredni vpliv na finančno stanje avtomobilskih koncernov in prodajalcev avtomobilov. Različnih dejavnikov, ki so zamajali avtomobilski trg, je veliko, vendar ti večinoma izhajajo iz verižne reakcije, ki se je začela zaradi krize celotnega gospodarstva, katera pa je posledica prej omenjene nepremičninske krize in neustreznih kreditov (Welt 2008).

Zahodnoevropski trgi osebnih vozil so v letih 2008 in 2009 občutno trpeli zaradi finančne krize. Predvsem je v letu 2009, glede na predhodno leto, padla količina prodaje vozil v Španiji (-28,1 %), Italiji (-13,4 %) in Veliki Britaniji (-11,3 %). V Nemčiji (-1,8 %) in Franciji (-0,7 %) je bil razvoj v prvi polovici leta še pozitiven, vendar se nazadujočemu trendu v drugi polovici leta nista mogli več izogniti. V celoti je zahodna Evropa v letu 2008 zabeležila nazadovanje prodaje vozil v višini 8,4 %. Tudi na japonskem trgu osebnih avtomobilov je bilo v letu 2008 prodanih manj vozil oziroma 4 % manj kot letu 2007. V velikih državah v razvoju v Aziji, vzhodni Evropi, Latinski Ameriki in še posebej v državah BRIC (Brazilija, Rusiji, Indija in Kitajska) je povpraševanje po osebnih vozilih v celotnem letu 2008 sicer naraslo, vendar se je rast tudi na teh trgih v drugi polovici leta 2008 in v letu 2009 vedno bolj upočasnjevala in so tako proti koncu leta tudi države BRIC najavile nižjo prodajo (rast) v primerjavi z meseci prejšnjega leta (Daimler 2010, 50).

Novi val krize, ki se je začel konec leta 2011 in še vedno traja, naj ne bi tako močno prizadel evropskih proizvajalcev avtomobilov. Po napovedih bonitetne hiše Fitch Ratings (ACEA 2011) so bili evropski avtomobilski proizvajalci tokrat bistveno bolj pripravljeni na morebitni upad prodaje kot v letu 2008, ko jih je kriza pošteno presenetila. Bonitetna ocena za evropsko avtomobilsko industrijo posledično tako ni napovedovala večjih težav in recesijskih tveganj. Emmanuel Bulle, direktor evropske izpostave družbe Fitch's European Corporates team, je to podkrepil z dejstvom, da so zdaj proizvajalci dovolj zgodaj opazili jasne znake nove gospodarske krize in se nanjo tudi pripravili, tako da bodo lahko preživeli potencialni upad prodaje in druge krizne razmere na avtomobilskem trgu. Nekateri veliki koncerni, kot sta npr. skupina Renault in PSA (Peugeot, Citroën), naj tudi ne bi bili več tako odvisni od zahodnoevropskega trga, ki mu analitiki pripisujejo največje tveganje za stagnacijo in upad prodaje.

Kako se bo vse skupaj nadaljevalo, je skoraj nemogoče napovedati. European automobile industry report (2011), ki se sklicuje na mnenja nekaterih analitikov, meni, da se bo kriza zavlekla daleč proti letu 2014, spet drugi postrežejo z bolj optimističnimi napovedmi. Glede napovedi za naprej na svetovnem nivoju v letu 2012 se pričakuje rast v višini 6 % glede na leto 2011 pri osebnih in 10 % pri gospodarskih vozilih. Podobno različne so napovedi glede preživetja posameznih znamk. Med najbolj ogroženimi je švedski Saab, ki je pred kratkim že objavil stečaj (ACEA 2011).

1.2 Namen in cilji

Namen magistrske naloge je preučitev vpliva globalne finančno-gospodarske krize na prodajo avtomobilov v podjetju Autocommerce, d. o. o., ki prodaja avtomobile nemškega koncerna Daimler AG, to so avtomobili znamk Mercedes Benz in Smart. Torej avtomobili višjega kakovostnega in cenovnega razreda. Osredotočili smo se na obravnavo kriznih let 2008, 2009, 2010. Prikazali pa smo tudi pričakovane trende v avtomobilski industriji. Za primerjavo s predhodnimi leti smo upoštevali dve leti pred pričetkom krize pri nas, to sta leti 2006 in 2007. Pri tem pa smo namenili pozornost ekonomskim kazalcem, oziroma analizi finančnega stanja, kot so kazalniki gospodarnosti, donosnosti in obračanja, plačilne sposobnosti. Izračunali smo profitno stopnjo ter donosnost lastniškega kapitala in donosnost sredstev. Koeficient čiste donosnosti na lastniški kapital (ROE - *return on equity*) je zelo pomemben kazalec, saj prikazuje stopnjo donosnosti lastniškega kapitala. Koeficient čiste donosnosti na sredstva (ROA - *return on assets*) bomo ravno tako izračunali za obravnavana obdobja, saj prikazuje čisti dobiček na enoto sredstev. Oba kazalca nam veliko povesta o uspešnosti poslovanja podjetja. Čista donosnost lastniškega kapitala je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Pokaže, koliko čistega dobička je bilo v gospodarski družbi ustvarjenega na vsak evro knjigovodske vrednosti lastniškega kapitala.

Predvsem pa smo analizirali prodajo vozil v podjetju, torej obseg prodaje vrednostno in količinsko, obseg prodaje po posameznih modelih, analiza tržnega deleža po segmentih ter opravili analizo tržnega deleža na slovenskem avtomobilskem trgu.

Magistrska naloga je usmerjena na poslovanje konkretnega podjetja in konkretne panoge gospodarstva, ki se sooča s trenutno zaostrenimi tržnimi razmerami, ki so nastale kot posledica globalne krize. Osredotočili smo se na spremembe pri obsegu prodaje avtomobilov iz koncerna Daimler v obdobju finančne krize in poslovne izkaze podjetja. Ob tem pa smo proučevali, kakšno vlogo imajo prodajalci vozil v času krize na področju prodaje vozil, ter raziskovali, ali lahko prodajalci pomenijo tisti jeziček na tehtnici, ki odloča o tem, ali bo prodaja vozil v času krize padala ali pa bo ostala vsaj na istem nivoju.

Namen magistrske naloge je odgovoriti na raziskovalno vprašanje, ali kriza vpliva na finančni sistem podjetja ter predvsem, ali so prodajalci vozil pred in med krizo dovolj usposobljeni za soočanje s kriznimi razmerami. Predvidevamo namreč, da je podjetje kljub vidnemu ugledu zanemarjalo dejstvo, da eno ključnih vlog v krizni situaciji lahko odigra prav prodajalec vozil.

Pri tem želimo poudariti, kaj smo z raziskavo želeli doseči. Na podlagi analize poročil o poslovanju podjetja v časih pred in v času gospodarske krize ter krize na avtomobilskem trgu in s pomočjo poglobljenega intervjuja s prodajalci želimo ugotoviti, ali se je podjetje ustrezno prilagajalo na zaostrene pogoje na trgu.

Cilji so tako vezani na problematiko podjetja in problematiko upadanja prodaje vozil v kriznih razmerah, nastalih kot posledica krize avtomobilske industrije. Cilji so:

- prikaz globalne finančne krize in posledic na avtomobilsko industrijo;
- analiza finančnega stanja podjetja Autocommerce, d. o. o.;
- analiza vpliva finančno-gospodarske krize na poslovanje podjetja;
- analiza usposobljenosti, znanj in sposobnosti prodajalcev vozil v času krize.

1.3 Hipoteze

Menimo, da je finančna kriza močno vplivala in zamajala uspešnost poslovanja podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo avtomobilov v Sloveniji. Menimo, da podjetja dajejo premalo pozornosti vlogi prodajalcev pri prodaji vozil.

Ključno vprašanje analize torej je, ali je gospodarska kriza prizadela prav vse segmente avtomobilske panoge in ali je podjetje temu primerno dodatno usposabljal prodajalce vozil, zato smo se odločili, da analiziramo podjetje Autocommerce, d. o. o. Podjetje se ukvarja s prodajo avtomobilov višjega kakovostnega in cenovnega razreda (lahko rečemo prestižnih avtomobilov) v Sloveniji. Zaradi tega so bili opravljeni intervjuji z njihovimi prodajalci. Teza, ki jo zagovarjamo, je namreč, da bi finančno-gospodarska kriza imela manjši vpliv na rezultate poslovanja podjetja, v kolikor bi prodajalci vozil bili bolj pripravljene na krizo.

H1: Finančni podatki podjetja Autocommerce, d. o. o., za obdobje pred in v času gospodarske ter finančne krize kažejo, da je uspešnost poslovanja v času krize manjša kot v času pred krizo.

H2: Prodaja avtomobilov v letih 2008, 2009, 2010 je padla v primerjavi z leti 2007 in 2006, torej leti pred pojavom krize.

Odgovorili bomo še na naslednje raziskovalno vprašanje:

- RV1: Ali so bili prodajalci usposobljeni in pripravljene, da se soočijo z zaostrenimi pogoji poslovanja v obdobju finančno-gospodarske krize?

1.4 Predpostavke in omejitve magistrske naloge

Predpostavljamo, da bomo lahko objektivno analizirali dejansko spremembo stanja podjetja v kriznem obdobju 2008 do 2010 ter predkriznem v letih 2006 in 2007, ne glede na to, da so marsikateri podatki oziroma ekonomski pokazatelji lahko včasih dokaj relativni – če na primer podjetje ustvari v zadnjem poslovnem obdobju večji čisti dobiček (angl. net profit) kot v prejšnjem, to še ne pomeni, da je bolje poslovalo. Zato je treba bolj podrobno analizirati posamezne finančne rezultate in ugotoviti vzroke, zakaj so takšni, kot so.

Omejitev je analiza enega samega podjetja. Ugotovitve niso splošno veljavne za druge avtomobilske prodajalce ali celo za celotno panogo. Nadalje so nekateri vidiki, kot so kadrovski, tehnološki itd., zgolj omenjeni, niso pa predmet podrobnejše analize. Vsekakor pa moramo omeniti še eno omejitev, to je vprašljiva pravilnost sekundarnih (internetnih) virov, tako da obstaja določena (sicer zelo majhna) verjetnost, da kateri od virov ne bo vseboval eksaktne oziroma pravilne informacije. Odkar se je povečala dostopnost do informacij, se je sočasno ustrezno povečala tudi količina dezinformacij. Potrudili smo se kar največ informacij pridobiti iz verodostojnih virov, kjer je možnost napake manjša.

1.5 Metode in tehnike dela

Magistrska naloga je študija primera, katere namen je ugotoviti stanje v podjetju, ki posluje na področju prodaje avtomobilov. Zaradi tega lahko domnevamo, da je podjetje obremenjeno s krizo avtomobilske industrije. Zato so tudi metode in tehnike dela podrejene temu cilju. Pri delu smo se osredotočili predvsem na uporabo sekundarnih virov, kot so letna poročila podjetja Autocommerce, d. o. o., za obravnavana leta, poročila avtomobilskih združenj, dostopna na svetovnem spletu in omenjena tudi že v dispoziciji med viri ter strokovno literaturo. Uporabljene pa so tako deskriptivne kot tudi analitične metode dela. V teoretičnem delu magistrske naloge so imele pglavitno vlogo predvsem naslednje znanstvene metode:

- deskriptivna metoda, kjer smo uporabljali opise dejstev, procesov ali pojavov;
- kompilacijska metoda, kjer smo razumno povzemali ter strnili izsledke in spoznanja iz strokovne literature, študij, stališč, sklepov, raziskav, seminarjev in konzultacij strokovnjakov na področju podjetništva, financ, prodaje ter kriznega managementa.

V empiričnem delu magistrske naloge smo uporabili naslednje metode, s katerimi smo preverjali hipoteze:

- Metoda finančne analize podjetja skozi kazalnike poslovne uspešnosti, vodoravne in navpične analize. Analiza poslovanja sloni na naslednjih pokazateljih: dobiček/izguba, kazalniki neto dobička v prodaji, donosnosti na lastniški kapital ter donosnosti na vsa sredstva. Prvo hipotezo smo testirali na podlagi primerjave povprečij naslednjih treh kazalnikov uspešnosti: profitna stopnja, koeficient čiste donosnosti na lastniški kapital (ROE) in koeficient čiste donosnosti na sredstva (ROA), povprečje let 2006 in 2007 s

povprečji let 2008, 2009 in 2010. Kriterij za sprejetje hipoteze je višje povprečje najmanj dveh od treh kazalnikov.

- Analiza prodaje. Analiza sloni na naslednjih pokazateljih: obseg prodaje vrednostno in količinsko, obseg prodaje po posameznih modelih, analiza tržnega deleža po segmentih, analiza tržnega deleža na slovenskem avtomobilskem trgu. Drugo hipotezo smo testirali s primerjavo povprečij prodaje osebnih avtomobilov v letih 2006 in 2007 s povprečji v letih 2008, 2009 in 2010. Kriterij za sprejetje hipoteze je višje povprečje.
- Metoda kvalitativne tehnike s kombinacijo intervjuja, ki omogoča raziskavo ravnanja, je uporabljena za analizo raziskovalnega vprašanja RV1. Pri tem je vzorec intervjuvancev obsegal devet enot. Intervjuji so opravljeni na podlagi vnaprej pripravljenega opomnika. S pomočjo odgovorov na zastavljena vprašanja smo tako lahko ocenili, ali so prodajalci v obravnavanem podjetju bili dovolj strokovno podkovani za delo na svojem področju v spremenjenih pogojih poslovanja v krizi, ki se precej razlikujejo od načina dela v časih gospodarske konjunktore.

2 FINANČNO-GOSPODARSKA KRIZA

Pojem kriza ima izvor v grški besedi *krisis* iz *krinein* in pomeni stanje, odločitev, težaven položaj. Ekonomska kriza pa je po definiciji točka v cikličnem gibanju gospodarstva. V tem gibanju prihaja do vrhunca motnje produkcije, tržno gospodarstvo pa je naravnano tako, da se giblje ciklično. Snowdon in Vane (1997, 129) definirata gospodarski cikel kot pomembno gibanje različnih ekonomskih spremenljivk, ki v kratkem časovnem roku vplivajo na gibanje gospodarstva daljšega časovnega roka. Samuelson in Nordhaus (1998, 433) definirata poslovni (gospodarski) cikel kot nihanje narodnega outputa, dohodka in zaposlenosti, v obdobju dveh do desetih let, v tem obdobju pa prihaja do gospodarskega razcveta (ekspanzije) in krčenja v večini sektorjev gospodarstva.

NBER (National Bureau of Economic Research) – Nacionalni urad za ekonomske raziskave v ZDA, kjer je okrog 1.000 politično neodvisnih ekonomistov, ki se ukvarjajo z določanjem gospodarskih ciklusov, definirajo gospodarsko rast kot četrtno ciklusa, kjer je gospodarska rast višja od dveh zaporednih kvartalov odklona od bruto domačega proizvoda (BDP). Gospodarska rast je tako pojmovana tudi kot pozitivna rast dveh kvartalov (Burda in Wyplosz 1997, 356). V gospodarstvu ni nekega konstantnega stanja, temu dejstvu pa ne more oporekati noben ekonomist.

Vsako časovno obdobje ima določene gospodarske cikle, v katerih se gospodarski trgi nahajajo. Sprememba gospodarskih ciklusov vpliva tudi na spremembo in vedenje igralcev na trgu, vsekakor pa se krize ne pojavljajo povsod istočasno, saj na primer, ko je Japonska v letu 1990 doživljala padec, so ZDA v istem obdobju doživljale gospodarsko rast (Leontiadis 2001, 197).

2.1 Finančna kriza

Maučec (2002, 4) navaja, da se v ekonomski teoriji srečujemo z različnimi in številnimi finančnimi krizami, ki prek motenega delovanja finančnega sistema negativno vplivajo na gospodarsko rast neke države. Nekateri avtorji govorijo o finančni krizi kot valutni krizi, drugi kot bančni, tretji kot dolžniški krizi, medtem ko četrta skupina avtorjev govori o finančni krizi, kadar gre za kombinacijo omenjenih podskupin (Mrak 2002, 573). Izraz finančna kriza se uporablja za niz situacij, v katerih nekatere finančne institucije ali premoženje nenadoma izgubijo velik del svoje vrednosti. Ostale situacije, ki so pogosto imenovane finančne krize, vključujejo zrušitev delniškega trga in pok drugih finančnih mehurčkov, valutne krize ter suverene neizpolnitve obveznosti. Teorije o razvoju finančne krize in o njenem predvidevanju je obravnavalo že veliko ekonomistov.

Mrak (2002, 572) navaja, da običajno pripelje do krize zaradi nepredvidene izgube zaupanja v domačo valuto in/ali v domač bančni sistem, pospeši pa jo, na primer, prekinjen dostop

domaćih ekonomskih subjektov do tujih virov financiranja. Kljub temu, da se finančne krize delijo glede na najbolj izražen vidik njihovega učinkovanja na tri osnovne tipe, so v praksi pogosti primeri, ko je kriza v določeni državi dejansko kombinacija dveh ali celo vseh treh tipov finančne krize.

Tako poznamo naslednje vrste finančnih kriz (Mrak 2002, 574):

- valutna ali devizna kriza (zaradi špekulativnega napada na valuto povzroči njeno znatno devalvacijo/depreciacijo ali pa državo prisili, da brani stabilnost deviznega tečaja s financiranjem iz deviznih rezerv in/ali s povišanjem obrestne mere);
- bančna kriza (do nje pride, ko dejanski ali potencialni navalni na banke in/ali njihova nesposobnost rednega obnavljanja finančnih virov povzročijo nezmožnost teh subjektov za poravnavanje svojih obveznosti ali pa intervencijo države v obliki finančne pomoči bankam, s katero se želi preprečiti njihova nelikvidnost in nesolventnost. Bančna kriza zajame večje število bank, razvije pa se lahko v krizo celotnega bančnega sektorja, v katero so poleg bank vključeni zlasti trgi vrednostnih papirjev);
- dolžniška ali fiskalna kriza (v tej krizi država ni več sposobna obnavljati starih kreditov oziroma zagotavljati svežih sredstev, zaradi česar je prisiljena ali v razglasitev moratorija na odplačevanje kreditov tujini ali pa v koordinirano reševanje problema s tujimi upniki v obliki prestrukturiranja dolžniških obveznosti).

Mastnak (2010, 82) pripisuje začetek finančne krize v letu 2007 razlogu, da so se s propadom investicijske banke Lehman Brothers, ki je bila na mnogih segmentih mednarodnega finančnega trga sistemske narave, mednarodni finančni trgi zaradi panike in nezaupanja investitorjev znašli v hudem likvidnostnem krču. Mednarodni medbančni trg je praktično zmrznil, pribitki za tveganja so zaradi velike asimetrije informacij glede finančnega zdravja bank poskočili.

2.2 Gospodarska kriza

Ekonomski psihologi opredeljujejo gospodarsko krizo kot specifični simptom civilizirane moderne družbe.

Ko se nivo cen zniža, če se količina denarja v obtoku zmanjša oziroma se količina denarja v obtoku poveča, govorimo o deflaciji. Ob deflaciji pridobivajo predvsem tisti, ki varčujejo, saj z vsakim znižanjem cen kupijo več dobrin. Tisti, ki trošijo oziroma si izposojajo, so torej na izgubi. Ob pritisku na trošenje deflacija na kratek rok zniža gospodarsko rast in posledično so gospodarski subjekti podvrženi vedno večjemu varčevanju. Vse to pa se na kratek rok odraža v večjem številu brezposelnih in posledično več socialnih transferjev ter manj davčnih prihodkov, kar predstavlja težave za državni proračun (Sadar 2009, 9).

Mencinger (2012) navaja, da je bila Slovenija do leta 2005 zelo previdna pri odprtosti za kapitalne trge in finančnem poglobljanju. Financirala se je pretežno iz domačega varčevanja, zadolženost je bila razmeroma majhna. Po vstopu v EU se je zadolževanje začelo naglo večati, kreditna zasvojenost pa je izjemno hitro zajela podjetja v Sloveniji. Mencinger takšno stanje pripisuje predvsem ponudbi in povpraševanju poceni kreditov oziroma kreditiranju plačilno nesposobnih kreditorejmalcev. Krediti so bili zavarovani z zemljišči, nepremičninami in vrednostnimi papirji, katerih vrednost je sčasoma padla. Zaradi padca povpraševanja in zmanjšanja prihodkov podjetja niso mogla več odplačevati kreditov, posledično je prišlo do prezadolženosti podjetij in bank, vse skupaj pa je privedlo do manjšega obračanja denarja ter posledično do manjše gospodarske rasti.

2.3 Razlogi in posledice trenutne finančno-gospodarske krize

V preteklosti se je zgodilo večje število kriz, vendar je vsaka izmed njih imela določene značilnosti in lastnosti.

Mrak (2002, 573) opisuje razloge nastanka finančne krize v nabiranju ekonomskih neravnotežij, ki se odražajo v nerealni vrednosti premoženja posameznika in nerealnem deviznem tečaju, do česar prihaja zaradi slabosti finančnega sektorja ter strukturnih problemov v državi. V zgodovini so se pojavljala različna krizna obdobja. Vsako krizno obdobje se je razlikovalo po določenih značilnostih.

Mrak (2002, 628) primerja vzroke za nastanek finančnih kriz v manj razvitih državah, in sicer mehiške krize v obdobju 1994 do 1995, azijske krize leta 1997, ruske krize leta 1998 ter brazilske krize 1998 in 1999 ter povzema razloge, ki so vsem dokaj skupni. Pri tem kot najpomembnejše razloge za nastanek in izbruh finančnih kriz v manj razvitih državah v 90. letih navaja obilen pretok kapitala, liberalizacijo finančno-kapitalskega dela plačilne bilance, visoko zadolženost, zlasti kratkoročno, ter slabo upravljanje z dolgom, nezavarovano likvidnostno, tečajno in obrestno tveganje, precenjeno valuta v režimu fiksnega deviznega tečaja, znaten deficit v tekočem delu plačilne bilance in slabosti v finančnem, zlasti bančnem sektorju.

Mencinger (2012) pa navaja, da svetovne gospodarske krize niso povzročili toksični papirji, le sprožili so jo. Kriza je nastajala nekaj desetletij z vztrajnimi prerazdelitvami BDP na škodo dela in v korist kapitala ter z neobvladljivo rastjo finančnega sektorja.

Čeprav se je finančno-gospodarska kriza začela v prvem četrtletju leta 2008, ima korenine svojega začetka že v letu 2000. To leto je bilo v ZDA v znamenju rasti cen nepremičnin in s posojili z nizko obrestno mero, ki je posameznike spodbujala k neracionalnem odločanju pri potrošnji in prekomernemu zadolževanju pri nakupu nepremičnin. Nizka obrestna mera je bila ključna za nizke stroške financiranja posojil. Zaradi slepega prepričanja, da bodo cene

nepremičnin rasle še naprej in da bo obrestna mera ostala nizka, so kreditojemalci dobili občutek nenehnega rekreditiranja oziroma refinanciranja. Delež dolga ameriških gospodinjstev v BDP se je tako povečal od 48 % v letu 1990 na 94 % v letu 2007 (Strašek 2009).

Preobrat se je zgodil leta 2006, ko so cene nepremičnin začele stagnirati oziroma padati (Housing Bubble Graphs 2010). Refinanciranje kreditov je bilo s tem oteženo, saj je vrednost kredita za nakup nepremičnine že presegala vrednost nepremičnine.

Nepremičninska kriza, ki je vidno oslabilo finančni sektor v letu 2008, je preko gradbenega sektorja in nihanja vrednosti nepremičnin, močno vplivala na pomanjkanje likvidnosti ter prizadela številna gospodinjstva, podjetnike, finančne in nefinančne institucije. Zamajalo se je zaupanje prebivalstva, ki je svoje prihranke investiralo v nakup stanovanja, se dodatno zadolžilo in ki jim je začelo groziti povečanje stroškov za odplačevanje kredita. S pričetkom finančne krize in posledično gospodarske krize se je povečala tudi bojazen o izgubi zaposlitve, ki je prinašala stalni dohodek. Banke so se izpostavljale velikim kreditnim tveganjem. Zaradi povečanega izdajanja hipotekarnih posojil so se po prihodu krize in padcu cen nepremičnin banke začele soočati s slabimi terjatvami. Trgovanje se je na sekundarnem trgu hipotekarnih posojil zaustavilo in zaradi nezaupanja, ki je vladalo na trgu, ni bilo večjega povpraševanja. Poslovanje finančnih institucij se je poslabšalo in prisiljene so bile omejevati dostopnost do posojil ter zaustaviti gospodarsko dejavnost v državah. Propad ali krizne situacije bank so pokazale šibkost in odvisnost finančnega trga od stanja na trgu nepremičnin. Preohlapen nadzor nad posojanjem denarja in nedosledno spremljanje dogajanj sta pripeljala do današnje situacije, ko banke upajo na pomoč posameznih držav pri stabilizaciji finančnega sektorja (Klun 2009).

2.3.1 Kriza v ZDA

Kriza je avgusta 2007 najprej izbruhnila v ZDA, in sicer v obliki nepremičninske krize, ter se nato v več valovih širila po svetu. V prvem valu so največ škode utpele finančne institucije, ki so kupovale t. i. okužene vrednostne papirje. Zato je med bankami zavladalo nezaupanje, zaradi česar se je obseg razpoložljivih finančnih sredstev zmanjševal, cena denarja pa je postajala vse višja. To pa že pomeni prenašanje krize v realni sektor, s čimer je finančna kriza postala tudi gospodarska kriza. Ta se je izrazito poglobila po propadu banke Lehman Brothers. To je bila nekakšna prelomnica, saj se ameriške oblasti takrat niso odločile za reševanje banke, ki se je izkazala kot sistemsko zelo pomembna. Zaradi tega se je nezaupanje med bankami še povečalo, medbančni trg je praktično ugasnil in zato se je kriza tako hitro poglobila (Mrak 2002).

Klepec (2008, 3) navaja, da je bil glavni razlog strme rasti cen nepremičnin od leta 2000 do 2007 znatno povečanje povpraševanja po nepremičninah, in sicer iz dveh glavnih razlogov,

oba pa sta v povezavi z bančnimi krediti. Prvi razlog je bil v veliki ponudbi poceni denarja in posledično so banke imele velik delež likvidnih sredstev, ki so jih plasirale v hipotekarne kredite ter iz njih izvedene finančne instrumente.

Drugi in hkrati ključni razlog za rast nepremičninskega trga je bil v odobravanju hipotekarnih kreditov posameznikom brez kreditne sposobnosti, celo brez rednih dohodkov. Ta rast posojil pa je ustvarila dodatno povpraševanje in posledično dvig cen nepremičnin (Klepec 2008, 4).

Leta 2008 je v ZDA propadlo 25 bank, v letu 2009 pa je že do začetka februarja propadlo devet bank. Finančna kriza se je preselila tudi v realni sektor in je terjala stečaje podjetij, ukinjanje delovnih mest, stagnacijo realnih plač, padanje proizvodnje ter prodaje. Od decembra 2007 se je število brezposelnih povečalo za 3,6 milijona, tako da je skupno število brezposelnih v ZDA poraslo že na 11,6 milijona ljudi. Največ služb je bilo izgubljenih v proizvodni dejavnosti, sledita pa ji gradbeništvo in finančni sektor (Metalurg 2009, 5).

Krugman (2012) za zlom krivi predvsem neodgovorno ravnanje bank, ki so v pohlepu po pobiranju obresti radodarno financirale tvegane projekte, ti pa so se po puku nepremičninskega balona sesuli v prah. Potem pa se je začelo veliko varčevanje in to je prineslo veliko krizo. Varčevanje zasebnega sektorja, podjetij in gospodinjstev je v takšnem primeru seveda razumljivo, vendar nevarno s širšega makroekonomskega vidika. Poraba enega je namreč dohodek drugega. Če povzamemo njegovo razmišljanje, gre za to, da bolj kot varčujemo, manj kupujemo. Tako gospodinjstva kot podjetja kupujejo manj izdelkov in manj storitev. To pomeni manjšo prodajo, manjšo proizvodnjo in dodatno nižanje stroškov, manj davkov, manjše plače ter več odpuščanja. Na koncu pa to pomeni manj denarja v državni davčni blagajni, naraščajočo brezposelnost in večje izdatke za socialno varnost. Tako se krog zavrti v spiralo čedalje manjše porabe in proizvodnje, zato varčevanje krizo samo še pogloblja. Instrument za ustavljanje manjših kriz so centralne banke, ki rešujejo problem tako, da znižajo obresti in poskušajo s poceni krediti vzpodbuditi ljudi ter gospodarstvo k investicijam. Ko centralna banka zniža obresti že na ničelno stopnjo, denar pa še vedno ostaja v bankah, najsi bo zaradi nezaupanja vlagateljev ali zato, ker je pre poceni, da bi ga banke hotele posojati, nastopi problem, ki lahko preraste v gospodarsko krizo velikih razsežnosti. Krugman opozarja, da je takrat, ko kronično primanjkuje zasebne potrošnje, naloga države v tem, da jo ustvari.

Če povzamemo mnenja ekonomistov, lahko zaključimo, da so si vsi enotni o razlogih za pričetek finančno-gospodarske krize in to je predvsem zaradi ekscesnega zadolževanja preko lastnih zmožnosti, tako posameznikov kakor podjetij. Vsem finančnim krizam je skupno, da so sledile velikim cenovnim balonom na nepremičninskem trgu in velikemu zadolževanju gospodinjstev, podjetij ter države. Ko se delež slabih kreditov poveča, bančni sistem postane nesolventen, zato lahko pride do bankrota države, ta pa je izključno povezan predvsem s sistemsko bančno krizo.

2.3.2 Kriza v Evropi

Kriza se je iz ZDA preselila tudi v Evropo. Že v oktobru 2008 so banke več evropskih držav potrebovale državne pomoči. Med temi so bile banke v Veliki Britaniji, Belgiji, na Nizozemskem, v Luksemburgu, Franciji, Nemčiji, na Islandiji in še mnoge druge. Vse močnejša kriza na evropskem trgu nepremičnin se je pojavljala zlasti v Veliki Britaniji, Španiji in na Irskem, kjer so banke kar po vrsti zaradi izgube medsebojnega zaupanja bodisi propadle, bile prevzete oziroma, mnoge finančne institucije so bile nacionalizirane (Abramovič 2010).

Vpliv krize je zajel tudi Švico, kjer je njihova največja banka USB v zadnjem četrtletju leta 2008 ustvarila za kar 8,1 milijarde švicarskih frankov izgube. Vlada Irske je prva samostojno sprejela polno garancijo za vse bančne depozite občanov. Sledile so ji najprej Grčija, zatem pa vse članice Evropske unije (EU), saj bi drugače prišlo do neloyalne konkurence pri vabljenju deponentov (Štiblar 2008, 95–97).

V oktobru 2008 so države v Evropi z garancijami, zlasti pa z dokapitalizacijami, reševale svoje vodilne banke in druge finančne ustanove. Tuje banke s podružnicami v Sloveniji so bile tudi deležne pomoči (Štiblar 2008, 95–97). Slovenski nepremičninski in delniški trg ter zlasti banke so bili močno pod pritiskom krize, saj je nekaj tednov grozilo, da bo prenehal delovati mednarodni medbančni denarni trg (Abramovič 2010).

Znaki, ki dokazujejo, da je nastopila kriza, so (Štiblar 2008, 106–109):

- upočasnitev gospodarske rasti;
- upočasnitev rasti svetovne trgovine;
- padanje cen surovin (cene nafte so v nekaj mesecih padle iz 147 na 50 dolarjev na sodček);
- tokovi kapitala se obrnejo (od revnih k bogatim državam);
- upadanje pomoči najrevnejšim državam;
- prodaja avtomobilov upada (konec leta 2008 se beleži zmanjšanje prodaje avtomobilov v povprečju za tretjino glede na enako obdobje leta 2007, najbolj se je to poznalo v ZDA, manj na Japonskem in v EU, najbolj prizadeta država v EU je s tega vidika bila Nemčija).

Podobno kot finančna kriza se je tudi realna recesija v Evropi pojavila časovno za ZDA, vendar so zaradi vse večje globaliziranosti časovni zaostanki vse manjši (Štiblar 2008, 109).

2.4 Slovenski odziv na krizo

Globalna finančna kriza, ki izvira iz težav ameriškega trga drugorazrednih nepremičninskih posojil in je povzročila izjemne razmere, je tudi od članic EU zahtevala odločnejše ter bolj usklajeno delovanje in sprejemanje obsežnih finančnih paketov, s katerimi odgovarjajo na

finančno krizo. Vpliv krize je prek slovenskega bančnega sistema čutil tudi realni sektor gospodarstva (Kajfež Bogataj 2008, 87–88).

Vlada Republike Slovenije je s ciljem reševanja težkih razmer že novembra 2008 ustanovila t. i. krizno skupino ključnih ministrov za aktiven boj proti finančni in gospodarski krizi. V začetku je bila njena temeljna naloga oblikovanje ukrepov za ublažitev vpliva krize na slovensko gospodarstvo.

Gospodarska rast je bila v letu 2009 močno negativna, povečala se je tudi brezposelnost. Kriza v Sloveniji je najbolj prizadela izvoznike, posebno tiste, ki se ukvarjajo z avtomobilsko, kovinsko in gradbeno industrijo. S težavami so se soočala mnoga podjetja, kot so Gorenje, Unior, Gradis Celje, Revoz itd.

Posamezna podjetja so začela odpuščati zaposlene, nekatera pa so se odločila za »mehke ukrepe« (nepodaljševanje pogodb in predčasne upokojitve), večje število pa jih je sprejelo tudi subvencijo države ter se odločilo za skrajšani delovni čas. Kljub temu se je število brezposelnih povečevalo. Na problem zaposlovanja in brezposelnosti starejših kaže tudi veliko povečanje registriranih brezposelnih, starejših od 50 let, ki je bilo decembra 2010 za 35 % večje kot decembra 2009 oziroma za 77 % večje kot konec leta 2008. Delež registrirano brezposelnih, ki so starejših od 50 let, med vsemi registriranimi brezposelnimi, je konec decembra 2010 znašal 35,4 % (za 5,7 o. t. več kot decembra 2009) (Vlada RS 2011).

Inflacija se je ob koncu leta 2008 začela umirjati, saj je finančno povpraševanje padalo, v povezavi s tem pa so padale tudi cene surovin in transporta. Padec aktivnosti v avtomobilski industriji se je prenesel tudi na druge sektorje gospodarstva, kar povratno negativno deluje tudi na sektor storitev in finančni sektor (Štiblar 2008, 143).

Padec gospodarske aktivnosti v Sloveniji je bil precej večji kot v povprečju EU, k čemur je v veliki meri prispeval močan investicijski cikel v preteklih letih (zlasti v gradbeništvu), ki so mu ob vplivih krize sledili relativno visok upad ter strukturne slabosti slovenskega gospodarstva (predvsem relativno velik delež nizko in srednje tehnološko zahtevnih dejavnosti), ki so v času krize in zaostrene mednarodne konkurence prispevale k večjemu padcu izvoza (Vlada RS 2011).

2.5 Poti iz krize

Damjan (2009) navaja, da so iz dosedanjega razvoja svetovne finančne v realno krizo ter načinov njenega reševanja v zadnjem letu in pol razvidne predvsem tri lekcije. Prvič, krize ne bo mogoče rešiti brez odprave njenih vzrokov. Primarni vzrok za finančno krizo sta dve desetletji pretirane potrošnje glede na dejansko plačilno sposobnost gospodinjstev in podjetij v razvitih državah. Drugič, banke je treba hitro in učinkovito sanirati. In tretjič, vzpostavitev zaupanja na mednarodni ravni z normalizacijo bančnih sistemov znotraj držav.

Krugman (2012) predlaga investicije v ceste, obnovo železnic, vodovodne sisteme in podobno infrastrukturo. Tako so rešili krizo v 30. letih prejšnjega stoletja in na podlagi znanja ter vzvodov je moč rešiti tudi to. Poleg nujnih državnih investicij opozarja še na nujno odpravo škodljivega varčevanja. S tem misli na ukrepe, ki so v luči krizne politične dikcije nekaj skorajda nezaslišanega, odpravo varčevalnih ukrepov, prekinitev odpuščanja v javni upravi ter povečevanje pomoči brezposelnim in socialno ogroženim. Vse to bi namreč ohranilo stara in prineslo nova delovna mesta ter ljudem dalo v roke denar, ki bi ga lahko zapravili. Delovna mesta in potrošnja pa so, po Krugmanovem prepričanju, tisto zdravilo, ki lahko hitro ter sorazmerno neboleče ustavi krizo in natančno tisto zdravilo, ki se ga Evropa na vso moč otepa.

Krugman (2012) priznava, da je reševanje krize v EU precej bolj kompleksno in zapleteno kot v ZDA. Kot glavno oviro okrevanju evropskega gospodarstva vidi v dejstvu, da ima EU sicer številne skupne institucije in obilo zakonskih harmonizacij, ne pa tudi fiskalne ter bančne poenotenosti, nima avtoritete, ki bi tovrstno politiko lahko preprosto zapovedala, in nima dovolj velike skupne blagajne, ki bi po jasnem ključu z denarjem reševala posamezne članice.

Avtor opozarja še na gromozanske razlike med posameznimi državami, in medtem ko v ZDA zvezna blagajna rešuje dele federacije skoraj samodejno, Nemčiji pač ni do tega, da bi podarjala svoj denar Španiji. Po prepričanju Krugmana je evropska varljiva zgodba o vzrokih za krizo največja grožnja okrevanju, saj preprečuje prave rešitve in položaj samo še zaostreje. Evropski »zelo resni možje«, kot jih poimenuje, stojijo za napačno predpostavko, da je krizo povzročila fiskalna neodgovornost, saj so države zabredle v prevelike proračunske primanjkljaje in prevelike dolgove. Zdaj vso svojo energijo usmerjajo v pravila, ki bi to vnaprej preprečila, in zamujajo z reševanjem krize, ki se le še pogloblja. Krugman (2012) meni, da je edina fiskalno neodgovorna in res kriva za svoj zlom Grčija, zategovalce pasu pa še obtožuje, da se krize lotevajo s povsem moralističnega vidika, ki je ob tem še popolnoma zgrešen. Krugman ostro kritizira varčevalne ukrepe, ki še zmanjšujejo javno porabo in povečujejo brezposelnost. Še posebej uničujoča je ta naravnost v državah, ki jim gre relativno dobro. Krugman vidi rešitve v mehanizmih, kot so hitro ekonomsko in fiskalno združevanje Evrope, skupen fond, iz katerega bi črpali denar za reševanje problematičnih članic, inflacija evra, ki pa je skorajda nemogoča, saj ni avtoritete, ki bi lahko samostojno odločila o tiskanju velike količine evrskih bankovcev. Čeprav se strinja, da je nekaj varčevanja potrebnega, ne zagovarja zapiranja delovnih mest in manjšanja investicij. Poteze guvernerja Evropske centralne banke mu sicer vlivajo nekaj upanja. Bojim pa se, da bo treba tudi višati davke in da je velika brezposelnost hud, a glede na pomanjkanje drugih mehanizmov učinkovit način za nižanje plač.

3 KRIZA V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

Avtomobilaska industrija ima v svetovnem merilu izredno velik pomen. Samo v letu 2005 je proizvedla preko 60 milijonov avtomobilov, tovornjakov, dostavnih vozil in avtobusov. Že zgolj proizvedena vozila so pomagala pri globalni ekonomiji in olajšala delo prebivalcem. Proizvodnja namreč v prvi fazi potrebuje več kot 8 milijonov zaposlenih v avtomobilskem sektorju, ki predstavljajo 5 % celotne svetovne proizvodne zaposlenosti. Širše gledano to pomeni, da več kot 50 milijonov ljudi pridobiva prihodke s pomočjo avtomobilov. Leta 2007 so skupno prodali več kot 79,9 milijona avtomobilov po svetu. Največ v Evropi (22,9 milijona), Aziji (21,4 milijona) ter ZDA in Kanadi (19,4 milijona). Podatki kažejo vedno večjo rast in pomembnost industrije v globalnem prostoru. Avtomobilaska industrija s svojim obsegom predstavlja pomemben dejavnik ekonomskega razvoja v razvitih državah, kot so ZDA, Francija, Nemčija in Japonska. Poleg velikega pomena zaposlovanja ima avtomobilaska industrija velik pomen pri inovatorstvu in investiranju. V investiranje je vložila preko 85 milijard evrov (Oica 2006).

Za avtomobilsko industrijo je značilno, da je tipična prociklična panoga, saj so dobički v obdobju gospodarskega razcveta nadpovprečni, v obdobju recesije pa podpovprečni.

Poleg tega je za avtomobilsko industrijo značilno tudi to, da zahteva visoke naložbe in ima visoke fiksne stroške. Z vidika potrošnikov pa avtomobil predstavlja prestižno dobrino, katere nakup vsak potrošnik z lahkoto odloži. Ravno zaradi teh značilnosti je avtomobilaska industrija tako hitro čutila posledice finančne krize.

Avtomobilaska industrija predstavlja v EU ključno gonilo rasti, izvoza, inovacij in zaposlovanja, poleg tega pa je njen vpliv čutiti v številnih vejah gospodarstva. V Lizbonski strategiji je avtomobilaska industrija opredeljena kot evropska prednost, saj ima vrsto konkurenčnih prednosti.

EU predstavlja tudi eno največjih svetovnih proizvajalcev motornih vozil, kar močno prispeva k rasti BDP. Evropska komisija (2010) si je v zvezi z avtomobilskim sektorjem zastavila naslednje cilje:

- okrepiti konkurenčnost avtomobilske industrije: Cilj je opredeliti in oceniti vprašanja politike, ki so temeljnega pomena za konkurenčnost avtomobilske industrije EU ter predlagati rešitve, ki upoštevajo gospodarske, socialne in okoljske cilje;
- dokončati, prilagoditi in poenostaviti ureditveni okvir notranjega trga: Izboljševanje notranjega trga sloni na uvedbi enotnega sistema za homologacijo celotnega vozila, ki proizvajalcem omogoča, da se homologacija vozila odobri v eni državi članici in da se lahko nato to vozilo trži v vseh drugih državah članicah brez nadaljnjih preskusov;
- spodbujati globalizacijo tehničnega ureditvenega okvira prek Gospodarske komisije Združenih narodov za Evropo: Tehnično usklajevanje na svetovni ravni je ključni dejavnik krepitve konkurenčnosti evropske avtomobilske industrije po vsem svetu. EU je

podpisnica dveh sporazumov Gospodarske komisije Združenih narodov za Evropo (UNECE) - sporazuma iz leta 1958 o enotnih tehničnih predpisih za cestna vozila in svetovnega sporazuma iz leta 1998.

Konkurenčne prednosti evropske avtomobilske industrije so pripomogle k temu, da je EU postala največji proizvajalec motornih vozil na svetu, saj ima v 16 državah članicah kar 250 proizvodnih linij, v vsaki državi članici pa dobavitelje in prodajne mreže. Običajno za en tip vozila komponente dobavlja okoli 50 dobaviteljev, ki ustvarijo 75 % dodane vrednosti novega vozila. Za evropske proizvajalce je značilna velika izvozna usmerjenost, saj je bila leta 2007 v EU uvoženih vozil v vrednosti 40 milijard evrov, izvoz pa je presegal 78 milijard evrov, kar je predstavljalo 9 % vrednosti celotnega izvoza EU (ACEA 2010).

Zaradi svoje razsežnosti je avtomobilski sektor v Evropi pomemben delodajalec kvalificirane delovne sile, saj neposredno zaposluje približno 2,2 milijona ljudi, od njega pa je odvisnih 9,8 milijona delovnih mest.

Na evropskih cestah je bilo leta 2007 po podatkih ACEA (2009a) registriranih nekaj več kot 261 milijonov vozil (med njimi 224 milijonov osebnih avtomobilov), od tega kar 88 % v EU-15. Leta 2007 je bilo vseh vozil, starejših od 10 let, 68 milijonov. Najmanjši delež vozil, starejših od 10 let (brez avtobusov), je bil v Veliki Britaniji, na Danskem in Nizozemskem - v vseh treh državah znaša manj kot 25 % - največji delež pa je v Grčiji, kjer znaša okrog 65 %. Sledita Italija in Finska z okrog 45 %. Leta 2007 je bilo v povprečju tretjina vseh osebnih vozil na dizelski pogon. Največji delež, in sicer kar polovica, jih je bilo registriranih v Franciji, Španiji in Avstriji, medtem ko je daleč najmanjši delež v Grčiji (1 %) (ACEA 2010).

Za evropski avtomobilski sektor je značilna močna hierarhija zahodnega trga. Za razvite zahodnoevropske države je značilna osredotočenost na R & D oziroma raziskave in razvoj), torej na tehnologijo (dizajn, proizvodnjo »prvorazrednih« vozil), medtem ko je za vzhodnoevropski trg značilna proizvodnja »nizkocenovnih« avtomobilov (Lung 2003, 12). Vendar pa je zaradi hitrega napredka krivulja učenja privabila tudi zahtevne projekte (primer Audi na Madžarskem). Poleg tega je koncentracija blagovnih znamk v Vzhodni Evropi veliko večja kot v Zahodni Evropi, saj tri najbolj prodajane blagovne znamke dosežejo 55 %, medtem ko v Zahodni Evropi dosežejo le 27 %. V Zahodni Evropi ima največji delež VW, 11 %, najbolj prodajano trojico pa sestavljata še Ford in Peugeot (Ernst&Young 2009, 15).

Svetovna finančna kriza je poleg številnih finančnih institucij prizadela tudi slovensko avtomobilsko industrijo. Vpliv krize so najbolj občutili veliki izvozniki v avtomobilski industriji, kot so Revoz, Cimos, Adria Mobil in Iskra Avtoelektrika, saj je prišlo do nenadnega upada obsega naročil ter naraščajočih pritiskov na zniževanje cen.

3.1 Upad prodaje, zmanjšanje proizvodnje in odpuščanje delavcev

Zaradi vse večje prisotnosti globalizacije in medsebojne povezanosti med državami se je vpliv finančne ter gospodarske krize hitro preselil v avtomobilsko industrijo. Izmed vseh gospodarskih sektorjev je bil avtomobilski najbolj prizadet. Povpraševanje je močno upadlo, kopičile so se zaloge vozil, pri katerih so naraščali stroški skladiščenja, proizvodnja se je močno zmanjšala in ponekod celo ustavila. Kriza je prizadela tako EU kot Azijo in ZDA.

V zadnjem desetletju so Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska veljale za močne trge tako v prodaji kot proizvodnji. Kljub temu pa je moč čutiti posledice finančno-gospodarske krize tudi v omenjenih državah. Kitajsko združenje avtomobilskih proizvajalcev je 10. oktobra 2008 objavilo novico, da je stopnja prodaje v septembru in v oktobru v primerjavi s prejšnjim letom padla. Kitajska je v letu 2008 zabeležila dvakrat manjšo prodajo osebnih avtomobilov v primerjavi s prejšnjim letom. Zaradi zdravih deviznih rezerv in izogibanja ameriškim posojilnim trgom ima Brazilija relativno stabilen trg. Po podatkih Nacionalne zveze avtomobilskih proizvajalcev Brazilije se je prodaja osebnih vozil v prvih osmih mesecih leta 2008 povečala za 26 % v primerjavi s prejšnjim letom (U. S. Department of Commerce 2007).

Čeprav se je finančna kriza zaostрила šele septembra, je bilo v EU leta 2008 proizvedenih 18,4 milijona motornih vozil, kar je bilo 7 % manj kot leto prej (19,7 milijona). V prvi polovici leta 2008 je povpraševanje po novih avtomobilih padlo za 2 %, na trgu gospodarskih vozil pa presenetljivo le za 0,4 %. V drugi polovici leta 2008, ko je bil vpliv finančne krize v finančnem sektorju že močno prisoten, se je celotni avtomobilski trg sesul, v tretjem četrletju se je proizvodnja avtomobilov zmanjšala za 4 %, v zadnjem četrletju pa kar za 26 %. Tudi povpraševanje po novih gospodarskih avtomobilih, ki veljajo za zgodnji indikator smeri razvoja gospodarstva, je imelo negativen trend; v tretjem četrletju se je zmanjšalo za 4 %, v zadnjem pa za 24 %. Pozitiven trend je bil viden le pri proizvodnji avtobusov, kjer se je proizvodnja povečala za 9 % (ACEA 2010).

Države, ki so utpele največji padec v številu novo registriranih avtomobilov leta 2008, so: Islandija (-43 %), Irska (-19 %), Španija (-28 %) in Italija (-13 %). Nemški in francoski trg sta bila stabilnejša (-1,8 % oziroma -0,7 %). Tudi trend povečanega povpraševanja po avtomobilih z dizelskimi motorji v zadnjih letih se je leta 2008 malenkost zmanjšal, kljub temu pa je bilo še vedno približno 52 % vseh novo registriranih avtomobilov dizlov, kar lahko pripišemo razvoju novih tehnologij motorja ter velikemu zvišanju cen goriv. Glede na tržni segment je bilo zaradi podobnih razlogov največ avtomobilov prodanih v »nižjem razredu«, 38,8 % novih registracij, v «nižjem srednjem razredu» pa 31,7 % (ACEA 2009b, 10–18).

Velik vpliv avtomobilske krize pa je povzročilo zmanjšanje števila zaposlenih v tej panogi, ki je pred krizo zaposlovala ogromno ljudi, še več pa jih je bilo posredno in neposredno povezanih s to panogo. World Socialist Web Site omenja močno povezavo med upadlom proizvodnje in strahom o odpuščanju delavcev. Samo v evropskem jedrnem sektorju

avtomobilske industrije je zaposlenih okoli 2,1 milijona ljudi. Če upoštevamo še posredne sektorje, imamo že 12 milijonov zaposlenih, ki so odvisni od avtomobilske industrije. Nadalje World Socialist Web Site omenja neposreden vpliv dušenja proizvodnje na dobavno industrijo, ki dobavlja različne dele avtomobilskim proizvajalcem. Tu gre zelo pogosto za srednje velika podjetja, ki obratujejo z majhnimi maržami, zato se zelo hitro znajdejo pred propadom. Poleg tega so tu še trgovci z avtomobili in servisne delavnice motornih vozil, ki samo v Nemčiji zaposlujejo 468 tisoč ljudi. Povprečno število zaposlenih v omenjenih podjetjih je dvanajst, poleg tega pa jih je veliko še močno zadolženih. Po mnenju profesorja Ferdinanda Dudenhöfferja (World Socialist Web Site 2012), ki ga mediji označujejo za avtomobilskega eksperta, bo imel negativni razvoj hude posledice na stanje delovnih mest. Avtor domneva, da bo v naslednjih desetih letih samo v Nemčiji izgubljenih okoli 100 tisoč delovnih mest.

3.2 Evropski odziv na avtomobilsko krizo

Po mnenju bonitetne hiše Fitch Ratings so evropski avtomobilski proizvajalci sedaj bistveno bolj pripravljeni na morebitni upad prodaje kot v letu 2008, ko jih je kriza pošteno presenetila. Bonitetna ocena za evropsko avtomobilsko industrijo posledično ne napoveduje večjih težav in recesijskih tveganj. Emmanuel Bulle, direktor evropske izpostave družbe Fitch's European Corporates team, je oceno podkrepil z besedami (ACEA 2011):

V nasprotju z izkušnjo v drugi polovici leta 2008 so zdaj proizvajalci dovolj zgodaj opazili jasne znake nove gospodarske krize in se nanjo tudi pripravili, tako da bodo lahko preživeli potencialni upad prodaje in druge krizne razmere na avtomobilskem trgu.

Zaradi krizne lekcije iz leta 2008 so evropski proizvajalci v zadnjih letih veliko prihranili z zniževanjem stroškov. To so dosegli predvsem z ukrepi, ki so obsegali nižanje števila redno zaposlenih delavcev, manjše zaloge, zmanjšanje proizvodnih obratov in uvedbo učinkovitejših delovnih procesov ter sezonskih delovnih razmerij. Začasni delavci, ki po novem predstavljajo od 10 do 15 % zaposlitveni delež v avtomobilski industriji, podjetjem omogočajo fleksibilnejše prilagajanje glede na zahteve na prodajnem trgu (Planet Siol 2011).

Po oceni bonitetne hiše Fitch Ratings imajo evropski avtomobilski proizvajalci zdaj tudi bistveno večje denarne rezerve, ki jim bodo pomagale premostiti morebitni upad prodaje. Te so bile konec leta 2011 za od 50 do 70 % višje kot tiste iz junija 2008. Nekateri veliki koncerni, kot sta na primer skupina Renault in PSA (Peugeot, Citroën), naj tudi ne bi bili več tako odvisni od zahodnoevropskega trga, ki mu analitiki pripisujejo največje tveganje za stagnacijo in upad prodaje (Planet Siol 2011).

V nadaljevanju bomo predstavili nekatere ključne ukrepe obvladovanja krize v avtomobilski industriji. Zaradi svojega vpliva na druge gospodarske panoge so pravilno delovanje notranjega trga, konkurenčna nevtralnost in zagotovitev enakih pogojev bistvenega pomena

za prihodnji razvoj panoge. Skupni znesek, namenjen finančni pomoči za leti 2009 in 2010, je znašal do 4 % BDP EU (Economist 2009a).

Prvi korak k bolj konkurenčni avtomobilski industriji je Evropska komisija (EK) naredila že leta 2005 z oblikovanjem CARS 21 (European Commission - Enterprise and Industry), posebnega političnega okvira, usmerjenega v dolgoročno konkurenčnost, tako z vidika inovacij, varnosti kot tudi vplivu na okolje, ki temelji na nenehnem dialogu. Glavni cilj je doseči gospodarsko, davčno in takšno politiko notranjega trga, ki bi spodbujala naložbe v donosno proizvodnjo, olajšala breme glede novih regulacij ter spodbujala inovacije in raziskave v nove avtomobilске tehnologije (Evropska komisija 2006, 8).

Naslednji ukrep, ki lahko pripomore k obvladovanju krize, je oblikovanje finančnih paketov pomoči, kar je naloga države. Tako so bili avtomobilski proizvajalci v preteklem obdobju deležni največje kratkoročne pomoči v proizvodni dejavnosti v zgodovini. Zdi pa se, da so ravno ti finančni paketi »prikrili« glavni problem avtomobilске industrije, in sicer prenasičenost trga. PWC (2008) namreč ocenjuje, da ima avtomobilska industrija proizvodne kapacitete za 86 milijonov vozil v letošnjem letu, v primerjavi z ocenjenim povpraševanjem, ki znaša 55 milijonov. Ti finančni paketi in posamezne davčne olajšave so poleg ohranjanja delovnih mest povezana še s spodbujanjem povpraševanja po novih vozilih. Pozitivni učinki so sicer vidni, vendar pa so vsi programi spodbujevalnih shem časovno ali količinsko omejeni, zato je v prihodnjem letu možno pričakovati ponovno znižanje prodaje, nekatera podjetja ocenjujejo, da kar za polovico, druga pa, da bo prodaja ostala na istem nivoju, le delež poceni avtomobilov se bo močno zmanjšal (Economist 2009b).

Večina evropskih držav je predstavila program »Car scrapping scheme« za omejitve padca v ekonomski aktivnosti in povečanje prodaje na kratek rok. Program je bil financiran iz državnega proračuna in spodbuja nakup novih avtomobilov v zameno s starimi. Uvedba programa je imela dva osnovna cilja, spodbuditi avtomobilsko industrijo in zmanjšati število avtomobilov, ki so starejši od deset let, saj večinoma ne ustrezajo ekološkemu standardu. Večina evropskih držav je v začetku leta 2008 uvedla omenjeni program kot ekonomsko orodje za povečanje povpraševanja po avtomobilih v času krize. V Nemčiji so v letu 2009 zabeležili 18 % rast prodaje v štirih mesecih v primerjavi s prejšnjim letom. Kljub temu je morala večina podjetij zmanjšati delovnike zaposlenim oziroma določene oddelke zapreti za določen čas. Najbolj nezadovoljni so prodajalci rabljenih avtomobilov, saj je program zmanjšal prodajo rabljenih avtomobilov in njihov prihodek. Marca so zaznali 1,5 % padec prodaje v primerjavi s februarjem, kar je bil že tretji zaporedni padec v letu 2009.

Na Ekonomskem inštitutu Halle so izračunali, da bo Nemčija porabila preko 6,6 milijarde dolarjev sredstev za popolno uresničitev programa, kljub temu pa je težko oceniti realne stroške. Povečana prodaja bo povečala davke od prodaje, s čimer se bo Nemčija izognila stroškom nezaposlenosti za delavce, ki bi izgubili službo. Na drugi strani pa se pričakuje večja brezposelnost pri avtomehaničnih delavnicah in prodajalcih z rabljenimi avtomobili. Ti

stroški naj bi znašali okoli 3,5 milijarde dolarjev. Preko 75 % subvencij je pripadlo ljudem, ki so kupili nov avto, večina denarja od davkov pa so pobrali proizvajalci iz tujih držav (Spiegel 2009).

Odbor regij Evropske unije je z namenom odziva na krizo avtomobilske industrije v Evropi sprejel Resolucijo Odbora regij o evropskem odzivu na krizo v avtomobilski industriji (Uradni list EU, št. C211/60). Sprejeta je bila junija leta 2009. Odbor regij je ob upoštevanju resnosti krize v avtomobilski industriji:

- izrazil zaskrbljenost zaradi teritorialnega učinka krize v avtomobilski industriji, ki je prizadela celotno avtomobilsko industrijo v Evropski uniji in ima različne posledice za regije;
- opozoril na posledični vpliv krize na dobavno verigo, MSP in skupnosti na lokalni ter regionalni ravni;
- poudaril prizadevanja lokalnih in regionalnih oblasti za opredelitev ter izvajanje ukrepov za ublažitev posledic krize.

3.3 Povzetek pristopov reševanja krize v avtomobilski industriji

Tako ZDA kot Evropa sta močno občutili posledice finančne krize. Obe skupnosti sta se soočili z upadom prodaje, padanjem tržnih deležev zaradi azijskih proizvajalcev in prehodom kupcev k cenejšim modelom avtomobilov. Dejstvo je, da lahko nakup avtomobila v kriznih primerih vedno odložimo. Avtomobila ne štejemo za osnovno, temveč za prestižno dobrino. Torej, v kriznih situacijah oziroma v časih, ko se prebivalstvo znajde v finančnih težavah, imajo primarni pomen osnovne dobrine oziroma dobrine, ki so življenjskega pomena. To pomeni, da je avtomobilski industrija močno odvisna od finančnih razmer in rasti življenjskega standarda v državah v razvoju. Seveda imata EU in ZDA možnost, da predpišeta določene ekološke standarde, ki bi od potrošnikov prisilno zahtevale nakup novih, bolj neoporečnih vozil, s katerimi bi poizkušali rešiti krizo v avtomobilski industriji.

Če povzamemo ukrepe lahko ugotovimo, da so večinoma enaki tako v ZDA kot tudi v Evropi. Povsod so zmanjševali število zaposlenih, ukinjali dele podjetij, ki niso prinašali dodatne vrednosti, in odobrvali finančne pomoči. Domačim proizvajalcem so pomagale tudi njihove vlade, ki so v večini sofinancirale nakupe novih avtomobilov v zameno za starega. Najpomembnejša skupna značilnost sprejetih ukrepov je bila subvencioniranje nakupa novega avtomobila. Tako v ZDA kot v EU je kupec novega avtomobila v zameno za starega dobil določeno državno denarno pomoč. S stališča kupca in proizvajalca je tovrstni ukrep prinesel določeno korist. Proizvajalec je krepil prodajo in zmanjševal stroške skladiščenja vozil, ki so čakali na prodajo. Na drugi strani je kupec kupil novi avto po nižji ceni v primerjavi s polno ceno pred sprejetjem sofinanciranja nakupa novega avtomobila. Toda na drugi strani se kažejo tudi negativne posledice. V prvi fazi so te posledice občutile prodajalne z rabljenimi vozili i avtomehanične delavnice. S sprejetjem programa o sofinanciranju se je povpraševanje po

novih avtomobilih začelo večati. Na drugi strani pa so avtomobile, ki so jih kupci zamenjali z novimi, reciklirali. Tako se je zmanjšalo število rabljenih vozil, posledično pa se je povečala cena rabljenim vozilom. V končni fazi so to še najbolj občutili ljudje z nižjimi prihodki, ki so večinoma kupovali rabljene avtomobile.

Tako ZDA kot Evropa sta ponujali državne pomoči, ki so bile lahko namenjene zgolj za raziskave, razvoj, prestrukturiranje in druge podobne ukrepe, prejeli pa so jo lahko vsi v verigi, od proizvajalcev do distributerjev. Podjetja, ki so prejela denarno pomoč, so se zavezala, da bodo denar porabljal za prestrukturiranje podjetij, usmerjanje raziskav na vozila na električni pogon, usmerjanje proizvodnje v manjše osebne avtomobile z manjšo porabo goriva ter z manjšim izpustom ogljikovega dioksida v ozračje. Prav tako se v ZDA in EU soočajo z mnogo večjimi stalnimi ter variabilnimi stroški v primerjavi z azijskimi državami, kjer je delovna sila bistveno cenejša.

Proizvajalci v ZDA so slepo verjeli, da bodo ljudje še vedno kupovali velike SUV-e (Sport utility vehicle) in večje avtomobile z relativno večjo porabo goriva v primerjavi z ostalimi modeli (osebna vozila). Niti Evropa niti ZDA pa nista namenjali večje pozornosti proizvajalcem iz Azije, ki so ponujali podobne avtomobile z nizko porabo po nižji nakupni ceni, saj, kot je znano, da je tam delovna sila vsaj 5-krat cenejša kot v ZDA oziroma v Evropi.

3.4 Kako naprej? – Trendi avtomobilske industrije v prihodnosti

Avtomobilska industrija je usmerjena v dolgoročno poslovanje, zato tudi njeni izzivi ostajajo na dolgi rok isti. V raziskavi, opravljeni med avtomobilskimi proizvajalci (KMPG 2009), so zaključili, da se ji, kljub trenutnemu kriznemu obdobju, dolgoročno obeta dobra prihodnost. Njena izvozna zmogljivost kaže, da zna ponuditi prave izdelke svetovnemu trgu, ki bo še naprej rasel, predvsem na trgih v razvoju. Njena usmerjenost v investicije v raziskave in razvoj pa bi lahko pomenila uspešno pot iz krize.

Maver (2008) v svoji raziskavi predvideva, da se bosta trga prestižnih avtomobilov in trg »nizkocenovnih« avtomobilov močno povečala, medtem ko se bo trg srednjega razreda močno zmanjšal. Na podlagi strategij podjetij posameznih proizvajalcev ugotavlja, da se bo trg z avtomobili do 10 tisoč ameriških dolarjev iz današnjih 12 milijonov povečal na 18 milijonov avtomobilov oziroma na petino celotne svetovne prodaje. Pričakuje tudi rast prodaje prestižnih avtomobilov, predvsem v državah v razvoju, saj je tam tretjina svetovnega bogastva, vendar z le 15 % deležem prestižnih avtomobilov.

Pričakovanja tudi v prihodnje kažejo na pozitiven trend na trgu »nizkocenovnih« avtomobilov, vendar pod strožo regulacijo. Trg prestižnih avtomobilov je v razvitih državah trenutno zelo oslavljen, čas pa bo pokazal, če ga bodo rešili trgi v razvoju.

Dejstvo pa je, da bodo presežne zmogljivosti na vseh proizvodnih področjih še naprej predstavljale ogromne stroškovne pritiske. Gibanja cen surovin bodo vedno bolj nihala, zaradi česar bo prilagodljivost cen nujna. Z vidika nižanja stroškov selitev proizvodnje v »nizkocenovne države« izgubljajo na pomembnosti, podjetja pa se vedno bolj osredotočajo na inovacije v proizvodnem procesu in tehnologiji materialov. Maver (2008) ugotavlja, da v avtomobilih uporabljajo vedno manj železa in jekla, ki sta težki kovini. Tudi uporaba cinka še naprej pada, saj je močan onesnaževalec okolja. Višata pa se uporaba aluminija in magnezija v avtomobilih, predvsem zaradi tega, ker sta lahki kovini.

Največji izziv pri uvedbi novih tehnologij je njihov visok strošek. Države sicer lahko na kratek rok spodbudijo vlaganje v razvoj nove tehnologije, vendar pa je na dolgi rok uvedba spodbud smiselna le, če bosta ob uvedbi tako nova tehnologija kot »novo gorivo« sposobna preživeti brez subvencij države. Na kratek rok ni pričakovati večjih sprememb, saj imata dizel in bencin še vedno veliko prednosti pred vozili na alternativni pogon. Kljub temu Maver (2008) v raziskavi ugotavlja, da se bo v prihodnjih letih delež dizlov v primerjavi z bencinskimi motorji na evropskem trgu zmanjšal, predvsem zaradi razvoja, ki je bolj usmerjen v bolj učinkovite bencinske motorje, novih tehnologij in padanja cen rabljenih dizelskih vozil. Poleg tega je cena dizla v marsikateri državi dražja od cene bencina, kar ima prav tako negativen vpliv. KPMG (2009) zaključuje, da se potrošniki odločajo za ekonomičnost vozila, pred kakovostjo.

4 PRODAJA VOZIL IN VLOGA PRODAJALCEV

Avtomobili kot dobrina so se z leti vedno bolj približevali v kakovosti in lastnostih željam kupcev, tako da danes noben proizvajalec avtomobilov ne izstopa v svoji kakovosti izdelka, saj so dosegli splošni standard. Prav zaradi visokega nivoja kakovosti in pestre ponudbe se kupec vedno težje odloča za znamko vozila, proizvajalci pa se trudijo pridobiti čim več kupcev, in sicer z različnimi aktivnostmi, ki bi kupca pritegnile k nakupu vozila. Prodajalci avtomobilov pa se vse bolj zavedajo, da prodaja temelji tudi na vzpostavitvi dolgoročnega odnosa s kupci, ki se ne konča samo s prodajo avtomobila, ampak temelji predvsem na poprodajnih aktivnostih, s katerimi se odnos med prodajalcem in kupcem pogloblja (Sudman in Blair 1998, 674).

Vsak kupec ima določena pričakovanja, ko se odloča za nakup. Ta pričakovanja so lahko na podlagi preteklih izkušenj, priporočil prijateljev ali znancev, ali pa obljub prodajalcev. Stopnja zadovoljstva je zato pri kupcu lahko različna. Kupec je lahko zadovoljen, nezadovoljen ali izredno zadovoljen (Kotler 1996, 40). Vsekakor pa se nezadovoljen kupec ne odloča več za nakup istega izdelka, medtem ko zadovoljen kupec ostaja zvest znamki, s katero je zadovoljen.

Takšno zvestobo oziroma priljubljenost opredeljujemo kot lojalnost blagovni znamki, ki se pojavi, ko kupec z izdelkom zadovolji svoje potrebe in pričakovanja.

Glede na lojalnost določeni blagovni znamki prodajalci razvrščajo kupce v pet stopenj (Starman 1999, 54):

- potencialni kupci,
- pričakovani kupci,
- kupci,
- pripadni kupci in
- zagovorniki.

Ker bi bilo natančnejše opisovanje vseh dejavnikov, ki vplivajo na uspešno prodajo avtomobilov za namen magistrske naloge preobširno, se bomo v nadaljevanju osredotočili samo na vlogo prodajalcev v tem procesu.

4.1 Dejavniki uspešne prodaje

Zaposleni imajo čedalje pomembnejšo vlogo pri nakupu izdelkov, še posebej, če gre za izdelke, ki jih porabniki kupujejo po preudarku in si za njihov nakup vzamejo več časa kakor za ostale izdelke. V primeru, da podjetje daje velik pomen svojim zaposlenim, mu lahko ti predstavljajo konkurenčno prednost pred ostalimi ponudniki. Prodajno osebje je tisto, ki najpogosteje najprej pride v stik oziroma interakcijo s porabnikom. Zato je pomembno, kdo,

kako in na kakšen način se porabniku predstavlja. Vsako podjetje se po svojih najboljših močeh trudi zagotavljati čim večjo verodostojnost in ugled blagovne znamke svojih izdelkov. Zato mora biti ta trud poenoten tudi med vsemi ponudniki znamke, ki sovpadajo z enotno strategijo in identiteto (Pompe 2007, 32).

Prodajni proces je proces, kjer sodelujeta prodajalec in kupec, kjer se srečujejo zahteve kupcev ter visok nivo znanja prodajalca in kjer gre za proučevanje sedanjih ter še boljše prihodnjih potreb kupcev. Vsekakor pa mora prodajalec v tem procesu spoštovati pravila in upoštevati predpisane postopke, kar mu predstavlja omejitev v odnosu do kupca ter ne sme nastopati samovoljno. Pomembnost prodajalca se odraža v fazi, ko si s pravilnimi in smiselnimi vprašanji pomaga ugotoviti, kaj stranka želi. Stranke so si med seboj zelo različne, zato je zelo pomemben prvi pristop, ko potencialni kupec stopi v salon avtomobilov (Florjančič in Ferjan 2000).

Pri tem mora prodajalec upoštevati naslednja priporočila (Florjančič in Ferjan 2000, 92):

- stranko mora gledati v oči in pazljivo poslušati njene besede;
- stranko sprašuje in poskuša iz nje iztisniti čim več dejstev;
- poskuša razumeti tudi strankin vidik problema;
- nadzoruje svoja čustva in ohranja nadzor nad samim seboj;
- stranki dovoli, da se počuti pomembno.

Stranki damo občutek pomembnosti, če (Florjančič in Ferjan 2000, 92):

- bo deležna dobrodošlice;
- jo bomo aktivno poslušali;
- ji bomo posvetili dovolj časa in pozornosti;
- se bomo vživeli v njen problem;
- bomo z njo vljudni;
- ji bomo izkazali spoštovanje;
- bomo s stranko spontani in pristni.

Poleg tega pa je zelo pomembno, da imajo prodajalci cilj izboljšati konkurenčno sposobnost podjetja z inovacijami, ki vplivajo na hitrejši razvoj. Veliko pomembnost ima pospeševanje inovacij z materialno in nematerialno stimulacijo inovatorjev, saj je tudi od njih odvisen uspeh ali neuspeh podjetja (Devetak 1999, 3).

4.2 Znanje, lastnosti in kompetence uspešnih prodajalcev vozil

Danes je za podjetje ob posameznih transakcijah s kupci pomembno ustvarjanje dolgoročnih, obojestransko koristnih odnosov. Za to so nujni finančni in drugi viri, predvsem kompetentni zaposleni. Komercialisti so ključni oblikovalci takšnih odnosov, saj s svetovanjem kupcem, načinom reševanja reklamacij, z zbiranjem informacij s trga, s pospeševanjem prodaje, z

oblikovanjem prodajnih ponudb, uvajanjem blagovnih skupin, načrtovanjem nabave, zalog in prodaje, s sodelovanjem s sodelavci, z vodenjem dokumentacije in podobnim delujejo kot posredniki med podjetjem in kupcem (Kohont 2006, 7).

Ustrezno usposobljeni prodajni kader je ena od konkurenčnih prednosti podjetja. Z izkušnjami in prakso na področju opravljanja prodajnega dela ter kadrovanja se nam sčasoma oblikuje splošna predstava (kognitivna shema), kakšen naj bo dober prodajnik. Najboljši prodajniki so tisti, ki so nadarjeni za prodajo. To pomeni, da (Fele 2006, 3):

- so že kot otroci iskali tiste stvari, ki so zanimale druge, ali so jih potrebovali, in jim jih nato prodajali;
- so nenehno v procesu iskanja najboljše ponudbe; zanima jih, kaj se splača in kaj ne;
- imajo veliko idej o priložnostih za čim večji zaslužek;
- imajo smisel za pogajanje (barantanje) tudi pri vsakodnevnih stvareh.

Smisel za prodajo je viden tudi skozi osebnostne značilnosti. Za dobre prodajnike je značilno, da imajo pozitivno energijo, so dinamični, komunikativni (zgovorni, pa tudi sposobni poslušati), da znajo hitro navezovati stike z novimi ljudmi, da imajo smisel za humor, da so pozitivno in optimistično naravnani, samozavestni, prepričani vase, imajo primerno osebno moč, znajo vzbuditi občutek zaupanja, so iznajdljivi, podjetni, vztrajni in ne odnehajo zlahka, da se znajo prilagoditi ter se hitro odzvati na spremembe in novosti. Zanje je značilna tudi visoka ciljna naravnost oziroma usmerjenost k rezultatu. Veselje do dela v prodaji, usmerjenost v zaslužek in usmerjenost k stikom z ljudmi je običajno tisto, kar motivira dobre prodajalce, da dosegajo zastavljene cilje (Fele 2006, 3).

Seveda pa delovanje oziroma opravljanje nalog prodajnika kljub temu ni vedno uspešno. Na eni strani je pogojeno z dolžino in kompleksnostjo prodajnega cikla, z značilnostmi podjetja ter področja, na katerem deluje, z izdelkom (storitvijo) in vrsto kupcev, na drugi strani pa je v veliki meri odvisno od kompetenc prodajnika, ki mu omogočajo, da uspešno ter učinkovito opravlja naloge (Kohont 2006, 7).

Kaj so kompetence? Predstavljajmo si dva prodajalca, ki sta na pogovoru za zaposlitev izpolnjevala merila za delovno mesto. Imela sta ustrezno znanje in delovne izkušnje, ocenili smo, da so njune osebnostne značilnosti primerne za delovno skupino, v kateri bosta sodelovala. Kljub temu smo po nekaj mesecih ugotovili, da se razlikujeta v uspešnosti izvajanja delovnih nalog. Zakaj? Enoznačnega odgovora sicer ni, je pa verjetno, da imata različne kompetence. Boljši od njiju nima le za delo potrebnih znanj in sposobnosti, ampak jih je zmožen s svojim vedenjem in osebnostnimi lastnostmi tudi hitreje, ustrežneje ter bolj uspešno uporabiti (Kohont 2006, 7).

4.3 Uspešna prodaja v času krize

Vsako podjetje skuša biti konkurenčno na trgu s ciljem, da ugotovi zahtevam svojih odjemalcev. Doseganje te konkurenčnosti pa je pogojeno s primerno organiziranostjo in izdelavo primerne strategije razvoja ter uvajanjem sodobne metode vitke organizacije, ki omogoča nižanje stroškov in večanje prihodkov od prodaje. Proces stalnih izboljšav mora v podjetju nenehno potekati in pomembno je, da se podjetje pravočasno prilagaja odjemalcem. Cilj vsakega podjetja je dobiček, v času krize in padca prodaje mora pravočasno prepoznati vzroke ter jih odpraviti (QM Partner 2012).

Pri tem mora vsako podjetje opraviti nekaj osnovnih ukrepov (QM Partner 2012):

- Izdelati temeljito analizo področij delovanja podjetja in poiskati vzroke padca prodaje:
 - nabava vhodnih materialov - oskrba; analiza kakovosti, časa dobav, cen materialov in obvladovanja reklamacij, razvoju dobaviteljev ...;
 - obvladovanje stopnje pretoka - to je stopnja, po kateri sistem ustvarja denar s prodajo;
 - obvladovanje vseh vrst zalog - upoštevanje pravila; več rezervnih zmogljivosti, manjše zaloge in obratno ...;
 - obvladovanje stroškov poslovanja - optimizacija pretoka in zniževanje stroškov s 7W – Waste;
 - aktivnosti v okviru celotnega marketinškega mixa 7P;
 - aktivnosti razvoja sistema CRM, Customer Relationship Management odnosov z odjemalci (operativni, analitični in sodelovalni CRM).
- Izdelati analizo delovanja najboljših konkurentov (benchmarking). Pri tem si je treba odgovoriti tudi na vprašanja:
 - zakaj odjemalci kupujejo od konkurentov;
 - kako tekmovati s konkurenco?
- Pripraviti in izpeljati aktivnosti, kaj reorganizirati na nabavnem področju in v prodaji.

V avtomobilski industriji je že pred krizo vladala huda konkurenca. Zaradi visokih fiksnih stroškov, strukturnih presežkov zmogljivosti in ostre cenovne konkurence so se številna avtomobilska podjetja že osredotočala na zmanjšanje stroškov ter izboljšanje notranje učinkovitosti, za lažje kljubovanje krizi.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA

Autocommerce, d. o. o., je bil ustanovljen leta 1992 kot odvisna družba ACH, d. d., katerega začetki segajo v leto 1952, ko je bila ustanovljena družba Jugomercedes. Danes se družba Autocommerce, d. o. o., uvršča v dejavnost trgovine z vozili v okviru dolgoročnih finančnih naložb ACH, d. d.

Leta 1953 se je Jugo Mercedes preimenoval v Autocommerce, ki je začel graditi manjše servisne delavnice. Po desetih letih delovanja je zgradil dva velika centralna servisa, v Beogradu in Ljubljani, v tistih časih največja ne samo v Jugoslaviji, temveč tudi na Balkanu nasploh. Po 35. letih obstoja je imelo podjetje tri velike lastne servise za osebna in tovorna vozila Mercedes Benz ter 13 pogodbenih servisov za gospodarska vozila Mercedes-Benz. Leta 1991 se je Slovenija osamosvojila, kar je Autocommerce, d. d., dočakal povsem nepripravljen. Nekdanjemu avtomobilskemu velikanu se je trg skrčil desetkratno in ob tem so začeli izgubljati dobre programe, med drugim tudi VW, po 30. letih pa tudi Audi.

Z osamosvojitvijo je družba izgubila 22-milijonski trg, a je do danes uspela zvišati obseg prodanih vozil na raven iz let pred osamosvojitvijo Slovenije.

Osnovna dejavnost je trgovina na debelo z motornimi vozili. Prodajni program sestavljajo vozila, oprema in nadomestni deli znamk: Mercedes-Benz, Smart, Setra, Unimog in Mitsubishi Fuso. Poleg tega prodajajo še široko paleto nadomestnih delov, pnevmatik in motornih olj ter izvajajo servisno dejavnost, špeditersko dejavnost, tehnične preglede in homologirajo vozila. Organizacija se deli na področja prodaje osebnih in lahkih dostavnih vozil, gospodarskih vozil ter poprodaje.

S poslovnimi enotami v Ljubljani, Mariboru in Kopru pokrivajo skoraj celotno območje Slovenije. Zadnja leta občutijo učinke finančno-gospodarske krize, ki postaja način življenja. Zniževanje števila zaposlenosti, stečaji, socialni nemiri in politična nestabilnost so najhujše grožnje, ki se krepijo ter zajemajo tudi Slovenijo, občutijo pa tudi v podjetju. Kriza je močno prizadela prav panogo, v kateri delujejo. Soočajo se z izredno zahtevnimi razmerami na trgu motornih vozil. Osredotočili so se na doseganje ključnih ciljev družbe, ki so usmerjeni v stabilnost v letih gospodarske krize in v pripravo na ponovno oživitev trga (Autocommerce 2011).

5.1 Organiziranost podjetja

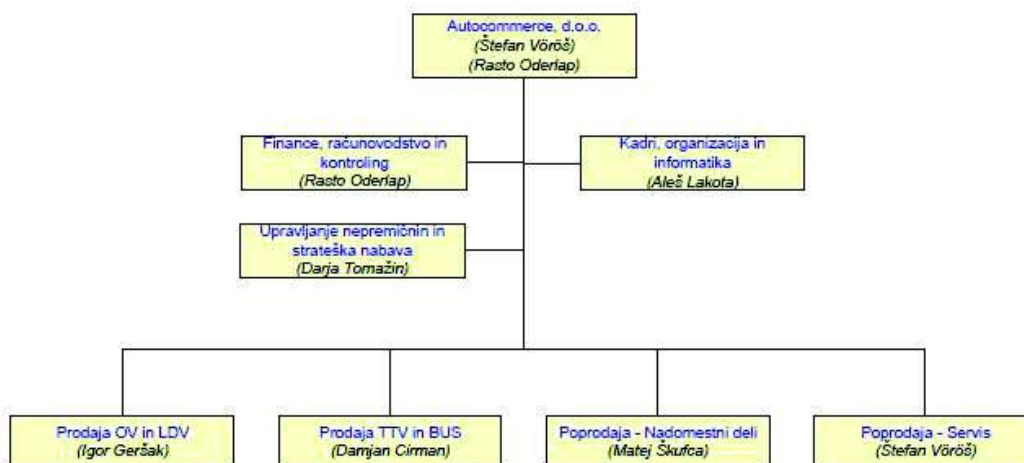
Stoodstotni lastnik družbe Autocommerce, d. o. o., je družba *ACH, družba za gospodarjenje z naložbami, d. d., Ljubljana*.

Upravljanje družbe poteka preko dveh neodvisnih organov, ki so:

- nadzorni svet in

- poslovodstvo.

Družbo vodi in zastopa poslovodstvo, katerega imenuje nadzorni svet. Nadzorni svet ima nadzorno funkcijo, imenuje pa ga lastnik družbe.



Slika 1: Organizacijska shema

Vir: Autocommerce 2011.

V letu 2010 so s pripojitvijo družbe Autocommerce, d. o. o., v mesecu juliju v družbo prenesli tudi celotno maloprodajno dejavnost. Do konca leta so oblikovali strateške poslovne enote (prodaja osebnih in lahkih dostavnih vozil, prodaja težkih tovornih vozil in avtobusov ter poprodaja, ki se deli na prodajo nadomestnih delov in servise).

5.2 Predstavitev prodajnega programa

Dejavnost, ki jo družba opravlja, je trgovina z motornimi vozili, prodaja nadomestnih delov, servis motornih vozil, avtopralnica, izvajanje tehničnih pregledov, homologiranje vozil in preverjanje tahografov. Prodajni program sestavljajo vozila, oprema in nadomestni deli naslednjih znamk:

- Mercedes-Benz,
- Smart,
- Setra in
- Unimog.

Poleg tega prodajajo še široko paleto nadomestnih delov, pnevmatik in motornih olj ter izvajajo špeditersko dejavnost.

Autocommerce, d. o. o., je v Sloveniji prisoten v Kopru, Ljubljani in Mariboru, poleg prodaje pa nudijo tudi servisiranje avtomobilov.

Mercedes-Benz kot prestižna znamka v očeh kupcev še vedno zaznamuje najvišjo stopnjo kakovosti avtomobilov, ki se odraža v visokem tržnem deležu vozil tudi v Sloveniji.

6 VPLIV FINANČNO-GOSPODARSKE KRIZE NA POSLOVANJE PODJETJA AUTOCOMMERCE, D. O. O.

Po daljšem obdobju stabilne rasti je v letu 2008 avtomobilska industrija in industrija avtomobilske opreme začela beležiti upad prodaje, ki se je v letu 2009 še poglobila. Množičen upad prodaje je najbolj prizadel velike proizvajalce avtomobilov, saj je avtomobilska panoga zelo občutljiva na padec povpraševanja. Za avtomobile je značilna visoka cenovna in dohodkovna elastičnost, saj niso nujna življenjska dobrina. V avtomobilski industriji se zato s težavami spopadajo na različne načine, deloma je to odvisno tudi od njihovega finančnega stanja. Radikalne poteze gredo v smeri ukinjanja proizvodnje, saj poleg krize predstavljajo velik pritisk na avtomobilske proizvajalce tudi vedno ostrejši ekološki standardi, ki zahtevajo obsežna vlaganja v raziskave in razvoj. Vse večja konkurenca, povečan pritisk na zniževanje stroškov in boja za ohranjanje tržnega deleža se odražajo tudi v rezultatih prodaje vozil. V letih 2005–2009 je bila skupna letna rast 1 %, kar je nazoren prikaz, da je avtomobilska industrija močno izpostavljena gospodarskim dogajanjem (ACEA 2010). Kako se je vpliv finančno-gospodarske krize odrazil v družbi Autocommerce, d. o. o., bomo skušali odgovoriti skozi pregled poslovanja pred in med krizo.

6.1 Analiza poslovanja pred krizo

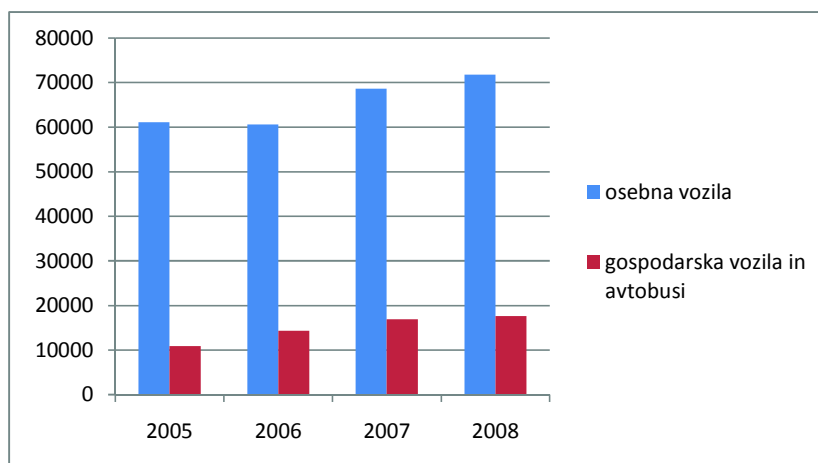
Primerjava poslovnih rezultatov družbe v posameznih poslovnih letih je zaradi organizacijskih sprememb nekoliko otežena, v posameznih letih se namreč razlikuje število blagovnih znamk avtomobilov, ki jih ponujajo, nas pa je v raziskavi zanimala samo prodaja vozil znamk Mercedes Benz in Smart. To pa zaradi tega, ker v nadaljnjih letih drugih znamk več ne zastopajo. Zato smo bili primorani podatke poiskati na spletnih straneh Sekcije za osebna motorna vozila pri Trgovinski zbornici Slovenije (<http://www.ads-slo.org>) in na spletnih straneh Statističnega urada RS.

Za začetek bomo prikazali podatke o skupno prodanih vozilih na celotnem slovenskem trgu avtomobilov v letih od 2006 do 2008, v prikaz pa bomo zajeli tudi podatke iz leta 2005, zaradi analize leta 2006 primerjalno na predhodno leto. Podatke bomo prikazali tabelarično in grafično, zaradi nazornejšega prikaza trenda prodaje vozil.

Preglednica 1: Prvič registrirana nova vozila v letih od 2005 do 2008, na slovenskem avtomobilskem trgu

Leto	Osebna vozila	Gospodarska vozila in avtobusi
2005	61.108	10.920
2006	60.566	14.318
2007	68.630	16.915
2008	71.743	17.654

Vir: SURS 2012.



Slika 2: Prvič registrirana nova vozila v letih od 2005 do 2008, na slovenskem avtomobilskem trgu

Vir: SURS 2012.

Iz podatkov v tabeli in grafu je moč ugotoviti, da je prodaja vozil v Sloveniji rasla od leta 2005 pa vse do leta 2008, ko so se v svetu že poznale posledice gospodarske krize, pri nas pa, kot kaže, še ne.

V nadaljevanju bomo poiskali odgovor na vprašanje, kako je družba Autocommerce, d. o. o., poslovala v tem obdobju.

Odgovor na vprašanje glede uspešnosti poslovanja družbe najdemo s pomočjo kvantitativne analize. Kvantitativno analizo lahko definiramo kot analizo podatkov, ki so numerični in merljivi.

Pokazatelje poslovanja podjetja Autocommerce, d. o. o., v analiziranih letih 2006 in 2007 prikazujemo v nadaljevanju. Iz pokazateljev bomo izračunali nekaj ključnih kazalnikov in jih interpretirali ter primerjali v drugem delu, ko bomo izračunali iste kazalnike za obdobje krize, to je za obdobje od 2008 do 2010.

Preglednica 2: Pokazatelji poslovanja družbe Autocommerce, d. o. o., v letih 2006 in 2007

Kategorije	v EUR	
	2006	2007
Sredstva	38.748.990	40.469.925
Dolgoročna sredstva	8.185.770	10.574.642
Opredmetena osnovna sredstva	4.118.478	6.821.721
Kratkoročna sredstva	30.461.647	29.445.442
Zaloge	13.117.026	14.732.781
Kratkoročne poslovne terjatve	13.183.492	14.027.077
Obveznosti do virov sredstev	38.748.990	40.469.925
Kapital	3.517.147	3.988.732
Finančne in poslovne obveznosti	31.492.376	33.314.865
Dolgoročne obveznosti	3.618.357	5.524.189
Dolgoročne finančne obveznosti	3.614.150	5.513.183
Dolgoročne poslovne obveznosti	4.206	11.006
Kratkoročne obveznosti	27.874.019	27.790.676
Kratkoročne finančne obveznosti	4.481.581	1.702.577
Kratkoročne poslovne obveznosti	23.392.439	26.088.099
Čisti prihodki od prodaje	115.190.068	124.306.240
Poslovni odhodki	113.141.602	123.112.370
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	2.048.466	1.415.746
Finančni prihodki	324.214	330.809
Finančni odhodki	555.815	590.713
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	1.156.442	943.929
Povprečno število zaposlencev	61,87	87,42

Vir: Gvin 2013.

Preglednica 3: Kazalniki gospodarnosti, donosnosti (v %)

	2006	2007
Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov	1,00	0,75
Čista donosnost sredstev(čisti poslovni izid/povprečna sredstva –ROA)	2,84	2,38
Čista donosnost kapitala(čisti poslovni izid/povprečni kapital-ROE)	37,68	25,15

Vir: Gvin 2013.

Podjetje Autocommerce, d. o. o., je v letu 2006 beležilo čisti poslovni izid v višini 1.156.442 evrov, v letu 2007 pa se je trend obrnil nekoliko navzdol, saj je podjetje izkazovalo čisti poslovni izid, a le v višini 944.929 evrov. To se je odrazilo tudi na koeficientih donosnosti lastniškega kapitala in donosnosti sredstev, saj je družba v letu 2007 beležila donosnost na

sredstva v višini 2,38 % in na kapital 25,15 %, kar je s stališča lastnikov družbe najpomembnejši ter eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. ROE nam pokaže, koliko čistega dobička je gospodarska družba dosegla na knjigovodsko vrednost lastniškega kapitala.

Podjetje je poslovno uspešnejše, če je vrednost ROE čim večja (pozitivna). Vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja gospodarske družbe (Gorenak 2009).

Preglednica 4: Kazalniki obračanja

	2006	2007
Obračanje zalog	10,03	8,8
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	7,55	9,15

Vir: Gvin 2013.

Kazalnik obračanja zalog kaže, kolikokrat letno se obrnejo zaloge gospodarske družbe. Visoka vrednost kazalnika kaže dobro upravljanje z zalogami. Podjetje je imelo v letu 2006 kazalnik obračanja zalog 10,03, v letu 2007 pa je padel na 8,8. Kazalnik nam pove, da so se zaloge v letu 2007 obrnile 8,8-krat. Kazalnik obračanja kratkoročnih poslovnih terjatev nam pove, kolikokrat letno se obrnejo kratkoročne terjatve iz poslovanja (terjatve do kupcev in druge terjatve iz poslovanja) v denarna sredstva. Večja vrednost tega kazalnika kaže na hitrejše obračanje terjatev iz poslovanja v denarna sredstva. V podjetju so v letu 2006 imeli kazalnik 7,55, v letu 2007 pa se je dvignil na 9,15, kar pomeni, da so se terjatve v letu 2007 obrnile v denar 9,15-krat.

Preglednica 5: Kazalniki dnevi vezave

	2006	2007
Dnevi vezave zalog	36,40	41,49
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	48,34	39,88

Vir: Gvin 2013.

Poleg koeficienta obračanja zalog in kratkoročnih poslovnih terjatev je za družbo zelo pomembno, da spremlja dneve vezave denarja v zalogah in pri kupcih. V našem primeru vidimo, da je družba imela zaloge vezane 36 dni v letu 2006 in 41 dni v letu 2007. Dnevi vezave kratkoročnih terjatev so bili v letu 2006 48 dni, v letu 2007 pa skoraj 40 dni. Cilj poslovodstva mora biti v čim krajših dnevih vezave, tako zalog kot terjatev.

Preglednica 6: Kazalniki plačilne sposobnosti

	2006	2007
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,09	1,06
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,62	0,53

Vir: Gvin 2013.

Kratkoročni koeficient likvidnosti kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Kot kratkoročna sredstva so upoštevane zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. V kolikor je vrednost kazalnika 1, to pomeni, da ima gospodarska družba kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Gospodarska družba pa kratkoročna sredstva financira tudi dolgoročno, v kolikor je vrednost tega kazalnika večja od 1 (Gorenak 2009).

Podjetje Autocommerce, d. o. o., izkazuje v letu 2006 kratkoročni koeficient likvidnosti 1,09, v letu 2007 pa 1,06.

Pospešeni koeficient likvidnosti pokaže, ali gospodarska družba financira zaloge in druga kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi ali delno tudi z dolgoročnimi. Zaloge so najmanj likvidna oblika kratkoročnih sredstev, kar ima za posledico, da jih je v primeru likvidacije oziroma stečaja najtežje unovčiti. Če je vrednost kazalnika 1 (praviloma naj bi tudi bila), gospodarska družba vse zaloge financira dolgoročno. Če je vrednost tega kazalnika večja od 1, gospodarska družba poleg zalog dolgoročno financira tudi druga kratkoročna sredstva. V našem primeru je ta kazalnik v letu 2006 0,62, v letu 2007 pa 0,53.

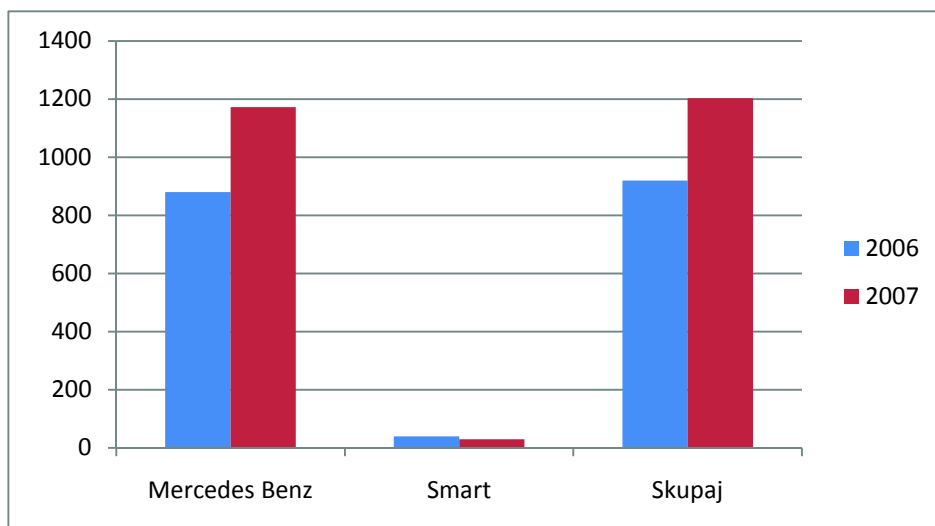
Na podlagi izračunanih kazalnikov ugotavljamo, da je družba Autocommerce, d. o. o., v obdobju 2006 in 2007 s svojimi regijskimi centri Ljubljana, Maribor, Koper, Nova Gorica in poslovna enota Novo mesto poslovala uspešno ter dosegala dobiček. S tem je zadostila kriterijem in pričakovanjem lastnikov.

Prodaja avtomobilov je podobno kot na celotnem slovenskem avtomobilskem trgu v tem času rasla tudi pri podjetju Autocommerce, d. o. o. Podatke o količinah prodanih vozil prikazujemo v nadaljevanju. Podani so podatki za znamki Mercedes Benz in Smart, čeprav je družba v tem času prodajala še nekatere druge znamke, katerih program je kasneje opustila. Zaradi tega bi bilo nesmiselno prikazovati te podatke, saj ne bi dobili realne slike, ki je nujna za potrjevanje v uvodu zastavljenih hipotez.

Preglednica 7: Prodaja vozil znamk Mercedes Benz in Smart, v letih 2006 in 2007, v družbi Autocommerce, d. o. o.

Leto/znamka	2006	2007
Mercedes Benz	880	1.173
Smart	40	30
Skupaj:	920	1.203

Vir: ADS 2012.



Slika 3: Prodaja vozil znamk Mercedes Benz in Smart, v letih 2006 in 2007, v družbi Autocommerce, d. o. o.

Vir: ADS 2012.

Trend prodaje vozil je v družbi Autocommerce, d. o. o., v obdobju 2006 in 2007 naraščal, podobno kot tudi na celotnem slovenskem avtomobilskem trgu. Družba je v letu 2007 prodala za 283 oziroma 30,76 % več vozil znamk Mercedes Benz in Smart kot leto pred tem, medtem ko je bil na slovenskem trgu v letu 2007 zaznan porast prodaje za 13,31 %.

6.2 Analiza pokazateljev poslovanja za leta 2008, 2009 in 2010

V družbi Autocommerce, d. o. o., je primerljivost podatkov med leti otežena zaradi spremembe modela poslovanja, pripojitve druge družbe v skupini in s tem večjega števila zaposlenih ter posledično večjih prihodkov. Iz razpoložljivih podatkov bomo uporabili samo kategorije izkazov, ki se nanašajo na obravnavano družbo, ter izločili vse postavke, ki bi onemogočile pošten prikaz in primerljivost podatkov med leti. Najprej bomo primerjali kategorije izkazov za obdobje od 2008 do 2010, to je obdobje finančno-gospodarske krize, ter preverili iste kazalnike kot za obdobje od 2006 do 2007. Ob izračunu kazalnikov bomo primerjali trend obravnavanih obdobj, to je pred pričetkom finančno-gospodarske krize in med krizo. Za preglednejši prikaz so kategorije iz bilance stanja in izkaza uspeha prikazane tabelarično.

Preglednica 8: Pokazatelji poslovanja družbe Autocommerce, d. o. o., v letih od 2008 do 2010, v EUR

Kategorije	2008	2009	2010
Sredstva	44.210.975	29.123.203	37.713.397
Dolgoročna sredstva	6.178.366	6.866.993	6.686.644
Opredmetena osnovna sredstva	1.940.288	1.648.371	2.733.198
Kratkoročna sredstva	37.768.910	21.583.573	30.013.203
Zaloge	21.669.584	8.684.048	12.962.448
Kratkoročne poslovne terjatve	15.839.196	12.847.739	14.701.887
Obveznosti do virov sredstev	44.210.975	29.123.203	37.713.397
Kapital	4.415.275	3.705.898	4.807.843
Finančne in poslovne obveznosti	37.117.113	23.473.534	31.227.485
Dolgoročne obveznosti	7.815.162	5.933.360	3.535.800
Dolgoročne finančne obveznosti	7.786.358	5.883.793	3.406.894
Dolgoročne poslovne obveznosti	28.804	49.567	128.906
Kratkoročne obveznosti	29.301.951	17.540.174	27.691.685
Kratkoročne finančne obveznosti	2.658.185	3.026.181	5.879.670
Kratkoročne poslovne obveznosti	26.643.766	14.513.993	21.812.015
Čisti prihodki od prodaje	124.455.928	75.353.539	113.445.170
Poslovni odhodki	121.843.479	74.954.031	113.569.472
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	2.840.995	476.851	1.035.744
Finančni prihodki	332.422	182.557	183.177
Finančni odhodki	1.386.607	590.917	1.152.695
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	1.387.317	11.098	23.785
Povprečno število zaposlencev	89,01	96,89	326,53

Vir: Gvin 2013.

Preglednica 9: Kazalniki gospodarnosti, donosnosti (v %)

	2008	2009	2010
Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov	1,1	0,01	0,02
Čista donosnost sredstev	3,27	0,03	0,07
Čista donosnost kapitala	33,01	0,27	0,56

Vir: Gvin 2013.

Družba Autocommerce, d. o. o., je v obdobju 2008 do 2010 zaznala najmočnejši vpliv krize v poslovanju, saj kazalniki gospodarnosti in donosnosti izkazujejo velik padec v letu 2009, primerjalno na leto 2008. Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov je padla iz 1,1 v letu 2008 na 0,01 odstotne točke v letu 2009 ter za malenkost porasla v letu 2010.

Padli sta tudi čista donosnost sredstev in čista donosnost kapitala, in sicer donosnost sredstev za 3,24 evra čistega dobička na 100 evrov obstoječih sredstev in 32,74 evra čistega dobička

na 100 evrov vloženega lastniškega kapitala v letu 2009 primerjalno na leto 2008. V letu 2010 se je trend kazalcev komaj opazno obrnil navzgor.

Preglednica 10: Kazalniki dnevi vezave

	2008	2009	2010
Dnevi vezave zalog	54,82	74,25	35
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	43,69	69,41	43,89

Vir: Gvin 2013.

Tudi dnevi vezave so se primerno vplivu krize podaljšali v letu 2009, in sicer pri zalogah za 19 dni, pri poslovnih terjatvah pa za 26 dni v povprečju primerjalno na leto 2008. V letu 2010 so se dnevi vezave znižali, in sicer pri zalogah za 39 dni, pri terjatvah pa za 25 dni primerjalno na leto 2009, kar pomeni, da je družba dala velik pomen izterjavi in načrtovanju zalog v letu 2010.

Preglednica 11: Kazalniki obračanja

	2008	2009	2010
Obračanje zalog	6,66	4,92	10,43
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	8,35	5,26	8,32

Vir: Gvin 2013.

Za kazalnike obračanja, ki nam povedo, kolikokrat letno se določena sredstva v podjetju obrnejo v denar, velja enako kot razlaga za dneve vezave. V letu 2009, primerjalno na leto 2008, so se obrati na letni ravni zmanjšali pri zalogah za 1,74-krat, pri terjatvah pa za 3,09-krat na leto. V letu 2010 pa zaznavamo pozitiven premik, in sicer se je obrat zalog povečal za 5,51-krat in obrat terjatev za 3,06-krat, primerjalno na leto 2009.

Preglednica 12: Kazalniki plačilne sposobnosti

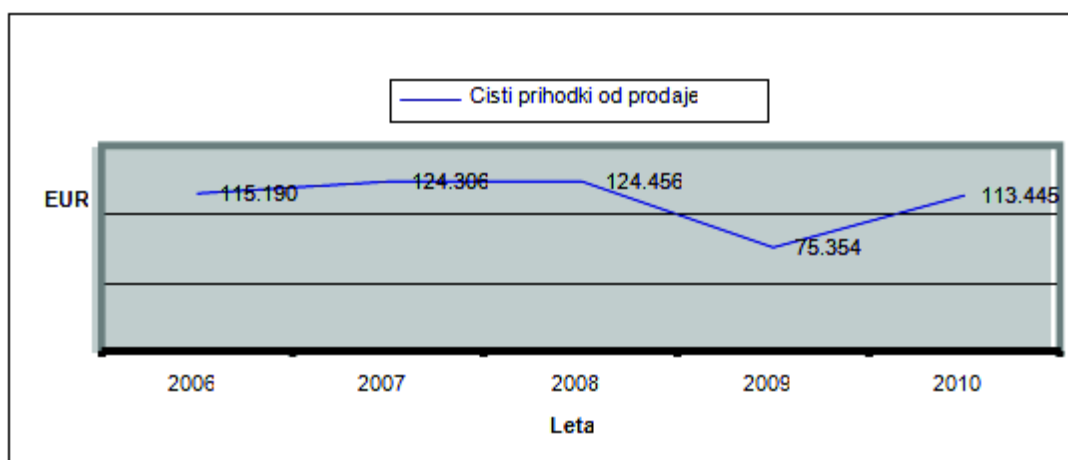
	2008	2009	2010
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,29	1,23	1,08
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,55	0,74	0,62

Vir: Gvin 2013.

Kazalniki plačilne sposobnosti družbe Autocommerce, d. o. o., kažejo, da je podjetje kljub vplivu krize plačilno sposobno, saj ima kratkoročni koeficient likvidnosti, kjer računamo razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, večji od 1.

Če strnemo pregled poslovanja v obravnavanem obdobju pred krizo in med krizo, ko so prihodki nihali kot je to prikazano v grafu 3, lahko z gotovostjo trdimo, da so v podjetju kljub krizi zadostili pričakovanjem lastnikov ter zasledovali cilje maksimizacije dobička in tržnega deleža kljub okolju, v katerem delujejo. To je namreč hitro spreminjajoče se in konkurenčno.

Ob analizi obravnavanih obdobjih pred krizo in med krizo smo za povzetek grafično prikazali čiste prihodke od prodaje v celotnem obdobju, kjer opazimo vpliv finančno-gospodarske krize na prodajo avtomobilov v letu 2009.



Slika 4: Čisti prihodki od prodaje v letih 2006 do 2010, v družbi Autocommerce, d. o. o., v tisoč EUR
Vir: ADS 2012.

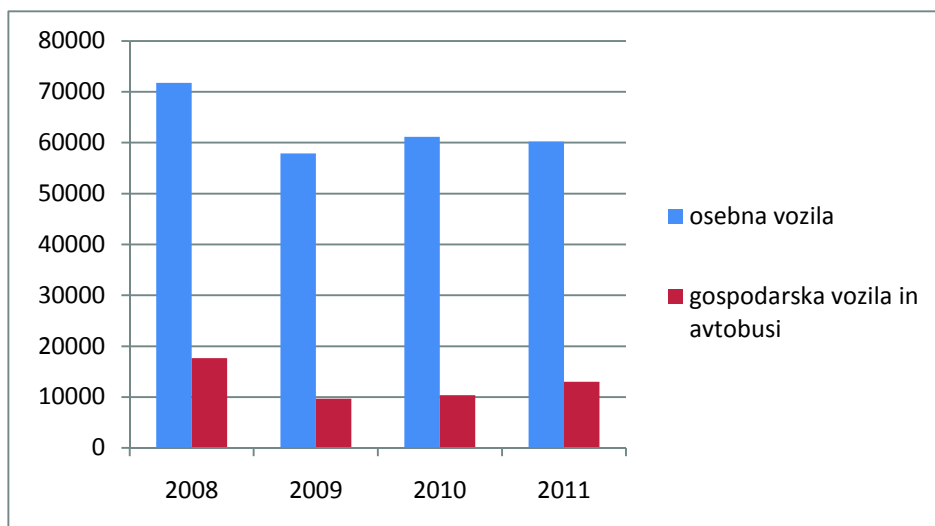
Splošna gibanja na slovenskem avtomobilskem trgu, katerega del je tudi Autocommerce, d. o. o., pa so v tem obdobju tudi zaznavala padec prodaje avtomobilov, saj je vpliv finančno-gospodarske krize največji prav pri prodaji vozil.

Kako so nihale prodaje in registracije vozil v obdobju 2008 do 2011 na celotnem slovenskem tržišču, je prikazano v tabelaričnem modelu.

Preglednica 13: Prvič prodana in registrirana nova vozila v letih 2008 do 2011, na slovenskem avtomobilskem trgu

Leto	Osebna vozila	Gospodarska vozila in avtobusi
2008	71.743	17.654
2009	57.916	9.691
2010	61.142	10.364
2011	60.193	13.010

Vir: ADS 2012.



Slika 5: Prvič prodana in registrirana nova vozila v letih 2008 do 2011, na slovenskem avtomobilskem trgu

Vir: ADS 2012.

V Sloveniji je v obdobju krize prodaja avtomobilov izredno nihala. Leta 2007 je znašala 68.719, rekord dosegla leta 2008 z 71.743 prodanimi vozili, leta 2009 je bilo prodanih najmanj vozil, in sicer 57.916, v naslednjih dveh letih pa se je prodaja ustalila pri okrog 60.000 vozilih, 61.142 v letu 2010 in 60.193 v letu 2011 (ADS 2012).

Preglednica 14: Prvič registrirana nova vozila v letih 2000 do 2011, na slovenskem avtomobilskem trgu

Število prvih registracij - nova vozila		
osebni avtomobili	2000	55.120
	2001	52.316
	2002	50.859
	2003	59.881
	2004	62.697
	2005	60.531
	2006	59.885
	2007	67.791
	2008	71.037
	2009	57.391
	2010	60.777
	2011	59.813

Vir: SURS 2012.

Iz podatkov v tabeli 6 je razviden trend prodaje cestnih vozil na slovenskem avtomobilskem trgu. Prodaja vozil je po tem, ko je naraščala, skoraj celo desetletje od leta 2000 naprej pa vse do leta 2008, ko beležimo vrhunec prodaje novih vozil, izredno padla v letu 2009. Podobne

prodajne rezultate kot v letu 2009 beležimo tudi v naslednjih letih, tj. 2010 in 2011. Iz tega torej lahko sklepamo, da si slovenski avtomobilski trg še ni opomogel od krize, saj vpliv finančno-gospodarske krize kaže velike posledice prav pri prodaji vozil.

6.2.1 Splošni dejavniki in značilnosti prodaje v kriznih letih

V družbi Autocommerce, d. o. o., je primerljivost podatkov med leti sicer otežena zaradi spremembe modela poslovanja, pripojitve druge družbe in posledično večjega števila zaposlenih ter večjih prihodkov.

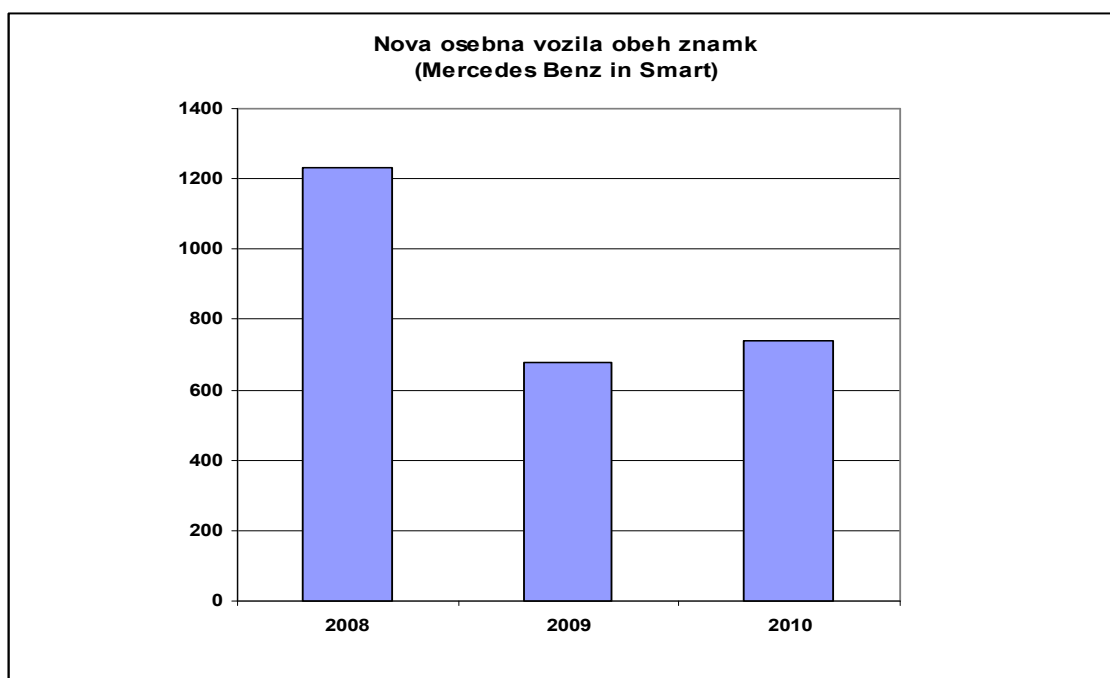
Z blagovno znamko Mercedes-Benz so v družbi Autocommerce, d. o. o., dosegli statistični tržni delež 1,2 %, kar je enako kot v letu 2009. Bistveni atributi pri doseženi prodaji so bili modeli B, C in GLK. Trženje je temeljilo na dobro in učinkovito zastavljenih aktivnostih, katere so izjemno dobro podprli s tržnim komuniciranjem in z aktivnostmi CRM (lojalnostni programi, akcije itd.) ter ob podpori matične tovarne.

Za obravnavano podjetje je najpomembnejši trg osebnih vozil. Trg novih osebnih vozil je bil v letu 2010 v Sloveniji v primerjavi z letom 2009 večji za dobrega 6,3 % in je dosegel 59.758 statističnih registracij vozil. Poznamo tudi t. i. dnevne registracije (izvoz novih vozil na zahodne evropske trge, ki so v Sloveniji registrirani samo zaradi statistike tržnih deležev), ki so v letu 2010 znašale kar 16 % vseh registracij. Tako lahko ocenjujemo, da je bila realna prodaja novih osebnih vozil v letu 2010 na slovenskem trgu dobrih 50.000 vozil, kar je približno isto kot leta 2009 (rast prodaje +1 %) (Motorevija 2011).

Preglednica 15: Prodaja osebnih vozil v letih 2008 - 2010, v družbi Autocommerce, d. o. o.

Leto/znamka	2008	2009	2010
Nova osebna vozila obeh znamk (Mercedes Benz in Smart)	1.232	676	742

Vir: ADS 2012.



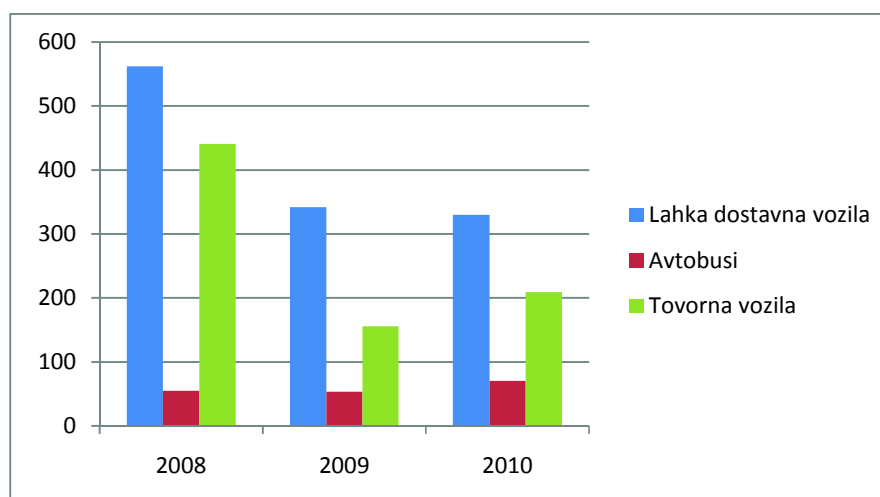
Slika 6: Prodaja osebnih vozil v letih 2008 - 2010, v družbi Autocommerce, d. o. o.

Vir: ADS 2012.

Preglednica 16: Prodaja drugih skupin vozil v letih 2008 - 2010, v družbi Autocommerce, d. o. o.

Leto/znamka	2008	2009	2010
Lahka dostavna vozila	562	342	330
Avtobusi	55	53	70
Tovorna vozila	441	156	209

Vir: Autocommerce 2011.



Slika 7: Prodaja drugih skupin vozil v letih 2008 - 2010, v družbi Autocommerce, d. o. o.

Vir: Autocommerce 2011.

Na podlagi podatkov vidimo, da je prodaja v času finančno-gospodarske krize močno padla v letih 2009 in 2010 v primerjavi z letom 2008. Tudi tu se potrjuje dejstvo, da se je kriza na slovenskem avtomobilskem trgu začela pojavljati šele v letu 2009 in ne v letu 2008 kot na drugih svetovnih ter evropskih trgih. Edino prodaja avtobusov v tem času ni padala, vendar pa je to posledica dejstva, da so avtobuse naročale občine za posodobitev svojega mestnega voznega parka.

6.2.2 Vrednostni pokazatelji

Preglednica 17: Kategorije poslovanja v obdobju 2008 - 2010 v družbi Autocommerce, d. o. o., v tisoč EUR

Leto	2008	2009	2010
Podatki iz izkaza poslovnega izida			
Čisti prihodki iz prodaje	124.456	75.354	113.445
Kosmati poslovni izid	14.575	8.419	18.000
Stroški	11.963	8.020	18.074
Poslovni izid iz poslovanja	2.841	477	1.036
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	1.384	11	23
Število vseh prodanih vozil	2.304	1.261	2.704
Podatki iz bilance stanja			
Sredstva	44.211	29.123	37.713
Nepremičnine in oprema	1.940	1.648	2.733
Kratkoročna sredstva	37.769	21.584	30.013
Kapital	4.415	3.706	4.808
Finančna zadolženost	10.445	8.910	9.287

Vir: Gvin 2013.

Po letih rasti v obdobju od leta 2000 do 2008, ko se je trend obrnil navzdol, so se prihodki v letu 2010 glede na leto 2009 ponovno povečali za 38 milijonov evrov oziroma za 51 %. Čisti poslovni izid je glede na leto 2009 višji za 13 tisoč evrov. Višjim poslovnim rezultatom so sledila višja angažirana sredstva, ki so bila glede na leto 2009 višja za 7,6 milijona evrov. V letu 2010 so nadaljevali z optimiziranjem obratnih sredstev.

Čiste prihodke so v letu 2010 dosegli v višini 113,4 milijona evrov. Doseženi čisti poslovni izid leta je pozitiven in je znašal 23,8 tisoč evrov, kar je za 12,7 tisoč evrov več kot je bilo doseženo v letu 2009. Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti so bili doseženi v višini 18,1 milijona evrov, kar v strukturi prihodkov pomeni 15,9 % in kar je za 5 odstotnih točk višje od dosežene strukture v letu 2009.

V letu 2010 so dosegli količinsko prodajo 2.704 vozil vseh programov, kar je bilo 47 % več kot v letu 2009. Fizična prodaja se je glede na leto 2009 povečala na vseh programih, razen na

programu lahkih dostavnih vozil, ki je utrpel nižji padec prodaje za 4 %. V celotni Sloveniji je bilo leta 2010 na novo registriranih 59.000 avtomobilov, kar je za 6 % več kot v obdobju 2009 (Avtodirect 2011).

Preglednica 18: Prihodki od prodaje vozil najpomembnejših segmentov (v tisoč EUR), v družbi Autocommerce, d. o. o.

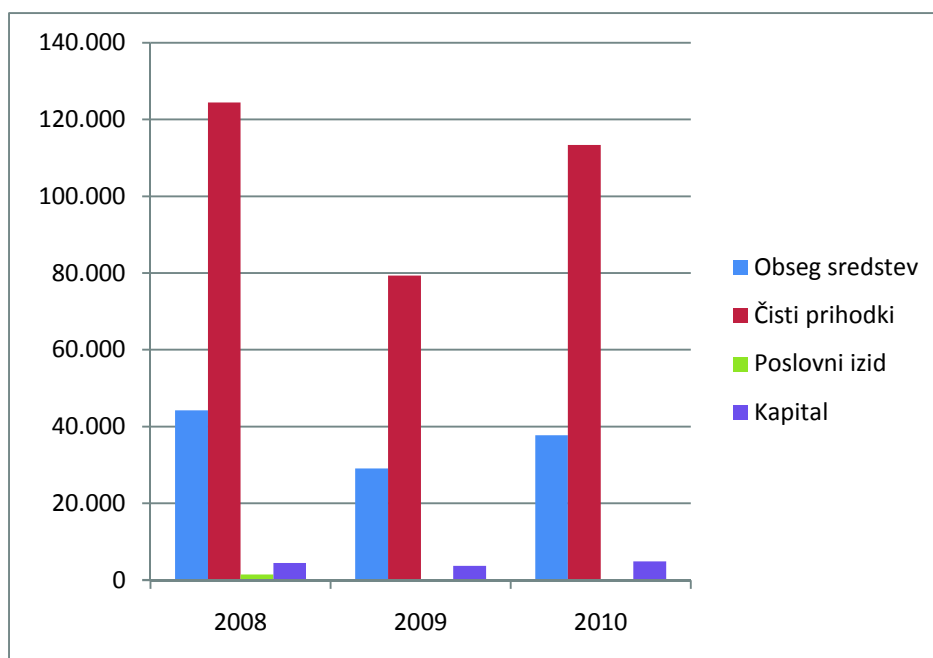
Vrednost prodaje	2008	2009	2010
Osebna vozila	36.079	21.153	30.135
Lahka tovorna vozila	14.226	8.937	9.786
Težka tovorna vozila	34.077	10.559	15.206
Avtobusi	10.852	11.200	16.770
Skupaj	97.242	53.858	73.907

Vir: Autocommerce 2011.

Preglednica 19: Pokazatelji poslovanja v obdobju 2008 - 2010 (v tisoč EUR), v družbi Autocommerce, d. o. o.

Leto/pokazatelj	2008	2009	2010
Obseg sredstev	44.211	29.123	37.713
Čisti prihodki	124.455	75.354	113.445
Poslovni izid	1.387	11,1	23,8
Kapital	4.415	3.706	4.808

Vir: Gvin 2013.



Slika 8: Posamezni pokazatelji poslovanja v letih 2008 - 2010 (v tisoč EUR), v družbi Autocommerce, d. o. o.

Vir: Gvin 2013.

Angažirana sredstva so na dan 31. 12. 2010 znašala 37,7 milijona evrov, od tega je bilo 6,7 milijona evrov dolgoročnih in 29,7 milijona evrov kratkoročnih sredstev ter 1,03 milijona evrov aktivnih časovnih razmejitev. Sredstva so bila za 8,6 milijona evrov višja kot dosežena na dan 31. 12. 2009 in 6,5 milijona evrov nižja kot dosežena na dan 31. 12. 2008. Kapital je izkazan v višini 4,8 milijona evrov in je za 1.102 tisoč evrov višji kot 31. 12. 2009 ter za 0,3 milijona evrov nižji kot dosežen na dan 31. 12. 2008. Celotna finančna zadolženost na dan 31. 12. 2010 je znašala 9,3 milijona evrov in je za 377 tisoč evrov višja kot na dan 31. 12. 2009 ter 1,2 milijona evrov nižja kot na dan 31. 12. 2008 (Gvin 2013).

Podobno kot smo ugotavljali v primeru količinske prodaje vozil, tudi v tem primeru ugotavljamo, da je bilo poslovanje podjetja najboljše v letu 2008, v letu 2009 pa so se pokazale posledice finančno-gospodarske krize in so zaradi tega rezultati padli v primerjavi z letom 2008. Celotna prodaja osebnih avtomobilov in lahkih gospodarskih vozil na slovenskem avtomobilskem trgu je v letu 2009 manjša za 21,02 % v primerjavi z letom 2008.

V letu 2010 je bila dosežena ponovna rast vseh pokazateljev.

Slovensko gospodarstvo se je v času finančno-gospodarske krize soočalo s številnimi težavami in v takšnih okoliščinah bi pričakovali, da se bo to odražalo tudi pri prodaji novih avtomobilov. Prodaja teh pa se leta 2010 na slovenskem trgu ni zmanjšala, temveč celo povečala, in sicer za 6,01 % več kot v letu 2009 (Motorevija 2011).

6.3 Zaključki in testiranje hipotez

V uvodnem delu magistrske naloge smo postavili dve hipotezi, katerih pravilnost bomo preverjali v nadaljevanju.

Prva hipoteza, ki jo bomo testirali je:

- *H1: Finančni podatki podjetja Autocommerce, d. o. o., za obdobje pred in v času finančno-gospodarske krize kažejo, da je uspešnost poslovanja v času krize (leta 2008, 2009 in 2010) manjša kot v času pred krizo (leti 2006 in 2007).*

Hipotezo bomo testirali na podlagi primerjave povprečij naslednjih treh kazalnikov uspešnosti: profitne stopnje, donosnosti kapitala ter donosnosti sredstev povprečja let 2006 in 2007 s povprečji let 2008, 2009 in 2010. Kriterij za sprejetje hipoteze bo višje povprečje najmanj dveh od treh kazalnikov. Zaradi lažje primerjave in analize bomo podatke predstavili tabelarično.

Preglednica 20: Kategorije in kazalniki poslovanja v letih 2006 – 2010, v družbi Autocommerce, d. o. o. (v tisoč EUR in %)

	2006	2007	Povprečje let 2006 in 2007	2008	2009	2010	Povprečje let 2008 - 2010
Čisti prihodki iz prodaje	115.514	124.849	120.181	125.016	75.354	113.445	104.610
Čisti poslovni izid	1.156	943	1.049	1.387	11	24	474
Kapital	3.517	3.989		4.415	3.706	4.808	
Sredstva	38.749	40.469		44.211	29.123	37.713	
Neto prodajna marža-profitna stopnja, v %	1,00	0,75	0,88	1,11	0,01	0,02	0,38
Donosnost kapitala ROE, v %	37,68	25,15	31,42	33,02	0,27	0,52	11,27
Donosnost sredstev ROA, v %	2,84	2,38	2,61	3,28	0,03	0,06	1,12

Vir: Gvin 2013.

Na podlagi izračunov povprečnih vrednosti profitne stopnje oziroma stopnje dobičkonosnosti prihodkov, donosnosti kapitala in donosnosti sredstev za obdobje pred in obdobje krize ugotavljamo, da so vse tri vrednosti v obdobju od 2008 do 2010 padle v primerjavi s povprečjem v letih 2006 in 2007. Vsi pokazatelji, ki smo jih analizirali, so v obdobju 2008 - 2010 v povprečju manjši kot v času pred krizo. **Na podlagi ugotovljenega potrjujemo postavljeno hipotezo.**

H2: Prodaja avtomobilov v letih 2008, 2009, 2010 je padla v primerjavi z leti 2007 in 2006, torej leti pred pojavom krize.

Drugo hipotezo bomo testirali s primerjavo povprečij prodaje osebnih avtomobilov let 2006 in 2007 s povprečji let 2008, 2009 in 2010. Kriterij za sprejetje hipoteze bo višje povprečje. Zaradi dejstva, da imamo za leti 2006 in 2007 na voljo le podatke o prodaji osebnih vozil, bomo v celotnem analiziranem obdobju 2006 - 2010 upoštevali le podatke o prodaji osebnih vozil znamke Mercedes in Smart. Obravnavana družba je namreč v letu 2009 opustila prodajo

ostalnih programov osebnih vozil in primerjava med leti ne bi bila realna. Lahkih in težkih tovornih vozil, avtobusov in ostalih osebnih vozil, ki so se prodajala do leta 2009, v analizi ne bomo zajeli. Podobno kot v prejšnjem primeru bomo tudi v tem primeru tabelarično prikazali količine prodanih vozil v analiziranem obdobju.

Preglednica 21: Število prodanih vozil MB in Smart od leta 2006 do leta 2010, v družbi Autocommerce, d. o. o.

	2006	2007	Povprečje let 2006 in 2007	2008	2009	2010	Povprečje let 2008 - 2010
Prodaja vozil							
Mercedes Benz in Smart	920	1.203	1.061	1.232	676	742	883
Količinsko							

Vir: ADS 2012.

Predstavljeni podatki kažejo, da je bila količinska prodaja osebnih vozil znamk Mercedes Benz in Smart v obdobju 2008 do 2010 v povprečju manjša kot v obdobju 2006 - 2007. *Na podlagi ugotovljenih dejstev potrjujemo drugo hipotezo, saj se je prodaja osebnih vozil v času krize zmanjšala.*

Družba Autocommerce, d. o. o., ki v Sloveniji trži znamki Mercedes Benz in Smart, kot del koncerna Daimler AG, ima za seboj v treh letih, od leta 2008 do 2010, težke čase spopadanja s finančno-gospodarsko krizo, saj je celotno gospodarstvo v obravnavanem obdobju zajela kriza in to se je odrazilo tudi v poslovanju družbe Autocommerce, d. o. o.

Število prodanih vozil je v nenehnem upadu, prodajalci vozil pa skušajo poiskati vedno nove ukrepe za dvig prodaje. Prav temu pa je namenjena tudi magistrska naloga, da poskušamo s pomočjo kvalitativne raziskave poiskati morebitne nove ideje in ukrepe, ki bi pripomogli k večji prodaji v času krize.

7 RAZISKAVA PRIPRAVLJENOSTI PRODAJALCEV AVTOMOBILOV ZA PRODAJO V ZAOSTRENH GOSPODARSKIH RAZMERAH

Ne glede na podobnost definicij kvalitativne raziskave, ki jih Vogrinc (2008) navaja po različnih avtorjih, lahko strnemo definicijo kvalitativne raziskave kot raziskovalni proces, kjer se raziskovalci osredotočajo predvsem na proučevanje lastnosti oziroma značilnosti določene dejavnosti, skupine ali situacije, ter pri katerem gre za videnje sveta skozi oči proučevanih oseb.

Pri metodi kvalitativnega raziskovanja se za zbiranje podatkov uporablja kvalitativne postopke (tehnik), predvsem takšne, ki opravljajo svojo vlogo neposredno v rokah samega raziskovalca. Po takšni vlogi prednjačita zlasti nestrukturirano opazovanje z udeležbo (tj. z aktivno udeležbo raziskovalca v opazovani dejavnosti, situaciji itd.) in nestrukturirani (nestandardizirani) intervju. Za zbiranje podatkov je značilna komunikacija med raziskovalci in osebami v raziskovanih situacijah. Kvalitativno raziskovanje je bolj usmerjeno v induktivno analizo podatkov in induktivno pridobivanje raziskovalnih hipotez kot pa v vnaprejšnje deduktivno postavljanje hipotez in njihovo poznejše empirično preverjanje. V tem smislu je kvalitativno raziskovanje odprto - odprt sistem, ne zaprt (kot je navadno pri kvantitativnem raziskovanju z vnaprejšnjo, bolj deduktivno zasnovano raziskavo, načrtom raziskave in njegovo izvedbo).

7.1 Nameni in cilji kvalitativnega raziskovanja

Namen vsakega raziskovanja je razumevanje procesov in problemov, obenem pa tudi razvoj oziroma iskanje možnih ali drugačnih rešitev. Raziskave se delijo glede na zahtevnost, in sicer (Tratnik 2002, 14):

- teoretične,
- praktične in
- akcijske.

Teoretične raziskave: njihov temeljni cilj je razvoj, napredek teoretičnega mišljenja v znanosti.

Praktične oziroma aplikativne: namenjene so reševanju posebnih problemov ali razumevanju procesov, ki jih raziskovalci ali naročniki raziskav zaznavajo v praksi.

Akcijske raziskave: temeljni cilj te raziskave je sprememba na bolje.

Trnavčević (2003) navaja, da je akcijska raziskava namenjena izboljševanju prakse in generiranju novih spoznanj, vendar pa ta spoznanja praviloma ni možno posploševati izven konkretnega konteksta.

Značilnost kvalitativne raziskave je interpretativna paradigma, saj daje poudarek na analizi subjektivnih doživetij in ugotavljanju pomena, ki ga posameznik pripisuje določenim dogodkom (Vogrinc 2008, 14).

Sagadin (1993) navaja, da ima raziskovanje predvsem obliko študij primerov, saj teži k celostnemu in poglobljenemu zajetju pojavov, v čim bolj naravnih razmerah ter v kontekstu časa, kraja in sploh v kontekstu konkretnih okoliščin v vsakokratni raziskovani situaciji.

Raziskava, ki smo jo opravili, je metodološko temeljila na študiji primera, saj je ta najprimernejša za poglobljeno razumevanje situacije in pomena raziskave, ki ga ima ta za tiste, ki so vanjo vključeni (Esterby Smith, Thorpe in Lowe 2005).

Študije primerov so temeljit opis in analiza posamezne enote (posameznika, programa, dogodka) ali zaokrožene celote (skupine, skupnosti, procesov).

V poslovnem svetu se v zadnjem času zelo pogosto uporablja študije primera. Njen ključni namen ni končni rezultat, temveč sam proces in poglobljeno razumevanje situacije.

7.2 Metode zbiranja podatkov

Tratnikova (2002, 33) nas opozarja na pomembnost izbire metod raziskovanja oziroma strategije in metode zbiranja podatkov ali tehnike še pred pričetkom raziskave. V sklopu kvalitativnega in kvantitativnega pristopa lahko izberemo metode raziskovanja, kot so poizvedovanje, študije primerov, eksperiment ali model in simulacija. Med metodami zbiranja podatkov pa lahko izberemo med vprašalnikom, intervjujem, opazovanjem ali analizo dokumentov.

Večkrat se izbor enega pristopa, tehnike ali metod izkaže za preozkega, v takem primeru se odločimo za kombinacijo pristopov, metod in tehnik ali triangulacijo (Tratnik 2002, 40).

V našem primeru smo kombinirali tehniko zbiranja podatkov v obliki intervjuja s prodajalci vozil in v obliki opazovanja samega procesa dela prodajalcev.

7.2.1 Intervju

Intervju je ena izmed najpogosteje uporabljenih tehnik zbiranja podatkov kjer gre za zbiranje podatkov s pogovorno komunikacijo med dvema osebama (Sagadin 1995, 101).

Poznamo več vrst intervjujev (Trnavčevič 2003):

- strukturiran,
- polstrukturiran in
- nestrukturiran.

V raziskavi smo uporabili polstrukturiran intervju, kjer smo imeli vnaprej pripravljena okvirna vprašanja, ki pa so le usmerjala tok pogovora med nami in intervjuvancem, preostala vprašanja pa smo oblikovali sproti med potekom intervjuja.

Zavedali smo se, da mora biti spraševalec sposoben poslušanja in se vzdržati projiciranja lastnih mnenj ali vtisov v okoliščine. Poslušati moramo to, kar želi oseba povedati, in to, česar ne želi povedati, ne da bi ji pri tem pomagali

Pred pričetkom raziskave smo upoštevali, da moramo spoštovati etiko v raziskovanju. Temu primerno smo pridobili soglasje poslovodstva in soglasje udeležencev v raziskavi. Vse udeležence smo pisno in ustno seznanili z vsebino, ciljem in namenom raziskave, potekom, načinom zbiranja in obdelovanja podatkov, načinom poročanja o rezultatih ter hranjenju podatkov (Trnavčevič 2003).

7.2.2 Opazovanje

Opazovanje je ena najstarejših oblik zbiranja podatkov in ena od najpogostejših tehnik, kjer gre za navzočnost opazovalca v določeni situaciji in zbiranju podatkov o dogodkih v tej situaciji (Vogrinc 2008, 81).

Pred pričetkom opazovanja prodajalcev smo se zavedali, da mora priprava na opazovanje potekati po določenem vrstnem redu, od vstopa v raziskovalni prostor, do vzpostavitve čimbolj pristnega odnosa in zaupanja, saj prav to pomembno vpliva na celoten potek raziskave (Vogrinc 2008).

Skozi osebno predstavitev in predstavitev namena raziskave ter predstavitev preteklega dela, ki je obogateno z izkušnjami prav v obravnavani družbi, kjer je raziskava potekala, smo pridobili zaupanje prodajalcev oziroma članov skupine, vključene v raziskavo.

7.3 Kvalitativni podatki - metoda obdelave

Za kvalitativne podatke oziroma podatke, katerih pomen ne izhaja iz števil ampak iz besed, Tratnikova (2002) navaja, da ta zahteva drugačne metode obdelave podatkov. Pri kvalitativnem raziskovanju zberemo veliko podatkov. Prepisi intervjujev in zapisi opazovanj obsegajo veliko število strani, analiza vsebine teh podatkov pa zahteva veliko časa. Pogosto je tudi zelo draga.

Ko imajo podatki obliko prepisov pogovorov se uporabljajo naslednje metode vsebinske analize (Smith, Thorpe in Lowe 2005):

a) konverzacijska analiza, za katero velja:

- da vsi pogovori kažejo stabilne, organizirane vzorce ne glede na to, kdo govori,

- da so pogovori organizirani zaporedno in da je mogoče dati smisel izjavi le v povezavi s tekočim zaporedjem komentarjev,
 - da mora analiza temeljiti na podrobni empirični proučitvi podatkov;
- b) diskurzivna analiza, za katero velja, da upošteva širše družbeno okolje, v katerem se pogovor dogaja in se manj ukvarja s podrobno analizo prepisa. Ta analiza se ne omejuje le na pogovor, ampak lahko uporablja kot osnovo za analizo besedila tudi časopisne članke, računalniške konference ali oglase;
- c) utemeljitvena analiza, ki omogoča bolj odprt pristop in je tesno povezan s poznavanjem utemeljitvene teorije. Pri analizi kvantitativnih podatkov zunanja struktura določa podatke, kar analizo precej poenostavi. Pri kvalitativnih podatkih pa moramo najprej iz podatkov dobiti strukturo. To pomeni, da moramo podatke sistematično analizirati in tako iz njih iztisniti teme, vzorce ter kategorije.

V raziskavi smo podatke, pridobljene s pomočjo intervjujev, najprej prepisali. Prepisane intervjuje iz zvočnih posnetkov smo uredili, določili enote kodiranja, jih kodirali in izbrali ter definirali relevantne pojme in kategorije. Na koncu smo jih še analizirali.

7.4 Raziskovalno vprašanje - namen in cilj raziskave

Raziskovalno vprašanje magistrske naloge je bilo zasnovano izključno na podlagi trenutnih razmer, globoke finančno-gospodarske krize in posledično močnega vpliva na padec prodaje v avtomobilski panogi.

V raziskavi smo skušali poiskati odgovor na raziskovalno vprašanje, ali so bili prodajalci v obravnavani družbi dovolj usposobljeni in pripravljeni, da se soočijo z zaostrenimi pogoji poslovanja v obdobju finančno-gospodarske krize.

Namen raziskave je prikazati pomembnost vloge prodajalcev vozil pri prodaji in s tem poslovodstvu družbe skozi rezultate raziskave nazorno ponazoriti, da lahko podjetje uspešno kljubuje finančno-gospodarski krizi tudi z optimizacijo delovanja prodajne funkcije oziroma z usposobljenimi prodajalci.

7.5 Kredibilnost in etičnost raziskave

Kredibilnost, kot navaja Tratnikova (2002), je pojem, s katerim na splošno označujemo, kako celoten postopek raziskovanja ustreza pojavu, ki ga raziskujemo, in ciljem, ki smo si jih zastavili. Vsekakor pa smo, poleg kredibilnosti raziskave, sledili tudi cilju veljavnosti in zanesljivosti ter posploševanja raziskave magistrske naloge.

Osnovna etična načela, na katerih je temeljila naša raziskava, so bila (Trnavčević 2003):

- prostovoljnost sodelovanja v raziskavi,

- informiranje o raziskavi,
- varovanje identitete posameznika,
- zaupnost in zasebnost,
- spoštovanje resnice.

V poteku raziskave smo se skušali čim bolj približati resnicam in čim bolj izključiti vpliv lastnih prepričanj na raziskavo oziroma odgovore prodajalcev vozil.

7.6 Vzorčenje v raziskavi

Vzorčenje je izbira vzorca, to je določenega števila predstavnikov proučevane populacije, in se glede na tehniko ter način izbire vzorcev deli na verjetnostno in neverjetnostno vzorčenje (Tratnik 2002, 67). V raziskavi smo izbrali neverjetnostno vzorčenje, saj vzorčne enote niso bile izbrane naključno, temveč so bili izbrani vsi prodajalci vozil v obravnavani družbi.

V raziskavo je bilo vključenih devet prodajalcev vozil, in sicer po tri v vsakem izmed centrov prodaje vozil na območju Slovenije, tj. v Kopru, Ljubljani in Mariboru.

7.7 Potek raziskave

Priprava na raziskavo se je pričela takoj po zaključenem teoretičnem delu magistrske naloge. Vodilne v družbi smo pisno seznanili z namenom raziskave in prosili za dovoljenje opravljanja le-te.

Ko je direktor prodaje vozil to dovolil, je bil posredovan vprašalnik za intervju, dogovorili smo se tudi za termin opravljanja intervjujev s prodajalci. S pomočjo kvalitativne raziskave med prodajalci smo želeli dobiti boljši vpogled v problematiko prodaje vozil v času krize. Izvedena je bila kvalitativna raziskava med prodajalci v Kopru, Ljubljani in Mariboru. Raziskava je bila izvedena v času od 1. do 20. oktobra 2012. Izvedeni so bili obširni pogovori s prodajalci v Kopru, Ljubljani in Mariboru, in sicer z devetimi prodajalci. Pri tem smo si pomagali z opornimi točkami, na podlagi katerih smo vodili pogovor. Opomnik je predstavljen tudi v prilogi.

Za raziskavo smo uporabili polstrukturiran intervju, kjer smo imeli vnaprej pripravljena okvirna vprašanja, ki pa so bila le vodilo, ki so usmerjala tok pogovora. Prvi intervjuji s prodajalci so bili opravljeni v Ljubljani, kjer je sedež družbe Autocommerce, d. o. o., nato še v Kopru in Mariboru. Ob prihodu nas je sprejel direktor prodaje vozil, kjer smo imeli predstavitveni uvod. Seznanili smo ga z namenom in ciljem raziskave.

Pred vsakim intervjujem smo prodajalcem zagotovili anonimnost in uporabo podatkov zgolj v raziskovalne namene. Zato so prodajalci označeni s črkami od P1 do P9. Vse intervjuje smo

opravili v salonih prodaje vozil, vsi so dovolili snemanje in transkript posnetega intervjuja. Transkripti intervjujev so priloženi v prilogah. Intervjuje s prodajalci smo opravljali izključno v popoldanskem času, medtem ko smo v dopoldanskem času opazovali proces dela prodajalcev. Pri opazovanju smo se zavedali, da lahko s svojo navzočnostjo vplivamo na proučevane osebe, zato smo skušali čimbolj zmanjšati svoj vpliv na proučevani položaj.

Spremljanje in opazovanje prodajnega procesa v avtomobilskih salonih nas je privedlo do spoznanja, da gre za precej specifično stvar, saj se prodajajo avtomobili višjega cenovnega in kakovostnega razreda. Zato mora biti temu ustrezno prilagojena tudi prodaja. Pomembni so tako prodajalci kot tudi ostali dejavniki, katere smo na kratko predstavili že v predhodnih poglavjih, kjer smo govorili o prodajnem procesu.

Proces prodaje avtomobila znamke Mercedes Benz, pa tudi Smarta, lahko razdelimo v tri faze, in sicer:

- ko stranka stopi v salon in se pogaja za nakup avtomobila;
- ko stranka podpiše pogodbo in prevzame vozilo;
- ko prodajalec ohranja stike s stranko.

Prodajalci v družbi Autocommerce, d. o. o., dajejo velik pomen prvemu stiku s stranko, ko ta stopi v salon. Ob opazovanju njihovega pristopa je bilo razbrati, da se zavedajo pomembnosti trenutka, prvih nekaj sekund, ko stranka vstopi, da jo pozdravijo in se z njo rokujejo. Njihov samozavesten pristop daje strankam veliko mero zaupanja v prodajalca, s preprostim in razumljivim izražanjem pa dosežejo, da jim stranka zaupa svoje želje in pričakovanja.

Vsekakor lahko zatrdimo, da je pri vseh prodajalcih moč opaziti, da jih opredeljujejo ključne vrednote, kot so pristnost, razumevanje, poštenost in prijaznost.

Na podlagi teh spoznanj, ki smo jih pridobili med spremljanjem procesa, smo pristopili k izvedbi intervjuja s posameznim prodajalcem.

7.8 Analiza in interpretacija intervjujev s prodajalci vozil

Po končani raziskavi smo najprej analizirali in interpretirali podatke, pridobljene s pomočjo intervjujev prodajalcev. Določili smo enote kodiranja, intervjuje kodirali in izbrali ter definirali relevantne pojme in kategorije. Poglobili smo se v pomembne teme, ki so bile za to študijo poglavitne. Oblikovali smo štiri kategorije:

- finančno-gospodarska kriza, njen pričetek potek in posledice ter odziv kupcev v krizi;
- ukrepi vodstva v času krize in vloga prodajalcev;
- sodelovanje prodajalcev z oddelkom prodaje in trženja v času krize;
- motivacija prodajalcev in njen vpliv na prodajo vozil.

7.8.1 Pričetek in potek finančno-gospodarske krize ter odziv kupcev v krizi

Na vprašanje, ali prodajalci menijo, da je kriza, ki se je močneje pojavila zopet v letu 2012, večja kot tista, ki nas je prizadela leta 2008, večina prodajalcev meni podobno in sicer, da je kriza, ki smo ji priča še letos in se je začela poglobljati konec lanskega leta, precej posegla v prodajo vozil znamke Mercedes kot kriza izpred nekaj let. Nič tudi ne kaže, da bo prodaja kmalu spet takšna kot je bila v predkriznem času. Problem je predvsem v tem, da si še nismo opomogli od prejšnjega udarca krize, ko nas je že doletel novi val krize. Prodajalec pod številko dve navaja: *»Današnji vpliv krize je veliko hujši, danes šele razumemo pravi pomen finančno-gospodarske krize«,* kar nam daje vedeti, da se prodajalec zaveda vpliva krize.

Vsi prodajalci omenjajo, da so se zaradi krize zmanjšali obiski prodajnih salonov. Precej ljudi se sicer še vedno preko drugih medijev zanima za nakup avtomobila, vendar pa so dejanski nakupi redkejši. Vse več ljudi se vse bolj preudarno loteva nakupa avtomobila. Prodajalec pod številko sedem pa opisuje kupce v času krize kot agresivnejše na področju nerazumnega izsiljevanja popustov.

Prodajalec pod številko dva je na vprašanje, kakšen je odziv kupca pri nakupu avtomobila v času krize, odgovoril: *«Kupci pridejo v salon bistveno bolj informirani in veliko bolj preverjajo, gredo v vse centre, izsiljujejo bonuse. Pred krizo tega ni bilo, danes gredo do konca, mi temu pravimo, da kupujejo popuste. Vsemu temu se mora prodajalec prilagajati, kar terja veliko energije.»*

V odgovoru prodajalca številka dva zaznavamo potrebo po večjem angažiranju prodajalcev, saj so kupci tudi zaradi krize veliko bolj poučeni in informirani. V podjetju Autocommerce, d. o. o., so dejanske posledice krize začeli čutiti najbolj šele ob koncu leta 2010, kar potrjujejo tudi prodajalci. Do takrat pravih posledic krize dejansko še ni bilo občutiti v tolikšni meri. Kriza v letošnjem letu pa je po mnenju nekaterih prodajalcev že kar alarmantna, predvsem zaradi že omenjenega dejstva, da nihče ne ve, do kdaj bo trajala. Navade kupcev so se zaradi krize precej spremenile. Kupci postajajo vse bolj zahtevni, za svoj denar zahtevajo precej več. Vsakega nakupa se lotijo tudi bolj premišljeno. Ker gre v bistvu za investiranje, so značilnosti iste kot pri drugih načinih investiranja. Torej, natančno se podučijo o vseh prednostih in pomanjkljivostih tovrstne naložbe. O večji podučenosti strank je prodajalec pod številko dve odgovoril: *«Veliko je ponudbe na trgu, konkurenca postaja vse agresivnejša, tu je problem, v nasičenosti trga. Veliko je ponudb, informacij je preveč, danes stranka veliko ve, včasih še več kot prodajalec«,* opisuje informiranost strank pred nakupom prodajalec številka dva. Dodali smo podvprašanje, in sicer: *»Ali to pomeni, da se je z nastopom krize ozaveščenost strank znatno povečala, temu pa morate kot prodajalci biti kos?«* Prodajalec številka dva nam je odgovoril: *«Da, večinoma že 90 % strank ve, kaj hoče, na koncu 10 % ostane prodajalcu, da ga prepriča skozi testno vožnjo in ceno, danes hitreje pridemo do zaključka, pozitivnega ali negativnega.»* Preizkusili smo še eno potrditev z vprašanjem: *«Torej trdite, da se z nastopom krize vloga prodajalca paralelno veča, saj mora biti toliko bolj pripravljen, da je*

kos kupcem?» «Da, drži.», potrjuje prodajalec. Tudi prodajalec pod številko ena slikovito opisuje vedenje današnjih kupcev in sicer v odgovorih navaja: *«...zahtevnost kupcev se je izjemno povečala, vedno bolj izsiljujejo popuste, iskati moramo nove priložnosti, kaj lahko še naredimo, sedaj dejansko je kriza.»*

Odgovori vseh prodajalcev za prvo kategorijo imajo skupno stališče, to pa je, da je kriza 2008 nastopila in jih zajela nepripravljene, kar je posledično terjalo razprodajo prevelikih zalog. Finančno-gospodarska kriza jih je še globlje zajela konec 2010 in temu primerno se je spremenil tudi odnos ter nastop strank pri nakupu avtomobila, saj so svoje prihranke začeli bolj spoštovati. Stranke so v času krize bolj zahtevne, vedno bolj natančno preračunavajo mesečne stroške za vozilo, skupaj z vzdrževanjem in zavarovanjem, veliko bolj so informirane in veliko bolj izsiljujejo, so enotnega mnenja vsi prodajalci. Temu pa morajo prodajalci slediti, kar povečuje njihovo vlogo v procesu prodaje. Prodajalci še menijo, da jim to nekako uspeva do neke meje, zaradi veselja do dela, pripadnosti družbi, dolgoletne prakse in delno tudi zaradi usposabljanj.

7.8.2 Ukrepi vodstva zaradi vpliva finančno-gospodarske krize in večanje vloge prodajalcev

Mnenja prodajalcev o tem, ali se je vodstvo podjetja na krizo ustrezno odzvalo, so precej deljena. Nekateri menijo, da bi se dalo tudi v teh razmerah storiti več. Predvsem pri tem mislijo, da bi lahko boljše ukrepati pri principalu. Pravi čas bi bilo treba ponuditi razmeram primerne popuste, katerim smo priča šele v zadnjem času. Konkurenca se je namreč na krizo večinoma odzvala tako, da so ponudili avtomobile po nižjih cenah, za isti znesek pa so ponudili tudi precej več opreme. Sicer so se tega sedaj začeli zavedati tudi pri Mercedesu, vendarle pa nekateri prodajalci menijo, da nekoliko pozno. Na vprašanje: *»Ali se je vodstvo podjetja pravočasno pričelo zavedati problema krize in je ukrepalo primerno danim razmeram in ali bi se dalo storiti več, ali je bila reakcija primerna?«*, je prodajalec pod številko pet odgovoril: *»Mislim, da so malo zaspali, lahko bi naredili veliko več.«* Na naše podvprašanje: *»Ali ste morda skušali vplivati na delodajalca?«*, je prodajalec sicer nekoliko zadržano odgovoril: *»Prodajalci predajamo informacije iz trga vodstvu, od tu naprej pa «*

Preizkusili smo tudi stopnjo spoštovanja prodajalcev z vprašanjem: *»V kolikor bi po vašem vodstvo dajalo večjo težo prodajalcu, ali bi se te ideje upoštevale?«*

»Ko se porodi ideja o akciji, ta sicer tudi steče, vendar vse skupaj ponavadi predolgo traja in določene priložnosti zamudimo. Odziv stranke ni pričakovan oziroma se preusmerijo drugam«, opozarja prodajalec na togost in počasno reakcijo vodilnih v družbi.

Na isto vprašanje je prodajalec pod številko šest opozoril na neodzivnost vodstva in sicer:

»Menim, da je družba ukrepala kasneje kot bi morala. Če bi pravočasno ukrepali, ponudili dodatne pakete popustov takoj, bi najverjetneje prodali veliko več«, in še na podvprašanje:

«Ali ste kot prodajalec opozarjali vodstvo, da hitreje ukrepa?«, dodaja prodajalec pod številko šest: »Da, vendar niso razumeli sporočila, ali pa ga niso jemali resno in si vzeli čas.« Na podlagi tega je moč sklepati, da prodajalec pogoša upoštevanje njegovega mnenja oziroma, da ideje in priporočila prodajalcev pri vodstvu družbe nimajo prave teže.

Glede izvajanja prodajnih akcij so v podjetju marsikaj preizkušali oziroma kot navaja prodajalec pod številko sedem testirali trg. V eni izmed akcij so ponujali več opreme po isti ceni avtomobila. Vendar pa večina prodajalcev meni, da ta akcija ni bila preveč uspešna. Prav tako so ponudili ugodnejše načine financiranja (ugodnejši krediti, lizingi, pol ob nakupu, razliko pa v obdobju treh let ter podobno). Tu prodajalci ugotavljajo, da se veliko kupcev odloča tudi za plačilo v gotovini, čeprav gre v večini primerov za kar zajetne zneske. Še najboljši ukrep pa se prodajalcem zdi, da ponudijo nekoliko večje popuste, saj večino ljudi pritegne prav cena.

Prodajalci opozarjajo v svojih odgovorih na občutljivost trga na neučinkovite akcije oziroma kot navaja prodajalec pod številko ena na naše vprašanje, ali so bile akcije ustrezno pripravljene: »Sedaj trenutno imamo tudi akcijo, sicer je v redu pripravljena, ampak za kupca nič novega. Kopiramo od ostalih znamk, kar je najslabše. Bolje bi bilo povzeti model iz drugih tržišč.«

Odgovor prodajalca kaže, da vodstvo ne pristopa dovolj odgovorno k pripravi akcij. Na naše podvprašanje: «Ali v času krize menite, da ste kot prodajalec premalo upoštevani, da se vašim idejam ne prisluhne?«, je prodajalec številka ena odgovoril pritrdilno, in sicer: »Tako je, ne prisluhnejo mnenjem starih izkušenih prodajalcev, velikokrat predlagamo, vendar ne pade na plodna tla, pa odnehaš. Prodajalec najbolj ve, kaj stranka išče, zato bi morali imeti večji manevrski prostor. Oglaševanje pa bi moralo biti takšno, da kupca pritegne v pravem smislu in ne da ga okrog prenašaš. Na koncu je prodajalec tarča zmerljivk, v kolikor je akcija nerazumljiva za stranko.«

Precejšnjo vlogo so sicer v podjetju v času krize začeli namenjati zaposlenim. Precej več kot prej so se začeli posvečati razvoju kariere. Dajati so začeli poudarek izobraževanju. Vsi prodajalci se tako izobražujejo, da bi s tem pridobili naziv certificiranega prodajalca vozil znamke Mercedes Benz. Na ta način podjetje razvija kompetenčne sposobnosti svojih prodajalcev. Vidimo, da so zaposleni s tem področjem nekako zadovoljni, vendar imajo tudi priporočila, kako bi se dalo izboljšati. Prodajalci morajo vložiti v svoje delo v tem kriznem času veliko več truda. Trudijo se maksimalno, ampak pogosto jih spremlja občutek, da to še vedno ni dovolj. Prodajalec pod številko tri v svojih odgovorih navaja naslednje: »Pravijo, da je stranka kralj, ampak sam nisem tega mnenja. Zame je stranka objekt, ki ga je treba servisirati, vsaka stvar pa ima svojo mejo. Stranka je sicer zelo pomembna, ampak nihče danes ni kralj, ne kupec in ne prodajalec. Spoštovanje pa mora biti obojestransko. Velikokrat se zgodi, da stranka pokliče in vpije v telefon, še preden vpraša, s kom govori. Takrat moraš

ostati popolnoma miren in ji z pomirjujočim tonom povedati, da nameravaš odložiti telefon in ko se umiri, smo se pripravljene z njo pogovarjati.«

S tem skuša prodajalec pod številko tri izpostaviti vedno večje breme, ki ga nosijo prodajalci v času krize na področju nakupnega procesa.

Kriza vpliva tudi na načrtovanje zalog. Čeprav se precej avtomobilov naroča neposredno v tovarni, pa še vedno nekaj avtomobilov čaka na kupce kar v salonih. Na vprašanje, kako se je kriza in se še vedno odraža na zalogah avtomobilov, je tega več kot je bilo prej? Prodajalci menijo, da so bili vodilni kar preračunljivi pri naročanju avtomobilov na zalogo. Sicer se še vedno dogaja, da so nekateri avtomobili dlje časa na zalogi in jih je težje prodati ali pa trenutno ni povpraševanja po določenem modelu. Prisotna so tudi sezonska nihanja. V teh primerih so večinoma sklenili, da se avtomobili prodajo z večjimi popusti kot običajno, saj ni racionalno, da bi avtomobili dolgo stali na zalogi. Temu pa je pristopilo vodstvo predvsem po prestani izkušnji, ko jih je finančno-gospodarska kriza presenetila nenadoma oziroma kot to navaja prodajalec pod številko tri: *«Takrat je bilo ogromno vozil na zalogi, danes pa se zaloge planirajo»*, in s tem dokazuje, da družba danes posveča večjo pozornost načrtovanju zalog.

7.8.3 Sodelovanje v času krize med oddelkom trženja in marketinga ter prodajalci vozil

Prodajalci menijo, da bi se morali tudi tržniki, tj. služba za marketing, bolj naslanjati na prodajalce. Ti imajo namreč točne podatke o prodaji. Vendar pa se v konkretnem primeru marketinška služba tega ne poslužuje. Tako prodajalec pod številko ena navaja, da se z določenimi odločitvami službe marketinga ne strinjajo, saj so nepremišljene in neusklajene s prodajalci. Na naše vprašanje: *»V kolikor bi imeli moč odločanja na področju prodaje vozil, bi z vidika marketinga, reklame, propagande, komercialnih akcij in testnih voženj naredili kaj? Imate kakšen poseben predlog, predlagajte, kaj bi morebiti lahko pritegnilo kupce?«*, in podvprašanje: *»Če strnem vaše dosedanje odgovore lahko zaključim, da bi po vašem mnenju moral marketing imeti drugačno funkcijo, večjo povezavo s prodajalci, akcije bi morale biti realne oziroma testne vožnje bi bile kar zadostne. Se strinjate?«*, je prodajalec pod številko ena odgovoril: *»Testne vožnje so v redu, vendar trenutna praksa, prijava preko socialnega omrežja, je sicer v redu, vendar ni najbolj ustrezna, nekako izgubljam nivo s tem, da se lahko kdorkoli prek Facebooka prijavi in vozi z avtomobilom. Stranko je treba osebno sprejeti, se ji posvetiti, vsaki posebej individualno ... to ima učinek.«* S tem nam prodajalec sporoča, da ima osebni stik prodajalca s stranko vedno večjo vlogo pri prodaji vozil.

Na vprašanje: *»Ali to pomeni vedno večje prilagajanje zaradi vedno večje zahtevnosti strank?«*, nam je prodajalec odgovoril pritrdilno, in sicer: *«Da, in zadovoljstvo prodajalca je pogoj za vse. Večkrat bi se morali uvesti in prediskutirati ... v sestavi: vodstvo, marketing in prodajalci. Žal pa smo samo števcji od prvega do zadnjega v mesecu. So pa posamezniki v sistemu, ki jih ne merijo, pa nosijo lovorike rezultatov.«*

Na temo sodelovanja oddelka trženja s prodajalci glede analize trga oziroma na naše vprašanje: »Koliko se oddelek marketinga in trženja obrača na prodajalce za informacije o občutljivosti trga na finančno krizo in s tem manjše povpraševanje kupcev po vaši znamki vozil?«, prodajalec pod številko šest izpostavlja potrebo po sodelovanju z naslednjo izjavo: »Ravno tu je anomalija, da stiki z marketingom oziroma trženjem blagovne znamke niso takšni kot bi morali biti za doseganje rezultatov.«

Preverili smo morebitno pomanjkanje komunikacije z oddelkom trženja z vprašanjem: »Ali skušate izpostaviti premalo komunikacije s prodajalci oziroma upoštevanjem vaših izkušenj in mnenj?« Prodajalec potrjuje: »Da, tako je, oni bi morali biti nenehno v stiku s prodajalci, da dnevno sledijo nihanjem na trgu in temu primerno pravočasno ukrepajo.«

Iz odgovorov prodajalcev lahko sklepamo, da se prodajalci zavedajo, da je nujnega precej truda na področju marketinga, če bodo želeli izboljšati prodajne rezultate. Predvsem pa se zavedajo dejstva, da ti avtomobili niso poceni. Izpostavimo lahko primer vozila Mercedes razred B, ki je zelo kakovosten avtomobil s primerno ceno. Gre za avtomobil razreda kjer domuje znamka Golf, t. i. Golf razred. Cenovno pa seveda avtomobila nista primerljiva, seveda je Mercedes dražji, vendar ponuja precej več kot npr. Golf. Vendar pa številni kupci tega ne opazijo zaradi previsoke cene. Prodajalci zato izpostavljajo potrebo po večjem sodelovanju, koordinaciji, posvetovanju s službo trženja in marketinga s ciljem doseganja boljših rezultatov v prodaji vozil. Trenuten sistem jim daje občutek podrejenega položaja oziroma, kot navaja eden izmed prodajalcev, ko opredeljuje vlogo službe marketinga in trženja z besedami: »Oni so svoj svet.«

Iz odgovorov prodajalcev lahko tudi sklepamo, da poleg merjenja njihovih rezultatov pogrešajo tudi merjenje učinkovitosti oglaševanja oziroma rezultatov službe trženja in marketinga. Skozi merjenje učinkovitosti oglaševanja bi dobili odgovor, kakšni so donosi na investicije v oglaševanje in povečanje dobička glede na vložena sredstva oziroma rezultati prodaje. Menijo, da bi moral marketinški načrt temeljiti na uresničevanju ciljev uspešnega oglaševanja.

7.8.4 Motivacija prodajalcev kot eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspešnosti posameznika

Vsi prodajalci poudarjajo pomembnost motivacije kot ključ do uspeha oziroma motivacijo prodajalca označujejo kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov v vsakem podjetju. Pri motivaciji je treba upoštevati individualne razlike, ki izvirajo iz vrednot in osebnosti človeka, saj je za nekoga pomemben denar, drugim odnos med zaposlenimi, tretjim varnost zaposlitve.

Prodajalec pod številko ena navaja, da je le zadovoljen prodajalec tisti, ki prinaša rezultate, zadovoljstvo vidi v denarju, s katerim si lahko privoščiš oddih in počitek oziroma se regeneriraš. To pridobljeno energijo pa prenašaš na kupce. Poleg tega pogreša višji nivo

spoštovanja in pristnejše stike z vodstvom. Vlogo prodajalcev opisuje kot »*stroj v sistemu, ki je v očeh vodstva zamenljiv*«.

Vlogo prodajalca pa prodajalec pod številko dva opisuje kot prvo fronto v stiku s stranko in če prodajalec na začetku naredi napako, je zelo težko, da se stranka odloči za nakup, tudi če je cena ugodna. O učinku motivacije na prodajalca navaja: »*Da, vsekakor, da je zadovoljen prodajalec tudi dober prodajalec, čeprav ima tu velik vpliv tudi veselje do dela, to je kar 50 % uspeha in motiviranosti. Nagrada je samo še pika na i. ... V prodajalce bi vložil, kajti zadovoljna stranka pripelje pet novih, dobra beseda dela velik krog, k temu pa pripomore ravno prodajalec. Prodajalci sicer tudi lahko včasih naredimo napako, nismo z vsemi strankami kompatibilni, zato pa je dobro, da nas je več prodajalcev. Pomembna je vloga prodajalca, saj tu ne prodajamo lesa ali pa sukancev, ampak avtomobile. Če se tega prodajalec zaveda, je to idealno, zato pa je pomembno tudi vlaganje v prodajalce v vseh oblikah*«, zaključuje svoj odgovor prodajalec pod številko dva.

Na temo motivacija prodajalca nam je prodajalec pod številko sedem na naše podvprašanje o vplivu motivacije na angažiranost prodajalca odgovoril: »*Motivacija je lahko v več oblikah, vsekakor pa zadovoljen prodajalec lahko ogromno doprinese k rezultatu poslovanja.*«

Tudi prodajalec pod številko osem podaja svoje mnenje o pomembnosti motivacije kot eden izmed ključev do uspeha družbe, in sicer, da je vidik delodajalca o samoumevnem večjem angažiranju prodajalca v času krize zanj nesprejemljiv. »*Angažiranost da, vendar za primerno plačilo*«, zaključuje prodajalec pod številko osem in podkrepi svoje razmišljanje : « *...kupec, ki naleti na nejevoljnega prodajalca, se obrne in gre v drugi salon vozil, h konkurenci.*«

V odgovorih prodajalca pod številko pet je čutiti nezadovoljstvo na temo finančnega nagrajevanja, obenem podaja predlog vodstvu z naslednjo izjavo: »*Nagrajeni smo manj od pričakovanj, naši dodatki so vezani na prodano količino, vendar bi morali marsikomu postaviti plan oziroma merila za nagrajevanje, pa bi morda posamezniki drugače postopali in tudi več denarja bi bilo.*«

Najbolj osebno sporočilo vodstvu pa nam je v svojem odgovoru na naše podvprašanje, ali je zadovoljen prodajalec tudi uspešen prodajalec, podal prodajalec pod številko tri, in sicer z naslednjimi besedami: »*Vlaganje v prodajalca je izredno dobra naložba, več bi morali vlagati v prodajalca, kajti vlaganje v procese, ki ne doprinesejo merljive koristi, je neupravičeno.*«

Iz odgovorov prodajalcev lahko sklepamo, da področje nagrajevanja in motivacije ni v okvirih pričakovanj prodajalcev, le motiviran prodajalec pa bo s svojimi svežimi idejami ter inovativnim pristopom pripomogel k uspešnosti podjetja. Prodajalci pa poleg potrebe po motivaciji izpostavljajo tudi potrebo po dvosmerni komunikaciji, saj je poleg motivacije v kriznih časih pomembna tudi pripadnost. Pomembnost vloge prodajalca se mora

večati, stremeti je treba k spodbujanju timskega dela. V kolikor bi podjetje svoje zaposlene ustrezno motiviralo, bi bila produktivnost zagotovo višja.

Podjetja v času finančno-gospodarske krize preveč časa namenjajo problemu padca prodaje, premalo pa se osredotočajo na vlogo prodajalca kot ključnega elementa v procesu prodaje. Prodajalci čutijo to zapostavljenost, daje jim občutek manjvrednosti, pogrešajo dialog in komunikacijo. To sčasoma privede do nezadovoljstva in posledično manjše angažiranosti pri prodaji.

8 ZAKLJUČKI IN ODGOVOR NA RAZISKOVALNO VPRAŠANJE S PREDLOGI ZA PRAKSO

V času finančno-gospodarske krize prodaja prestižnih dobrin, med katere spadajo tudi določene znamke avtomobilov, zahteva vedno večje napore prodajalcev. K temu veliko pripomore tudi zasičenost trga oziroma močna konkurenca na avtomobilskem trgu. Najmočnejša konkurenca osebnemu avtomobilu znamke Mercedes Benz sta znamki Audi in BMW, med vsemi pa poteka konkurenčnost v pridobivanju kupcev.

Vendar pa številke prodanih vozil v zadnjem času v Sloveniji in na območju Evropske unije kažejo stalen padec prodaje. Prodajalci se morajo v takšnih časih primerno sproti odzivati na kupne zmogljivosti potencialnih kupcev, zavedajoč se, da kupca pritegne blagovna znamka tudi z nasmehom, kretnjo ali prijaznim pozdravom prodajnega svetovalca. Zavedajo se, da imajo konkurenčno prednost na trgu v času ekonomskega upada povpraševanja podjetja s kakovostnim prodajnim osebjem, ki imajo pozitivne osebnostne lastnosti, pozitivno energijo, so dinamični, komunikativni, samozavestni, optimistično naravnani, da znajo vzbuditi občutek zaupanja in ne odnehajo zlahka. Zaradi teh vrednot prodajnega osebja so kupci pripravljene ostati lojalni blagovni znamki in prodajalcu.

Spoznali smo, da v podjetju tako prodajalci kot tudi vodstvo dajejo velik poudarek prvemu vtisu, ki ga mora stranka zaznati ob vstopu v salon avtomobilov. Zaznali smo, da imajo prodajalci ključne elemente pristopa, prilagojene svojemu produktu in ciljni skupini. Najbolj nazorni elementi v nastopu pred stranko so bili naravnost, pozornost, razumljiv potek pogovora in ugotavljanje koristi stranke. Večino časa prodajnega pogovora namenijo zgolj stranki, jo poslušajo in skozi vprašanja odkrivajo njene potrebe ter želje.

Glede na to, da smo v uvodnem delu postavili raziskovalno vprašanje, bomo sedaj skušali s pomočjo kvalitativne analize odgovoriti na to vprašanje. Prodaja avtomobilov je v nenehnem upadu, vse manj kupcev se odloča za nakup novega vozila. V takšnih razmerah morajo prodajalci vložiti precej več truda v samo prodajo, to pa še vedno ni zagotovilo za uspeh.

Imajo torej prodajalci v teh kriznih časih dovolj znanja, kompetenc, da se soočajo s temi razmerami? Odgovor bomo dobili s pomočjo analize raziskovalnega vprašanja.

RVI: Ali so bili prodajalci usposobljeni in pripravljene, da se soočijo z zaostrenimi pogoji poslovanja v obdobju finančno-gospodarske krize?

Po mnenju prodajalcev, s katerimi smo opravili intervjuje, so se v podjetju sicer pravočasno začeli zavedati pomena ustreznega dela s prodajnim osebjem. Izobraževanju zaposlenih so namenili tudi že v preteklosti dovolj časa. Tudi informacijska podpora je bila ustrezna. Prav tako pa tudi sedaj vodstvo ustrezno razporeja zaposlene v izobraževalne programe. Zato lahko

razvijajo svoje sposobnosti. Temu je namenjeno tudi izobraževanje v okviru podjetja, ki za svoje zaposlene izvaja izobraževalni program certificiranega prodajalca.

Zaradi tega lahko na to raziskovalno vprašanje odgovorimo, da so prodajalci dovolj usposobljeni, da se lahko na ustrezen način soočijo s kriznimi razmerami v prodaji vozil.

Glede na ugotovitve, da prodaja vozil v zadnjem času ni takšna kot bi si odgovorni verjetno želeli, bomo skušali na tem mestu podati nekaj predlogov, ki so se izoblikovali skozi raziskavo, da pa vendarle to prodajo družba obdrži na še sprejemljivih ravneh. Pri tem bodo nujne določene spremembe:

- *Finančno-gospodarska kriza je izpostavila nujnost usmerjenosti prodajnega osebja h kupcu in končnemu potrošniku s pravimi prodajnimi strategijami.* Med povprečnimi in vrhunskimi prodajalci obstajajo razlike, in sicer v tem, da vrhunski prodajalci odlično poznajo svoje kupce, življenjski slog ter ambicije. Prodajalec mora delovati kot svetovalec oziroma strokovnjak na svojem področju. Ta strokovnost predstavlja v očeh kupca veliko vrednost in prav zaradi te vrednosti je kupec pripravljen ostati lojalen, kljub agresivnim napadom konkurence, ki ponuja nižje cene. Prodajalcem svetujemo, naj njihova prodaja temelji na prepričljivi komunikaciji, v procesu prodaje vozil mora biti predstavitev produkta takšna, da bo osebi na drugi strani jasno, kaj kupuje. V tej smeri je priporočljivo, da družba namení večjo pozornost usposabljanju prodajalcev iz specifičnih znanj, kajti s tem bodo dosegali glavno konkurenčno prednost, to je imeti dobro usposobljene prodajalce vozil.
- *Finančno-gospodarska kriza terja visoko raven kakovosti obstoječih poprodajnih aktivnosti in uvedbo novih aktivnosti na področju prodaje vozil končnemu potrošniku oziroma uporabniku.* V času vsesplošne gospodarske krize, ko kupna moč upada in je konkurenca ponudnikov na trgu avtomobilov velika, predlagamo, da prodajalci uberejo inovativne prodajne poteze oziroma strategije, ki bodo privabile nove kupce ter zadržale že obstoječe. Ena od ključnih strategij naj bo ohranjanje odnosov z obstoječimi kupci, saj se posamezniki ne odločajo več tako pogosto za menjavo avtomobila. Med inovativne ukrepe v poprodaji bi predlagali, da poslovodstvo družbe namení predstavitve, promocije in srečanja tudi z že obstoječimi kupci, ne samo potencialno novimi. Stranka, ki je lojalna znamki, je to zato, ker ji zaupa in ceni, ker ji je predana ter ji vliva pozitivne občutke. Vse to pa naj prodajno osebje ohranja, goji in temu primerno svoj proces dela prilagodi tako, da svoje prodajne aktivnosti namenja tudi temu segmentu potrošnikov. Obstoječim kupcem naj namenijo ravno toliko časa, da se bodo počutili cenjeni, kakor za pridobitev novih. V času finančno-gospodarske krize je ravno obstoječa baza kupcev zelo pomembna in temu morajo prodajalci nameniti večjo pozornost.
- *Ciljno usmerjeno usposabljanje in razvoj kadrov tako na strokovnem področju kot na področju komuniciranja.* Podjetje naj prodajo organizira po procesnem načelu, kjer se jasno definira, katere veščine ali znanja morajo prodajalci izboljšati, da bodo učinkoviteje izvajali postavljene procese. Glede na to, da trenutni krizi še ni videti konca, predlagamo,

da se skrajšajo dolgotrajna usposabljanja in se bolj osredotočijo na nekajdnevne programe s področja pogajanj, posameznih faz prodajnega procesa ali izterjave. Takšna investicija v usposabljanje ima takojšen učinek oziroma se povrne v zelo hitrem času. Prodajalci morajo delovati kot svetovalci, poučeni morajo biti o problematiki panoge vsaj enako kot kupci oziroma morajo biti bolj strokovni kakor kupci. Zato predlagamo, da družba organizira ciljno usmerjena usposabljanja prodajalcev, saj zagotavljajo takojšen uspeh. V okviru razvoja kadrov je treba skrbeti, da imajo zaposleni vedno na voljo možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja, katerega potrebujejo za svoj strokovni ter osebni razvoj. Vsebine in oblike izobraževanj naj se izbirajo v skladu s strateškimi usmeritvami in cilji. Izobraževanje je z vidika uspešnega poslovanja izjemnega pomena, saj morajo biti zaposleni za učinkovito delo ažurno seznanjeni s produktnimi novostmi. Zaposlenim je treba skladno z dogovorom o njihovem razvoju poleg produktnih izobraževanj nuditi še možnost učenja jezikov in pridobivanje višjih stopenj strokovne izobrazbe z izrednim študijem. Poslovodstvo družbe pa naj predvsem vključuje zaposlene ob pripravi načrta izobraževanj, da lahko predlagajo in sodelujejo pri pripravi ciljno usmerjenih usposabljanj.

- *Izpolnjevanje in nadgrajevanje motivacijsko-stimulativnega sistema ter vzpostavitev popolne interne komunikacije.* V času finančno-gospodarske krize, ko zaznavamo upad prodaje, je motiviranje zaposlenih ena od ključnih nalog poslovodstva. Uspešno vodstvo se zaveda, da je zadovoljen in motiviran kader najmočnejše orožje ter konkurenčna prednost. Prav temu predlogu in priporočilu smo namenili nekoliko večjo pozornost, saj je bila v procesu raziskave, kjer smo na raziskovalno vprašanje odgovorili pritrdilno, skozi odgovore prodajalcev oziroma analizo intervjujev zaznana nezadovoljstvo na področju motivacije oziroma nagrajevanja. Predlagamo sledeče predloge in priporočila:
 - Kadri morajo tudi v prihodnje za podjetje pomeniti konkurenčno prednost. Zavedati se morajo, da so ustrezni kadri eden ključnih dejavnikov za uresničevanje poslanstva in zastavljenih ciljev družbe. Glavna naloga kadrovske funkcije mora biti zagotavljanje pravih ljudi na pravih delovnih mestih. Tako bodo s sistemom razvoja kadrov zaposlenim omogočili, da v kreativnem delovnem okolju z ustvarjalnostjo in stalnim učenjem dosežajo želeni strokovni ter tudi osebni razvoj. Hkrati morajo težiti k temu, da s stimulativnim nagrajevanjem in ostalimi oblikami neformalnega nagrajevanja motivirajo zaposlene za uresničevanje njihovih ciljev ter povečujejo njihovo pripadnost družbi.
 - Pri kadrovanju naj se daje prednost notranjim napredovanjem, kot posledici sistematičnega razvoja kadrov. Hkrati pa je treba imeti tudi evidentirane potencialne zunanje kadre, kar bo v primeru nujnih kadrovskih potreb zagotavljalo podjetju takojšen nabor možnih kandidatov in s tem nemoteno nadaljnje poslovanje.
 - Za vzdrževanje dobrih odnosov z zaposlenimi je najbolj ključna učinkovita interna komunikacija. Zato predlagamo, da se poskrbi za stalen pretok informacij in s tem za dobro informiranost vseh zaposlenih. Ustrezna komunikacija naj se zagotavlja na eni

strani preko različnih oblik komunikacije, med katerimi so najpomembnejši sestanki v obliki rednih tedenskih in mesečnih kolegijev direktorja družbe, ter nadalje kolegijev vodij posameznih organizacijskih enot. Hkrati naj imajo zaposleni vedno možnost pogovora z vodji, vključno z direktorjem družbe.

- Plačni sistem naj omogoča fleksibilnost pri nagrajevanju zaposlenih in naj bo v tesni korelaciji s sistemizacijo delovnih mest, tako da so vsi zaposleni ustrezno nagrajani glede na zahtevnost nalog delovnih mest ter posledično kadrovske zahteve za njihovo zasedbo.
- Razvoj tržnih strategij naj sledi modernim trženjskim pristopom, kot so CRM, lojalnostni programi, definicija in določitev ciljnih skupin na temelju marketinških platform posameznih segmentov, tako v prodaji kot tudi v poprodaji. Pri razvoju prodajnih trženjskih strategij se lahko naslanjajo na marketinške platforme, ki jih razvije že matična tovarna in se z določenimi spremembami priredijo slovenskim razmeram ter značilnostim.

9 SKLEP

Številne prodajne akcije na avtomobilskem trgu v zadnjem času so morda vnovič dokaz krize pri prodaji novih avtomobilov na slovenskem trgu. V preteklih letih so se tega posluževali samo posamezni trgovci, v letu 2012 pa smo jim bili priča pri domala vseh zastopnikih. Akcije sicer niso bistveno izrazitejše, toda v letu 2012 so skušali z njimi povečati prodajo novih vozil za skoraj vse znamke. Popusti so tako priložnost za kupce, katerih povpraševanje po novih avtomobilih pa se je po dostopnih podatkih, ki jih lahko najdemo v dnevnikih časopisih in na spletu, v zadnjih mesecih leta 2012 zmanjšalo.

Prodaja novih vozil se je upočasnila tudi zaradi manj ugodnih pogojev financiranja (kreditni, lizingi), kar v praksi pomeni manjše povpraševanje. Do teh sredstev je tudi težje priti kot kdajkoli prej. V večini bank sicer posebnih ukrepov pri odobravanju kreditov za nakup avtomobilov niso sprejeli, saj ocene kreditne sposobnosti kreditjemalcev temeljijo na izračunih bonitetne ocene. To pa kaže predvsem na to, da se je zmanjšala boniteta večjega dela prebivalstva. Obrestne mere pa se prav tako prilagajajo ceni denarja na trgu.

Nekateri tržni analitiki (npr. na spletni strani slovenskega avtomobilskega združenja) napovedujejo, da se bodo cene avtomobilov zaradi višjih trošarin in novih dajatev v prihodnje zviševale, kar bi lahko bil za nekatere kupce signal, naj pohitijo z nakupom. Za to bo dobra priložnost prehod iz starega v novo leto, saj prodajalci po navadi prodajajo stare zaloge novih vozil preteklega modelnega leta s precejšnjimi popusti. Seveda so ti odvisni od posamezne znamke.

Vse to zasledujemo tudi v primeru analiziranega podjetja Autocommerce, d. o. o., iz Ljubljane. Iz analize je razvidno, da je podjetje še do nedavnega zelo uspešno prodajalo avtomobile znamk Mercedes Benz in Smart, v zadnjem času pa se tudi tukaj kažejo posledice krize. V nalogi smo preverjali pravilnost postavljenih hipotez, in sicer, da je podjetje v času pred letom 2008 uspešneje poslovalo kot v letih 2008, 2009 in 2010. Izkazalo se je, da je podjetje sicer poslovno uspešno kljubovalo krizi vse do leta 2011, količinska prodaja vozil znamk Mercedes in Smart pa je po znatnem padcu v letu 2009 le rahlo okrevala šele v letu 2011. Napovedi za prihodnost pa niso posebej obetavne. To smo ugotovili na podlagi pogovorov s prodajalci v okviru kvalitativne raziskave.

Mnenja smo, da bo treba v nadaljevanju večjo pozornost nameniti prodajalcem. Prodajniki se morajo zavedati teže, ki jo nosijo za uspeh podjetja. Izbor predstavnikov podjetja, ki s porabniki preživijo dejansko največ časa, mora biti skrben in preišljen. Njihovo znanje in strokovna usposobljenost se morata nenehno nadgrajevati in hkrati tudi nadzorovati. Hkrati je treba poiskati in predstaviti tudi prednosti prodajnega osebja. Menimo, da sankcije in negativen pristop k predstavitvi prodajnih rezultatov vodita v nezadovoljstvo prodajnega osebja, kar posledično lahko vpliva na njegovo motivacijo ter voljo, ki se kaže v odnosu do porabnikov.

Dobra prodaja je vsekakor tudi posledica dobro izdelanega in izvedenega prodajnega procesa, za kar je zadolženo prodajno osebje, ki tudi uresničuje obljube, katere daje blagovna znamka. Za to pa je nujno nenehno sodelovanje prodajnega osebja in vodstva, katerega glavni cilj je zadovoljevanje porabnikov z izvajanjem aktivnosti na način, da jim predstavljajo razlog, da bodo podjetju ostali zvesti.

Močna konkurenca na trgu s svojo ponudbo lahko največkrat predstavlja nevarnost, da bo porabnik zamenjal obstoječo znamko avtomobila. Ponudba sama pa seveda ni vedno dovolj. Ta je lahko predstavljena s pomočjo različnih oglaševalskih prijemov in pri porabniku resnično vzbudi zanimanje. Kako je ta ista ponudba porabnikom predstavljena kasneje, pa je odvisno od prodajnega osebja.

Zavedanje, kaj vse šteje v očeh porabnika, mora biti vedno v ospredju prodajnega procesa in pri tem morajo skupaj sodelovati tako vodstvo kot zaposleni (prodajno osebje). Obe strani lahko skupaj podata predloge izboljšav iz različnih zornih kotov ter s hkratno uporabo rezultatov različnih raziskav (zadovoljstva porabnikov, navideznega nakupovanja ...), opredelita oziroma poiščeta vedno boljše ter porabnikovim željam prilagojene rešitve, ki bodo dvignile vrednost blagovne znamke oziroma podjetja v očeh potencialnih oziroma starih porabnikov.

Na podlagi ugotovljenih dejstev smo na koncu naloge predstavili tudi nekaj ukrepov, s pomočjo katerih bi po našem mnenju lahko pomagali podjetju k uspešnejšemu poslovanju. Gre predvsem za ukrepe na področju odnosov s kupci, ki morajo postati pomemben dejavnik v nakupnem procesu. Teh rezultatov ne bo mogoče doseči niti brez znanja in sposobnosti prodajalcev, da se soočijo s prodajo v kriznih razmerah, vsekakor pa bo treba dati večjo vlogo motivaciji prodajnega osebja.

Ugotavljamo, da smo na podlagi študija strokovne literature s področja krize, prodajnega procesa v kriznih časih in izvedbe kvantitativne ter kvalitativne analize uspeli zadostiti vsem v uvodu postavljenim ciljem.

LITERATURA

- Abramovič, Kruno. 2010. *Razvojne priložnosti trga kapitala v Sloveniji po finančni krizi*. [Http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?att=12634](http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?att=12634) (19. 1. 2013).
- Burda, Michael in Charles Wyplosz. 1997. *Macroeconomics, an European text*. New York: Oxford University press.
- Daimler. 2010. *Geschäftsbericht 2009*. [Http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1677322_DAI_2009_Geschaeftsbericht.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1677322_DAI_2009_Geschaeftsbericht.pdf). (3. 11. 2012).
- Damjan, Jože P. 2009. *Reševanje krize po skandinavsko: »Slaba banka« in trg dela*. [Http://www.razgledi.net/2009/02/06/resevanje-krize-po-skandinavsko-%C2%BBslaba-banka%C2%AB-in-trg-dela/](http://www.razgledi.net/2009/02/06/resevanje-krize-po-skandinavsko-%C2%BBslaba-banka%C2%AB-in-trg-dela/) (5. 3. 2013).
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Easterby Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Fele, Mirjam. 2006. *Kako najdemo kakovostne prodajalce*. [Http://www.profil.si/docs/Profil_v_medijih/uspesna_prodaja_e08_26.pdf](http://www.profil.si/docs/Profil_v_medijih/uspesna_prodaja_e08_26.pdf) (25. 7. 2012).
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gorenak, Mitja. 2009. *Ekonomski kazalniki poslovanja podjetja*. [Http://www.poslovnisvet.si/clanki/podjetnistvo/ekonomski-kazalniki-poslovanja-podjetja](http://www.poslovnisvet.si/clanki/podjetnistvo/ekonomski-kazalniki-poslovanja-podjetja) (15. 3. 2013).
- Kajfež-Bogataj, Lučka. 2008. *Globalna finančna kriza in eko strategija podjetij: dopolnjevanje ali nasprotovanje*. Ljubljana: Finance.
- Klepec, Jure. 2008. *Svetovna finančna kriza 2007/2008-20?* [Http://www.arhiv.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Dobre_prakse/Predstavitve_DP_2008/KLEPEC_Razlaga_DP2008.pdf](http://www.arhiv.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Dobre_prakse/Predstavitve_DP_2008/KLEPEC_Razlaga_DP2008.pdf). (20. 10. 2012).
- Klun, Kristina. 2009. *Trg nepremičnin v Veliki Britaniji, Nemčiji in Sloveniji v času finančne in gospodarske krize*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kohont, Andrej. 2006. *Kompetence komercialistov*. [Http://www.profil.si/docs/Profil_v_medijih/uspesna_prodaja_e08_26.pdf](http://www.profil.si/docs/Profil_v_medijih/uspesna_prodaja_e08_26.pdf) (25. 7. 2012).
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Krugman, Paul. 2012. *Ustavimo to krizo, takoj!* Ljubljana: Modrijan.
- Leontiades, James C. 2001. *Managing the global enterprise – competing in the information age*. Harlow: Pearson Education.
- Lung, Yannick. 2003. *The challenges of the european automotive industry at the beginning of the 21 st century*. [Http://www.rieti.go.jp/en/events/03091201/pdf/lung_paper.pdf](http://www.rieti.go.jp/en/events/03091201/pdf/lung_paper.pdf). (29. 10. 2012).
- Mastnak, Simon. 2010. *Razvojne priložnosti trga kapitala v Sloveniji po finančni krizi*. [Http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?att=12634](http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?att=12634) (19. 1. 2013).
- Maučec, Mateja. 2002. *Finančne krize in sistemi zgodnjega opozarjanja*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- Maver, Andrej. 2008. *Analiza poslovnega okolja Renaulta v Sloveniji*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Mencinger, Jože. 2012. *Svetovna gospodarska kriza: vzroki, posledice in ukrepi*. [Http://mismouniverza.org/joze-mencinger-svetovna-gospodarska-kriza-vzroki-posledice-ukrepi-porocilo-predavanja/](http://mismouniverza.org/joze-mencinger-svetovna-gospodarska-kriza-vzroki-posledice-ukrepi-porocilo-predavanja/) (20. 1. 2013).
- Mrak, Mojmir. 2002. *Mednarodne finance*. Ljubljana: GV Založba.
- Pompe, Andrej. 2007. Če sam ceniš svojo znamko, jo bodo drugi tudi. *Marketing Magazin* 27(12): 32–33.
- Sadar, Mitja. 2009. *Zatišje pred viharjem*. [Http://www.revijakapital.com/kapital/aktualno.php?idclanka=6971&oznaci=zati%B9je+pred+viharjem](http://www.revijakapital.com/kapital/aktualno.php?idclanka=6971&oznaci=zati%B9je+pred+viharjem) (4. 11. 2012).
- Sagadin, Janez. 1993. Kvalitativna analiza podatkov pri študiji primera. *Sodobna pedagogika* 44 (3/4): 115–122.
- Sagadin, Janez. 1995. Nestandardiziran intervju. *Sodobna pedagogika* 46 (3/4): 102–111.
- Samuelson, Paul A. 1995. *Economics*. New Baskervill: York Grafic Service.
- Samuelson, Paul Anthony in William D. Nordhaus. 1998. *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
- Snowdon, Brian in Vane R. Howard. 1997. *Reflections on the development of modern macroeconomics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Starman, Danijel. 1999. *Kako do lojalnih kupcev*. [Http://www.podjetnik.si/clanek/kako-do-lojalnih-kupcev-19991006](http://www.podjetnik.si/clanek/kako-do-lojalnih-kupcev-19991006) (15. 3. 2013).
- Strašek, Sebastjan. 2009. Spreminjanje karakterja finančnih kriz. V *Globalna finančna kriza ter trajnostni razvoj, Posvetovanje ob 50. obletnici EPF Maribor*, Maribor, 27. maj 2009.
- Sudman, Seymour in Edward Blair. 1998. *Marketing research*. New York: McGraw-Hill.
- Štiblar Franjo. 2008. *Svetovna kriza in Slovenci: kako jo preživeti?* Ljubljana: Založba ZRC.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Trnavčević, Anita. 2003. *Raziskovalna metodologija: gradiva za predavanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Vogrinc, Janez. 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

VIRI

- ACEA. 2009a. *European automobile industry report 08*. [Http://www.acea.be/images/uploads/ind/ind_0004.pdf](http://www.acea.be/images/uploads/ind/ind_0004.pdf). (8. 10. 2012).
- ACEA. 2009b. *Automotive production down 35% in first quarter 2009*. [Http://www.acea.be/news/news_detail/automotive_production_down_35_in_first_quarter_2009/](http://www.acea.be/news/news_detail/automotive_production_down_35_in_first_quarter_2009/) (12. 11. 2012).
- ACEA. 2010. *European automobile industry report 09*. [Http://www.acea.be/images/uploads/files/20090519_ACEA_Industry_Report09FULL.pdf](http://www.acea.be/images/uploads/files/20090519_ACEA_Industry_Report09FULL.pdf). (8. 10. 2012).

- ACEA. 2011. *European automobile industry report 10*. [Http://www.acea.be/images/uploads/files/20110927_ER_1105_2011_I_Q4.pdf](http://www.acea.be/images/uploads/files/20110927_ER_1105_2011_I_Q4.pdf). (8. 10. 2012).
- ADS. 2012. *Sekcija za osebna vozila*. [Http://www.ads-slo.org](http://www.ads-slo.org). (3. 11. 2012).
- Autocommerce. 2011. *Letno poročilo za leto 2010*. Poslovni dokumenti, ACH.
- Avtodirect. 2011. *Slovenski avtomobilski trg v letu 2010*. [Http://www.avtodirekt.si/tricks/n/Slovenski_avtomobilski_trg_v_letu_2010](http://www.avtodirekt.si/tricks/n/Slovenski_avtomobilski_trg_v_letu_2010). (11. 3. 2013).
- Economist. 2009a. *A slow thaw*. [Http://www.economist.com/world/europe/displaystory.cfm?story_id=13702757](http://www.economist.com/world/europe/displaystory.cfm?story_id=13702757) (25. 10. 2012).
- Economist. 2009b. *Living on scraps: signs of hope for the car industry*. [Http://www.economist.com/businessfinance/displaystory.cfm?story_id=14001354](http://www.economist.com/businessfinance/displaystory.cfm?story_id=14001354). (29. 10. 2012).
- Ernst&Young. 2009. *Reinventing European growth*. [Http://www.eyem.com/pdf/Attractivite%202009%20Web.pdf](http://www.eyem.com/pdf/Attractivite%202009%20Web.pdf). (30. 10. 2012).
- Evropska komisija. 2006. *Cars 21 - a competitive automotive regulatory system for the 21st century: final report*. [Http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/files/pagesbackground/competitiveness/cars21finalreport_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/files/pagesbackground/competitiveness/cars21finalreport_en.pdf). (16. 11. 2012).
- Evropska komisija. 2010. *Automotive industry*. [Http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/index_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/index_en.htm). (16. 11. 2012).
- Gvin. 2013. *Poslovne informacije*. [Http://www.gvin.com/GvinFipo/Pages/Company.aspx?CompanyDetailType=CompetitiveAnalysis&CompanyId=69613&CompanyDetailSubType=Profit&HistoryNavCall=1](http://www.gvin.com/GvinFipo/Pages/Company.aspx?CompanyDetailType=CompetitiveAnalysis&CompanyId=69613&CompanyDetailSubType=Profit&HistoryNavCall=1) (27. 3. 2013).
- Housing Bubble Graphs. 2010. *United States house prices*. [Http://mysite.verizon.net/vzeqrguz/housingbubble/](http://mysite.verizon.net/vzeqrguz/housingbubble/). (16. 11. 2012).
- KPMG. 2009. *Global auto executive survey 2008*. [Http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/Momentum-KPMG-Auto-Executive-Survey-2009.pdf](http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/Momentum-KPMG-Auto-Executive-Survey-2009.pdf). (16. 11. 2012).
- Metalurg. 2009. *Razsežnosti svetovne gospodarske krize*. [Http://www.impol.si/uploads/files/metalurg%2001-09%20splet.pdf](http://www.impol.si/uploads/files/metalurg%2001-09%20splet.pdf). (25. 11. 2012).
- Motorevija. 2011. *Šok ob koncu leta: Slovenski avtomobilski trg v letu 2008*. [Http://www.motorevija.si/l3.asp?L1_ID=31&L2_ID=846](http://www.motorevija.si/l3.asp?L1_ID=31&L2_ID=846) (13. 3. 2013).
- Oica. 2006. *The auto industry and the environment*. [Http://oica.net/wp-content/uploads/2007/06/oica-depliant-final.pdf](http://oica.net/wp-content/uploads/2007/06/oica-depliant-final.pdf) (29. 10. 2012).
- Planet Siol. 2011. *Evropski avtomobilski proizvajalci bodo zmogli recesijsko leto 2012*. [Http://www.siol.net/avtomoto/novice/2011/09/proizvajalci_pripravljeni_na_recesijo.aspx](http://www.siol.net/avtomoto/novice/2011/09/proizvajalci_pripravljeni_na_recesijo.aspx) (16. 12. 2012).
- PWC. 2008. *Global automotive perspectives 2008*. [Http://www.pwc.com/en_GX/gx/forms/gx-en-0388.jhtml](http://www.pwc.com/en_GX/gx/forms/gx-en-0388.jhtml). (16. 11. 2012).
- Qm Partner. 2012. *Kako v času krize povečati prodajo?* [Http://qm-partner.com/index.php?option=com_content&view=frontpage](http://qm-partner.com/index.php?option=com_content&view=frontpage) (20. 11. 2012).
- Resolucija Odbora regij o evropskem odzivu na krizo v avtomobilski industriji. *Uradni list EU*, št. C211/60.
- Spiegel. 2009. *Verheugen fordert hilfe für europäische autobauer*. [Http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,586896,00.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,586896,00.html). (4. 11. 2012).

- SURS. 2012. *Registrirana cestna motorna vozila in prikolice, Slovenija, 2011 - končni podatki*. http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4724 (5. 11. 2012).
- U. S. Department of Commerce. 2007. *The Brazilian automotive industries breaking records*. [Http://www.researchwikis.com/Automobiles_-_Brazil_2007_Marketing_Research](http://www.researchwikis.com/Automobiles_-_Brazil_2007_Marketing_Research) (5. 11. 2012).
- Welt. 2008. *Autoproduktion soll um fünf Millionen zurückgehen*. [Http://www.welt.de/wirtschaft/article2655777/Autoproduktion-soll-um-fuenf-Millionen-zurueckgehen.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article2655777/Autoproduktion-soll-um-fuenf-Millionen-zurueckgehen.html). (5. 11. 2012).
- Vlada RS. 2011. *Konkurenčnost slovenskega gospodarstva: pregled stanja in ukrepi za izboljšanje*. [Http://www.arhiv.svez.gov.si/fileadmin/svez.gov.si/pageuploads/docs/Strategija_razvoja_Slovenije/Konkurencnost_cistopis_17feb2011.doc](http://www.arhiv.svez.gov.si/fileadmin/svez.gov.si/pageuploads/docs/Strategija_razvoja_Slovenije/Konkurencnost_cistopis_17feb2011.doc) (13. 3. 2013).
- World Socialis Web Site. 2012. *Finanzkrise trifft industrieproduktion*. [Http://www.wsws.org/de/2008/okt2008/auto-o_10.shtml](http://www.wsws.org/de/2008/okt2008/auto-o_10.shtml) (12. 11. 2012).

PRILOGE

- Priloga 1: Opomnik za intervju
- Priloga 2: Intervju s prodajalcem vozil P1
- Priloga 3: Intervju s prodajalcem vozil P2
- Priloga 4: Intervju s prodajalcem vozil P3
- Priloga 5: Intervju s prodajalcem vozil P4
- Priloga 6: Intervju s prodajalcem vozil P5
- Priloga 7: Intervju s prodajalcem vozil P6
- Priloga 8: Intervju s prodajalcem vozil P7
- Priloga 9: Intervju s prodajalcem vozil P8
- Priloga 10: Intervju s prodajalcem vozil P9

OPOMNIK ZA INTERVJU

1. Koliko let ste zaposleni kot prodajalec vozil?
2. Splošno znano dejstvo je, da je avtomobilsko industrijo v letu 2012 spet zajela kriza. Je po vašem mnenju ta kriza sedaj večja ali manjša od krize v letu 2008?
3. Kako ste bili seznanjeni, da je tudi prodajo avtomobilov zajela kriza, kje se je to najprej odrazilo?
4. Kako se posledice krize na avtomobilskem trgu poznajo pri podjetju Autocommerce? Ali ste večje upadanje prodaje zasledili ob prvi krizi, leta 2008 ali sedaj v tej zadnji? Ali pa celo menite, da kriza na prodajo avtomobilov v podjetju Autocommerce ni vplivala?
5. Kakšen se vam je zdel odziv kupcev pri nakupu avtomobila v času krize?
6. Kako so se zahteve kupcev pri nakupu vozila, na področju danih bonitet v paketu prodanega vozila, v času krize odražale v primeru vašega podjetja?
7. Se je tudi vodstvo podjetja pravočasno pričelo zavedati problema krize in je ukrepalo primerno danim razmeram? Mislite, da bi se dalo storiti več, ali je bil odziv primeren?
8. Ali je vodstvo družbe namenilo izobraževanju prodajalcev za pospeševanje prodaje v času krize dovolj pozornosti? Ste imeli na tem področju kakšno posebno izobraževanje?
9. Se namenja v času krize več ali manj sredstev za izobraževanje zaposlenih?
10. Ali se tudi sicer izobražujete, da ostajate konkurenčni drugim prodajalcem in podjetjem?
11. Kako so bile po vašem mnenju obvladovane zaloge vozil glede na vpliv krize? Se je kriza odražala tudi na tem področju, da so se zaloge neprodanih vozil kopičile in ste bili potem ta vozila prisiljeni prodajati pod še posebno ugodnimi cenami?
12. V času krize prodajalci avtomobilov prakticirajo komercialne akcije. So bile te akcije ustrezno pripravljene? Ali so bile predvsem znižane cene vozil ali ste izpostavili kakšen drugi element, recimo ugodnejše financiranje, več opreme ipd.?
13. Koliko se oddetek marketinga in trženja obrača na vas prodajalce za informacije o občutljivosti trga na finančno krizo in s tem manjše povpraševanje kupcev po vaši znamki vozil?
14. Ali menite, da je v kriznem času treba nameniti za planirano prodajo vozil več truda prodajalcev kot sicer? Ste pripravljeni na ta dodatni trud tako vi kot tudi vodstvo?
15. V kolikor bi imeli moč odločanja na področju prodaje vozil, bi z vidika marketinga, reklame, propagande, komercialnih akcij in testnih voženj naredili kaj? Imate kakšen poseben predlog, predlagajte, kaj bi morebiti lahko pritegnilo kupce?
16. Kakšen se vam zdi trend prodaje vozil v bodoče? Kako dolgo mislite, da bo trajalo zdajšnje stanje?

INTERVJU S PRODAJALCEM

Anketni vprašalnik za prodajalce vozil (anonimno)

PRODAJALEC ŠT. 1

Kraj intervjuja: Salon prodaje vozil

Dovoljeno snemanje in odobren transkript intervjuja.

1. Koliko let ste zaposleni kot prodajalec vozil?

P1: Pet let.

2. Splošno znano dejstvo je, da je avtomobilsko industrijo zajela kriza. Je po vašem mnenju ta kriza sedaj večja ali manjša od krize v letu 2008?

P1: Konec leta oziroma že aprila je bil izrazit padec navzdol leta 2008, danes je nekakšna konstanta.

D: Kako gledate na ta padec?

P1: Ta padec vidimo skozi številke in skozi interes strank. Ljudje imajo še vedno denar, vendar si ne upajo, ne upajo si tvegati, mogoče zaradi strahu.

D: Vaša vloga v temu?

P1: Tudi vloga prodajalca niha, ko ni strank, urejamo druge stvari, ko pa je naval, gremo po principu raje tri stranke dobro obdelamo, kakor pa sedem slabo.

Iz nekega mirnega stanja greš v stresno, stranke, telefoni, programi ne delajo ...Vendar tega vodje ne vidijo.

D: Ali ste poskušali vodjem pojasniti te pritiske?

P1: Da, vendar nimajo predstave, kajti, če vodja ni bil nikoli v prodaji, stvari ne more razumeti. Tu moraš biti vse v enem: psihiater, psiholog, tu so tudi stalne stranke, katere pridejo samo na klepet in se jim moraš posvetiti. Za dve minuti naprej ne veš, kaj boš delal, situaciji se moraš skozi prilagajati in to je zelo naporno.

D: Menite, da vodstvo ne vidi globino problema v pravih okvirjih?

P1: Ne, ker če bi, bi se to poznalo pri plači.

D: Ali menite, da je zadovoljen prodajalec tisti delavec, ki prinaša rezultate?

P1: Vsekakor, ker z denarjem oziroma počitkom se regeneriraš. Po dopustu si poln energije. Saj zadovoljen prodajalec prenaša to energijo tudi na stranko.

D: Ali je vezano na krizo tudi zahtevnost strank temu primerno večja?

P1: Da, veliko bolj so zahtevni, danes moraš iskati priložnosti, kje lahko še kaj narediš , v kolikor se da.

3. Kako ste bili seznanjeni, da je tudi prodajo avtomobilov zajela kriza, kje se je to najprej odrazilo?

P1: Vodilni nikoli ne obveščajo o krizi. Saj zasledimo prek medijev. Težko je sicer primerjati našo znamko z ostalimi. Mi prodajalci prvi zaznamo upad zanimanja, vodstvo nima realne slike o padcu povpraševanja, vodstvo šele konec meseca zazna padec, ko dobi številke o prodaji.

D: Pogrešate dialog z vodilnimi?

P1: Ja, ampak njim so pomembne tabele, spijo na tabelah. Biti bi moralo več stika.

Prvi ukrep za večjo prodajo je aktivnost, da bo kupec zadovoljen.

Stranka se velikokrat vpraša, kakšen avto vozimo, a velikokrat zamolčimo. Bilo bi smiselno, da bi vozili našo znamko.

D: Menite, da se vodstvo ne zaveda pomembnosti prodajalca?

P1: Da, tako nekako, tudi vodstvo se menja in vsako ima svoje oči. Kolega je že 30 let tu, pa se ni nič spremenilo, nič, od plače naprej. Mi smo tu »stroj« in vodstvo nas gleda z očmi in namero, da je vsakdo zamenljiv. Ampak mi smo zobnik v stroju in če en zobnik zataji, stroj ne dela, pa tudi, če ga na silo zamenjaš.

Pogrešam tudi kolegije, ne samo takrat, ko je kaj narobe. Pogrešam pristen odnos, osebni odnos. Stranke so zahtevne in nezahtevne in na to moraš biti pripravljen oziroma pred tem predvsem zadovoljen. Ohranjati moraš stik, ne glede na razpoložnje.

D: V kolikor bi čutili osebno, moralno ali kakšno drugo zadovoljstvo kot prodajalec, ali bi bila prodaja bolj učinkovita?

P1: Vsekakor, ker osnovna pričakovanja prodajalca, v kolikor niso izpolnjena, je temu primerna motivacija in angažiranost prodajalca.

D: Ali menite, da bi moralo vodstvo dvigniti nivo spoštovanja do prodajalca in s tem povečati njegovo vlogo?

P1: Včasih se počutim zelo nizko, saj če ne gradiš osebnega odnosa, rezultatov ni. So pa tudi ljudje, ki namerno nagajajo znotraj sistema.

4. Kako se posledice krize na avtomobilskem trgu poznajo pri podjetju Autocommerce? Ali ste večje upadanje prodaje zasledili ob prvi krizi, leta 2008 ali sedaj v tej zadnji? Ali pa celo menite, da kriza na prodajo avtomobilov v podjetju Autocommerce ni vplivala?

P1: Zadnje mesece je nekoliko slabše kot leta 2008. Sedaj dejansko je kriza.

5. Kakšen se vam je zdel odziv kupcev pri nakupu avtomobila v času krize?

P1: Odziv kupcev se odraža v njihovem pristopu, zahtevnost kupca se je izjemno povečala, vedno bolj izsiljujejo popuste.

6. Kako so se zahteve kupcev pri nakupu vozila, na področju danih bonitet v paketu prodanega vozila, v času krize odražale v primeru vašega podjetja?

P1: Danes kupci kupujejo predvsem popuste. Sicer je še kar nekaj kupcev zagrizenih za Mercedes, vendar vedno bolj izsiljujejo popuste

7. Se je tudi vodstvo podjetja pravočasno pričelo zavedati problema krize in je ukrepalo primerno danim razmeram? Mislite, da bi se dalo storiti več, ali je bila reakcija primerna?

D: Ali je vodstvo naredilo vse, kar je bilo v njihovi moči?

P1: Menim, da se da veliko več narediti pri prodajalcih, namesto marketinga in oglaševanja, saj ne, da sem proti, ampak boljša naložba je v prodajalca. Pri meni je rezultat merljiv, v marketingu pa ne.

Ne glede na to, da je akcija, ni zaradi tega nič več povpraševanja, ljudje so siti promocij in reklame. Avto se ne prodaja po internetu.

D: To pomeni, da v kolikor bi sredstva preusmerili, bi bil učinek večji?

P1: Vsekakor, sicer promocija mora biti, če bi nam prodajalcem dovolili, da vozimo avto za promocijo, bi bilo veliko bolje, kot v časopisu in na radiu.

Vendar za nas vedno zmanjka. Kar sem prosil, od kar sem tu, nikoli ni bilo ugodeno, razen tistega, kar je nujno. Za takšne stvari ni, za vse ostalo pa ja, kar ni merljivo. Prodajalci niso cenjeni oziroma premalo.

8. Ali je vodstvo družbe namenilo izobraževanju prodajalcev za pospeševanje prodaje v času krize dovolj pozornosti? Ste imeli na tem področju kakšno posebno izobraževanje?

P1: Kar se tiče obveznih zahtev principala, ostalo pa ne, samo obljube, pa nikoli ni denarja.

9. Se namenja v času krize tudi več sredstev ali manj sredstev v izobraževanje zaposlenih?

P1: Ne več, ne manj, samo, kar je nujno.

10. Se tudi sicer izobražujete, da ostajate konkurenčni drugim prodajalcem in podjetjem?

P1: Pred krizo sem še nekaj hodil, sedaj pa ...

11. Kako so se po vašem mnenju obvladovale zaloge vozil glede na vpliv krize? Se je kriza odražala tudi na tem področju, da so se zaloge neprodanih vozil kopičile in ste bili potem ta vozila prisiljeni prodajati pod še posebno ugodnimi cenami?

P1: Čez noč nas je presenetilo in zaloga je bila ogromna. Dvakrat naredimo ekstra pogoje, tako da danes so zaloge kar realne.

Apetiti so bili veliki, tik pred krizo je bilo približno 1.300 prodanih vozil letno, danes pa samo okrog 700.

D: Ali ste se morali zaradi nakopičenih zalog veliko bolj angažirati kot prodajalec?

P1: Da, zato so nam dali nekaj stimulacije in od nas zahtevali, da razprodamo zaloge kakor vemo in znamo.

12. V času krize prodajalci avtomobilov prakticirajo komercialne akcije. So bile te akcije ustrezno pripravljene? In ali so bile predvsem znižane cene vozil ali ste izpostavili kakšen drug element, recimo ugodnejše financiranje, več opreme ...?

P1: Sedaj trenutno imamo tudi akcijo, sicer je v redu pripravljena, ampak za kupca nič novega. Kopiramo od ostalih znamk, kar je najslabše. Bolje bi bilo povzeti model iz drugih tržišč.

D: Ali v času krize menite, da ste kot prodajalec premalo upoštevani, da se vašim idejam ne prisluhne?

P1: Da, ne prisluhnejo starim izkušenim prodajalcem, velikokrat predlagamo, vendar ne pade na plodna tla, pa odnehaš.

Prodajalec najbolj ve, kaj stranka išče, zato bi morali imeti večji manevrski prostor.

Oglaševanje pa bi moralo biti takšno, da kupca pritegne v pravem smislu in ne da ga okrog prenašaš.

Priloga 2

Na koncu je prodajalec tarča zmerljivk, v kolikor je akcija nerazumljiva za stranko.

D1: Ali to pojasnite vodstvu?

P: Da, ker takšna stranka ne pride več v salon, ampak vodstvo ne razume bistva problema.

13. Koliko se oddelek marketinga in trženja obrača na vas prodajalce za informacije o občutljivosti trga na finančno krizo in s tem manjše povpraševanje kupcev po vaši znamki vozil?

P1: Nič, moj prvi stik je vodja prodaje. Marketing in vodstvo so »svoj svet«.

14. Ali menite, da je v kriznem času treba nameniti za planirano prodajo vozil več truda prodajalcev kot sicer? Ste pripravljeni na ta dodatni trud tako vi kot tudi vodstvo?

D: Tu lahko povzameva začetni pogovor, in sicer, da kriza terja veliko več angažiranosti prodajalca, vodstvo na to nima pravega posluha, posledično vam ne daje velikega poudarka kot pomemben člen prodaje? To pogrešate?

P1: Pogrešam predvsem komunikacijo s prodajalci, še preden akcija steče. Velikokrat stranka pride zaradi akcije, pa o njej nismo še niti slišali.

D: Ali je vodstvo poizkušalo z anonimnimi vprašalniki?

P1: Ne, imamo samo merilnik zadovoljstva pri vseh zaposlenih. Anketa pri kupcih pa je zame neprimerna, saj anketirajo stranke predolgo in s tem nas prodajalce »preverjajo«.

D: To lahko popači realno sliko, saj je od anketiranega odvisno, kakšni bodo odgovori, to pa ne more biti merilo za oceno prodajalca. Se strinjate?

P1: Da, čeprav trdijo, da je to anketa samo o zadovoljstvu kupcev.

15. V kolikor bi imeli moč odločanja na področju prodaje vozil, ali bi z vidika marketinga, reklame, propagande, komercialnih akcij in testnih voženj naredili kaj? Imate kakšen poseben predlog, predlagajte, kaj bi morebiti lahko pritegnilo kupce?

D: Če strnem vaše dosedanje odgovore, lahko zaključim, da bi po vašem mnenju marketing moral imeti drugačno funkcijo, večjo povezavo s prodajalci, akcije bi morale biti realne oziroma, testne vožnje bi bile kar zadostne. Se strinjate?

P1: Testne vožnje so v redu, vendar je trenutna praksa, prijava preko socialnega omrežja, sicer v redu, vendar ni najbolj ustrezno, nekako izgubljam nivo s tem, da se lahko kdorkoli prek facebooka prijavi in vozi z avtomobilom.

Stranko je treba osebno sprejeti, se ji posvetiti, vsaki posebej individualno ... to ima učinek.

D: Ali to pomeni vedno večje prilagajanje zaradi vedno večje zahtevnosti strank?

P1: Da in zadovoljstvo prodajalca je pogoj za vse. Večkrat bi se morali uvesti in prediskutirati ... v sestavi: vodstvo, marketing, prodajalci.

Žal pa smo samo »števcji od prvega do zadnjega v mesecu.

So pa posamezniki v sistemu, ki jih ne merijo, pa nosijo lovorike rezultatov.

16. Kakšen se vam zdi trend prodaje vozil v bodoče? Kako dolgo mislite, da bo trajalo sedanje stanje?

P1: Po mojem mnenju najmanj še eno leto.

D: Najlepša hvala za odgovore in čas, ki ste si ga vzeli za ta intervju.

PRODAJALEC ŠT. 2

Kraj intervjuja: Salon prodaje vozil

Dovoljeno snemanje in odobren transkript intervjuja.

1. Koliko let ste zaposleni kot prodajalec vozil?

P: 14 let.

2. Splošno znano dejstvo je, da je avtomobilsko industrijo zajela kriza. Je po vašem mnenju ta kriza sedaj večja ali manjša od krize leta 2008?

P2: Največji padec je bil 2008, od takrat naprej zaznavamo malenkostna nihanja, vendar nekako ohranjamo neko konstanto.

D: Ali ste ob zaznanem padcu vpeljali dodatne aktivnosti?

P2: Vsekakor, do takrat je bil način dela čisto drugačen, glede prodaje, glede aktivnosti, vsesplošno drugače.

D: Menite, da so te aktivnosti pripomogle k sedanji konstanti?

P2: Seveda, drugače ne bi bilo tako kot je in bi kriza veliko bolj udarila na prodajo, v kolikor se ne bi tako odzvali in bili tako fleksibilni.

D: Ali menite, da so bile aktivnosti izpeljane maksimalno, ali pa menite, da so še rezerve?

P2: Mislim, da ne, da je bilo narejeno maksimalno, kar je v naši moči. Autocommerce je povzel vse ukrepe maksimalno, kot prodajalec ne pogrešam dodatnih aktivnosti.

3. Kako ste bili seznanjeni, da je tudi prodajo avtomobilov zajela kriza, kje se je to najprej odrazilo?

P2: Najbolj se je odražalo pri prodaji, pri obiskih salona, padec je bil od 40 do 45 %, predvsem obisk salona se je zmanjšal. Tu veliko vplivajo mediji, oni veliko pripomorejo z informacijami o obrestnih merah, bankah, leasingih, kreditih ... stranke se bojijo, kaj bo, niso odločne in posledično upada zanimanje za nakup.

D: Ali jih skušate prepričati, da je to samo medijska informacija, ki ne odraža realnega stanja in ali vam verjamejo?

P2: Da in v to vlagamo veliko truda, sicer pa imamo stranke, ki nam zelo zaupajo že z vidika, ker smo prodajalci Mercedesa. Vendar pa so tudi takšne, ki jih ne moreš prepričati.

D: Ali po vašem mnenju prodajalec lahko veliko vpliva na neodločno stranko prav a pravilnim nastopom?

P2: Seveda, saj ko ti enkrat zaupa in jo prepričaš, postane tvoja. To zaupanje pa moraš gojiti.

D: Kakšno je razmerje med znamko vozila in vloženim trudom?

Priloga 3

P2: 50:50 je razmerje. Zdi se mi, da je znamka zelo pomembna, vendar ni več tako kot je bilo nekdanj. V teh letih se je nekoliko spremenilo oziroma je vsako leto slabše.

D: Kje vidite razloge za to?

P2: Veliko je ponudbe na trgu, konkurenca postaja vse agresivnejša, tu je problem, v nasičenosti trga. Veliko je ponudb, informacij je preveč, danes stranka veliko ve, včasih še več kot prodajalec.

D: To pomeni, da se je z nastopom krize ozaveščenost strank znatno povečala, temu pa morate kot prodajalci biti kos?

P2: Da, večinoma že 90 % strank ve, kaj hoče, na koncu 10 % ostane prodajalcu, da ga prepriča skozi testno vožnjo ter ceno, danes hitreje pridemo do zaključka, pozitivnega ali negativnega.

D: Torej trdite, da se z nastopom krize vloga prodajalca paralelno veča, saj mora biti toliko bolj pripravljen, da je kos kupcem?

P2: Da, drži.

4. Kako se posledice krize na avtomobilskem trgu poznajo v podjetju Autocommerce? Ali ste večje upadanje prodaje zasledili ob prvi krizi, leta 2008 ali sedaj v tej zadnji? Ali pa celo menite, da kriza na prodajo avtomobilov v podjetju Autocommerce ni vplivala?

P2: Največji padec je bil leta 2008, 2009 je bilo nekakšen prelom, sedaj držimo neko konstanto.

5. Kakšen se vam je zdel odziv kupcev pri nakupu avtomobila v času krize?

P2: Kupci pridejo v salon veliko bolj informirani in veliko bolj preverjajo, gredo v vse centre, izsiljujejo bonuse. Pred krizo tega ni bilo, danes gredo do konca, primerjajo z drugimi znamkami, vse skozi oči popustov. Mi temu pravimo, da stranka kupuje popuste.

6. Kako so se zahteve kupcev pri nakupu vozila, na področju danih bonitet v paketu prodanega vozila, v času krize odražale v primeru vašega podjetja?

P2: Agresivnost nad popusti je vedno večja. Tudi mi smo se morali temu prilagajati in nuditi večje popuste in akcije. To je bil naš odziv, fleksibilnost, tu nam je bil v veliko pomoč principal, kajti, če se ne bi prilagodili, bi bili padci še višji.

D: Ali principal razume situacijo?

P2: Da, določene znamke vozil so veliko cenejše kot v Nemčiji, kar pomeni, da smo pomemben člen v verigi.

7. Se je tudi vodstvo podjetja pravočasno pričelo zavedati problema krize in je ukrepalo primerno danim razmeram? Mislite, da bi se dalo storiti več, ali je bila reakcija primerna?

P2: Maksimalno smo se odzvali s promocijo Mercedesa, s ponudbami, oglaševanjem prek televizije, česar včasih ni bilo. Glede na odziv ugotavljamo, da ima največji učinek reklama na televiziji. Revije nimajo takega učinka, saj avtorevije berejo samo navdušenci. Medtem ko je priloga v časniku Delo imela zelo velik učinek.

8. Ali je vodstvo družbe namenilo izobraževanju prodajalcev za pospeševanje prodaje v času krize dovolj pozornosti? Ste imeli na tem področju kakšno posebno izobraževanje?

P2: Tu je bilo veliko narejenega, imeli smo produktna izobraževanja, namenjena prodaji v krizi. Tudi na temo »kako prepričati kupca v krizi«.

D: Menite, da je bilo zadostno za prilagajanje spremembam na trgu?

P: Da, predvsem pa mora prodajalec dobro poznati produkt, to pa stranka takoj spozna, ko se ji vozilo prodaja. In ravno na temo produkta smo imeli veliko izobraževanj, imamo pa tudi tako imenovana mehka izobraževanja, to pa je v vsakodnevnem stiku s strankami.

D: Ali menite, da mora biti prodajalec tudi malo psihologa?

P2: Da, temu veliko pripomorejo tudi izkušnje, ko že po nastopu stranke takoj oceniš resnost in namen.

9. Se namenja v času krize tudi več ali manj sredstev v izobraževanje zaposlenih?

P2: Enako, v času krize se ne namenja veliko več, vsaj kar se tiče prodaje in produktov. Včasih je bilo več na izobraževanju jezikov, česar sedaj ni.

D: Ali gre morda za navzkrižje, saj na eni strani stremite k racionalizaciji stroškov zaradi krize, na drugi strani pa zaznavate potrebo po dodatnem izobraževanju zaradi večje zahtevnosti strank in močnejše angažiranosti prodajalcev?

P2: Tako je, to bi moralo biti nekako v povezavi.

10. Se tudi sicer izobražujete, da ostajate konkurenčni drugim prodajalcem in podjetjem?

P2: Izobraževanje gre po nekem ustaljenem sistemu, za nove produkte je to samodejno.

D: Menite, da so druge znamke vozil bolj agresivne na tem področju?

P2: Ne bi rekel, saj pri nas je kar veliko tega. Vsi novi prodajalci morajo skozi certificirano šolanje.

11. Kako so se po vašem mnenju obvladovale zaloge vozil glede na vpliv krize? Se je kriza odražala tudi na tem področju, da so se zaloge neprodanih vozil kopičile in ste bili potem ta vozila prisiljeni prodajati pod še posebno ugodnimi cenami?

P2: To se je zgodilo v letih 2008 in 2009, ko je preko noči nastala kar precejšnja zaloga. Delali smo agresivne akcije, principal nam je veliko prisluhnil in pomagal, da smo znižali plane in počasi spravili zalogo na razumno raven.

D: Razlog kopičenja?

P2: Manjša prodaja.

D: Ali je bilo smotrno, da je bilo toliko vozil na zalogi?

P2: To je bila posledica podpisa pogodbe na začetku leta in od tega ne moreš odstopiti.

D: Če bi lahko vi odločali in vedeli, da se bliža kriza, ali bi skušali s principalom doseči kompromis oziroma dogovor, da vam ne pripelje toliko vozil na zalogo, kljub pogodbi?

P2: Vsekakor bi poizkušal, vendar se je to tako hitro odvijalo, da je bilo prepozno. Vendar, oni so dolgo zatrjevali, da krize ni, ko pa so se zavedali, je bilo že prepozno.

12. V času krize prodajalci avtomobilov prakticirajo komercialne akcije. So bile te akcije ustrezno pripravljene? In ali so bile predvsem znižane cene vozil ali ste izpostavili kakšen drugi element, recimo ugodnejše financiranje, več opreme ...?

P2: Akcije so bile dobro pripravljene, veliko je bilo narejenega na financiranju, s temi akcijami so se stranke kar odzvale in veliko smo prodali. Pripomogli so letaki, oglaševanje in ne nazadnje cena, ki je bila ugodna

D: Ali to pomeni, da se kupec hitreje odzove, ko pridobi informacijo prek oči?

P2: Da, tako je.

13. Koliko se oddelek marketinga in trženja obrača na vas prodajalce za informacije o občutljivosti trga na finančno krizo in s tem manjše povpraševanje kupcev po vaši znamki vozil?

D: Oziroma, koliko ste v kontaktu z marketingom, da jim sprotno sporočate spremembe vedenjskih navad kupcev in koliko prisluhnejo?

P2: Tu smo kar veliko skupaj, informacije potekajo, zato so akcije ustrezne, reakcija je takojšnja.

14. Ali menite, da je v kriznem času treba nameniti za planirano prodajo vozil več truda prodajalcev kot sicer? Ste pripravljene na ta dodatni trud tako vi kot tudi vodstvo?

P2: Prodajalec mora v času krize vložiti veliko več truda v prodajo, in sicer od trenutka, ko stopi v stik s stranko, do prodaje. Stranke so v času krize bistveno bolj zahtevne.

D: Menite, da se vodstvo zaveda teže in odgovornosti prodajalca, tudi pri rezultatih prodaje?

P2: Menim, da ja, nekaj se sicer pozna skozi nagrajevanje, vendar rezerve še vedno obstajajo.

D: Po vašem mnenju, ali je nagrajeni in zadovoljen prodajalec veliko bolj motiviran?

P2: Da, vsekakor, da je zadovoljen prodajalec tudi dober prodajalec, čeprav ima tu velik vpliv tudi veselje do dela, to je kar 50 % uspeha in motiviranosti. Nagrada je samo še pika na i.

D: To pomeni, da ima prodajalec zelo veliko vlogo, ne glede na to, katero znamko zastopa, mora predvsem vodstvo odgovorno in spoštljivo ravnati v odnosu s prodajalci, saj to je pot do uspeha in prodaje?

P2: Da, ker prodajalec je prva fronta v stiku s stranko in če prodajalec na začetku naredi napako, je zelo težko, da se stranka odloči za nakup, tudi, če je cena ugodna.

D: Če povzameva, je bistvo v temu, da pomembnost prodajalca raste z obsegom in velikostjo krize oziroma nasičenostjo trga z različnimi znamkami?

P2: Da, ker tako je, pred dvanajstimi leti so kupci stali v vrsti za nakup avtomobila, danes pa, ko pride nov model, nimamo prednaročil kot včasih. Šele, ko stranke vozilo vidijo, otipajo, preizkusijo, takrat se odločijo in tukaj ima prodajalec izjemno veliko vlogo.

15. V kolikor bi imeli moč odločanja na področju prodaje vozil, bi z vidika marketinga, reklame, propagande, komercialnih akcij, testnih voženj naredili kaj? Imate kakšen poseben predlog, predlagajte, kaj bi morebiti lahko pritegnilo kupce?

P2: Ne, vse smo poizkusili, izčrpali. Mogoče bi morali dati več poudarka na oglaševanju prek televizije. Glede akcij »dnevi odprtih vrat« in testne vožnje pa ni velikega odziva.

D: Ali bi bilo po vašem mnenju smiselno krčiti stroške drugje in vložiti več v dobro TV-reklamo, angažirati ekipo za dobro promocijo prek tv-ekranov?

P2: Da, pa v prodajalce bi vložil, kajti zadovoljna stranka pripelje pet novih, dobra beseda dela velik krog, k temu pa pripomore ravno prodajalec.

Prodajalci sicer lahko včasih naredimo tudi napako, nismo z vsemi strankami kompatibilni, zato pa je dobro, da nas je več prodajalcev.

Pomembna je vloga prodajalca, saj tu ne prodajamo lesa ali pa sukanca, temveč avtomobile. Če se tega prodajalec zaveda, je to idealno, zato pa je pomembno tudi vlaganje v prodajalce v vseh oblikah.

16. Kakšen se vam zdi trend prodaje vozil v bodoče? Kako dolgo mislite, da bo trajalo sedanje stanje?

P2: Še kar nekaj časa ne kaže na izboljšave, po rabljenih vozilih je večje povpraševanje. Na prestižnih vozilih je padec, edino upanje so manjši modeli, vendar je cena še vedno prevelika.

D: Ali bi predlagali vodstvu zmanjšanje marž?

P2: Tu ima proizvajalec veliko besedo, določi ceno in ne odstopa.

Priloga 3

D: Imate še kakšno idejo, priporočilo?

P2: Mislím, da sva zajela veliko, ključnega pomena je prodajalec, produkt, cena - vse skozi zadovoljnega prodajalca. Vendar tudi pripadnost je velika motivacija poleg stimulacije, če to delaš s srcem.

D: To so značilnosti uspešnega prodajalca?

P2: Tako je.

D: Najlepša hvala za odgovore in čas, ki ste si ga vzeli za ta intervju.

PRODAJALEC ŠT. 3

Kraj intervjuja: Salon prodaje vozil

Dovoljeno snemanje in odobren transkript intervjuja.

1. Koliko let ste zaposleni kot prodajalec vozil?

P3: Od leta 1991 do 2000 v prodajalni Renault, od leta 2000 dalje v Autocommercu.

Sicer obe znamki težko primerjamo, včasih so bili drugačni časi, danes so potrebe in zahteve krepko drugačne. Takrat je bilo denarja, pa ni bilo dobrin, danes pa je veliko dobrin in malo denarja.

D: To pomeni, da se kriza odraža tudi v vedenjskem vzorcu kupcev in temu se mora prodajalec nenehno prilagajati?

P3: Angažiranost je vedno morala biti, struktura sodelavcev se spreminja, eni gredo, drugi pridejo. Vedno ne zadovoljiš vodstva ali skozi količino ali skozi vsesplošne rezultate. Danes prihaja do izraza, kdo je dober prodajalec, saj včasih se je avto sam prodajal.

Kdor bo naslednjih pet let preživel v tej dejavnosti, bo ostal, veliko jih pa ne bo.

2. Splošno znano dejstvo je, da je avtomobilsko industrijo zajela kriza. Je po vašem mnenju ta kriza sedaj večja ali manjša od krize leta 2008?

P3: Menim, da se je ta padec začel leta 2008, do konca novembra je bilo super, december je bil prelomnica, januarja 2009 smo strmoglavili.

Danes smo na nivoju 2010 in tu stagniramo, padamo, pa malo gor, načeloma pa stagniramo.

D: Agresivnejšega padca ali vzpona od leta 2009 ni bilo? Ali vodstvo razume globino problema?

P3: Vse ni bilo na vodstvu, mi delamo za maržo. Vodstvo je kljubovalo krizi s tistim, kar lahko. Dokler je bil s principalom sklenjen dogovor, smo se tega morali držati, zaloge so se kopičile, malo smo prodajali. Ko se je principal zavedal situacije, smo s skupnimi močmi začeli razprodajati zalogo z brutalnimi maržami. To je bila prava razprodaja.

3. Kako ste bili seznanjeni, da je tudi prodajo avtomobilov zajela kriza, kje se je to najprej odrazilo?

P3: Najbolj v mesečnih poročilih, v številkah, v prodaji.

D: Ali niste bili še dodatno obveščeni?

P3: Nekako smo čutili to krizo, saj je bila krepko opazna, o krizi smo tudi med seboj veliko govorili.

Priloga 4

D: V tem času je vodstvo morda še posebej na vas prodajalce usmerjalo pozornost, da bi se čim prej zadevi prilagodili, ali pa je bilo to prepuščeno vam samim?

P3: Pol - pol, če smo čisto iskreni. Sicer takrat so bili na položajih določeni ljudje, ki jih danes ni več, prav zaradi tega, ker so spali na programu prodaje.

4. Kako se posledice krize na avtomobilskem trgu poznajo pri podjetju Autocommerce? Ali ste večje upadanje prodaje zasledili ob prvi krizi, leta 2008, ali sedaj, v tej zadnji? Ali pa celo menite, da kriza na prodajo avtomobilov v podjetju Autocommerce ni vplivala?

P3: Padec je bil strm, nenaden, čez noč, rezalo se je povsod. Manjša je bila prodaja, manjši zaslužki in večja zaloga.

D: Menite, da je bilo 2008 veliko huje kot sedaj?

P3: Da, danes smo veliko bolj pripravljeni.

D: Ali je vodstvo na vas, prodajalce, bolj pritiskalo zaradi krize?

P3: Mi smo majhna ekipa in dnevno komuniciramo ter analiziramo situacijo, tudi z direktorjem. Smo prvi »frontmani« in če stranko zanemariš, jo tudi izgubiš.

D: Se morda strinjate s teorijo, da je le zadovoljen prodajalec dober prodajalec?

P3: Da, to pa je veliko odvisno od vodstva. Vlaganje v prodajalca je izredno dobra naložba, več bi morali vlagati v prodajalca, kajti vlaganje v procese, ki ne doprinesejo merljive koristi, je neupravičeno.

5. Kakšen se vam je zdel odziv kupcev pri nakupu avtomobila v času krize?

P3: Cilj je, da začneš in končaš prodajni proces. Včasih je to trajalo dve uri, danes pa to traja v nedogled. Kupci so bolj racionalni, težje je pridobiti do finančnih sredstev, v sklopu nakupa najprej poiščejo veliko ponudb. Mi sicer odstopamo od konkurence zaradi cene, vendar je v naših vozilih kakovost. Danes kupci gledajo vozilo na kratek rok, skozi ceno avtomobila, ne zanimajo jih morebitni stroški z vozilom na dolgi rok.

D: Ali je kupec danes veliko bolj razgledan, informiran, prodajalec pa mora veliko več truda vložiti, da proda vozilo, se angažirati veliko bolj, slediti vso zadevo, prestajati etape oziroma faze, da uspe prodati? Ali ste tu prepuščeni sami sebi?

P3: Po prvomajskih praznikih smo imeli šolanje »komunikacija s stranko v času krize«. Zanimiva izkušnja, vendar imamo vpeljan model, po katerem ravnamo pri prodaji.

Stranke danes sicer niso bolj razgledane, ampak gledajo zelo ozko, vse gledajo skozi ceno, ne pa, kaj bo čez dve ali tri leta.

D: To pomeni, da se morate nenehno prilagajati? Ali ima to kakšno ceno?

P3: Da temu pripomorejo izkušnje, okrog cene pa ... po mojem ne.

D: Kaj bi se še dalo narediti?

P3: Pravijo, da je stranka kralj, ampak sam nisem tega mnenja. Zame je stranka objekt, ki ga je treba servisirati, vendar ima vsaka stvar tudi svojo mejo. Stranka je sicer zelo pomembna, ampak nihče danes ni kralj, ne kupec in ne prodajalec.

Spoštovanje pa mora biti obojestransko.

Velikokrat se zgodi, da stranka pokliče in vpije v telefon še preden vpraša, s kom govori.

Takrat moraš ostati popolnoma miren in ji s pomirjujočim tonom povedati, da nameravaš odložiti telefon in ko se umiri, smo se pripravljene z njo tudi pomeniti.

D: Ali so primeri, da se stranka obrača na vodstvo zaradi prodajalcev?

P3: Da, tudi to se dogaja, odvisno od stranke. Nekatere stranke odvzamejo ogromno energije.

D: Kako vodstvo ukrepa v takšnem primeru?

P3: Naši nadrejeni gredo v bran prodajalcu, ni pa bilo sankcij na račun tega.

Je pa res, da se prodajalec mora držati zaupnosti okrog informacij, vezanih na stranko in nakup avtomobila. In to je tudi odgovornost prodajalca.

D: Menite, da je teža prodajalca na pravem nivoju?

P3: Ne, ni na pravem nivoju, na kar pa žal nimamo vpliva.

6. Kako so se zahteve kupcev pri nakupu vozila, na področju danih bonitet v paketu prodanega vozila, v času krize odražale v primeru vašega podjetja?

P3: To je zašlo v skrajnosti, nimajo meje pri izsiljevanju bonitet, daril ipd.

D: Koliko ste imeli proste roke pri temu, da ste stranki ugodili?

P3: S sodelavcem imava določen odstotek, s katerim razpolagava, nad tem je pristojno vodstvo.

D: Pogrešate večja pooblastila?

P3: Ne, to je zadostno in s tem ohranjamo zaupanje strank. V primeru komunikacije s stranko je prodajalčeva beseda zadnja. Ne izgovarjam se na vodstvo, ampak si vzamem čas, da stranka ne čuti roba mojih pooblastil. Stranka pa več kot ima, bolj izsiljuje.

7. Se je tudi vodstvo podjetja pravočasno začelo zavedati problema krize in je ukrepalo primerno danim razmeram? Mislite, da bi se dalo storiti več, ali je bila reakcija primerna?

P3: Vedeli so, da je kriza, v stikih s principalom je bila to osnovna tema. Ukrepali so, kolikor so lahko. Marketing je odigral veliko vlogo, vendar to veliko stane.

D: Ali ste kot prodajalci dali vse od sebe, da ublažite vpliv krize?

P3: Recimo, morda so še rezerve, ali pa smo bili prodajalci veliko manj pripravljene kot vodstvo, ujelo nas je nepripravljene. Stvar posameznika pa je, kako se je prilagodil. Zadnja štiri leta je zaznati veliko selekcijo med trgovci avtomobilov, prav zaradi krize.

8. Ali je vodstvo družbe namenilo izobraževanju prodajalcev za pospeševanje prodaje v času krize dovolj pozornosti? Ste imeli na tem področju kakšno posebno izobraževanje?

P3: Imeli smo šolanje na temo komunikacije in prodaje.

D: Mercedes je prestižna znamka. Glede na trenutno situacijo imate izobraževanja, akcije ..., ampak, če bi po vašem mnenju sredstva preusmerili in več vlagali v prodajalca in krčili kje drugje, prisluhnili prodajalcu, bili več v stiku, ali bi takšna poteza vodstva doprinesla boljše rezultate?

P3: Definitivno, kajti že oddelek marketinga je stvar zase. Reklama je varljiva stvar, vložiš 50 tisoč evrov v reklamo, ne moreš pa izmeriti, koliko avtomobilov je bilo več prodanih zaradi te reklame.

Merljivost bi morala biti povsod tam, kjer se to lahko vpelje, vedno pa smo samo mi prodajalci pod pritiskom števil.

D: Ali vidite rezerve za dvig zadovoljstva prodajalcev?

P3: Jaz sem trenutno zadovoljen, sicer pa so tudi pri meni nihanja v razpoloženju. Vendar, pomembni so tudi odnosi v kolektivu, saj imajo ogromen pomen in vpliv. Zaenkrat nam ni nič težko, vendar tudi tega je enkrat konec.

9. Se namenja v času krize več ali manj sredstev v izobraževanje zaposlenih?

P3: Manj.

10. Se tudi sicer izobražujete, da ostajate konkurenčni drugim prodajalcem in podjetjem?

P3: Da, ker so to zahteve principala.

11. Kako so se po vašem mnenju obvladovale zaloge vozil glede na vpliv krize? Se je kriza odražala tudi na tem področju, da so se zaloge neprodanih vozil kopičile in ste bili potem ta vozila prisiljeni prodajati pod še posebno ugodnimi cenami?

P3: Takrat je bilo ogromno vozil na zalogi, danes pa se zaloge planirajo.

12. V času krize prodajalci avtomobilov prakticirajo komercialne akcije. So bile te akcije ustrezno pripravljene? In ali so bile predvsem znižane cene vozil ali ste izpostavili kakšen drug element, recimo ugodnejše financiranje, več opreme ...?

P3: Vse, kar smo lahko, vse, kar je bilo na razpolago, stranki smo dali maksimalno, kar smo lahko, stlačili v prtljažnik itd.

13. Koliko se oddelek marketinga in trženja obrača na vas prodajalce za informacije o občutljivosti trga na finančno krizo in s tem manjše povpraševanje kupcev po vaši znamki vozil?

P3: Nič.

D: Ali ni neke koordinacije za uspešnejšo prodajo?

P3: Ne.

14. Ali menite, da je v kriznem času treba nameniti za planirano prodajo vozil več truda prodajalcev kot sicer? Ste pripravljeni na ta dodatni trud tako vi kot tudi vodstvo?

P3: Prodajalec je definitivno tisti, ki mora potiskati. Samo od sebe ni nič.

D: Ali se tudi vodstvo angažira?

P3: Jaz na svojem področju vsekakor.

15. V kolikor bi imeli moč odločanja na področju prodaje vozil, bi z vidika marketinga, reklame, propagande, komercialnih akcij in testnih voženj naredili kaj? Imate kakšen poseben predlog, predlagajte, kaj bi morebiti lahko pritegnilo kupce?

P3: Marsikaj drugače, veliko stvari bi zreduciral. Če stranka kupuje vozilo, hoče opraviti testno vožnjo, jo mora prodajalec nadzirati, ne pa, da mu da ključ za tri dni. To ni več testna vožnja ... Kljub mojemu opozorilu tu ni spremembe. Tu ni ekonomske računice dobrega gospodarja. V salon vrnejo avtomobil s praznim rezervoarjem in umazan. To ni opravičeno.

16. Kakšen se vam zdi trend prodaje vozil v bodoče? Kako dolgo mislite, da bo trajalo sedanje stanje?

P3: Po mojem bo še kar nekaj časa na tem nivoju. Odvisno, ko bomo enkrat zaprosili za denarno pomoč, se nam ne piše dobro. Sem optimist, realnost pa je kruta.

D: Menite, da je vloga prodajalca dovolj cenjena?

P3: Vsi vemo, da posel delajo ljudje pred računalniki. Prodajalec je bil vedno ping pong žogica. Vsekakor pa njegova vloga ni pravilno opredeljena.

Zadovoljen prodajalec vsekakor lahko veliko vpliva na prodajo vozil in posledično uspeh družbe. Odnosi morajo biti v mejah normale, vendar ne nazadnje vsi delamo za denar.

D: Najlepša hvala za odgovore in čas, ki ste si ga vzeli za ta intervju.

PRODAJALEC ŠT. 4

Kraj intervjuja: Salon prodaje vozil

Dovoljeno snemanje in odobren transkript intervjuja.

1. Koliko let ste zaposleni kot prodajalec vozil?

P4: Deset let.

2. Splošno znano dejstvo je, da je avtomobilsko industrijo zajela kriza. Je po vašem mnenju ta kriza sedaj večja ali manjša od krize leta 2008?

P4: Večja, slabša. Leta 2008 so bile še neke rezerve, danes pa tega ni več.

3. Kako ste bili seznanjeni, da je tudi prodajo avtomobilov zajela kriza, kje se je to najprej odrazilo?

P4: Dejansko in delodajalec ter mediji, pa tudi stranke so nas opozarjale. Delodajalec se zaveda, da je kriza, vendar vztraja, da se to ne sme poznati na naši prodaji.

4. Kako se posledice krize na avtomobilskem trgu poznajo pri podjetju Autocommerce? Ali ste večje upadanje prodaje zasledili ob prvi krizi, leta 2008, ali sedaj, v tej zadnji? Ali pa celo menite, da kriza na prodajo avtomobilov v podjetju Autocommerce ni vplivala?

P4: Leta 2008 v drugi polovici se je zelo poznalo, veliko se je o tej krizi govorilo, menili smo, da bo to kratkoročno, vendar še vedno traja.

D: Menite, da je ta kriza vplivala tudi na Autocommerce?

P4: Vsekakor.

5. Kakšen se vam je zdel odziv kupcev pri nakupu avtomobila v času krize?

D: Kot navajate, kriza še vedno traja, kako pa se obnašajo kupci?

P4: Kupec je kralj ob nakupu vozila, zahtevni so vedno bolj, vedno bolj izsiljujejo pri ceni oziroma popustu.

D: Menite, da posledično bolj zahtevni kupci terjajo večjo angažiranost prodajalca?

P4: Seveda, vendar to je izziv za prodajalca, zame osebno je, dobiš kompromis s stranko, prodajalci smo tu, da zadostimo zahtevnim strankam.

D: Ali je to navodilo delodajalca ali pa čisto osebna odločitev?

Priloga 5

P4: Čisto osebno, delodajalec postavi merila in plan. Mi smo prvi člen v verigi prodaje, mi dihamo s trgom in dihamo s kupcem. Delodajalec nam postavi plan, od tu naprej smo prepuščeni doseganju plana. Prodajalec je tisti, ki mora zadoščati zahtevam trga oziroma kupca. Kdor razume vlogo prodajalca ve, da je ta zelo pomembna.

6. Kako so se zahteve kupcev pri nakupu vozila, na področju danih bonitet v paketu prodanega vozila, v času krize odražale v primeru vašega podjetja?

D: Ali so se zahteve kupcev krepko povečale?

P4: Naš segment kupcev je segment petičnih kupcev. Vedno so bili nekaj posebnega oziroma nekoliko bolj zahtevni od kupcev drugih znamk., pred krizo in med krizo. Je pa res, da sedaj stiskajo, ker se tudi pri njih kriza pozna, za določen denar hočejo več. Recimo, leta 2006 so bili zadovoljni z 5 % popusta, danes ga hočejo 20 %. Mi pa živimo od razlike v ceni oziroma marže.

7. Se je tudi vodstvo podjetja pravočasno začelo zavedati problema krize in je ukrepalo primerno danim razmeram? Mislite, da bi se dalo storiti več, ali je bila reakcija primerna?

D: Ali je delodajalec pravočasno zaznal krizo in ukrepal pravilno, vključno z vami?

P4: Mislim, da je delodajalec pravočasno zaznal krizo in temu primerno tudi ukrepal.

D: Iz oči prodajalca, bi se dalo še kaj narediti?

P4: Menim, da je bilo narejeno maksimalno, vključno z razprodajo prevelike zaloge.

8. Ali je vodstvo družbe namenilo izobraževanju prodajalcev za pospeševanje prodaje v času krize dovolj pozornosti? Ste imeli na tem področju kakšno posebno izobraževanje?

P4: Sam osebno sem imel izobraževanje z nemškim inštruktorjem, kako ravnati oziroma prodajati v takih časih. Morda bi lahko imeli še več, vendar kljub krizi smo se šolali.

9. Se v času krize namenja več ali manj sredstev v izobraževanje zaposlenih?

P4: Nekako enako kot prej, kakovost prodajalca ne sme padati.

10. Se tudi sicer izobražujete, da ostajate konkurenčni drugim prodajalcem in podjetjem?

P4: Da.

11. Kako so se po vašem mnenju obvladovale zaloge vozil glede na vpliv krize? Se je kriza odražala tudi na tem področju, da so se zaloge neprodanih vozil kopičile in ste bili potem ta vozila prisiljeni prodajati pod še posebno ugodnimi cenami?

P4: Zaloge so bile velike, planirane na zlata leta 2006, vendar sreča, da so bili ukrepi hitri.

D: Ali ste na zalogah imeli kakšne predloge in ga vodstvo ni upoštevalo?

P4: Ne, vse ideje, ki so bile utemeljene, pametne, vsaj z moje strani, so šle skozi.

12. V času krize prodajalci avtomobilov prakticirajo komercialne akcije. So bile te ustrezno pripravljene? In ali so bile predvsem znižane cene vozil ali ste izpostavili kakšen drug element, recimo ugodnejše financiranje, več opreme ...?

P4: Vsaj na našem področju, v regiji je bilo v letu 2008 kar nekaj akcij z velikimi popusti, ampak to je bilo na račun velikih zalog. Danes pa vodimo akcije v smislu dodatne polne opreme.

D: Koliko časa in kako ste bili prodajalci vključeni v pripravo akcije?

P4: Na rednih kolegijih se pogovarjamo o akcijah, cenah in to ponavadi speljemo.

D: Kaj pa vloga marketinga?

P4: Oni so lahko nam samo v pomoč, kajti mi prodajalci dihamo s trgom in smo v prvi »bojni liniji«.

D: Je sodelovanje prodajalcev in marketinga zadovoljivo?

P4: Prodajalci načeloma predlagamo, marketing pa naj bi te naše ideje izpeljal.

13. Koliko se oddelek marketinga in trženja obrača na vas, prodajalce, za informacije o občutljivosti trga na finančno krizo in s tem manjše povpraševanje kupcev po vaši znamki vozil?

P4: Tudi oni naj bi delali analizo akcij, po akciji se sestanemo in analiziramo učinke.

Zaenkrat mislim, da upoštevajo našo vlogo.

14. Ali menite, da je v kriznem času treba nameniti za planirano prodajo vozil več truda prodajalcev kot sicer? Ste pripravljeni na ta dodatni trud tako vi kot tudi vodstvo?

P4: Krizni čas - to je že realen čas, to moramo umestiti v naše glave.

D: Ta čas je realen čas, kaj pa leta 2006, ko ni bilo takšne krize?

P4: Energijo je bilo treba tudi takrat vlagati, vendar apetiti principala so bili veliko večji.

Danes pa je treba za enake plane vlagati veliko več truda.

Delodajalec se nekako zaveda krize in zaenkrat ne izvaja pritiska nad nami.

D: Kaj pa nagrajevanje prodajalcev?

P4: Je, vendar ne tako kot v letih 2007 in 2008.

15. V kolikor bi imeli moč odločanja na področju prodaje vozil, ali bi z vidika marketinga, reklame, propagande, komercialnih akcij in testnih voženj naredili kaj? Imate kakšen poseben predlog, predlagajte, kaj bi morebiti lahko pritegnilo kupce?

P4: Zaenkrat menim, da je tako zadovoljivo, neke nove ideje nimam, mislim, da smo kar veliko izčrpali.

16. Kakšen se vam zdi trend prodaje vozil v bodoče? Kako dolgo mislite, da bo trajalo sedanje stanje?

P4: Sedanje stanje bo še kar nekaj časa, saj je ta kriza globalnega pomena in mi ne moremo mimo.

D: Vloga prodajalcev?

P4: Menim, da se bo moralo na prodajalca vedno več poudarka dajati, saj je izrednega pomena v verigi prodaje vozil. Skozi oči piramide pa bi moral prodajalec biti takoj pod ožjim vodstvom, vloga danes pa je takšna, kot je.

D: Najlepša hvala za odgovore in čas, ki ste si ga vzeli za ta intervju.

PRODAJALEC ŠT. 5

Kraj intervjuja: Salon prodaje vozil

Dovoljeno snemanje in odobren transkript intervjuja.

1. Koliko let ste zaposleni kot prodajalec vozil?

P5: Deset let

2. Splošno znano dejstvo je, da je avtomobilsko industrijo zajela kriza. Je po vašem mnenju ta kriza sedaj večja ali manjša od krize leta 2008?

P5: Večja.

3. Kako ste bili seznanjeni, da je tudi prodajo avtomobilov zajela kriza, kje se je to najprej odrazilo?

P5: Na sestankih in kolegijih.

4. Kako se posledice krize na avtomobilskem trgu poznajo v podjetju Autocommerce? Ali ste večje upadanje prodaje zasledili ob prvi krizi, leta 2008, ali sedaj, v tej zadnji? Ali pa celo menite, da kriza na prodajo avtomobilov v podjetju Autocommerce ni vplivala?

P5: Kriza je že od 2008 dalje, leti 2011 in 2012 sta bili tudi kar hudi.

5. Kakšen se vam je zdel odziv kupcev pri nakupu avtomobila v času krize?

P5: Kupci pričakujejo veliko več popustov, vedno več se moraš z njimi ukvarjati, veliko več energije ti vzamejo.

6. Kako so se zahteve kupcev pri nakupu vozila, na področju danih bonitet v paketu prodanega vozila, v času krize odražale v primeru vašega podjetja?

P5: Zahteve kupcev v času krize so postajale vse večje, kupci so bili vedno bolj agresivni, od nas so zahtevali že nemogoče.

7. Se je tudi vodstvo podjetja pravočasno začelo zavedati problema krize in je ukrepalo primerno danim razmeram? Mislite, da bi se dalo storiti več, ali je bila reakcija primerna?

P5: Mislim, da so malo zaspali, lahko bi naredili veliko več.

D: Ali ste morda skušali vplivati na delodajalca?

P5: Prodajalci predajamo informacije iz trga vodstvu, od tu naprej pa ...

D: V kolikor bi po vašem vodstvo dajalo večjo težo prodajalcu, ali bi se te ideje upoštevale?

P5: Ko se rodi ideja o akciji, ta sicer tudi steče, vendar vse skupaj ponavadi traja predolgo in določene priložnosti zamudimo. Odziv stranke ni pričakovan oziroma se preusmerijo drugam.

8. Ali je vodstvo družbe namenilo izobraževanju prodajalcev za pospeševanje prodaje v času krize dovolj pozornosti? Ste imeli na tem področju kakšno posebno izobraževanje?

P5: Ne, samo tisto, kar je nujno.

P5: Osebno sem imel izobraževanje z nemškim inštruktorjem, kako ravnati oziroma prodajati v takšnih časih. Morda bi lahko imeli še več, vendar kljub krizi smo se šolali.

9. Se v času krize namenja več ali manj sredstev za izobraževanje zaposlenih?

P5: Veliko manj, včasih smo imeli izobraževanje v tujini tri do štiri dni, danes pa moramo v istem dnevu v Španijo na izobraževanje in isti dan nazaj.

D: Menite, da bi se dalo določene izdatke skrčiti in več nameniti za prodajalce, s tem pa bi dosegli večji učinek?

P5: Vsekakor.

10. Se tudi sicer izobražujete, da ostajate konkurenčni drugim prodajalcem in podjetjem?

P5: Da.

11. Kako so se po vašem mnenju obvladovale zaloge vozil glede na vpliv krize? Se je kriza odražala tudi na tem področju, da so se zaloge neprodanih vozil kopičile in ste bili potem ta vozila prisiljeni prodajati pod še posebno ugodnimi cenami?

P5: Zaloge so bile velike, mogoče bi jih morali sprotno bolj nadzirati, zato pa smo morali na koncu razprodajati in ne prodajati nakopičene zaloge.

12. V času krize prodajalci avtomobilov prakticirajo komercialne akcije. So bile te ustrezno pripravljene? In ali so bile predvsem znižane cene vozil ali ste izpostavili kakšen drugi element, recimo ugodnejše financiranje, več opreme ipd.?

P5: Zaenkrat mislim, da ja, saj so bile pripravljene izključno na podlagi naših idej, prilagojene naši regiji.

13. Koliko se oddelek marketinga in trženja obrača na vas prodajalce za informacije o občutljivosti trga na finančno krizo in s tem manjše povpraševanje kupcev po vaši znamki vozil?

P5: Zaenkrat zadovoljivo, je pa trajalo, da so dojali, da je kupna moč tu drugačna in temu primerno se je treba prilagoditi tudi pri popustih.

14. Ali menite, da je v kriznem času treba nameniti za planirano prodajo vozil več truda prodajalcev kot sicer? Ste pripravljeni na ta dodatni trud tako vi kot tudi vodstvo?

P5: Zagotovo, da je bilo treba veliko več truda, vodstvo pa pač, si vzame čas in prisluhne, ko so problemi.

D: Zagovarjate teorijo, da ste za ta dodatni trud primerno nagrajeni?

P5: Recimo, vendar smo manj od pričakovanega, imajo sicer posluš, ampak finančno bi lahko bilo nekoliko več.

15. V kolikor bi imeli moč odločanja na področju prodaje vozil, bi z vidika marketinga, reklame, propagande, komercialnih akcij in testnih voženj naredili kaj? Imate kakšen poseben predlog, predlagajte, kaj bi morebiti lahko pritegnilo kupce?

P5: Nimam neke ideje, menim, da so izčrpane vse možnosti in ideje. Marsikatere tudi niso imele učinka.

D: Ali so vaše nagrade vezane na količino prodaje? Menite, da bi morali še koga meriti?

P5: Da, vsekakor, marsikom bi morali postaviti plan oziroma kriterij merljivosti za nagrajevanje, pa bi morda posamezniki drugače pristopali, pa več denarja bi bilo.

16. Kakšen se vam zdi trend prodaje vozil v bodoče? Kako dolgo mislite, da bo trajalo sedanje stanje?

P5: Še kakšno leto zagotovo. Trend, menim, da bo v tej količini, da ne bi smel padati. Nihanje povpraševanja je bolj na novih vozilih, količine prodanih bodo verjetno padale, rabljena pa se bodo bolj prodajala. Obdobje zamenjave vozila se daljša.

Priloga 6

D: Najlepša hvala za odgovore in čas, ki ste si ga vzeli za ta intervju.

PRODAJALEC ŠT. 6

Kraj intervjuja: Salon prodaje vozil

Dovoljeno snemanje in odobren transkript intervjuja.

1. Koliko let ste zaposleni kot prodajalec vozil?

P6: Šest let

2. Splošno znano dejstvo je, da je avtomobilsko industrijo zajela kriza. Je po vašem mnenju ta kriza sedaj večja ali manjša od krize leta 2008?

P6: Menim, da je kriza danes veliko globlje posegla v prodajo kot pa leta 2008.

3. Kako ste bili seznanjeni, da je tudi prodajo avtomobilov zajela kriza, kje se je to najprej odrazilo?

P6: Obisk v salonu je drastično padel, ljudje se bolj previdno odločajo za nakup avtomobila.

4. Kako se posledice krize na avtomobilskem trgu poznajo v podjetju Autocommerce? Ali ste večje upadanje prodaje zasledili ob prvi krizi, leta 2008v ali sedajv v tej zadnji? Ali pa celo menite, da kriza na prodajo avtomobilov v podjetju Autocommerce ni vplivala?

P6: Vsekakor je kriza leta 2008 nenadno udarila in se po letih do danes samo še stopnjevala. Vsekakor se tudi v naši družbi zelo poznajo posledice in vpliv krize skozi manjšo prodajo in krčenje prodajalcev.

5. Kakšen se vam je zdel odziv kupcev pri nakupu avtomobila v času krize?

P6: Danes je kupec zelo zahteven, ob nakupu avtomobila veliko premišljuje, preračunava, skratka, v nakup se spušča premišljeno.

6. Kako so se zahteve kupcev pri nakupu vozila, na področju danih bonitet v paketu prodanega vozila, v času krize odražale v primeru vašega podjetja?

P6: Zahteve kupcev v našem podjetju so se izrazito povečale, do prodajalcev so zelo agresivni na področju »izsiljevanja« bonitet in popustov. To pa izsiljujejo z izgovorom nakupa druge znamke, ki nudi več bonitet.

7. Se je tudi vodstvo podjetja pravočasno pričelo zavedati problema krize in je ukrepalo primerno danim razmeram? Mislite, da bi se dalo storiti več, ali je bila reakcija primerna?

P6: Menim, da je družba ukrepala kasneje kot bi morala. Če bi pravočasno ukrepali, ponudili dodatne pakete popustov takoj, bi najverjetneje prodali veliko več.

D: Ali ste kot prodajalec opozarjali vodstvo, naj hitreje ukrepa?

P6: Da, vendar niso razumeli sporočila, ali pa ga niso jemali resno in so si vzeli čas.

8. Ali je vodstvo družbe namenilo izobraževanju prodajalcev za pospeševanje prodaje v času krize dovolj pozornosti? Ste imeli na tem področju kakšno posebno izobraževanje?

P6: Odkar se soočamo s krizo, sem opravil samo eno izobraževanje in to za certificiranega prodajalca. To pa je tudi vse.

D: Menite, da je to premajhno vlaganje v prodajalca?

P6: Vsekakor, za vlaganje v prodajalca je treba razumeti njegovo pomembno vlogo v verigi prodaje.

9. Se v času krize namenja več ali manj sredstev v izobraževanje zaposlenih?

P6: V mojem primeru manj, kar ne odobravam. Ta sredstva, ki so vložena v prodajalca, so zelo dobra naložba.

10. Se tudi sicer izobražujete, da ostajate konkurenčni drugim prodajalcem in podjetjem?

P6: Da, ampak čisto iz osebne želje po nadgrajevanju znanja.

11. Kako so se po vašem mnenju obvladovale zaloge vozil glede na vpliv krize? Se je kriza odražala tudi na tem področju, da so se zaloge neprodanih vozil kopičile in ste bili potem ta vozila prisiljeni prodajati pod še posebno ugodnimi cenami?

P6: Ne vem, če bi lahko trdili, da so načrtovali zaloge preudarno, saj smo imeli na zalogi znamke, ki se jih ni dalo nikakor prodati, pa smo bili primorani drastično spuščati ceno.

D: Trdite, da je bilo nekoliko nenadzorovano?

P6: Da, tako nekako, čeprav so bili boljši časi, ampak to ni opravičilo za nenadzorovano nakopičeno zalogo.

12. V času krize prodajalci avtomobilov prakticirajo komercialne akcije. So bile te akcije ustrezno pripravljene? In, ali so bile predvsem znižane cene vozil ali ste izpostavili kakšen drug element, recimo ugodnejše financiranje, več opreme ipd.?

P6: Preizkušali smo marsikaj, saj moraš trg včasih tudi testirati. Ponudili smo več opreme za isto ceno, pa se ni obneslo, naslednjič smo ponudili ugodnejše financiranje, vendar večina plačuje v gotovini.

Najbolj odmevna akcija je bila »izjemni popusti«, takrat je bil največji odziv.

13. Koliko se oddelek marketinga in trženja obrača na vas, prodajalce, za informacije o občutljivosti trga na finančno krizo in s tem manjše povpraševanje kupcev po vaši znamki vozil?

P6: Ravno tu je anomalija, da stiki z marketingom oziroma trženjem blagovne znamke niso takšni kot bi morali biti za doseganje rezultatov.

D: Ali skušate izpostaviti premalo komunikacije s prodajalci oziroma upoštevanjem vaši izkušenj in mnenj?

P6: Da, tako je. Oni bi morali biti konstantno v stiku s prodajalci, da dnevno sledijo nihanjem na trgu in temu primerno pravočasno ukrepajo.

14. Ali menite, da je v kriznem času treba nameniti za planirano prodajo vozil več truda s prodajalcev kot sicer? Ste pripravljeni na ta dodatni trud tako vi kot tudi vodstvo?

P6: Vsekakor, da je kriza terjala tudi veliko večjo angažiranost, trud, znanje, da se vozilo proda. Mi vsekakor smo pripravljeni in se tega zavedamo, koliko pa vodstvo to razume, ne vem, vem pa, da pričakuje rezultate.

15. V kolikor bi imeli moč odločanja na področju prodaje vozil, bi z vidika marketinga, reklame, propagande, komercialnih akcij in testnih voženj naredili kaj? Imate kakšen poseben predlog, predlagajte, kaj bi morebiti lahko pritegnilo kupce?

P6: Vsekakor je reklama zelo pomembna, a se vse ustavi pri denarju. Če je model predrag v primerjavi s konkurenco, se ne more prodajati. V takšnem primeru je treba poudariti, da so reklama, propaganda, akcija in testne vožnje zelo pomembni in vplivni dejavniki na kupca. Tega bi se moralo vodstvo zavedati.

Prodajalec velikokrat predlaga, vendar, koliko se od tega obnese, pa je stvar zase.

D: Menite, da vaša beseda nima prave teže?

P6: Da, menim, da prodajalec ni pravilno opredeljen v sistemu, glede na vlogo, ki jo ima pri kreiranju rezultatov. Ne šteje se vedno vse skozi denar, veliko šteje tudi spoštovanje.

16. Kakšen se vam zdi trend prodaje vozil v bodoče? Kako dolgo mislite, da bo trajalo sedanje stanje?

P6: Bojim se, da bo tako stanje še kar trajalo.

D: Najlepša hvala za odgovore in čas, ki ste si ga vzeli za ta intervju.

PRODAJALEC ŠT. 7

Kraj intervjuja: Salon prodaje vozil

Dovoljeno snemanje in odobren transkript intervjuja.

1. Koliko let ste zaposleni kot prodajalec vozil?

P7: Osem let.

2. Splošno znano dejstvo je, da je avtomobilsko industrijo zajela kriza. Je po vašem mnenju ta kriza sedaj večja ali manjša od krize leta 2008?

P7: Leta 2008 je bil šok, sedaj pa se nam zdi to normalno, manjša prodaja. Vsekakor je sedaj še slabše.

3. Kako ste bili seznanjeni, da je tudi prodajo avtomobilov zajela kriza, kje se je to najprej odrazilo?

P7: Najprej je bilo zaznati iz časnikov, kmalu zatem pa še skozi obisk v salonu.

4. Kako se posledice krize na avtomobilskem trgu poznajo pri podjetju Autocommerce? Ali ste večje upadanje prodaje zasledili ob prvi krizi, leta 2008, ali sedaj, v tej zadnji? Ali pa celo menite, da kriza na prodajo avtomobilov v podjetju Autocommerce ni vplivala?

P7: Vpliv krize se najbolj odrazi skozi številke oziroma prodane avtomobile. Leta 2008 je bil drastičen padec prodaje, od takrat naprej pa ostajamo na nekem nivoju, malenkost gor malenkost dol, nihamo. Definitivno smo jo občutili tudi v Autocommerce - krizo takrat in jo čutimo še danes.

5. Kakšen se vam je zdel odziv kupcev pri nakupu avtomobila v času krize?

P7: Kupce je kriza naredila previdnejše in bolj preračunljive. Zavedajo se situacije in temu primerno nastopajo

6. Kako so se zahteve kupcev pri nakupu vozila, na področju danih bonitet v paketu prodanega vozila, v času krize odražale v primeru vašega podjetja?

Priloga 8

P7: Kriza je prinesla agresivnejše kupce na področju nerazumnega izsiljevanja, prinesla pa je tudi prekupčevalce vozil, kar pomeni, da so pri nas izsilili maksimalno.

Pri popustih. Kasneje pa so vozilo preprodali za polno ceno.

D: Ste kot prodajalec prepoznali takšne osebe in bili pri njih nepopustljivi?

P7: Ja, včasih že, ne pa vedno. Kar naporno je včasih biti prodajalec.

7. Se je tudi vodstvo podjetja pravočasno začelo zavedati problema krize in je ukrepalo primerno danim razmeram? Mislite, da bi se dalo storiti več, ali je bila reakcija primerna?

P7: Recimo, da ja, koliko bi se dalo več, ne vem oceniti, morda bi bilo pametno še kakšno izobraževanje glede na situacijo.

8. Ali je vodstvo družbe namenilo izobraževanju prodajalcev za pospeševanje prodaje v času krize dovolj pozornosti? Ste imeli na tem področju kakšno posebno izobraževanje?

P7: Ja, sicer izobraževanja so bila, ampak bolj v nujnih okvirih.

9. Se v času krize namenja več ali manj sredstev v izobraževanje zaposlenih?

P7: Težko ocenim skozi količino sredstev, vendar menim, da ne več kot prej.

10. Se tudi sicer izobražujete, da ostajate konkurenčni drugim prodajalcem in podjetjem?

P7: Skušamo biti v korak z časom in biti maksimalno pripravljeni, koliko pa nam to uspeva, ne vem oceniti.

11. Kako so se po vašem mnenju obvladovale zaloge vozil glede na vpliv krize? Se je kriza odražala tudi na tem področju, da so se zaloge neprodanih vozil kopičile in ste bili potem ta vozila prisiljeni prodajati pod še posebno ugodnimi cenami?

P7: Vsekakor so zaloge čez noč postale problem in s tem smo se morali spoprijeti. V nameri zmanjšanja zalog smo morali uporabiti vse vzvode, vključno s prodajo pod pričakovanim.

D: Ste bili dodatno nagrajeni zaradi večje angažiranosti?

P7: Ah, nekaj malega že, ampak ni to, kar smo pričakovali.

12. V času krize prodajalci avtomobilov prakticirajo komercialne akcije. So bile te ustrezno pripravljene? In, ali so bile predvsem znižane cene vozil, ali pa ste izpostavili kakšen drugi element, recimo ugodnejše financiranje, več opreme ipd.?

P7: Marsikaj smo preizkušali, večkrat tudi brez učinka.

13. Koliko se oddelek marketinga in trženja obrača na vas, prodajalce, za informacije o občutljivosti trga na finančno krizo in s tem manjše povpraševanje kupcev po vaši znamki vozil?

P7: Včasih že, ampak to ni pisano pravilo, da bi imeli konstantna usklajevanja in koordinacije.

D: Pogrešate, da bi prisluhnili vašim idejam?

P7: Vsekakor, kajti mi morda najbolj vemo, kaj se dogaja in kaj bi morali narediti.

14. Ali menite, da je v kriznem času treba nameniti za planirano prodajo vozil več truda prodajalcev kot sicer? Ste pripravljeni na ta dodatni trud tako vi kot tudi vodstvo?

P7: Kriza je tudi nas prodajalce prisilila v povsem drugačen pristop v prodaji, temu primerno je bilo tudi večje angažiranje in trud. Ni bilo dvoma o pripravljenosti, kdor ni bil, je moral oditi. Za vodstvo pa ne bi vedel, koliko se je angažiralo in spremenilo način vodenja zaradi krize.

D: Ali se vodstvo zaveda oziroma ceni to vaše prilagajanje?

P7: Beseda ceni je zelo lep izraz, ki ga včasih pogrešamo.

15. V kolikor bi imeli moč odločanja na področju prodaje vozil, bi z vidika marketinga, reklame, propagande, komercialnih akcij in testnih voženj naredili kaj? Imate kakšen poseben predlog, predlagajte, kaj bi morebiti lahko pritegnilo kupce?

P7: Mislim, da je zaenkrat kar dobro urejeno, če bi pa predlagal, ne vem, koliko bi to bila realna podlaga za izpeljavo.

D: Skušate izpostaviti, da vaše ideje ne padejo na plodna tla?

P7: Recimo, v nekem smislu, prodajalec v očeh vodstva naj bi skrbel, da doseže plan, za ostalo pa naj bi skrbeli drugi.

D: Ali lahko rečeva, da ni prevelike motivacije in temu primerno takšen prodajalec ne da vse od sebe?

P7: Ja, motivacija je možna v več oblikah, vsekakor pa zadovoljen prodajalec lahko ogromno doprinese k rezultatu poslovanja.

Priloga 8

16. Kakšen se vam zdi trend prodaje vozil v bodoče? Kako dolgo mislite da bo trajalo sedanje stanje?

P7: Menim, da bo najmanj še pet let takšno stanje.

D: Najlepša hvala za odgovore in čas, ki ste si ga vzeli za ta intervju.

PRODAJALEC ŠT. 8

Kraj intervjuja: Salon prodaje vozil

Dovoljeno snemanje in odobren transkript intervjuja

1. Koliko let ste zaposleni kot prodajalec vozil?

P: Sedem let.

2. Splošno znano dejstvo je, da je avtomobilsko industrijo zajela kriza. Je po vašem mnenju ta kriza sedaj večja ali manjša od krize leta 2008?

P8: Po mojem mnenju je danes kriza veliko hujša. Šele sedaj razumemo njen vpliv.

3. Kako ste bili seznanjeni, da je tudi prodajo avtomobilov zajela kriza, kje se je to najprej odrazilo?

P8: Najprej z upadom obiska salona, nato pa še skozi številke, prodajo.

4. Kako se posledice krize na avtomobilskem trgu poznajo pri podjetju Autocommerce? Ali ste večje upadanje prodaje zasledili ob prvi krizi, leta 2008, ali sedaj, v tej zadnji? Ali pa celo menite, da kriza na prodajo avtomobilov v podjetju Autocommerce ni vplivala?

P8: Vsekakor je bil ob krizi 2008 nenaden in velik upad ter za vse skupaj šok, nato se je ustavilo in tu nekje stoji.

5. Kakšen se vam je zdel odziv kupcev pri nakupu avtomobila v času krize?

P8: Kriza je spremenila tudi vedenje kupcev, z eno besedo bi lahko rekli, da je kupec postal zelo zadržan. Ni več naglice v odločitvi za nakup vozila.

6. Kako so se zahteve kupcev pri nakupu vozila, na področju danih bonitet v paketu prodanega vozila, v času krize odražale v primeru vašega podjetja?

P8: V primeru našega podjetja oziroma strank lahko rečem, da bolj kot se je kriza poglobljala, večje so bile zahteve kupcev. Nekako so začeli bolj spoštovati svoje prihranke in daljša so bila pogajanja.

D: Ste to takoj dojeli in kot prodajalec tudi pravilno pristopili?

Priloga 9

P8: Da, vsekakor smo se morali prilagajati novemu vedenjskemu vzorcu kupca, v nasprotnem primeru bi bilo še slabše.

D: Ali je bilo to samoiniciativno ali po nalogu vodstva?

P8: Samoiniciativno.

7. Se je tudi vodstvo podjetja pravočasno začelo zavedati problema krize in je ukrepalo primerno danim razmeram? Mislite, da bi se dalo storiti več, ali je bila reakcija primerna?

P8: Menim, da je kar hitro ukrepalo in vpeljalo določene akcije.

8. Ali je vodstvo družbe namenilo izobraževanju prodajalcev za pospeševanje prodaje v času krize dovolj pozornosti? Ste imeli na tem področju kakšno posebno izobraževanje?

P8: Izobraževanja za kadre so bila, ne vem pa, če je bilo to namenjeno izredno zaradi krize oziroma drugačnih razmer prodaje.

9. Se v času krize namenja več ali manj sredstev v izobraževanje zaposlenih?

P8: Menim, da več.

10. Se tudi sicer izobražujete, da ostajate konkurenčni drugim prodajalcem in podjetjem?

P8: Naše podjetje je na tem področju kar pohvalno, če je še rezerve za izobraževanje, pa ne vem oceniti.

11. Kako so se po vašem mnenju obvladovale zaloge vozil glede na vpliv krize? Se je kriza odražala tudi na tem področju, da so se zaloge neprodanih vozil kopičile in ste bili potem ta vozila prisiljeni prodajati pod še posebno ugodnimi cenami?

P8: Zgodilo se nam je, da so bile zaloge ogromne, vendar izbira ni bila velika, tako da nas je doletel kar velik problem ob nastopu krize. Razumljivo, da smo kasneje morali to zalogo počistiti in vozila prodati pod ceno.

12. V času krize prodajalci avtomobilov prakticirajo komercialne akcije. So bile te akcije ustrezno pripravljene? In, ali so bile predvsem znižane cene vozil, ali pa ste izpostavili kak drug element, recimo ugodnejše financiranje, več opreme ipd.?

P8: V času krize smo bili prisiljeni vpeljati akcije, ena takšnih je bila financiranje »pol - pol«, brez obresti in kasneje še »zavarovanje za primer izgube službe«.

Vendar je tako, če ni denarja, tudi takšne akcije nimajo učinka.

D: Ali se je vodstvo obračalo na prodajalce za nove ideje privabiti kupca?

P8: V očeh vodstva je prodajalec zato, da prodaja.

13. Koliko se oddelek marketinga in trženja obrača na vas, prodajalce, za informacije o občutljivosti trga na finančno krizo in s tem manjše povpraševanje kupcev po vaši znamki vozil?

P8: Z mojega stališča premalo oziroma pomanjkljivo. Ne upoštevajo, da je prodajalec tisti, ki najbolj občuti spremembe na trgu in »sproži alarm« ob zaznanem padcu prodaje.

D: Pogrešate, da bi prisluhnili vašim idejam?

P8: Vsekakor, skupaj bi morali bolj delati in izmenjavati mnenja.

14. Ali menite, da je v kriznem času treba nameniti za planirano prodajo vozil več truda prodajalcev kot sicer? Ste pripravljeni na ta dodatni trud tako vi kot tudi vodstvo?

P8: Vsekakor, krepko več truda, energije, potrpežljivosti, prilagajanja stranki ipd.

D: Ali se vodstvo zaveda oziroma ceni to vaše prilagajanje?

P8: Vodstvo je mnenja, da je to samoumevno, osebno pa ne menim tako. Da, bilo bi samoumevno, vendar za primerno plačilo.

15. V kolikor bi imeli moč odločanja na področju prodaje vozil, bi z vidika marketinga, reklame, propagande, komercialnih akcij in testnih voženj naredili kaj? Imate kakšen poseben predlog, predlagajte, kaj bi morebiti lahko pritegnilo kupce?

P8: Nekatere akcije imajo zelo dober učinek, zato bi morali takšne in podobne prakticirati naprej, ne pa kar vse povprek izvajati neko reklamo, propagando brez učinka in s prevelikimi stroški.

D: Menite, če bi se del teh sredstev vlagalo v prodajalce, da bi bil učinek večji?

P8: Vsekakor, saj zadovoljen prodajalec bo dal vse od sebe.

D: Ali lahko rečeva, da ni prevelike motivacije in temu primerno takšen prodajalec ne daje vsega od sebe?

P8: Zagotovo, veliko pomeni prodajalec, saj je prvi stik s kupcem.

Danes pa se kupec, ki naleti na nejevoljnega prodajalca, obrne in gre v drugi salon.

16. Kakšen se vam zdi trend prodaje vozil v bodoče? Kako dolgo mislite, da bo trajalo sedanje stanje?

Priloga 9

P8: Trend prodaje, upam, da bo ostal na tej ravni, enak kot danes in da bo kriza čim prej mimo.

D: Ali bi kaj priporočili vodstvu, da se vloga prodajalcev okrepi?

P8: Prodajalec pozna zelo dobro svoje delo in temu primerno oziroma tako tudi ravna v procesu prodaje.

D: Najlepša hvala za odgovore in čas, ki ste si ga vzeli za ta intervju.

PRODAJALEC ŠT. 9

Kraj intervjuja: Salon prodaje vozil

Dovoljeno snemanje in odobren transkript intervjuja.

1. Koliko let ste zaposleni kot prodajalec vozil?

P: Sedem let.

2. Splošno znano dejstvo je, da je avtomobilsko industrijo zajela kriza. Je po vašem mnenju ta kriza sedaj večja ali manjša od krize leta 2008?

P9: Veliko večja, oziroma danes šele razumemo pravi pomen besede finančno-gospodarska kriza.

3. Kako ste bili seznanjeni, da je tudi prodajo avtomobilov zajela kriza, kje se je to najprej odrazilo?

P9: Prodaja je bila takojšnji pokazatelj, da smo tudi mi občutljivi na pojav krize. Število prodanih vozil se je nenadoma zmanjšalo, povpraševanja ni bilo. Sicer so pa tudi mediji kar veliko opozarjali na to.

4. Kako se posledice krize na avtomobilskem trgu poznajo pri podjetju Autocommerce? Ali ste večje upadanje prodaje zasledili ob prvi krizi, leta 2008, ali sedaj, v tej zadnji? Ali pa celo menite, da kriza na prodajo avtomobilov v podjetju Autocommerce ni vplivala?

P9: Leto 2008 je bilo za nas prelomno, občutili smo neke oblike šoka, ki ga nismo bili vajeni.

5. Kakšen se vam je zdel odziv kupcev pri nakupu avtomobila v času krize?

P9: V času krize so stranke nastopale povsem drugače, morda modrejše in bolj preračunljivo. Iskali so večje popuste in čakali na akcije.

6. Kako so se zahteve kupcev pri nakupu vozila, na področju danih bonitet v paketu prodanega vozila, v času krize odražale v primeru vašega podjetja?

P9: Zahteve so krizi primerno krepko narasle oziroma za svoj denar so pričakovali veliko več kot pred krizo.

7. Se je tudi vodstvo podjetja pravočasno začelo zavedati problema krize in je ukrepalo primerno danim razmeram? Mislite, da bi se dalo storiti več, ali je bila reakcija primerna?

P9: Vodstvo je kar hitro ukrepalo, kaj bi se dalo več narediti, pa točno ne vem. Morda pa bi se dalo še več. Po moje je bila reakcija na dane razmere pravilna. Sicer pa ne vem, kako so ukrepali drugi trgovci. Tudi to bi bilo zanimivo proučiti.

8. Ali je vodstvo družbe namenilo izobraževanju prodajalcev za pospeševanje prodaje v času krize dovolj pozornosti? Ste imeli na tem področju kakšno posebno izobraževanje?

P9: Da, imeli smo ponovno certificiranje, kar pa ne bi rekli, da je bilo izključno zaradi krize, ampak zahteva principala.

9. Se v času krize namenja več ali manj sredstev v izobraževanje zaposlenih?

P9: Z mojega stališča več, sicer pa je relativno, kaj pomeni več. Ni vse v količini.

10. Se tudi sicer izobražujete, da ostajate konkurenčni drugim prodajalcem in podjetjem?

P9: Trudimo se maksimalno, upam, da nam uspeva biti kos konkurenci, ki je zelo agresivna.

D: Ali tudi sami sledite trendu prodajalcev pri konkurenci?

P9: Vsekakor, saj če hočeš biti dober prodajalec, moraš vedeti, kako trg diha.

D: Ali vodstvo ceni ta vaš dodaten trud, da optimizirate svoje sposobnosti?

P9: Dober vodja ceni trud prodajalca takrat, ko gre skozi vse faze v podjetju, vključno s prodajo vozil.

D: To pomeni, da ni prave ocene pomembnosti prodajalca v procesu prodaje?

P9: Kot pravim, težko ocenjujem in spoštujem delo kirurga, če sam nisem nikoli operiral.

11. Kako so se po vašem mnenju obvladovale zaloge vozil glede na vpliv krize? Se je kriza odražala tudi na tem področju, da so se zaloge neprodanih vozil kopičile in ste bili potem ta vozila prisiljeni prodajati pod še posebno ugodnimi cenami?

P9: Vsekakor je s prihodom krize nastala tudi prevelika zaloga, za katero smo morali vložiti veliko truda za vzpostaviti normalno, sprejemljivo količino.

D: Ste bili prodajalci takrat še dodatno angažirani? Kaj pa motivirani?

P9: Angažirani maksimalno, motivirani pa bore malo, saj je to bilo v njihovih očeh del nujnega procesa.

12. V času krize prodajalci avtomobilov prakticirajo komercialne akcije. So bile te ustrezno pripravljene? In, ali so bile predvsem znižane cene vozil, ali ste izpostavili kak drug element, recimo ugodnejše financiranje, več opreme ipd.?

P9: Preizkušali smo vsega po malem, nekatere akcije so prinesle rezultate, nekatere pa ne.

D: Menite, da bi morali bolje koordinirati akcije s prodajalci, pa bi bil učinek »manj je več«?

P9: Se strinjam, saj v količini akcij ni rezultatov. Če bi prodajalcem prisluhnili, bi bile akcije premišljeno izpeljane in učinek bi bil veliko večji.

13. Koliko se oddelek marketinga in trženja obrača na vas, prodajalce, za informacije o občutljivosti trga na finančno krizo in s tem manjše povpraševanje kupcev po vaši znamki vozil?

P9: Sicer se slišimo dnevno, ampak koliko je naših informacij uporabljenih v nadaljevanju, to pa je stvar zase.

D: Ali s tem izpostavljate, da beseda prodajalca nima prave teže?

P9: V nekem smislu da, prodajalec še vedno nima prave teže v očeh posameznikov.

14. Ali menite, da je v kriznem času treba nameniti za planirano prodajo vozil več truda prodajalcev kot sicer? Ste pripravljeni na ta dodatni trud tako vi kot tudi vodstvo?

P9: Kriza nas je prisilila v krepko večjo angažiranost pri prodaji vozil, nasprotno bi bilo še huje. Prodajalci smo pripravljene in primorani vlagati ogromne napore pri prodaji, za vodstvo pa si tega ne bi upal trditi. Oni konec meseca pregledajo številke prodanih vozil.

15. V kolikor bi imeli moč odločanja na področju prodaje vozil, bi z vidika marketinga, reklame, propagande, komercialnih akcij in testnih voženj naredili kaj? Imate kakšen poseben predlog, predlagajte, kaj bi morebiti lahko pritegnilo kupce?

P9: Določene stvari bi skrčil in vložil v premišljene ter učinkovitejše poteze oziroma akcije.

Vsekakor pa vse to s skupnimi močmi. Tu mora imeti prodajalec veliko težo pri kreiranju akcij.

16. Kakšen se vam zdi trend prodaje vozil v bodoče? Kako dolgo mislite, da bo trajalo sedanje stanje?

P9: Prodaja bo po moje še en čas na tej ravni, potem pa se bo počasi začela dvigati.

D: Ali bi kaj priporočili vodstvu, da se vloga prodajalcev okrepi?

Priloga 10

P9: Vodstvo bi moralo funkciji prodajalca dvigniti pomen, kajti prodajalec lahko vpliva na dvig ali pa padec prodaje vozil.

D: Najlepša hvala za odgovore in čas, ki ste si ga vzeli za ta intervju.