Az Opel és az Audi programjai a gyártó és a kereskedő közötti, valamint a vásárlói kapcsolatok fellendítésére

Az Opel ambiciózus céljai: nyereségesség, erős alapok a növekedéshez és a hosszú távú jövedelmezőséghez. A program sikere nagyrészt azon múlik, hogyan képes márkáit és termékeit újradefiniálnia. Az autóipari értékteremtő lánc fontos eleme a gyártó-kereskedő kapcsolat. Az Audi-kereskedők körében végzett felmérés szerint a kapcsolat hiányosságai visszahatnak a gyártásra és kedvezőtlenül befolyásolják az értékesítést. A gyártó és a kereskedő közötti kapcsolat javítását új teljesítményértékelési program segíti.

Tárgyszavak: márkabevezetés; vevőkapcsolatok; gyártó–kereskedő kapcsolat, teljesítményértékelés; értékteremtő lánc; Opel; Audi.

A márka újrapozicionálása

Az Opel gyár másfél évvel ezelőtt bemutatott márkafilmjében a gyártó szólt a vevőkhöz. Hivatkozott a gazdag hagyományokra és eltökéltségére, hogy új elképzeléseket és koncepciókat valósítson meg. Jobb autókat és friss ötleteket ígért. A piac türelmetlenül várta, hogy mikor jelennek meg az új márkák. Hasonlóak vagy jobbak, mint pl. a Zafira, amely nem csak dinamikus növekedési rátákkal vált a kompakt teherkocsik szegmensében piacvezetővé, hanem Flex7 ülésrendszerével a rugalmasság új normáját teremtette meg az autógyártás területén.

Egyetlen típussal azonban még nem lehet egy márkát újrapozícionálni. Szerencsére a fejlesztési osztályokon már két új modell volt úton ahhoz, hogy sorozatéretté váljon. Addig is az új Vectrával igyekeztek újra bizalmat és érdeklődést kelteni az Opel márka iránt.

2003 elején újabb márkafilmmel jelentkezett az Opel. Ezúttal maguk a vevők szólaltak meg: „A hegyekbe – vagy a tengerre? Hozzád – vagy

hozzám? Egyedül – vagy családdal?” Ezeket a kérdéseket tették fel, és valóban ezek a mindennapi döntési helyzetek jellemzik a modern kor emberét. Azokat, akik rugalmasak, akik nyitottak és élni tudnak a lehetőségekkel. Akiknek szükségük van gépkocsira, akik sokoldalúak és akiknek stílusuk van.

A személygépkocsi mérete mint státuszszimbólum mára láthatóan veszített a jelentőségéből. Napjainkban a státuszt sokkal árnyaltabban olyan autók jelenítik meg, amelyek tulajdonosaiknak spontán és egyéni életstílus iránti igényét elégítik ki. Mintha névjegykártyái lennének tulajdonosaiknak. Azt tudatják mindenkivel: „rugalmas és modern vagyok”. Mindez egybevág az Opel új márkaértékével. A gyár befejezte a Signum és a Meriva modellek fejlesztését. Ezzel a rugalmas és sokoldalú autók egész családja szerepel már az Opel programján. Velük a cég új szegmenseket nyit meg és beváltja ígéreteit.

Új nevek az új modellek számára

A Meriva és a Signum modelleknek nincsenek elődeik, ezért nem meglepő, hogy ezek a modellek új, önálló nevekkel lépnek fel a piacon. A cég piackutatása során a „Meriva” elnevezésre vonatkozó javaslat sikeres asszociációnak bizonyult egy sokoldalú, emocionális és csaknem mediterrán életérzés kifejezésére, és különösen a fiatal célcsoportoknál talált visszhangra.

A „Signum” esetében a cég tudatosan eltért elnevezéseinek szokásos „a”-ra való végződésétől. Bár a Vectra elemeire épít, de a modell túllép a már meglévő és ismert gépjárműhatárokon. A piackutatások során a kísérleti alanyokban az „um” végződések latin eredetű asszociációkat keltettek, amely fokozta a presztizs érzetét és intellektuális igényeket elégített ki.

Kommunikációs stratégia a bejelentési fázisban

A legnagyobb kihívás az, hogy minél előbb ismertté kell tenni az új márkákat a piacon. A helyzet ugyanaz, mint a Zafira bevezetésénél volt 1999-ben. Ha már az autó ismert és a potenciális vevők tisztában vannak előnyeivel, önálló és meggyőző terméktulajdonságainak köszönhetően rendszerint magasak a transzformációs ráták a vásárlás mérlegelésénél és a piaci részesedésben – az Opel javára. A piaci növekmények igen magas kvótákkal azokból a vásárlókból táplálkoznak, akik más márkákról váltanak át. A Zafirának sikerült ismét vevőket szereznie az Opel

számára, és abban is segített, hogy egyidejűleg továbbra is megtarthassa törzsvásárlóit.

A Signum és a Meriva bevezetésénél az Opel még soha ilyen korán nem készítette elő a piacot különösen célirányosan és intenzíven az új modellekre. Egy integrált kommunikációs kezdeményezéssel alakította ki a PR mint illetékes részleg a kommunikáció korai fázisát. Koncepciós autóként mindkét modell már 2001-ben látható volt a Nemzetközi Autókiállításon, 2002-ben pedig a Genfi Szalonban. Ezt követően került sor a meriva.de és a signum.de website-ok aktivizálására. 2003 elején már az új márkafilmben szerepeltek az új autók.

A 2003. februári és márciusi bejelentési fázisnak az volt a célja, hogy szokatlan és attraktív módon hozza nyilvánosságra a modellek elnevezéseit. Hirdetések, nagy felületű plakátok, kinagyított fényképek és video-hirdetőtáblák, továbbá a nagyforgalmú helyeken szerepeltetett, koncepciójában új „Black Box Promotion" olyan motívumokat mutattak, amelyek kíváncsiságot keltenek, de amelyeket tudatosan úgy alakítottak ki, hogy nem lehet őket rögvest megfejteni. A Merivának kell az Opel cég új rugalmasságát reprezentálnia. A Signum esetében a dizájn, a művészi megjelenítés és ismert személyiségek fémjelzik a terméket.

A bejelentési (bevezetési) fázisban a cég lemondott arról, hogy a gépkocsi nevét az Opel márkával kapcsolja össze. Ezzel felmerült a gyanú, hogy nem azért jártak-e el így, mert már nincs olyan jó hangzása a márkanévnek. A valóság az, hogy nagyobb hatást tudnak elérni ebben a fázisban pszichológiailag, ha a reklám nem oldja meg azonnal a rejtvényt, és helyt ad a vitáknak. Sajtócikkek foglalkoztak a reklámnak ezzel a formájával, ezáltal nőtt a termék ismertsége.

A bemutatási fázisban megoldódott a rejtvény, az Opel márkája és autói a hirdetésekben, a tv- és mozi-spotokban összekapcsolódtak a Meriva és Signum nevekkel, továbbá bejelentési motívumaikkal is.

Új piaci szegmens

„Semmi sem olyan rugalmas, mint a Meriva" – hangzik a mottó. Ez a rugalmasság több mint egy termékre vonatkoztatott funkcionalitás. Egy bizonyos életérzést is közvetít, egyéni szabadságot és sokoldalúságot tesz lehetővé. A film szándékosan nem azt mutatja be, hogyan éli meg a vevő a Meriva rugalmasságát. Mert a rugalmasság valami nagyon individuális dolog, amihez azonban a Meriva tökéletesen képes alkalmazkodni.

A Signum-koncepció – „Fedezze fel az új Signum-klasszist” – teljes tudatosságával egy új gépkocsi-szegmenset nyit meg. Ennek megfelelően a reklám emocionális tónusa öntudatosan egy olyan prémiumigényt dokumentál, amely humorral párosul, és nem elit jellegű. A cég bevezetési kampányában tudatosan számít a felfedezésre, a meglepetésre és a reakciókra.

A reklámok célcsoportjai

Koncepcionális egyedülállóságának megfelelően a cég a közönség 40-50%-os meghódítási potenciáljaival számol a Meriva és a Signum modelleknél. A más márkákról áttérők a Meriva esetében főleg a kiskocsi- és kompakt-szegmensből jönnek, és más gyártók személykocsijának a megvásárlását vették fontolóra. A Meriva reklám-célcsoportját a 35 évesnél fiatalabbak, gyermektelen házaspárok és egyedülállók alkotják. Mind fizikai, mind pedig átvitt értelemben a Meriva „integrációs jármű”, mert a reklám célcsoporton túlmenően az autó az egy- vagy kétgyermekes családoknak, továbbá idősebb személyeknek is vonzóvá tud majd válni. Éppen az idősebbek azok, akik egyre nyitottabbakká válnak az innovatív gépkocsi-koncepciókkal és a fiatalabb reklám-célcsoportokban történő bemutatásukkal szemben. Ez a gépkocsiszegmens nem csak lankadatlan vitalitásának a bizonyítéka, hanem kényelmes be- és kiszállási lehetőségével, jó körkilátásával, egyszerű parkolási képességével és hasonlóképpen egyszerű rakodási lehetőségével a gyakorlati igényeknek is eleget tesz.

A Signummal a cég a tehergépkocsik és a középkategóriájú kombik vezetőin kívül a limuzinok és a lifestyle-kombik vásárlóit is megcélozta. Ez az igényes vevőkör arra motiválja a céget, hogy egy nagyértékű és emocionális reklámkoncepciót hozzon létre, amely a dizájnt, az innovációt és a meglepő pillanatokat állítja a középpontba.

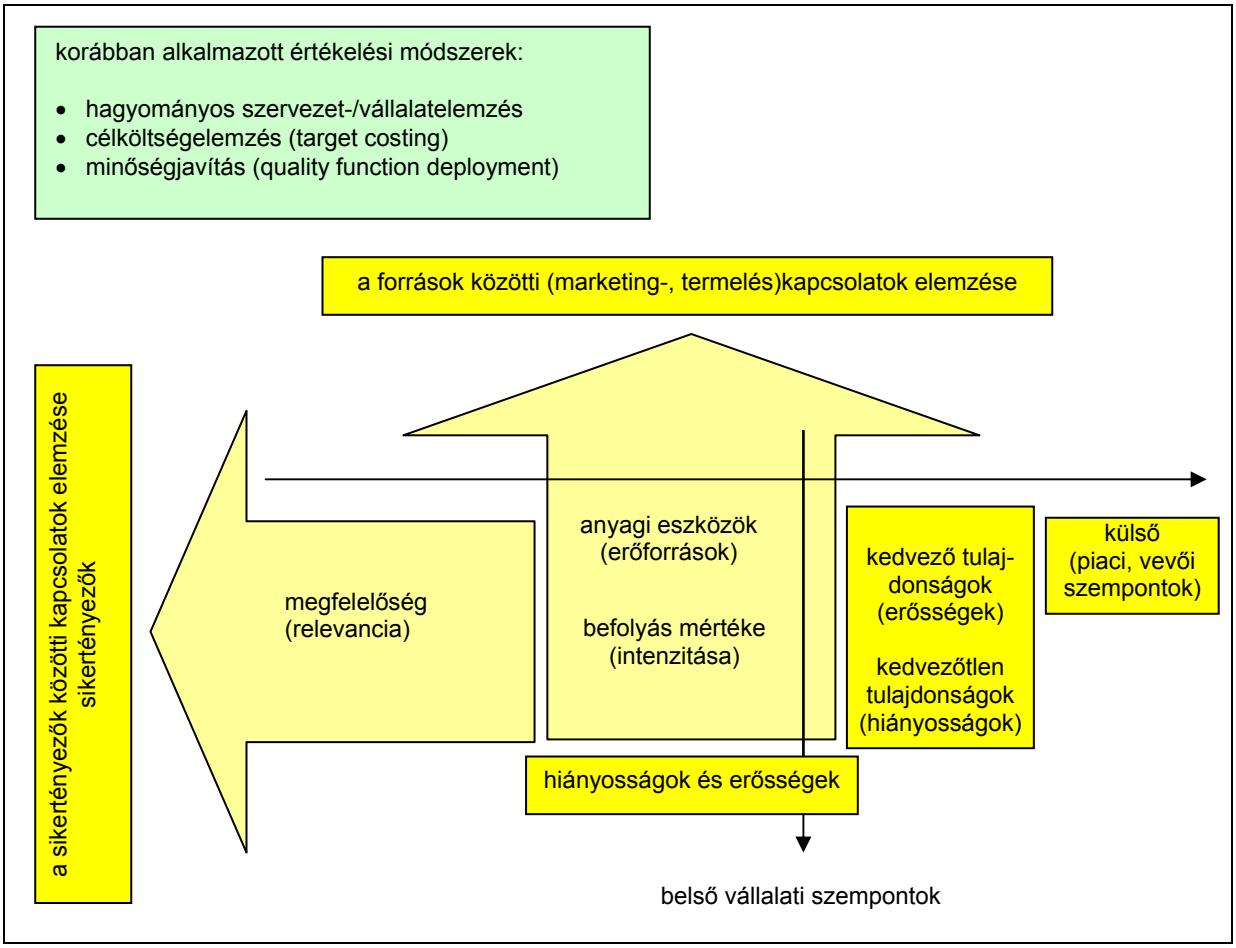
A különböző életmód (lifestyle) magazinokban megjelenő szerkesztőségi típusú hirdetések, a nagy kapcsolatteremtési lehetőségekkel rendelkező nyilvános helyeken felállított mozgó bemutatótermek, amelyek teljesen új koncepciót jelentenek a potenciális vevők megszólítására, továbbá egy intenzív párbeszédes marketing, minősítő és bevezető reklámlevél-küldeményekkel képezik azokat a további csatornákat, amelyeken közvetíteni tudják a bevezetési szakasz információit.

Az Opel átformálja teljes modellválasztékát és új utakra tér a kommunikáció területén is. Évente legalább két új modellel jelentkezik, új

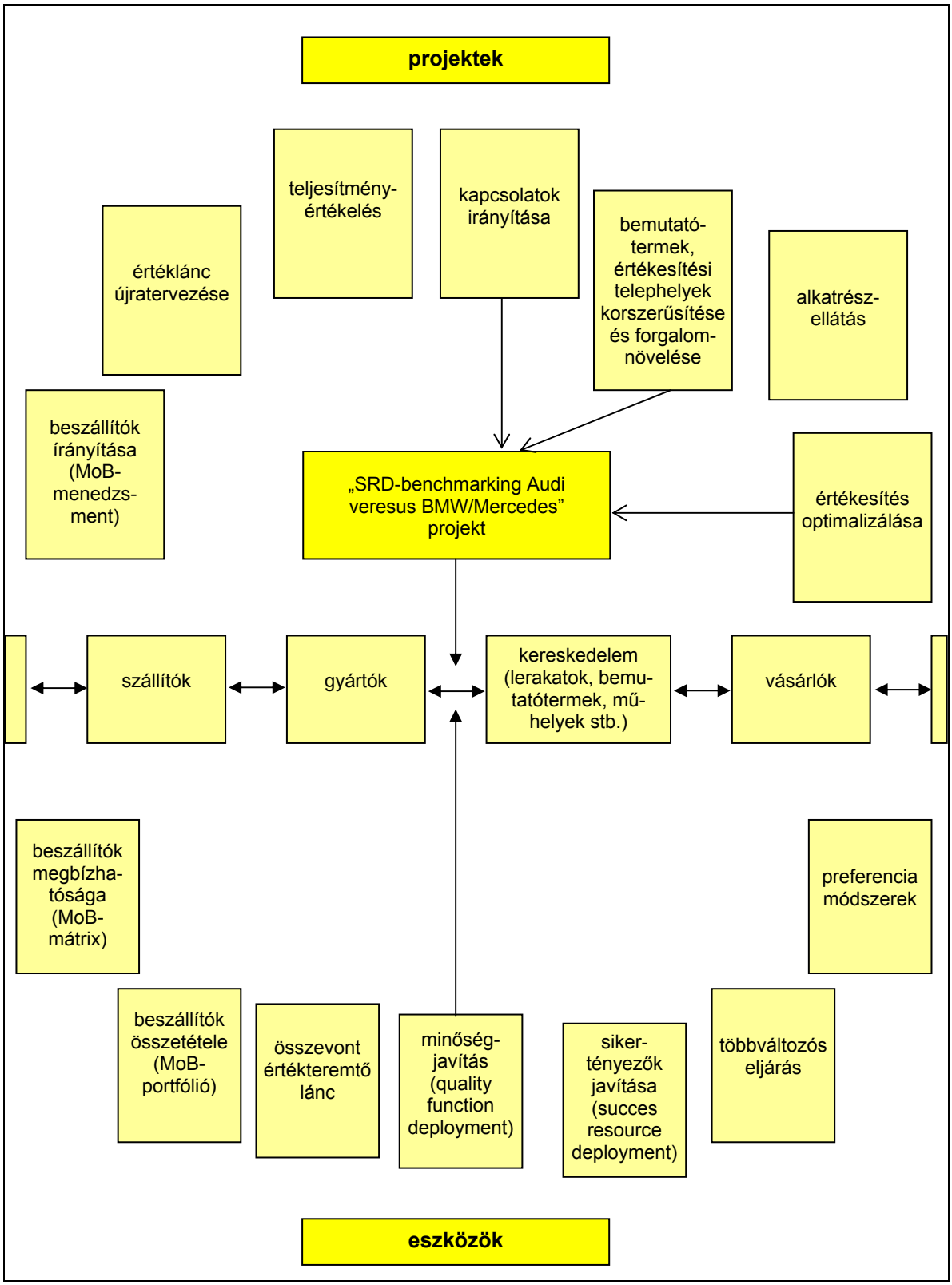
modellportfoliót alakít ki, még több kreativitással, rugalmassággal és számos innovációs ötlettel.

A siker összetevői

A sikerforrások kibontatkoztatása (Success Resource Deployment = SRD) a vállalati elemzések, az üzletmenet élénkítésének és optimalizálásának kedvelt és hatékony eszköze. Az SRD a *Target Costing (TC)* és a *Quality Funcktion Deployment (QFD)* hagyományos szervezetértékelő módszerek továbbfejlesztése. Az SRD alkalmazási lehetősége rendkívül széleskörű: az általános üzleti folyamatok elemzésétől az értékteremtő lánc B2B-kapcsolatainak a vizsgálatáig terjed, különös tekintettel a gyógyszer-, a textil- és az autóiparra *(1. ábra)*.



1. ábra Az SRD elvi vázlata. A belső források által meghatározott, piac- és vevőspecifikus követelmények és sikertényezők optimálása



2. ábra Német autómárkák (Audi, BMW, Mercedes) teljesítményértékelését szolgáló KUBE-CIM projekt szakaszai és eszközei

Az SRD univerzálisan (bármely intézményre, üzletre, funkcióra, szolgáltatásra, termékre, eljárásra) alkalmazható módszer. Meghatározott külső, piaci sikertényezőket (success) mindig optimálisan kell kombinálni meghatározott külső források (resources) alkalmazásával (deployment).

A Vállalatfejlesztési és Tanácsadási Központ (Kompetenzzentrum für Unternehmnesentwicklung und -beratung e.V. = *KUBE)* „SRD-benchmarking Audi versus BMW/Mercedes" címmel moduláris projektet indított, az összes autóipari projektet és tanulmányt összefoglaló *CIM* (Car Interrelation Management) fedőprojekt részeként *(2. ábra)*.

A projekt kiindulópontja az egy évvel korábbi teljesítményértékelés (benchmarking) volt. Annak keretében tíz évre visszamenőleg vizsgálták az európai, amerikai és japán autógyárak termelékenységét. A német gyártók szegmensében a BMW és a Mercedes jobb eredményeket ért el, mint az Audi. Vajon egy év alatt ledolgozta-e a hátrányát az ingolstadti gyár?

Az autógyártók és a kereskedők közötti kapcsolat feltérképezése

A legtöbb autógyártó saját maga is végez felméréseket és készíttet tanulmányokat. Az interjúra kiválasztott kereskedőket írásban vagy telefonon keresik meg. A KUBE projekt keretében bemutatótermek vezetőivel, járműkereskedőkkel és kirendeltségek képviselőivel folytattak helyszíni, személyes megbeszéléseket *(1. táblázat)*.

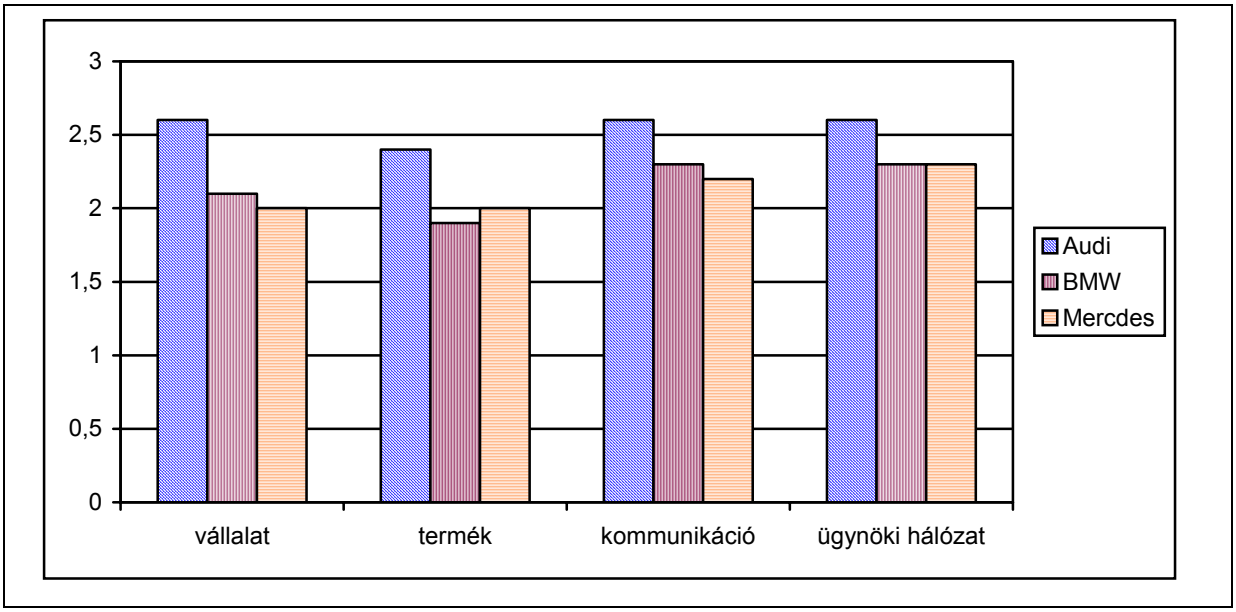
1. táblázat

Teljesítményértékelési projekt végrehajtása

Tevékenység	**Jellemző**
Projektindítás	2002. nov.
Interjúk az empirikus területen	2003. ápr. végéig
A nyert adatok értékelése	2003. júl. végéig
Adatfelvétel	kérdőív
Adatmennyiség	14 ezer adat
Szegmentálás	A, B, C (kereskedők/bemutatótermek szerint)
Interjú időtartama	Max. 120 perc
Területe	Németország
Sikertényezők (értékelési szempontok) száma	36

1. táblázat folytatása

Tevékenység	Jellemző
Vállalatra (gyárra) vonatkozó szempontok	imázs, ismertség foka, együttműködés, innovációs képesség stb.
Termékre vonatkozó szempontok	minőség, ár/teljesítmény arány, termékprogram, dizájn stb.
Kommunikációra vonatkozó szempontok	tájékoztatáspolitika, információk elérhetősége, információtartalom stb.
Kereskedőkre (ügynöki hálózatra) vonatkozó szempontok	komolyság, megbízhatóság, állandó elérhetőség stb.
Erőforrások száma	14
Erőforrások típusai	termelés, logisztika, marketing, értékesítés, vállalatvezetés stb.



3. ábra Az Audi, BMW és Mercedes osztályzata a sikertényezők rubrikában (minősítés 0–5-ig, a legjobb osztályzat a 0)

Az interjúalanyokat egy kérdőíves felmérés keretében az előre meghatározott sikertényezők értékelésére kérték. A sikertényezőket fontosságuk szerint egy hatfokú skálán minősítették *(3. ábra)*.

Az eredmények értékelése során kiderült, hogy az Audi elhatárolódik el a BMW-vel és a Mercedesszel szemben a négy fölérendelt sikertényező-kategóriában, azaz a „vállalat”, „termék”, „kommunikáció” és

„ügynöki hálózat” tekintetében. A két vezető német autógyártóhoz képest az Audi-autókereskedők alacsonyabb minősítést értek el.

Az *Audi*-kereskedők főleg arra a sikertényezőre panaszkodtak, ami az Audival mint gyártóval folytatott együttműködésre vonatkozik. Meglepőek voltak a *„termék”* rovat értékelései is. Az Audi a rovat minden új sikertényezője esetében rosszabb osztályzatot kapott, mint a BMW és a Mercedes.

A 11 sikertényezőt magában foglaló *„kommunikáció”* rovatban csak két esetben („műszaki információ” és „közvetlen információ-hozzáférés”) ért el csekély előnyt a versenytársakkal szemben. Az összes többi sikertényező esetében hátrányba került. A kereskedők a legrosszabbnak a „megbízható panaszkezelést” értékelték; a BMW/Mercedeshez viszonyított távolság itt már több mint egy osztályzat.

Az *„ügynöki hálózat”* minősítése során az Audinak az átlagosnál fontosabb sikertényezőknél, (átfogó és kompetens tanácsadás, az ügynöki hálózat megbízhatósága és komolysága) hátrányba került a többi autógyártóval szemben. A megkérdezettek egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak az egyes sikertényezőknek, aminek következtében az Audival mint gyártóval szembeni kihívások a jövőben nagy mértékben növekednek.

Az anyagi eszközök (erőforrások) értékelése során (értékesítés, K+F, gyártás, logisztika, marketing stb.) csupán a „gyártás” forrásnál kapott az Audi azonos értékelést, mint a BMW és a Mercedes. Az Audi-kereskedők a többi 13 erőforrást kedvezőtlenebbül értékelték, mint a konkurens gyártókat. Az Audi kimutatott hátránya elérte a 0,6–0,7 pontot. Nyilvánvalóvá vált, hogy az Audinál a kapcsolatmenedzsment javítására van szükség.

Tevékenységi mátrix

A konkrét élénkítési és optimalizálási intézkedések az SRD-akció mátrixból vezethetők le. Ezt a mátrixot az *„SRD für Excel”* szoftver az empirikus adatfelvétel anyagából automatikusan állítja elő. Ennek során az erőforrásokat és a sikertényezőket az SRD-akció mátrixban erősségeik és gyenge pontjaik szerint osztályozzák. Ezáltal az élénkítési és felzárkózási intézkedések keresésére szolgáló mezők keletkeznek (kereső- és akciómezők). Ezeket további cellákra – sikertényező-forrás-kombinációk – lehet felosztani. Az átlagon felüli tartalékokkal rendelkező cellák megjelölésével a menedzsment pontos tájékoztatást kap arról, hol kell célzott intézkedéseket tenni és hol vannak viszonylag nagy tartalékok a

megvalósításhoz. A KUBE projekt 36 sikertényezője és 14 erőforrása esetén például a kapcsolatmenedzsment 36×14 = 504 cellára (területre) bontható, melyek mindegyikén célzott intézkedéseket lehet előírni.

Döntő a jó kapcsolat a kereskedőkkel

A gyártóknak, ha a konjunktúra nem elég erős, különösen ügyelniük kell arra, hogy értékteremtő láncukat maximális gondossággal alakítsák ki. Meghatározó a jó kapcsolat a kereskedőkkel és az értékesítési partnerekkel. Az SRD alkalmas eszköz a gyártó és a kereskedő közötti kapcsolatok értékeléséhez és számos útmutatást ad a kapcsolatmenedzsment értékláncon belüli javítására.

Összeállította: Jurasits Jánosné és Kovács Géczi Judit

Schneider, D.; Dellner, K.; Michel C.: Benmchmarking der Hersteller-Händler-Beziehung in des Automobilbranche. = Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrieal Engineering, 52.k. 4. sz. 2003. szept. p. 176–180.

Uyttenhoven, A.: Mit Flexibilität die Kurve nehmen. = Marketing Journal, 53. k. 3. sz., 2003. máj./jún. p. 16–18.