

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI V PODJETJU**  
**MERCATOR**  
**PRIMER BLAGOVNE SKUPINE TRAJNO MLEKO**

Ljubljana, julij 2010

TADEJ SADAR

## **IZJAVA**

Študent **Tadej Sadar** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **prof. Tanje Dmitrović**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14. 7. 2010

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI.....</b>	<b>2</b>
1.1 VLOGA TRGOVCA V PROCESU UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI.....	2
1.2 VLOGA DOBAVITELJA V PROCESU UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI....	3
1.3 AKTIVNOSTI V PROCESU UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI .....	5
1.3.1 OPREDELITEV BLAGOVNE SKUPINE .....	5
1.3.2 VLOGA BLAGOVNE SKUPINE .....	7
1.3.3 OCENA BLAGOVNIH SKUPIN .....	9
1.3.4 MERILA USPEŠNOSTI .....	10
1.3.5 STRATEGIJE BLAGOVNIH SKUPIN.....	11
1.3.6 TAKTIKE BLAGOVNIH SKUPIN.....	13
1.3.6.1 OBLIKOVANJE ASORTIMENTA IZDELKOV .....	13
1.3.6.2 DOLOČANJE CENE.....	13
1.3.6.3 OBLIKOVANJE PROMOCIJSKIH AKTIVNOSTI .....	14
1.3.6.4 POSTAVITEV IZDELKOV NA PRODAJNIH MESTIH .....	14
1.3.7 IZVEDBENI NAČRT .....	16
1.3.8 PREGLED DELOVANJA UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI.....	17
<b>2 UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI V MERCATOR D.D., PRIMER BLAGOVNE SKUPINE TRAJNO MLEKO.....</b>	<b>18</b>
2.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MARKET PROGRAMA »SVEŽI« IN NALOGE VODJE PROGRAMA .....	19
2.2 VLOGA DOBAVITELJA V PROCESU UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI..	20
2.3 VLOGA TRGOVCA V PROCESU UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI.....	21
2.4 AKTIVNOSTI PRI UPRAVLJANJU Z BLAGOVNO SKUPINO TRAJNO MLEKO .....	22
2.4.1 OPREDELITEV BLAGOVNE SKUPINE TRAJNO MLEKO .....	22
2.4.2 VLOGA IN OCENA BLAGOVNE SKUPINE TRAJNO MLEKO .....	22
2.4.3 MERILA USPEŠNOSTI IN PREGLED DELOVANJA UPRAVLJANJA Z BLAGOVNO SKUPINO TRAJNO MLEKO .....	23
2.4.4 STRATEGIJA IN TAKTIKE BLAGOVNE SKUPINE TRAJNO MLEKO.....	24

2.5 OVREDNOTENJE PROCESA UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI V MERCATORJU IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE DELOVANJE .....	26
<b>SKLEP.....</b>	<b>27</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>29</b>

## **KAZALO SLIK**

SLIKA 1: OSEM GLAVNIH KORAKOV PROCESA UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI.....	5
SLIKA 2: PRIMER OPREDELITVE BLAGOVNE SKUPINE IZDELKI ZA NEGO LAS .....	6
SLIKA 3: ALTERNATIVNA MATRIKA VLOG S PRIMERI .....	9
SLIKA 4: MATRIKA, KJER UGOTAVLJAMO POLOŽAJ BLAGOVNIH SKUPIN V PODJETJU 10	
SLIKA 5: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MARKET PROGRAMA »SVEŽI« .....	19
SLIKA 6: OPREDELITEV BLAGOVNE SKUPINE TRAJNO MLEKO.....	22

## **KAZALO TABEL**

TABELA 1: VLOGE BLAGOVNIH SKUPIN V TRGOVSKEM PODJETJU, KI PRODAJA IGRAČE.....	8
TABELA 2: PRIMER UPORABE STRATEGIJ GLEDE NA VLOGE BLAGOVNIH SKUPIN .....	12
TABELA 3: POSTAVITEV IZDELKOV NA POLICAH PRED IN PO RAZISKAVI DOBAVITELJA.....	15
TABELA 4: PRIMERI UGOTOVITEV PO OPRAVLJENEM KPI POROČILU ZA TRAJNO MLEKO V LETU 2009 (PODATKI SO LE ILUSTRATIVNI).....	24
TABELA 5: PRIMERI UKREPOV PO OPRAVLJENEM KPI POROČILU ZA TRAJNO MLEKO V LETU 2009 (PODATKI SO LE ILUSTRATIVNI).....	24
TABELA 6: PRIMERI UKREPOV ZA BLAGOVNO SKUPINO TRAJNO MLEKO.....	25

# UVOD

Upravljanje z blagovnimi skupinami (v nadaljevanju UBS) je koncept, ki je na trgu uveljavljen že dalj časa. UBS se je pojavil v Združenih državah Amerike, kjer je postal nov model delovanja trgovcev in dobaviteljev. V Evropo je ta koncept zašel v devetdesetih letih prejšnjega stoletja in kmalu so ga posvojila nekatera velika podjetja, kot so Tesco, Metro, Kraft, Henkel in Unilever. Torej tako maloprodajni trgovci kot dobavitelji izdelkov za dnevno rabo (angl. *fast moving consumer goods*).

Podjetja so z uvajanjem UBS začela, ker so ugotovila, da stari koncepti delovanja (upravljanje z blagovnimi znamkami) in zasledovanja uspešnosti poslovanja in zadovoljstva kupcev ne zadostujejo več. Trg je zahteval večjo osredotočenost na kupce in njim je bilo potrebno prilagoditi tako asortimentsko politiko kot tudi cene, promocije ter razporeditev izdelkov v prostoru oz. na policah.

**Namen** diplomskega dela je predstaviti delovanje procesa upravljanja z blagovnimi skupinami v teoriji in v praksi. Za primer iz prakse sem izbral upravljanje z blagovno skupino Trajno mleko v podjetju Mercator d.d., ki je med prvimi trgovskimi podjetji uvedlo upravljanje z blagovnimi skupinami v Sloveniji.

**Cilj** diplomskega dela je ugotoviti, kako dejansko poteka proces UBS v Mercatorju ter v kolikšni meri podjetje Mercator d.d. pri svojem delu upošteva teoretična izhodišča, ki se pojavljajo v literaturi in virih.

Pri izdelavi diplomskega dela sem uporabil opisno metodo s študijem tuje literature, različnih tujih in domačih virov. Podatke o tem, kako deluje upravljanje z blagovno skupino Trajno mleko v Mercator d.d. sem pridobil pri zaposlenih v tem podjetju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu je delo osredotočeno na osem glavnih korakov procesa upravljanja z blagovnimi skupinami. V drugem delu pa je predstavljeno upravljanje z blagovno skupino Trajno mleko v podjetju Mercator d.d.

# 1 UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI

**Blagovna skupina** je določena skupina izdelkov ali storitev, s katero je mogoče upravljati. Kupci glede na svoje potrebe izdelke znotraj blagovne skupine obravnavajo kot medsebojno povezane oz. zamenljive (ECR Glossary, 2010). Blagovno skupino lahko opredelimo tudi kot skupino izdelkov, ki glede na želje porabnikov in značilnostjo izdelka sodijo v podobno skupino. S tem blagovna skupina postane bistvo procesa upravljanja, saj jo obravnavamo kot strateško poslovno enoto, ki se je oblikovala na podlagi potreb in želja kupcev (Hutchins, 1997, str. 179).

**Upravljanje z blagovno skupino** pomeni oblikovanje idealne prodajne police (Arh, 2006). Je proces, v katerem se povežeta dobavitelj in trgovec z namenom zadovoljiti potrebe kupcev bolje, hitreje in z manj stroški. Pričakovani končni rezultat upravljanja z blagovnimi skupinami je povečanje prodaje dobavitelja in trgovca (Petrov, 2004). Pri tem pa se morajo sodelujoči v tem procesu vprašati, kakšne izdelke naj prodajajo, v kakšnih količinah, s kakšnimi cenami, v katerih prodajalnah, kje v prodajalnah, koliko prostora naj zavzamejo izdelki na policah in koliko naj reklamirajo izdelke (Radhakrishnan, 2002, str. 56).

## 1.1 VLOGA TRGOVCA V PROCESU UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI

Trgovec mora v tem procesu za uspešno sodelovanje opravljati naslednje (ACNielsen et al., 2006, str. 20–21):

- Trgovec mora določiti in sporočiti korporacijske cilje ter strategije posameznih blagovnih skupin svojim partnerjem. Brez ustrezne komunikacije lahko partnerji zasledujejo napačno strategijo.
- Trgovec mora določiti, kakšen model upravljanja z blagovnimi skupinami bo uporabljal. Bo uporabil model z osmimi koraki ali bo uporabil prirejen model z manj koraki?
- Trgovec zbira koristne podatke za upravljanje z blagovnimi skupinami. Sem spadajo podatki iz POS (angl. *point-of-sale*) sistemov, finančni podatki, podatki iz kartic zvestob oz. lastnih plačilnih kartic ter podatki iz različnih panelov, ki jih za trgovce pripravljajo specializirana podjetja. Dodatne podatke trgovec pridobi tudi od dobaviteljev.
- Trgovec mora zagotoviti, da se bodo dogovorjeni načrti (planogrami) v prodajalnah tudi zares uresničevali.

- Trgovci sprejemajo odločitve glede ciljnih blagovnih skupin, ki bodo privabljale kupce v prodajalne. Dobavitelji lahko sami predlagajo, katere blagovne skupine bi lahko bile ciljne glede na lastnosti kupcev v območju, kjer deluje trgovec. Ključna odločitev o ciljni blagovni skupini in tudi o drugih skupinah je v rokah trgovca.

Na koncu mora trgovec, poleg tega da sprejme vse odločitve, tudi sprejeti odgovornost za te odločitve (ACNielsen et al., 2006, str. 20–21).

## **1.2 VLOGA DOBAVITELJA V PROCESU UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI**

Dobavitelj mora v tem procesu za uspešno sodelovanje opravljati naslednje (ACNielsen et al., 2006, str. 23–25):

- Dobavitelj mora razumeti strategijo trgovca. Mora razumeti, kaj hoče doseči trgovec in kakšno strategijo uporablja za doseg lastnih ciljev.
- Dobavitelj mora podpirati strategijo trgovca. Ta podpora poteka tako, da dobavitelj dostavi trgovcu v pregled vse načrte in promocije za celotno leto. Načrti, ki koristijo samo blagovni znamki in ne blagovni skupini in prodajalni, niso dobri. Taki načrti se ne smejo upoštevati. Če želi trgovec povečati obisk kupcev z uporabo prodajaln kot reklamnim sredstvom, se mora dobaviteljevo oglaševanje osredotočiti na vzbujanje ustreznega vzdušja v prodajalnah. Če trgovec večinoma prodaja izdelke, povezane z Mehiko, lahko dobavitelj v prodajalnah poleg testnih vzorcev doda še mariače (mehiške glasbenike) in tako povzroči ustrezno vzdušje, poveča promet in izboljša zadovoljstvo kupcev. S takim načinom delovanja se bo povečala prodaja blagovne skupine mehiške hrane in vseh blagovnih znamk znotraj te skupine.
- Dobavitelj mora deliti svojo strategijo s trgovcem. Tega dobavitelji ne počnejo vedno. Pomembno je, da najprej ugotovijo, če je njihova strategija skladna s strategijo trgovca. Če ni, sodelovanje lahko pripelje do sporov in do neuspešnega upravljanja z blagovnimi skupinami.

V procesu upravljanja z blagovnimi skupinami je vse bolj pomemben kapitan blagovne skupine (angl. *category captain*). Kapitan analizira blagovno skupino, trende in trgovcu posreduje natančen načrt, ki vsebuje predloge o tem, katere blagovne znamke (v nadaljevanju BZ) naj trgovec ima na policah, kje pozicionirati posamezno BZ na policah, koliko prostora naj posamezna BZ zavzame na policah, katere nove BZ vključiti na police in katere BZ izključiti s polic. Trgovec pa posreduje kapitanu vse pomembne informacije, kot so podatki o prodaji, cenah in položaju izdelkov na policah.

Največkrat je kapitan kar največji dobavitelj z največjim izborom BZ, kar pa ni vedno nujno. Kapitan je lahko tudi manjši dobavitelj ali pa dobavitelj izdelkov trgovske znamke (ACNielsen et al., 2006, str. 26). Če trgovec izbere za kapitana blagovne skupine manjše podjetje, je možnost, da bi kapitan pričel z načrtnim izključevanjem konkurenčnih BZ, manjša (Kurtulus & Toktay, 2005, str. 62).

Izbira enega dobavitelja za kapitana blagovne skupine še ne pomeni, da so drugi izključeni iz procesa upravljanja z blagovnimi skupinami. Drugi dobavitelji postanejo svetovalci in pregledujejo priporočila kapitana (ACNielsen et al., 2006, str. 26). Ti dobavitelji so prikrajšani za nekatere podatke, ki jih pridobi samo kapitan blagovne skupine. Obstaja nevarnost, da kapitan blagovne skupine podatke prenese konkurenčnim trgovskim verigam (Kurtulus & Toktay, 2005, str. 64).

Vpliv kapitana blagovne skupine na kupce se lahko kaže v obliki večje raznovrstnosti asortimenta. To je pozitivno za kupce in tudi za samega kapitana, saj je tako v asortimentu več različnih izdelkov, kar pomeni manj konkurence za kapitana. Možno je, da se bodo povprečne cene zaradi delovanja kapitana znižale, kar lahko skupaj z večjim naborom med seboj različnih izdelkov v asortimentu pripelje do zvišanja zadovoljstva kupcev. Dolgoročno pa lahko kapitan kupcem tudi škoduje. Z izločevanjem konkurenčnih izdelkov lahko pride do manjše izbire in do večjih maloprodajnih cen (Kurtulus & Toktay, 2005, str. 63).

Trgovec mora skrbno paziti na predloge, ki jih posreduje kapitan blagovne skupine. Kapitan blagovne skupine lahko vodenje posamezne blagovne skupine razume napačno in dela predvsem za lastni interes. V tem primeru ga lahko trgovec tudi kaznuje oz. izloči iz procesa upravljanja z blagovnimi skupinami (Dupre & Gruen, 2004, str. 449). Če so odločitve o asortimentu izključno v rokah kapitana, lahko to pripelje do večjega števila med seboj različnih izdelkov v asortimentu, kar zmanjša moč trgovca nad dobavitelji ter zmanjša maržo. Zanašanje na priporočila kapitana glede asortimenta ni vedno dobra odločitev. Trgovec Carrefour in podjetje Kraft Foods sta se odločila za sodelovanje, kjer Kraft trgovcu priporoča, kako naj upravlja s prostorom na policah ter kako naj določa cene. Odločanje o asortimentu pa je prepuščeno samemu trgovcu (Kurtulus & Toktay, 2005, str. 64).

Primer dobrega sodelovanja je tudi med Carrefourjem in podjetjem Colgate. Colgate je trgovcu predlagal, da naj bodo zobne ščetke nad zobnimi pastami. Trgovec je poročal o 6–16 odstotnem povišanju prodaje. Povečala se je tudi prodaja izdelkov podjetja Colgate (Kurtulus & Toktay, 2005, str. 64).



### 1.3 AKTIVNOSTI V PROCESU UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI

Pri upravljanju z blagovnimi skupinami poznamo dva osnovna modela, ki predstavljata izhodišče pri vpeljevanju procesa upravljanja z blagovnimi skupinami v podjetje.

Prvi model je starejši in se imenuje Nielsen model. Sestavljen je iz petih korakov. Pri korak je pregled blagovne skupine, drugi korak je ciljanje kupcev, tretji korak je načrtovanje prodajne politike, četrti korak je vpeljava strategije, peti in zadnji korak pa je pregled rezultatov.

Drugi model je novejši ter bolj obsežen in je delo svetovalnega podjetja The partnering group. Ta model bom predstavil v nadaljevanju diplomskega dela. Sestavljen je iz osmih korakov (glej Sliko 1).

*Slika 1: Osem glavnih korakov procesa upravljanja z blagovnimi skupinami*



*Vir: S. Basuroy, M. Mantrala & R. Walters, The impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence, 2006, str. 17.*

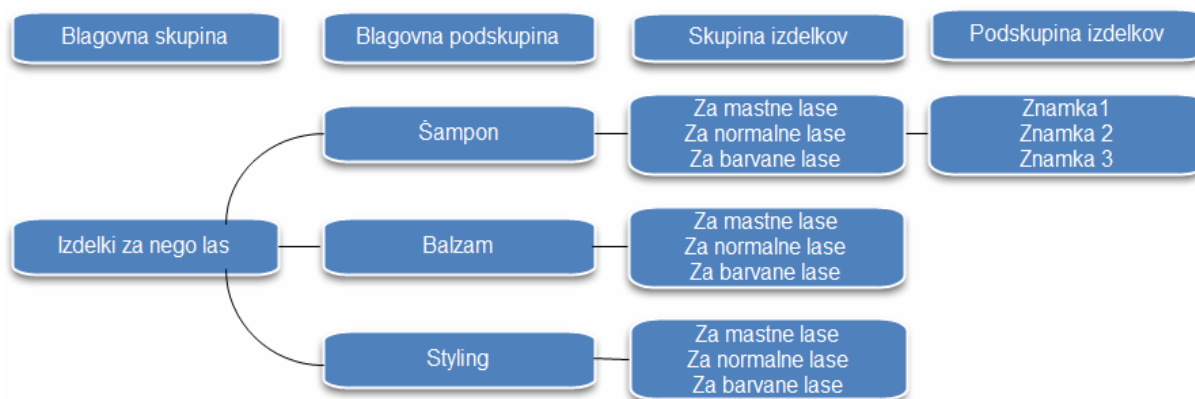
#### 1.3.1 OPREDELITEV BLAGOVNE SKUPINE

Opredelitev blagovne skupine je prvi korak v procesu upravljanja z blagovnimi skupinami. Ta korak določa izdelke, ki sestavljajo blagovno skupino, blagovno podskupino, skupine ter podskupine izdelkov (Basuroy, Mantrala, & Walters, 2001, str. 17).

Cilj tega koraka v procesu je oblikovati asortiment glede na trenutne potrebe kupcev (ACNielsen et al., 2006, str. 73).

V Sliki 2 je prikazan primer opredelitve blagovne skupine izdelki za nego las.

*Slika 2: Primer opredelitve blagovne skupine Izdelki za nego las*



*Vir: Upravljanje blagovnih skupin v Mercatorju, 2006, str. 15.*

Opredelitev blagovne skupine je lahko ključna v trgovčevi strategiji diferenciacije glede na druge trgovce, kajti glede na to kako trgovec opredeli posamezno skupino, bo to vplivalo na njegov položaj na trgu. Dobro poznavanje potreb ciljnih kupcev in nakupovalnih navad je bistveno. Informacije o ciljnih kupcih se po navadi pridobijo preko gospodinjskih panelov (gospodinjstva opremljena s posebnimi napravami, ki beležijo nakupe) ter raziskav, ki jih po navadi izvajajo dobavitelji. Trgovec se lahko odloči tudi za drugačno, svojo definicijo blagovne skupine (Andersen Consulting, 2000, str. 41). Dobavitelji so sicer strokovnjaki v blagovnih skupinah, kjer konkurirajo, toda ne poznajo vseh izdelkov, ki se nahajajo v portfelju trgovca (Putting Category Management into Action, 1997, str. 15).

Raziskave, ki jih opravljajo dobavitelji, vsebujejo podatke glede njihovih blagovnih skupin in blagovnih znamk, vsebujejo pa tudi podatke, kako se posamezna gospodinjstva obnašajo na posameznih trgih, regijah ter celo v različnih formatih prodajaln (ACNielsen et al., 2006, str. 67–68).

Spremembe na trgu lahko prisilijo trgovca v spremembo blagovne skupine, še preden je na vrsti redni pregled le-te. Dober primer je Atkinsova dieta, ki je povzročila povečano potrebo po izdelkih z nizko vsebnostjo ogljikovih hidratov (ACNielsen et al., 2006, str. 72).

### 1.3.2 VLOGA BLAGOVNE SKUPINE

Dodeljevanje vlog posameznim blagovnim skupinam je ena najpomembnejših odločitev trgovcev. Ta korak v procesu upravljanja z blagovnimi skupinami omogoča večjo vrednost za kupca. Vse blagovne skupine namreč za kupca niso enako pomembne, zato obstaja ta korak, ki omogoča prenos želja kupcev v prodajalne trgovca (Singh, 1997).

Pri določanju vlog se mora podjetje vprašati (ACNielsen et al., 2006, str. 79-81):

- Kako pomembna je blagovna skupina za kupca? Potrebno je analizirati stopnjo penetracije, pogostost nakupov, letno potrošnjo in stopnjo lojalnosti.
- Kako pomembna je blagovna skupina za trgovca? Ugotoviti je potrebno prodane količine po posameznih prodajalnah in ali gre za sezonske izdelke.
- Kako pomembna je blagovna skupina konkurentom?
- Kakšno je splošno stanje blagovne skupine na trgu? Kakšna je splošna rast?

Obstaja večje število virov informacij, s katerimi lahko natančno določimo vloge blagovnih skupin (ACNielsen et al., 2006, str. 79–81):

- **analiza košarice** (kaj kupci kupujejo med nakupom?);
- **potrošniški paneli** (kakšen odstotek kupcev, ki kupuje robčke, trgovec privlači? Koliko odstotkov kupcev trgovca kupijo robčke drugje in koliko potrošijo pri drugih trgovcih?);
- **podatki iz POS** (angl. *point-of-sale*) **sistemov** (kakšna je prodaja v celotni državi in kakšna je prodaja v posameznih regijah? Blagovna skupina raste ali upada?);
- **finančne analize**, kot so prodaja, obrati zaloge in marža.

Tradicionalno obstajajo štiri vloge blagovne skupine:

- **Ciljne blagovne skupine** so tiste, ki določajo podobo trgovca (Andersen Consulting, 2000, str. 42). S ciljnim blagovnimi skupinami skušajo trgovci s ponujanjem večje vrednosti za kupce postati prva izbira med trgovci. Primer je sveža zelenjava pri trgovcu FoodWorld, ki je znan po izbiri sveže zelenjave (Radhakrishnan, 2002, str. 58). Pri večini trgovcev se odstotek ciljnih blagovnih skupin giblje od 5 do 7 odstotkov (Singh, 1997).
- **Rutinske blagovne skupine** so tiste, ki jih kupec kupuje najbolj pogosto in v večjih količinah, zato mora biti ponudba izdelkov široka, cenovno konkurenčna in kakovostna. Sem med drugim spadajo zobne ščetke in toaletno milo. Pri večini trgovcev se odstotek rutinskih blagovnih skupin giblje od 55 do 60 odstotkov (Singh, 1997).

- **Priložnostne blagovne skupine** so tiste, ki jih kupec raje kupi v prodajalni bližje svojemu domu, kot pa da bi se odpravil v prodajalno, ki ima večjo izbiro (Radhakrishnan, 2002, str. 58). Trgovci ponujajo kupcu široko izbiro po normalni ceni, s čimer lahko prepreči dodatne nakupe pri konkurenci in si skuša pri kupcih izboriti podobo trgovca, kjer lahko kupiš vse. Med take izdelke med drugim spadajo pisalne potrebščine in baterije. Pri večini trgovcev se odstotek priložnostnih blagovnih skupin giblje od 15 do 20 odstotkov (Singh, 1997).
- **Sezonske blagovne skupine** so tiste, ki pomagajo okrepiti trgovčevo podobo pri kupcih. Kupec kupuje te blagovne skupine samo v določeni sezoni. Zanimivo je to, da lahko nekatere sezonske blagovne skupine postanejo tudi ciljne (Radhakrishnan, 2002, str. 58). Pri večini trgovcev se odstotek sezonskih blagovnih skupin giblje od 15 do 20 odstotkov (Singh, 1997).

Čeprav je končna odločitev v rokah trgovca, lahko dobavitelj prispeva pomembne podatke in svoje poglede na blagovne skupine, da bi se zagotovil ustrezen izbor vlog (Singh, 1997).

V Tabeli 1 je predstavljeno določanje vlog v trgovskem podjetju, ki se ukvarja s prodajo igrač.

*Tabela 1: Vloge blagovnih skupin v trgovskem podjetju, ki prodaja igrače*

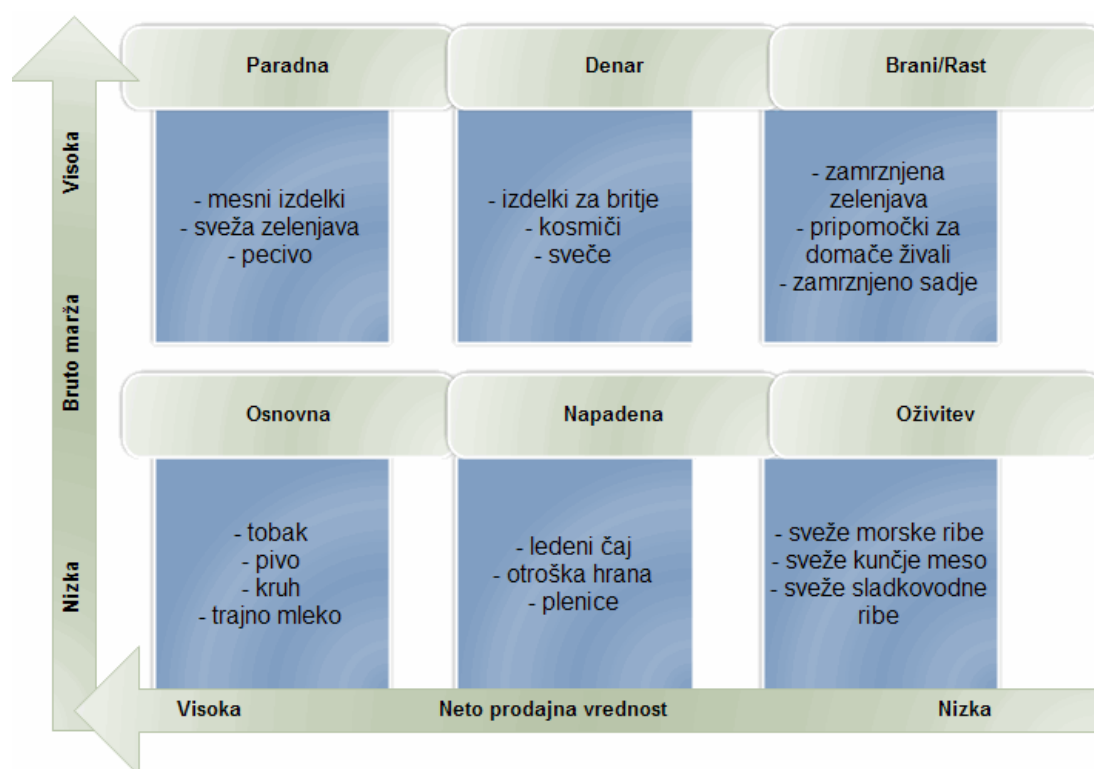
<b>Ciljna blagovna skupina</b>	<b>Rutinska blagovna skupina</b>	<b>Priložnostna blagovna skupina</b>	<b>Sezonska blagovna skupina</b>
Plenice	Računalniške igre Elektronske igrače Družabne igre Lutke	Sladkarije Obleke za dojenčke	Voščilnice

Vir: J. Singh, *Category Management Best Practices Report*, 1997.

Poleg tradicionalnih vlog obstaja tudi alternativna Blattbergova matrika (glej Sliko 3), ki je sestavljena iz naslednjih vlog (Program upravljanja blagovnih skupin, 2009):

- paradna (angl. *flagship*)
- denar (angl. *cash machine*)
- brani/rasti (angl. *maintain/grow*)
- osnovna (angl. *core traffic*)
- napadena (angl. *under fire*)
- oživitev (angl. *rehab*)

Slika 3: Alternativna matrika vlog s primeri



Vir: Program upravljanja blagovnih skupin, 2009, str. 4.

### 1.3.3 OCENA BLAGOVNIH SKUPIN

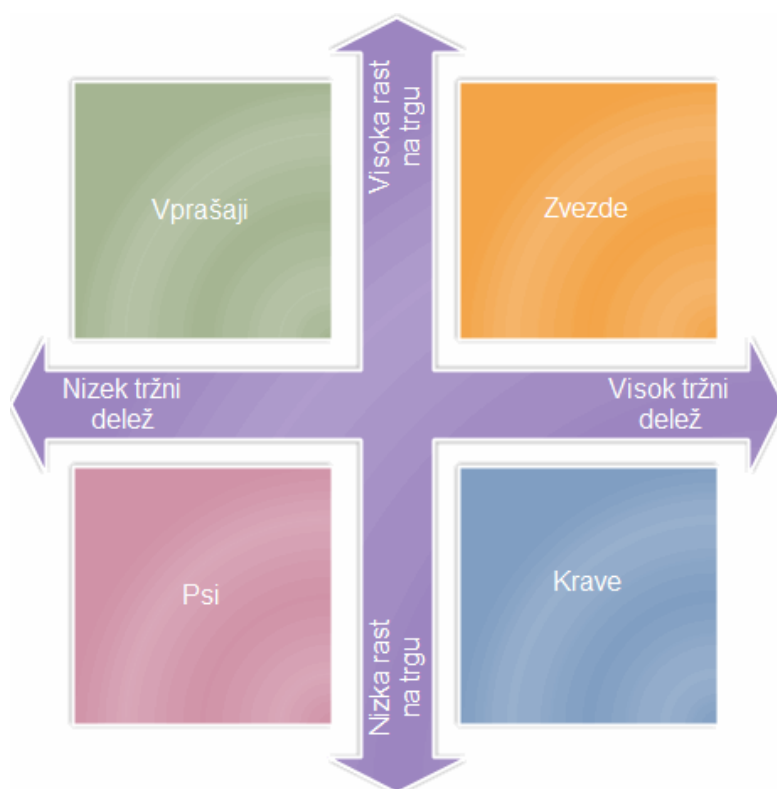
Pri oceni blagovne skupine se analizira štiri deležnike. Poleg kupcev sem štejemo še trgovce, dobavitelje ter trg. Pri ocenjevanju posameznih deležnikov mora trgovec odgovoriti na vprašanja, ki se nanašajo na vse štiri deležnike (glej Prilogo 1).

Trgovec in dobavitelj morata oceniti trenutno stanje blagovnih skupin glede na zastavljene vloge blagovnih skupin. Namen tega koraka v procesu upravljanja z blagovnimi skupinami je oceniti vrzel med trenutnim in želenim stanjem blagovnih skupin. Poleg tega se lahko v tem koraku odkrije morebitne priložnosti, ki jih trgovec lahko uporabi za izoblikovanje razlike med sabo in konkurenco za večji dobiček ali za večji promet. Različne blagovne skupine potrebujejo različno zahtevne analize. Za blagovne skupine, ki jim je trgovsko podjetje določilo ciljno vlogo, so potrebne bolj podrobne analize (Singh, 1997). V Prilogi 2 je primer ocene blagovnih skupin.

Ena od metod, ki se pogosto uporablja za merjenje vrzeli med izbranimi vlogami blagovnih skupin in trenutnimi rezultati poslovanja teh blagovnih skupin, temelji na BCG matriki (Category assessment, 2010).

Matrika (glej Sliko 4) ima štiri kvadrante, ki predstavljajo zvezde, vprašaje, pse in krave. Zvezde so tiste blagovne skupine, ki imajo velik tržni delež in veliko rast na trgu. Pri zvezdah so potrebne velike investicije, denar prihaja od krav. Vprašaji so blagovne skupine z nizkim tržnim deležem, a veliko rastjo na trgu. Pri vprašajih trg hitro raste, potrebe po investicijah so visoke. Podjetje obdrži samo tiste izdelke, ki bodo prešli med zvezde, druge izloči. Psi so najslabše blagovne skupine v portfelju trgovca. Imajo nizek tržni delež in nizko rast na trgu. Te izdelke podjetje izloči. Ostanajo še krave, ki imajo velik tržni delež, rast na trgu pa je nizka. Izdelki, ki spadajo pod blagovno skupino krav, prinašajo visoke dobičke, imajo nizke stroške in potrebujejo malo investicij.

Slika 4: Matrika, kjer ugotavljamo položaj blagovnih skupin v podjetju



Vir: D. Pučko, *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*, 1991, str. 139.

### 1.3.4 MERILA USPEŠNOSTI

Trgovec mora skupaj s dobavitelji slediti temu, kar trenutno delajo. Tam, kjer je to možno, se določijo merljivi cilji, ki trgovcem pomagajo ugotoviti, kje se v nekem trenutku nahajajo.

Vodja blagovne skupine mora sporočiti cilje posameznih blagovnih skupin, dobaviteljem, tako da lahko ti pregledajo predložene cilje in prispevajo svoje pripombe in ideje. Informacije dobaviteljev o trendih pri posameznih blagovnih skupinah, izdaji novih izdelkov, morebitnemu povišanju cen in o spremembah v oglaševanju, so lahko zagotovilo, da so postavljeni cilji realistični (Singh, 1997).

Trgovec si lahko pomaga s posebno tabelo, kjer se beležijo trenutni rezultati in cilji, ki si jih je zadal. V tabeli so lahko podatki, kot so: dobiček, prodaja (vrednostno in količinsko), tržni delež na trgu, penetracija izdelka, pogostost nakupov, s topnja zadovoljstva in obrati zaloge (ACNielsen et al., 2006, str. 111–112). Cilji, ki so vključeni v tabelo, morajo biti dovolj razumljivi, da jih vodstveni kader lahko razume. Prav tako morajo biti merila uspešnosti usklajena s poslanstvom, ciljem in s strategijami podjetja (Ernest & Young, 1994, str. 18). Trgovci lahko uporabijo že izdelane tabele oz. šablone, ki so na voljo na spletni strani »www.globalscorecard.net«. Ko trgovec nabere dovolj izkušenj pri upravljanju z blagovnimi skupinami, lahko izdelata tudi lastne šablone (Dupre & Gruen, 2004, str. 456).

Tabele s podatki je potrebno pregledati in oceniti enkrat na leto ali vsako četrletje. Nekatere blagovne skupine zahtevajo bolj pogoste preglede. Taka blagovna skupina je na primer kozmetika. Če je cilj trgovca biti zaznan s strani kupcev kot trgovec z vedno najnovejšimi izdelki, je potrebno tabele z rezultati in cilji pregledovati četrletno (ACNielsen et al., 2006, str. 120–121).

### 1.3.5 STRATEGIJE BLAGOVNIH SKUPIN

Gre za korak, kjer se določajo strategije posameznim blagovnim skupinam, podskupinam, blagovnim znamkam ali posameznim izdelkom. V tem koraku trgovci in dobavitelji že vedo, katere vloge so dodeljene posameznim blagovnim skupinam in kakšni so zastavljeni cilji. Strategije so določene z namenom uresničiti te cilje. Če so na primer cilji trgovca za določeno blagovno skupino, povečati tržni delež, potem se lahko trgovec odloči za strategijo branjenja teritorija ali za strategijo pospeševanju prometa (Singh, 1997).

Na trgu trenutno prevladujejo naslednje strategije (ACNielsen et al., 2006, str. 124):

- **strategija pospeševanja prometa** (trgovčeva strategija temelji na privabljanju čim večjega števila kupcev v svoje prodajalne);
- **strategija povečevanja transakcij** (trgovec skuša povečati vrednost povprečnega nakupa v svojih prodajalnah, prav tako skuša oglaševati izdelke, pri katerih je prisotna visoka zvestoba kupcev);
- **strategija dobička** (trgovec skuša povečati bruto maržo blagovne skupine in dobiček, trgovec omeji oglaševanje na izdelke, kjer ima nadpovprečne zaslužke);
- **strategija dražljaja** (trgovec skuša pri kupcih vzbujati zanimanje in mu sporočiti, da enostavno mora kupiti izdelek);
- **strategija izboljšanja podobe trgovca pri kupcih** (trgovec skuša s spremembami v prodajalnah ali oglaševanjem pri kupcih spremeniti svojo javno podobo – če so prej kupci o določenem trgovcu mislili, da ponuja samo neakovostne izdelke, bo sedaj skušal ta trgovec s določenimi spremembami doseči, da se bo njegova podoba v javnosti popravila);

- **strategija branjenja teritorija** (trгоvec skuša ohraniti prodajo in tržni delež določenih blagovnih skupin v primerjavi z ostalimi trgovci);
- **strategija generiranja denarnega toka.**

Vseh strategij se ne da aplicirati na vse blagovne skupine (Ponikvar, 2009, str. 19).

Kot primer določanja strategij lahko vzamemo blagovno skupino zdravila proti bolečinam. Blagovna podskupina izdelkov zdravil proti glavobolu ima lahko vlogo pospeševalca prometa, zdravila proti artritisu imajo lahko vlogo generatorjev dobička, zdravila za otroke pa vlogo povečevalcev transakcij. Glede na željo po aktivnosti trgovca pri upravljanju svojih blagovnih skupin, lahko le-ta spreminja strategije večkrat na leto glede na spremembe baze kupcev, novih trendov ali novih konkurentov. Trгоvec lahko vpelje določene strategije v vse prodajalne ali pa samo v določene prodajne formate. Ob obali ali ob kolesarskih poteh bi lahko prodajalna prodajala osvežilne pijače (generiranje denarnega toka), prodajalna, kjer kupujejo mlade družine, bi lahko uporabila različne otroške okuse kot generatorje vrednostnega prometa. Skratka, trgovci, ki prilagajajo strategije glede na kupce, ki se nahajajo na območju posameznih prodajaln, imajo večjo možnost uspeha (ACNielsen et al., 2006, str. 125–127).

Tabela 2 prikazuje primer uporabe strategij glede na različne vloge blagovnih skupin.

*Tabela 2: Primer uporabe strategij glede na vloge blagovnih skupin*

Vloga blagovnih skupin	Blagovne skupine	Branjenje teritorija	Količinski promet	Vrednostni promet	Dražljaj
Ciljna	<i>Brezalkoholne pijače</i>	—	Navadne in dietne kole	Posebni okusi	Najnovejše pijače
Rutinska	<i>Izdelki za hišne živali</i>	Pasja hrana	—	—	—
Občasna/sezonska	<i>Čistilna sredstva za trde površine</i>	Univerzalni čistilci	—	Čistila za ploščice in tla	—
Priložnostna	<i>Izdelki za nego čevljev in usnja</i>	—	—	Loščila in zaščitna sredstva	—

*Vir: ACNielsen, J. Karolefski & A. Heller, Consumer-Centric category management, 2006, str. 126.*



### 1.3.6 TAKTIKE BLAGOVNIH SKUPIN

Taktike blagovnih skupin so razdeljene na (Lindblom & Olkkonen, 2006, str. 484):

- oblikovanje asortimenta izdelkov;
- določanje cen;
- oblikovanje promocijskih aktivnosti;
- postavitve izdelkov na prodajnih mestih.

Določanje taktik blagovnih skupin je izrednega pomena za dobavitelje, saj je uspeh njihovih blagovnih znamk odvisen predvsem od dodeljenega prostora v prodajalnah. Z ustrezno oblikovanimi taktikami trgovci želijo zagotoviti rast blagovne skupine, povečati prihodke, tržni delež in dobičkonosnost. Trgovci imajo po navadi nadzor nad temi štirimi taktikami, kajti taktike so nujne za doseganje dogovorjenih vlog ter strategij (Lindblom & Olkkonen, 2006, str. 484–485).

#### 1.3.6.1 OBLIKOVANJE ASORTIMENTA IZDELKOV

Trgovec mora razumeti, kako kupec kupuje določeno blagovno skupino. Če ne najde iskanega izdelka, bo kupil nadomestek, zapustil blagovno skupino ali celo prodajalno? Če trgovec na primer že ponuja dve blagovni znamki kikirikijevega masla, lahko namesto nove blagovne znamke doda kikirikijevo maslo z malo maščobe. Tako se poveča vrednost za kupca (ACNielsen et al., 2006, str. 135).

Primerno oblikovan asortiment zagotavlja, da imajo kupci izbiro, ki si jo želijo. Je eden najpomembnejših dejavnikov razlikovanja od konkurence. Zajema regionalni in lokalni vidik, odraža sezonski vpliv in pomembno vpliva na druge taktike (Ponikvar, 2009, str. 22).

Trgovec ima na voljo več taktičnih izbir (Singh, 1997):

- zmanjšanje ali povečanje števila izdelkov;
- zamenjava izdelkov ali ohranitev trenutnega asortimenta;
- prilagajanje asortimenta vsaki prodajalni posebej ali skupkom prodajaln;
- razvoj, opustitev ali razširitev lastnih blagovnih znamk.

#### 1.3.6.2 DOLOČANJE CENE

Obstaja več vrst cenovnih strategij. Trgovec ima lahko vsakodnevne nizke cene (angl. *every day low price*), lahko pa se visoke cene izmenjujejo z nizkimi (angl. *high-low*) (ACNielsen et al., 2006, str. 138).

Trgovec ima na voljo več taktičnih izbir (Singh, 1997):

- zmanjšanje ali povečanje cen;
- ohranitev trenutnih cen;
- prilagajanje cen posameznih izdelkov ali skupkov izdelkov različnim prodajalnam, trgovskim formatom ali trgov.

Odločitve glede oblikovanja cen temeljijo na izkušnjah trgovcev in velikokrat odražajo številne dileme (Ponikvar, 2009):

- obstoječa podoba trgovca glede cen;
- slabosti/koristi različnih cenovnih možnosti.

### 1.3.6.3 OBLIKOVANJE PROMOCIJSKIH AKTIVNOSTI

Oglaševanje povišuje promet in prodajo trgovcev in je hitri način za vzburljanje kupca (ACNielsen et al., 2006, str. 142).

Trgovec ima na voljo več taktičnih izbir (Singh, 1997):

- tip oglaševanja (kuponi, oglaševanje v medijih, reklamni letaki, oglaševanje v lastnih prodajalnah);
- izbira izdelkov, ki se bodo uporabljali v oglaševanju;
- pogostost oglaševanja;
- dolžina oglaševanja;
- časovna umestitev oglaševanja (kateri dan v tednu, kateri teden v mesecu, kateri mesec v letu);
- lokacija oglaševanja v prodajalnah.

Obstajati mora usklajenost določanja cen ter oglaševanja. Če spremembe cen v prodajalni niso vidne, lahko izdelek obstane na policah in tako nastane večja zaloga, prav tako izdelki zasedajo prostor na policah. Sredstva oglaševanja v prodajalnah (znaki, plakati itd.) morajo biti dobro in pravočasno postavljeni, da bi se prodaja povečala v največji možni meri (ACNielsen et al., 2006, str. 170–171). Največja posledica neučinkovitega oglaševanja je zmanjšanje zvestobe kupcev, kar lahko pripelje do zamenjave blagovne znamke, prodajalne ali obojega (Schobert, 1996, str. 8).

### 1.3.6.4 POSTAVITEV IZDELKOV NA PRODAJNIH MESTIH

Vsaka prodajalna ima omejeno količino prostora na policah. Če trgovec poveča prostor za eno blagovno skupino, se zmanjša prostor drugi blagovni skupini. Predstavitev izdelkov na policah lahko poveča nakupe ali jih zmanjša. Trgovec mora imeti pod kontrolo vse, kar

zadeva porabo prostora na policah v prodajalnah. Samo en neizkušen zaposleni lahko najbolj prodajani detergent postavi na spodnje police, namesto na tiste police, ki so v višini oči (ACNielsen et al., 2006, str. 148). Najbolje se namreč prodajajo izdelki v višini oči, tisti, ki so na spodnjih policah, se prodajajo slabše. Izjema so izdelki, namenjeni otrokom (Zajc, 2008, str. 18).

Tudi tu ima trgovec na voljo nekaj taktičnih izbir (Singh, 1997):

- razporeditev blagovnih skupin v prodajalnah;
- izdelava ustreznega planograma, ki odseva obnašanje kupcev in izbrane strategije blagovnih skupin;
- določitev prostora na policah posameznim blagovnim skupinam;
- prilagajanje prvih treh taktičnih izbir formatu prodajaln, prostoru v prodajalnah, geografskemu položaju prodajalne, demografski strukturi prebivalstva itd.

Trgovec pošlje prodajalnam navodila, kako razporediti izdelke na policah. Navodila so v obliki planogramov. Planogram je vizualna predstavitev izdelkov na policah. Zajc (2008, str. 14) pravi, da gre pri planogramu za optimizacijo postavitve izdelkov na policah in je nadaljevanje realograma, ki je posnetek realnega stanja.

Planograme načrtuje dobavitelj (tudi trgovec) na podlagi lastnih prodajnih podatkov in podatkov trgovca ter lastnih raziskav ali raziskav zunanjih izvajalcev. Primer postavitve izdelkov na policah pred in po raziskavi dobavitelja se nahaja v Tabeli 3.

*Tabela 3: Postavitev izdelkov na policah pred in po raziskavi dobavitelja*

<b>Standardna postavitev</b>	<b>Postavitev po raziskavi</b>
Specializirani izdelki in pakiranja (zgoraj)	Dražji izdelki (zgoraj)
Večja pakiranja (na sredini)	Najbolj znani izdelki (na sredini)
Manjša pakiranja (spodaj)	Velika pakiranja (spodaj)

*Vir: Z. Zajc, Kako upravljati blagovno skupino? Primer toplih napitkov, 2008, str. 12.*

Planogram povečuje obrat artiklov, maksimalno izkorišča dani prostor (povečuje dobičkonosnost police), zmanjšuje izgubljeno prodajo zaradi pretečenih rokov, povečuje vidnost izdelkov, povzroča impulzno prodajo, ki je bolj dobičkonosna od običajne prodaje in zmanjšuje porabo časa za polnjenje in urejanje polic (Zajc, 2008, str. 20).

Glede na podatke, ki jih poseduje, trgovec posreduje različne planograme različnim prodajalnam. Vsak planogram se v prodajalni ne more izvesti v popolnosti (po navadi je ta odstotek okrog 60–80 odstotkov), ker niso vse prodajalne enake. Na poslovodjah prodajaln je torej, da skušajo slediti izdanim planogramom v najboljši možni meri. Na primer, če prodajalna sledi strategiji nizkih cen, lahko izboljša svojo pozicijo trgovca z nizkimi cenami na trgu tako, da spremeni planogram. Izdelke z nizkimi cenami postavijo na višino oči. Če pa je trgovčeva strategija generiranje čim večjega dobička, naj izdelke z visoko maržo postavi v višino oči (ACNielsen et al., 2006, str. 149–152).

Pri uvajanju planogramov v prodajalnah lahko pride do več problemov. Eden od teh se lahko zgodi, ko prodajalna pričakuje prihod novih izdelkov. V prodajalni odmaknejo nekaj izdelkov, ki bodo prepustili prostor novim. Toda ko pride čas prodaje novih izdelkov, prodajalna oz. prodajalci ugotovijo, da novih izdelkov še niso dobili. Tako zaposleni napolnijo prazne police z izdelki, ki so na že na policah oz. z izdelki, ki so na zalogi. Tako porušijo izvedbo planogramov (ACNielsen et al., 2006, str. 169–170).

Do težav pride tudi zaradi planogramov z nerazumljivimi slikami, nerazumevanja zaposlenih, kako pomembni so novi izdelki za določene blagovne skupine, nezmožnosti dovolj hitrega posodabljanja določenih blagovnih skupin, kot so kozmetični izdelki. Tako ima prodajalna kmalu take blagovne skupine, ki se ne skladajo s trenutnim planogramom trgovca (ACNielsen et al., 2006, str. 169–170).

### 1.3.7 IZVEDBENI NAČRT

Izvedbeni načrt po navadi vsebuje specifične naloge, ki jih je potrebno izvesti. Vsebuje tudi podatke o tem, kdaj je potrebno te naloge izvesti in kdo naj jih izvede. Pri izvedbenem načrtu se je še posebej potrebno posvetiti poskusni izvedbi načrta in komunikaciji s kupci.

Pri **prvi in poskusni izvedbi načrta** mora obstajati ustrezno število testnih prodajaln, ki omogočajo pridobitev dobrih rezultatov. Tam, kjer je le mogoče, naj se poskusne prodajalne menjajo, tako da dobimo reprezentativen vzorec. Glede na velikost sprememb poskusne prodajalne lahko potrebujejo zunanjo pomoč (pomoč iz sedeža podjetja), da bi se zagotovilo uspešnost izvedbe načrta (Andersen Consulting, 2000, str. 67–68).

Pri **komunikaciji s kupci** je potrebno le-te opozarjati na naslednje spremembe (Andersen Consulting, 2000, str. 67–68):

- sprememba ponudbe (obveščanje kupcev o tem, kateri izdelki se ne prodajajo več in priporočanje nadomestnih izdelkov);

- sprememba oglaševanja (obveščanje kupcev o vsaki večji spremembi strategije oglaševanja – o premiku v način »vsak dan nizke cene« je potrebno obvestiti kupce);
- sprememba prodajne politike (obveščanje kupcev o vsaki večji spremembi ureditve prodajalne, tako da kupci lažje najdejo izdelke, ki jih iščejo).

Po prvi izvedbi načrta je potrebno upoštevati naslednje (Andersen Consulting, 2000, str. 67–68):

- potrebno je dopustiti, da mine ustrezno obdobje, da se pokažejo rezultati izvedbe načrta;
- rezultate prodajaln z uresničenim izvedbenim načrtom je potrebno primerjati s kontrolno skupino (prodajalne brez uresničenega načrta) in s podatki iz prejšnjih let;
- vključitev logistike (kakšen je izmet, razpoložljivost blaga itd.);
- poskrbeti je potrebno za to, da se lahko spoznanja iz tega izvedbenega načrta prenesejo tudi na druge prodajalne.

### 1.3.8 PREGLED DELOVANJA UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI

S pregledi trgovci boljše nadzirajo vse blagovne skupine, še posebej pa tiste, ki bi lahko zmanjšale finančno učinkovitost podjetja ali ugled celotnega podjetja.

Pri podrobnem pregledu je potrebno pregledati (ACNielsen et al., 2006, str. 174):

- **tabelo rezultatov**, ki pokaže trenutne rezultate v primerjavi z zelenimi rezultati;
- **trg** (trende na trgu, spremembe strategij konkurentov, spremembe v blagovnih skupinah);
- **status izvedbenega načrta** (Kaj je bilo do zdaj storjenega? Pregled odkrije morebitne šibke točke v izvedbi.);
- **povzetek aktivnosti** (Pregled aktivnost znotraj posamezne blagovne skupine. Te aktivnosti so na primer oglaševanje, spremembe v cenovni politiki, asortimentu ali sprememba dodeljenega prostora posamezni blagovni skupini.);
- **predloge** za morebitne spremembe in mnenja o prihodnosti posamezne blagovne skupine.

Pogostost pregledov se spreminja glede na finančno pomembnost posameznih blagovnih skupin (ACNielsen et al., 2006, str. 174).

## **2 UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI V MERCATOR D.D., PRIMER BLAGOVNE SKUPINE TRAJNO MLEKO**

V nadaljevanju bom prikazal primer upravljanja z blagovnimi skupinami (v nadaljevanju UBS) v slovenskem trgovskem podjetju Mercator. Mercator je namreč pred nekaj leti pričel uvajati upravljanje z blagovnimi skupinami v prakso na sodobnih načelih, ki jih uporabljajo sodobne trgovske družbe na drobno po svetu.

V spremenjenih tržnih okoliščinah visoke stopnje konkurence na prodajnih trgih, vstopu novih konkurentov z diskontnim poslovnim modelom, trendom padajočih marž, je bilo potrebno v maloprodajnem podjetju vpeljati primerljivo svetovno prakso delovanja za doseganje zastavljenih poslovnih ciljev.

Za uvedbo pa je bilo seveda potrebno izvesti oz. vzpostaviti kar nekaj predhodnih pogojev. Ključna je bila sprememba organizacije oz. drugačna organizacijska struktura, ki podpira UBS proces, ustrezna podatkovna infrastruktura oz. informacijska podpora ter podpora vrhnjega vodstva za delovanje na drugačnih načelih.

Tak spremenjen način delovanja je pomenil tudi veliko spremembo za dobavitelje, saj se je uveljavil v praksi načelo objektivnosti, v ospredju pa ni bil več dobavitelj, kot je bila pretežna praksa v letih poprej, temveč prodaja oz. uspešnost posamezne blagovne skupine. To je pomenilo prehod iz menedžmenta dobaviteljev na menedžment blagovnih skupin.

Nekdanji nabavniki v različnih programskih sektorjih so se vsebinsko preoblikovali v upravljavce blagovnih skupin. To je pomenilo pomembno spremembo v miselnosti in aktivnostih na dnevni ravni tako na strani zaposlenih kot tudi na strani dobaviteljev.

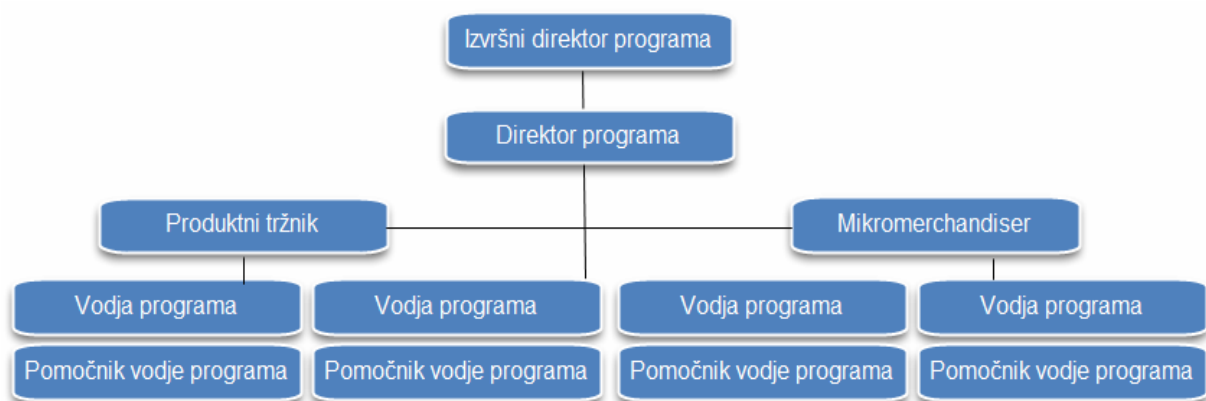
Po drugi strani je igralo tu zelo pomembno vlogo izobraževanje o vseh konceptih UBS v programskih sektorjih in v maloprodajnih enotah, kjer gre za izvedbo načrtovanega v praksi in kjer se realizira tudi sama izvedba vseh taktik, tako glede asortimenta, cen, promocij kot tudi razporeditev izdelkov v prostoru. V končni fazi dosledna izvedba načrtovanih ukrepov UBS za posamezne blagovne skupine v praksi vpliva na prodajo, doseženo maržo, število kupcev njihovo zadovoljstvo itd.

## 2.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MARKET PROGRAMA »SVEŽI« IN NALOGE VODJE PROGRAMA

Market program »sveži« je eden od programskih sektorjev (drugi so še program »suhi«, »sadje in zelenjava« ter program »neživila«) v izvršnem področju »market«, kjer se izvaja upravljanje z blagovnimi skupinami za določene blagovne skupine. V market program »sveži« je vključena tudi preučevana blagovna skupina Trajno mleko.

Slika 5 prikazuje osnovno organizacijsko strukturo market programa »sveži«.

*Slika 5: Organizacijska struktura market programa »sveži«*



Vodja programa oziroma vodja blagovne skupine (v praksi vodi več blagovnih skupin) je ključna oseba, ki upravlja blagovno skupino, pri čemer skupaj s produktnim tržnikom in mikromerchandiserjem tvori UBS tim.

Vodja programa konkretno opravlja naslednje naloge:

- **oblikuje asortiment za različne prodajne formate (tipe prodajaln)**

Ko izvaja to aktivnost, izloča in vključuje nove izdelke in posledično oblikuje asortiment, stalno analizira ustrezno strukturo asortimenta glede na ciljni trg, glede na različne kakovostne in cenovne segmente, ki so odraz povpraševanja kupcev v določenem prodajnem formatu in določeni regiji.

Ko oblikuje asortiment, sodeluje na dnevni ravni z obstoječimi dobavitelji, se odziva na ponudbe novih potencialnih dobaviteljev ter aktivno išče nove nabavne vire. Nove nabavne vire išče sistematično, tudi po sistemu razpisov (kar je posebej značilno za dobavitelje izdelkov trgovske znamke).

- **določa cenovno politiko**

Vodja programa določa maloprodajne cene za posamezne izdelke oz. blagovne skupine s ciljem doseči postavljene cilje glede prodaje, marže, cenovne konkurenčnosti in cenovne percepcije kupcev. Cene se spreminjajo v odvisnosti, ali gre za redni asortiment, akcijski asortiment ali gre za posamezne promocijske aktivnosti itd. Pri tej aktivnosti je pomembno upoštevati tudi cenovno elastičnost posameznih izdelkov, ki vplivajo na prodajo in maržo.

- **pripravlja različne vrste in oblike pospeševanja prodaje oz. promocij**

Pospeševalno prodajne aktivnosti so v trgovini na drobno izredno pomembne, saj ponujajo obstoječim kupcem dodatne ugodnosti ter vabijo k nakupu nove kupce. Ločimo kratkoročne aktivnosti, kot so tedenske, štirinajstdnevne ali aktivnosti ob koncih tedna ter dolgoročne aktivnosti, kot je na primer aktivnost »trajno nizke cene«.

Pri tej aktivnosti ima ključno vlogo **produktni tržnik**, ki operativno usklajuje te aktivnosti. Vse pospeševalne aktivnosti se po izvedbi tudi analizirajo in pripravijo se ukrepi za izboljšanje.

- **usklajuje pozicioniranje izdelkov v prodajnem prostoru in v različnih prodajnih formatih**

Pri tej aktivnosti vodja programa sodeluje z **mikromerchandiserjem**. Le-ta pomaga vodji blagovne skupine pri analizi asortimenta (v različnih kakovostnih in cenovnih skupinah izdelkov) in pripravlja planograme, ki se pošljejo v prodajalne v izvedbo. Planogrami se spreminjajo v odvisnosti od značilnosti blagovne skupine, novosti, trendov, sezone, regionalnih posebnosti itd. Ta aktivnost je zelo povezana s prvo točko (oblikovanje asortimenta za različne prodajne formate).

Na koncu posameznega obdobja (mesec, četrtletje, polletje, leto) vodja programa izdela analizo ključnih kazalcev poslovanja (angl. *key performance index* – *KPI*), kjer vidi, kakšni so rezultati prodaje, marže, zalog, transakcij z določeno blagovno skupino itd. Na tej osnovi pripravi paket izboljšav, ki se izvedejo v okviru UBS tima.

## **2.2 VLOGA DOBAVITELJA V PROCESU UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI**

Dobavitelji v procesu upravljanja z blagovno skupino Trajno mleko prispevajo samo svoje morebitne tržne informacije oz. analize, ki jih izvajajo za svoje potrebe. Te informacije Mercator uporablja (če ocenjuje, da jih je smiselno upoštevati, jih upošteva, v nasprotnem primeru pa jih ne) v koraku, kjer se ocenjujejo blagovne skupine. V drugih korakih procesa upravljanja z blagovnimi skupinami dobavitelji ne sodelujejo, saj Mercator vodi samostojno in neodvisno politiko UBS.



Dobavitelji lahko pridobivajo vse podatke o njihovi prodaji v Mercatorju izključno preko nevtralnih tržno-raziskovalnih agencij Nielsen in MEMRB. Vsi dobavitelji so pri tej izmenjavi podatkov v enakopravnem položaju. Tako delovanje je posledica konkurenčnega prava oz. ukrepov Urada za varstvo konkurence.

Mercator pri blagovni skupini Trajno mleko ne uporablja kapitana blagovne skupine in opredeljuje blagovne skupine, postavlja vloge, strategije in taktike blagovnih skupin samostojno in neodvisno od dobaviteljev. V preteklosti je namreč Mercator izvajal proces upravljanja z blagovnimi skupinami s pomočjo kapitana blagovne skupine, vendar se je izkazalo, da je pri tem sodelovanju veliko težav, ki so predvsem povezane z željo dobaviteljev, da bi preveč neobjektivno predlagali oz. vsiljevali svoje rešitve pri upravljanju posamezne blagovne skupine. Te rešitve pa niso odražale nevtralnega zasledovanja ciljev uspešnosti posamezne blagovne skupine, saj so se velikokrat zelo razlikovale od strategije Mercatorja. S pojavom in širitvijo izdelkov v različnih linijah trgovske znamke in optimizacijo prostora zaradi zagotovitve ustrezne prodaje in bruto marže, se je ta problem še povečal, saj se je delež za blagovne znamke dobaviteljev začel v določenih blagovnih skupinah ob razpoložljivem prostoru zmanjševati.

### **2.3 VLOGA TRGOVCA V PROCESU UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI**

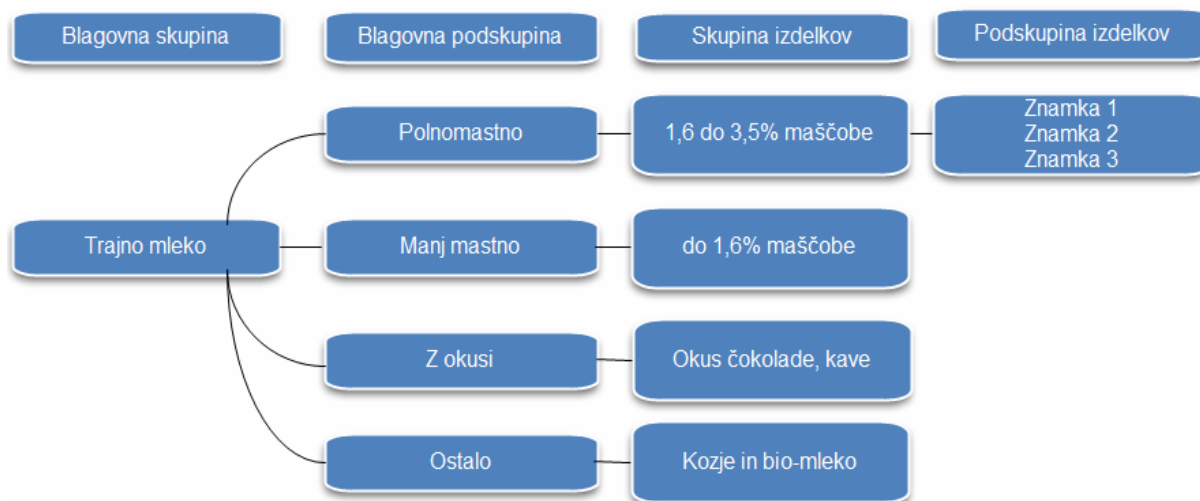
Mercator samostojno opredeljuje blagovno skupino Trajno mleko, ji določa vloge in merila uspešnosti ter pregleduje uspešnost poslovanja. Prav tako samostojno določa strategije in taktike blagovne skupine Trajno mleko. Planograme, ki so izvedba taktik v prodajnem prostoru oz. na prodajnih policah, pripravljajo in izdelujejo mikromerchandiserji Mercatorja. Torej jih ne izdelujejo dobavitelji, kot je to praksa pri nekaterih drugih trgovcih. Pri ocenjevanju blagovne skupine Trajno mleko Mercator samostojno analizira obseg, uspešnost prodaje, marže, kupce in trg oz. konkurenco.

## 2.4 AKTIVNOSTI PRI UPRAVLJANJU Z BLAGOVNO SKUPINO TRAJNO MLEKO

### 2.4.1 OPREDELITEV BLAGOVNE SKUPINE TRAJNO MLEKO

Slika 6 prikazuje opredelitev blagovne skupine Trajno mleko v podjetju Mercator.

Slika 6: Opredelitev blagovne skupine Trajno mleko



Vir: Upravljanje blagovnih skupin v Mercatorju, 2006, str. 15.

### 2.4.2 VLOGA IN OCENA BLAGOVNE SKUPINE TRAJNO MLEKO

Mercator določa vloge blagovnih skupin s pomočjo alternativne matrike vlog (denar, paradna, osnovna, brani/rast, napadena, oživitve) in ne s pomočjo tradicionalnih štirih vlog (rutinske, sezonske, priložnostne in ciljne vloge).

Blagovna skupina Trajno mleko ima v Mercatorju vlogo osnovne (angl. *core traffic*) blagovne skupine. Osnova za razvrstitev v vlogo osnovne blagovne skupine je bila in je visoka neto prodajna vrednost in nizka bruto marža.

Pri ocenjevanju posamezne blagovne skupine se Mercator poslužuje analize konkurence oz. trga, analize dobaviteljev ter analize kupcev. Pri analizi trga uporablja pregled prodajaln (angl. *store check*) ter popise cen. Pregled prodajaln poteka tako, da vodja programa pregleduje asortiment in delež prostora, ki ga konkurent namenja posamezni blagovni skupini. Popisi cen pa zajemajo cene izdelkov vseh ključnih konkurentov. Izvajajo se enkrat mesečno.

Pri analizi kupcev Mercator uporablja različne tržne raziskave. Med drugim uporablja podatke iz panela maloprodaje, podatke iz raziskave nakupovalnih navad, različne informacije oz.

analize dobaviteljev o konkretnih blagovnih skupinah, ki jih izvajajo za svoje potrebe ter podatke, ki jih vodje programov pridobivajo v različnih strokovnih revijah, dostopnih verodostojnih internetnih straneh in sejmih.

#### **2.4.3 MERILA USPEŠNOSTI IN PREGLED DELOVANJA UPRAVLJANJA Z BLAGOVNO SKUPINO TRAJNO MLEKO**

Za posamezno blagovno skupino so postavljeni cilji, ki se spremljajo mesečno, četrtno, polletno in letno v obliki analize ključnih kazalcev poslovanja (v nadaljevanju KPI poročilo) ki jih sicer postavi vsak trgovec po svojih kriterijih. Pri blagovni skupini Trajno mleko so cilji naslednji (zaradi varovanja poslovnih skrivnosti so podatki le ilustrativni):

- indeks prodaje mora biti najmanj 102;
- indeks prodane količine mora najmanj 102;
- indeks marže mora biti najmanj od 102;
- delež trgovske znamke mora biti najmanj 20 odstotkov.

KPI poročilo je sestavljeno iz različnih elementov. Vsebuje podatke iz vseh prodajaln (hipermarketi, supermarketi, superete in manjše prodajalne).

Ker je blagovna skupina Trajno mleko del programskega sektorja »Market program »sveži«, sem se v poročilu osredotočil na tisti del, ki je namenjen market programu »«. V tem sklopu je viden pregled stanja glavnih skupin izdelkov znotraj sektorja. Skupine izdelkov v tem sektorju so:

- živila (hlajeni program - sem spada Trajno mleko);
- sveže meso, ribe in vodne živali;
- kruh, pekovsko pecivo, drobtine, toast, sendviči;
- živila (zamrznjeni program);
- živila (toploteka – pripravljene jedi).

Mercator v svojih KPI poročilih za posamezno skupino izdelkov meri prodajo (vrednostno in količinsko), bruto maržo (vrednostno in v odstotkih) in gibanje števila transakcij s to blagovno skupino v prodajalnah.

Poseben prostor je namenjen trgovski znamki, kjer merijo prodajo (vrednostno, količinsko), delež prodaje trgovske znamke v posamezni skupini izdelkov (vrednostno, količinsko) ter bruto maržo (vrednostno in v odstotkih). Vse te kazalce se v obliki indeksov primerja tudi s stanjem v primerljivem mesecu ali obdobju predhodnega leta. Trgovec spremlja običajno tudi gibanje zalog v celotni maloprodajni mreži, vključno s skladišči, da lahko spremlja uspešnost blagovne skupine v celotni oskrbni verigi.

Na osnovi posameznih rezultatov KPI poročila se določijo ustrezni ukrepi, ki jih določi UBS tim, ki je sestavljen iz vodje blagovne skupine, produktnega tržnika ter mikromerchandiserja. Vloga vodja programa je v UBS timu ključna, saj je on tisti, ki na koncu odloči o ukrepih.

V Tabelah 4 in 5 so predstavljene ugotovitve in ukrepi, ki so predstavljene v KPI poročilu za blagovno skupino Trajno mleko.

*Tabela 4: Primeri ugotovitev po opravljenem KPI poročilu za Trajno mleko v letu 2009 (podatki so le ilustrativni)*

<b>Neto prodajna vrednost (NPV)</b>	Indeks NPV znaša 96, kar je posledica akcije določene blagovne znamke mleka (1,6 mlečne maščobe) in večje prodaje nižjecenovnega mleka.
<b>Prodana količina (Q)</b>	Indeks količine znaša 95, kar je predvsem posledica padca prodajnih količin trajnega mleka z dodatki.
<b>Bruto marža</b>	Indeks bruto marže znaša 102.
<b>Trgovska znamka (TZ)</b>	Delež TZ znaša 30 odstotkov.

*Vir: Prirejeno po letnem KPI poročilu, 2010.*

*Tabela 5: Primeri ukrepov po opravljenem KPI poročilu za Trajno mleko v letu 2009 (podatki so le ilustrativni)*

<b>Cene</b>	Izvajanje cenovno agresivne politike maloprodajnih cen.
<b>Promocije</b>	Z določenim dobaviteljem v dogovoru za vključitev dodatnega akcijskega pakiranja: mleko xy, 10+2 gratis; Vključitev dodatnih izdelkov v mesečne promocije.
<b>Prostor</b>	Planogram nespremenjen.
<b>Asortiment</b>	V asortimentu ne načrtujemo sprememb.

*Vir: Prirejeno po letnem KPI poročilu, 2010.*

#### **2.4.4 STRATEGIJA IN TAKTIKE BLAGOVNE SKUPINE TRAJNO MLEKO**

Mercator za blagovno skupino Trajno mleko trenutno uporablja strategijo branjenja teritorija, kar pomeni, da Mercator skuša vzdrževati položaj svoje blagovne skupine na trgu. Za vse blagovne skupine imajo po posameznih taktikah izdelane generične oz. splošne ukrepe. Na

podlagi teh generičnih ukrepov (glej Tabelo 6), ki so izhodišče, določijo konkretne ukrepe (glej Tabelo 5), ki jih je potrebno uresničevati.

*Tabela 6: Primeri ukrepov za blagovno skupino Trajno mleko*

<b>Taktike</b>	<b>Primeri ukrepov za blagovno skupino Trajno mleko</b>
<b><i>Cene</i></b>	Povečanje količinske prodaje z znižanjem marže in redne maloprodajne cene.
<b><i>Promocije</i></b>	Oglaševanje izdelkov ne glede na višino marže. Uvrščanje izdelkov z gratisi (angl. <i>buy one get one free</i> ) v asortiment. Uporaba dražjih medijev pri oglaševanju – primer TV.
<b><i>Asortiment</i></b>	Osredotočenje na dobičkonosne izdelke. Izločitev nedobičkonosnih izdelkov. Uvedba nizko in visoko kakovostne trgovske znamke.
<b><i>Določanje prostora (izpostavitve, planogrami)</i></b>	Postavitev dobičkonosnih izdelkov na vodilna mesta (v višini oči). Več prostora na policah za trgovske znamke. Uporaba označevalcev za bolj dobičkonosne izdelke.

### **Planogrami za blagovno skupino Trajno mleko**

Za različne prodajalne obstajajo različni planogrami, podlaga za to pa je prostor v prodajalnah in na policah ter regionalne posebnosti.

Izdelava planogramov za blagovno skupino Trajno mleko v hipermarketih poteka:

- Planograme se izdelata (nariše) glede na delež, ki ga blagovne podskupine zavzemajo v celotnem prometu in marži Mercatorja. Polnomastno mleko zavzema 50-odstotni delež, manj mastno in nemastno mleko zavzemata 45 odstotkov, mleko z okusi pa zavzema 5 odstotkov.
- Trgovske znamke se pozicionirajo na vodilna prodajna mesta v višini oči.
- Vrstni red pozicioniranja je v smeri nakupne poti: Trajno mleko z okusi, manj mastno in nemastno, polnomastno.
- Regionalna posebnost je hipermarket v Murski Soboti, ker je tu povečana prodaja mleka lokalne mlekarne.

- Izdelki se pozicionirajo v vertikalne bloke, ki se raztezajo tudi v paletna mesta in podeste.
- Manjša pakiranja mleka se pozicionirajo v bližini čokoladnega mleka.

Blagovna skupina Trajno mleko (za razliko od nekaterih drugih blagovnih skupin) ne zahteva veliko izrisanih planogramov. Planogrami se predvidoma spreminjajo dvakrat na leto. Če pa se število izdelkov ne spreminja, pa se planogram spremeni samo enkrat v celotnem letu.

Primer planograma za blagovno skupino Trajno mleko v hipermarketu Šiška se nahaja v Prilogi 3.

## **2.5 OVREDNOTENJE PROCESA UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI V MERCATORJU IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE DELOVANJE**

Mercator je pri uvajanju procesa upravljanja z blagovnimi skupinami (v nadaljevanju UBS) v prakso ubral prave korake. Ključna je bila sprememba organizacijske strukture, uvedba ustrezne podatkovne infrastrukture oz. informacijske podpore ter podpora vrhnjega vodstva. Vpeljava procesa v prakso je na začetku potekala na projektni način, pri čemer je bil imenovan direktor projekta in projektna skupina, ki je naredila terminski načrt, potrebne ukrepe in tudi ustrezno poročala o napredovanju najvišjemu vodstvu. Danes je to dnevno delo UBS timov.

Menim, da Mercator izvaja primerno politiko razporejanje izdelkov znotraj posamezne blagovne skupine (angl. *micro-merchandising*), na področju razporejanje blagovnih skupin med seboj (angl. *macro-merchandising*) pa ima še nekaj izzivov. Eden od večjih izzivov je različnost posameznih prodajnih prostorov (hipermarketi, supermarketi, superete in manjše prodajalne), kar je razvojno zgodovinsko pogojeno, ter vpeljava UBS v manjše prodajalne. Kar se tiče dela, ki se nanaša na kapitane blagovnih skupin, pa menim, da je moral Mercator tu objektivno prilagoditi svojo prakso v skladu z zahtevami regulatorja za varstvo konkurence, saj je največji trgovec na trgu in izmenjava določenih informacij s posameznimi kapitanami blagovnih skupin o svojih konkurentih zaradi konkurenčnih razlogov ni dovoljena. Kljub temu Mercator ni zaobšel ključnih načel UBS.

Moje splošno priporočilo Mercatorju je, da bi morali več pozornosti posvetiti izrisu planogramov v primeru, ko se zmanjša število zaposlenih v prodajalnah in postaja polnjenje polic velik izziv. To pomeni, da bi imeli najboljše prodajani izdelki izrisanih še več lic (angl. *facing*), kar bi povzročilo večjo razpoložljivost blaga na policah (angl. *on shelf availability*) oz. zmanjšanje lukenj na policah (angl. *out of shelf*). Tu se pojavlja nevarnost izgube prodaje. V naslednjem koraku predlagam povezavo optimizacije logistike (komisioniranje blaga na roll kontejnerje oz. na vozičke) in optimizacije z razporeditvijo blaga v prostoru (makromerchandising), kar bo še zmanjšalo stroške v oskrbni verigi (angl. *supply chain*). To

pomeni, da so na vozičkih v centralnih skladiščih izdelki zloženi tako, kot se nato po posameznih oddelkih v prodajalni razlagajo oz. zlagajo na police.

## SKLEP

Po obdelavi vseh informacij je moja ugotovitev, da Mercator pri blagovni skupini Trajno mleko uporablja preoblikovan model upravljanja z blagovnimi skupinami (v nadaljevanju UBS).

Pri primerjavi procesa UBS v Mercatorju in osemstopenjskega UBS modela, sem ugotovil, da se tudi pri Mercatorju proces začne z opredelitvijo blagovne skupine (v nadaljevanju BS). Sledi korak, kjer se določa vloga BS. Mercator uporablja alternativno verzijo dodeljevanja vlog. BS Trajno mleko so dodelili osnovno vlogo (angl. *core traffic*).

Pri koraku, kjer se ocenjuje BS, sem ugotovil, da Mercator uporablja analizo trga oz. konkurence, kjer uporablja popise cen ter pregled prodajaln (angl. *store check*). Prav tako Mercator uporablja analizo kupcev, kjer si pomaga s tržnimi raziskavami (panel maloprodaje, različne raziskave nakupovalnih navad). Mercator ima tudi dostop do podatkov oz. tržnih raziskav dobaviteljev, ki pa ni nujno, da jih uporabi.

Naslednji korak v procesu so merila uspešnosti, kjer Mercator uporablja posebno analizo ključnih kazalcev poslovanja (angl. *key performance index*). Uporablja kazalce, kot sta vrednost prodaje in bruto marža.

Naslednja koraka v procesu sta določanje strategije in taktike blagovne skupine. Pri strategiji blagovne skupine Trajno mleko uporablja strategijo branjenja teritorija, pri taktikah pa Mercator sam določa, kakšen bo asortiment, kakšne bodo cene in promocijske aktivnosti ter določa vse, kar zadeva prostor v prodajalnah.

Predzadnji korak, izvedbeni načrt, sem izpustil, ker je prisoten že v drugih korakih v UBS procesu. Izvedbeni načrt je vključen v tisti del, kjer Mercator izvaja analizo ključnih kazalcev poslovanja (KPI poročilo). V ta del je vključen tudi zadnji korak v procesu, to je pregled blagovne skupine. V KPI poročilu se ne nahajajo samo podatki o prodaji in želeni cilji, ampak tudi konkretne ugotovitve, zakaj je na primer prišlo do nižje prodaje določenega mleka ter tudi konkretni ukrepi po posameznih taktikah (cene, asortiment, oglaševanje, prostor). KPI poročilo se ustvari na koncu vsakega obdobja (mesec, četrletje, polletje in leto). V vsakem KPI poročilu se ugotovi, ali je odgovorna oseba (vodja programa) izpolnila ukrepe, ki so bili določeni v predhodnem KPI poročilu.

Bistvena razlika med procesom UBS v Mercatorju in procesom UBS, ki sem ga predstavil v začetnem delu diplomskega dela, pa je v tistem delu, kjer piše o sodelovanju med dobavitelji in trgovcem. V Mercatorju imajo namreč dobavitelji bistveno manjšo vlogo pri upravljanju z blagovnimi skupinami. Pomemben je podatek, da Mercator pri blagovni skupini Trajno mleko ne uporablja kapitana blagovne skupine, ki je v literaturi in virih omenjen kot pomemben del UBS, prav tako podatki, ki jih Mercator pridobi od dobaviteljev, ne vplivajo bistveno na proces UBS. Te podatke lahko Mercator uporabi ali pa ne.

Cilji, ki sem si jih zadal pred izdelavo diplomskega dela, so se izpolnili. Spoznal sem, kako poteka proces UBS v praksi ter tako imel možnost preveriti, koliko Mercator upošteva polni osemstopenjski model procesa UBS, ki sem ga predstavil v prvem delu diplomskega dela. S pridobivanjem podatkov nisem imel težav, nekaj težav so mi povzročali samo podatki, ki so zaupne narave in jih v diplomsko delo nisem smel vključiti.



## LITERATURA IN VIRI

1. ACNielsen, Karolefski, J. & Heller, A. (2006). *Consumer-Centric Category Management: How to increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
2. Andersen Consulting. (2000). *The Essential Guide to Day-to-day Category Management*. B.k: ECR Europe. Najdeno 4. aprila na spletnem naslovu [http://www.ecr-institute.org/publications/best-practices/the-essential-guide-to-day-to-day-category-management/files/essential\\_guide\\_daytoday.pdf](http://www.ecr-institute.org/publications/best-practices/the-essential-guide-to-day-to-day-category-management/files/essential_guide_daytoday.pdf)
3. Anonymous. (1997). Putting category management into action. *Progressive Grocer* page 15. Najdeno 15. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?did=13476026&sid=17&Fmt=4&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>
4. Arh, G. (2006, 19. junij). Odgovor na zahteve kupca: Upravljanje blagovnih skupin se vse bolj uveljavlja. *Finance*. Najdeno 24. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/155921/Odgovor-na-zahteve-kupca-Upravljanje-blagovnih-skupin-se-vse-bolj-uveljavlja>
5. Basuroy, S., Mantrala, M., & Walters, R. (2001). The impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidencence. *Journal of Marketing Vol. 65. No. 4*. Najdeno 4. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?did=84469804&sid=11&Fmt=4&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>
6. *Category Assessment*. Najdeno 20. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.citeman.com/9165-category-assessment>
7. Category. (b.l) *V Glossary*. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.ecr-institute.org/about-ici/glossary>
8. Dupre, K., & Gruen, T. (2004). The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving consumer-goods industry. *Journal of Business & Industrial Marketing Volume 19. Number 7*. Najdeno 4. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.unilj.si/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=B79918A468E530CB28A60C4261B735B7?contentId=856925>

9. Ernest & Young. (1994). *Activity Based Costing for Food Wholesalers and Retailers*. B.k: ECR Europe.
10. Hutchins, R. (1997). *Category management in the food industry: a research agenda*. London: British Food Journal.
11. Kurtulus, M., & Toktay, B. (2005). Category Captainship: Who Wins, Who Loses?. *ECR Journal Vol. 5., No. 1*. Najdeno 12. junija 2010 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1367009571&Fmt=3&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>
12. Lindblom, A., & Olkkonen, R. (2006). Category management tactics: an analysis of manufacturers control. *International Journal of Retail & Distribution Management Vol. 24., No. 6*. Najdeno 4. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=B79918A468E530CB28A60C4261B735B7?contentId=1556606>
13. Mercator d.d. (2006). *Upravljanje blagovnih skupin v Mercatorju* (interno gradivo). Ljubljana: Mercator d.d.
14. Mercator d.d. (2010). *Letno KPI poročilo* (interno gradivo). Ljubljana: Mercator d.d.
15. Mercator d.d. (2009). *Program Upravljanja blagovnih skupin* (interno gradivo). Ljubljana: Mercator d.d.
16. Ponikvar, B. (2009). Upravljanje blagovnih skupin: Predstavitev in prednosti. Najdeno 24. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.planetgv.si/upload/files/nabavni-management/Ponikvar-Bostjan.pdf>
17. Petrov, S. (2004). Vloga raziskovalcev pri UBS. *Finance*. Najdeno 12. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/80012/Vloga-raziskovalcev-pri-UBS>
18. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Ljubljana: Didakta.
19. Radhakrishnan, S. (2002). When retailing becomes a science. *Praxis: Journal on Management*. Najdeno 10. aprila 2001 na spletnem naslovu <http://www.thehindu.com/businessline/businessline/praxis/pr0303/03030560.pdf>
20. Schobert, F. (1996). *Die drei Gewinner des neuen P&G Systems*. Hamburg.

21. Singh, J. (1997). *Europe Category Management Best Practices Report*. B.k: ECR Europe. Najdeno 15. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.categorymanagement.com/book-summary.html>
22. Zajc, Z. (2008). Kako upravljati blagovno skupino? Primer toplih napitkov. Najdeno 12. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://beta.finance-on.net/files/2008-02-06/Zajc.ppt>

# **PRILOGE**

## **KAZALO SLIK**

SLIKA 1: PRIMER OCENE BLAGOVNIH SKUPIN ..... 4

SLIKA 2: PLANOGRAM BLAGOVNE SKUPINE TRAJNO MLEKO V HIPERMARKETU ŠIŠKA  
..... 5

## **KAZALO PRILOG**

PRILOGA 1: VPRAŠANJA, NA KATERA MORA PODJETJE ODGOVORITI, KO ANALIZIRA  
BLAGOVNE SKUPINE ..... 2

PRILOGA 2: PRIMER OCENE BLAGOVNIH SKUPIN ..... 4

PRILOGA 3: PLANOGRAM BLAGOVNE SKUPINE TRAJNO MLEKO V HIPERMARKETU  
ŠIŠKA ..... 5

## **PRILOGA 1: Vprašanja, na katera mora podjetje odgovoriti, ko analizira blagovne skupine**

### **Vprašanja pri analizi kupcev**

- Kakšen odstotek gospodinjstev kupuje določeno blagovno skupino (v nadaljevanju BS)?
- Kako pogosto nakupujejo določeno BS?
- Koliko zapravijo na nakup in letno?
- Kdo kupuje BS? Kakšen je demografski profil, življenjski slog? Kje kupci živijo?
- Kje kupci kupujejo BS? Preko katerih tržnih poti, pri katerih trgovcih?
- Kaj vodi kupce k nakupi? Promocije, nagon?
- Kdaj kupci nakupujejo? Kateri dan v tednu, katero obdobje v letu?
- Katere BS so povezane? Kaj se nahaja v kupčevi košarici?
- Kako lojalni so kupci do določenih BS in blagovnih znamk?

Ko trgovec odgovori na ta vprašanja, ne izve le tega, kako se obnašajo kupci v njegovih prodajalnah, ampak tudi kako se obnašajo kupci v prodajalnah konkurentov (ACNielsen, 2006, str. 100).

### **Vprašanja pri analizi trga**

- Kakšni so prodajni trendi določenih BS, blagovnih podskupin in blagovnih znamk na trgu?
- Kakšen je naš tržni delež?
- Kakšne so možne izboljšave pri vsaki od BS?
- Kakšne so naše cene v primerjavi s konkurenco?
- Kakšen je izgled polic v primerjavi s konkurenti?
- Kakšen je naš asortiment v primerjavi s konkurenti?
- Kakšne so naše promocijske aktivnosti v primerjavi s konkurenti?

### **Vprašanja pri analizi trgovca**

- Kako produktiven je trenutni asortiment?
- Kako produktivna je trenutna razporeditev izdelkov na policah?
- Kako produktivna je trenutna cenovna politika?
- Kako učinkovito je trenutno oglaševanje posameznih BS?
- Kakšen je obrat zalog, marža?

## **Vprašanja pri analizi dobavitelja**

- Kakšni so trendi prodaje za določene blagovne znamke?
- Kako dobičkonosne so določene blagovne znamke?
- Kako ustrezna in hitra je podpora dobavitelja pri dobavljanju izdelkov, informacij ter podpora pri oglaševanju?
- Ali bo dobavitelj naslednje leto uvedel nove izdelke?
- Kako močen je razvoj blagovnih znamk dobavitelja?

## PRILOGA 2: Primer ocene blagovnih skupin

Slika 1: Primer ocene blagovnih skupin



Vir: Upravljanje blagovnih skupin v Mercatorju, 2006, str. 17.

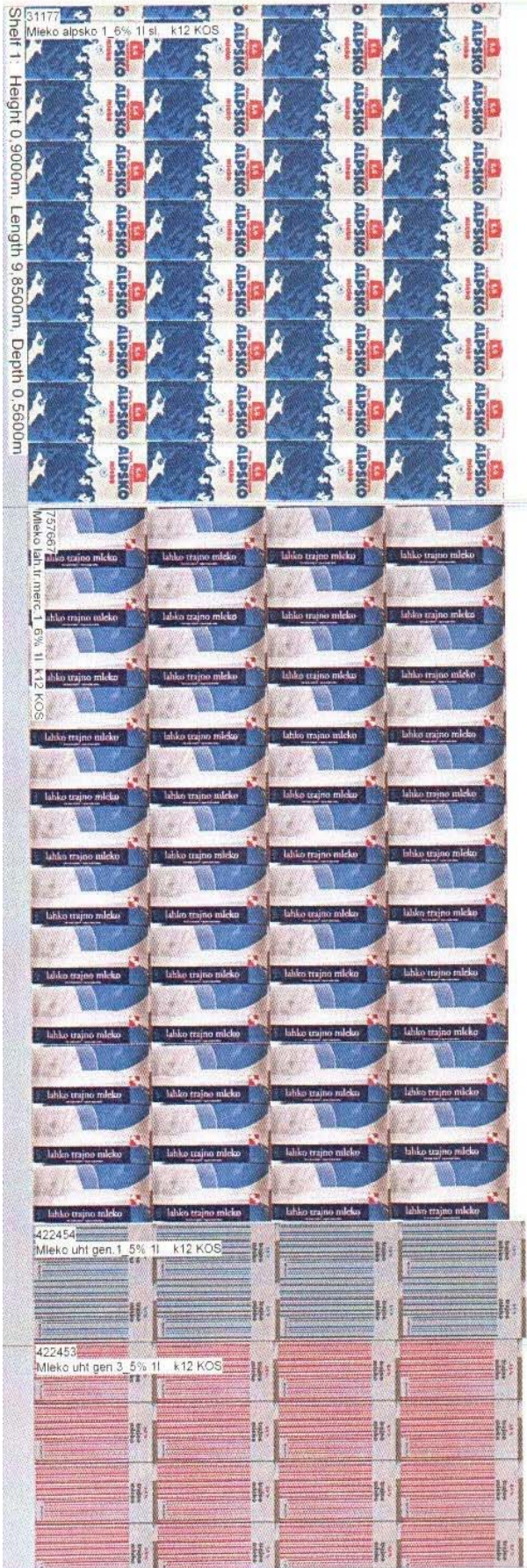


**PRILOGA 3: Planogram blagovne skupine Trajno mleko v hipermarketu Šiška**

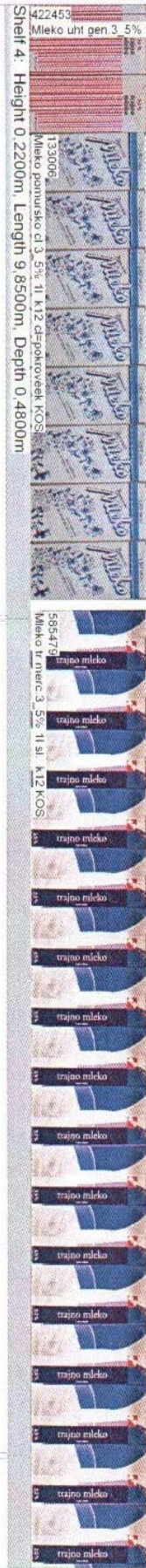
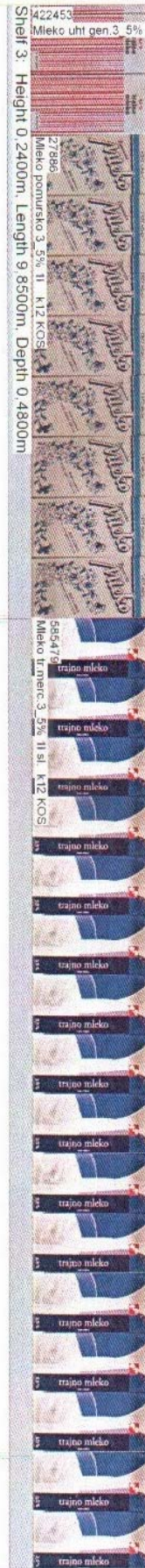
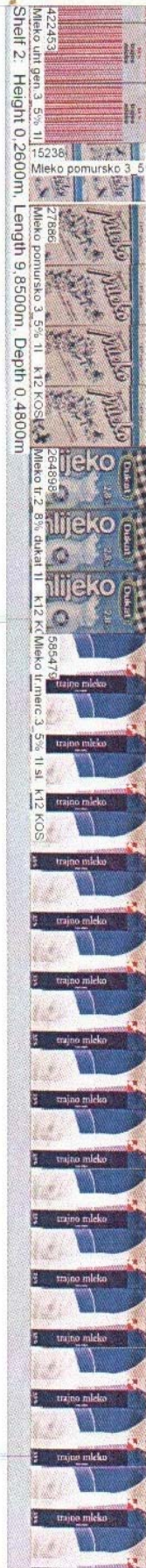
*Slika 2: Planogram blagovne skupine Trajno mleko v hipermarketu Šiška*















Shelf 1: Height 0.9000m, Length 9.8500m, Depth 0.5600m

Shelf 2: Height 0.2800m, Length 9.8500m, Depth 0.4800m

Shelf 3: Height 0.2400m, Length 9.8500m, Depth 0.4800m

Shelf 4: Height 0.2200m, Length 9.8500m, Depth 0.4800m