

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI NA PRIMERU
ŽENSKIH DEZODORANTOV**

Ljubljana, julij 2010

ANDREJA VRBOS

IZJAVA

Študentka **Andreja Vrbos** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **dr. Tanje Dmitrović**, in dovolim njegovo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 9.7.2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI.....	1
1.1 Vloga in pomen upravljanja z blagovnimi skupinami	2
1.2 Opredelitev 8-stopenjskega procesa.....	3
1.2.1 Definiranje blagovnih skupin	3
1.2.2 Vloga blagovnih skupin	4
1.2.3 Analiza blagovnih skupin.....	5
1.2.4 Oblikovanje kazalcev uspešnosti blagovne znamke	7
1.2.5 Strategija blagovne skupine	7
1.2.6 Taktika blagovne skupine.....	8
1.2.7 Izvedba plana.....	9
1.2.8 Ocena plana	10
2. UPRAVLJANJE BLAGOVNE SKUPINE NA PRIMERU.....	10
2.1 Študija primera upravljanja blagovnih skupin (»Unilever best practice«).....	11
2.2 Analiza blagovne skupine dezodorantov in tržnih deležev znotraj segmentov (podatki iz panela maloprodaje Nielsen).....	11
2.3 Interno pridobljeni podatki iz raziskav o vedenju porabnikov	12
2.4 Analiza trgovčevih prodajnih podatkov blagovne skupine dezodoranti in pregled trenutnega pozicioniranja blagovne skupine.....	14
2.5 Optimizacija sortimenta	15
2.6 Cilji in predlog spremembe pozicioniranja segmentov blagovne skupine.....	16
2.7 Primer planograma	18

SKLEP.....	19
LITERATURA IN VIRI	21

Kazalo slik

<i>Slika 1: Tržni deleži znotraj blagovne skupine dezodoranti</i>	12
<i>Slika 2: Grafični prikaz odstotne penetracije dezodorantov.....</i>	13
<i>Slika 3: Grafični prikaz dejavnikov odločitve o nakupu dezodoranta</i>	13
<i>Slika 4: Grafični prikaz pogostosti uporabe</i>	14
<i>Slika 5: Grafični prikaz tržnih deležev znotraj kategorij</i>	15
<i>Slika 6: Pozicioniranje</i>	17
<i>Slika 7: Primer planograma po spremembi pozicioniranja.....</i>	18

Kazalo tabel

<i>Tabela 1: Grafični prikaz deležev vodilnih blagovnih znamk.....</i>	16
--	----

UVOD

Upravljanje z blagovnimi skupinami (angl. Category Management) je relativno nov koncept v trgovini na drobno. To je način upravljanja z izdelki na nivoju proizvodnih skupin. Je sistem, ki poskuša zadovoljiti potrebe potrošnikov skozi definiranje in upravljanje s kategorijami proizvodov v okrožju že vzpostavljenega obojestranskega zaupanja in sodelovanja med proizvajalcem in prodajalcem (Sibbald, 2006).

Upravljanje z blagovnimi skupinami ni samo prioriteta trgovca na drobno, temveč tudi proizvajalca (v mojem primeru dobavitelja), ker je vključen v optimizacijski proces z logistiko, akcijami in promocijami. Po tem sodeč lahko upravljanje z blagovnimi skupinami opredelimo kot skupni proces trgovca na drobno in dobavitelja v upravljanju blagovnih skupin kot strateških poslovnih enot, da bi uresničili poslovne rezultate z zadovoljevanjem pričakovanj in želj potrošnikov.

Ravno zaradi tega je cilj mojega diplomskega dela definirati upravljanje z blagovnimi skupinami in na ta način približati nov pristop trgovini in odnosu do kupcev. Prav tako želim predstaviti koncept upravljanja z blagovnimi skupinami s teoretičnega vidika ter na podlagi primera iz prakse. Pri opredeljevanju upravljanja z blagovnimi skupinami uporabljam metodo uporabe strokovne literature v teoretičnem delu in metodo poslovne raziskave v empiričnem delu diplomskega dela.

V teoretičnem delu bom predstavila vlogo in pomen upravljanja z blagovnimi skupinami skozi opredelitev 8-stopenjskega procesa, ki narekuje enoten končni cilj – zadovoljevanje kupcev, v empiričnem delu pa bom analizirala blagovno skupino dezodoranti, in sicer tako na osnovi tržnih deležev znotraj segmentov pridobljenih iz panela maloprodaje Nielsen kot tudi na osnovi trgovčevih prodajnih podatkov. Slednji temelji na zaupnih podatkih enega izmed vodilnih slovenskih trgovcev in enega izmed vodilnih dobaviteljev dezodorantov, ki jih v diplomskem delu ne navajam poimensko. Na podlagi navedenega bom podala optimizacijo sortimenta s predlogi samega pozicioniranja in določitvijo ciljev. Diplomsko delo bom zaključila s povzetkom ugotovitev na teoretični in praktični ravni analize.

1. UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI

V zadnjih desetih letih se je slovenski trg razvijal zelo hitro, prav tako so se spreminjale tudi nakupne navade potrošnikov. Uspešni trgovci so se od manj uspešnih ločili po hitrosti prilagajanja tržnim spremembam. Uspešni so že pred časom ugotovili, da s tradicionalnim pristopom do nabave in prodaje ne morejo več obvladovati novih zahtev na trgu. Nabava in prodaja počasi prehajata z ravni poslovodje na strateški nivo odločanja. Za to pa je potrebno novo znanje, nov način razmišljanja in dela, nova organizacijska struktura itd. Za obvladovanje sortimenta izdelkov, prodajnega prostora in ponudbe, ki bodo opredeljeni po željah kupcev, trgovci in dobavitelji potrebujejo tako imenovani »category management« ali upravljanje blagovnih skupin (Anžlovar, 2001, str. 25).

Upravljanje blagovnih skupin je proces, s katerim povežemo ključne funkcije podjetja (marketing, nabava, trgovanje) v delovne time, katerih osnovna enota opazovanja in delovanja postane blagovna skupina (Hooley & Saunders, 2004, str. 83). Nanaša se na optimizacijo sortimenta oziroma optimizacijo načrta prostora v trgovini (prodajne police) ter na optimizacijo cen in promocij kategorij (MEMRB, Space Management, 2007).

1.1 Vloga in pomen upravljanja z blagovnimi skupinami

Trgovec mora z optimizacijo postavitve izdelkov na police kupce čim bolj privabiti k nakupu oziroma zagotoviti "pravi izdelek na pravem mestu" po sprejemljivi ceni. Upravljanje z blagovnimi skupinami je tako temeljni mehanizem ali bolje rečeno upravljavski koncept, ki v sedanjih razmerah poslovanja povečuje upoštevanje zahtev porabnika in hkrati povečuje poslovno učinkovitost (Arh, 2006).

Včasih je vsak trgovec poznal svojega kupca in njegove nakupne navade, saj se je dan za dnem vračal v njegovo prodajalno. Danes pa je vse drugače: porabnik se spreminja, njegova zvestoba upada, ima različne potrebe, vrednote, navade, predvsem pa zahteve. Če želijo trgovci slediti porabniku, se ne morejo ukvarjati več samo s cenami, temveč morajo hkrati z upoštevanjem drugih sprememb v svoje poslovanje vključevati nove, bolj inovativne in stroškovno učinkovitejše metode, ki jim bodo pomagale preživeti. Upravljanje z blagovnimi skupinami je zagotovo eden izmed njih (Arh, 2006).

Razvoj koncepta upravljanja z blagovnimi skupinami se je v ZDA začel že pred leti. Po zaslugi gibanja »Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (ECR USA)«! je upravljanje z blagovnimi skupinami postalo nova oblika poslovanja več pomembnih trgovcev in dobaviteljev. Razcvet je doživel v devetdesetih letih, ko se je razširil tudi na evropski trg. Standardni ameriški model se je prilagodil evropskim razmeram in značilnostim evropske trgovine. Tako je bil zasnovan evropski model po ECR Europe, katerega predstavniki so največja trgovska podjetja (Tesco, Metro, Rewe in podobni) ter dobavitelji (P&G, Coca-Cola, Kraft, Unilever, Henkel), svetovalna, tržno-raziskovalna in nekatera druga podjetja (Arh, 2006).

Pri uvajanju upravljanja z blagovnimi skupinami v podjetju se postavlja vprašanje, zakaj tega ne izvaja trgovec sam. Zakaj mora sodelovati z dobavitelji? Zato ker je upravljanje z blagovnimi skupinami pravzaprav poslovni proces, v katerem se povežeta dobavitelj in trgovec z namenom zadovoljiti potrebe kupcev bolje, hitreje in z manj stroškov. Pričakovani končni rezultat je rast prodaje dobavitelja in trgovca. Torej je kupec tisti, ki sili dobavitelje in trgovce v upravljanje blagovnih skupin, saj je skupen obema. Če trgovci želijo kupce zadovoljiti, morajo ponuditi prave izdelke, v pravi obliki, v pravi embalaži, na pravi polici in po pravi ceni. Tukaj pa nastopijo dobavitelji. Skupaj poskušajo kar najbolje razumeti kupca in povezati ponudbo posameznih blagovnih skupin z njegovimi željami (Arh, 2006).

Upravljanje blagovnih skupin je stopnjevanje odnosov prodajalec na drobno – dobavitelj s skupnim ciljem in »win/win« strategijo. Lahko rečemo, da je upravljanje blagovnih skupin nov pristop k nakupnim odločitvam odjemalcev (Martin, 1994, str. 78).

Upravljanje z blagovnimi skupinami je proces, kjer blagovne skupine nastopajo kot strateške poslovne enote in kjer se izvaja njihovo trženje s ciljem, da se zadovoljijo pričakovanja in želje kupcev (Arh, 2006).

Upravljanje blagovnih skupin je proces, ki predvideva sodelovanje prodajalca s svojimi dobavitelji. Poslovni proces upravljanja blagovnih skupin je strukturiran niz aktivnosti s skupnim ciljem: razviti in v praksi uresničiti poslovni načrt. Izvedba načrta pa je močno odvisna od povezanosti prodajalca in dobavitelja izdelkov in pomeni veliko več kot operacijsko orodje. V poslovni odnos je potrebno vgraditi predvsem želje in potrebe odjemalca, ne le upravljanje z blagom samim. Najlažje je to doseči s popolnim partnerstvom med dobaviteljem in prodajalcem. Dobavitelj je namreč specialist, ki najbolje pozna blago in blagovne skupine, ki jih trži. Pozna svoj trg, lokalne in svetovne tržne trende, svoje odjemalce itd. (Kahn & McAlister, 1997, str. 42).

1.2 Opredelitev 8-stopenjskega procesa

Odločitev, katere proizvode bomo vključili v sortiment blagovne skupine, kakšno prodajno politiko, ceno in način trženja bomo izbrali, bo temeljila na tem, kateri kupci so za trgovca najpomembnejši in kako proizvodi medsebojno vplivajo en na drugega, kar pomeni, da moramo ugotoviti, ali en proizvod povzroča zatiranje drugega ali oba prispevata k večji prodaji celotne blagovne skupine. S paneli o porabnikovem obnašanju spremljamo nakupne navade le-teh in na podlagi zbranih podatkov oblikujemo blagovno skupino (ACNielsen, 2006, str. 68). Proces upravljanja blagovnih skupin, ki ga danes poznamo kot tradicionalno obliko, vsebuje osem korakov; definiranje blagovnih skupin, vloga blagovnih skupin, analiza blagovnih skupin, oblikovanje kazalcev uspešnosti blagovne znamke, strategija blagovne skupine, taktika blagovne skupine, izvedba in ocena plana (ACNielsen, 2006, str. 14).

1.2.1 Definiranje blagovnih skupin

Blagovna skupina je sortiment izdelkov, ki jih potrošnik vidi kot nadomestljive med seboj (Levy & Weitz, 1998, str. 339–344). Blagovna skupina je definirana kot jasno merljiva skupina proizvodov, s katerimi kupci lahko zadovoljijo svoje želje. V isto blagovno skupino sodijo proizvodi, za katere kupci menijo, da so si po vsebini in strukturi zelo podobni (Dupre & Gruen, 2004, str. 445).

Definiranje blagovne skupine se nanaša na opredeljevanje vodilnih blagovnih znamk in tipiziranje izdelkov (ACNielsen, 2006, str. 72). Pri tem ohranja nizke logistične stroške, ugotavlja, kaj privlači kupce in odloča o tem, na kakšen način želimo obravnavati kupce (Verra, 1997, str. 15). Blagovno skupino oblikujemo na podlagi podatkov o strukturi trga

in želja kupcev. Potrebno je določiti specifično ime blagovne skupine, ki narekuje prednosti za kupca. Tako oblikovana skupina mora zadovoljiti nakupne odločitve in želje kupcev (ACNielsen, 2006, str. 70).

Vodja blagovne skupine lahko s poznavanjem kupčevih prioritet ustvari prostor za potencialno bolj atraktivne in dobičkonosne nove izdelke. Cilj poznavanja tržne strukture in segmentacije trga je, da so blagovne skupine opredeljene z vidika potrošniških zahtev. Njihova uporaba je pomemben prvi korak na poti do uspeha z upravljanjem blagovnih skupin (ACNielsen, 2006, str. 73).

Bolj ko ekipi tržnikov in vodij blagovnih skupin simultano sodelujeta na straneh trgovca in dobavitelja, bolj je verjetno, da bo blagovna skupina opredeljena na tak način kot potrošniki želijo. V prvem koraku upravljanja z blagovnimi skupinami v kategoriji poslovnega načrtovanja se trgovci na drobno pogosto zanašajo na svoje partnerje (dobavitelje), da bi znotraj blagovne skupine zagotovili drage raziskave in priporočila. Vendar pa je ta zunanja priporočila potrebno uskladiti z včasih nasprotujočimi si mnenji o tem, kako trgovec na drobno definira posamezno blagovno skupino. Trgovci poudarjajo rast znotraj blagovne skupine, medtem ko dobavitelji prisegajo na potrošniške raziskave in se soočajo s skepticizmom, ki kaže očitne pristranskosti do svojih blagovnih znamk. Nenazadnje je naloga trgovca, da se odloči, kako bodo blagovne skupine strukturirane z razumevanjem nakupnih navad potrošnikov (ACNielsen, 2006, str. 75).

1.2.2 Vloga blagovnih skupin

Čeprav se na prvi pogled zdi, da je dodeljevanje vlog blagovne skupine enostaven in neposreden postopek, ima dejansko v ozadju veliko analiz za vsako odločitev posebej. Kljub temu mnogi trgovci ustvarjajo vloge blagovnih skupin po meri prilagojenih njihovim posameznim strategijam in ciljem; od tega so omembe vredni štirje primeri, ki ponazarjajo tipične vloge (ACNielsen, 2006, str. 78):

- *ciljna* (angl. *destination*) – pritegniti ciljne kupce,
- *rutinska* (angl. *routine*) – pritegniti porabnike, ki kupujejo bolj pogosto in v večjih količinah,
- *sezonska* (angl. *seasonal*) – pritegniti kupca ob posebnih priložnostih (praznikih) z ustreznim izborom,
- *priložnostna* (angl. *convenience*) – preprečiti dodatne nakupe pri konkurenci.

Idealno dodeljevanje nalog je uspešno le, ko trgovci preučijo vloge blagovne skupine znotraj njihovega celotnega tržnega položaja in strategije ter ugotovijo, kako jim posamezna blagovna skupina pomaga doseči cilje (ACNielsen, 2006, str. 78).

S pravilnim usklajevanjem trgovci lahko vplivajo na stotine blagovnih skupin s ciljem povečanja privlačnosti polic.

Dodelitev vlog prinaša dve osnovni prednosti (ACNielsen, 2006, str. 79):

- *večje vrednosti*, ki jih prinaša blagovna skupina glede na njen pomen za potrošnike,
- *najvišji donos na investirana sredstva*, ki jih trgovci in dobavitelji uresničijo s pomočjo učinkovite, namerno dodeljene uporabnosti prostora.

Obstajajo različna analitična orodja, ki jih trgovci lahko uporabijo skupaj z vložki dobaviteljev, da natančno določijo vloge in jih popravljajo kot konkurenčne prednosti in objektivne cilje. Ti vključujejo (ACNielsen, 2006, str. 79):

- *analizo košarice življenjskih potrebščin*; kaj ljudje kupujejo v istem nakupovalnem izletu, kako povečati nakupne košarice z močnejšimi navzkrižnimi povezavami znotraj blagovne skupine,
- *pogoste nakupovalne navade*; kaj preferirajo najbolj donosni kupci, katere blagovne skupine najbolj cenijo,
- *podatke panela porabnikov*; vključno s penetracijo, pogostostjo nakupa, različicami itd.: kolikšen odstotek kupcev pritegnemo, kolikšen odstotek nakupovalcev bi isti izdelek kupili drugod, kako jih pritegniti in povečati koncentracijo transakcij,
- *blagajniške (»Point-of-sale«) podatke*; vključno z velikostjo blagovne skupine in prodajnimi trendi: ali skupna prodaja izdelkov v blagovni skupini narašča ali upada, ali povišanja cen vodijo k rasti blagovne skupine, ali potrošniki resnično kupujejo več ali manj izdelkov v določeni blagovni skupini,
- *občasno analizo*; s katero določimo prispevke k blagovni skupini v času počitnic in drugih dogodkov,
- *pravičen delež in vrzel v povpraševanju*; razlika med tem, kaj se prodaja in kaj lahko prodaš,
- *finančne analize*; kot so analiza prodaje, prometa (kolikokrat se inventar blagovne skupine obrne v enem letu); marže (bruto dobiček oziroma razlika med prodajno ceno in stroški prodanega blaga); fluktuacije kupcev (ljudje, ki kupujejo proizvode kjerkoli znotraj blagovne skupine, koliko jih kupuje v naši trgovini in kako se to lahko poveča); prodajni stroški (celoten račun ponudbe in prodaje proizvodov, vključno s stroški vsake vrste, kot so skladiščenje, rokovanje, trženje in več).

1.2.3 Analiza blagovnih skupin

Analiza blagovne skupine je tako pregled le-te kot tudi njene podskupine, blagovnih znamk in posameznega proizvoda za določitev njihove možnosti za ustvarjanje rasti. S tem ugotovimo vrzel med trenutnim in želenim stanjem ter lahko odkrijemo priložnosti novih zmogljivosti znotraj blagovne skupine (ACNielsen, 2006, str. 96).

Korak analize blagovnih skupin zajema tudi zagotavljanje temeljnih podlag, s katerimi lahko trgovinski partnerji tvorijo celovit sklop strategij in taktik. Osredotoča se na tržne

raziskave in analize, ki so najbolj ustrezne ne glede na izvor – od trgovcev, proizvajalcev in ponudnikov trženjskih informacij (ACNielsen, 2006, str. 96).

Vodja blagovne skupine ocenjuje štiri vidike v procesu upravljanja; kupce, trg, prodajalce in dobavitelje. Skupaj zagotavljajo celovit skupek spoznanj, ki so ključna v naslednjih vodilnih tržnih strategijah in taktikah (ACNielsen, 2006, str. 97):

- informacije o kupcih znotraj blagovne skupine, kje, kako in zakaj kupujejo,
- informacije o trgu, ki opredeljujejo položaj trgovca na celotnem trgu in primerjavo s konkurenti,
- informacije trgovca, pomembne za določanje cen in donosnosti blagovne skupine, števila proizvodov in pozicioniranja le-teh na policah,
- informacije dobavitelja, ki omogočajo ocenitev preteklih logističnih, trženjskih in promocijskih uspešnosti, kot tudi prihodnjo podporo njihove blagovne znamke v javnosti in v očeh trgovca. Če trgovec pozna stopnjo podpore dobavitelja, lahko oceni letno prodajo in postavi cilje, ki jih blagovna skupina lahko doseže.

1.2.3.1 Ocenjevanje kupcev

Pri ocenjevanju kupcev ima največjo težo podana ocena, ki kupcem določi profil in njihovo nakupno vedenje.

Pri tem odgovarjamo na vprašanja, kot so: kolikšen odstotek gospodinjstev kupuje znotraj blagovne skupine, kako pogosti so ti nakupi, koliko potrošijo ob enkratnem nakupu in koliko letno, kdo kupuje znotraj blagovne skupine (demografski profil, način življenja, življenjska faza), kje kupci živijo, kje kupujejo potrošniki, po katerih tržnih poteh in trgovcih, kaj spodbuja nakup (promocija, spodbuda), kdaj kupujejo (dan v tednu, čas dneva, letni čas, namen nakupa), kako lojalni so nakupovalci do trgovca (ACNielsen, 2006, str. 100).

1.2.3.2 Ocenjevanje trga

Ocena trga vrednoti deleža trgovca v blagovni skupini, podkategoriji, blagovnih znamkah in prodajnih mestih v primerjavi s celotnim trgom, kjer konkurira s konkurenti. Pri tem je potrebno odgovoriti na vprašanja; kakšni so prodajni trendi v blagovnih skupinah, podkategorijah blagovnih znamk in blagovnih znamk na trgu, kolikšen je tržni delež trgovca, kakšne so možnosti za izboljšave v blagovni skupini, kako se cenovno primerjati s konkurenco, kako primerjati postavitev na policah, kako primerjati sortiment in kako promocijske aktivnosti (ACNielsen, 2006, str. 104).

1.2.3.3 Ocenjevanje trgovca

Vodja blagovne skupine lahko ugotavlja uspeh posamezne blagovne skupine in kako le-ta prispeva k skupni marži, podobi trgovine in znamk. "Point-of-sale" podatki in upravljanje

prostora, namenjenega blagovni skupini, so primarni viri, katere uporabljamo za odgovor na vprašanja, kakšni so splošni trendi prodaje in dobička, kako donosen je trenutni sortiment, kako donosna je trenutna polica oziroma dodelitev prostora, kakšen je vpliv sprememb na policah, kakšno donosnost prinaša trenutna cena (promocijska cena, vsak dan nizka cena), kako učinkovite so trenutne promocije, kakšni so dnevi obrata, kakšne so stopnje dobička, kakšna je bruto stopnja donosa naložbe (GMROI) ali donosnost sredstev (ROA) (ACNielsen, 2006, str. 105–106).

1.2.3.4 Ocenjevanje dobavitelja

Med ocenjevanjem dobavitelja vodja blagovne skupine vrednoti uspešnost vsakega izdelka dobavitelja. Pri tem ocenjevanju odgovarjamo na vprašanja, kakšni so prodajni trendi za določene blagovne znamke, kako učinkovita in dobičkonosna je posamezna blagovna znamka, kako hiter je pretok blaga, informacij in denarja, kakšne programe oskrbe ponujajo dobavitelji in če so v popolnosti izkoriščeni, kako močen je razvoj blagovnih znamk dobavitelja, ali bodo dobavitelji lansirali nove izdelke naslednje leto, ali bo prišlo do spremembe cen, ali bodo spremembe podprte s promocijami, rezultat česa so največje priložnosti v prodajni politiki, distribuciji in promociji (ACNielsen, 2006, str. 107–108).

1.2.4 Oblikovanje kazalcev uspešnosti blagovne znamke

Kazalci uspešnosti blagovne znamke so kazalci, s katerimi maloprodajna služba in vodje blagovnih skupin vodijo evidenco o tem, kako delajo. To so opredmeteni, merljivi cilji, s katerimi spremljamo napredek (ACNielsen, 2006, str. 111).

Kazalci uspešnosti so opredeljeni kot prodaja, dobiček, donosnost naložb, tržni delež, obrati sredstev, bruto stopnja donosa naložbe (GMROI), penetracija, velikost nakupa, pogostost nakupa, raven storitev itd. Kadar so le-ti pravilno opredeljeni in uporabljeni, nam lahko zagotovijo povratne informacije o uspešnosti blagovne skupine ter opozorijo na prednosti in slabosti le-teh (ACNielsen, 2006, str. 112).

Trgovci lahko iste kazalce uporabljajo pri več vrstah analize, lahko spreminjajo kazalce glede na namen analize, ker so posamezne blagovne skupine opredeljene z različnimi vlogami.

1.2.5 Strategija blagovne skupine

Strategija blagovne skupine združuje promocijske aktivnosti, planiranje sortimenta in strategijo blagovne znamke z namenom maksimiranja dobička (Varley, 2001, str. 51). Strategija določa splošno sliko o tem, kako te cilje doseči. Če je določena optimalno, aktivira ostro, fokusirano trženje po navodilih za posamezne blagovne skupine, vsake s svojo vlogo in načrtovanimi cilji učinkovitosti (ACNielsen, 2006, str. 124).

V trgovini na drobno prevladuje sedem trženjskih strategij (ACNielsen, 2006, str. 124);

- *strategija prometa*; velik tržni delež, velika penetracija in visoka frekvenca nakupov,
- *strategija transakcij*; velika vrednost transakcij, velika privlačnost, zanimiv videz, impulziven izdelek,
- *strategija dobička*; visoka marža, visoka lojalnost, nizka cenovna občutljivost,
- *strategija denarnega toka*; visoka stopnja obračanja zalog,
- *strategija dražljaja*; nov izdelek, sezonski izdelek, hitro rastoč segment,
- *strategija izboljšanja podobe*; krepitev podobe trgovca,
- *strategija obrambe pred konkurenti*; močno pozicioniranje blagovne skupine.

Tržne strategije lahko obstajajo v blagovnih skupinah, podkategorijah blagovnih skupin ali na ravni blagovne znamke. Kar naj se ne bi nikoli spremenilo, je vztrajno osredotočanje tržne strategije na potrošnike, saj imajo kupci nadzor nad tem, kje in za kaj trošijo. Najbolj uspešni trgovci so osredotočeni na razumevanje nakupovalnih navad, ker tako lahko upravljajo z blagovnimi skupinami na način, da zadovoljijo potrebe kupcev. Bolj donosno je prodati ljudem tisto, kar hočejo, na način, ki si ga želijo (ACNielsen, 2006, str. 127).

1.2.6 Taktika blagovne skupine

Ko so enkrat tržne strategije določene, se upravljavci blagovnih skupin osredotočijo na to, kako bodo izpolnili oziroma presegli cilje podjetja. Taktike so mehanizmi za boljše delovanje štirih vidikov upravljanja blagovnih skupin: sortiment, določanje cen, promocija in prodajni prostor (ACNielsen, 2006, str. 133).

Prva taktika – sortiment – odgovarja na temeljno vprašanje, kaj trgovec hoče v sortimentu blagovne skupine. Proizvodni program je najbolj otipljiv del blagovne skupine za potrošnike, zato sortiment služi kot diferenciator za trgovca, ki poskuša zadovoljiti potrebe kupcev (ACNielsen, 2006, str. 134).

Za uresničevanje taktike so potrebna preprosta in učinkovita orodja, ki izkoriščajo bogastvo zbranih informacij, npr. programa Apollo in Spaceman, ki sta namenjena optimizaciji prostora (Priyon, 2004).

Vodja blagovne skupine oblikuje sortiment blagovne skupine s petimi vrstami odločitev, ki vključujejo (ACNielsen, 2006, str. 136):

- *obdržati*; obdržati sedanji sortiment izdelkov brez sprememb,
- *zmanjšati*; zmanjšati število izdelkov v kategorijah, podkategorijah in segmentih,
- *povečati*; povečati število izdelkov v kategorijah, podkategorijah in segmentih,
- *zamenjati*; nadomestiti z novimi enotami izdelkov,
- *lastna blagovna znamka*; razvoj, opustitev ali razširitev.

Druga taktika – določanje cen – ponuja izbor med različnimi metodami, in sicer promocijske cene, vsak dan nizka cena in podobno (ACNielsen, 2006, str. 138).

Vodja blagovne skupine narekuje cene skozi naslednje odločitve (ACNielsen, 2006, str. 137):

- *obdržati*; obdržati sedanje cene brez sprememb,
- *zmanjšati*; nižje cene vseh ali izbranih enot v blagovni skupini,
- *povečati*; dvig cen vseh ali izbranih enot v blagovni skupini.

Tretja taktika – promocije – ponuja različna orodja za pospeševanje prodaje, kot so reklamni listki, izpostavitve, brezplačni vzorci in kuponi, promocijska darila (ACNielsen, 2006, str. 143).

Vodja blagovne skupine narekuje promocije skozi sedem vrst odločitev (ACNielsen, 2006, str. 137):

- *posredniki*; vrste promocij, vključno z znižanji cen, kuponi, oglasi, predstavitvami, vzorci
- *izdelek*; oglaševani izdelki,
- *frekvenca*; pogostost promocij,
- *trajanje*; dolžina promocij,
- *čas*; čas načrtovanja promocij,
- *lokacija*; kjer se promocije pojavljajo,
- *navzkrižno trgovanje*; vzpostavljanje stikov.

Četrta taktika – prodajni prostor - je ključni dejavnik pri predstavljanju blagovnih skupin ter kot tak predstavlja končno sredstvo in stalno postavitev v trgovini. Odločitve o dodelitvi prostora blagovnim skupinam so velikokrat v rokah močnih blagovnih skupin in podskupin, zaradi česar imajo dobro pozicijo ter so vedno na zalogi (ACNielsen, 2006, str. 147). Vsaka trgovina ima stalni prostor predviden za blagovno skupino, ki se ga ponavadi ne da povečati. S širjenjem prostora, namenjenega eni blagovni skupini, je potrebno prostor druge skrčiti (ACNielsen, 2006, str. 148).

1.2.7 Izvedba plana

Z opredeljenimi strategijami in taktikami lahko trgovci in dobavitelji postavijo poslovni načrt upravljanja blagovne skupine, za katere pričakujejo, da bodo narekovale nove možnosti, ki prinašajo pozitivne rezultate in obojestransko konkurenčno prednost (ACNielsen, 2006, str. 165).

Izvedba plana blagovne skupine vključuje odobritve posameznih korakov s strani vseh sodelujočih, dodelitev odgovornosti in planiranje dejavnosti. Z delegiranjem odgovornosti dodelimo posameznikom opravljanje dejavnosti, kot je odobritev novih proizvodov, opustitev nekaterih proizvodov, pregled planogramov in prerazporeditev prostora na policah (Singh, 1997)

1.2.8 Ocena plana

Ocena blagovne skupine pomaga odkriti in izkoristiti vrzel za doseg večjega zadovoljstva kupcev in s tem povečano prodajo (Wilson & Gilligan, 2005, str. 78).

Končni pregled upravljanja blagovnih skupin deluje po točno določenem časovnem razporedu. Ponavljajoči pregledi spremljajo napredek vsakega koraka z namenom upravljanja blagovnih skupin v pravi smeri. To je pomembno orodje za ocenjevanje, ki razkriva probleme in pripelje do hitrih popravkov in tako ščiti integriteto načrta blagovnih skupin (ACNielsen, 2006, str. 173).

Temeljnost ocene zahteva pregled petih ključnih področjih (ACNielsen, 2006, str. 174):

- *kazalci uspešnosti*; trenutno stanje glede na notranje finančne cilje,
- *trg*; kakršne koli spremembe na trgu, ki lahko vplivajo na načrt, kot so trendi potrošnje, strateške spremembe konkurentov, nov razvoj blagovnih znamk znotraj blagovne skupine,
- *status izvajanja implementacije*; pregled identificira šibke točke v izvedbi,
- *povzetek dejavnosti*; zbir dejavnosti znotraj blagovnih skupin, kot so promocije, spremembe sortimenta, cen, sistema oskrbe, razporeditev prostora,
- *posledice*; naslednji ukrepi, priporočila za spremembe in razmišljanja o prihodnjih možnostih za blagovno skupino.

2. UPRAVLJANJE BLAGOVNE SKUPINE NA PRIMERU

Upravljanje blagovnih skupin je proces, v katerem se povežeta dobavitelj in trgovec, da bi bolje, hitreje in z manj stroški zadovoljila potrebe porabnikov. V dotičnem primeru sta se povezala eden izmed vodilnih trgovcev na drobno (v nadaljevanju trgovec) in eden izmed vodilnih dobaviteljev dezodorantov (v nadaljevanju dobavitelj). Dobavitelj nastopa kot trgovec na debelo, ki blago kupuje od proizvajalca, prevzema lastništvo in ga naprej prodaja trgovcem na drobno.

Dobavitelj je prevzel vlogo kapitana blagovne skupine, ker njegova blagovna znamka prinaša največji promet v blagovni skupini dezodoranti. Kot kapitan skrbi za pozicioniranje vseh blagovnih znamk znotraj skupine dezodoranti, s poudarkom na dodeljevanju najboljših pozicij svoji blagovni znamki.

Trgovec je z upravljanjem blagovnih skupin začel že leta 2003. Partnerstvo med dobaviteljem in trgovcem je usmerjeno v upravljanje sortimenta dezodorantov in izboljševanja njihove uspešnosti na prodajnem mestu na nivoju blagovne znamke ter strukturiranje sortimenta na različne cenovne razrede, podkategorije blagovne skupine, optimiranje deleža blagovnih znamk ter pozicioniranje na prodajnem prostoru.

Med dobaviteljem in trgovcem so naloge razdeljene. Dobavitelj pripravlja analize prodajnih podatkov, predlog izdelkov za izločevanje in determinira kriterije za izločevanje izdelkov, pripravlja planograme. Trгоvec posreduje podatke o prodaji, izvaja izločanje izdelkov, potrjuje planograme. Skupna naloga dobavitelja in trgovca je polletno preverjanje učinkovitosti implementacije planogramov. Dobavitelja in trgovca veže tudi dogovor o implementaciji, poimenovan »merchandising day«, ko vsi zaposleni pri dobavitelju izvajajo implementacijo na lokacijah po Sloveniji.

Koristi, ki jih lahko povzamemo, so za dobavitelja status (vodilni na trgu), boljši odnosi s trgovcem, vpliv na postavitve svojih izdelkov na police, rast prodaje svoje blagovne znamke, kontrola konkurence. Prednosti za trgovca so optimizirane, urejene police, optimalen sortiment na policah, optimalne zaloge, prenos operativnega dela na dobavitelja.

2.1 Študija primera upravljanja blagovnih skupin (»Unilever best practice«)

Unilever, proizvajalec vodilnih blagovnih znamk v kategorijah kozmetike, hrane in čistil, je imel vizijo pridobivanja konkurenčne prednosti na trgu skozi upravljanje blagovnih skupin. Pristop k dodeljevanju pozicij v tem procesu je temeljil na ugotovljenih rezultatih v pozicioniranju izdelkov na police, prvenstveno na področju dezodorantov.

Na temelju izčrpnih analiz so ugotovili, da obstaja pomanjkanje izdelčnega barvnega razločevanja, neprimerno označevanje podkategorij, pomanjkanje sporočil v povezavi skupine z izdelkom ter nezadostno kategoriziranje izdelčnih blokov posamezne blagovne znamke. Raziskave navad potrošnikov so pokazale, da kupci porabijo 60 odstotkov več časa, ko iščejo izdelek na policah, 50 odstotkov kupcev redno preizkuša vonje dezodorantov. V 94 % primerov je nakup planski.

Unilever je, kot odgovor na rezultate raziskav, določil ključ za olajšanje nakupovanja dezodorantov, ki temelji na dveh komponentah:

- označevanje in kažipoti, s katerimi se izboljša preglednost prodajnega prostora in kupcu omogoči hitrejši izbor,
- optimalna razporeditev izdelkov po namenu in ceni.

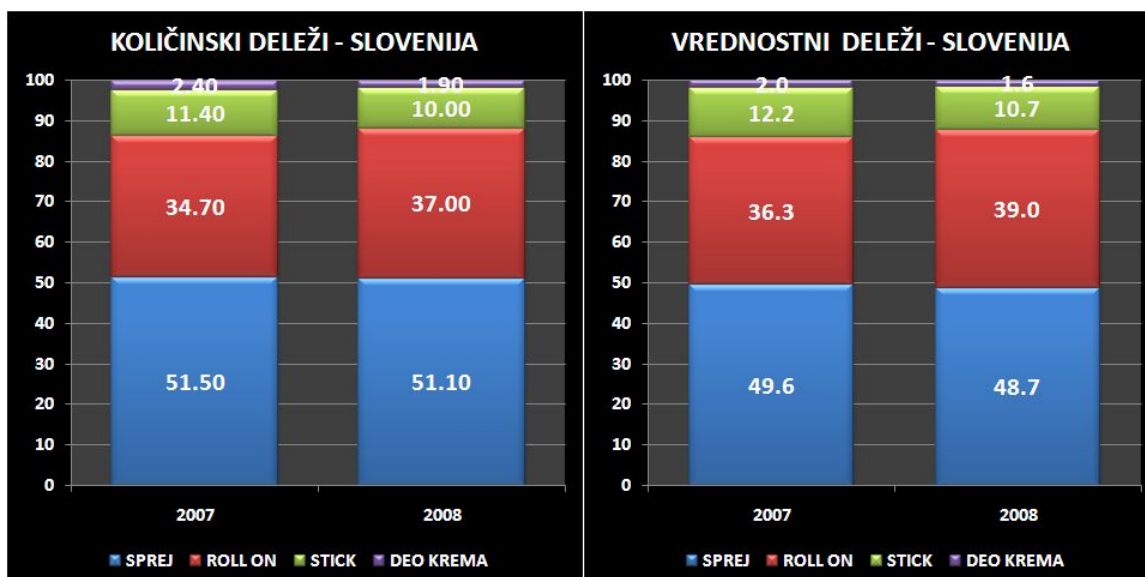
Nove meje upravljanja z blagovnimi skupinami temeljijo na popolnem razumevanju kupcev in trendov nakupovanja. To je politika, ki jo zasleduje Unilever.

2.2 Analiza blagovne skupine dezodorantov in tržnih deležev znotraj segmentov (podatki iz panela maloprodaje Nielsen)

Visok tržni delež je pomemben pokazatelj obstoja prevladujočega položaja na trgu (Muha & Pintar, 2008). Ko gre za dezodorante, so postali dezodoranti v spreju nesporni tržni vodja, kar je v veliki meri odvisno od tržnega komuniciranja.

Slika 1 ponazarja količinske in vrednostne tržne deleže za leti 2007 in 2008. Leta 2007 je tržni delež količinske prodaje dezodorantov v spreju znašal 51,5 %, v letu 2008 opazimo padec za 0,4-odstotne točke. Segment roll-onov se je leta 2008 v primerjavi z letom 2007 povečal za 2,3-odstotne točke na račun dezodorantov v spreju. V segmentu stikov je opazen padec, in sicer za 1,4-odstotne točke v letu 2008 v primerjavi z letom 2007.

Slika 1: Tržni deleži znotraj blagovne skupine dezodoranti



Vir: Panel maloprodaje Nielsen, 2008.

Pri vrednostnih tržnih deležih je opazen padec v istih dveh segmentih, pri dezodorantih v spreju ta padec znaša 0,9-odstotnih točk, in pri stikih za 1,5-odstotnih točk. Roll-oni tudi vrednostno rastejo, in sicer za 2,7-odstotnih točk leta 2008 v primerjavi z letom 2007.

Iz tega lahko povzamemo, da se je potrošnja roll-onov v 2008 povečala predvsem na račun stikov. Hkrati so rast tega segmenta povzročili predvsem višje cenovno pozicionirani izdelki, kar je razvidno iz nesorazmerja rasti vrednostnega in količinskega deleža tega segmenta.

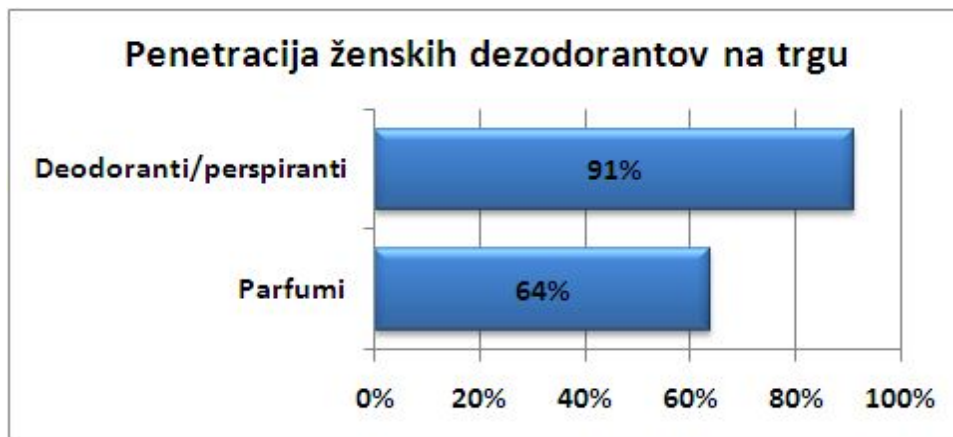
2.3 Interno pridobljeni podatki iz raziskav o vedenju porabnikov

Vedenje porabnikov odgovarja na vprašanja, kako, kje, zakaj in ali ljudje kupujejo ali ne kupujejo določene dezodorante. Interna raziskava je pokazala, da potrošniki dezodorante predvsem kupujejo zase. Ponavadi jih kupujejo v večjih trgovinah oziroma supermarketih, kjer je večja izbira.

Raziskava o vedenju porabnikov povzema potrošnikove primarne navade in vedenja. Raziskava temelji na CATI (angl. *Computer Assisted Telephone Interview*) telefonskih intervjujih in vključuje ženske osebe v starostnem razponu od 15 do 65 let, opravljenih pa je 600 anket. Rezultati raziskave so predstavljeni z 95-odstotno stopnjo zaupanja.

Odstotne vrednosti penetracije ženskih dezodorantov na trgu (Slika 2) prikazujejo, da so v kategoriji dezodorantov bolj priljubljeni dezodoranti perspiranti, ki obenem dajejo svež vonj in zavirajo potenje (91 %) kot parfumi (64 %).

Slika 2: Grafični prikaz odstotne penetracije dezodorantov



Vir: Interni podatki dobavitelja, Deodorant Usage, 2006.

Slika 3 predstavlja odstotne vrednosti dejavnikov odločitve o nakupu dezodoranta. Glavno vodilo pri nakupu dezodoranta po mnenju 38 % anketirancev je prijeten vonj. Drugi najpomembnejši dejavnik odločanja je, da koža po uporabi ostaja blagodejna; tako je odgovorilo 34 % vprašanih. 33 % vprašanih preferira dezodorante, ki ne dražijo kože, medtem ko 32 % anketiranih zagotavlja, da je glavno vodilo pri nakupu ravno dejstvo, da so pod pazduhe nežne in gladke.

Slika 3: Grafični prikaz dejavnikov odločitve o nakupu dezodoranta

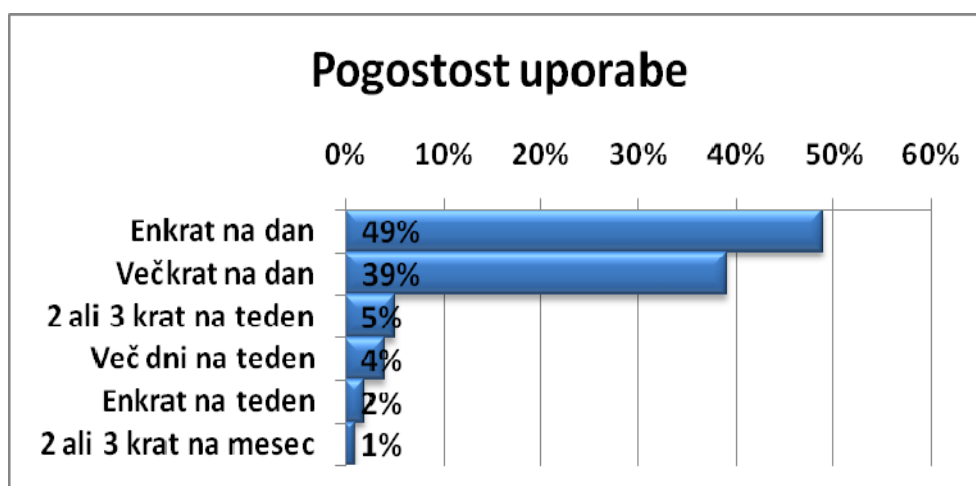


Vir: Interni podatki dobavitelja, Deodorant Usage, 2006.

Ostali dejavniki odločitve o nakupu obsegajo dolgo obstojen vonj oziroma celodnevno zaščito proti slabemu vonju (29 %) ali to, da je uporaben kot parfumski nadomestek (28 %). Da dezodorant daje določeno samozavest, navaja 25 % vprašanih. Iz vseh navedenih dejavnikov je za potrošnice pomembna dolgotrajna učinkovitost, prijeten in obstojen vonj ter koži prijazen dezodorant.

Slika 4 prikazuje pogostost uporabe dezodorantov na dnevni osnovi. Razvidno je, da največ uporabnikov (49 %) dezodorant uporablja enkrat na dan. Uporabnikov, ki dezodorant uporabljajo več kot enkrat na dan, je nekoliko manj, in sicer 39 %. Pod povprečjem se nahajajo tisti, ki dezodorant uporabljajo več dni na teden (4 %), 2- ali 3-krat na teden (5 %), enkrat na mesec (2 %). Tisti, ki dezodorant uporabljajo 2- ali 3-krat na teden, predstavljajo 1-odstotni delež.

Slika 4: Grafični prikaz pogostosti uporabe



Vir: Interni podatki dobavitelja, Deodorant Usage, 2006.

2.4 Analiza trgovčevih prodajnih podatkov blagovne skupine dezodoranti in pregled trenutnega pozicioniranja blagovne skupine

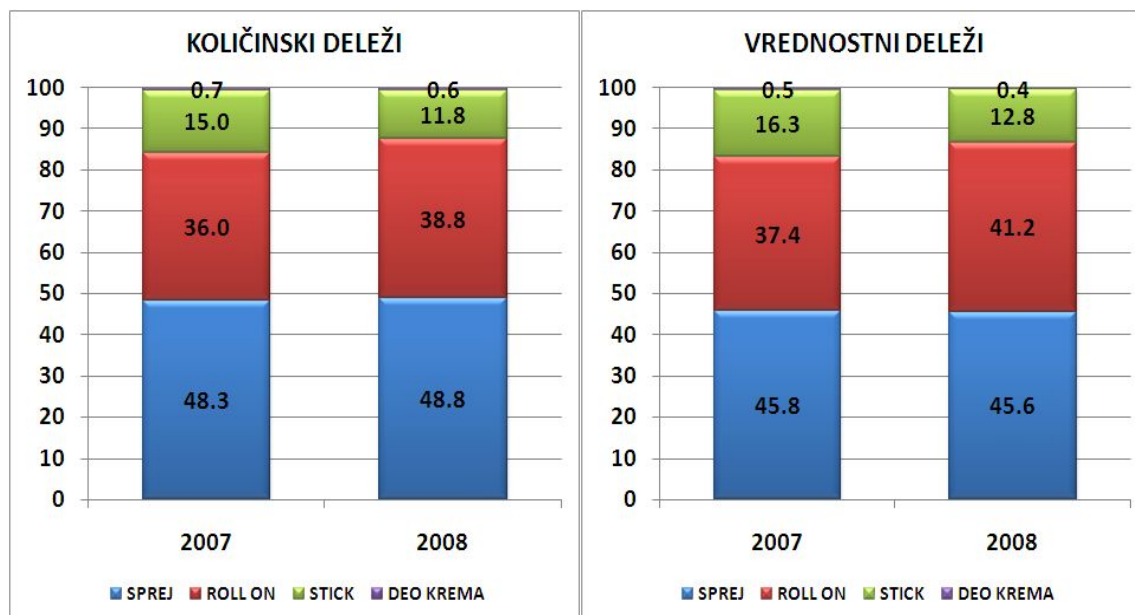
Slika 5 prikazuje vrednostne in količinske deleže, izračunane iz količinskih prodajnih podatkov in razlike v ceni, pridobljenih od trgovca za leti 2007 in 2008.

Če primerjamo sliko 5 s sliko 1, ugotavljamo, da je medtem, ko je segment dezodorantov v spreju na celotnem trgu rahlo upadel, v trgovčevih prodajalnah porasel za 0,5-odstotne točke leta 2008 v primerjavi z letom 2007. Segment roll-onov, ki je v trgovčevem sortimentu že tako nadpovprečno zastopan, se je dodatno povečal, in sicer za 2,8-odstotnih točk na račun stikov, le-ti pa so padli za 3,2-odstotne točke.

Za podjetje je boljši pokazatelj višji vrednostni tržni delež. To pomeni, da prodaja podjetja svoje izdelke po višjih cenah in z manjšim številom prodanih izdelkov dosega enake ali celo večje zasluge (Mihelčič, 1998).

Pri vrednostnih deležih opazamo da dezodoranti v spreju v letu 2008 zaostajajo le za 0,2-odstotne točke v primerjavi z letom 2007. Roll-oni vrednostno beležijo rast 3,8-odstotne točke, stiki pa padec za 3,5-odstotne točke.

Slika 5: Grafični prikaz tržnih deležev znotraj kategorij



Vir: Prodajni podatki trgovca, 2007 in 2008.

Cilj, ki ga zasledujejo trgovci, je optimiziranje prodajnega portfelja na način, da dosegajo čim višjo razliko v ceni, hkrati pa ne izgubljajo prodajnih količin in zagotavljajo čim širšo ponudbo svojim kupcem, v kolikor to dopušča prodajni prostor, namenjen določeni kategoriji.

2.5 Optimizacija sortimenta

V procesu optimizacije sortimenta je potrebno upoštevati dejavnike, ki vplivajo na odločitev o nakupu. To so lahko blagovna znamka, cena, kvaliteta, velikost embalaže in podobno. Pri optimizaciji se delež profita posameznega izdelka v kategoriji uskladi z deležem na polici, ki ga izdelek zaseda. Ob tem pazimo, da povečamo obrat izdelka na polici in dosežemo optimalne zaloge na policah.

Pri optimizaciji sortimenta je potrebno biti pozoren na zagotavljanje izbire dezodorantov, ki jih kupci želijo oziroma kupujejo, z upoštevanjem novosti na trgu. Upravljanje z blagovnimi skupinami nam olajša oblikovanje tipskih sortimentov za enako velike prodajne površine. Pozoren je potrebno biti tudi na potrošniške navade z regionalnega in lokalnega vidika.

Tabela 1 prikazuje vrednostne in količinske deleže vodilnih blagovnih znamk blagovne skupine dezodoranti na osnovi prodajnih podatkov trgovca ter deleže polic, ki ga

posamezna blagovna znamka zaseda s svojimi izdelki. Vrednost »dosedanji delež na polici« predstavlja podatke pridobljene iz predhodnega planograma in kot tak prikazuje, koliko prostora na polici zaseda posamezna blagovna znamka. Če to vrednost primerjamo z vrednostnimi in količinskimi deleži prodaje po blagovnih skupinah, lahko sklepamo, da so deleži posamezne blagovne znamke precenjeni v primeru BZ 2, še posebej glede na prodajne količine. BZ 3, 4 in 1 ostajajo pod povprečjem »pravičnega« deleža, ki jim pripada. BZ 5 ostaja nespremenjen, kar je razvidno iz povprečja vrednostnega in količinskega deleža.

»Pravični« delež je delež police, ki naj bi bil blagovni znamki namenjen glede na prodane količine, pri čemer se poudarjajo blagovne znamke, ki imajo višji vrednostni prispevek (višja razlika v ceni) h kategoriji. Pri tem ne gre zanemariti količinske prodaje nižje cenovno pozicioniranih blagovnih znamk, kar preprečuje nastajanje nezaloženosti (»Out-Of-Stock« situacij).

Da bi vzpostavili ravnotežje med »pravičnimi« deleži znotraj blagovne skupine, predlagamo okvirni delež police, ki združuje vrednostni in količinski delež in na ta način ustvarja povprečni količnik med tema vrednostma.

Tabela 1: Grafični prikaz deležev vodilnih blagovnih znamk

Blagovna znamka	Dosedanji delež na polici (vir: planogram)	Vred. delež prodaje BZ (2008)	Količ. delež prodaje BZ (2008)	PREDLOG OKVIRNEGA DELEŽA POLICE 2009
BZ 2	25.9%	24.5%	22.9%	23.8%
BZ 3	14.0%	15.2%	14.0%	14.6%
BZ 5	12.2%	11.2%	12.9%	12.3%
BZ 4	12.6%	13.1%	14.0%	13.6%
BZ 1	4.7%	6.3%	4.8%	5.6%

Vir: Interni podatki dobavitelja (planogram) in trgovca (prodajni podatki).

V drugem koraku optimizacije sortimenta izločamo izdelke znotraj posamezne blagovne znamke in segmenta, ki ne prispevajo h skupnem deležu blagovne znamke, tako da v končni fazi na polici postavljamo samo tiste izdelke, ki prinesejo ustrezen donos.

2.6 Cilji in predlog spremembe pozicioniranja segmentov blagovne skupine

Pri določanju optimalnega pozicioniranja upoštevamo najbolj prodajane izdelke, ki jih postavljamo na najboljše pozicije (višina oči), s ciljem pospeševanja prodaje (Bevan, 2009). Pozicioniranje znotraj blagovne skupine upošteva sledeče; najbolj prodajanim izdelkom namenimo največji prostor in najboljšo pozicijo, upoštevamo velikost in ceno izdelka, izdelke razvrščamo po blagovni znamki. Upoštevamo količinsko prodajo, s katero določamo dneve obrata posameznega izdelka s ciljem postavitve optimalne zaloge in

obenem ne sprožamo »Out-Of-Stock« situacije ali povzročimo prenapolnjenost polic z izdelki, ki jih potem ne moremo prodati.

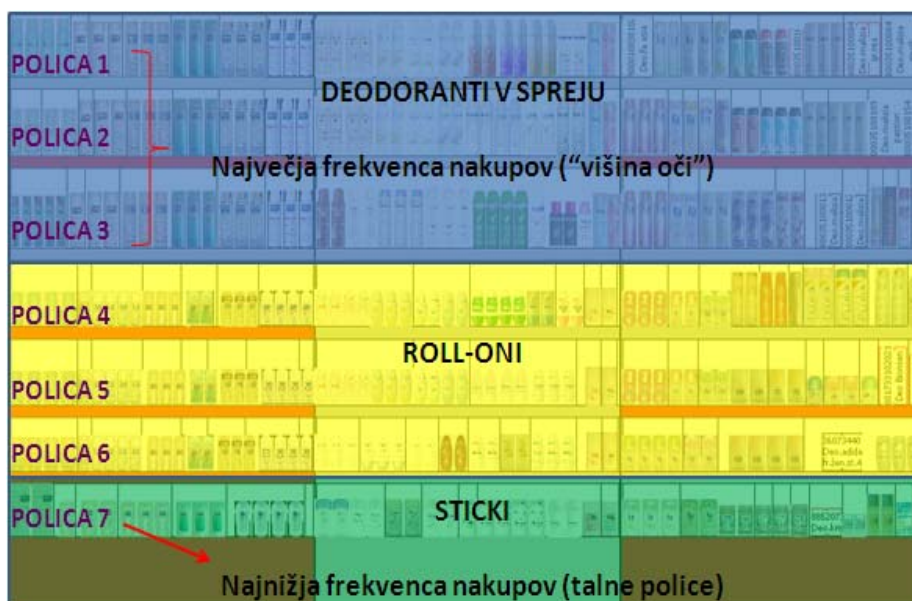
Principi pozicioniranja so lahko različni, v tem konkretnem primeru pa gre za dogovor med trgovcem in dobaviteljem. Optimiziran planogram temelji na podlagi prodajnih podatkov trgovca.

Dosedanji način pozicioniranja dezodorantov znotraj prodajnega prostora je vključeval kategorije dezodorantov na različnih pozicijah. Tako trenutno stanje opisuje, da je segment z najnižjo frekvenco nakupov (stiki) pozicioniran na najbolj udarni poziciji, in sicer na zgornjih policah. Sledijo jim roll-oni, ki imajo srednjo frekvenco nakupov na spodnjih policah, dezodoranti v spreju z najvišjo frekvenco nakupov pa so pozicionirani na najbolj neugodni poziciji, in sicer na talnih policah.

Cilji, ki jih hočemo doseči, se nanašajo predvsem na povečanje zadovoljstva kupcev. S tem kupcem omogočamo boljšo orientiranost pred polico, zmanjšanje časa iskanja in možnost primerjave dezodorantov po ceni in kvaliteti. Za trgovca to pomeni optimizacijo stroškov, boljšo izrabo prostora (police) ter s tem posledično tudi optimizacijo stroškov. Za dobavitelja pa višjo penetracijo, možnost promoviranja novosti med dezodoranti.

Pri pozicioniranju blagovne skupine dezodorantov (Slika 6) je pomembno vedeti, da so police z največjo frekvenco nakupov tiste, ki se nahajajo v višini oči. Ker segment dezodorantov v spreju prinaša največji delež prodaje po vrednostnih in količinskih vrednostih, je potrebno le-te postaviti na zgornje police prodajnega oddelka dezodorantov, z namenom povečanja frekvence nakupov. Namen tega ukrepa je bil povečati količinsko in vrednostno prodajo kategorije.

Slika 6: Pozicioniranje



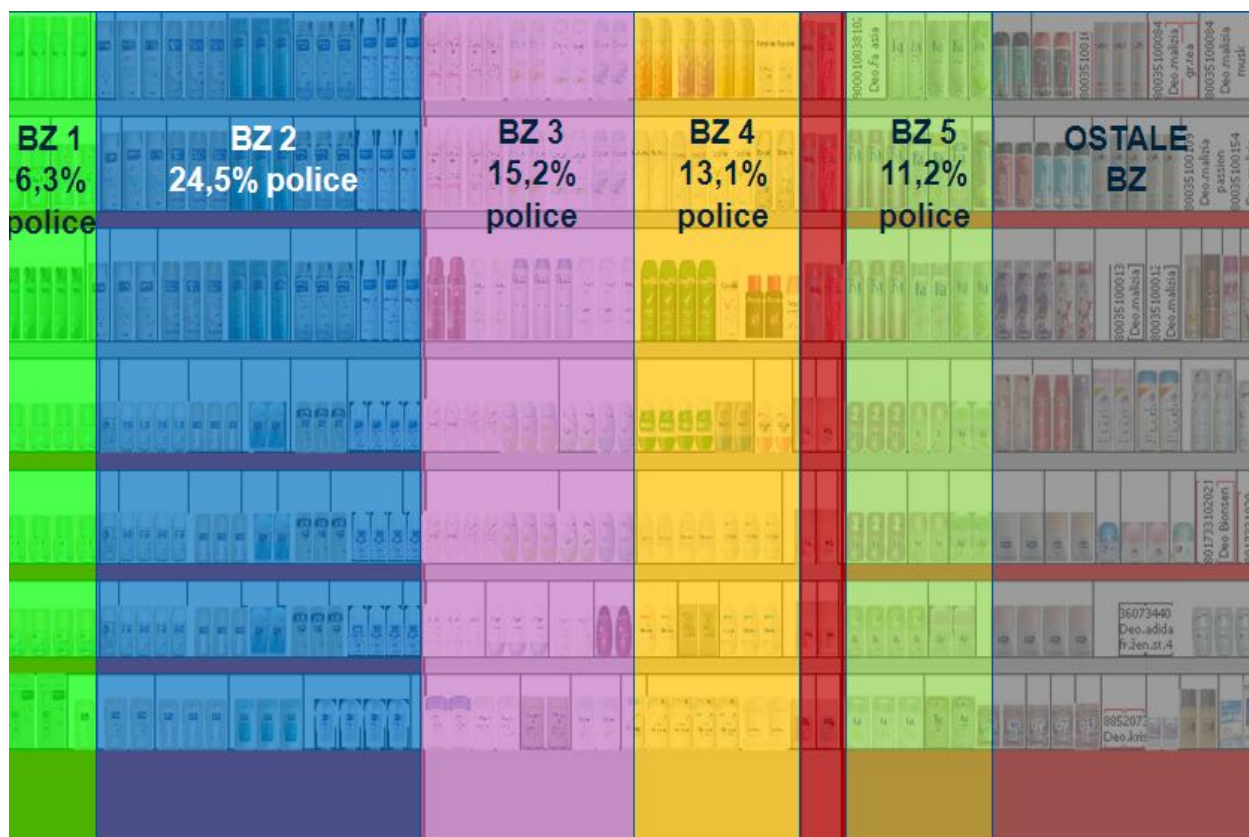
Vir: Interni podatki dobavitelja, UBS dezodoranti 2009.

2.7 Primer planograma

Primarni cilj, ki ga dosegamo s planogramom, je oblikovanje optimalno vizualnega promocijskega prikazovanja izdelkov (Sibbald, 2007). Planogram maksimalno izkorišča dani prostor (povečuje profitabilnost police), zmanjšuje izgubljeno prodajo zaradi nezaloženosti in pretečenih rokov, povečuje vidnost izdelkov, zmanjšuje porabo časa za polnjenje in urejanje polic (Zajc, 2008).

Iz slike 7 je razvidna shema postavitve izdelkov po blagovnih skupinah, ki ponazarja, kako in kje so razvrščeni maloprodajni proizvodi – dezodoranti. V našem primeru zasledujemo taktiko pozicioniranja izdelkov znotraj blagovnih znamk v navpične bloke. Upoštevamo prej določeno politiko pozicioniranja, ki pravi, da na zgornje tri police postavljamo dezodorante v spreju, ki dosegajo največjo pogostost nakupov. Sledijo jim roll-oni, ki imajo povprečno pogostost nakupov, ter na talne police postavimo stike, ki imajo najnižjo pogostost nakupa in temu primerno manjše število izdelkov oziroma manj različnih vonjev znotraj blagovne skupine.

Slika 7: Primer planograma po spremembi pozicioniranja



Vir: Interni podatki dobavitelja, UBS dezodoranti 2009.

Planogram (Slika 7) je zdaj v fazi testiranja v trgovinah. Če se izkaže, da sprememba pozicioniranja ni prinesla zelenih rezultatov, kar zadeva povečanje prodaje, bo potrebno proces upravljanja opredeliti od začetka.

Upravljanje z blagovnimi skupinami je stalen proces, ki ga je treba spremljati in ga prilagajati glede na razmere na trgu in vedenje kupcev (Arh & Hočevar, 2006).

Predlogi za izboljšanje procesa upravljanja z blagovnimi skupinami :

- trgovec naj se poveže tudi z drugimi dobavitelji vodilnih blagovnih znamk dezodorantov in simultano z vsemi pripravi planogram,
- dobavitelj naj se poveže z ostalimi trgovci in naredi planogram za isto blagovno skupino saj bo na ta način lahko primerjal moč posameznega trgovca, kar bi mu pomagalo pri orientaciji pri načrtovanju svojih aktivnosti pri posameznem trgovcu,
- dobavitelj naj prejema prodajne podatke kvartalno, saj se poraba dezodorantov spreminja glede na letne čase (poleti večja poraba). Na ta način bo lahko spremljal tudi uspešnost cenovnih akcij in promocij.

SKLEP

Partnerstvo med dobaviteljem in trgovcem je postalo zelo pomembna praksa. Doseganje standardov pod skupnim imenom upravljanja z blagovnimi skupinami predstavlja oblikovanje skupnih ciljev.

Upravljanje z blagovnimi skupinami predstavlja sodobni koncept strateškega načrtovanja sortimenta v trgovini na drobno in tudi vseh drugih aktivnosti s ciljem maksimiranja prodaje in dobička ter zadovoljevanja potreb kupcev. Trgovci na drobno lahko uspešno implementirajo upravljanje z blagovnimi skupinami samo s sodelovanjem dobaviteljev.

Cilj diplomske naloge je bil skozi teoretični in empirični del definirati in predstaviti koncept upravljanja z blagovnimi skupinami. V empiričnem delu diplomske naloge sem analizirala upravljanje z blagovnimi skupinami na primeru ženskih dezodorantov. Iz rezultatov sem ugotovila, da imajo največjo frekvenco nakupov dezodoranti v spreju, sledijo jim roll-oni, najnižjo frekvenco nakupa pa imajo dezodoranti v stiku. Razmerja med segmenti so vplivala na razporeditev segmentov na prodajni polici. Dezodorantom v spreju je iz tega razloga dodeljena najboljša pozicija na polici, v višini oči.

Optimiziranje sortimenta je zahtevalo izločitev izdelkov, ki ne prinašajo ustreznega donosa. Odločitev o izločanju je temeljila na prodajnih podatkih po posameznih izdelkih oziroma odstotnem prispevku posameznega izdelka k celotni kategoriji

Študija primera »Unilever best practice« je odgovorila na vprašanje o navadah uporabe in nakupnih navadah ženskih dezodorantov. Najpomembnejše dejavnike odločitve o nakupu za potrošnice predstavlja dolgotrajna učinkovitost, prijeten in obstojen vonj in da je

dezodorant koži prijazen. Potrošnice se za nakup ne odločajo impulzivno, ampak je nakup planiran doma.

Pri odločitvi o dodeljevanju prostora na polici posamezni blagovni znamki je boljši pokazatelj vrednostni tržni delež, na katerem je temeljilo dosedanje dodeljevanje prostora. Najbolj »pravičen« delež na polici za vsako od blagovnih znamk predstavlja povprečje med vrednostnim in količinskim deležem. Ta povprečja za posamezno blagovno znamko so uporabljena pri postavitvi novega planograma.

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, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
2. ACNielsen. (1992). *Category Management – Positioning Your Organization to Win*. Lincolnwood, Illinois, USA: NTC Business Books.
3. Anžlovar, P. (2001). *Upravljanje blagovnih skupin: Klasika se umika novi organizacijski kulturi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Arh, G. & Hočevnar, N. *Primeri iz slovenske prakse: Mercator in Unilever*. E-revir. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=1571
5. Arh, G. (2006, 19. junij). *Upravljanje blagovnih skupin se vse bolj uveljavlja*. E-revir. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=1570
6. Bevan, K. (2009, 15. januar). *Category management: the whats & the whys*. E-revir. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.igd.com/index.asp?id=1&fid=1&sid=6&tid=36&folid=0&cid=792>
7. *Deodorant Usage* (2006). Ljubljana. Interni podatki dobavitelja.
8. Dupre, K. & Gruen, W.T. (2004). *The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry*. Atlanta: Journal of Business & Industrial Marketing.
9. Hooley, G. & Saunders, J. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning*. London: Prentice Hall.
10. Kahn, B.E. & McAlister, L. (1997). *Grocery Revolution: The New Focus on the Consumer*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley, Longman.
11. Levy, M. & Weitz, B. (1998). *Retailing management*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
12. Martin, A.J. (1994). *Infopartnering: The Ultimate Strategy for Achieving Efficient Consumer Response*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
13. *MEMRB, Space Management*. (2009). Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu http://web.efzg.hr/dok/OIM/OIM_prester_MP_Space%20management%20-%20Apollo%20software.pdf
14. Mihelčič, H. (1998, september). *Panel trgovin – koristni podatki o trgu*. E-revir. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=21
15. Muha, T. & Pintar T. (2008). *Analiza upoštevne trga 6*. E-revir. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.apek.si/sl/datoteke/File/2008/telekomunikacije/analiza_trga_6_koncna.pdf
16. Prijon, S. (2004, junij). *Vloga raziskovalcev pri upravljanju blagovnih skupin*. E-revir. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=1039
17. Segmentiranje trga. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/2_1_segment.php

18. Sibbald, T. (2006, 2. oktober). *Demystifying Category Management*. E-revir. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.igd.com/index.asp?id=1&fid=1&sid=6&tid=36&folid=0&cid=412>
19. Sibbald, T. (2007, 6. november). *Changing times for Category Management*. E-revir. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.igd.com/index.asp?id=1&fid=1&sid=6&tid=36&folid=0&cid=53>
20. Singh, J. (1997). *ECR Europe Category Management Best Practices Report*. E-revir. Najdeno 6. julija na spletnem naslovu
21. *UBS dezodoranti*. (2009). Ljubljana. Interni podatki dobavitelja.
22. Varley, R. (2001). *Retail Product Management: Buying and merchandising*. Oxon: Routledge.
23. Verra, G.J. (1997). *Category management: A matter of joint optimisation*. Breukelen: Netherlands Business School.
24. Wilson, R. & Gilligan, C. (2005). *Strategic marketing management: planning, implementation and control*. London, Oxford: Butterworth-Heineman.
25. Zajc, Z. (2008). *Kako upravljati blagovno skupino? Primer toplih napitkov*. E-revir. Najdeno 6. julija 2009 na spletnem naslovu www.beta.finance-on.net/files/2008-02-06/Zajc.ppt