

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI:
PRIMER BLAGOVNE SKUPINE VODE BREZ OKUSOV**

Ljubljana, avgust 2008

ALEŠ KRAMAR

IZJAVA

Študent Aleš Kramar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Mateje Vodlan, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetni domači strani.

V Ljubljani, dne 13. 8. 2008

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
2 OSNOVE UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI	3
2.1 Definicije upravljanja z blagovnimi skupinami	3
2.2 Začetki upravljanja z blagovnimi skupinami	5
2.3 Razvoj procesa upravljanja z blagovnimi skupinami.....	5
2.4 Upravljanje z blagovnimi znamkami kot del učinkovitega odziva na potrebe porabnikov.....	7
3 ZAČETKI UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI V PODJETJU.....	10
3.1 Organizacijska struktura.....	10
3.2 Določitev tima in nalog za upravljanje z blagovno skupino	11
3.3 Uvajanje upravljanja blagovnih skupin v podjetje.....	13
3.4 Osem osnovnih korakov upravljanja z blagovnimi skupinami	16
3.5 Prednosti in slabosti uvedbe procesa upravljanja z blagovnimi skupinami	25
4 PREDSTAVITEV PODJETJA USKOK D.D. IN BLAGOVNE ZNAMKE COSTELLA	27
4.1 Zgodovina podjetja Uskok d.d.	27
4.2 Voda in blagovna znamka Costella.....	28
4.3 Trg brezalkoholnih pijač	29
4.4 Začetki prehoda v proces upravljanja z blagovno skupino	31
4.5 Priprava na proces upravljanja z blagovno skupino pri trgovcu	35
4.6 Vloga blagovne znamke Costella pri upravljanju z blagovno skupino 'vode brez okusov'.....	41
5 SKLEP.....	42
6 LITERATURA.....	43
7 VIRI.....	45

UVOD

Podjetja v 21. stoletju, pa naj bodo to proizvajalna podjetja, distributerji ali pa trgovci, se na globalnih in lokalnih trgih srečujejo z vedno večjo in ostrejšo konkurenco. Trg je postal nasičen z velikimi sistemi, velikimi podjetji, ki so nastala kot posledica združevanja manjših podjetij. Ta so se zaradi nenehne globalizacije in boja za obstanek na tržišču predala oziroma prodala večjim sistemom, ki so bili močnejši in so kot taki lahko kljubovali vedno ostrejši konkurenci na trgu.

Vendar pa, če hočemo razumeti posledice, moramo najprej poznati ozadje, zgodovino, ki je podjetja pripeljala v današnje stanje. Konec 20. stoletja je bila struktura trgovskega podjetja razmeroma enostavna. Vodja poslovalnice je opravljal vse bistvene funkcije trgovskega podjetja: skrbel je za nabavo, prodajo, trženje, logistiko in finance. To pomeni, da je sam odločal o tem, kaj bo vsebina njegovih polic (sortiment), sklepal je pogodbe z dobavitelji, skrbel za izboljšanje prodaje, imel neposredni kontakt s svojimi porabniki, sam je odločal o načinu postavitve izdelkov na police, oglaševanje, trženjske aktivnosti in podobno. Taki trgovci so tako imenovani tradicionalni trgovci.

Vedno večja konkurenca in oster boj za obstanek je razlog, da so se mnogi trgovci pričeli medsebojno povezovati ali pa so uspešni prevzemali manj uspešne. Tako v Sloveniji kot v svetu, so za trgovino na drobno značilne velike spremembe v strukturi sektorja in dinamiki koncentracije panoge ter zaradi velikih trgovskih podjetij tudi naraščajoče konkurence (Vida, 2002, str. 30). Večji (združeni) sistemi so povzročili, da so se naloge, ki jih je prej opravljala ena sama oseba, prenesle na višje nivoje trgovskih podjetij. Oblikovali so se posamezni oddelki, ki so skrbeli za točno določene in usmerjene naloge, za katere so se specializirali. Vpogled v druge oddelke skoraj ni bil potreben. Z leti so se razlike med posameznimi trgovci na trgu zmanjševale, ponudba je postajala vedno bolj enotna, spreminjati pa so se začele nakupne navade porabnikov. Vsi trgovci so lahko ponudili kvalitetne izdelke, vendar pa je bistvo uspešnosti posameznega trgovca predstavljalo dejstvo, da se je le-ta znal ločiti in razlikovati od svoje konkurence. Prvi korak je bil zniževanje stroškov poslovanja in preko tega zniževanje prodajnih cen (Rudolf, 2001, str. 1). Hkrati pa to ni bilo dovolj za stranke, katerih glavni cilj nakupovanja ni nizka cena izdelka. Razlikovanje pomeni več kot nizka cena, pomeni lahko učinkovit sortiment izdelkov, široka izbira izdelkov, prijetno okolje za nakupovanje, svetovanje prodajnega osebja in ne nazadnje tudi optimirano, pregledno in učinkovito postavljeni izdelki na police. Učinkovitost, s čimer razumemo predvsem lažjo orientacijo porabnika, preglednost police in razvrščanje na podlagi določenih kriterijev lahko dosežemo s pomočjo upravljanja z blagovnimi skupinami.

Tradicionalni trgovci kot opisani zgoraj so se počasi, a vedno bolj vztrajno umikali iz trga. Prestrukturiranje in odkritje svoje prednosti in priložnosti, po kateri se lahko razlikujejo od drugih trgovcev na trgu, je bila druga možnost. Druga možnost je bila tudi druga priložnost za

trgovce, ki so se želeli obdržati na trgu. Vprašanja, kot so: "Je strategija podjetja še vedno aktualna? Kdo so naši ciljni porabniki? Kakšna je vizija našega podjetja? Kako nas vidijo naši porabniki?" so bila ključna za podjetja, ki so se želela obdržati na trgu in ki so s tem postajala vedno bolj usmerjena na svoje kupce (Kent, 2004, str. 1).

Zgoraj navedene razmere so povzročile razvoj metode, imenovane upravljanje blagovnih skupin (category management). Začetki upravljanja z blagovnimi skupinami segajo v leto 1990, od tega leta dalje pa je zaznati pravo revolucijo znanj s tega področja. Metoda predstavlja revolucijo predvsem na strani trgovcev, zavedanj pomembnosti sodelovanja z vsemi partnerji ter ponovnega poudarka pomembnosti porabnika in njegovih želja. Upravljanje z blagovno skupino pomeni ugotoviti, kaj porabnik želi in išče ter ga v tem zadovoljiti bolj, kot ga lahko konkurenca. Za doseg tega pa je potrebno poznati osnove upravljanja z blagovnimi skupinami in osem korakov za doseg tega cilja.

Namen mojega diplomskega dela je tako predstaviti osnove upravljanja z blagovnimi skupinami, ugotoviti prednosti in slabosti uporabe te znanstvene metode ter kako lahko njena uporaba bistveno vpliva na ekonomsko uspešnost.

Cilj diplomskega dela je podrobno predstaviti metodo upravljanja z blagovnimi skupinami in jo približati slovenskim trgovskim podjetjem. Moj cilj je poudariti, da gre za metodo, ki ni le teoretično, temveč tudi empirično dokazana kot izredno uporabna ter kot taka lahko za slovenska trgovska podjetja omogoča hitrejši razvoj, bolj podrobne analize, ugotovitve prednosti, slabosti, priložnosti, vse to v doseganju, poznanju in izpolnjevanju potreb kupca.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. Po uvodu je drugo poglavje namenjeno predstavitvi upravljanja z blagovnimi skupinami, definicij, osnov in začetkov upravljanja blagovnih skupin. V tretjem poglavju bom obravnaval predvsem nasvete in korake, kako v določenem podjetju pristopiti k upravljanju blagovnih skupin ter kako metodo na čim bolj enostaven in učinkovit način vpeljati v podjetje kot vsakodnevno dejavnost. Pri samem začetku je po Karolefskem (Karolefski, Heller, 2005, str. 64) pomembnih osem korakov do vpeljave procesa v podjetje. Vsakega od teh korakov bom v tem poglavju tudi bolj podrobno predstavil.

Zadnje (četrto) poglavje moje diplomske naloge je namenjeno predstavitvi podjetja Uskok d.d., ki se ukvarja s polnjenjem in distribucijo vode. Konkurenca na področju vod je na slovenskem področju izredno močna, saj obstaja kar nekaj slovenskih proizvajalcev voda. Podjetje Uskok d.d. je s trženjem vode pod blagovno znamko Costella pričelo v letu 2006, zato bom v diplomski nalogi predstavil predvsem zeleno strategijo vstopa na trg s pomočjo uporabe osmih korakov upravljanja z blagovno skupino ter sklepne ugotovitve diplomskega dela.

2 OSNOVE UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI

2.1 Definicije upravljanja z blagovnimi skupinami

Upravljanje z blagovnimi skupinami je proces upravljanja blagovnih skupin kot strateških poslovnih enot, katerega cilj je doseganje boljših poslovnih rezultatov z osredotočenjem na potrebe in želje kupcev oziroma porabnikov (Blattberg, Fox, 1995, str. 2).

Ta opredelitev upravljanja z blagovnimi skupinami pomeni vrsto aktivnosti, združenih z razumevanjem kupčevih želja in potreb ter aktivnosti, ki trgovcu zagotavljajo pravi izdelek, na pravem mestu, ob pravem času in ob sprejemljivi ceni (Toya, Booth, 1996, str. 13).

Sama blagovna skupina pa je definirana kot jasno merljiva skupina izdelkov, s katerimi porabniki lahko zadovoljijo svoje želje. V isto blagovno skupino sodijo izdelki, za katere porabniki menijo, da so si po vsebini in strukturi zelo podobni. Ko je le-ta definirana, se lahko naprej razčleni na številne podskupine, ki se oblikujejo glede na kriterije, po katerih porabnik izbira izdelke (Dupre, Gruen, 2004, str. 445).

Upravljanje z blagovnimi skupinami je (Lah, 2005, str. 5):

- ⇒ Skupen proces med prodajalcem in proizvajalcem, v katerem so kategorije definirane kot strateške poslovne enote z namenom povečati poslovni rezultat z osredotočenjem na zadovoljstvo kupca.
- ⇒ Je funkcijski proces, v katerem so proizvajalci vodeni s strani tržišča oziroma porabnika.
- ⇒ Koncept tesnejšega, dolgoročnega sodelovanja med trgovcem in proizvajalcem.
- ⇒ Filozofija poslovanja, ki upošteva principe „back to basics“ in je bolj ali manj evolucionarni management pristop. Popolnoma je orientiran v smeri zavedanja, da je edina možnost za uspeh **poznavanje potreb porabnika**.

Preden se je pričel proces upravljanja z blagovnimi skupinami, nista ne trgovec in ne proizvajalec tako dobro poznala porabnika in njegovih potreb. Pogled z očmi porabnika pa je ključen za doseg ciljev procesa upravljanja z blagovnimi skupinami (Dewsnap, Hart, 2004, str. 817).

Pri procesu spoznavanja potreb porabnika se trgovec sreča s kupcem, ki pa nastopa v dveh različnih funkcijskih vlogah:

- ⇒ Kupec "porabnik" in
- ⇒ Kupec "nakupovalec".

Potrebe kupca kot porabnika se kažejo v zadovoljstvu pri določenem izdelku in je lahko doseženo iz funkcionalnih in/ali emocionalnih koristi. Potrebe kupca kot nakupovalca se v

bistvu osredotočijo na jasnost in prepričljivost na policah, kakor tudi na dobro vrednost za denar, ki še ima maksimalno nakupovalno zadovoljstvo.

Obe vlogi sta za proizvajalca kot tudi za trgovca izredno pomembni. Prva je tista, na katero se bolj osredotočijo proizvajalci, saj zadovoljstvo porabnika z izdelkom ne glede na to, kakšne koristi ima posameznik, pomeni, da se bo vračal k nakupu tega izdelka, saj mu prinaša zadovoljstvo, ki ga je v izdelku iskal. Za trgovca pomeni ta vloga prednost v smislu pridobitve zadovoljne in zveste stranke, ki bo ta izdelek kupovala v njegovi maloprodajni verigi. Druga vloga, torej vloga nakupovalca, je vseeno tista, na katero se bolj osredotoči trgovec, saj želi v svojih maloprodajnih enotah zagotoviti kupcu maksimalno nakupovalno zadovoljstvo skozi cenovno politiko (pri kateri ima veliko vlogo tudi proizvajalec), določitev mesta izdelkom na policah skozi celotno trgovino, počutje kupca v maloprodajni enoti, globino in širino izbire izdelkov, urejenost in bližino same maloprodajne enote in še bi lahko naštevali.

Zadovoljstvo porabnika pa je pomembno za vsako organizacijo iz sledečih razlogov (Lah, 2005):

- ⇒ Bolje bo ponudnik oziroma izdelek izpolnil ali celo presegel pričakovanja kupca, pogosteje in več bo kupoval pri njem.
- ⇒ Zadovoljen kupec je najboljši kupec, hkrati pa tudi najučinkovitejše (in tudi najcenejše) "sredstvo" promocije podjetja oziroma izdelka.
- ⇒ Sorazmerno z zadovoljstvom narašča tudi verjetnost ponovnega nakupa.
- ⇒ Organizacije, ki želijo zmagovati na današnjih trgih, so enostavno prisiljene slediti pričakovanjem porabnikov.

Tudi to, da je porabnik nezadovoljen, je ključnega pomena iz sledečih razlogov (Lah, 2005):

- ⇒ Nezadovoljen kupec bo svoje nezadovoljstvo z izdelkom ali storitvijo opisal najmanj devetim drugim ljudem.
- ⇒ 96 % nezadovoljnih kupcev se nikoli ne pritoži zaradi neustreznih izdelkov ali storitev.
- ⇒ 90 % nezadovoljnih kupcev ne bo več kupovalo izdelkov pri ponudniku, kjer so bili razočarani.
- ⇒ 13 % nezadovoljnih kupcev bo opisalo svoje nezadovoljstvo celo več kot dvajsetim ljudem.

Iz navedenih postavk velja upoštevati dejstvo, da je vredno nameniti kupcem in njihovem zadovoljstvu veliko pozornosti. Težava, s katero se lahko srečata proizvajalec in trgovec, je namreč upad prodaje, pri čemer zaradi neznanja in neinformiranosti o tem, zakaj je porabnik nezadovoljen, dejansko "tavata v temi".

2.2 Začetki upravljanja z blagovnimi skupinami

Iz prakse in teorije mednarodnih trgovskih podjetij izhaja, da je eden izmed temeljnih mehanizmov, ki vodijo v spremenjenih ekonomskih pogojih k osredotočenosti na potrebe in želje porabnikov ter k povečevanju poslovne učinkovitosti, novi upravljavski koncept, imenovan upravljanje z blagovnimi skupinami (Karolefski, Heller, 2005, str. 13-14).

Gre za nov upravljavski proces trgovskih podjetij, ki se je razvil s pojavom informacijske tehnologije v 90-ih letih s ciljem, kar najbolje prilagoditi ponudbo zahtevam in željam porabnikov ter preko tega prispevati k maksimiziranju poslovnih učinkov podjetja (Karolefski, Heller, 2005, str. 13-14). Proces upravljanja z blagovnimi skupinami postaja vse pomembnejša vizija v poslovanju tudi slovenskih trgovskih in proizvodnih podjetij, ki se v spremenjenih tržnih razmerah borijo za svoj obstoj na trgu.

V zgodnjih 90-ih letih so bili trgovci z živili v ZDA pripravljene na spremembe, pripravljene izboljšati načine, kako voditi poslovanje. Novi izdelki so prinašali večje dobičke in povzročili večjo rast posamezne skupine, porabniki pa so postajali vse bolj ozaveščeni, različni in zahtevni v zadovoljevanju svojih potreb. Potrebna je bila dramatična sprememba. Trgovci so iskali načine, kako izboljšati svojo razliko v ceni in kako na trgu konkurirati bolj učinkovito. Želeli so se ponovno povezati s svojimi porabniki, zadovoljiti njihove potrebe. Z vedno večjo ponudbo novih in novih izdelkov, ki so prihajali na trg, so trgovci hoteli zagotoviti polne police izdelkov, ki so jih porabniki iskali in hoteli kupiti. Torej, hoteli so predvsem ostati na trgu (Karolefski, Heller, 2005, str. 13-14).

2.3 Razvoj procesa upravljanja z blagovnimi skupinami

K razvoju procesa upravljanja z blagovnimi skupinami je posledično pripomoglo več dejavnikov, med katerimi so najpomembnejši naslednji (Nielsen Marketing Research, 1992, str. 13-18):

- ⇒ **naraščanje števila segmentov porabnikov in trgovinskih formatov**; demografski in socioekonomski trendi so razdelili trg na veliko število segmentov, katerim so se želeli trgovci na drobno prilagoditi z različnimi trgovinskimi formati;
- ⇒ **povečanje števila izdelkov na trgu**; to je povzročilo potrebo po znanstveni metodi, s pomočjo katere lahko trgovci dodelijo posamezni blagovni skupini omejeni prodajni prostor v prodajalni ter za vsako določijo optimalni izdelčni splet oziroma izbor izdelkov v skladu s pričakovanji porabnikov;
- ⇒ **razvoj konkurence**; vedno večji boj za prevlado na trgu je trgovce vzpodbudil k iskanju načinov za zniževanje stroškov in s tem k zniževanju prodajnih cen, hkrati pa jih je prisilil k ustvarjanju razlikovalnih prednosti, ki bodo kupcu ponudile dodatno vrednost;

- ⇒ **potreba po večjem nadzoru nad zalogami in nabavo**; večji nadzor nad nabavo in zalogami omogoča povečevanje dobička; nadzor je možen le takrat, ko trgovec določi:
 - v katerih prodajalnah bo prodajal posamezne izdelke,
 - kakšne bodo načrtovane prodane količine,
 - kakšen bo mesečni odjem teh izdelkov v skladiščih,
 - kako se bo znebil prevelikih naročenih količin (razprodaja),
 - in podobno;
- ⇒ **dobiček**; pospešeno iskanje načinov za povečanje prodaje in dobička trgovskega podjetja je pri številnih trgovcih na drobno postal imperativ številka ena;
- ⇒ **tehnologija**; pojav elektronskih podatkov (EPOS – Electronical Point of Sale oziroma elektronske blagajne) in drugih izboljšav v informacijski tehnologiji je trgovcem na drobno in proizvajalcem zagotovil natančne in ažurne informacije o prodaji, kar je omogočilo boljše razumevanje njihovega poslovanja in razvoj novih pristopov v smislu upravljanja.

Trg ZDA, kjer se pričnejo pojavljati prvi zaznamki upravljanja z blagovnimi skupinami, sta zaznamovala predvsem dva izmed zgoraj naštetih trendov, in sicer segmentacija trga na veliko število segmentov porabnikov in trgovinskih formatov ter razvoj informacijske tehnologije. Nastalo je veliko število novih oblik prodajaln, od supermarketov, diskontov, specializiranih prodajaln, hipermarketov, drogerij itd.. Trgovska podjetja, ki so v tem razdrobljenem in konkurenčnem okolju želela preživeti, so morala poiskati načine, kako pritegniti kupce k nakupovanju. Vedno bolj napredna informacijska tehnologija je tako trgovcem kot tudi proizvajalcem omogočila prepoznavanje potreb porabnikov ter njihovih nakupnih navad. Številne trženjske agencije so se usmerile v proučevanje življenjskega stila ter sociodemografskih podatkov porabnikov. Ti podatki so skupaj s trgovčevimi EPOS podatki omogočili izdelavo natančnega profila porabnikov in njihovega nakupnega vedenja na določenem nacionalnem, regionalnem ali lokalnem območju. Napredek v informacijski tehnologiji je tržnikom omogočil napovedovanje ter nadziranje prodaje ter hitro prilagajanje cen, promocij, pozicioniranje izdelkov ter sortimenta za posamezne blagovne skupine in trgovine (Karolefski, Heller, 2005, str. 19-20).

Napredek v tehnologiji pa ni omogočil trgovcem samo večjega poznavanja porabnikov, temveč jim je dal tudi večjo moč pri pogajanjih z dobavitelji (Nielsen Marketing Research, 1992, str. 22-23). Da bi povečali dobičke s pomočjo zniževanja stroškov, so trgovci na drobno pričeli uporabljati svoje lastne prodajne podatke za sprejemanje racionalnih nabavnih odločitev ter za povečanje nadzora nad zalogami. Naraščajoča moč trgovcev je bila izrazita predvsem pri prehrabnih trgovcih, kjer so dobaviteljem velikokrat zaračunavali začetni prispevek za vključitev in postavitev novega izdelka na prodajne police. Hkrati z rastjo vpliva in moči trgovcev je rasla tudi vedno večja potreba proizvodnje po večji lokalni osredotočenosti in po prilagajanju proizvodnje in ponudbe lokalnemu porabniku. V kolikor je dobavitelj želel v sortiment trgovca vključiti nov izdelek, je moral trgovca najprej prepričati,

da bo novi izdelek povečal in znatno pripomogel k povečanju in rasti celotne blagovne skupine. Med trgovcem in proizvajalcem je na ta način prišlo do medsebojne izmenjave informacij ter posledično do dialoga, ki je vodil do novih oblik strateškega partnerstva in sodelovanja (Lah, 2005, str. 5).

Segmentacija porabnikov in trga, razvoj informacijske tehnologije ter strateška partnerstva med trgovci in dobavitelji so ustvarili okolje za razvoj novega upravljskega procesa, imenovanega upravljanje z blagovnimi skupinami. Tako proizvajalci kot trgovci še danes iščejo vedno nove načine in pripravljajo strategije za povečanje prodaje in dobičkov v konkurenčnem in močno segmentiranem trgu. Dejstvo, ki se ga ob tem zavedajo, je, da morajo biti vedno drugačni od konkurence, inovativni, prvi, prodorni in to pri trgovcih, ki jim v posameznem segmentu oziroma področju njihove prodaje največ pomenijo. Biti drugačen pa je v današnjem času vedno težje in to zahteva vedno več različnih področij povezav in pregleda nad globalnim trgom.

Trgovci in proizvajalci skušajo skupaj razumeti današnjega porabnika ter povezati ponudbo posameznih blagovnih skupin z njihovimi željami. Upravljanje z blagovnimi skupinami omogoča doseg te ciljev ter hkrati izboljšuje prodajo in dobičkonosnost. Proces upravljanja z blagovnimi skupinami je usmerjen na kupce in temelji na informacijah, pridobljenih s strani kupca in proizvajalca ter na informacijski tehnologiji (Verra, 1997, str. 4).

2.4 Upravljanje z blagovnimi znamkami kot del učinkovitega odziva na potrebe porabnikov

Čeprav se je proces upravljanja z blagovnimi znamkami razvil v ZDA, pa je zahvaljujoč gibanju "Joint Industry Project Efficient Consumer Response (ECR USA)" postal nova oblika poslovanja za številne trgovce in proizvajalce širom po svetu (Berger, Partners, 1997, str. 18). Pravi razcvet je doživel koncept v 90-ih letih, ko se je razširil tudi na evropska tla. Oblikovalo se je združenje ECR Europe, katerega člani so v večini vsa pomembnejša trgovska in proizvodna podjetja. ECR združenja povzemajo najboljše prakse kot smernice, ki usmerjajo proizvajalce in trgovce v izvajanje in upravljanje z blagovnimi skupinami (Koester, 2005, str. 2-5).

Upravljanje z blagovno skupino je del procesa učinkovitega odziva porabniku (ECR) - zato, da razumemo prvega, moramo najprej razumeti ECR. ECR je globalno gibanje v trgovini na drobno, ki je osredotočeno na celotno dobavno verigo, t.j. na dobavitelje, proizvajalce, distributerje in trgovce s ciljem, da bi s skupnimi močmi zadovoljili spreminjajoče se želje in pričakovanja porabnikov (Toya, Booth, 1996, str. 10-13). Glavni motiv za začetek in razvoj gibanja ECR so bile prav naraščajoče zahteve porabnikov. Porabniki so od trgovcev zahtevali in pričakovali vedno več za manj; kar seveda pomeni boljšo kvaliteto in ponudbo ter več storitev za manj denarja, za manj potrošenega časa in ob večji enostavnosti nakupovanja.

Trgovska podjetja po vsem svetu so pričela izkoriščati prednosti, povezane z ECR strategijo ob podpori nacionalnih in mednarodnih ECR programov. V Evropi je izvršni odbor ECR-a opredelil njegovo *poslanstvo*, ki je "*skupno sodelovanje trgovcev in proizvajalcev s ciljem, da se hitreje, bolje in z manjšimi stroški izpolnijo želje porabnikov* (Kurt, 1993, str. 13) ."

Tako proizvajalec kot trgovec se na globalnem trgu srečujeta s (Lah, 2005, str. 7):

- ⇒ hitrimi spremembami vedenja porabnikov,
- ⇒ vedno večjo kompleksnostjo trga,
- ⇒ naraščajočimi stroški,
- ⇒ vedno večjo in ostrejšo konkurenco,
- ⇒ in podobno.

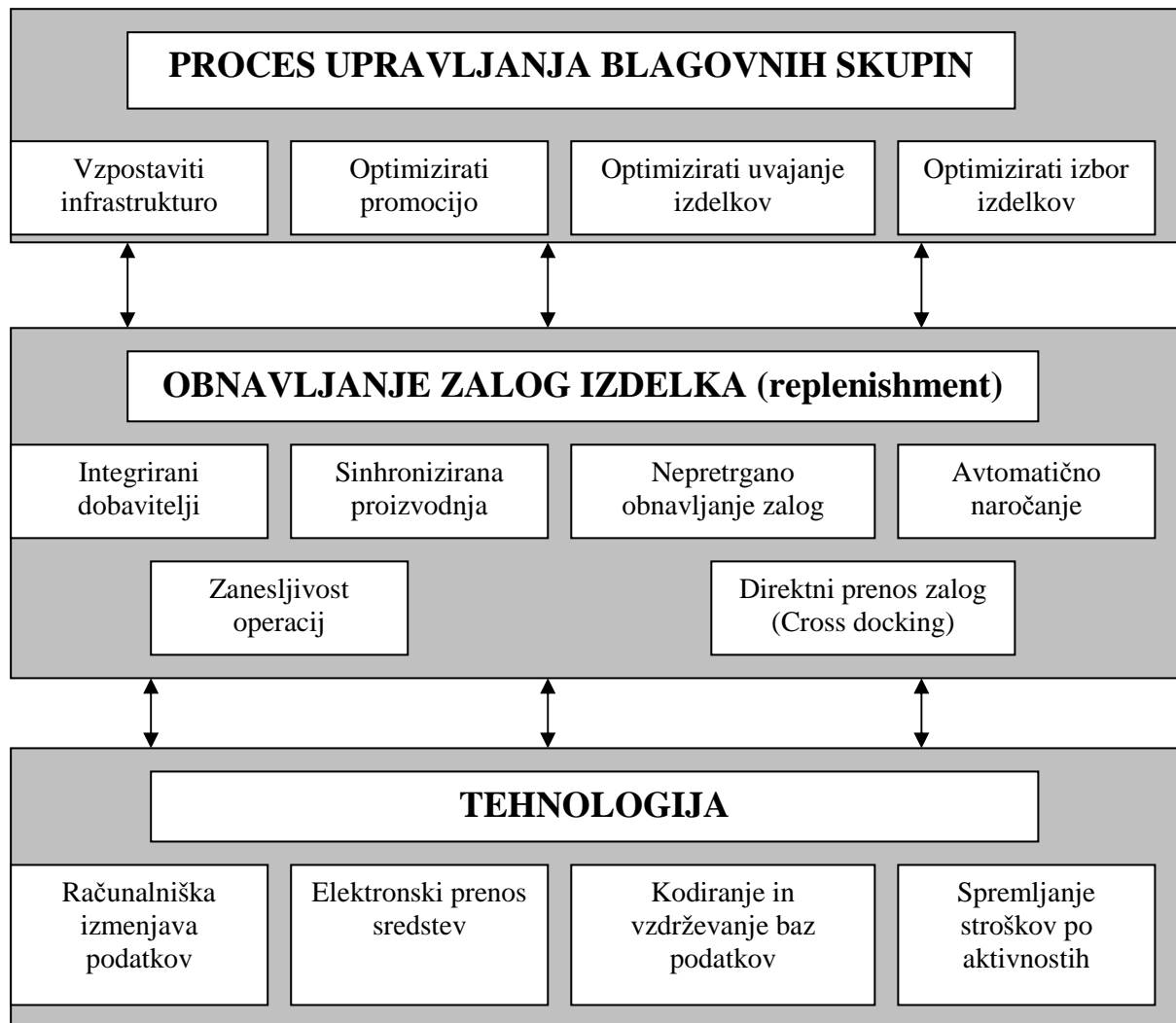
Vprašanje, kaj narediti v takšni situaciji, se pojavlja tako pri trgovcih kot tudi pri proizvajalcih. Odgovor na vprašanje je uporaba in izvajanje strategije ECR, kjer gre za sodelovanje med proizvajalci oziroma dobavitelji ter trgovci, ki se med seboj povezujejo s ciljem znižati stroške v različnih fazah preskrbovalne verige (Kurt, 1993, str. 13). Pri tem se vsi sodelujoči osredotočijo na učinkovitost celotne preskrbovalne verige in ne zgolj na posamezne člene ter skupaj iščejo možnosti za zmanjšanje porabljenega časa, stroškov in zalog. V okvir strategije ECR je vključena zbirka preizkušenih metod in konceptov, ki se nanašajo na posamezne blagovne skupine izdelkov in vodijo k integraciji celotne preskrbovalne verige (Deloitte, 1997, str. 16).

Cilj ECR-a je določanje poti za ustvarjanje okolja in orodij, ki omogočata tako trgovcu kot proizvajalcu skupno delovanje, ki bo bolj učinkovito in sposobno, predvsem pa bo nadgradilo vrednost ponujenih izdelkov in storitev za porabnika.

ECR razdelimo na tri osnovna področja, ki se nadalje delijo na podpodročja (Toya, Booth, 1996. str. 12):

- ⇒ proces upravljanja z blagovnimi skupinami,
- ⇒ obnavljanje zalog izdelka,
- ⇒ tehnologija.

Slika 1: Glavna področja strategije ECR



Vir: Toya, Booth, 1996, str. 12.

Načela sodelovanja trgovca in proizvajalca znotraj ECR-a so sledeča (Lah, 2005, str. 10)::

- ⇒ Uvrščanje trgovčeve in dobaviteljeve organizacije v multifunkcionalne teame s ciljem definiranja skupne strategije za zmanjšanje neučinkovitosti in doseganja rasti kategorije pri trgovcu (t. i. organizacijske zmožnosti).
- ⇒ Skupno analiziranje ustreznih podatkov za odkrivanje potencialov in vrednotenje trenutne situacije (t. i. zasledovanje učinkov).
- ⇒ Sodelovanje tako trgovca, kot dobavitelja pri doseganju ciljev z izvajanjem zastavljene strategije (t. i. dolgoročno partnersko sodelovanje).
- ⇒ Razvijanje in izvrševanje skupnih metod in postopkov za nemoten pretok informacij (t. i. pretok informacij).

Bistvo, ki ga želimo preko ECR-a doseči, je sprememba organizacijske kulture. Cilj je namreč prehod iz konfrontacije med prodajalcem in proizvajalcem v kooperacijo, ki vodi k skupnim višjim ciljem, od katerih je glavni tisti, ki vodi oba: povečanje dobička.

3 ZAČETKI UPRAVLJANJA Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI V PODJETJU

3.1 Organizacijska struktura

Uvedba procesa upravljanja z blagovnimi skupinami v prakso trgovskega podjetja običajno zahteva prilagoditev obstoječe organiziranosti podjetja novim zahtevam. V trgovskem podjetju bo z uvedbo procesa upravljanja z blagovnimi skupinami potekal proces reorganizacije poslovanja, ki bo zajela spremembo v organizacijski ter kadrovski strukturi podjetja ter spremembe v procesih poslovanja.

Mednarodna praksa za ECR Europe priporoča podjetjem, ki se odločijo za proces upravljanja z blagovnimi skupinami, takšno organizacijsko strukturo, ki bo (Berger, 1994, str. 85-86):

- ⇒ temeljila na razumevanju nove vsebine dela in bo poenostavila ter olajšala poslovne procese ter samo delo v okviru procesa upravljanja z blagovnimi skupinami;
- ⇒ upravljavcem blagovnih skupin dala moč, pristojnosti ter odgovornosti za upravljanje blagovnih skupin, ki so jim dodeljene;
- ⇒ omogočila usposabljanje zaposlenih za nove zahteve in naloge, ki jih prinaša proces upravljanja z blagovnimi skupinami;
- ⇒ kar najbolj odražala sinergije med blagovnimi skupinami, ki jih upravlja posamezni upravljavec (grupiranje blagovnih skupin, ki jih bo upravljal posamezni upravljavec);
- ⇒ kar najbolj enakomerno obremenila posamezne upravjalce blagovnih skupin oziroma posamezne time (število blagovnih skupin, ki jih upravlja posamezni upravljavec oziroma posamezni tim).

Najprimernejša organizacijska struktura za izvajanje procesa upravljanja z blagovnimi skupinami je projektno matrična organizacijska struktura. Za le-to je značilno, da so proizvodne enote stalne in gre za operativno usklajevanje, projekti pa so občasni in usklajuje se strokovna neponavljajoča se dela. Podjetja skušajo z angažiranjem strokovnjakov iz različnih funkcijskih področij za izvedbo določenih nalog ali projektov izkoristiti prednosti funkcijske in decentralizirane organizacijske oblike (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 158-161). Tako velja, da matrična organizacija odpravlja slabosti tradicionalne organizacijske strukture, saj povezuje predstavnike različnih sektorjev in znanj v delovne time, katerih naloga je upravljanje določene blagovne skupine. Tim strokovnjakov je tako sestavljen iz različnih funkcijskih področij. Na ravni intraorganizacijske povezanosti so mrežne strukture opredeljene kot neformalne oblike in v večini primerov temeljijo na samostojnosti timov, ki delajo na temelju projektnega pristopa (Florjančič, Paape, 2002, str. 249). Za lažje razumevanje navajam primer takšne strukture: za blagovno skupino barve za lase je odgovoren tim strokovnjakov, ki ga sestavljajo nabavnik, ki je odgovoren za nabavo barv za lase in sodelovanje z dobavitelji, tržnik, ki je odgovoren za trženje barv za lase in koordinator blagovne skupine (CM koordinator) barve za lase (Interno gradivo podjetja Mercator, 2004).

Tim je odgovoren za sprejemanje vseh odločitev v zvezi z določeno blagovno skupino, za katero skuša zagotoviti čim boljše prodajo in dobiček. Takšna matrična organizacijska struktura mora natančno opredeliti naloge, pristojnosti in odgovornosti, ki jih ima posameznik v okviru tima.

3.2 Določitev tima in nalog za upravljanje z blagovno skupino

V tim, ki se ukvarja s procesom upravljanja z določeno blagovno skupino, je potrebno vključiti osebe z različnih področij in z različnimi nivoji znanj s posameznega področja. Osebe, ki sodelujejo v timu, morajo imeti znanja in izkušnje s področja nabave, trženja, logistike, financ in ekonomike poslovanja. Načeloma v timu sodelujejo nabavnik (upravljaavec blagovne skupine), tržnik in CM koordinator. V kolikor te tri osebe nimajo dovolj znanj z navedenih področij, se vključi še dodatna oseba, ki prispeva svoj del znanja z določenega področja. V nadaljevanju bom na kratko povzel vloge in naloge posameznega člana tima.

3.2.1 Vodja blagovne skupine

Osnovna naloga vodje blagovne skupine je izdelava letnega strateškega načrta, s katerim doseže vse najpomembnejše trženjske in finančne cilje za posamezno blagovno skupino. Načrt mora biti kar najtesneje povezan s strateško vlogo blagovne skupine, odražati mora poslanstvo, image in cilje podjetja ter pri tem upoštevati ciljne kupce in konkurenco (Nielsen Marketing Research, 1992, str. 39).

Ključna vloga upravljavca blagovnih skupin je lastništvo celotnega poslovnega procesa upravljanja z blagovno skupino, za blagovne skupine, ki jih upravlja. Njegova osnovna naloga je (Berger, 1994, str. 82):

- ⇒ izdelava poslovnih načrtov za blagovne skupine, ki jih upravlja,
- ⇒ integriranje teh poslovnih načrtov s širšimi cilji in trženjskimi strategijami trgovca,
- ⇒ doseganje postavljenih ciljev za posamezno blagovno skupino z oblikovanjem in implementacijo ustreznih taktik.

Poleg zgoraj navedenih pa lahko definiramo še bolj podrobne naloge vodje blagovne skupine, ki so sledeče (Interno gradivo podjetja Mercator, 2004):

- ⇒ iskanje novih izdelkov na trgu in pridobivanje vzorčnih izdelkov,
- ⇒ uvajanje novih izdelkov v prodajni program,
- ⇒ sklepanje pogodb z novimi dobavitelji ter obnavljanje že obstoječih pogodb,
- ⇒ dogovarjanje in pogajanje z dobavitelji glede nabavnih in finančnih pogojev sodelovanja,
- ⇒ oblikovanje cenovne in prodajne politike,

- ⇒ planiranje in skrb za doseganje planirane razlike v ceni (razlike med prodajno in nabavno ceno) za določeno blagovno skupino,
- ⇒ dogovarjanje o letnih prodajnih količinah na podlagi preteklih podatkov o prodaji, pričakovanih tržnih trendih, marketinških in drugih aktivnostih dobavitelja,
- ⇒ izdelava poročil o posamezni blagovni skupini,
- ⇒ izdelava letnih načrtov za posamezno blagovno skupino,
- ⇒ izdelava izkazov uspeha za posamezne blagovne skupine in izdelke,
- ⇒ izključitev izdelkov s slabo prodajo iz prodajnega programa,
- ⇒ načrtovanje, projekcije, pričakovanja, pregled uspeha, kontroliranje rezultatov dela, itd.

Naloga vodje blagovne skupine je tudi, da v primeru, ko se podjetje odloči za uvajanje procesa upravljanja z blagovnimi skupinami, zbere in usposobi skupino strokovnjakov, ki bodo delovali kot tim. V okviru tima, katerega vodja je, je njegova naloga koordiniranje dela med specialisti v timu, nadzor nad opravljenim delom, primerjava doseženih rezultatov znotraj posamezne blagovne skupine z načrtovanim. Tim dela po navodilih upravljavca blagovne skupine, ki ima pri upravljanju določene blagovne skupine vso svobodo, pristojnosti in odgovornosti. Zagotavlja, da bodo specialisti v timu razvili učinkovite taktike za doseganje strateških načrtov. Odgovoren je za ustvarjanje dobička in načrtovane razlike v ceni. V primeru, da blagovna skupina ne dosega rezultatov, ki jih je vodja planiral, je za to odgovoren on sam in ne njegovi strokovnjaki (Verra, 1997, str. 29).

3.2.1 Koordinator blagovne skupine (CM koordinator)

CM koordinator je posrednik med nabavo oziroma vodjo blagovne skupine, ki zastopa svoje interese (čim večja razlika v ceni), ter trženjem, ki zastopa interese porabnikov in trga. Iz praktičnih izkušenj je zaslediti, da velikokrat vodja blagovne skupine določenega izdelka ne želi vključiti v prodajni program, vendar pa to zahteva tržnik zaradi popestritve ponudbe in možnosti izkoriščanja tržne niše. CM koordinator ima v svoji pristojnosti tudi razpoložljivost prodajnega prostora, pri čemer predlaga vodji blagovne skupine sortiment, ki je obvezen, saj sam pozna obnašanje izdelkov (obrat zalog, spremembe embalaže) na prodajnih policah in natančno ve, koliko prostora ima na razpolago za izdelke.

Naloge CM koordinatorja lahko strnemo v naslednje alineje (Interno gradivo podjetja Mercator, 2004) :

- ⇒ analiza prodaje izdelkov v določeni blagovni skupini, novih izdelkov,
- ⇒ analiza prodaje v različnih tipih prodajaln (ABC razdelitev, geografsko, itd.),
- ⇒ določanje prodajnega prostora v okviru posamezne prodajalne za posamezno blagovno skupino,
- ⇒ definiranje potrebne opreme za blagovno skupino v prodajalnah,

- ⇒ priprava planogramov, iz katerih je natančno razvidna pozicija posameznega izdelka na prodajni polici, število referenc posamezne blagovne znamke, število 'lic' enega izdelka, zaloge posameznega izdelka in delež police, ki pripada posameznemu dobavitelju oziroma posamezni blagovni znamki,
- ⇒ izvedba korekcije planograma v skladu z dogovorom tima in poskrbi, da so dokončno oblikovani in potrjeni planogrami poslani v trgovine. Skupaj s planogramom je potrebno oblikovati tudi obvestilo za poslovodje, v katerem se navede spremembe, ki so z novim planogramom uvedene in eventualno tudi razloge zanje,
- ⇒ izdelava različnih vrst analiz o prodaji izdelkov v posameznih trgovinah (njegova skrb je, da je polica čim boljše izkoriščena),
- ⇒ izdelava izdelčnih matrik (na osnovi prodajnih podatkov o prodaji v posameznih trgovinah se odloči, kateri izdelki se bodo prodajali v tej trgovini in kateri ne),
- ⇒ predlog izključitve izdelkov iz prodajnega programa na podlagi analiz o prodaji itd..

3.2.1 Tržnik

Med glavne naloge tržnika uvrščamo (Interno gradivo podjetja Mercator, 2004):

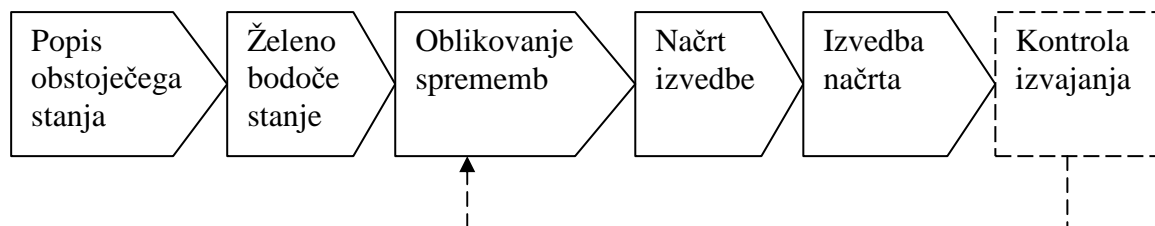
- ⇒ spremljanje podatkov o tržnih trendih, dogajanju na trgu, večjih tržnih spremembah,
- ⇒ proučevanje porabnikov za blagovno skupino, za katero je zadolžen; določitev ciljne skupine porabnikov, izvedba anket in definiranje dejanskih demografskih in ostalih podatkov porabnikov,
- ⇒ priprava aktivnosti, ki pospešujejo prodajo celotne blagovne skupine ali izdelka v določeni blagovni skupini,
- ⇒ priprava akcij, ki pospešujejo prodajo (definiranje nagradnih iger, promocij v poslovalnicah, vezanih nakupov, oglaševanje aktivnosti itd.),
- ⇒ priprava marketinških materialov, preko katerih se akcije in aktivnosti oglašujejo širši populaciji,
- ⇒ spremljanje učinkov posameznih promocijskih dejavnosti (pospeševalnih aktivnosti) na prodajo v blagovni skupini itd..

Občasno v skupini sodeluje tudi predstavnik proizvajalca ene blagovne znamke v skupini, ki pa mora v projekt doprinesiti konkretna znanja, izkušnje in informacije. Pri takšnem sodelovanju je ključnega pomena zaupanje in predanost projektu (Hogarth, 1997, str. 312)

3.3 Uvajanje upravljanja blagovnih skupin v podjetje

Za uspešen prehod na novo obliko organiziranja v podjetju je zelo pomembno oblikovanje načrta prehoda v popolnoma nov način poslovanja in mišljenja. Predvsem slednje postaja v določenih podjetjih precejšen problem, saj to pomeni misliti strateško in globalno, ne več regionalno in individualno, kot je bilo značilno za dosedanji način poslovanja (Rudolf, 2001, str. 15).

Slika 2: Načrt prehoda v proces upravljanja blagovnih skupin



Vir: Rudolf, 2001, str. 15.

Priprava in izvedba procesa upravljanja z blagovnimi skupinami je običajno naloga projektnega tima, ki ga je potrebno oblikovati pred samim začetkom prehajanja v nov proces. V nadaljevanju diplomskega dela bom definiral tudi posamezne vloge in člane projektnega tima, ki so pomembni in potrebni za začetek in izvedbo projekta.

Skozi načrt si ustvarimo sliko o trenutnem obstoječem stanju blagovne skupine in kakšno je naše zeleno prihodnje stanje. Želena stanja je usklajen in enoten načrt, ki pripelje do procesa upravljanja blagovnih skupin po načelih ECR.

3.3.1 Popis obstoječega stanja

Pred vsakim večjim projektom je potrebno popisati obstoječe stanje poslovnih procesov v podjetju ter organiziranost podjetja po posameznih ključnih področjih oziroma oddelkih (logistika, nabava, prodaja, trženje, informatika itd.). Popis obstoječega stanja poslovnih procesov in načina dela omogoča podjetju in timu vpogled v lastne pomanjkljivosti in slabosti, prednosti in priložnosti, kar je dobra osnova za pripravo sprememb poslovnih procesov.

3.3.2 Opredelitev zelenega bodočega stanja

Podjetje in zaposleni morajo imeti jasno definirano vizijo zelenega bodočega stanja, če je njihov cilj poenotenje in centraliziranje vseh poslovnih procesov, ki so pomembni za proces upravljanja blagovnih skupin. Na nekaterih področjih ta definicija bolj prihaja do izraza in pomembnosti kot na drugih (npr. nabava, finance, trženje). Z napačno oziroma slabo opredelitvijo bodočega zelenega stanja in nejasno vizijo lahko povzročimo več škode kot koristi (neobvladovanje poslovnih procesov, nejasna opredelitev vlog in nalog, neorganiziranost itd.) (Karolefski, Heller, 2005, str. 19-20).

Pomembno pri opredeljevanju bodočega stanja je tudi to, da v opredelitev vključimo vse zaposlene, jih s tem motiviramo, razjasnimo naše naloge in cilje, ki jih želimo doseči, ter jih s tem aktivno vključimo v celoten proces.

3.3.3 Oblikovanje sprememb

Med obstoječim in želenim stanjem navadno nastopi vrzel, ki jo je potrebno natančno proučiti in premagati z učinkovito spremembo. Spremembe se bodo pojavile na različnih področjih, in sicer (Rudolf, 2001, str. 15) :

- ⇒ na področju organizacijske in kadrovske strukture: danes je v večini podjetij prisotno funkcijsko organizirano poslovanje, kjer so posamezna področja poslovanja (nabava, trženje, prodaja) ločena in velikokrat delajo neodvisno drugo od drugega;
- ⇒ na področju internega trženja: razvoj internega trženja zelo pomembno vpliva na potek poslovnih procesov v organizaciji; ob spremembah poslovnih procesov, kot na primer ob uvajanju procesa enotne nabave in procesa upravljanja blagovnih skupin, je še posebej pomembna komunikacija znotraj organizacije;
- ⇒ na področju informacijskih procesov: proces upravljanja blagovnih skupin ni mogoč brez nazornih, točnih in ažurnih podatkov, kar zahteva prilagoditev informacijskega sistema v sodobno in moderno zasnovan informacijski sistem, ki omogoča hitro pridobitev vseh zahtevanih podatkov, grafično podporo, preglednice itd.; spremembe na tem področju so bistvene za uspešno uvajanje procesa upravljanja z blagovnimi skupinami, saj imajo slabi in zastareli podatki za posledico slabe in nepravilne poslovne odločitve; pri tem je izredno pomembna vloga uporabnikov, ki naj povedo kakšne in na kakšen način predstavljene podatke potrebujejo za nove poslovne združitve.

3.3.4 Načrt izvedbe oziroma tranzicijski plan

Načrt izvedbe oziroma tranzicije predvideva vsebinske in časovne dogodke določenih bodočih sprememb. Potrebno je natančno definirati, koliko časa bo potrebnega za izvedbo posameznih nalog, ki so potrebne za izvedbo, to pa je seveda odvisno od same vsebine naloge, že pripravljenih podatkov, analiz, stopnje usklajenosti in angažiranosti tima itd.. Načrt mora natančno opredeliti naloge, pristojnosti in odgovornosti posameznih oseb oziroma oddelkov (nabave, prodaje, marketinga) v izvajanju procesa upravljanja blagovnih skupin (Rudolf, 2001, str. 15).

3.3.5 Izvedba plana

Plan izvedbe je pripravljen, ko so opredeljene vse spremembe za prehod iz obstoječega v želeno stanje. Temu sledi dejanska izvedba posameznih načrtovanih korakov, potrebnih za vpeljavo procesa upravljanja blagovnih skupin (Rudolf, 2001, str. 17).

3.3.6 Kontrola izvajanja

Faza kontrole izvajanja je potrebna predvsem iz sledečih razlogov:

- ⇒ ugotoviti, ali je načrt v skladu z dejansko izvedenim;
- ⇒ pregleda prednosti in pomanjkljivosti načrta,
- ⇒ ugotovitev razlogov odstopanj od načrtovanih poti,
- ⇒ ugotovitev, ali smo dosegli želeno stanje itd..

Po izvajanju določenih procesov v podjetju je preverjanje rezultatov oziroma učinkov uvedbe sprememb na določeno področje lahko ključno za to področje ter za uvajanje tega procesa še v drugih oddelkih. V kolikor se ugotovi, da uvedba takšnega načina poslovanja ni prinesla zastavljenih ciljev, se z ugotovitvami iz te faze vrnemo v fazo oblikovanja sprememb ter ponovno proučimo spremembe, ki so potrebne za doseg želenega bodočega stanja, ki ga z izvedbo prve spremembe nismo uspeli doseči (Rudolf, 2001, str. 15).

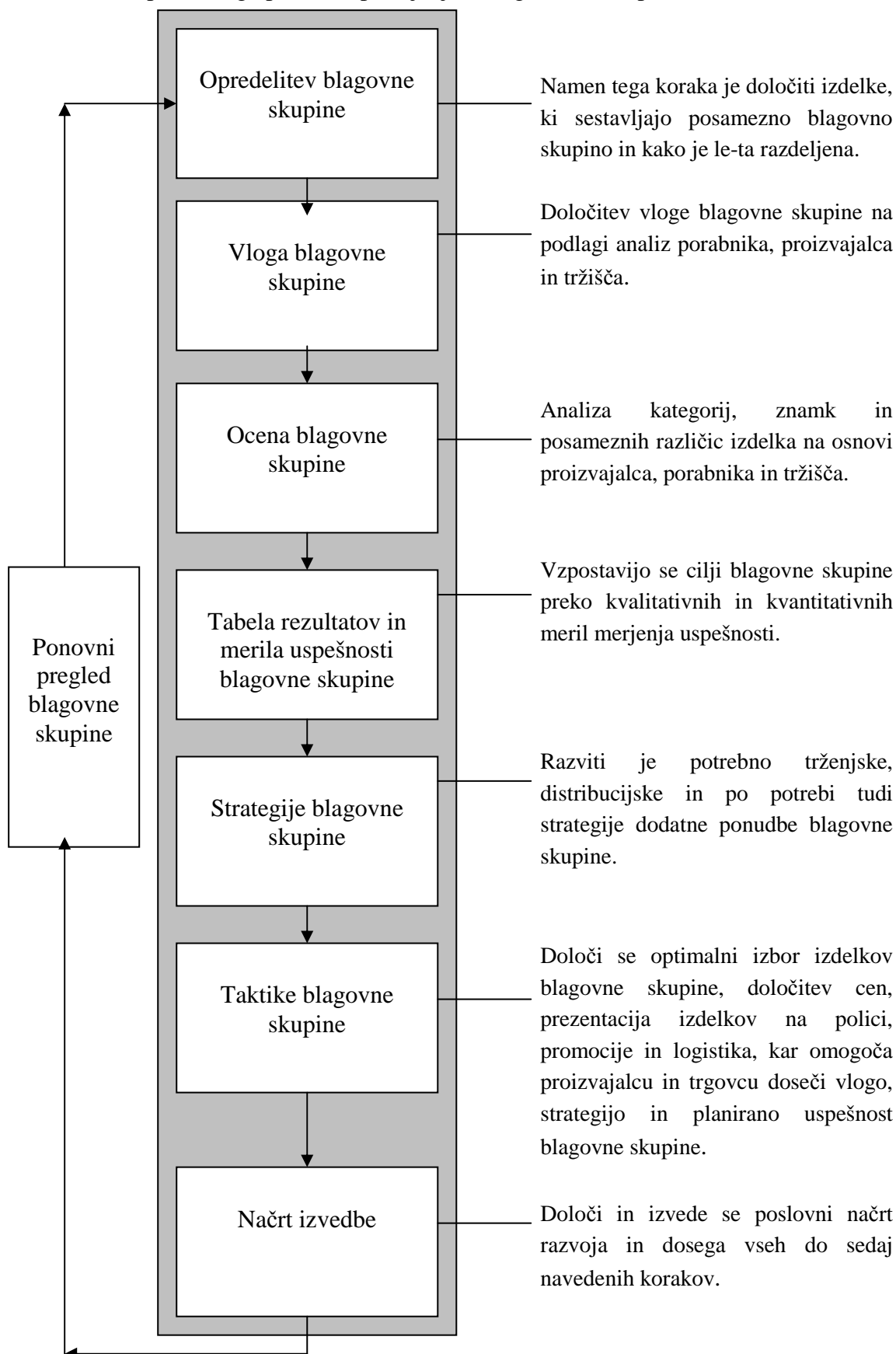
3.4 Osem osnovnih korakov upravljanja z blagovnimi skupinami

Proces upravljanja blagovnih skupin je strukturirana in merljiva kombinacija aktivnosti, s pomočjo katerih razvijamo in izvajamo poslovni načrt posamezne blagovne skupine. Dejavnosti si sledijo v točno določenem časovnem razmiku, z začetkom in koncem ter jasnimi cilji in rezultati. Če trgovec in dobavitelj medsebojno sodelujeta ter sledita v nadaljevanju opisanem procesu, lahko na najbolj učinkovit način zadovoljita kupce (Singh, 1999, str. 2).

Trgovci in proizvajalci se naslanjajo na orodja, kot so demografski podatki, ki lahko določajo populacijo porabnikov okoli vsake posamezne maloprodajne enote, izbor podatkov, ki poskrbijo za bolj podrobno sliko dolgoročnih nakupnih vzorcev gospodinjstev in skupek podatkov s trgovčevih prodajnih mest (POS; point-of-sale) ter proizvajalčevih podatkov o kategoriji in porabnikih, ki jih lahko analiziramo na vseh nivojih do najglobljih podrobnosti. S temi orodji lahko proizvajalci in trgovci sprejemajo pametnejše odločitve, ki bazirajo na dejstvih in ne teoriji, ter spodbujajo samospoznavanje, profitabilnost in zadovoljstvo kupca pri nakupovanju (Karolefski, Heller, 2005, str. 63-64).

Osnovnih osem korakov upravljanja z blagovnimi skupinami je razvilo ameriško podjetje za internacionalno strategijo in splošno svetovanje na področju managementa The Partnering Group (TPG) (Karolefski, Heller, 2005, str. 63-64). Ti koraki še dandanes služijo kot osnova in začetek procesa upravljanja z blagovnimi skupinami, saj preko vseh teh korakov podjetja dobro spoznajo kategorijo, analizirajo postopke in podatke, kar jim omogoča podlago za boljše odločanje v prihodnosti. Iz navedenih razlogov teh osem korakov v večini podjetij, ki se odločijo za upravljanje z blagovnimi skupinami, služi kot smernice za doseganje cilja, ki je uspešno upravljanje z blagovno skupino. V nadaljevanju je v sliki 3 predstavljen osemstopenjski proces upravljanja z blagovnimi znamkami, nato pa sem analiziral še vsak posamezni korak navedenega modela.

Slika 3: Aktivnosti poslovnega procesa upravljanja z blagovnimi skupinami



Vir: Karolefski, Heller, 2005, str. 64.

3.4.1 Opredelitev blagovne skupine

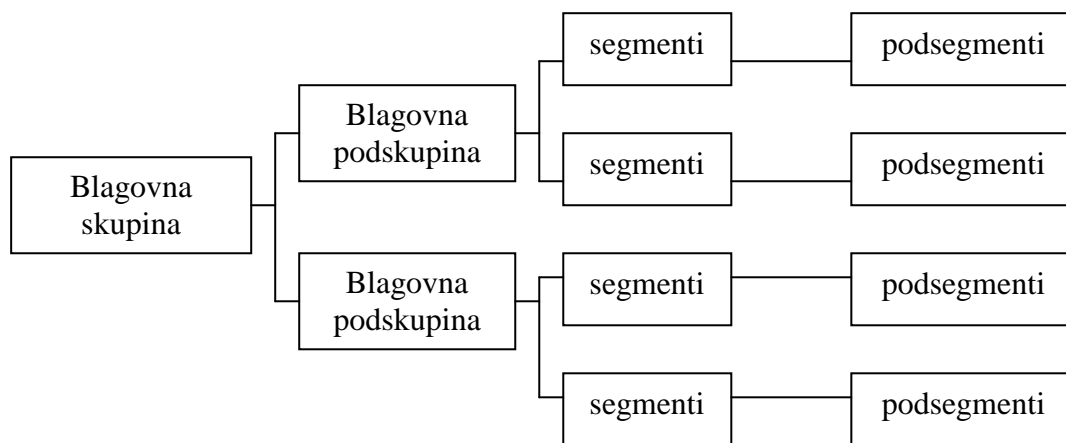
V prvem poglavju smo blagovno skupino definirali kot jasno merljivo skupino izdelkov, s katerimi porabniki lahko zadovoljijo svoje želje. V isto blagovno skupino sodijo izdelki, za katere porabniki menijo, da so si po vsebini in strukturi zelo podobni. Ko je le-ta definirana, se lahko naprej razčleni na številne podskupine, ki se oblikujejo glede na kriterije, po katerih porabnik izbira izdelke (Dupre, Gruen, 2004, str. 445). Praktični primer blagovne skupine v nadaljevanju prikazuje Slika 5 na strani 22.

Lahko jo opredelimo tudi kot skupino izdelkov ali storitev, ki glede na želje porabnikov in karakteristiko izdelka ali storitve 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 želja in potreb porabnikov (Hutchins, 1997, str. 179).

Odločitev, katere izdelke bomo vključili v asortiman blagovne skupine, kakšno prodajno politiko, ceno in način trženja bomo izbrali, bo temeljila na tem, kateri porabniki so za trgovca najpomembnejši in kako izdelki medsebojno vplivajo en na drugega. To pomeni, da je potrebno ugotoviti, ali en izdelek povzroča kanibalizacijo drugega ali pa oba prispevata k večji prodaji celotne blagovne skupine. Zato je pomembno, da s paneli o porabnikovem obnašanju spremljamo nakupne navade le-teh in na podlagi zbranih podatkov oblikujemo blagovno skupino. Zbrani podatki nam predstavijo podobo o vzorcih obnašanja, katerim izdelkom so porabniki zvesti, ob kakšnih priložnostih jih kupujejo in kakšne okuse imajo radi. Torej blagovno skupino oblikujemo na podlagi pridobljenih podatkov o strukturi trga in želja porabnikov. V sklopu prvega koraka je potrebno določiti tudi specifično ime blagovne skupine, ki narekuje prednosti za kupca, kar pomeni, da oblikovana skupina izdelkov zadovolji njihove osnovne nakupne potrebe in želje (Karolefski, Heller, 2005, str. 70-73).

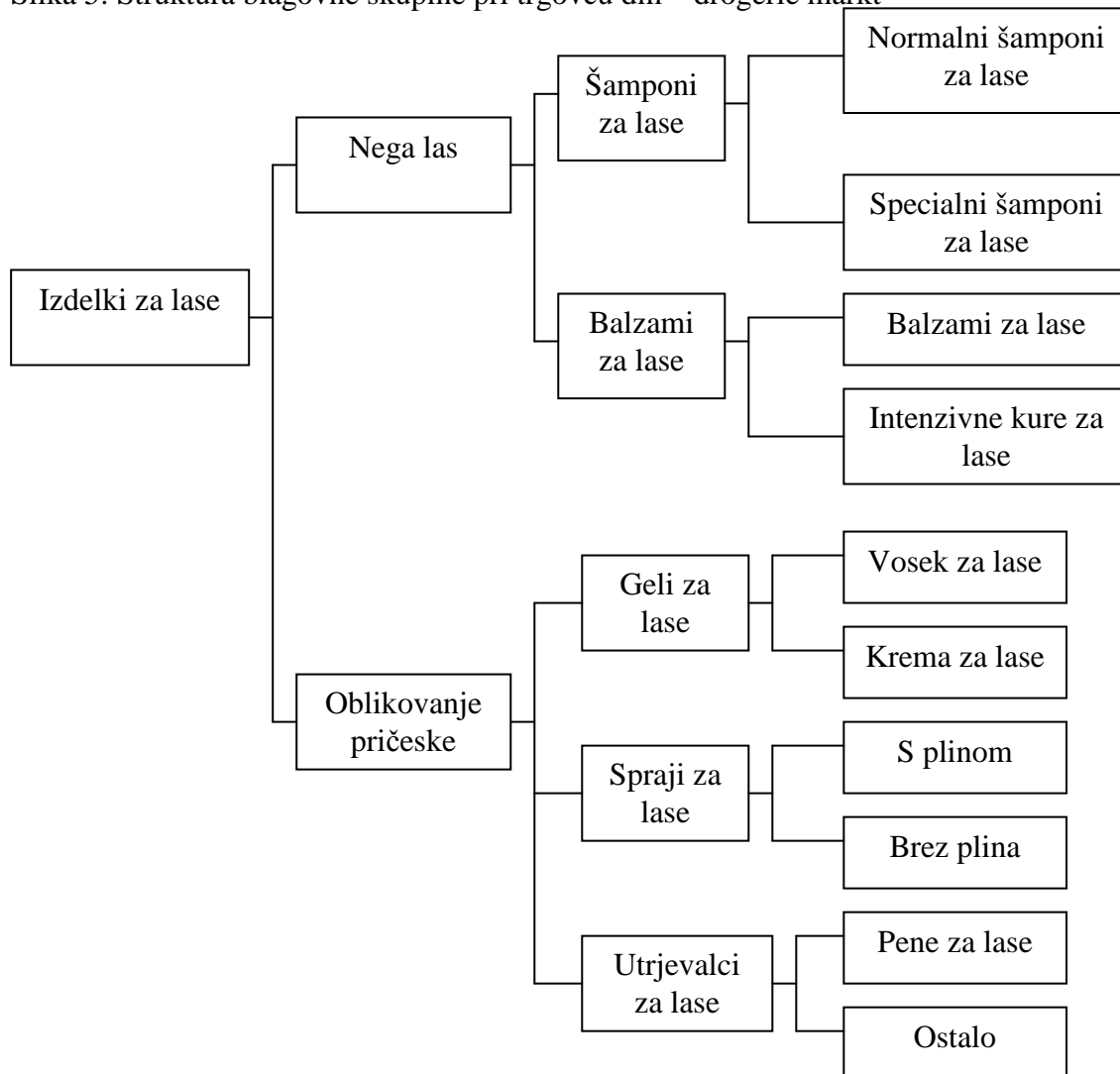
Vedno je potrebno natančno definirati tudi strukturo blagovne skupine. Struktura blagovne skupine nam pove, kako porabniki kupujejo določeno blagovno skupino. Pri oblikovanju posamezne blagovne skupine in podskupine je potrebno razumeti tržne trende, ki vplivajo na vsako blagovno podskupino in kako vsaka podskupina vpliva na celotno blagovno skupino ter tudi na druge blagovne skupine (Andersen Consulting, 2000, str. 41). Slika 4 prikazuje teoretični prikaz strukture blagovne skupine, Slika 5 pa primer, kako je lahko blagovna skupina strukturirana pri določenem trgovcu. Primer se navezuje na blagovno skupino 'Izdelki za lase', kjer je osnovna blagovna skupina, ki zajema vse izdelke za nego las in oblikovanje pričeske, Izdelki za lase. Pod posamezno podskupino pa so definirane še dodatne podskupine, in sicer pri negi las šamponi za lase in balzami za lase, medtem ko je podskupina oblikovanje pričeske sestavljena iz podskupin geli za lase, spraji za lase in utrjevalci za lase. Blagovna skupina je za primer bila izbrana zaradi lažje predstavljalivosti na primeru.

Slika 4: Struktura blagovne skupine



Vir: Grossi in Harris, 1998, str. 16

Slika 5: Struktura blagovne skupine pri trgovcu dm – drogerie markt



Vir: Interni dokumenti podjetja dm – drogerie markt.

3.4.2 Vloga blagovne skupine

Vlogo blagovni skupini dodeli trgovec. Pri tem mora upoštevati naslednje (Andersen Consulting, 2000, str. 42):

- ⇒ da vse blagovne skupine niso enako pomembne za kupca in jih mora trgovec primerno temu upravljati,
- ⇒ da mora trgovec pri oblikovanju blagovnih skupin in pri določanju njihovih vlog čimbolj upoštevati potrebe in nakupne navade porabnikov,
- ⇒ da morajo biti blagovne skupine oblikovane tako, da predstavljajo osnovo za razlikovanje od konkurence.

Vloga blagovne skupine naj bi bila definirana glede na odstotek gospodinjstev, ki kupuje izdelke določene blagovne skupine in glede na pogostost nakupa. Motivacija za nakup je odvisna od tega, ali gospodinjstva izdelke blagovne skupine kupujejo vsak teden in pripravijo velik del svojega dohodka ali pa gre za majhno skupino porabnikov, ki občasno kupujejo omenjene izdelke (Hoch, 2001, str. 86).

Za določanje vlog potrebujemo informacije o trgu, porabnikih, trgovcu in konkurenci. S pomočjo teh informacij si odgovorimo na naslednja štiri vprašanja (Singh, 1997, str. 4):

- ⇒ Kako pomembna je blagovna skupina za ciljne kupce?
- ⇒ Kako pomembna je blagovna skupina za trgovca?
- ⇒ Kje na trgu se nahaja blagovna skupina?
- ⇒ Kako pomembna je blagovna skupina za konkurenco?

Posamezne blagovne skupine lahko razporedimo v eno izmed štirih vlog (Grossi, Burns, 1994, str. 26-30):

- ⇒ **Ciljna vloga**; v blagovni skupini je optimalna ponudba izdelkov z najboljšo postavitevijo na prodajnem mestu. Pričakovani rezultat je večji tržni delež te blagovne skupine od tistega, ki ga ima trgovska veriga na trgu. Takih blagovnih skupin je od 5 do 7 % v sortimentu trgovca.
- ⇒ **Rutinska vloga**; v ponudbo vključimo izdelke, ki jih porabniki kupujejo pogosto in v večjih količinah. S tem ohranja cenovno konkurenčnost in zadrži tržni delež na nivoju tržnega deleža trgovske verige. Ta vloga je dodeljena 55 do 60 % blagovnim skupinam trgovca.
- ⇒ **Priložnostna vloga**; v ponudbi so vključeni skoraj vsi izdelki na trgu. Cilj trgovca je preprečiti dodatne nakupe pri konkurenci. Ne pričakuje, da bo dosegel delež trgovske verige na trgu. Ta vloga je dodeljena 15 do 20 % blagovnim skupinam trgovca.
- ⇒ **Sezonska vloga**; ob posebnih priložnostih (praznikih) trgovec zagotovi ustrezen izbor izdelkov. Ta vloga je dodeljena 15 do 20 % blagovnim skupinam trgovca.

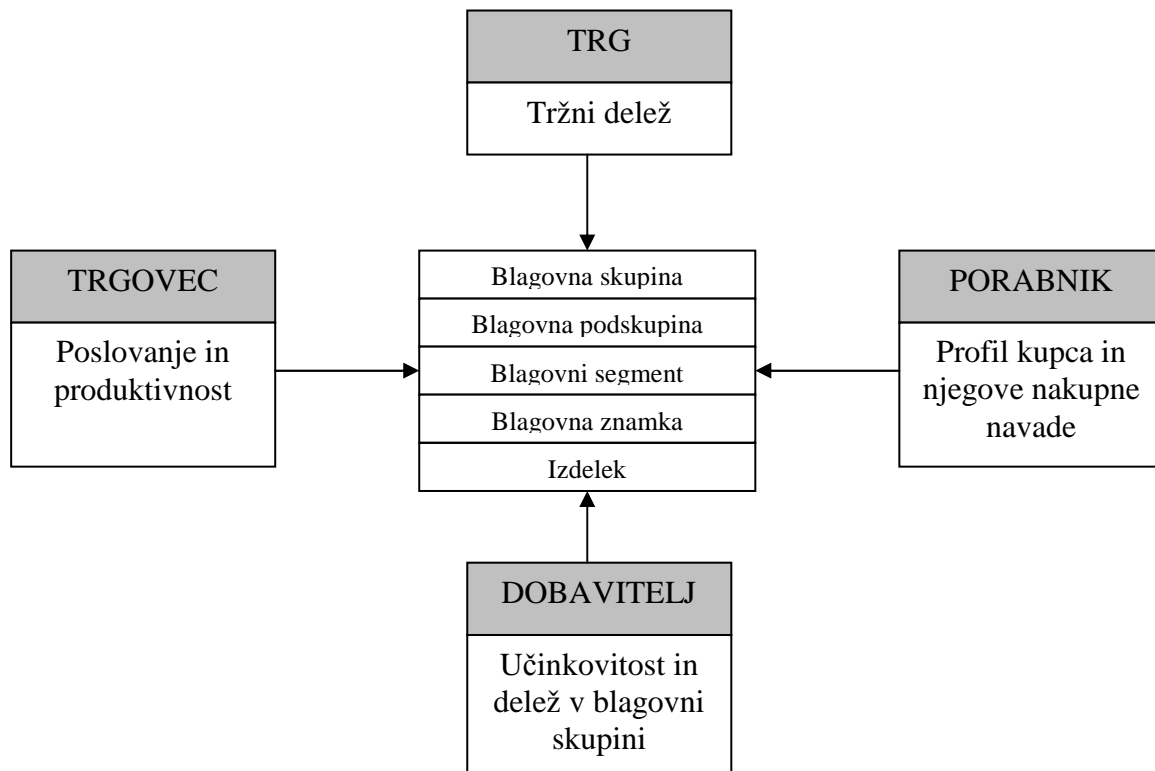
3.4.3 Ocena blagovne skupine

V tretjem koraku ocenimo trenutno stanje blagovne skupine in njenih komponent (podskupine, blagovne znamke in posameznega izdelka) glede na vlogo, ki je bila blagovni skupini dodeljena. Ocena blagovne skupine je proces, ki ga lahko razdelimo v tri faze (Berger, Partners, 1997, str. 49-55):

- ⇒ **Pridobivanje podatkov in informacij**; pridobivanje podatkov o konkurenci, o promocijah o objavljenih tržnih podatkih, o finančnih podatkih, o porabnikih itd..
- ⇒ **Analiza podatkov in informacij**; analiziranje vseh zbranih podatkov z namenom razumevanja obnašanja porabnika in njegovih želja, ključnih trendov in konkurence.
- ⇒ **Ugotovitve/ukrepi**; pregled uspešnosti obstoječega dela in oblikovanje ukrepov na podlagi ugotovitev.

Temeljita ocena blagovne skupine je bistvena za nadaljnji razvoj strategij in taktik blagovne skupine. Proces ocene posamezne blagovne skupine poteka v zaporednem redu: ocena kupca, trga, trgovca in dobavitelja. Vsaka od navedenih ocen nam razkrije podrobne informacije in poda oceno o tej blagovni skupini, kar je razvidno iz Slike 6.

Slika 6: Ocena blagovne skupine iz štirih vidikov



Vir: Karolefski, Heller, 2005, str. 98.

3.4.4 Tabela rezultatov in merila uspešnosti blagovne skupine

Koncept merjenja rezultatov glede na načrtane cilje je temelj vsake poslovne odločitve. Merjenja uspešnosti v procesu upravljanja blagovnih skupin se lahko loti trgovec in tudi proizvajalec. Uspeh blagovne skupine pa ocenjujeta na različne načine, in sicer trgovec uporablja merila, kot je prodaja izdelkov, bruto in neto marža, tržni delež ter dodana vrednost k celi blagovni skupini. Proizvajalec pa meri uspešnost blagovne skupine le s tremi merili, in sicer: neto marža celotne blagovne skupine, dobiček in tržni delež (Verra, 1997, str. 34).

Cilje posamezne blagovne skupine postavljamo z namenom ugotavljanja, kako uspešne so posamezne blagovne skupine. Merila in cilji morajo biti postavljeni tako, da so razumljivi, da jih je možno na kakršenkoli način doseči, preseči ter da opazovano blagovno skupino lahko pripeljejo iz trenutnega v neko želeno stanje. Merila uspešnosti nimajo standardov, zato lahko trgovec sam oblikuje sebi prilagojena, najprimernejša in najučinkovitejša merila. Kadar so leta pravilno oblikovana in uporabljena, nam lahko predstavljajo ključne podatke o uspešnosti blagovne skupine ter opozorijo na močne in šibke lastnosti blagovne skupine. Iz prakse in teorije pa izhajajo določena priporočila za oblikovanje meril uspešnosti (Ernest & Young, 1994, str. 18):

- ⇒ usklajena morajo biti s poslanstvom, cilji in s strategijami podjetja;
- ⇒ nanašati se morajo na porabnika, trgovsko podjetje in dobavitelje;
- ⇒ zajeti morajo določeno blagovno skupino od začetka do konca določene poslovne aktivnosti;
- ⇒ za posamezne poslovne enote morajo biti enaka, kar omogoča medsebojno primerljivost;
- ⇒ tabela rezultatov mora vsebovati merila, ki so za vodstveni kader razumljiva.

Postavljena merila morajo odražati stanje kupca, njegovo stopnjo zvestobe in zadovoljstva, število obdržanih porabnikov, število in pogostost nakupov. Pregled stanja blagovne skupine na trgu je pomemben predvsem za nadaljnji razvoj blagovne skupine glede na celoten trg. Spremljanje vrednostne prodaje je pomembno zato, da lahko opredelimo dohodek, ki ga blagovna skupina ustvari v določenem časovnem obdobju. S spremljanjem tržnega deleža lahko ugotovimo odstotno povečanje oziroma zmanjšanje glede na prejšnja leta. Pregled dobičkonosnosti nam da odgovor na vprašanje, koliko znaša čisti dobiček oziroma marža – razlika med prodajno ceno in stroški. S pregledom obračanja zalog lahko spremljamo zaloge izdelkov v trgovinah in distribucijskih skladiščih (Karolefski, Heller, 2005, str. 111-118).

3.4.5 Strategije blagovne skupine

Strategija je neposredno povezana z definirano vlogo kategorije z namenom določanja akcijskega načrta za trgovca. Pomembna je za trgovca, ki opredeli bodočo strategijo določene blagovne skupine glede na pomembnost te skupine v celotnem sortimentu. Strategijo določi na podlagi več informacij in podatkov ter blagovno skupino vodi skozi zastavljeno strategijo do naslednje analize, ki pokaže, ali je strategija za to blagovno skupino primerna ali ne (Lah, 2005, str. 55).

V tem koraku so združene promocijske aktivnosti, planiranje asortimana in strategija blagovne znamke z namenom maksimiziranja dobička blagovne skupine (Varley, 2001, str. 51). Strategija nam omogoča analizo in izkoristek priložnosti, ki smo jih ugotovili pri oceni blagovne skupine.

Poznamo sedem različnih trženjskih strategij, ki imajo vsaka svoj fokus in značilnosti (Karolefski, Heller, 2005, str. 124):

⇒ **strategija prometa;**

- bistvo strategije: privabiti nove kupce oziroma povečati obstoječe nakupe,
- značilnost blagovne skupine: pogosti nakupi, promocije, visok tržni delež.

⇒ **strategija transakcije;**

- bistvo strategije: povečati velikosti nakupov,
- značilnost blagovne skupine: visok delež impulznih nakupov.

⇒ **strategija dobička;**

- bistvo strategije: povečati delež bruto marže blagovne skupine in bruto dobička,
- značilnost blagovne skupine: visoka marža, višji koeficient obračanja.

⇒ **strategija dražljaja;**

- bistvo strategije: sporočilo porabniku, da enostavno mora kupiti izdelek,
- značilnost blagovne skupine: sezonski nakupi, novosti, impulzni nakupi.

⇒ **strategija ustvarjanja dohodka;**

- bistvo strategije: povečati denarni tok skupine, programa ali prodajalne,
- značilnost blagovne skupine: visoki obrati, visoka frekvenca nakupov.

⇒ **strategija ustvarjanja podobe (image-a) najcenejšega trgovca;**

- bistvo strategije: ustvariti podobo, da trgovec ponuja najnižje cene,
- značilnost blagovne skupine: pogosti nakupi, promocije, oglaševanje.

⇒ **strategija obrambe;**

- bistvo strategije: obraniti prodajo in tržni delež pred agresivnim konkurentom,
- značilnost blagovne skupine: pogosti nakupi.

Dodelitev strategije blagovni skupini je osnovno vodilo pri izbiri taktike (izbor izdelkov, cena, promocija, dodelitev prostora na polici), obrazložitev taktik pa sledi v naslednjem poglavju.

3.4.6 Taktike blagovne skupine

S pomočjo taktičnega načrta blagovne skupine le-tej določimo pogoje, omejitve in osredotočanje na vsakega od taktičnih ukrepov z namenom izpolnitve zastavljene strategije. Določanje taktik blagovnih skupin je ključnega pomena za proizvajalce, saj je uspeh njihovih blagovnih znamk odvisen predvsem od dodeljenega prostora v poslovalnicah, s katerim sledijo osnovnemu cilju, to je povečanje deleža svojih izdelkov v določeni blagovni skupini. Z ustrezno oblikovanimi taktikami pa trgovci želijo zagotoviti rast celotne blagovne skupine, povečati tržni delež, prihodke in donosnost (Lindblom, Olkkonen, 2006, str. 485).

Med najpomembnejše taktike spadajo (Karolefski, Heller, 2005, str. 134-154):

- ⇒ **Oblikovanje učinkovitega sortimenta izdelkov**; porabniki imajo izbiro, ki jo želijo, strateško se lahko razlikujemo od konkurence, preko učinkovitega izbora izdelkov izboljšamo finančne donose in zadovoljstvo porabnikov, porabniki zaznavajo izdelke v ponudbi kot prave in učinkovito pozicionirane na prodajnih policah. Osnovna metoda je razmerje med prostorom na polici in prodajo izdelka, kar pomeni, da najbolje prodajanim izdelkom namenimo več prostora na polici.
- ⇒ **Oblikovanje cen in cenovne politike**; imamo več možnosti za odločitev: ohranitev obstoječih cen, znižanje maloprodajnih cen za vse izdelke ali le za izbrane blagovne skupine, povišanje maloprodajnih cen za vse izdelke ali le za izbrane blagovne skupine in uniformiranost cen, kar pomeni postavitve enakih cen za vse prodajalne ali za določen izbor prodajaln. Odločitve glede cen in cenovne politike so odvisne predvsem od izkušenj trgovca, vsekakor pa ima velikokrat velik vpliv na oblikovanje cen tudi popis cen pri konkurenci.
- ⇒ **Oblikovanje pospeševalnih aktivnosti (promocij)**; uporabimo lahko različna orodja za pospeševanje prodaje blagovne skupine (letaki, izpostavitve na posebnih stojalih, brezplačni vzorci, kuponi itd.).
- ⇒ **Postavitev izdelkov na prodajnih mestih**; odločitve o dodelitvi prostora posameznim blagovnim skupinam so velikokrat v rokah močnih blagovnih skupin in podskupin, zaradi česar imajo le-te dobro pozicijo in so vedno na zalogi. Pomembno je, da ima trgovina na razpolago le določen omejen prostor, kar pomeni, da povečanje ene blagovne skupine vedno pripelje do zmanjšanja prostora za druge. Potrebno je upoštevati tudi dejstvo, da se pojavljajo vedno nove blagovne znamke, ki pa še nimajo svoje moči v določeni blagovni skupini, se morajo še izkazati in jim je potrebno na začetku uvajanja izdelka ponuditi prostor na polici predvsem na osnovi izkušenj, trženjske podpore, bodočih ciljev, ki jih imamo z določeno blagovno skupino. Kot bomo videli v empiričnem primeru, je to lahko za proizvajalca največja težava –

prepričati trgovca, da je izdelek primeren za njegovo prodajno polico. Vsak trgovec ima namreč svoja pravila za postavitve izdelkov na polico, ki so v skladu s trženjsko politiko podjetja in v skladu z image-om, ki ga podjetje želi imeti v očeh kupca.

3.4.7 Izvedba načrta

Izvedba načrta, ki smo si ga zastavili preko navedenih korakov, je v domeni vseh sodelujočih partnerjev v timu. V okvir izvedbe načrta vključujemo odobritev načrta, kar pomeni, da so vsi sodelujoči zmožni priskrbeti sredstva za izvršitev načrta ter se z načrtom soglasno tudi strinjajo. Nadalje v ta okvir sodi tudi delegiranje odgovornosti posameznikom za opravljanje specifičnih dejavnosti (vključitev novih izdelkov, izključitev neuspešnih izdelkov, pregled planogramov, prerazporeditev izdelkov na policah). Pri izvedbi načrta je pomemben tudi terminski oziroma časovni okvir, zato je ključnega pomena izvedba terminskega plana, ki se ga tim, odgovoren za upravljanje z določeno blagovno skupino, drži (Karolefski, Heller, 2005, str. 170-173).

3.4.8 Ponovni pregled blagovne skupine

Zadnji korak v poslovnem procesu upravljanja z blagovnimi skupinami predstavlja pregled blagovne skupine ter primerjava načrtovanih rezultatov z dejansko ustvarjenimi. Kako pogosto je potrebno pregledovati blagovno skupino, je odvisno od same blagovne skupine ter hkrati od stopnje razvitosti procesa upravljanja z blagovno skupino. Prav tako je pogostost odvisna od pomembnosti blagovne skupine. Če želimo obdržati kontrolo nad vsemi blagovnimi skupinami, je potreben pregled štirih ključnih področij, in sicer: tabele rezultatov, trga, statusa izvedbe načrta in povzetek dejavnosti (Karolefski, Heller, 2005, str. 173-176).

3.5 Prednosti in slabosti uvedbe procesa upravljanja z blagovnimi skupinami

3.5.1 Prednosti uvedbe procesa upravljanja z blagovnimi skupinami

Najpomembnejša prednost, ki jo prinaša proces upravljanja blagovnih skupin, je ta, da omogoča učinkovitejše odločanje in hitro reagiranje na nepredvidljive tržne spremembe v okviru blagovne skupine, podskupine, posamezne maloprodajne enote ali celo posameznega izdelka. V okviru blagovne skupine je tudi lažje ugotoviti in analizirati učinke raznih pospeševalno-prodajnih dejavnosti.

Upravljanje blagovnih skupin je krepitev in nadgradnja odnosov trgovec – dobavitelj – porabnik, s skupnim ciljem, to je - doseči "win/win" strategijo. S sodelovanjem in povezavo vseh treh lahko pričakujemo spremembo odnosov in prednosti na področju prodaje, s katerimi so lahko zadovoljne vse tri stranke.

Prednosti za kupca lahko povzamemo v sledeče (Lah, 2005, str. 71):

- ⇒ bolj pregledna polica (kupec lažje poišče izdelek),
- ⇒ nobenega nezadovoljstva in nepotrebnega stresa pri iskanju izdelka,
- ⇒ zmanjšanje iskalnega časa,
- ⇒ možnost primerjave sorodnih izdelkov po ceni in kvaliteti,
- ⇒ najboljša storitev do kupca v smislu razpoložljivosti zalog.

Prednosti za trgovca so sledeče (Lah, 2005, str. 71):

- ⇒ več prometa, večji obrat izdelkov,
- ⇒ boljša izraba obstoječega potenciala na policah,
- ⇒ optimizacija stroškov,
- ⇒ boljša profitabilnost,
- ⇒ pospeševanje prodaje in vrednostna in količinska rast določenih kategorij/izdelkov,
- ⇒ več porabnikov, ki se vračajo in svoje zadovoljstvo kažejo skozi lojalnost trgovcu,
- ⇒ večja potrošnja,
- ⇒ boljši image trgovca.

Prednosti za proizvajalca pa so sledeče (Lah, 2005, str. 71):

- ⇒ večji promet,
- ⇒ višja penetracija (večji doseg končnih porabnikov),
- ⇒ boljša možnost promoviranja in predstavitve inovacij,
- ⇒ postavitev izdelkov na osnovi porabnikovega iskalnega procesa.

Večji promet proizvajalca izhaja predvsem iz večjega prometa trgovca in večje prodaje izdelkov pri le-tem. Ta je povezana z zadovoljstvom kupcev, ki prihajajo k trgovcu. Zadovoljni so z izbiro, cenami, razporeditvijo, preglednostjo. Iz zadovoljstva kupca izvira dejstvo, da se le-ta vrača k trgovcu, ki mu nudi zadovoljstvo, ter pri njemu opravlja svoje nakupe. Kot sem omenil, je bistvo celotnega procesa prav zadovoljstvo kupca.

3.5.2 Slabosti uvedbe procesa upravljanja z blagovnimi skupinami

Težave oziroma slabosti, ki se lahko pojavijo v procesu upravljanja blagovnih skupin, pa so sledeče:

- ⇒ neseznanjenost oziroma nerazumevanje novo uvedenega procesa s strani prodajnega osebja,
- ⇒ tim, zadolžen za določeno blagovno skupino, preveč ozko opredeli blagovno skupino ter s tem povzroči posledice, s katerimi niso zadovoljne ne stranke ne poslovodje (na primer: izključitev izdelka, ki je na voljo ekskluzivno),
- ⇒ tim, zadolžen za določeno blagovno skupino, ne upošteva vseh odločujočih dejavnikov v procesu upravljanja z določeno blagovno skupino (ne upošteva tržnih deležev, novosti na trgu itd.),

- ⇒ sortiment v trgovini ni prilagojen lokalnim razmeram; nakupne navade porabnikov se lahko razlikujejo glede na geografske dejavnike, zato v takih primerih lahko pride do situacije, ko porabniki povprašujejo po določenih izdelkih, ki jih v sortiment ne vključimo, medtem ko ostajajo zaloge izdelkov, ki jih porabniki s tega območja ne trošijo,
- ⇒ zaradi kriterijev, ki so povezani s preteklimi podatki o prodaji, je otežen vstop v blagovno skupino novim blagovnim znamkam in proizvajalcem,
- ⇒ pri določanju sortimenta je potrebno upoštevati vrednostne in količinske podatke o prodaji; če upošteva tim le en vidik, lahko privede do ključne napake,
- ⇒ neprilagoditev novi organizacijski strukturi.

Poglavitni problem se pojavi v povezavi s prvo alinejo. V letu 1997 je bila namreč izvedena študija s strani Riedel Marketing Group, ki je vključevala predsednike uprav, člane uprav, vodje blagovnih skupin itd. raznih trgovskih družb, ki je pokazala, da je samo ena tretjina prisotnih razumela opredelitev upravljanja z blagovnimi skupinami. Več kot polovica je priznala, da samo megleno razumejo koncept upravljanja z blagovnimi skupinami. Vendar je tudi tista tretjina, ki je razumela opredelitev upravljanja blagovnih skupin, razumela le osnovno opredelitev, in sicer, da gre za proces upravljanja blagovnih skupin kot strateških poslovnih enot, kar pomeni večje zadovoljevanje potreb porabnikov. Niti eden (niti tisti, ki so si naredili naziv category manager) pa nima razširjenega znanja o upravljanju blagovnih skupin, torej o njegovih vsestranskih vplivih na poslovanje podjetja (Negley, 1998, str. 1).

Pomembno pomanjkljivost, ki se je pokazala tudi v nadaljevanju pri podjetju Uskok d.d. in novi blagovni znamki, opisuje T. Leary. Ta pravi, da so s procesom zadovoljni porabniki in tudi trgovci. Proces pa predstavlja težavo za manjše proizvajalce in nove proizvajalce na trgu, ki nimajo vpliva na trgovca, hkrati pa tudi nimajo potrebnega znanja o upravljanju z blagovnimi skupinami in ne informacij velikih proizvajalcev (Leary, b.l., str. 2).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA USKOK D.D. IN BLAGOVNE ZNAMKE COSTELLA

4.1 Zgodovina podjetja Uskok d.d.

Sami začetki snovanja ideje za polnjenje pitne vode je pričelo uresničevati podjetje MAX CO d.o.o. iz Ljubljane že v letu 1992. Ugotovljeno je bilo, da bi najprimernejša lokacija bilo področje Kočevja in okolice, zato je bilo opravljenih precej laboratorijskih analiz iz različnih vodnih virov tega območja. Povezava z občino Kostel je bila podlaga, da se je v letu 1998 pričelo intenzivno in medsebojno zelo uspešno sodelovanje. MAX CO d.o.o. je tako skupaj z lokalnim partnerjem Gozdarstvom Grča d.d. ustanovilo novo podjetje z nazivom Uskok d.d., s sedežem v Kostelu. S pomočjo občine Kostel se je pričel uresničevati projekt, saj je novoustanovljeno podjetje pridobilo možnost odkupa zemljišča v zapuščenem kamnolomu v vasi Fara (Polnilnica Costelle, 2007).

Po prvih geoloških raziskavah področja je bilo ugotovljeno, da je območje pod planoto Stružnica izjemno bogato z vodo in leta 2002 je bila narejena prva raziskovalna vrtina Maks 1 do globine 99 m. Hidrogeološke raziskave tega vodnega vira so pokazale, da je voda visoko kvalitetna, mikrobiološko neoporečna, da se njen nivo kvalitete v različnih vremenskih okoliščinah minimalno spreminja, zaloge vira so velike, voda pa je primerna za polnitev v steklenice (Interno gradivo podjetja Uskok d.d.).

Podjetje Uskok d.d. je pridobilo vsa potrebna soglasja ter skupaj z občino Kostel pristopilo h komunalnemu urejanju področja in izdelavi načrtov za izgradnjo polnilnice vode. V letu 2006 je podjetje Uskok d.d. z Vlado Republike Slovenije podpisalo 30-letno koncesijsko pogodbo za izkoriščanje vodnega vira na tem področju za potrebe polnitve ustekleničene vode. Podjetje Uskok d.d. je nato takoj pričelo z izvajanjem načrtov izgradnje polnilnice vode, ki je bila končana v juniju 2006, ko je podjetje pričelo tudi tržiti vodo pod blagovno znamko Costella (Interno gradivo podjetja Uskok d.d.).

4.2 Voda in blagovna znamka Costella

Značilnost vode s področja Kočevja je v tem, da je sistem naravnega vira poznan in temeljito raziskan, kar je posledica dolgoletnih raziskav in analiz. Kvaliteta vode je podana v hidrogeološkem poročilu Geološkega zavoda Ljubljana o zajetju vode na področju Stružnice iz leta 2003. Poročilo je bilo narejeno na vzorcih vodnega vira iz raziskovalne vrtine Maks 1 po temeljitih geoloških raziskavah Geološkega zavoda Ljubljana in laboratorijskih analizah Zavoda za zdravstveno varstvo Novo mesto. Na podlagi prvotne geološke študije in hidrogeološke študije Zahodnih Dinaridov, ki je bila izdelana skupaj z avstrijskim državnim geološkim inštitutom, so geološke raziskave pokazale, da ima dolomitni vodonosnik na območju raziskovalne vrtine veliko izdatnost za izkoriščanje naravne neonesnažene podzemne vode. V letu 2003 je bil na podlagi vseh raziskav izdelan ustrezen črpalni vodnjak – vrtina z nazivom Maks 2 za izkoriščanje in polnitev vode. Rezultati te vrtine se niso bistveno razlikovali od rezultatov vrtine Maks 1 (Interno gradivo podjetja Uskok d.d.).

Blagovna znamka Costella je nastala v času pridobivanja koncesijske pogodbe za izkoriščanje vodnega vira. Osnovno vodilo pri nastajanju imena pa je bilo, da naj bo ime povezano s krajem, od koder voda izvira, ter naj bo osnovano z zavedanjem, da bo glavno področje prodaje vode tujina. Tako je nastal predlog naziva Costella, ki je zgodovinsko povezana z imenom kraja, od koder izvira. Že iz časa Valvasorja namreč obstajajo zapisi o kraju Costel, ki se je kasneje preimenoval v Kostel. Ker pa gre za produkt in znamko, ki bo mednarodno prodajana, je bila oblikovana blagovna znamka Costella. V italijanskem jeziku pomeni ta naziv sozvezdje.

V letu 2006 so v polnilnici pričeli s polnjenjem 1,5 l in 0,5 l plastenk, ki so jih sprva ponudili na slovenskem trgu. Izkazalo se je, da so bili sprva trgovci skeptični zaradi nove blagovne znamke in sami začetki uvajanja na trgu so bili kar naporni. Vendar pa je podjetju Uskok d.d. z dobro pripravljeno trženjsko kampanjo, učinkovitim timom znotraj podjetja in dejstvom, da je izdelek slovenskega porekla, uspelo 'zaorati' v zasičen slovenski trg vod. V času nastanka moje diplomske naloge se je blagovna znamka Costella razširila tudi na vode z okusi in sicer limeta-kumquat, granatno jabolko-brusnica in gozdni sadeži.

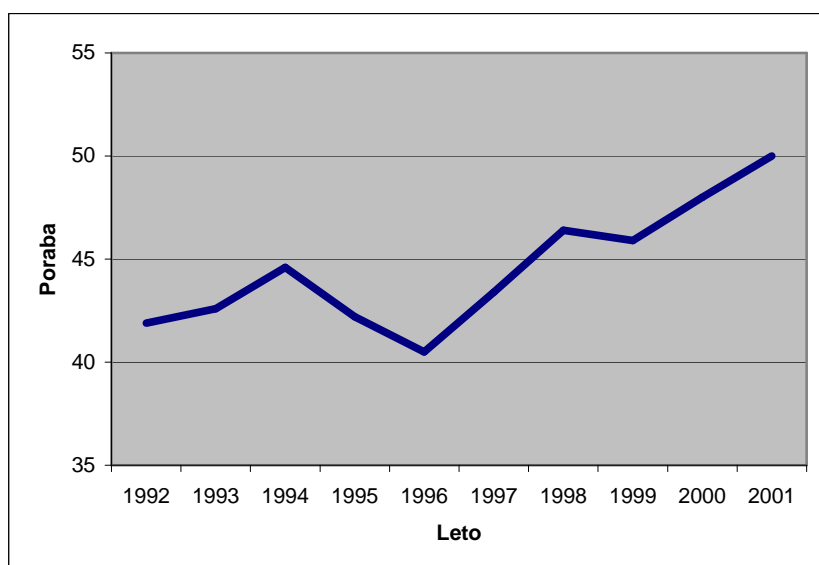
V letu 2007 so dosegli promet nad 800.000 EUR ter si zagotovili prostor na prodajnih policah vseh večjih trgovcev (Mercator, Tuš, Spar, Leclerc). V podjetju Uskok d.d. je od same ustanovitve dalje zaposlenih 11 oseb, pri čemer je 8 oseb zaposlenih v proizvodnji, administratorka ter dve osebi (direktor in vodja prodaje) odgovorni za prodajo.

4.3 Trg brezalkoholnih pijač

Costella se kot nova blagovna znamka na trgu uvršča v blagovno skupino pijač oziroma ustekleničenih vod, ki so del slovenskega trga brezalkoholnih pijač. Trg brezalkoholnih pijač je sestavljen iz trga mineralnih vod, trga ustekleničenih pitnih vod, trga gaziranih in trga negaziranih brezalkoholnih pijač. Znotraj vseh naštetih trgov obstaja močna konkurenčnost in odvisnost, saj so vsi izdelki usmerjeni na podobne strukture porabnikov. Obstaja namreč veliko uvoznikov tujih blagovnih znamk, prav tako pa tudi domačih dobaviteljev že uveljavljenih blagovnih znamk, ki so na trgih prisotni že dlje časa in 'novinca' težko sprejmejo medse.

Podjetje Uskok d.d. se je že od samega začetka zavedalo, da je konkurenca na slovenskem trgu izredno močna. Kljub temu so domači trendi (kar lahko vidimo v sliki 7) pa tudi svetovni trendi kazali in še vedno kažejo na vedno večje povpraševanje po ustekleničenih pitnih vodah, ki so neoporečne, zagotavljajo kakovost in jim porabnik zaupa. Strategija podjetja se je tako usmerila v zagotavljanje vode visoke kakovosti. Z višjo ceno vode so želeli doseči zavedanje porabnika o kakovosti vode ter utrditi blagovno znamko Costella na trgu.

Slika 7: Poraba vode po letih na prebivalca v Sloveniji



Vir: Damjan, 2004, str. 10.

Med najmočnejše direktne konkurente blagovni znamki Costella lahko štejemo: vodo Izvir (Radenska), Zala (Pivovarna Union d.d.), Oda (Pivovarna Laško d.d.), Dana (Dana d.d.). Po raziskavi (Damjan, Trženjske prakse, 2004) je na trgu ustekleničenih pitnih vod leta 2004 najmočnejša blagovna znamka bila Zala, njena moč je bila trikrat močnejša od povprečne blagovne znamke, moč drugih blagovnih znamk pa je bistveno nižja oziroma podpovprečna. Na drugem mestu je Oda in na tretjem Izvir, vendar sta po prepoznavnosti ti dve blagovni znamki na enaki ravni.

Porabniki zelo dobro ločijo blagovne znamke mineralnih vod od blagovnih znamk bistrih, ustekleničenih vod, kar pomeni, da dobro poznajo obe izdelčni skupini. Imajo izdelan odnos do blagovnih znamk. Dominantna blagovna znamka na področju mineralnih vod je Radenska, dominantna blagovna skupina ustekleničenih vod pa je Zala. Tabela 1 nam prikazuje razmerje med mineralnimi in ustekleničenimi vodami po letih.

Tabela 1: Tržni deleži mineralnih vod (MV) proti ostalim vodam (OV)

Leto	MV:OV
1999	83:17
2000	79:21
2001	79:21

Vir: Damjan, 2004, str.12.

Porabniki ustekleničenih vod so običajno definirani kot (Damjan, 2004, str. 23):

- ⇒ spol: ženski;
- ⇒ starost: 26 do 35 let, 45 do 55 let;
- ⇒ izobrazba: srednja, višja in visoka;
- ⇒ ocena sloja: srednji in višji srednji;
- ⇒ življenjski cikel družine: mladi brez otrok, starejši poročeni pari, katerih otroci so še odseljeni.

Najpomembnejše koristi pitnih vod pa so sledeče (Damjan, 2004, str. 24):

- ⇒ naravna,
- ⇒ odžejna,
- ⇒ cenovno privlačna,
- ⇒ primerna za mešanje z drugimi pijačami,
- ⇒ osveži,
- ⇒ povsod dosegljiva,
- ⇒ primerna za vso družino.

Družba Uskok d.d. je na podlagi zbranih podatkov o strukturi porabnikov vod, deležih posameznih blagovnih znamk in uveljavljenosti na slovenskem trgu, določila strategijo vstopa na slovensko tržišče. Strategija, ki je bila postavljena za blagovno znamko Costella, je bila na podlagi podatkov o zelo dobri kvaliteti vode ter dejstva, da izhaja iz Slovenije in neokrnjene narave, zgraditi in utrditi ime blagovni znamki ter ji iz enakih razlogov postaviti višjo maloprodajno ceno v primerjavi z drugimi slovenskimi blagovnimi znamkami vod. Ciljna skupina porabnikov so tisti, ki dajejo poudarek zdravemu načinu življenja, so dobro situirani in jim ni vseeno, kakšno vodo pijejo.

4.4 Začetki prehoda v proces upravljanja z blagovno skupino

4.4.1 Popis obstoječega stanja

Podjetje Uskok d.d. je v letu 2006 šele vstopilo na trg ustekleničenih vod, zato predhodnega stanja ni bilo niti mogoče popisati. V to kategorijo so uvrstili razmere na tržišču, popis konkurence in cen konkurence, pregled same vrednosti kategorije in podobno.

Kot že navedeno v prejšnjem poglavju, so razmere na tržišču voda izredno konkurenčne in vstop novega konkurenta pomeni za le-tega izredno težke razmere vstopa in pričakujejoč negativen odziv s strani že obstoječih in dobro uveljavljenih blagovnih znamk (Zala, Dana, Izvir, Oda..). Ob vstopu blagovne znamke Costella na trg voda v letu 2006 so bili tržni deleži na slovenskem trgu porazdeljeni v razmerju, kot kaže Tabela 2.

Tabela 2: Tržni deleži vod leta 2006 v odstotkih

Blagovna znamka vode	Količinski tržni delež v letu 2006 v odstotkih	Vrednostni tržni delež v letu 2006 v odstotkih
Zala	17,43	22,64
Dana	13,54	16,02
Oda	10,78	12,37
Tiha	8,91	8,23
Radenska Still	6,78	7,77
Bistra	2,92	2,71
Jana	2,75	3,46
Iva	1,27	0,86
Julijana	0,48	0,67
H2O	0,27	0,34
Evian	0,17	0,43
Izvir	0,14	0,11
Voda Voda	0,11	0,24
Trgovske BZ	34,47	24,15
Skupaj	100	100

Vir: Interni dokumenti podjetja Uskok d.d.

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da je tako vrednostno kot količinsko največji delež na trgu vod v letu 2006 pripadal Zali. Na drugem mestu je Dana, ki pa za prvo Zalo kar precej zaostaja po deležih. Iz podatkov in vrstnega reda po deležih lahko tudi ugotovimo, da se v Sloveniji najbolje prodajajo blagovne znamke vod slovenskega izvora, medtem ko blagovne znamke, ki so sicer dobro uveljavljene na svetovnih trgih (Evian, Voda Voda, Jana), zasedajo zadnja mesta po tržnih deležih v Sloveniji.

Že zgoraj omenjeno dejstvo, o pripadnosti slovenskim vodam na trgu govori v prid vstopu Costelle na slovenski trg. Sam vstop nove blagovne znamke Costella je pomenil najprej vstop v velike trgovske verige v Sloveniji. Pri tem je bilo seveda pomembno, kakšno cenovno strategijo glede na deleže vod na slovenskem trgu ima posamezna trgovska veriga. Tabela 3 prikazuje popis cen vod v 0,5 l in 1,5 l plastenkah leta 2006 v večjih trgovskih verigah.

Tabela 3: Popis maloprodajnih cen konkurenčnih vod

Maloprodajna cena 0,5 l plastenke				
Blagovna znamka vode	Mercator	Spar	Tuš	E. Leclerc
Zala	0,33 EUR	0,30 EUR	0,31 EUR	0,31 EUR
Dana	0,28 EUR	0,29 EUR	0,27 EUR	0,27 EUR
Izvir	0,27 EUR	0,27 EUR		
Oda	0,26 EUR	0,25 EUR	0,25 EUR	0,25 EUR
Tiha	0,23 EUR		0,27 EUR	0,27 EUR
Bistra	0,23 EUR	0,26 EUR		
Jana	0,36 EUR			
Trgovske BZ	0,20 EUR	0,25 EUR	0,21 EUR	
Maloprodajna cena 1,5 l plastenke				
Blagovna znamka vode	Mercator	Spar	Tuš	E. Leclerc
Zala	0,41 EUR	0,44 EUR	0,44 EUR	0,39 EUR
Dana	0,48 EUR	0,37 EUR	0,46 EUR	0,36 EUR
Izvir	0,43 EUR	0,37 EUR	0,44 EUR	0,36 EUR
Oda	0,41 EUR		0,42 EUR	0,36 EUR
Tiha	0,33 EUR	0,33 EUR		0,37 EUR
Bistra	0,33 EUR	0,33 EUR		
Jana	0,48 EUR	0,41 EUR	0,46 EUR	0,41 EUR
Trgovske BZ	0,29 EUR		0,29 EUR	

Vir: Interni dokumenti podjetja Uskok d.d.

Iz tabele lahko razberemo, da je najvišje cenovno pozicionirana voda Jana, ki je po kvaliteti in lastnostih zelo podobna vodi Costella. Najnižje so pozicionirane trgovske blagovne znamke vod. Med slovenskimi blagovnimi znamkami sta najvišje cenovno pozicionirani Zala in Dana, pri čemer lahko ugotovimo, da ravno ti dve vodi zasedata najvišje tržne deleže na trgu vod v Slovenji.

4.4.2 Opredelitev zelenega bodočega stanja

Željeno bodoče stanje lahko skrčimo v naslednje alineje (Interni dokumenti podjetja Uskok d.d.):

- ⇒ Kristalna izvirna voda Costella je na tržišču, glede na rezultate kakovostnih analiz, pozicionirana v razred visoko kakovostnih izvirskih voda.
- ⇒ Kristalna izvirna voda Costella je na tržišču, glede na rezultate kakovostnih analiz, pozicionirana v razred visoko cenovnih izvirskih voda.
- ⇒ Maloprodajna cena izvirne vode Costella je višja za 10 % od maloprodajne cene ostalih voda v kategoriji (izključena je voda Evian, ki je zaradi uveljavljenosti na globalnih trgih še višje cenovno pozicionirana)
- ⇒ Trgovci so seznanjeni s kakovostnimi analizami voda na področju Slovenije.
- ⇒ Višji cenovni razred je s strani trgovcev razumljiv in sprejemljiv.
- ⇒ V obdobju 5 let doseči 5 % vrednostni tržni delež v kategoriji izvirskih in mineralnih voda.

- ⇒ Pridobiti certifikat, ki označuje vodo Costello kot mineralno vodo, ter se s tem uvrsti v kategorijo mineralnih voda.
- ⇒ Z vstopom Costelle na slovensko tržišče natančno definirati kategorije voda pri posameznem trgovcu ter skrbeti za vrednostno porast kategorije skozi osem korakov upravljanja z blagovno skupino.

4.4.3 Oblikovanje sprememb

Gre za novoustanovljeno podjetje z novo blagovno znamko, zato v tej točki ne moremo govoriti o oblikovanju sprememb, temveč o samem oblikovanju zelenega stanja, ki sem ga že definiral v točki 4.4.2.

4.4.4 Načrt izvedbe

Načrt izvedbe za doseg bodečega stanja je vseboval sledeče alineje, zadolžitve in odgovornosti (Interni dokumenti podjetja Uskok d.d.):

- ⇒ Pristopiti do odgovornih za blagovno skupino voda v posamezni trgovski verigi in predstaviti strategijo in koncept nove blagovne znamke Costella.
- ⇒ Zagotoviti pravilno cenovno pozicioniranje blagovne znamke Costella v posamezni trgovski verigi.
- ⇒ Zagotoviti pravilno postavitev blagovne znamke Costella na polici v posamezni trgovski verigi.
- ⇒ Vstopiti v vse večje trgovske verige z vodo Costella do konca leta 2006,
- ⇒ Priprava trženjske podpore, projektov in aktivnosti ter prilagoditev le-teh posameznemu trgovcu.
- ⇒ Zagotavljati nemoteno distribucijo vode v logistične centre posameznih trgovskih verig.
- ⇒ Kontrola cenovnega in fizičnega pozicioniranja blagovne znamke Costella na samih prodajnih mestih.

Odgovornost za izvedbo vseh opredeljenih nalog sta prevzela vodja prodaje in direktor podjetja Uskok d.d..

4.5 Priprava na proces upravljanja z blagovno skupino pri trgovcu

Glavni cilj in namen podjetja Uskok d.d. je, da z novo vodo, ki jo tržijo pod blagovno znamko Costella, vstopi na slovenski trg, je prisoten pri vseh večjih trgovskih verigah ter s svojim pristopom in predlogom procesa upravljanja blagovne skupine voda vpliva hkrati na več dejavnikov:

- ⇒ Povečanje vrednostne kategorije voda.
- ⇒ Povečanje razpoznavnosti in ločevanja kakovosti posameznih vod.
- ⇒ Boljša postavitev in razvrščanje vod po določenih kriterijih na sami polici.
- ⇒ Večje zadovoljstvo kupca.

Da bi podjetje lažje doseglo vse štiri navedene cilje, sem pripravil predlog aktivnosti, povzetih po osmih korakih poslovnega procesa upravljanja z blagovnimi skupinami. Na podlagi tega predloga lahko podjetje skupaj s trgovcem oblikuje kategorijo ter stremi k že zastavljenim ciljem.

4.5.1 Opredelitev blagovne skupine 'vode brez okusov'

V slovenski zakonodaji vprašanje ustekleničenih vod ureja Pravilnik o naravni mineralni vodi, izvirske vodi in namizni vodi (Ur. l. RS 50/2004 in Ur. l. RS 75/2005). Oba pravilnika vsebinsko povzemata Direktivo 96/70/ES Evropskega parlamenta in sveta o spremembi Direktive sveta o približevanju zakonodaje držav članic o izkoriščanju in trženju naravnih mineralnih vod, ki je bila sprejeta leta 1996. Poleg te direktive vprašanje mineralnih vod ureja še Direktiva komisije o uvedbi seznama, mejnih koncentracijskih vrednosti in zahtev v zvezi z označevanjem sestavin naravnih mineralnih vod ter pogojev za uporabo zraka, obogatenga z ozonom, za obdelavo naravnih mineralnih in izvirskih vod, ki je bila sprejeta leta 2003 (Brenčič, 2006, str. 53).

Na podlagi direktiv in pravilnikov slovenske zakonodaje je predlog opredelitve blagovne skupine 'vode brez okusov' sledeč (Brenčič, 2006, str. 53):

"blagovna skupina vode brez okusov vključuje vse izdelke, katerih primarna funkcija je zadovoljiti potrebo porabnika in je namenjen odžeganju, boljšemu počutju ali nadaljnjemu prekuhavanju, pri čemer izdelek ne vsebuje dodatnih sladkorjev, okusov in arom".

Po tej opredelitvi lahko uvrstimo v blagovno skupino vod brez okusov naravne mineralne vode, izvirske vode in namizne vode.

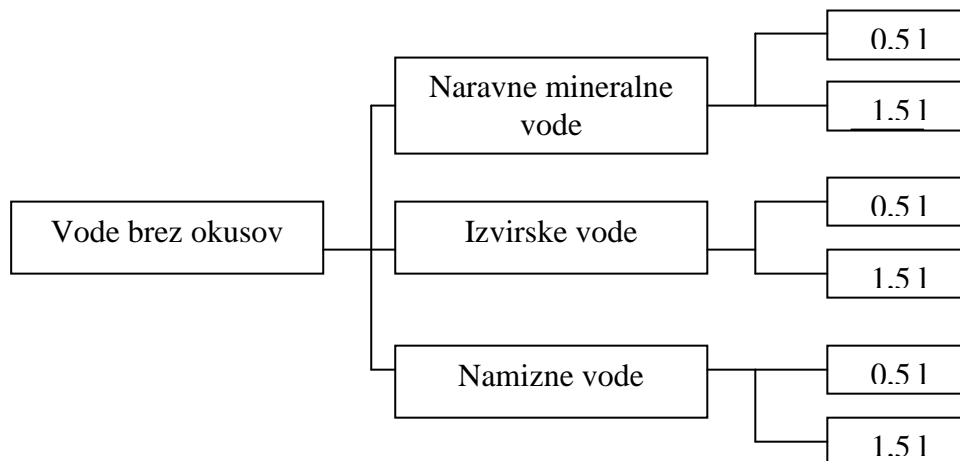
Naravna mineralna voda je voda, ki poleg mikrobioloških zahtev izpolnjuje tudi naslednje pogoje: ima svoj izvor v podzemnem vodnem viru, zaščitenem pred kakršnokoli možnostjo kontaminacije in izteka ali se črpa na izviro iz enega ali več naravnih iztokov ali vrtin. Ima lastnosti, zaradi katerih se jasno razlikuje od pitne vode, ki izhajajo iz vsebnosti mineralnih snovi, kemijskih elementov v sledovih oziroma drugih sestavin ter ima lahko določene prehrabeno fiziološke učinke. Pri tem ima enako čistost kot na samem izviro, pri čemer morajo njene lastnosti zaradi podzemnega izvora ostati nespremenjene. Sestava, temperatura in druge pomembne lastnosti naravne mineralne vode morajo biti stalne v okviru naravnih nihanj. Na lastnost naravne mineralne vode še zlasti ne smejo vplivati morebitna nihanja v pretoku vode na izviro. Odstopanja od srednjih letnih izmerjenih vrednosti za glavne sestavine, značilne za posamezno naravno mineralno vodo, je lahko največ +/- 20 % (Brenčič, 2006, str. 53).

Izvirna voda je voda, ki ima enako čistost kot na izviro. Ne vsebuje škodljivih snovi (kontaminantov) ter se polni direktno na izviro (Brenčič, 2006, str. 53). Costella se zaenkrat uvršča v to definicijo voda. Podjetje Uskok d.d. pa je v fazi pridobivanja certifikata za naravno mineralno vodo.

Namizna voda pa je voda, ki je pripravljena iz pitne vode, naravne mineralne vode in izvirske vode. Za pripravo namizne vode je dovoljeno dodajati več različnih kemijskih sestavin, ki povečajo kakovost in vsebnost te vode. Gre za kategorijo, ki je vedno še dodatno kemično obdelana (Brenčič, 2006, str. 53).

Slika 8 nam prikazuje predlog razdelitve kategorije vod brez okusov.

Slika 8: Razdelitev blagovne skupine vod brez okusov na podskupine



Vir: Lastna razdelitev na osnovi podatkov.

4.5.2 Vloga blagovne skupine 'vode brez okusov'

Na tem mestu bi izpostavil, da vlogo, ki bi jo blagovna skupina vod brez okusov zavzela, je zagotovo *rutinska vloga*, za katero velja, da v ponudbo vključimo izdelke, ki jih porabniki kupujejo pogosto in v večjih količinah. S tem ohranja cenovno konkurenčnost in zadrži tržni delež na nivoju tržnega deleža trgovske verige.

Pri tem lahko rutinsko vlogo vod brez okusov pri trgovcu povzamemo kot:

- ⇒ V ponudbi blagovne skupine mora biti sortiment v prodajalni širok in globok.
- ⇒ Izdelki morajo biti postavljeni na polici na način, da porabnik loči med različnimi podskupinami, ki se razlikujejo po kvaliteti in ceni.
- ⇒ Izdelki so impulzivne narave nakupovanja.
- ⇒ Porabniki so cenovno občutljivi ter ob tem na nakup vpliva tudi cena izdelka v posamezni podskupini.
- ⇒ Na nakup vplivajo tudi različne prodajno pospeševalne akcije z namenom kratkotrajnega povečanja količinske prodaje z znižanjem cene.

4.5.3. Ocena blagovne skupine 'vode brez okusov'

Za ocenitev blagovne skupine moramo najprej razdelati vprašanja, ki smo si jih zastavili v prejšnjem poglavju, in sicer:

- ⇒ Kako pomembna je blagovna skupina za ciljne kupce?
- ⇒ Kako pomembna je blagovna skupina za trgovca?
- ⇒ Kje na trgu se nahaja blagovna skupina?
- ⇒ Kako pomembna je blagovna skupina za konkurenco?

Pomembnost blagovne skupine za ciljne kupce je odvisna od tega, v katero podkategorijo vod brez okusov se kupec uvršča. Namreč porabniki, ki kupujejo namizne vode, so tisti, ki jim embalirana voda pomeni nadomestek za nepitno vodo iz pipe. Pri tem je zelo pomembna cena vode, saj gre za ljudi z nizkim dohodkom, ki večinoma niso porabniki embaliranih vod, ker raje pijejo poceni sokove. Porabniki, ki kupujejo izvirske in mineralne vode, pa so porabniki, ki skrbijo za svoje zdravje, se zavedajo vsebnosti posameznih pijač na trgu in dajo veliko na svojo zunanjo podobo. Gre za kupce srednjega in višjega dohodkovnega razreda, ki so polno zaposleni, ter veliko časa posvetijo zdravemu načinu prehranjevanja in športni aktivnosti. Zavedajo se, da pitje vode ugodno vpliva na njihovo zdravje, zato je blagovna skupina vod brez okusa za le-te zelo pomembna in so njihovi nakupi usmerjeni bolj v nakupe vod kot v nakupe drugih pijač.

Pomembnost blagovne skupine za trgovca je seveda odvisna od celotne usmeritve trgovca. Sam bi ocenil, da je blagovna skupina vod brez okusov veliko bolj pomembna v trgovskih verigah, kjer je ciljni porabnik bolj izobražen in ima hkrati višje dohodke. Najboljši

predstavnik takšne trgovske verige je Mercator, sledita Spar in Tuš, medtem ko v trgovske verige Lidl, Hofer in podobne ciljajo predvsem na kupce z nizkimi dohodki, kjer pa je tudi ponudba v večini le namiznih vod in nizkocenovnih drugih pijač.

Blagovna skupina vod brez okusov ima na globalnem trgu kot tudi na slovenskem trgu vedno večji pomen. Globalna proizvodnja embaliranih vod v svetovnem merilu je znašala v letu 1996 60 m³ letno in je do leta 2002 narasla na kar 120 m³ letno (Gleick, 2004, str. 14). V roku šestih let pomeni to enkratno povečanje proizvodnje, trend pa se še nadaljuje. Enako velja za slovenski trg, saj je zaslediti trende naraščanja povpraševanja in nakupov vod iz leta v leto, medtem ko povpraševanje po ostalih pijačah, predvsem sladkih, znatno upada (Damjan, 2004, str 20). Na slovenskem trgu je navedeno posledica predvsem vedno večjega zavedanja pomembnosti ohranjanja zdravja. V zadnjih letih smo priča vedno bolj razširjenemu trendu poudarka zdravi prehrani, zdravemu načinu življenja, gibanja, aktivnega življenja itd.. V skoraj vsaki publikaciji, namenjeni zdravemu načinu življenja pa je zagotovo najti tudi nasvet, kjer je edina zdrava pijača voda, priporočljiva za uživanje v vsaj dveh litrih dnevno.

Blagovna skupina vod brez okusov je izredno pomembna predvsem za slovensko konkurenco. Slovensko geografsko področje je zaradi lege zelo primerno za polnilnice vod, saj na različnih koncih Slovenije lahko najdemo področja, kjer so črpališča izredno kakovostnih vod. Iz tega razloga je tudi slovenskih ponudnikov vod kar precej. Ker smo Slovenci kot porabniki v kategoriji voda bolj pripadni domačim blagovnim znamkam, je gotovo to razlog za močno konkurenčnost med obstoječimi blagovnimi znamkami na trgu. Seveda pa je za izkoriščanje celotnega vira pomemben predvsem izvoz in prodaja v tujini, saj zaradi majhnosti trga Slovenija ne more predstavljati polnilcem vod najpomembnejšega odjemalca (Damjan, 2004, str 20).

4.5.4 Slika rezultatov in merila uspešnosti blagovne skupine 'vode brez okusov'

Cilji v kategoriji se lahko postavijo tako kvalitativni kot tudi kvantitativni. Gre za merila oziroma kazalce uspešnosti vpeljave procesa upravljanja z blagovno skupino v podjetje. Seveda se mora tabela v samih številkah pa tudi v opisnih merilih prilagoditi na specifičnega trgovca. Spodaj pa v Tabeli 4 navajam primer izkaza blagovne skupine vod brez okusov (scorecard), ki je lahko kot splošen uporaben pri več trgovskih verigah.

Tabela 4: Primer obrazca o prodaji in ciljih kategorije vod brez okusov

Kazalniki prodaje	Rezultati prodaje v letu 2006	Rezultati prodaje v letu 2007	Cilji prodaje v letu 2006
Vrednostni delež prodaje vod brez okusov v celotnem prometu podjetja X			
Količinski delež prodaje vod brez okusov v celotnem prometu podjetja X			
Vrednostni delež prodaje vod brez okusov v prometu pijač podjetja X			
Količinski delež prodaje vod brez okusov v prometu pijač podjetja X			
Vrednostni delež namiznih vod v kategoriji vod brez okusov podjetja X			
Vrednostni delež izvirskih vod v kategoriji vod brez okusov podjetja X			
Vrednostni delež naravnih mineralnih vod v kategoriji vod brez okusov podjetja X			
Velikost prodajnega prostora			
Povprečni RVC v kategoriji vod brez okusov			
Način komuniciranja razlikovanja med posameznimi vodami brez okusov			
Število izvedenih marketinških prodajno pospeševalnih aktivnosti v kategoriji vod brez okusov v podjetju X			
Število izvedenih marketinških prodajno pospeševalnih aktivnosti v kategoriji vod brez okusov v konkurenčnih podjetjih			

Vir: Lastna slika na podlagi kazalnikov

4.5.5 Strategija blagovne skupine 'vode brez okusov'

Pomembnost blagovne skupine vode brez okusov v skupini brezalkoholnih pijač narašča iz leta v leto. Globalni in lokalni trendi namreč kažejo, da vse več ljudi več pozornosti namenja zdravemu načinu življenja, aktivnosti in zdravemu načinu prehranjevanja. V sklopu zdravega načina življenja pa se svetuje popiti dnevno vsaj 2 litra tekočine, najboljše vode. Iz navedenih razlogov je zaznati trend naraščanja povpraševanja po vodah brez okusov in s tem narašča tudi pomembnost blagovne skupine.

Kot sem že navedel v začetnem delu diplomske naloge, je strategija blagovne skupine odvisna predvsem od pomembnosti blagovne skupine v sortimentu. Pomembnost zaradi vedno večjega povpraševanja po vodah, pa blagovni skupini 'vode brez okusov' narašča. Izmed sedmih trženjskih strategij bi predlagal trgovcem pri dotični blagovni uporabo strategije ustvarjanja dohodka. Gre za blagovno skupino, pri kateri je pomembno predvsem to, da so v njej hitro obračajoče se blagovne znamke in kjer je frekvenca nakupov izredno visoka. Tu bi lahko tudi omenili, da gre za delni sezonski vpliv, saj sta poraba in povpraševanje po izdelkih, vključenih v to blagovno skupino, v poletnih mesecih tudi do petkrat višja kot v zimskih

mesecih. Bistvo strategije ustvarjanja dohodka pa je povečati denarni tok skupine, kar bi trgovec lahko dosegel skozi pravilen izbor izdelkov in pravilno ponudbo, v kateri bi razpolagal z blagovnimi znamkami, ki so višje cenovno pozicionirane in višje kvalitete (Evian, Radenska, Costella), srednji cenovni razred (Zala, Oda, Dana) in najnižji cenovni razred (voda lastne blagovne znamke). Hkrati bi lahko zaradi sezonskega vpliva trgovec v poletni sezoni blagovno skupino širil na več vrst ter bi tej skupini dodelil več prostora na polici v poletnih mesecih in v zimskih manj. To bi za trgovca pomenilo optimalno izkoriščanje prostora in upravljanje s to blagovno skupino dvakrat letno (zimski in poletni čas).

4.5.6 Taktika blagovne skupine 'vode brez okusov'

Priporočljiva taktika je taktika oblikovanja učinkovitega sortimenta izdelkov, kjer imajo porabniki izbiro, ki jo želijo. Trgovec se z vključevanjem več blagovnih znamk v skupino vode brez okusov razlikuje od konkurence in preko učinkovitega izbora izdelkov izboljša finančne donose in zadovoljstvo porabnikov. Priporočljivo je upoštevati tudi sezonski vpliv, kot že navedeno v strategiji, v poletnih mesecih, ko se povpraševanje poveča, razširiti ponudbo in dodeliti več prostora blagovni skupini vode brez okusa, v zimskih mesecih pa krčiti.

Pri taktiki uporabimo podatke, s katerimi razpolaga posamezni trgovec. S pomočjo le-teh določimo razmerje med prostorom na polici in prodajo izdelka. To pomeni, da natančno določimo parametre za določitev razmerja in na podlagi tega določimo izdelke, ki bodo na polici skozi celo leto, tiste, ki ne bodo, prav tako pa tudi razširjenost izdelkov na sami polici. Običajno se za parametre uporablja vrednostna ali količinska prodaja. V našem primeru bi bilo priporočljivo uporabiti obe, saj bi nas podatek o količinski prodaji zavedel in bi iz ponudbe izključili visoko cenovne vode, s čimer pa bi si trgovec zmanjšal kompetenco proti konkurenci, saj v svojem izboru izdelkov na prodajni polici visokocenovnih voda ne bi bilo prisotnih.

4.5.8 Izvedba načrta in ponovni pregled skupine

Sama izvedba načrta zahteva prerazporeditev odgovornosti za posamezna dela v okviru tima. Ponovni pregled skupine vode brez okusov predlagam vsake pol leta, saj gre za sezonsko skupino, ki ji mora trgovec v času večjega povpraševanja nameniti več prostora na polici. Tako naj bi se pripravljala poletni in zimski pregled skupine.

4.6 Vloga blagovne znamke Costella pri upravljanju z blagovno skupino 'vode brez okusov'

Podjetje Uskok d.d. je na podlagi v začetku tega poglavja omenjenih podatkov in informacij, ki jih je zbralo s pomočjo različnih virov, pripravilo strategijo za vstop in razvoj nove blagovne znamke vode na slovenski trg. Skupaj s pripravljeno strategijo so proučili in pripravili tudi splošni predlog izvedbe in začetka uvajanja upravljanja z blagovno skupino 'vode brez okusov' za trgovce, ki sem ga po korakih povzel v poglavju 4.5.

Prednosti, ki so jih pri pripravljanju teh korakov lahko predstavili trgovcem, so:

- ⇒ Predstavitev načrta za začetek procesa upravljanja z blagovno skupino.
- ⇒ Predstavitev načrta za postavitev izdelkov na polico.
- ⇒ Predstavitev slovenskih tržnih podatkov.
- ⇒ Predstavitev svetovnih trendov.
- ⇒ Predstavitev nove blagovne znamke Costella, njeno cenovno pozicioniranje, načrti vrednostne in količinske prodaje.

Z navedenimi postavkami je bilo podjetje Uskok d.d. pripravljeno na aktivno sodelovanje s trgovcem pri začetnih korakih procesa upravljanja z blagovno skupino. Blagovna skupina je pri nekaterih trgovcih že bila pravilno določena, pri določenih trgovcih so tudi že pričeli s koraki procesa upravljanja z blagovno skupino.

Glavna težava, s katero se je podjetje oziroma zaposleni podjetja Uskok d.d. srečevalo, je bilo dejstvo, da so bili na tržišču novi. Novo podjetje z novo še neveljavljeno blagovno znamko. Kljub pripravljenosti in predstavitvi prednosti sodelovanja na področju upravljanja z blagovno skupino, trgovci še niso bili pripravljene na takšno sodelovanje. Razlogi za to so bili predvsem, kot sem že omenil, neveljavljena blagovna znamka na slovenskem trgu, Costella še ni bila prisotna pri nobenem od trgovcev, podjetje je trženjsko strategijo šele pripravljalo. Zaradi teh razlogov se je podjetje odločilo najprej več pozornosti nameniti razpoznavnosti blagovne znamke, preko razpoznavnosti in preko kupcev vplivati na trgovce z namenom vključitve izdelka v prodajni program, nato prisotnosti na prodajnih policah trgovcev ter nato sodelovanje na področju upravljanja z blagovno skupino.

Vsi naštetih koraki so podjetju dobro uspeli, saj so v letu dni uspeli zgraditi razpoznavno blagovno znamko Costella, ki je prisotna pri vseh pomembnejših trgovcih v Sloveniji. V letu dni so uspeli pridobiti 4-odstotni tržni delež ter se v vseh verigah zelo dobro prodaja. To so tudi razlogi, da so nekateri trgovci pripravljene na sodelovanje tudi na področju upravljanja z blagovno skupino po načrtu, kot sem ga opisal v tej diplomski nalogi.

SKLEP

V današnjem času, ko je prisotna vedno večja konkurenca na trgu, trgovci iščejo razne načine, da bi ponudbo v svojih poslovalnicah diferencirali od ponudbe konkurenta. Na globalnih trgih pa so izdelki razpoložljivi in prostopretočni, zato je razlikovanje po sami ponudbi vedno težje. Iz tega razloga se iščejo vedno novi izzivi in dodane vrednosti, ki kupce spodbudijo k nakupu v eni trgovski verigi.

Ena takih dodanih vrednosti je tudi uporaba koncepta upravljanja z blagovno skupino. Gre za koncept, ki se je v več državah izkazal kot izredno uporaben in uspešen, ter z implementacijo le-tega trgovci lahko le pridobijo. Na podlagi izkušenj, ki so se prenašale iz ameriških podjetij na evropska, se koncept upravljanja z blagovnimi znamkami vedno bolj uveljavlja tudi v Sloveniji. Trgovska podjetja spoznavajo prednosti samega procesa in upravljanje z blagovnimi znamkami uvajajo v vsakdanjo prakso.

Gre pa za proces, ki zahteva natančnost in vodljivost skozi točno določene korake. Razumevanje samega procesa je ključno za uspešno implementacijo upravljanja z blagovnimi skupinami v prakso. Vse prevečkrat se namreč pripeti, da površno razumevanje procesa pripelje do mišljenja, da je upravljanje z blagovnimi skupinami le postavitve izdelkov na polico. Upravljanje z blagovnimi skupinami je vse več kot to. Je razumevanje nabora izdelkov, je razumevanje celotne tržne situacije v določeni skupini, je poznavanje izdelkov, širine sortimenta, je povezovanje različnih informacij iz različnih področij v skupno razumevanje ene blagovne skupine. Ključno pri procesu je, da vodja blagovne skupine pozna sam izbor izdelkov, ve, zakaj se je odločil za postavitev določenih izdelkov na polico, pozna blagovne znamke in jih pravilno uvrsti glede na kriterije upravljanja z blagovnimi skupinami. Da bi dosegel vse navedeno, pa mora najprej osvojiti osnovne korake in vsako posamezno blagovno skupino popeljati skozi korake opisane v tem diplomskem delu.

6 LITERATURA

1. Andersen Consulting (2000). *The Essential Guide to Day-to-day Category Management*. ECR Europe: Published by Andersen Consulting.
2. Berger R., Partners (1994). *Category Management: Best Practice Report*. ECR Europe: The Partnering Group Inc.
3. Blattberg C. R., Fox E. (1995). *Category Management: The Category Plan*. Food Marketing Institute and the Center for the Retail Management: Northwestern University.
4. Brenčič M. (2006). *Razvoj pojmovanja embaliranih vod*. Geološki zavod Slovenije.
5. Deloitte & Touche (1997). *Strategija ECR: Uvajanje poslovne strategije ECR v preskrbovalne verige*. GZS, Slovensko združenje za numeriranje artiklov.
6. Dupre K., Gruen W. T. (2004) *The use of Category management: a new approach for fashion marketing?*. Loughborough: European Journal of Marketing.
7. Dewsnap B., Hart C. (2004). *Category Management: A new approach for fashion marketing?*. Loughborough: European Journal of Marketing.
8. Ernest & Young LLP (1994). *Activity Based Costing for Food Wholesalers and Retailers*. B.k. Joint Industry Project on ECR.
9. Florjančič J., Paape B. (2002). *Organizacija in management, izbrana poglavja*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
10. Gleick, P. (2004). *The myth and reality of bottled water*. B.k.: The world's water 2004-2005, Island Press.
11. Grossi F., Harris B. (1998). *Efficient Promotion.: Best Practices Report*. ECR Europe: The Partnering Group Inc..
12. Grossi F., Burns B. (1994). *Category Management Report: Joint Industry Project on Efficient Consumer Response*. ECR Europe: The Partnering Group Inc..
13. Hoch J. S. (2001). *Effective Category management depends on the role of the category*. New York: The Journal of Retailing.
14. Hogarth Scott S., Dapiran P. (1997). *Shifting Category management in the food distribution channel in the UK and Australia*. Bradford.
15. Hutchins R. (1997). *Category management in the food industry: a research agenda*. London: British Food Journal.
16. Karolefski J., Heller A. and ACNielsen (2005). *Consumer-centric Category management: How to increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs*. B.k.: Wiley, John Wiley & Sons, Inc.

17. Kent S. (2004). *Bringing the consumer into the Category management: Making an old Process New again for Today's Retail Enviroment*. B.k.: Consumer Insight.
18. Koester L. (2005). *Building a Category Management Capability*. Cleveland: UPS Supply Chain Solutions.
19. Kurt Salmon Associates, Inc. (1993). *Efficient Consumer Response: Enhanching Consumer Value in the Grocery Industry*. Washington: The Research Department Food Marketing Institute.
20. Leary T. (B.I.). *A Second Look At Category Management*. New York: The Journal of Retailing.
21. Lindblom A., Olkkonen R. (2006). *Category management tactics: an analysis of manufacturer's control*. Edinbrough: International Journal of Retail & Distribution Management.
22. Nielsen Marketing Research (1992). *Category Management, Positioning Your Organization to Win*. B.k.: Published by NTC Business Books.
23. Rozman R., Kovač J., Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Rudolf M. (2001). *Strategija poslovanja Mercatorjevih drogerij*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
25. Singh J. (1997). *ECR (Efficient Consumer Response) Europe*. B.k.: Category Management: Best Pracitices Report.
26. Toya E., Booth G. (1996). *European Value Chain Analysis Study*. B.k.: Coopers & Lybrand.
27. Varley R. (2001). *Retail product management: Buying and Merchandising*. Oxon: Routledge.
28. Verra, G.J. (1997). *Category Management: A matter of joint optimisation*. Breukelen: Netherlands Business School.
29. Vida I. (2002). *Globalni trgovci: Trgovski velikani in trgovinski formati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Št. 7.

7 VIRI

1. Damjan J. (2004). *Študijski primeri trženjske prakse v Sloveniji*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu:
http://www.jdamjan.si/dokumenti/Zbirka%20studijskih%20primerov_Radenska.pdf
2. Interno gradivo podjetja dm – drogerie markt (2007).
3. Interno gradivo podjetja Mercator (2004).
4. Interno gradivo podjetja Uskok d.d. (2006).
5. Internet stran podjetja Uskok d.d. in blagovne znamke Costella. Najdeno 10. aprila 2008 na spletnem naslovu:
<http://www.costella.si>
6. Lah M. (2005). *Predstavitev Category Managementa*. Maribor, Henkel: interna predstavitev.
7. Negley J. (1998). *Category management is anybody's game*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu:
http://findarticles.com/p/articles/mi_m3092/n2_v37/ai_20207213/p1/article.jhtml
8. Pravilnik o naravni mineralni vodi, izvirski vodi in namizni vodi: Uradni list RS št. 50/2004.
9. Pravilnik o naravni mineralni vodi, izvirski vodi in namizni vodi: Uradni list RS št. 75/2005.