

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

OSKRBOVALNA VERIGA ZNOTRAJ  
PODJETJA ENGROTUŠ

Ljubljana, oktober 2005

ANDREJ MILAVEC

Študent Andrej Milavec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Aleša Groznika in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 OSKRBOVALNA VERIGA</b> .....	<b>3</b>
1.1 TOKOVI, PRISOTNI V OSKRBOVALNI VERIGI .....	3
1.2 RAZVOJ OSKRBOVALNE VERIGE .....	4
1.3 DVE OSNOVNI RAZLIČICI OSKRBOVALNE VERIGE .....	6
1.4 MANAGEMENT OSKRBOVALNE VERIGE .....	7
1.5 AKTIVNOSTI OSKRBOVALNE VERIGE .....	9
1.6 VREDNOSTNA VERIGA .....	10
1.6.1 ZUNANJA VREDNOSTNA VERIGA .....	12
1.6.2 NOTRANJA VREDNOSTNA VERIGA .....	13
1.7 VLOGA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE V OSKRBOVALNI VERIGI .....	16
1.7.1 ZMOGLJIVOSTI INFORMACIJSKIH SISTEMOV .....	16
1.7.2 VRSTE INFORMACIJSKIH SISTEMOV .....	17
<b>2 RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE</b> .....	<b>20</b>
2.1 STRATEGIJA RAZVOJA BLAGOVNE ZNAMKE .....	21
2.2 PREPOZNAVANJE VREDNOT BLAGOVNE ZNAMKE .....	22
2.3 RAZISKAVE PREDNOSTI, SLABOSTI, KONKURENCE IN CILJNE SKUPINE .....	22
2.4 RAZVOJ POZICIJE BLAGOVNE ZNAMKE .....	23
2.5 TRGOVSKA ZNAMKA IN BLAGOVNA ZNAMKA .....	25
2.6 RAZVOJ TRGOVSKIH ZNAMK V SLOVENIJI .....	27
2.7 STOPNJE RAZVOJA TRGOVSKIH BLAGOVNIH ZNAMK .....	28
<b>3 PREDSTAVITEV PODJETJA ENGROTUŠ</b> .....	<b>29</b>
3.1 OSKRBOVALNA VERIGA SISTEMA ENGROTUŠ .....	30
3.2 RAZVOJ OSKRBOVALNE VERIGE SISTEMA ENGROTUŠ .....	31
3.3 OSKRBOVALNA VERIGA BLAGOVNE ZNAMKE ENGROTUŠ .....	33
3.4 MANAGEMENT OSKRBOVALNE VERIGE BLAGOVNE ZNAMKE .....	34
3.5 INFORMACIJSKI SISTEM V PODJETJU ENGROTUŠ .....	37
3.6 PRETOK IZDELKOV ZNOTRAJ POSLAMEZNIH ENOT .....	39
3.7 STRATEŠKA VREDNOST SISTEMA .....	39
<b>SKLEP</b> .....	<b>41</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>43</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>44</b>



## UVOD

Podjetje Engrotuš spada danes med vodilna podjetja na področju maloprodaje izdelkov široke potrošnje in obvladuje skoraj četrtino trga na katerem deluje. Je podjetje, ki je v velikem vzponu vse od svojih začetkov v letu 1989, ko je podjetje poslovalo le z majhno trgovino v Slovenskih Konicah na 253 kvadratnih metrih površine. Leta 1992 je podjetje Engrotuš odprlo še drugo poslovalnico v Celju, leta 1996 pa je od tedanjega Sklada za razvoj kupilo vse nepremičnine propadajočega blagovnega centra Merx Celje (sto tisoč kvadratnih metrov prodajnih površin) in postal največji trgovec v severovzhodni Sloveniji. Leta 2000 je v Mariboru zgradil prvi supermarket Tuš, dve leti pozneje v Celju pa prvi multikino Planet Tuš. Predlani so v Mariboru odprli tudi prvo bencinsko črpalko Tuš Oil, letos pa še eno v Celju. Ponudba storitev podjetja Engrotuš je tako zelo široka in se širi tudi izven blagovne prodaje izdelkov.

V diplomskem delu bo pozornost usmerjena predvsem na prodajno dejavnost podjetja in sicer prodajo izdelkov široke potrošnje, ki predstavlja najpomembnejši del znotraj celovite ponudbe. Pri prodajni dejavnosti pa bom predstavil oskrbovalno verigo znotraj podjetja, katere namen je sledenje izdelkov skozi trgovski sistem. Oskrbovalno verigo znotraj trgovskega sistema Engrotuš lahko razdelimo na dva dela. Prvi se nanaša na izdelke tujih blagovnih znamk, oziroma proizvode domačih in tujih poslovnih partnerjev oziroma dobaviteljev. Drugi del pa zajema proizvode, ki jih podjetje prodaja pod lastno blagovno znamko, s katerimi podjetje ohranja svojo tržno in konkurenčno pozicijo.

Oskrbovalna veriga se nanaša na pretok materiala, informacij, plačil in storitev od dobaviteljev surovin preko tovarn in skladišč do končnih kupcev. Le ta je za podjetje izrednega pomena, saj predstavlja bistvo uspeha, ki ga je podjetje uspelo realizirati v vseh letih delovanja. Dober sistem oskrbovalne verige z ustrezno podprtim informacijskim sistemom omogoča podjetju stroškovno učinkovitost in hitro odzivnost na želje in potrebe kupcev ter oblikovanje prave ponudbe, ki se glede na asortiment skozi leto nenehno spreminja. Širina asortimenta in preoblikovanja ponudbe tudi kažejo na kompleksnost sistema oskrbovalne verige, ki mora biti pravilno obravnavana v informacijskem sistemu.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri dele. Prvi del prikaže teoretične značilnosti in pojme oskrbovalne verige, ki prikaže kako si sledijo izdelki skozi trgovski sistem. V tem delu naloge bom predstavil tudi teoretične interpretacije vrednostne verige in vloge informatike v vrednostni in oskrbovalni verigi. V drugem delu prikažem teoretične predstavitve blagovnih znamk, trgovskih blagovnih znamk, razvoja blagovnih znamk in stanja trgovskih znamk na Slovenskem. V tretjem delu pa bom predstavil delovanje in upravljanje oskrbovalne verige v trgovskem sistemu Engrotuš znotraj izdelkov lastne blagovne znamke.

Trgovski sistem Engrotuš v svoji ponudbi izdelkov široke potrošnje zajema izdelke tujih blagovnih znamk ter izdelke, ki jih prodaja pod lastno blagovno znamko. Pri obravnavi se bom omejil le na del izdelkov lastne blagovne znamke podjetja Engrotuš, ki jo je podjetju uspelo izoblikovati skozi zadnja leta delovanja podjetja, saj bi bil prikaz celotnega asortimenta, ki poteka skozi oskrbno verigo podjetja Engrotuš, preobsežen. Ta del je tudi zanimiv za obravnavo, saj prikazuje aktivnosti podjetja v vseh členih oskrbovalne verige, to je od proizvajalca pa vse do končnega kupca.

# 1 OSKRBOVALNA VERIGA

Oskrbovalno verigo sestavljajo ponavljajoči se procesi, ki obravnavajo fizične, informacijske, finančne tokove in tokove znanja, katerih namen je zadovoljiti potrebe kupcev s proizvodi in storitvami večjih povezanih dobaviteljev (Ayers, 2000, str. 4).

Oskrbovalna veriga je lahko definirana kot skupek treh ali več enot (organizacij ali posameznikov), ki sledijo navzgor ali navzdol toku proizvodov, storitev, financ in/ali informacij med njihovim virom in končnim odjemalcem (Metzner et al., 2001, str. 143).

Po Kovačiču (Kovačič et al., 2001, str. 281) je oskrbovalna veriga zaporedje povezav in med seboj prepletenih procesov, ki se izvajajo med dobavitelji in kupci. Te povezave in procesi zajemajo vse aktivnosti; od pridobivanja surovin do prodaje končnih izdelkov kupcem. Surovine na vsaki stopnji vstopajo v člen oskrbovalne verige. Le-te se lahko v oskrbovalni verigi predela v izdelke, ki so lahko namenjeni končnim kupcem ali pa služijo kot surovine za naslednjo fazo oskrbovalne verige. Povezavo med dvema členoma oskrbovalne verige, še bolj pa povezavo med oskrbovalno verigo in končnim kupcem, imenujemo distribucijski sistem. V oskrbovalno verigo je običajno vključenih več podjetij, ki v vsaki fazi dodajo produktu vrednost. V oskrbovalno verigo se pogosto vključujejo še različne distribucijske poti, kot so trgovci na debelo, prevozniki, trgovci na drobno in logistični servisi.

Povezave med členi oskrbovalne verige so dvosmerne: čeprav deluje tok proizvodov oziroma storitev večinoma od dobavitelja h kupcu, deluje informacijski tok pogosteje v nasprotni smeri. Kupec zagotavlja informacije o povpraševanju, kar najpogosteje dokaj neposredno vpliva na izdelek ali storitev. Te informacije so ključnega pomena za celotno verigo, saj pomenijo prepoznavanje obsega povpraševanja in potreb kupcev ter nakazujejo vsem vključenim členom v verigi koliko zmogljivosti bodo posamezna podjetja morala zagotoviti, da bodo lahko izpolnila zahteve kar najhitreje.

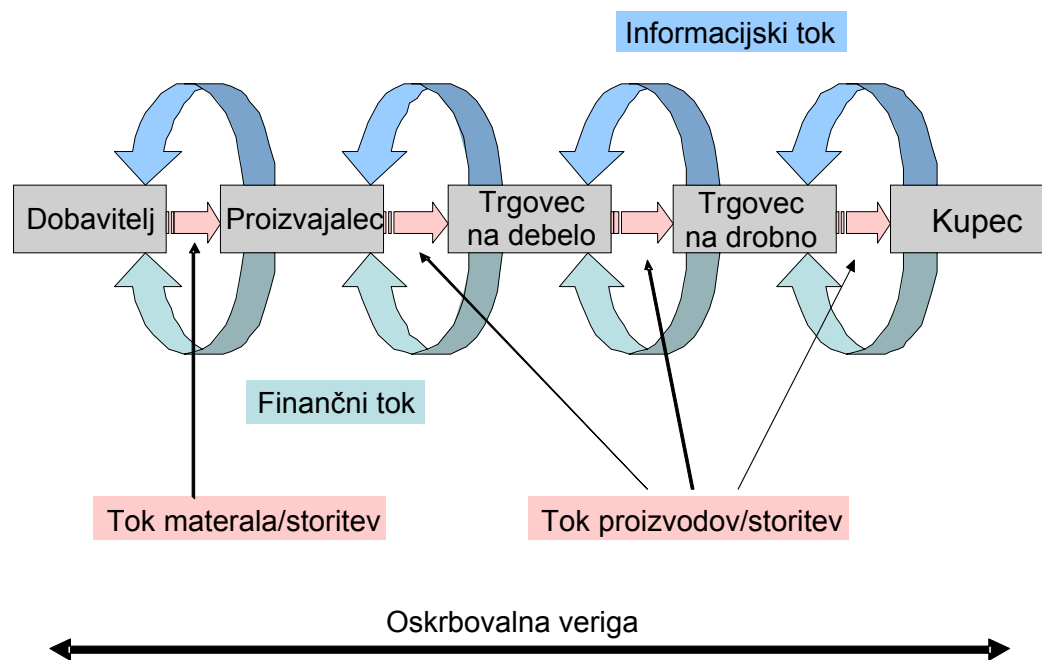
## 1.1 TOKOVI, PRISOTNI V OSKRBOVALNI VERIGI

Oskrbovalna veriga omogoča tokove različnih oblik v eno ali obe smeri vzdolž verige. Fizični tokovi nastajajo v obliki proizvodov in storitev, poleg teh pa poznamo še finančne, informacijske ter pretoke znanja. Ne moremo reči, da je fizični pretok pomembnejši od ostalih, ker predstavlja sredstvo s katerim zadovoljimo kupca, ampak je spremljanje ostalih tokov tudi pomembno za pravilno delovanje in odzivanje oskrbovalne verige (Ayers, 2004, str. 5).

Finančni tokovi omogočajo nemoten proces delovanja oskrbovalne verige in preprečujejo prekinitve poslovnega procesa. Informacijski tokovi vplivajo na odzivnost verige glede na potrebe kupcev in s tem na povpraševanje po določenem proizvodu oziroma storitvi. Prav tako vplivajo na velikost stroškov, ki nastajajo predvsem zaradi neučinkovite razporeditve

in hrambe izdelkov ter njihovega transporta. Tokovi znanja pa so pomembni predvsem v fazi izdelave novega izdelka. S tem mislimo na intelektualni kapital, ki vključuje nova znanja in sposobnosti, ki postajajo ves bolj pomembni in prispevajo k dodani vrednosti novo nastalega produkta. Tokovi v oskrbovalni verigi vselej potekajo v obeh smereh, ne le v smeri od proizvajalca do končnega kupca, v kateri večinoma potujejo fizični tokovi.

**Slika 1: Oskrbovalna veriga**



*Vir: Kovačič et al., 2004, str 281.*

Glavni namen oskrbovalne verige je zagotovitev zadovoljstva končnega kupca in ugoditev njegovim zahtevam. Prav zaradi teh zahtev se sploh izoblikujejo oskrbovalne verige. Kupci so lahko večja podjetja, ki si v oskrbovalni verigi sledijo drug za drugim, lahko pa je kupec eno samo podjetje, ki znotraj lastnega podjetja uravnava svoje enote, ki medsebojno trgujejo skozi oskrbovalno verigo podjetja.

## 1.2 RAZVOJ OSKRBOVALNE VERIGE

Vodilni avtor in raziskovalec na področju razvoja oskrbovalnih verig Charles Poirier (2003) je razdelil razvitost oskrbovalne verige na štiri stopnje; le-te si sledijo glede na stopnjo dosežene optimizacije. Podjetje naj bi pričelo optimizacijo oskrbovalne verige z interno optimizacijo poslovnih funkcij ter jo končalo z eksterno optimizacijo celotne oskrbovalne



verige, katere končni rezultat prinaša sinhronizacijo poslovnih procesov vseh poslovnih partnerjev v verigi.

Vsekakor ima razvitost oskrbne verige pomemben vpliv na stroške, odzivnost verige in na zaloge, zato bom na kratko predstavil vsako izmed štirih stopenj ter prikazal vpliv vsake stopnje na omenjene kategorije, ki se ne omejujejo le na posamezen člen v oskrbovalni verigi, oziroma na eno organizacijo, ampak zajemajo poslovno področje celotne oskrbovalne verige.

O prvi stopnji razvoja oskrbovalne verige lahko začnemo govoriti, ko se podjetje zave, da je za uspešno poslovanje potrebno začeti sodelovati s svojimi dobavitelji in kupci. Pri tem se postavijo prioritete na procesih upravljanja zalog, zmanjšanja logističnih stroškov, transporta in zagotavljanja želene ravni storitve. Rezultat preskoka v prvo stopnjo razvoja oskrbovalne verige so tako veliki prihranki v podjetju, saj z začetnimi izboljšavami največ pridobimo ravno pri stroških zalog in ostalih logističnih stroških.

Naslednja stopnja v razvoju se prične z informatizacijo poslovanja, saj tako pridobimo možnosti za sistemske izboljšave in poenostavitve. Dober informacijski sistem prinaša vrsto zbirnih informacij o povpraševanju po izdelkih in materialih ter kapacitetah podjetja, tako da lahko podjetje še dodatno izboljša upravljanje zalog. Zaradi natančnih informacij se namreč izboljša preciznost predvidevanja povpraševanja, kar ima vpliv na višino varnostnih zalog in razpoložljivost le-teh v verigi.

Podjetje s te, zaključi interno optimizacijo in se počasi preusmeri h grajenju eksterne oskrbne mreže. Le sodelovanje z ostalimi poslovnimi partnerji v verigi, ki temelji na zaupanju, lahko prinese dolgoročni uspeh. Večja transparentnost v oskrbovalni verigi ima vsekakor vpliv tudi na zaloge, saj je podjetjem v verigi lažje določiti želeno raven zalog. Zaradi izmenjave informacij med partnerji v oskrbovalni verigi pozitivno vplivamo tudi na natančnost planiranja in posredno na zaloge v verigi.

Najbolj razvite oskrbovalne verige dosežejo popolno sinhronizacijo poslovnih procesov. Sinhronizacija ima temelje v skupnih vlaganjih in trajnostnih povezavah med poslovnimi partnerji. Oskrbovalna veriga tako postane prava konkurenčna prednost, ki omogoča učinkovitejše poslovanje kar se izraža v povečanju dohodkov vseh vključenih. Zaradi kratkih in zanesljivih dobavnih rokov in pravočasnih informacij o prihodnjem povpraševanju se izboljša odzivnost oskrbovalne verige, zmanjšajo se stroški hkrati pa se potrebe po zalogah zmanjšajo na minimum.

### 1.3 DVE OSNOVNI RAZLIČICI OSKRBOVALNE VERIGE

Z vidika strateške usmerjenosti podjetja in njihovih tržnih strategij poznamo dve vrsti oskrbovalne verige; odzivno oskrbovalno verigo, ki se posveča predvsem čim hitrejši odzivnosti na zahteve in potrebe kupcev in počasnejšo, stroškovno usmerjeno oskrbovalno verigo.

Odzivna oskrbovalna veriga omogoča (Chopra, 2001, str. 32):

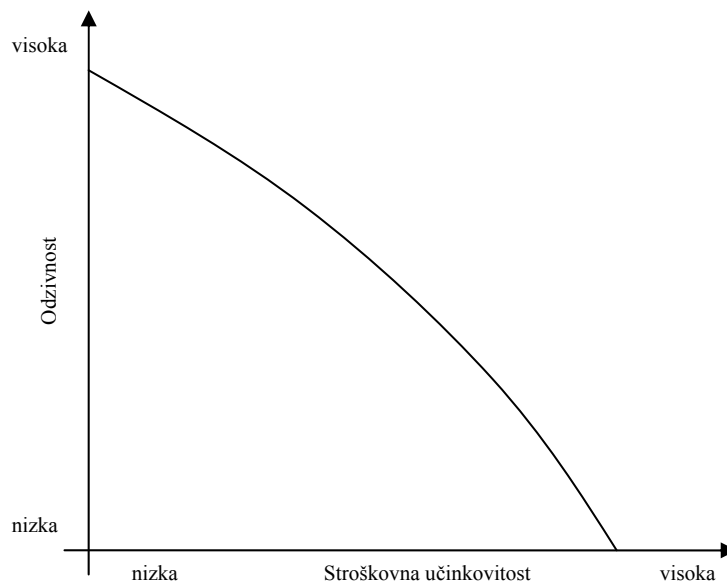
- Dobaviti velik spekter zelene količine proizvodov.
- Zagotoviti kratke dobavne čase.
- Upravljanje raznolikega proizvodnega asortimenta.
- Zagotoviti visoko raven storitve.
- Graditi inovativne proizvode.

Visoka odzivnost oskrbovalne verige prinaša tudi visoke stroške upravljanja, saj zahteva investicije v zaloge, proizvodjalne kapacitete in razvoj izdelkov. Potrebe po odzivni oskrbovalni verigi se torej odražajo tudi v strategiji zalog, ki mora zagotavljati visoko raven storitve ob kratkih dobavnih rokih.

V nasprotju z odzivno oskrbovalno verigo išče stroškovno učinkovita oskrbovalna veriga prihranke pri stroških proizvodnje in pri dobavi izdelka kupcu (Chopra, 2001, str. 32). Iskanje prihrankov je prisotno tudi pri investicijah v zaloge, zato se v primeru strategije stroškovno učinkovite oskrbovalne verige podjetje zavestno odpoveduje visoki ravni storitve zaradi potrebe po nizki vrednosti zalog.

Nasprotje obeh strategij lahko predstavimo s pomočjo stroškovno - odzivnostne meje. Le-ta prikazuje skupek možnosti podjetja glede izbire med odzivnostjo in stroškovno učinkovitostjo. Podjetje se lahko nahaja tudi pod stroškovno-odzivnostno mejo zaradi notranje neučinkovitosti. Le-to lahko preseže tako, da izboljša odzivnost kot tudi učinkovitost oskrbovalne verige. Kadar podjetje doseže stroškovno odzivnostno mejo, lahko izboljša eno izmed komponent le na račun druge. Seveda pa lahko podjetje, ki se nahaja na stroškovno-odzivnostni meji, izboljša notranje procese in tehnologijo ter s tem premakne mejo navzgor.

**Slika 2: Stroškovno-odzivnostna meja**



*Vir: Chopra, 2001, str. 33.*

Na podlagi izmenjave med odzivnostjo in učinkovitostjo oskrbovalne verige se mora podjetje odločiti, kakšno stopnjo odzivnosti želi zagotavljati. Pri tem mora upoštevati tako potrebe kupcev kot tudi stroške, ki so povezani s to odločitvijo.

## 1.4 MANAGEMENT OSKRBOVALNE VERIGE

Management oskrbovalne verige (angl. Supply chain Management, SCM) obsega po Kovačiču (Kovačič et al., 2004, str. 278) upravljanje aktivnosti in procesov, ki omogočajo zagotovitev izdelka ali storitve končnemu kupcu. Oskrbovalna veriga pogosto vključuje več (neodvisnih) podjetij ali organizacij v odnosu dobavitelj – kupec. Oskrbovalna veriga se nanaša na pretok materiala, informacij, plačil in storitev od dobaviteljev surovin preko tovarn in skladišč do končnih kupcev. Vključuje tudi organizacije in procese, ki ustvarjajo in dostavljajo izdelke, storitve in informacije končnim kupcem, ter različna opravila: nakupovanje, pretok plačil, ravnanje z materiali, načrtovanje in nadzor proizvodnje, logistiko, skladiščenje ter distribucijo.

Management oskrbne verige navadno vključuje naslednje funkcionalne komponente (Kovačič et al., 2004, str. 279):

- a) načrtovanje povpraševanja,
- b) načrtovanje proizvodnje,
- c) načrtovanje in zagotavljanje dobav,
- d) načrtovanje in izvajanje logistike (skladiščenje in transport).

### **a) Načrtovanje povpraševanja**

Z načrtovanjem povpraševanja poskušamo napovedovati povpraševanje po izdelkih in storitvah. Čim bolj natančno lahko predvidimo povpraševanje, tem bolj natančno lahko planiramo na ostalih področjih poslovanja. Samo na osnovi dobrih načrtov je mogoče zagotoviti ustrezno zadovoljstvo uporabnikov z zagotavljanjem izdelkov in storitev ob zmanjšanju stroškov zaradi negotovosti pri prodaji. Tehnike, ki jih uporabljamo za načrtovanje povpraševanja, temeljijo na podatkih o dosedanji prodaji izdelkov, podatkih o trendih in spremembah potrošniških navad in tržnih analizah.

### **b) Načrtovanje proizvodnje**

S temi postopki načrtujemo proizvodnjo tako, da je čim bolj usklajena s proizvodnimi zmogljivostmi. Sem uvrščamo tako načrtovanje potreb po materialih, načrtovanje logističnih procesov na vhodni strani kot tudi načrtovanje zmogljivosti. Tovrstni procesi se pogosto zelo razlikujejo med proizvajalci in drugimi členi v oskrbovalni verigi. Proizvajalci poskušajo usmerjati nadaljnje člene v oskrbovalni verigi s kompleksnimi prodajnimi pogoji, ki z dobavnimi roki, variabilnimi cenami ter količinskimi in logističnimi pogoji stimulirajo njihove kupce k vedenju, ki omogoča čim bolj racionalno izrabo proizvajalčevih virov. V tem primeru je potreben t. i. Management dobaviteljev, kar je v maloprodajnih podjetjih osrednja poslovna funkcija.

### **c) Načrtovanje in zagotavljanje dobav**

Pri načrtovanju in zagotavljanju dobav govorimo o načrtovanju dobavnih poti, ki bi zadovoljile načrtovano povpraševanje na osnovi razpoložljivih zalog in transportnih virov. Ti postopki vključujejo tudi načrtovanje skladiščnih in medskladiščnih postopkov, ki bi lahko izpolnili povpraševanje. Gre za organizacijo distribucijske mreže, izbor zunanjih izvajalcev, izbor kupcev, način servisiranja kupcev in definiranje prodajnih pogojev, ki bi stimulirali kupce k čim bolj racionalni izrabi naših proizvodnih, nabavnih in logističnih virov. Ne nazadnje spada na to področje tudi spremljanje prodaje, kjer lahko s sodobnimi metodami podatkovnih skladišč in podatkovnim rudarjenjem odkrivamo mnoge značilnosti v navadah kupcev in jih s primernimi trženjskimi ukrepi poskušamo tudi izkoristiti.

### **d) Načrtovanje in zagotavljanje logistike**

Pri načrtovanju in zagotavljanju logistike govorimo o načrtovanju postopkov, s katerimi dejansko izvajamo distribucijo. Učinkovita distribucija je vedno kompromis med optimalnim zadovoljevanjem kupčevih potreb, stroški distribucije in kvaliteto napovedi. Učinkovita distribucija mora upoštevati množico omejitev, kot so čas in način distribucije, razpoložljiva distribucijska sredstva in ne nazadnje dobavni pogoji, s katerimi smo poskušali

doseči racionalno obnašanje kupca. Vse to moramo seveda izvesti s čim manjšimi stroški in z najvišjo zagotovitvijo kakovosti storitev.

V problematiko izvajanja logistike uvrščamo tudi široko kompleksnost managementa skladišč in logistike, ki je lahko različno tehnološko podprta. Sem se vključujejo različne skladiščne manipulativne tehnologije, vsa problematika označevanja izdelkov in izbor morebitnih zunanjih izvajalcev skladiščenja in transporta, v primeru mednarodnih oskrbovalnih verig.

Management oskrbne verige pomeni torej izvajanje in optimizacijo vseh omenjenih aktivnosti skozi celotno oskrbovalno verigo. Za cilj managementa oskrbovalne verige pogosto postavimo naslednjo preprosto razumljivo zahtevo: zagotavljanje pravega izdelka na pravem mestu, ob pravem času in po pravi ceni.

## **1.5 AKTIVNOSTI OSKRBOVALNE VERIGE**

Upravljanje oskrbovalne verige, ki se ukvarja z optimizacijo omenjenih procesov in tokov, je sicer precej nov koncept, vendar je v resnici le nadgradnja logistične znanosti. Martin Christopher (1998, str. 16) ugotavlja, da je logistika primarno osredotočena na optimizacijo tokov znotraj organizacije, medtem ko SCM priznava, da interna integracija ni dovolj. Logistika s svojimi aktivnostmi poizkuša optimizirati tokove izdelkov in informacij med posameznimi partnerji v verigi, medtem ko SCM to nadgrajuje z namenom povezave in koordinacije procesov med partnerji v celotni verigi.

V primeru, da je podjetju uspelo narediti potrebni miselni preskok za vzpostavitev sodelovanja z ostalimi partnerji, priporoča Charles C. Poirier (1996, str. 19) sledeče aktivnosti:

1. vzpostavitev strateških partnerstev z dobavitelji, kar bi prineslo izboljšave pri načrtovanju potreb, izpolnitvi naročil, dobavah, plačilih in nadzoru zalog,
2. zunanje izvajanje opravil, kot so upravljanje z zalogami in transport, najbolj primernim partnerjem v verigi, kar bi vplivalo na celotne stroške,
3. poudarek na skupnih logističnih aktivnostih, s katerimi zagotavljamo dobavo po verigi z najnižjimi stroški,
4. oblikovanje radikalno drugačnih distribucijskih strategij za izboljšavo odnosov s kupci,
5. vzpostavitev informacijske povezave med partnerji v verigi, ki bi omogočala zmanjšanje presežkov in ostalih nepotrebnih aktivnosti v verigi.

Pri podjetju Engrotuš se zdi pomembno predvsem oblikovanje strateških partnerstev in oblikovanje odnosov znotraj njih, kar omogoča podjetju učinkovito odzivnost oskrbovalne verige, učinkovito uravnavanje zalog, precejšnje znižanje stroškov ter učinkovito cenovno politiko, ki se odraža v cenovno ugodnih ponudbah za končne kupce.

Pojem oskrbovalne verige je tesno povezan tudi s pojmom vrednostne verige. Veriga vrednosti je niz aktivnosti organizacije, ki ustvarjajo dodano vrednost. Ker je vsaka organizacija odvisna od poslovnih partnerjev (dobavitelji in kupci) in od poslovnega okolja (zakoni, predpisi, konkurenca, tržne razmere), je uspešnost vrednostne verige odvisna od uspešnosti celotne oskrbovalne verige.

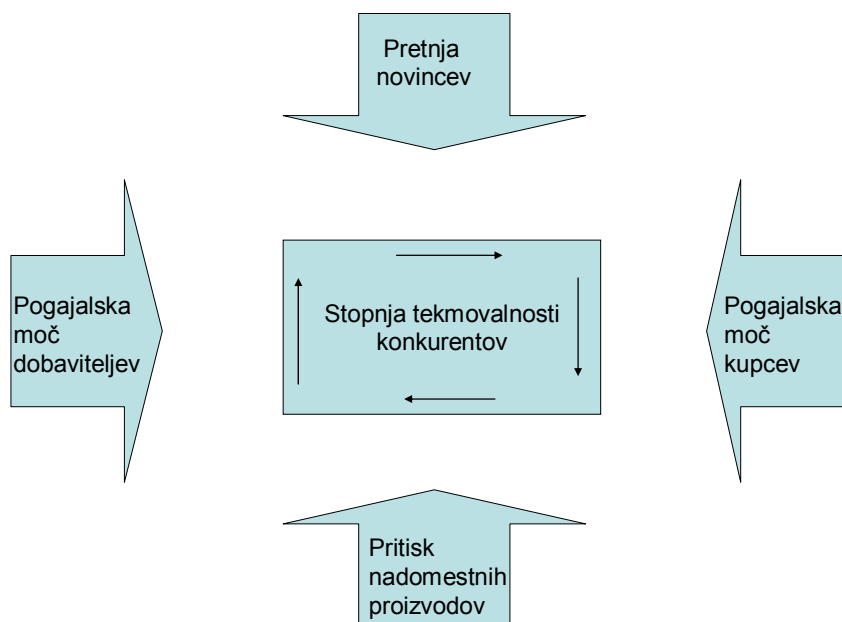
## **1.6 VREDNOSTNA VERIGA**

Ko začnemo obravnavati vrednostno verigo, nam pomagajo metodološka razmišljanja, ki jih je razvil Porter (Porter, 1980). Osrednji element Porterjevega modela vrednostne verige je organizacija. Organizacija in njeno poslovanje je opredeljeno z atraktivnostjo panoge in položajem v panogi, pri čemer velja, da sta tako atraktivnost panoge, kot mesto v njej dinamični spremenljivki.

Na poslovanje organizacije oziroma njen položaj v panogi in posledično atraktivnost panoge vpliva pet tekmovalnih sil (Porter, 1980, str. 4):

1. Pretnja novincev.
2. Stopnja tekmovalnosti konkurentov.
3. Pritisk nadomestnih proizvodov.
4. Pogajalska moč kupcev.
5. Pogajalska moč dobaviteljev.

**Slika 3: Tekmovalne sile pri poslovanju organizacije**



*Vir: Porter, 1980, str. 4.*

Podjetje lahko uporabi tri različne strategije, s katerimi obvladuje zgoraj naštetе sile in ohranja svoj položaj v panogi (Porter, 1980, str. 35):

1. Strategija nižjih stroškov.
2. Strategija razločevanja (diferenciacije).
3. Strategija tržne usmeritve (segmentacije).

Cilj strategije nižjih stroškov je nastopiti na trgu cenovno učinkoviteje kot konkurenca, medtem ko strategija razločevanja poudarja razliko med izdelkom organizacije in konkurenčnimi izdelki. Strategija tržne usmeritve pomeni osredotočenje na določen tržni segment, na katerem uvedemo strategijo razločevanja ali strategijo nižjih stroškov.

Ob tem pregledu možnih strategij delovanja na trgu lahko trdim, da podjetje Engrotuš zavzema strategijo nižjih stroškov zaradi svoje usmeritve, katera teži k oblikovanju čim bolj cenovno ugodne ponudbe za potrošnika, in ki posredno temelji na čim nižjih stroških poslovanja. Strategija je podobna pri vseh konkurenčno sorodnih trgovskih podjetjih.

Vloga sodobnega informacijskega sistema je zagotavljati organizaciji kvalitetne informacije, ki so osnova uspešne poslovne usmeritve. Jedro Porterjevega modela vrednostne verige predstavlja organizacija, vpeta v poslovno okolje. Organizacijo sestavljajo notranje poslovne aktivnosti, ki jih lahko predstavimo z notranjo vrednostno verigo, navzven pa je

organizacija povezana s širšo okolico, kar lahko ponazorimo z zunanjo vrednostno verigo. Vrednostno verigo lahko tako razdelimo na dva samostojna, a medsebojno povezana in odvisna dela (Kovačič et al., 2004, str. 26).

Porterjeva vrednostna veriga je instrument, s katerim lahko analiziramo vrednost informacijskih sistemov v sodobnem poslovnem svetu. Poslovni sistem obravnavamo kot niz podjetij (zunanja vrednostna veriga) oziroma niz poslovnih procesov (notranja vrednostna veriga).

### 1.6.1 ZUNANJA VREDNOSTNA VERIGA

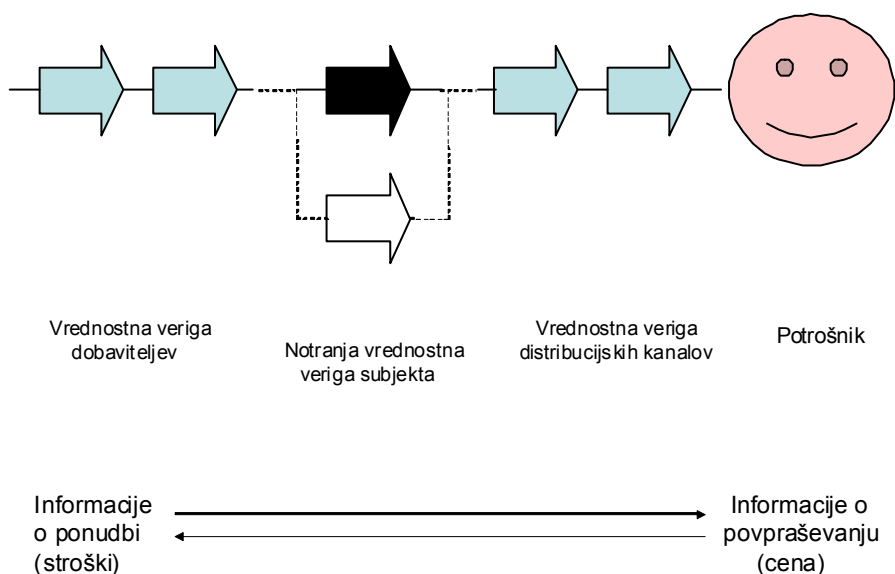
Po Kovačiču (Kovačič et al., 2004, str. 27) so generirani dobiček, dodana vrednost in stroški kategorije, ki imajo učinke tako za posamezen člen v vrednostni verigi, kot tudi integralno za celotno verigo. Zato strategija, ki jo organizacija uporabi v boju za mesto v panogi, ni odvisna le od lastne vrednostne verige, ampak od celotne zunanje verige. Strategija nižjih stroškov ni omejena le na strategijo organizacije, ampak na celotno vrednostno verigo. Elemente konkurenčnega boja, dobiček, dodano vrednost in stroške organizacije je potrebno primerjati s primerljivimi elementi konkurenčnih organizacij in tako ugotoviti primerjalno prednost. Podobno velja tudi za strategijo razločevanja.

Naloga informacijskega sistema v zunanji vrednostni verigi je omogočiti pretok informacij med organizacijami. Informacijski sistem, ki zagotavlja konkurenčno prednost organizaciji, ne obravnava le procesov znotraj organizacije, ampak temelji na učinkovitem pretoku informacij v celotni verigi vpletenih organizacij. V primeru zunanje vrednostne verige je organizacija obravnavana kot celota (brez notranje analize), s čimer se izognemo analizi notranjih informacijskih tokov. Izhodišče analize informacijskih tokov zunanje vrednostne verige je kupec, ki predstavlja osnovno povpraševanje v verigi. Vsak člen v verigi je posredno ali neposredno odvisen od osnovnega povpraševanja kupca.

Podobno kot definiramo dobičkonosnost celotne vrednostne verige (kot razliko med dodano vrednostjo in stroški celotne verige), lahko dobičkonosnost posamezne organizacije opredelimo z dodano vrednostjo in stroški, generiranimi v posameznem členu verige, pri čemer se od konca proti začetku verige pretakajo informacije o povpraševanju, v nasprotni smeri pa se pretakajo informacije o stroških oziroma ponudbi.



**Slika 4: Zunanja vrednostna veriga**



*Vir: Kovačič et al., 2004, str. 27.*

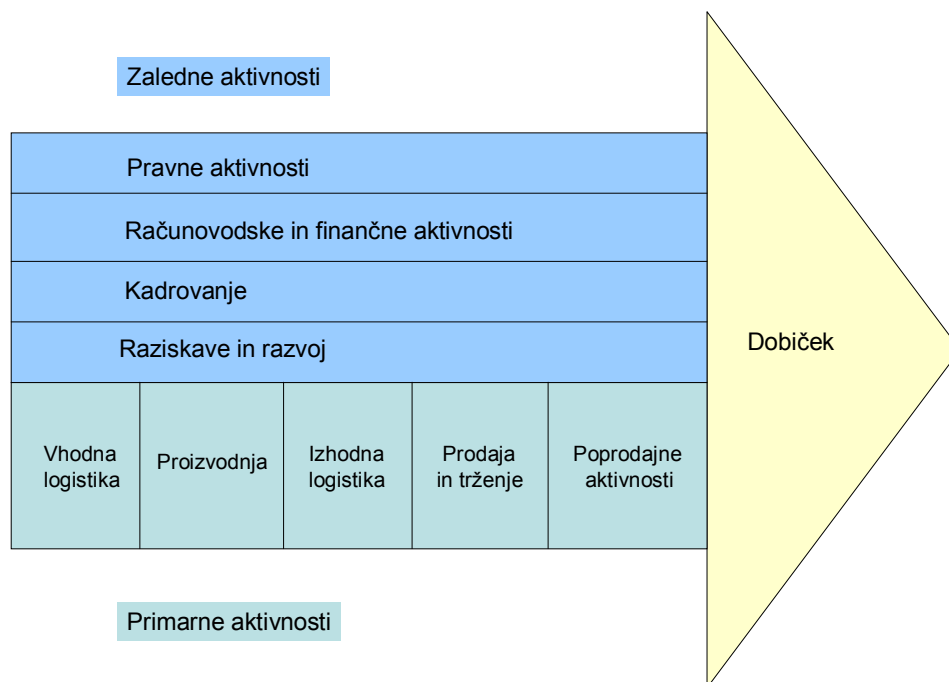
## 1.6.2 NOTRANJA VREDNOSTNA VERIGA

Notranja vrednostna veriga loči primarne ali temeljne procese in zaledne ali podporne procese. Primarni procesi omogočajo organizaciji zadovoljiti vlogo, ki jo ima v zunanji vrednostni verigi, t.j. posredno ali neposredno zadovoljiti potrošnika. Pri proizvodjalni organizaciji delimo primarne procese na: vhodno logistiko, proizvodnjo, izhodno logistiko, prodajo in trženje ter poprodajne procese.

Zaledni procesi imajo vlogo podpore primarnim procesom organizacije. Omogočajo kontrolo in razvoj primarnih procesov, s čimer, za razliko od primarnih procesov, posredno zvišujejo dodano vrednost. Zaledni procesi so močno odvisni od organizacijske strukture organizacije. Delimo jih na (Kovačič, 2004, str. 28):

1. Pravne aktivnosti.
2. Računovodske in finančne aktivnosti.
3. Kadrovanje.
4. Raziskave in razvoj.

**Slika 5: Shematska razdelitev notranje verige**



*Vir: Kovačič et al., 2004, str. 29.*

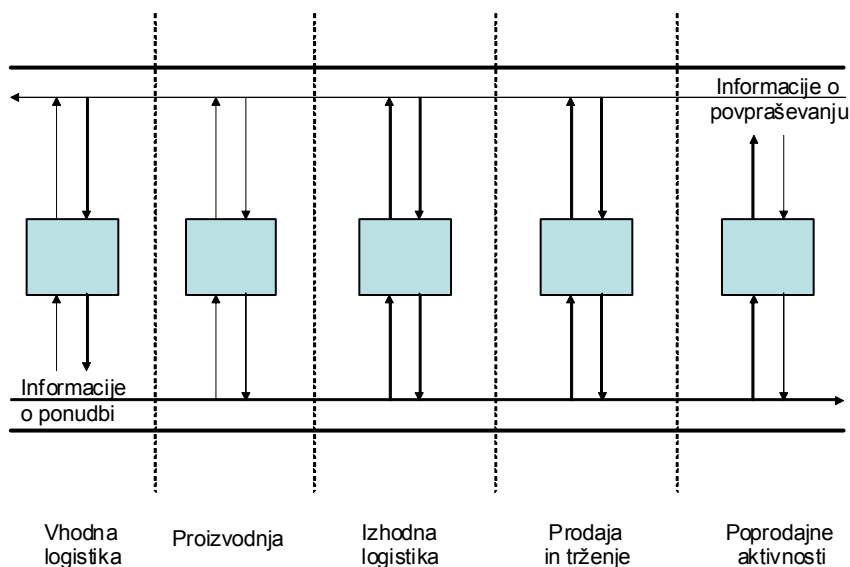
Informacijski tok znotraj organizacije mora zadovoljiti želje in zahteve primarnih in zalednih procesov, pri čemer lahko idealno obliko informacijskega toka ponazorimo s preprostim cevovodom (Slika 6, na str. 15).

Po Wardu (Kovačič et al., 2004, str. 30) omogoča informacijski tok notranje vrednostne verige pretok informacij o povpraševanju in ponudbi. Informacije o kupčevih željah in o povpraševanju prehajajo znotraj organizacije prosto in neovirano, s čimer je vodstveni strukturi posameznega dela organizacije in organizaciji kot celoti omogočeno optimalno razporediti vire oziroma zmogljivosti za zadovoljitev povpraševanja. Odkloni znotraj posameznega procesa se preko prostega pretoka informacij odražajo tudi na preostalih procesih. S tem se vzdržuje stalno dinamično ravnotežje, ki omogoča organizaciji optimalno poslovanje. Informacije o ponudbi oziroma povpraševanju prehajajo znotraj idealnega cevovoda neovirano.

Na tej ravni lahko povežem pomembnost informacij o kupcih in njihovem povpraševanju, ki so velikega pomena tako za oskrbovalno, kot tudi za vrednostno verigo. Vloga informacij kaže tudi na medsebojno povezanost teh dveh kategorij. Učinkovit pretok informacij o količini povpraševanja ter ponudbi proizvodov, ki jih imamo na zalogi spremljamo z ustreznim informacijskim sistemom, ki omogoča hitro odzivnost organizaciji na želje kupcev. Tak informacijski sistem omogoča organizaciji bolj optimalno poslovanje.

Pogosto se v praksi pojavijo informacijski sistemi, ki niso prilagojeni organizacijski obliki organizacije, s čimer je lahko prizadeta osnovna naloga informacijskega sistema. Osnovna naloga je zagotavljanje neoviranega pretoka informacij o povpraševanju in ponudbi, ki preko posameznih poslovnih procesov organizacije omogoča ohranjanje dinamičnega ravnotežja poslovanja.

**Slika 6: Pretok informacij**



*Vir: Kovačič et al., 2004, str. 27.*

Posamezne organizacije so med seboj informacijsko togo formalno povezane, pri čemer se izgubi, oziroma močno popači informacija o povpraševanju ali ponudbi. Vodstvenim strukturam posameznih delov organizacije in organizaciji kot celoti je s tem onemogočena optimalna razporeditev virov za zadovoljitev povpraševanja. Tako je dinamično ravnotežje, ki omogoča organizaciji optimalno poslovanje, nedosegljivo (Kovačič et al., 2004, str. 31).

Cilj tako oskrbne kot tudi vrednostne verige je pridobivanje konkurenčnih prednosti. Boljši pretok vseh tokov znotraj verige, nižanje stroškov, ustvarjanje večje vrednosti boljše zadovoljevanje potreb kupcev, izboljševanje oskrbovalne verige ter nadgradnje in implementacije informacijskih sistemov vodijo do izboljšanja konkurenčnosti podjetja.

## 1.7 VLOGA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE V OSKRBOVALNI VERIGI

Vloga informacijske tehnologije in vključevanje le-te v sisteme oskrbovalne verige, je omogočilo veliko sprememb v organizacijah tako s stroškovnega vidika, kot z vidika sprememb in samega prestrukturiranja organizacije. Nenehne inovacije postavljajo nove zahteve informacijskim sistemom ter njihovim razvijalcem. Če samo pogledamo vlogo svetovnega spleta, kot sredstva prenosa podatkov, je ta korenito vplival na zniževanje stroškov vse od svoje uveljavitve in implementiranja v informacijske sisteme, ki upravljajo poslovanje povezanih organizacij oziroma enot v organizaciji. Stroškovno znižanje pa ni edina prednost, ki jo je splet prinesel, ampak se njegov vpliv da opaziti tudi pri hitrosti posredovanja informacij. Tako postajajo informacijski tokovi v oskrbovalni verigi ob ustrezni hitrosti spletnega prenosa podatkov vse hitrejši in poleg znižanja stroškov vplivajo tudi na boljšo odzivnost oskrbovalne verige v smislu zadovoljevanja potreb kupca. Dejstvo je, da daje uporaba informacijske tehnologije in njenih prijemov organizacijam možnosti doseganja večje konkurenčne prednosti.

Pred prihodom spleta, je bila vloga informacijske tehnologije veliko manjša kot danes, saj je bilo področje delovanja informacijskih sistemov omejeno in je lahko delovalo v večji organizacijski strukturi le na območju notranje oskrbovalne verige in uravnavalo le tokove, ki so tekli po notranjih enotah. Težje je bilo predvidevati povpraševanje kupcev po lastni ponudbi in omogočati boljši pretok po oskrbovalni verigi. Spleta pa je te možnosti razširil s preprosto in prilagodljivo naravo delovanja. Danes je tako možno oskrbovalno verigo lastnega podjetja povezati z verigo članov, ki jih v lastni oskrbovalni verigi predstavljajo na eni strani dobavitelji, na drugi strani pa kupce, in tako v enotni oskrbni verigi optimizirati stroške in poiskati priložnosti za vse vključene člene. To je bil tudi očiten razlog za hiter razvoj tehnologij poslovne informatike in informacijskih sistemov (Abc of SCM, 2005).

### 1.7.1 ZMOGLJIVOSTI INFORMACIJSKIH SISTEMOV

Informacijski sistemi, ki podpirajo upravljanje oskrbovalne verige, so najbrž eni izmed najbolj razvejanih v svetu informacijske tehnologije, saj obsegajo vsa osnovna področja upravljanja oskrbovalne verige, od načrtovanja pa do logistike. Uvedba elektronskega poslovanja, podprtega s primernim informacijskim sistemom, lahko bistveno zviša učinkovitost oskrbovalne verige prek avtomatizacije in integracije poslovnih procesov, vpeljave novih poslovnih modelov, zagotavljanja hitrejšega in cenejšega toka informacij, materiala, storitev, proizvodov in finančnih sredstev. Sistem, ki omogoča načrtovanje, organizacijo in koordinacijo aktivnosti znotraj oskrbovalne verige, imenujemo sistem za management oskrbovalne verige (angl. Supply Chain Management System, SCMS). Sistem za management oskrbovalne verige zagotavlja načrtovanje in predvidevanje povpraševanja in proizvodnje ter skrbi za nemoteno komunikacijo s kupci in dobavitelji (Kovačič et al., 2004, str. 282).

Informacijski sistem nam na eni strani lahko pomaga planirati oskrbovalno verigo (ang. Supply chain planning, SCP) in na drugi strani izvajati oskrbovalno verigo (ang. Supply chain execution, SCE). Pri planiranju oskrbovalne verige nam informacijski sistem s pomočjo matematičnih algoritmov pomaga izboljšati tokove in učinkovitost oskrbovalne verige ter zmanjšati zaloge. Učinkovitost planiranja se zanaša na točnost informacij (Abc of SCM, 2005). Proizvajalec izdelkov široke potrošnje ne more od aplikacij planiranja pričakovati dobrih rezultatov planiranja (ali predvidevanja), če vneseni podatki o kupcih, prodaji v maloprodajnih trgovinah, proizvodnih zmogljivostih ter zmožnostih dobave niso točni. Aplikacije planiranja obstajajo za načrtovanje povpraševanja, načrtovanje proizvodnje, načrtovanje in zagotavljanje dobav ter za načrtovanje in izvajanje logistike. Najbolj zahtevne in kompleksne ter nagnjene k napakam so aplikacije, ki zadevajo načrtovanje povpraševanja, ki določajo količino produkta, ki jo bo treba proizvesti, da bi zadovoljili različnim zahtevam kupcev.

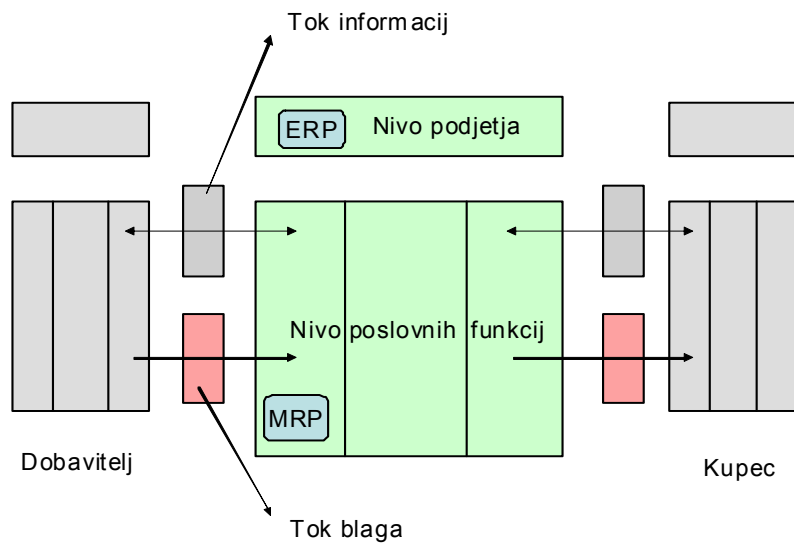
Aplikacije, ki omogočajo izvedbo oskrbovalne verige avtomatizirajo različne stopnje oskrbovalne verige. To pomeni elektronsko obdelavo naročil proizvodnih obratov do dobaviteljev surovin potrebnih za proizvodnjo produktov.

## 1.7.2 VRSTE INFORMACIJSKIH SISTEMOV

Ker je veliko različic informacijskih sistemov in aplikacij, bomo tu pogledali le najpomembnejše kategorije le teh. Na sliki (Slika 7, na str. 18) vidimo tri vrste organizacij od katerih ena nastopa kot dobavitelj, druga kot proizvajalec in tretja kot kupec. Vsaka organizacija ima različne oddelke, v katerih se opravljajo različne funkcije in medsebojni notranji procesi. Med organizacijami potekajo različni informacijski, fizični in finančni tokovi. Informacijski tokovi potekajo dvosmerno, medtem ko fizični tokovi samo enosmerno; od surovin do kupca (v drugi smeri potekajo v primeru reklamacij). Začetni informacijski sistemi so spadali v kategorijo MRP sistemov, kar pomeni planiranje potrebnih materialov (ang. materials requirements planning). Ti sistemi omogočajo minimalno integracijo med oddelki in malo informacijskih tokov. Po drugi strani pa poznamo ERP sisteme, ki spadajo v najbolj razvito kategorijo informacijskih sistemov. ERP pomeni planiranje potrebnih sredstev (ang. enterprise resource planning) in omogoča takojšnji pregled podatkov po vseh oddelkih organizacije, ko so le ti vneseni v ERP sistem (Ayers, 2001, str. 168).

Carol Ptak in Eli Schragenheim (Ayers, 2001, str. 168) sta spremljali razvoj MRP v ERP. Trdita, da so bile za njun razvoj potrebne tri gonilne sile. Prvo predstavlja razvoj tehnoloških zmožnosti, ki z vse hitrejšimi računalniškimi sistemi omogočajo hitrejšo obdelavo vse večjega števila transakcij. Drugo silo predstavljajo naraščajoča pričakovanja v odzivnosti oskrbovalne verige, ki izhajajo iz uporabe JIT ("just in time") prakse, za katero je značilna večja učinkovitost in hitrost. Tretja sila, ki je omogočala razvoj, pa je preusmeritev iz uporabe delovno intenzivnih, v materialno intenzivne modele poslovanja.

**Slika 7: Mapa informacijskih področij**



*Vir: Ayers 2001, str. 171.*

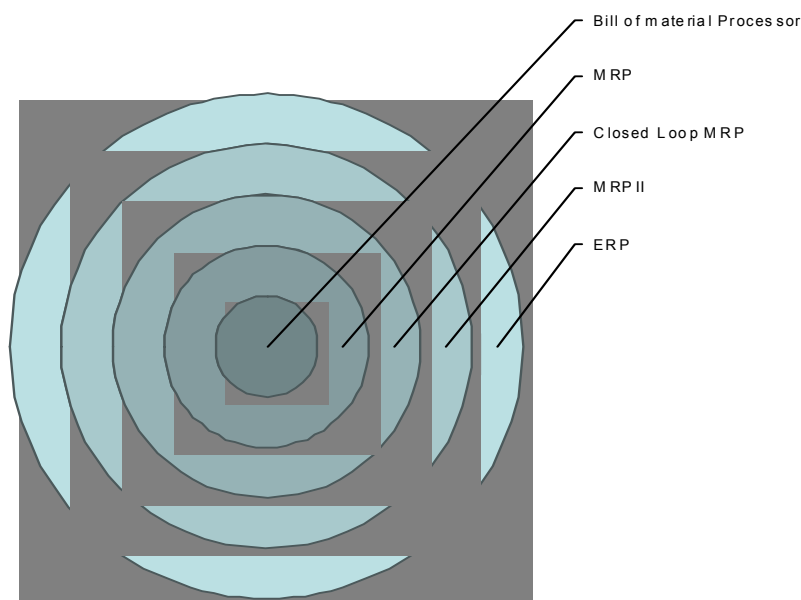
Razvoj MRP sistemov v sisteme ERP (Slika 8, na str. 19) je prikazan v obliki vedno bolj širših obročev, pri katerem je "Bill of Material Processor" najožji, ERP pa najširši. Bill of Material Processor je torej prvi v rasti; ta dokumentira, katera vrsta materiala gre v določeno vrsto proizvoda. Ta je na začetku razvoja predstavljal velik korak pri ugotavljanju koliko določenega kupljenega materiala se je s proizvodi prodalo. MRP pa je, z dodatnimi izračuni in s koledarjem proizvodnje, temu dodal še možnost predvidevanja nabave materiala glede na količino naročil proizvodov. MRP koledarji so sestavljeni iz dveh tokov, ki pa na določen način omejujejo njegovo učinkovitost. Prvi je ta, da MRP zahteve temeljijo na napovedih, kar povzroča na eni strani prevelik obseg zalog izdelkov, ki se ne prodajajo dobro, po drugi strani pa premajhen obseg zalog dobro prodajanih izdelkov. Pri drugem toku pa gre za prepričanje o neskončnih zmogljivostih, kar se odraža v napovedih neenakomernega obsega povpraševanja glede na proizvodne zmogljivosti. Te pomanjkljivosti so vodile do razvoja "Closed up MRP", ki omogoča uravnavanje učinka proizvodnega plana na delovne centre in tako razporeja zmogljivosti glede na povpraševanje posameznega delovnega centra.

Z razvojem "MRP II" je kalkulacijska moč že na taki ravni, da omogoča sledenje tako finančnim kot materialnim zahtevam v enem aplikacijskem paketu. Tako ta poslovni sistem omogoča (Ayers, 2001, str. 170):

- Pregled materialnih potreb in proizvodnih zmogljivosti.
- Pregled delnih aktivnosti; le-te prevaja v finančno obliko.
- Predlaga akcije glede na odmike plana.

MRP, ki uravnava material za proizvodnjo, tako ni več omejen na oddelke, ampak se širi od proizvodnih do finančnih procesov in procesov planiranja in s tem izboljšuje komunikacijo med različnimi funkcijami.

**Slika 8: Obseg področja delovanja posameznih kategorij informacijskih sistemov**



*Vir: Ayers, 2001, str.169.*

ERP, kot najbolj razvita kategorija informacijskih sistemov, še bolj razširja svoje področje delovanja. ERP omogoča modeliranje in avtomatizacijo večih osnovnih procesov, s ciljem integriranja informacijskih tokov skozi celotno podjetje. Velika prednost tega sistema je, da so vsi oddelki poenoteni, ko gre za vnos podatkov v sistem. Ti podatki so pregledni po vseh oddelkih, kar odpravi vnašanje podatkov, na primer za prodajo ali za velikost posameznih naročil, pri vsakem oddelku posebej. Zmožnost ERP vključuje razvoj izdelka, planiranje zmogljivosti in marketing. ERP vključuje v enem paketu več kot osemsto različnih poslovnih aplikacij, ki so lahko sestavljene v en sistem po meri posameznega uporabnika, glede na naravo poslovnega procesa. Ti sistemi so primerni za podjetja, ki si želijo spremembe. Pomanjkljivosti pri tem se lahko pojavijo, če se z implementacijo pojavijo tudi spremembe, oziroma prilagoditve pri zaposlenih, ki ponavadi spremembe težje sprejemajo. To lahko v veliki meri ohromi proces prenove in tudi same vključitve novega informacijskega sistema, kar še dodatno poveča stroške že tako drage prenove.

## 2 RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE

Sedaj, ko poznamo upravljanje oskrbovalne verige in vlogo informatike, si lahko podrobneje pogledamo delovanje oskrbovalne verige v trgovskem sistemu Engrotuš. Pri pregledu specifikacije oskrbovalne verige v sistemu Engrotuš se bom omejili le na proizvode trgovske blagovne znamke Engrotuš, in s tem zmanjšal obseg preučevanja, saj bi bilo zajetje celotne ponudbe sistema Engrotuš preobsežno za obravnavo v diplomskem delu. Poleg tega je, zaradi svojih značilnosti veliko bolj zanimiva le obravnava izdelkov iz lastne blagovne znamke v oskrbovalni verigi Engrotuš.

**Slika 9: Logotip blagovne znamke Engrotuš**



*Vir: Interno gradivo podjetja Engrotuš.*

Blagovne znamke so danes osrednji predmet proučevanja v trženju. Namen trženja je v razširitvi in izboljšanju ponudbe podjetja. Doyle (Hedlund, 2003, str. 7) trdi, da se bo kupec, ki zaznava ponudbo podjetja enako kot ponudbo konkurence, pri nakupu izdelka, ki ga ponujata obe podjetji, odločil za izdelek, ki je cenejši. Ob zaznavanju blagovne znamke kot nekaj superiornega, bo za izdelek blagovne znamke tudi pripravljen plačati več, kot za izdelek nepoznane blagovne znamke. Tako nam blagovna znamka omogoča razlikovanje ponudbe konkurenčnih podjetij.

Blagovna znamka je eno najpomembnejših premoženj podjetja. Blagovna znamka ni samo, kar podjetje prodaja, ampak tudi kar podjetje počne in kar podjetje je. Močne blagovne znamke imajo v kupčevih očeh posebno pozicijo (Davis, 2000, str. 4).

Blagovna znamka lahko prinese več prednosti kupcu, saj predstavlja različne obljube proizvajalca, zaupanje in pričakovanja, ki jih kupci s spoznavanjem blagovnih znamk razvijajo. Prav tako blagovna znamka zmanjšuje zmedo in negotovost, ustvarja vrednost kupcu in hkrati ustvarja zavedanje in sprejemanje blagovne znamke ob lansiranju novih izdelkov.

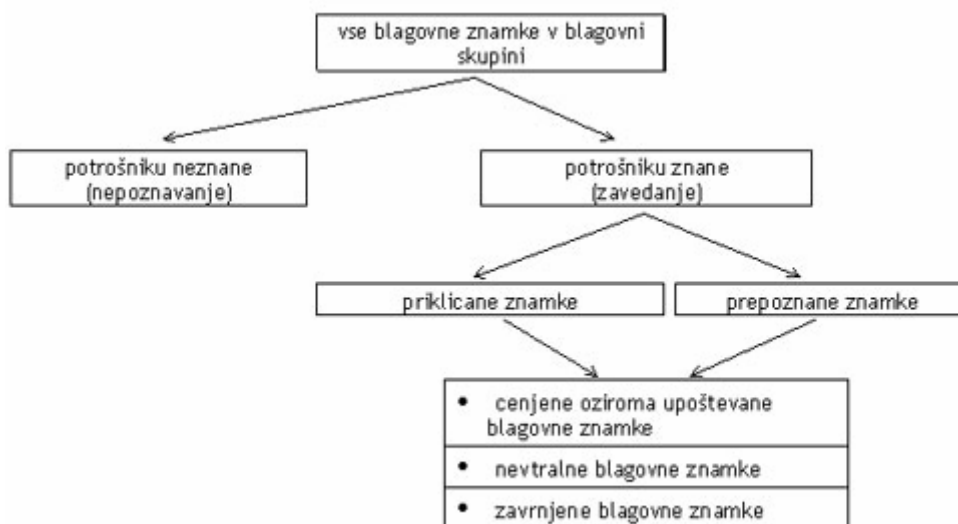


## 2.1 STRATEGIJA RAZVOJA BLAGOVNE ZNAMKE

V današnjem intenzivnem konkurenčnem okolju se podjetja srečujejo s težavo prepoznavnosti med vse številnimi konkurenti na trgu. Zaradi tega podjetja vedno znova iščejo učinkovitejše načine povečanja prepoznavnosti blagovne znamke in ustvarjanja zvestobe blagovni znamki. Ena najpomembnejših nalog trženja, za zagotovitev uspeha blagovne znamke, je razviti učinkovito strategijo razvoja blagovne znamke (Successful brand development, 2005).

Po Doyle (Hedlund, 2003, str. 20) se uspešna blagovna znamka razvije na podlagi kvalitete, inovacij, razlikovanja ter poprodajnih storitev. Ko se nova blagovna znamka pojavi na trgu, jo prične kupec prepoznavati, zbirati o njej informacije, na podlagi katerih si sam ustvari mnenje o znamki ter tako oblikuje ugled blagovne znamke. Za uspešen obstoj blagovne znamke na trgu ni dovolj, da se potrošnik le zaveda obstoja blagovne znamke na trgu, ampak mora biti blagovni znamki tudi naklonjen in jo pozitivno vrednotiti ter upoštevati v svojih nakupnih odločitvah. Odločitev o poziciji pomeni odločitev o tem, kakšen ugled naj bi imela blagovna znamka in kako naj jo potrošniki primerjajo z ostalimi konkurenčnimi blagovnimi znamkami. (Pozicioniranje blagovne znamke, 2005). Vse blagovne znamke na trgu, v okviru posamezne blagovne skupine, bi lahko razvrstili glede na kupčevo (ne)poznavanje in vrednotenje, kot prikazuje spodnja slika:

Slika 10: Razvrščanje blagovnih znamk glede na kupčevo vrednotenje



Vir: Pozicioniranje blagovne znamke, 2005.

Za uspešen položaj blagovne znamke med konkurenti, je potrebno razviti določeno pozicijo, ki bo v marketinških in oglaševalskih kampanjah posredovala atraktivno, unikatno in konkretno sporočilo morebitnim kupcem. Te pozicije se morajo v podjetju zavedati in jo

vzdrževati pri vodstvenih delavcih, razvojnih timih, marketinškem osebju, v razvojnem oddelku, v prodajnem oddelku in pri strateških partnerjih (Successful brand development, 2005).

## **2.2 PREPOZNAVANJE VREDNOT BLAGOVNE ZNAMKE**

Če je blagovna znamka kupcu znana, to še ne pomeni, da je tudi ena izmed možnih alternativ, med katerimi potrošnik ob nakupu izbira. Po Doyle (Hedlund, 2003, str. 16) so lahko blagovne znamke kupcem zelo dobro znane, vendar do njih razvijejo negativen odnos. Do nekaterih (sicer znanih) blagovnih znamk ima tako kupec negativen odnos in jih nima namena uporabljati. V spominu ima tudi nevtralne znamke, ki so zanj nepomembne ali pa o njih nima dovolj potrebnih informacij, da bi jih upošteval pri nakupnih odločitvah.

Razvijanje strategije razvoja se mora začeti s prepoznavanjem osnovnih vrednot blagovne znamke. Te predstavljajo kvalitete, ki jih podjetje označuje za najpomembnejše. Podjetju osnovne prioritete vrednote lahko predstavljajo poštenost, integracije, visoka raven komunikacij in zadovoljstvo kupcev. Čeprav te vrednote ponavadi nikoli niso razkrite javnosti, so zaznavne pri delovanju podjetja, pri trženju, podpori strank, pri oblikovanju spletnih strani, pri odnosih z zaposlenimi in pri odnosih s svojimi strateškimi partnerji. Vrednote moramo obravnavati resno, saj predstavljajo zaupanje poslovanju, ki ga podjetje opravlja in so osnova za razvoj pozicije blagovne znamke. Čeprav se pozicija blagovne znamke tu pa tam spremeni, se naj osnovne vrednote nebi nikoli spremenile.

## **2.3 RAZISKAVE PREDNOSTI, SLABOSTI, KONKURENCE IN CILJNE SKUPINE**

Ko so enkrat osnovne vrednote definirane, lahko preidemo na naslednjo stopnjo razvoja. Da bi lahko zagotovili uspešen rezultat, je potrebno objektivno raziskovanje, ki zajema prepoznavanje prednosti in slabosti, ciljne skupine, ter konkurence. Po Lisi Wood (2000, str. 164) je potrebno raziskavo blagovne znamke opredeliti iz dveh zornih kotov, to je iz zornega kota podjetja na eni strani in iz zornega kota kupca na drugi strani. Če imamo na razpolago dovolj sredstev, lahko v raziskavo vključimo tudi razširjeno opazovanje same proizvodnje, zgodovino blagovne znamke, trenutne tržne pozicije, potencialno rast in usmerjenost.

Pri raziskavah moramo na eni strani največjo pozornost nameniti raziskovanju naše ciljne skupine, na drugi pa raziskovanju potreb in zahtev, ki jih le-ta ima, pri čemer mora biti rezultat karseda točen in obširen. Pri določanju faktorjev upoštevamo starost, spol, dohodek in nakupovalne navade, kar pa je tudi odvisno od same narave poslovnega procesa, saj pri različnih ciljnih skupinah upoštevamo različne faktorje. Pravo razumevanje ciljne skupine, v smislu da imamo realne predstave o tem, kaj lahko z našim izdelkom ponudimo in kakšne

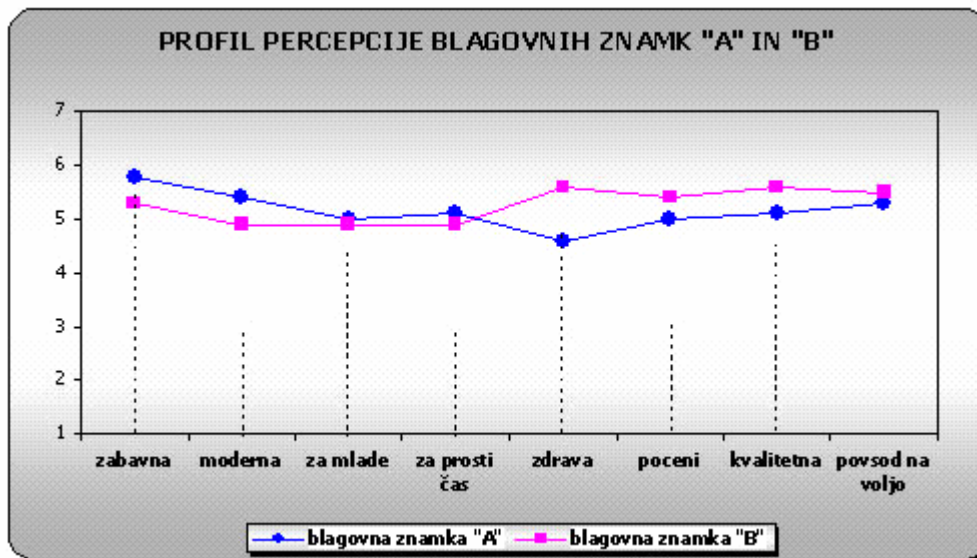
prednosti ima, pomeni veliko pridobitev pri uspešnem razvoju pozicioniranja blagovne znamke.

Pri procesu raziskav se nam postavljajo vprašanja, kot so: katera skupina ljudi je naša ciljna skupina, kakšne so njihove trenutne želje in potrebe, kaj lahko v tem trenutku konkurenca ponudi, kako dobro naši proizvodi zadovoljujejo potrebe kupcev, katere potrebe lahko zadovoljimo z našimi proizvodi oziroma storitvami, ki jih še nismo predstavili tej ciljni skupini, v katerih značilnostih je naša ponudba boljša od konkurenčne, ali naše oglaševalske akcije posredujejo učinkovito, unikatno in skladno sporočilo, kot podobne akcije naših konkurentov. Ta vprašanja nam podajo odgovor, ki nam razkrije kako lahko posredujemo sporočilo ciljni skupini na privlačen, ustrezen in skladen način (Successful brand development, 2005).

## **2.4 RAZVOJ POZICIJE BLAGOVNE ZNAMKE**

Ko uspešno opravimo proces potrebnih raziskav, s katerimi ugotovimo specifikko naše ciljne skupine, konkurence in izdelkov, lahko začnemo z ustvarjanjem pozicije naše blagovne znamke, ki se nanaša na sporočilo blagovne znamke. Dwyer in Tanner (2001, str. 94) definirata pozicioniranje kot pojem, ki se nanaša prizadevanja tržnikov pri ustvarjanju vrednosti določene kategorije v očeh kupcev. Pozicioniranje se tako nanaša na razvoj v zavesti, percepciji kupca, ne pa na razvoj pozicije na trgu, na katerem podjetje nastopa. Sporočilo, ki se ob pozicioniranju ustvari, pomeni obljubo. Ta kupcu ob uporabi naših proizvodov oziroma storitev zagotavlja določeno raven kakovosti, ki jo bo kupec prejel ob nakupu izdelkov blagovne znamke. Ta pozicija mora biti jasno predstavljena, privlačna, zaznavna in razumljiva, ter mora ponujati odgovor na želje in potrebe naše ciljne skupine, v smislu zadovoljevanja le teh.

Slika 11: Perceptivna mapa



Vir: Pozicioniranje blagovne znamke, 2005.

Zagotavljanje pozicije služi utrjevanju trenutne zaznave o blagovni znamki v očeh kupca in s tem lahko samo pritegne nove kupce. Če temu sledijo še odlični produkti, prodajne aktivnosti in pomoč kupcem, lahko od kupcev pričakujemo visoko stopnjo zadovoljstva in pomnjenja, ki se odraža v zvestobi blagovni znamki, kar pomeni visoko moč in trdnost blagovne znamke. Če izdelki in storitve ter prodajni servisi podjetja niso izpolnjevali teh obljub, bo želja po pridobivanju novih kupcev z vzpostavitvijo blagovne znamke hitro dajala negativne rezultate in povzročila takojšnjo pozabo blagovne znamke, kakor tudi pozabo podjetja, ki jo je ustvarilo. Tega pa si pri razvoju blagovne znamke, ob velikem vložku sredstev, ne moremo privoščiti, saj bi negativne posledice lahko vplivale tudi na prenehanje poslovanja podjetja (Successful brand development, 2005).

Položaj blagovne znamke pokaže, kje se nahaja izbrana blagovna znamka, poleg tega pa tudi v kakšnem odnosu je s konkurenčnimi znamkami. Pozicijo blagovne znamke tako lahko opredelimo na osnovi odgovorov na naslednja štiri vprašanja (Pozicioniranje blagovne znamke, 2005):

1. Zakaj (katere koristi in prednosti prinaša blagovna znamka kupcu).
2. Kdaj (opredelitev priložnosti, za katere je blagovna znamka najbolj primerna).
3. Za koga (gre za opredelitev potrošnika blagovne znamke oziroma ciljne skupine).
4. Proti komu (opredelitev glavnih konkurenčnih blagovnih znamk).

Položaj blagovne znamke se spremlja s kvantitativnimi metodami raziskovanja, ki temeljijo na izsledkih kvalitativnega dela. Tako se v kvantitativni fazi kvantitativnega raziskovanja uporabi tiste dimenzije ugleda in pozicije, ki so za izbrano blagovno znamko in blagovno skupino ključnega pomena.

## 2.5 TRGOVSKA ZNAMKA IN BLAGOVNA ZNAMKA

Preden začnemo obravnavati oskrbovalne verige v lastni blagovni znamki (v nadaljevanju BZ), oziroma trgovski znamki, si pogledjmo definicijo in razvoj le-te v Sloveniji. Trgovska znamka je marketinški izraz, in kot pojasnjuje dr. Jure Marn (Blagovna znamka. Kupec ima vselej zadnjo besedo, 2005), se pogosto dogaja, da tržniki in pravniki uporabljajo iste besede za pomensko različne stvari. Ko tržniki govorijo o trgovski znamki, jo uporabljajo predvsem za označevanje nekega generičnega produkta, ki ga pod blagovno znamko ponudijo tržišču.

Če vzamem primer podjetja Engrotuš, ki ima svoje ime registrirano kot blagovno znamko, pod katero prodaja vrsto generičnih izdelkov različnih dobaviteljev, ki jih lahko izbira po svoji oceni. Običajno se ravna po pravilu najcenejšega ponudnika, seveda ob izpolnjevanju standardov kakovosti, tako da je tudi končna cena za kupca nižja. Pri pestri ponudbi se dogaja tudi to, da se v isti trgovini pojavita dva produkta istega proizvajalca z dvema različnima cenama in sta označena z dvema različnima znamkama. Za primer prikaza razlike bom vzem testenine, ki jih izdeluje podjetje Mlinotest. Na embalaži z blagovno znamko Engrotuš uvrščamo te testenine med generične izdelke in so torej cenejše od testenin, ki jih Mlinotest prodaja pod svojo blagovno znamko. V vsakem primeru pa je izbira na strani kupca, ki po svojih željah in možnostih izbere tisto, ki mu najbolj ustreza.

Kljub omenjenim dejavnikom je v Sloveniji še vedno eden izmed najpomembnejših dejavnikov nakupa trgovske blagovne znamke proizvajalec te znamke, kar je razvidno tudi iz raziskave, ki je bila izvedena s strani trgovinskega monitorja (Trgovinski monitor, 2005), v kateri je bilo ugotovljeno, da kar 83% anketiranih pred nakupom preveri, kdo proizvaja trgovsko blagovno znamko.

Trgovska znamka se od blagovne znamke razlikuje po tem, da blagovna znamka pomeni razvoj določene skupine proizvodov, ki so na voljo kupcem pod enotno blagovno znamko. Tej skupini proizvodov nato podjetje ustvari še primerno podobo ter pozicijo na tržišču. Trgovska znamka pa pomeni osnove skupine proizvodov različnih proizvajalcev, ki so na tržišču že poznane pod lastnimi blagovnimi znamkami proizvajalca. Izdelki iste kakovosti so tako različno pozicionirani in sprejeti na trgu, kakor so različne tudi cene izdelkov, ki se prodajajo ali pod proizvajalčevo blagovno znamko, ali kot pod trgovsko blagovno znamko. Možnost trgovcev, da lahko ponuja enake proizvode pod nižjimi cenami, izhaja iz njihove pogajalske moči in iz same velikosti naročil, ki jih tak sistem lahko ponudi proizvajalcem.

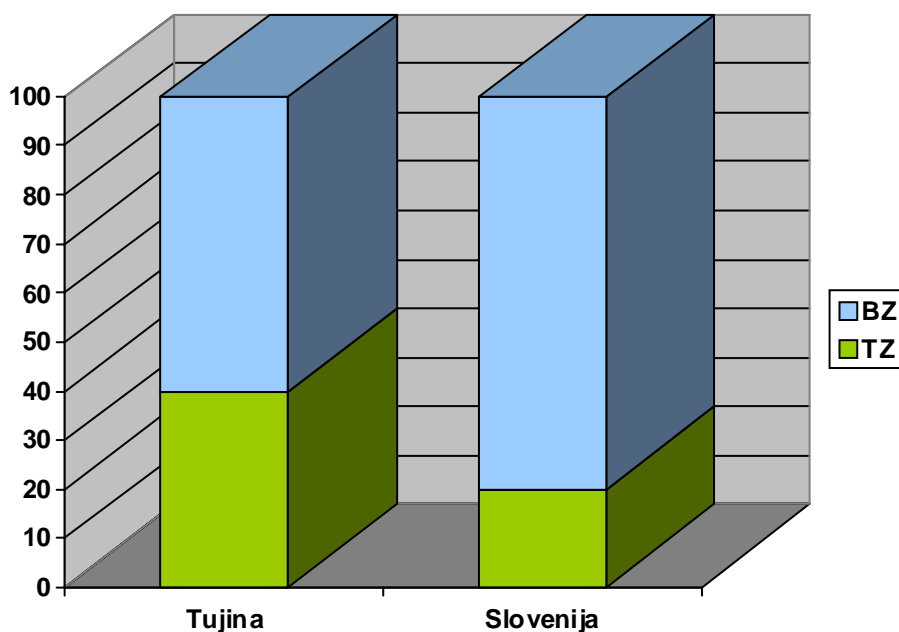
## Slika 12: Generični proizvodi lastne blagovne znamke Engrotuš ter izdelki BZ Mlinotest



Vir: Spletna stran podjetja Engrotuš.

Lastniki blagovnih znamk, zlasti v velikih trgovskih verigah s prehrabnim blagom, pod svojo blagovno znamko ponujajo vse več generičnih izdelkov, ki po svoji kakovosti ne zaostajajo za kakovostjo izdelkov, označenih z izvorno blagovno znamko, so pa zaradi nižjih cen privlačnejši za kupce. Trend uvajanja trgovinskih znamk je v porastu in v svetu dosega že 40 odstotkov vseh blagovnih znamk, v Sloveniji pa 20 odstotkov (Blagovna znamka. Kupec ima vselej zadnjo besedo, 2005). Tudi deleži trgovskih blagovnih znamk izdelkov široke porabe v skupni prodaji trgovcev precej nihajo od države do države, saj na primer v Švici, Veliki Britaniji in Nemčiji ta delež znaša okoli 30 odstotkov celotne prodaje izdelkov široke porabe, v nasprotju s Češko, Italijo in Japonsko, kjer se ta delež giblje le okrog 10 odstotkov. Po oceni mag. Vlada Gabrijana (Blagovna znamka. Kupec ima vselej zadnjo besedo, 2005) je uvajanje trgovskih znamk smiselno za velike in uveljavljene trgovske verige, ki imajo v odnosu do proizvajalca močnejši pogajalski položaj, vendar pa je napačno, če trgovci izrazito poudarjajo, da so izdelki pod njihovo blagovno znamko občutno cenejši. Dolgoročno je takšno poudarjanje lahko negativno zato, ker si lahko o teh izdelkih ustvarimo predstavo, da so slabše kakovosti, kajti visoka kakovost in nizka cena sta nezdržljiva pojma.

**Slika 13: Trend uvajanja trgovskih znamk po svetu in v Sloveniji**



*Vir: Blagovna znamka. Kupec ima vselej zadnjo besedo, 2005.*

## **2.6 RAZVOJ TRGOVSKIH ZNAMK V SLOVENIJI**

Trgovske blagovne znamke so se v preteklih nekaj letih, po zgledu iz tujine, dobro uveljavile tudi v slovenskem prostoru. Vendar so pričakovanja, da se bo njihov razvoj še nadaljeval in s tem hkrati tudi vloga in pomen v nakupnem odločanju slovenskih kupcev še povečala. To vsekakor pomeni, da bo njihovo uveljavljanje in pozicija na trgu še vedno predmet številnih težav proizvajalcev - skrbnikov blagovnih znamk, kar pa ni nujno, saj je ravno razvoj trgovskih blagovnih znamk priložnost proizvajalcev, da posvetijo še večjo pozornost razvoju in trženju ter boljši predstavitvi lastnih blagovnih znamk. Prav s takšnimi aktivnostmi si bodo podjetja omogočala obstoj v čedalje bolj konkurenčnem trgu; tako na slovenskem, evropskem, kot tudi svetovnem.

## 2.7 STOPNJE RAZVOJA TRGOVSKIH BLAGOVNIH ZNAMK

Poznamo štiri stopnje razvoja trgovskih blagovnih znamk (Blagovna znamka. Kupec ima vselej zadnjo besedo, 2005):

1. Generični izdelki oziroma tako imenovani "no name brand" izdelki, pri katerih je na embalaži napisano to, kar izdelek dejansko je, npr. čaj, zobna pasta, olje.
2. V drugi fazi je poleg imena izdelka na embalaži natisnjen tudi znak trgovca (npr. Spar, Mercator, Tuš).
3. V tretji fazi razvoja trgovskih znamk prihaja do grupiranja sorodnih skupin izdelkov v podznamko trgovske znamke, kot na primer Sparova linija Natur Pur, Spar Joli; Mercatorjeva linija izdelkov Zdravo življenje, izdelki za otroke Lumpi.
4. Četrto fazo razvoja trgovskih blagovnih znamk pa zajemajo tako imenovane razširjene trgovske blagovne znamke, katerih prodajni argument ni več cena (cena je enaka ali celo višja kot pri blagovni znamki), ampak svoj obstoj gradijo predvsem na razvoju boljših in inovativnejših izdelkov, ki kupcu ponujajo določene funkcionalne in emocionalne konkurenčne prednosti.

Če pogledamo na njihov razvoj v Sloveniji z vidika posameznih stopenj, lahko opazimo, da prve stopnje skorajda ni bilo, saj so trgovci razvoj lastnih trgovskih blagovnih znamk začeli kar z drugo fazo, ki so jo pri nekaterih izdelkih privedli do tretje stopnje, s četrto pa še niso začeli, za kar je možnih več razlogov. Trgovske blagovne znamke so pogosto enako kakovostne kot blagovne znamke, vendar cenejše. Morda je pri tem eden izmed razlogov tudi to, da so se trgovci uspeli dogovoriti, da so na njihovih trgovskih blagovnih znamkah pogosto deklarirani domači proizvajalci teh znamk. Tako se ohranja zaznava kakovosti preko proizvajalčevih že uveljavljenih blagovnih znamk. V primeru uvajanja razširjenih trgovskih blagovnih znamk na trgu, bi za njihovo uspešnost potrebovali bistveno več trženjskih sredstev in pripravo trženjskih akcij za njihovo uspešno pozicioniranje na trgu. Ravno tako bi trgovci lahko bili z izdelavo zahtevnejših izdelkov bolj vezani na proizvajalce, kot so v primeru trgovskih blagovnih znamk. Na drugi strani pa takšne razširjene znamke že bistveno bolj posegajo na področje trženja in razvoja blagovnih znamk proizvajalcev.



### 3 PREDSTAVITEV PODJETJA ENGROTUŠ

Podjetje Engrotuš je svojo poslovno pot začelo leta 1989 z manjšo trgovino in prodajo blaga široke potrošnje. Od začetkov pa do danes se je podjetje močno razvilo in razširilo v smislu povečanja poslovanja in s tem tudi tržnega deleža, s povečanjem števila zaposlenih ter razširitvijo svoje poslovne dejavnosti iz osnovne trgovske, na različna druga področja. Je eno največjih trgovskih sistemov, poleg domačega Mercatorja in tujih, Spara ter Leclerca. Primarna dejavnost, ki je bila in je še danes vodilna gonilna sila razvoja in širitve, je prodaja blaga široke proizvodnje. Dopolnjujoče dejavnosti, ki spadajo pod ponudbo sistema Engrotuš, so prodaja čevljev v trgovinah In Shoe, raznovrstna ponudba zabave v kinematografih Planet Tuš, trgovine tekstila, drogerije, ter bencinska servisa Tuš Oil.

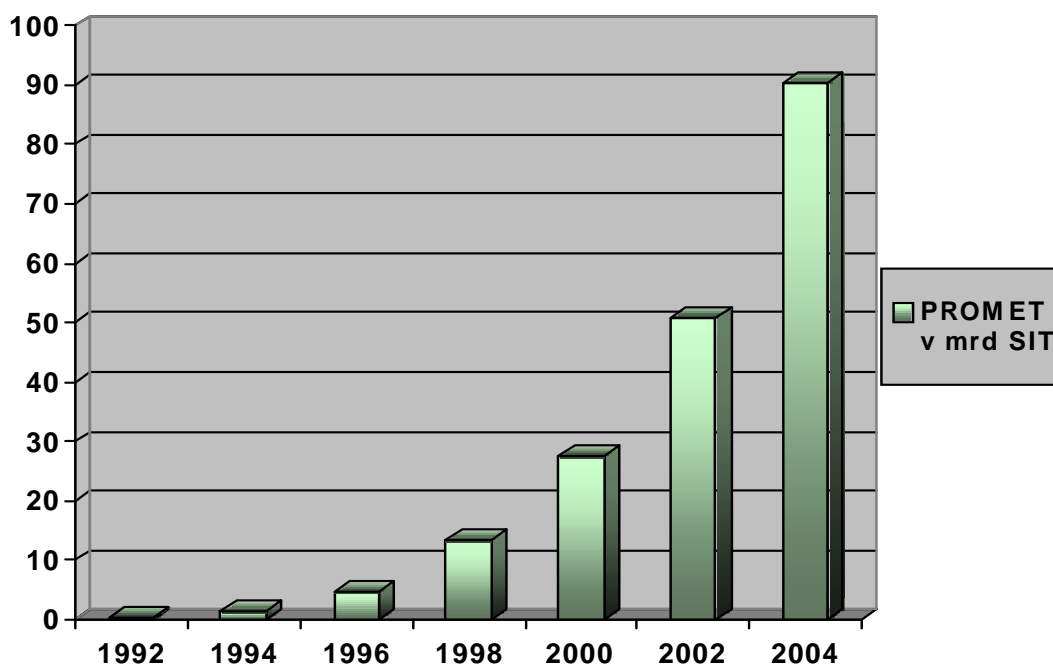
Slika 14: logotipi različnih dejavnosti podjetja Engrotuš



Vir: Interno gradivo podjetja Engrotuš.

Podjetje je imelo v začetku rasti eno drobno prodajno trgovino in se razvijalo v sistem vele prodajalca in s tem uvažalo razne izdelke iz tujine in jih distribuiralo drobno prodajalcem. V nadaljevanju je podjetje razvilo sistem lastne vele in maloprodaje ter razvilo uspešen sistem franšiznih trgovin. Danes podjetje razširja svojo dejavnost tudi na druga poslovna področja. Podjetje Engrotuš si je v letu 2001 prislužilo zlato nagrado za najuspešnejše in najhitreje rastoče podjetje. S tem je prejelo tudi naziv Zlata slovenska gazela 2001, saj se je uvrstilo na prvo mesto med skupno petsto slovenskih hitrorastočih podjetij. Poleg tega nam o rasti priča tudi podatek, da je podjetje ob svojih začetkih poslovalo z manj kot tridesetimi zaposlenimi, danes pa jih šteje okoli tri tisoč. Promet od prodaje je v letu 1990 tako na primer znašal okoli 200 milijonov tolarjev, v letu 2004 pa 93 milijard tolarjev. V podjetju je zaposlen mlajšii sposoben kader, ki namerava rast podjetja ohraniti tudi v prihodnosti. Njihova prednost pred domačim konkurentom Mercator je v zaposlenih, v učinkoviti razvojni politiki, kot tudi v hitrejši odzivnosti na spremembe na trgu.

**Slika 15: Promet podjetja Engrotuš po letih**



*Vir: Ibon, 2005.*

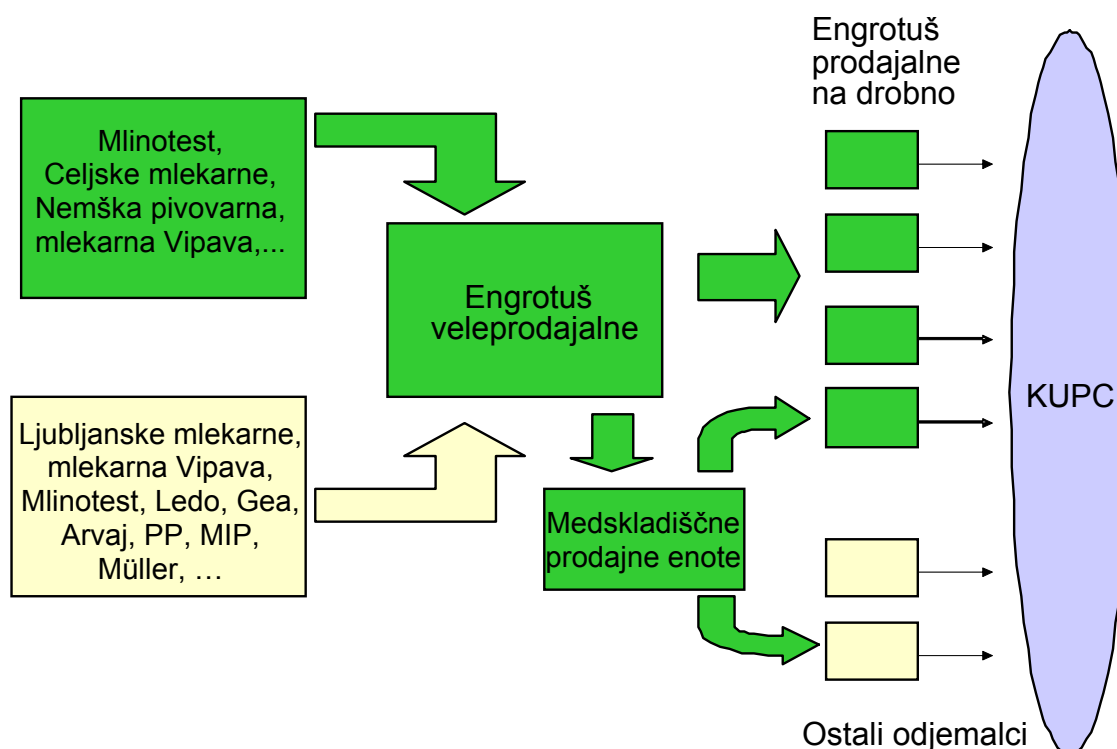
### **3.1 OSKRBOVALNA VERIGA SISTEMA ENGROTUŠ**

Oskrbovalna veriga se je prav tako kot razvoj razvila in razvejala. Če pogledamo razvojne faze oskrbnih verig, je bilo podjetje Engrotuš v prvih letih poslovanja le en člen v oskrbovalni verigi in sicer kot prodajalec na drobno, ki je trgovske proizvode posredoval končnim kupcem.

Če pogledamo celotno oskrbovalno verigo, lahko vidimo da ima trgovski sistem Engrotuš na eni strani domače proizvajalce, od katerih, kot trgovec na debelo, direktno odkupuje proizvedene količine. Med njimi najdemo Ljubljanske mlekarnice, Celjske mlekarnice, Tovarno olja Gea, Pivovarno Laško, Mlinotest in druge. Te nato po svojem sistemu distribuira najprej svojim trgovinam na drobno, nato franšiznim trgovinam in nazadnje še ostalim trgovinam ter raznim gostinskim podjetjem. Podobno velja tudi pri izdelkih tujih dobaviteljev, ki direktno vstopajo v to oskrbno verigo. Med njimi so Podravka, Müller, Ledo, Dukat, Milka in drugi izdelki raznih tujih večjih proizvajalcev, ki imajo razvite že večje linije proizvodov, ki jih prodajajo pod enotno blagovno znamko. Ti proizvajalci prihajajo večinoma iz sosednjih držav, najpogosteje iz Hrvaške, Avstrije in Nemčije. Poleg teh pa so v zadnjih dveh letih popularni predvsem izdelki, ki prihajajo iz Kitajske, so nižje cene in kvalitete in se v celoti prodajajo pod lastno blagovno znamko.

Proizvajalci, ki vstopajo v Engrotušev oskrbovalno verigo, nimajo predhodnih veleprodajalcev, ampak dobavljajo blago in določajo pogoje poslovanja direktno. Logično je, da si sistem, ki je zelo razvejan, v rasti ter močen, prizadeva za čim manjše število posrednikov v oskrbovalni verigi zaradi boljših pogojev poslovanja in večjega vpliva na samega proizvajalca. Takšen način lahko opazimo pri oskrbovalni verigi lastne blagovne oziroma trgovske znamke, ki se v največji meri razlikuje pri členih na začetku oskrbovalne verige, to je pri proizvajalcih.

**Slika 16: Blagovni tok celotne oskrbovalne verige Engrotuš**



*Vir: Lastni vir.*

### 3.2 RAZVOJ OSKRBOVALNE VERIGE SISTEMA ENGROTUŠ

S časom in rastjo ter širitvijo poslovanja se je tudi vloga podjetja v lastni oskrbovalni verigi povečevala. Najprej je podjetje zavzelo še en člen v oskrbovalni verigi, ko je postalo veleprodajalec in tako posredovalo različne izdelke iz tujega uvoza. V tej fazi je podjetje povečalo tudi število členov v oskrbovalni verigi tako, da je kupilo prostore poslovnega sistema Merx in tako povečalo število prodajaln na drobno.

V naslednji stopnji razvoja se je začelo podjetje Engrotuš povezovati s svojimi strateškimi partnerji. To so bile najprej različne drobno prodajne trgovine po Sloveniji, predvsem na

Štajerskem. Povezava je potekala v smislu pridobivanja franšize, pri čemer je podjetje, ki se je odločilo za sodelovanje z Engrotušem pridobilo prodajo pod blagovno znamko Engrotuš. Prednosti za franšizne jemalce so se izkazale v povečevanju prometa, saj je v tem času Engrotuš že dobro uveljavil svoje ime kot prodajalec s cenovno ugodno in kvalitetno ponudbo proizvodov, ki so lahko konkurirali ponudbi konkurenčnih sistemov Mercator, Spar in kasneje Leclerc. Poleg tega je bila prednosti tudi v manjši skrbi za oglaševanje in promocijo, saj je tržne akcije centralno opravljal Engrotuš tako za svoje, kot za franšizne prodajalne. Prednost bi lahko našli tudi v osnovnem obstoju samega poslovanja podjetja. Ta izhaja iz dejstev, da je od devetdesetih let prejšnjega stoletja trg v trgovski dejavnosti postopoma postal zasičen, možnosti za širitev pa so imela le največja podjetja v panogi; Mercator, Engrotuš in Vele. Odločitev prevzema franšize s pripadajočimi pogoji manjših trgovskih podjetji in na ta način pridobitev blagovne znamke večjega trgovskega sistema, je imela tudi določene eksistenčne prednosti, saj so tako določena manjša podjetja, ki so se ukvarjala s trgovsko dejavnostjo, pridobila boljše pogoje poslovanja, kar jim je omogočilo obstoj na izredno konkurenčnem trgu. Prednost, ki jo je v tej fazi pridobil Engrotuš pa je, da si je na ta način zagotovil vedno večji trg in hkrati možnost za povečanje pretoka izdelkov skozi lastno oskrbovalno verigo, kar je prineslo prednosti za naslednjo fazo razvoja.

Z vse večjim obsegom lastne oskrbovalne verige v smeri proti kupcu, je tako podjetje Engrotuš postajalo vse večje in močnejše. Moč podjetja se je izražala v vse večjih zmožnostih naročil, ki jih je izvajala pri svojih dobaviteljih, vse večji in hitrejši je postajal pretok izdelkov po lastni oskrbovalni verigi in s tem vse večji prihodki od prodaje. To svojo moč je podjetje uporabilo pri pogajanjih o dobavnih pogojih v svoj prid. Ko je trgovski sistem postajal vse večji, je lahko pri manjših proizvajalcih odkupil vse večji del proizvodnje vnaprej in s tem zaradi velikih količin pridobil zelo ugodne nabavne pogoje, ki so se v največji meri izražali v nizki nabavni ceni in s tem tudi v nižjih maloprodajnih cenah. Ob pridobitvi zadostnega števila proizvajalcev, je podjetje proizvajalčeve proizvode v enotni nizko cenovni ponudbi povežalo v linijo proizvodov lastne blagovne oziroma trgovske znamke. Ta je bila na začetku poznana pod imenom Aneta, kasneje pa kot lastna blagovna znamka Engrotuš oziroma izdelki Tuš.

#### **Slika 17: Logotip izdelkov lastne blagovne znamke**



*Vir: Interno gradivo podjetja Engrotuš.*

S tem je podjetje Engrotuš doseglo tako stopnjo oskrbovalne verige, pri kateri je lahko enotno nadziralo celoten pretok vseh tokov po oskrbovalni verigi od prvega člana, ki ga predstavlja proizvajalec, pa vse do zadnjega člana, ki ga predstavlja končni kupec. Nadaljnje stopnje razvoja take vseobsegajoče oskrbovalne verige se lahko nadgrajujejo v raznih optimizacijah, ki bi jih lahko dosegli z uporabo vse bolj naprednih, predvsem pa učinkovitih informacijskih sistemov.

Vzporedno ob razvoju trgovskega sistema in oskrbovalne verige, se je razvijal tudi informacijski sistem, ki je z vse večjo rastjo trgovskega sistema pomagal uravnovešati vse večji pretok informacij, ki so potekale v obe smeri skozi oskrbovalno verigo. Te informacije so se na začetku nanašale le na lasten pretok blaga do prodajaln na drobno in so bile posredovane z naročili izdelkov. Kasneje pa se je sistem izpopolnjeval in pripeljal do te stopnje, da je bilo možno predvideti obseg skupne prodaje za posamezne izdelke in tako pridobiti potrebne informacije, ki so nadalje služile pri koriščenju pogajalske moči različnih proizvajalcev, ki so bili vključeni v oskrbovalno verigo lastne trgovske znamke.

### **3.3 OSKRBOVALNA VERIGA BLAGOVNE ZNAMKE ENGROTUŠ**

Kot sem povedal, je za lastno blagovno znamko značilno, da ponuja, pod enotno blagovno znamko, ki se v primeru podjetja Engrotuš imenuje po nazivu podjetja, proizvode različnih proizvajalcev po precej nižji ceni. Proizvajalci, ki so zastopani znotraj lastne blagovne znamke, so tuji in domači proizvajalci. Tako spadajo med tuje proizvajalce podjetja iz Avstrije (sok Aneta), Nemčije (pivo Tuš) in iz Kitajske (celotna linija neprehrambenih izdelkov široke potrošnje), pa tudi iz Slovenije (testenine Tuš, ki jih proizvaja Mlinotest).

Ta oskrbovalna veriga se v največji meri razlikuje od celotne oskrbovalne verige sistema Engrotuš po fazi razvoja oskrbovalne verige. Oskrbovalna veriga blagovne znamke je na višji razvojni stopnji, saj so v to verigo vključeni vsi člani-od proizvajalca do kupca, pri čemer so v celotni oskrbovalni verigi proizvajalci še vedno zunanji člen oskrbovalne verige, na katere Engrotuš nima takega vpliva in pogajalske moči. Podjetje ima tako celoten pregled nad vsemi tokovi oskrbovalne verige, kar mu omogoča dobre pogoje za optimizacijo in različna planiranja vseh tokov oskrbovalne verige.

Razlika med obema vrstama oskrbovalnih verig v podjetju je v proizvajalcih. Razumljivo je, da Engrotuš vključuje v lastno blagovno znamko le podjetja, ki so po velikosti manjša v panogi prehranske industrije. Z zakupom proizvodnje lahko močno vpliva nanje in si tako pridobi položaj, v katerem postanejo manjši proizvajalci odvisni od zakupa podjetja Engrotuš, saj jim le-ta lahko ob prekinitvi naročil tako velikega obsega povzroči padec prihodkov od prodaje, ki pa bi lahko ogrozil njihov obstoj in preživetje. Položaj proizvajalca postane močno odvisen od naročnika proizvodov podjetja Engrotuš, ki pa si na ta način izbori še ugodnejše pogoje pri proizvajalcih. S tem, ko podjetje Engrotuš nadzoruje proizvodnjo in predvideva povpraševanje, pa lahko vse bolj optimizira poslovanje z vidika

stroškov, ki jih ima na različnih področjih poslovanja. Pri tem je podjetju v močno oporo njihov informacijski sistem.

### **3.4 MANAGEMENT OSKRBOVALNE VERIGE BLAGOVNE ZNAMKE**

Management oskrbovalne verige navadno vključuje naslednje funkcionalne komponente:

- e) Načrtovanje povpraševanja.
- f) Načrtovanje proizvodnje.
- g) Načrtovanje in zagotavljanje dobav.
- h) Načrtovanje in izvajanje logistike (skladiščenje in transport).

#### **a) Načrtovanje povpraševanja**

Z vidika managementa oskrbovalne verige podjetja Engrotuš je načrtovanje povpraševanja ena od najbolj pomembnih komponent in je tudi dobro informacijsko podprta. Osnovni namen predvidevanja povpraševanja je za podjetje Engrotuš v pridobivanju pogajalske moči pri svojih dobaviteljih oziroma proizvajalcih, katerih proizvode nato podjetje vključuje v linijo proizvodov lastne trgovske blagovne znamke. Da bi podjetje v pogajanjih nastopilo z kar največjo močjo pa mora pri vključevanju proizvajalcev izbirati take, katerim lahko zakupi večino proizvodnje. Na ta način lahko kot večinski naročnik pridobi izredno dobre pogoje, ki pa služijo tudi kot osnova za oblikovanje konkurenčne ponudbe proizvodov lastne blagovne znamke. Brez konkurenčne ponudbe podjetje Engrotuš ne bi moglo dosegati tako učinkovitega razvoja in rasti, kot ga je doseglo v preteklih letih.

Informacije o povpraševanju oziroma skupni količini povpraševanja poteka na način, da se najprej preverja povpraševanje po posameznih maloprodajnih enotah. Prav tako služijo informacijo o povpraševanju kot temelj načrtovanja periodične obdelave za preteklo poslovanje v posamezni enoti, kar omogoča tudi trenutni informacijski sistem, ki je podrobneje opisan v naslednjih poglavjih. Te periodične obdelave lahko razvrstimo glede na dobavitelje, obdobje, posamezen artikel, zaloge, najbolj prodajane artikle. Možnosti pridobitve informacij absorpcije posameznih artiklov maloprodajnih enot so v tedenskih prenosih podatkov nabave in v prenosu podatkov o deležu nabave izdelkov Engrotuša v skupni nabavi za vsako trimesečje. Poleg tega lahko analitik podatke primerja z lastnimi podatki, ki prikazujejo dobavo posameznih artiklov in količine le-teh iz matičnih skladišč v posamezne enote maloprodaje in se morajo ujemati s prej naštetimi podatki. Informacijski sistem združuje posamezne podatke vseh maloprodajnih enot za posamezen izdelek oziroma skupine izdelkov. Na ta način dobimo skupne podatke pretekle nabave posameznih izdelkov po posameznih letih, kar nakazuje tudi cikličnost, oziroma sezonske komponente posameznih izdelkov. Te informacije lahko služijo kot dobra osnova za predvidevanje povpraševanja.

Poleg tega ima podjetje Engrotuš razne klasifikacije, ki omogočajo grupiranje posameznih artiklov v skupine podobnih izdelkov (pijače, sokovi, mlečni izdelki, mesni izdelki,...). Te klasifikacije omogočajo sledenje najbolj prodajanih artiklov, kar omogoča obstoj skupine najbolj prodajanih artiklov. Slabše prodajane izločimo iz skupine, najboljše obdržimo, kar vsekakor vpliva na hitrost obračanja obratnih sredstev in optimizacijo zalog.

## **b) Načrtovanje proizvodnje**

Ta komponenta je v celoti prepuščena proizvajalcem, od katerih proizvode nabavlja Engrotuš. Se pa navezuje na predvidevanje povpraševanja, saj lahko proizvajalci glede na količino naročil, ki jih Engrotuš predhodno izda, glede na svoje izračune predvidevanja povpraševanja, predvidijo obseg proizvodnje. Temu primerno nato razporedijo svoje proizvodne zmogljivosti, da zadovoljijo povpraševanju Engrotuša, kot največjega naročnika in ostalih naročnikov, ki jih posamezen proizvajalec oskrbuje. Zaradi velike pogajalske moči, proizvajalci ne morejo sami usmerjati nadaljnje člene v oskrbovalni verigi, kot lahko to počno pri manjših odjemalcih. Engrotuš določa pogoje poslovanja glede količin ter cen proizvodov.

## **c) Načrtovanje in zagotavljanje dobav**

V sklop načrtovanja in zagotavljanja dobav spada načrtovanje dobavnih poti, ki bi zadovoljile načrtovano povpraševanje na osnovi razpoložljivih zalog in transportnih virov. Pri podjetju Engrotuš se načrtovanje skladiščnih postopkov, dobavnih poti in celotne distribucijske mreže neprestano spreminja zaradi svoje hitre rasti. Vedno več prodajaln obsega distribucijsko mrežo, zato je potrebno tovrstne postopke neprestano prilagajati.

Distribucijska mreža je razdeljena po regijah. Tako imamo grupirane prodajalne v posamezne regije glede na geografski položaj v Sloveniji; Štajersko, Koroško, Osrednje slovenska, Notranjsko – Kraška, Podravska, Zasavska, Pomurska, Savinjska, Obalno - Kraška in Goriško regijo. Prodajalne, ki se nahajajo v določeni geografsko razdeljeni regiji, so vključene v prodajne poti regije in so deležne dobavnih pogojev, ki so značilni za posamezno regijo.

Glede na obseg naročil izdelkov posameznih enot trgovskega sistema in blagovnega pretoka po posameznih poteh regije, so razporejene medskladiščne zmogljivosti, ki zagotavljajo neprekinjenost poslovnih procesov različnih prodajaln zaradi prevelikih oz. premajhnih trenutnih zalog. Kot posebnost z vidika poslovne dejavnosti lahko omenim diskontne prodajalne C&C (cash & carry), ki imajo istočasno vlogo skladišč, grosističnih prodajaln in prodajaln na drobno. Te lastnosti tem prodajalnam omogočajo visoko prilagodljivost in elegantno rešitev večjega izkoriščanja skladiščnih, logističnih in prodajnih zmogljivosti.

Izvajalci, ki izvajajo skladiščne in transportne postopke, so večinoma v lasti podjetja, zaradi vedno novih dobavnih poti in povečevanja obsega poslovanja, pa nekateri izvajalci tudi pogodbeno izvajajo skladiščne in transportne aktivnosti v podjetju.

#### **d) Načrtovanje in zagotavljanje logistike**

Logistika predstavlja ključni pomen tudi v oskrbovalni verigi lastne blagovne znamke. Učinkovita distribucija predstavlja kompromis med optimalnim zadovoljevanjem kupčevih potreb, stroški distribucije in kvaliteto napovedi. Optimalno zadovoljevanje kupčevih potreb bi si lahko razlagali na način, da je kupec optimalno zadovoljen, če v trgovinah dobi izbor vseh izdelkov, oziroma tipov proizvodov široke potrošnje, ki si jih želi, oziroma jih redno nabavlja. To za logistiko pomeni nenehno dopolnjevanje zalog v maloprodajnih trgovinah. To pa pomeni da mora imeti enota ali dnevne dobave vseh manjkajočih izdelkov ali pa velike zaloge proizvodov. Oboje pa predstavlja visoke stroške, ki izhajajo iz slabega izkoriščanja obračanja izdelkov ter iz logističnih stroškov, ki se v večji meri nanašajo na transportne stroške. Preveliko zmanjšanje teh stroškov pa lahko na drugi strani pomeni nezadovoljstvo kupcev s ponudbo in izpad dohodka zaradi izgube kupcev, ki lahko dolgoročno še bolj ogrozi uspešno poslovanje.

Logistika se v podjetju Engrotuš načrtuje in usmerja v logistični pisarni podjetja. Zaradi velikega obsega trgovin se logistika izvaja dosti bolj racionalno kot v preteklih letih. To pomeni, da je bilo v začetku širitve podjetja možno naročiti katerokoli izdelke v centralno skladišče in ga dobavljati maloprodajnim trgovinam v roku enega dne, ne glede kateri dan je maloprodajna enota naročila blago. Tak način bi bil danes zaradi obširnega števila enot stroškovno izredno neracionalen ter celo neizvedljiv.

Optimizacija na področju logistike se je izvedla s pomočjo razdelitve izdelkov v posamezne programe, oziroma skupine, ki se nato ločeno distribuirajo. Izdelki so v osnovi razdeljeni na tri skupine in sicer na suhi program, zamrznjeni program in sveži program. Distribucija pa se glede za te programe vrši različno. Za suhi in zamrznjeni program enkrat tedensko, za sveži program, ki v večini zajema delikatesne in mlečne izdelke pa trikrat tedensko. Poleg te delitve, pa je distribucija razdeljena še po že omenjenih regijah glede na geografsko pozicijo posamezne maloprodajne enote. Tako na primer maloprodajna enota v Štajerski regiji prejema v torek suhi program, v četrtek zamrznjeni program, sveži program pa v ponedeljek, torek in petek. Druga trgovina v primorski regiji pa prejema v ponedeljek suhi, v sredo pa zamrznjeni program. Dolenjske enote pa izdelke prejema spet po drugačnih vzorcih.

Tako dobimo matriko različnih dobavnih vzorcev, ki se med seboj prepletajo glede na pozicijo in oddaljenost posameznih prodajnih enot. Transportne zmogljivosti s pomočjo informacijskega sistema razporeja in usklajuje prometnik v logistični pisarni. Ta pošilja različno namembna in količinsko zmogljiva transportna sredstva v različne regije s proizvodi različnih programov. Obseg in pretok posamezne poti mu določa velikost naročil, ki jih podajo posamezne prodajne enote na isti dobavni poti (npr Ljubljana in Notranjska).



Glede na velikost naročil in oddaljenost pošlje prometnik toliko transportnih vozil, da so le-ta maksimalno izkoriščena in pri tem stroškovno učinkovita. Transportna vozila v eno smer dobavljajo blago, v drugo pa zbirajo vrnjeno transportno embalažo, ki je nato spet uporabljena v naslednjem ciklu dobave.

Usklajevanje dobav in zalog med centralnim skladiščem in maksimalna stroškovna učinkovitost le-teh je v veliki meri olajšana z različnimi skladišči in že omenjeni C&C centri, ki izvajajo večnamensko dejavnost. Pri teh centrih je značilno, da lahko prodajalne ne drobno hitro in učinkovito same sebi z manjšim dostavnim vozilom dobavijo manjkajoče izdelke, ki se zaradi specifične kupčevih želja in potreb hitreje porabijo. Tako je tudi odpravljena pomanjkljivost enotedenskih dobav proizvodov različnih programov, ki bi lahko povzročila kopičenje zalog na eni strani, ter pomanjkanje drugih proizvodov na drugi strani in s tem nezadovoljstvo kupcev s ponudbo.

Zagotavljanje učinkovitosti je v veliki meri odvisna od učinkovitosti informacijskega sistema, ki omogoča pregled prodajnih poti, njihovih pretokov in lastnih logističnih zmogljivosti ter medsebojno usklajevanje. Pomemben pri tem je čas naročil. Ta morajo biti izvršena najmanj dva dni pred vsako dobavo blaga, sicer jih informacijski sistem zaradi vseh odpremnih in logističnih procesov (skladišča, priprava, odprema, transport) ne more več realizirati.

### **3.5 INFORMACIJSKI SISTEM V PODJETJU ENGROTUŠ**

Značilnost informacijskega sistema trgovskega sistema Engrotuš je, da se nenehoma nadgrajuje. Na začetku obstoječega informacijskega sistema je bila osnovna značilnost in tudi pomanjkljivost, da je bil sistem omejen le na upravljanje z informacijami znotraj posamezne poslovne enote. Enote veleprodaje so imele svoj ločen informacijski sistem, kot tudi enote maloprodaje. Enote tako niso mogle medsebojno usklajevati podatkov, pa tudi pretoka le-teh med enotami ni bilo. Veleprodaja je lahko zbirala podatke za skupna naročila svojim dobaviteljem le na podlagi naročil maloprodajnih enot. Maloprodajne enote pa so naročila veleprodajnim enotam posredovala na podlagi prodaje blaga končnim kupcem in na podlagi višine zalog določenih proizvodov.

Informacijski sistem je v začetni fazi razvoja vseboval malo aplikacij, ki bi lahko pripomogle pri upravljanju oskrbovalne verige. Upravljal je z različnimi informacijami, ki so imele ključno vlogo pri poslovanju posamezne poslovne enote, zato so tudi aplikacije upravljale s podatki, ki so se nanašali na pritoke in odtok blaga ter finančnih sredstev znotraj posamezne enote. Omogočale so tudi že pregled stanja zalog, ki pa predvsem pri maloprodajnih enotah ni mogel temeljiti na točnosti podatkov, saj so se zaloge v dejanskem stanju od knjižnega močno razlikovale. Razlog za razlike je bilo moč najti v krajah blaga, poleg tega pa v maloprodajnih enotah ni bil možen pregled izhodnih artiklov po znamki in količini, saj v tem času podjetje še ni imelo take strojne in programske opreme, ki bi

omogočala beleženje tovrstnih podatkov. S tem mislim na strojno in programsko opremo, ki prepozna črtno kodo (Bar kodo), s katero lahko beležimo natančne količine in vrste artiklov pri vstopu in izstopu izdelkov določene enote v oskrbovalni verigi.

Tako so zaloge lahko bile beležene le vrednostno, količinsko pa ob periodičnih inventurah blaga. Naročila so v enotah maloprodaje in veleprodaje, glede na zaloge, izvajali poslovodje po lastnem občutku, predvsem pa izkušnjah, saj se pri tem niso mogli opreti na nobene informacije o zalogah, analize in periodične obdelave, katere nam lahko danes posredujejo sodobni informacijski sistemi.

Prav tako ni bilo možno izvajati nobenih optimizacij v samem trgovskem sistemu, saj so imele vse enote znotraj trgovskega sistema informacijske sisteme omejene na posamezne enote, kar je onemogočalo transparentnost pomembnih informacij za centralno enoto, ki je naročala blago pri proizvajalcih. Ta problem je bil največkrat opažen pri zalogah. V primeru prevelike nabave enot veleprodaje od proizvajalcev in premajhne absorpcije tega blaga maloprodajnih enot, so enotam veleprodaje ostajali izdelki na zalogi. Posledično je to pomenilo izpad dohodka zaradi oportunitetnih stroškov prodaje, ki se nanašajo na izpad zaradi nižje cene, po drugi strani pa so zaloge povzročale tudi stroške zaradi neučinkovito naloženih sredstev-. V primeru premajhne nabave pa je prišlo do pomanjkanja ponudbe določenih artiklov, kar je pomenilo nezadovoljstvo kupcev ter slabilo dobro ime trgovskega sistema.

Današnja različica informacijskega sistema je nekakšna oblika MRP. Le-ta se nenehoma izpopolnjuje. Osnovna pomanjkljivost je v tem, da so vsi podatki pregledni le v centralni enoti Engrotuša, ne pa tudi v vseh maloprodajnih enotah, tako da je ta pregled le enostranski. Primerjali pa bi ga lahko z ERP-sistemom saj se dandanes podatki vnašajo le v posameznih enotah v smeri povpraševanja, medtem ko enote maloprodaje nimajo pregleda o dejanskih zalogah blaga proizvajalca pri veleprodajalcu. Prednost ali pa slabost je, da morajo dajati naročila vnaprej tako, da lahko centralna enota predvidi celotno povpraševanje, ki ga nato preko naročila izvede pri dobavitelju oziroma proizvajalcu.

Vendar pa se sistem ERP od MRP razlikuje že po tem, ker MRP vključuje poleg nabave in prodaje tudi proizvodnjo, ki se nahaja na strani proizvajalcev in ne trgovcev. Tako tudi planiranje nabave surovin in materiala ostaja na strani proizvajalcev, na strani trgovcev pa ostaja izključno nabava končnih proizvodov.

Vse enote imajo enak informacijski sistem, kar pomeni sinhronizacijo vseh podatkov, ki jih v posameznih enotah vnesejo v informacijski sistem. Velike prednosti strateškega pomena sinhronizacije bomo videli v nadaljnji obravnavi.

### **3.6 PRETOK IZDELKOV ZNOTRAJ POSAMEZNIH ENOT**

Zaradi prevelike rasti podjetja Engrotuš in prevelikega obsega informacij, ki ga obstoječi informacijski sistem ni več obvladoval se je leta 1999 začelo korenito posodabljanje le-tega. S posodobitvijo sistema je prišlo tudi do posodobitve strojne opreme, pri čemer je mišljen že omenjeni sistem črtne kode, ki omogoča točno evidenco vhodov in izhodov izdelkov. Strojne posodobitve so se nanašale še na nove računalniško podprte blagajne in terminale, ki so se uporabljali za vstop in izstop izdelkov.

#### **Vhodi izdelkov:**

Ob prihodu pošiljke različnih izdelkov se v posamezni enoti podatke o vrstah in količinah izdelkov različnih proizvajalcev ročno vnese v informacijski sistem. Vneseni podatki se morajo vrednostno ujemati s priloženo dokumentacijo, ki jo izda veleprodajna enota. Vsi podatki vneseni v informacijski sistem se takoj prištejejo k posameznim artiklom in tako povečajo zalogo.

#### **Izhodi izdelkov:**

Na drugi strani pa izhode beležijo računalniško vodene blagajne oziroma terminali, ki so preko mreže povezani na lokalni strežnik, ki upravlja z vsemi podatki in shranjuje ter beleži vse spremembe. Ko kupec kupi določeno količino različnih izdelkov, se le-ta ob nakupu direktno avtomatsko zniža za izbrane proizvode in tako se zniža tudi zaloga. Tako pri izhodih kot pri vhidih izdelkov se uporablja črna koda, ki v veliki meri avtomatizira izvajanje.

Izdelke se s pomočjo sistema črtne kode beleži tudi v veleprodajalnah in v vseh vmesnih skladiščih s pomočjo primerne strojne opreme. Vsaka poslovna enota v verigi odpremi izdelkov izda s pomočjo informacijskega sistema pri dokument v pisni in elektronski obliki, ki spremlja izdelke pri transferjih med enotami in omogoča ugotavljati točnost količin ter vrst artiklov.

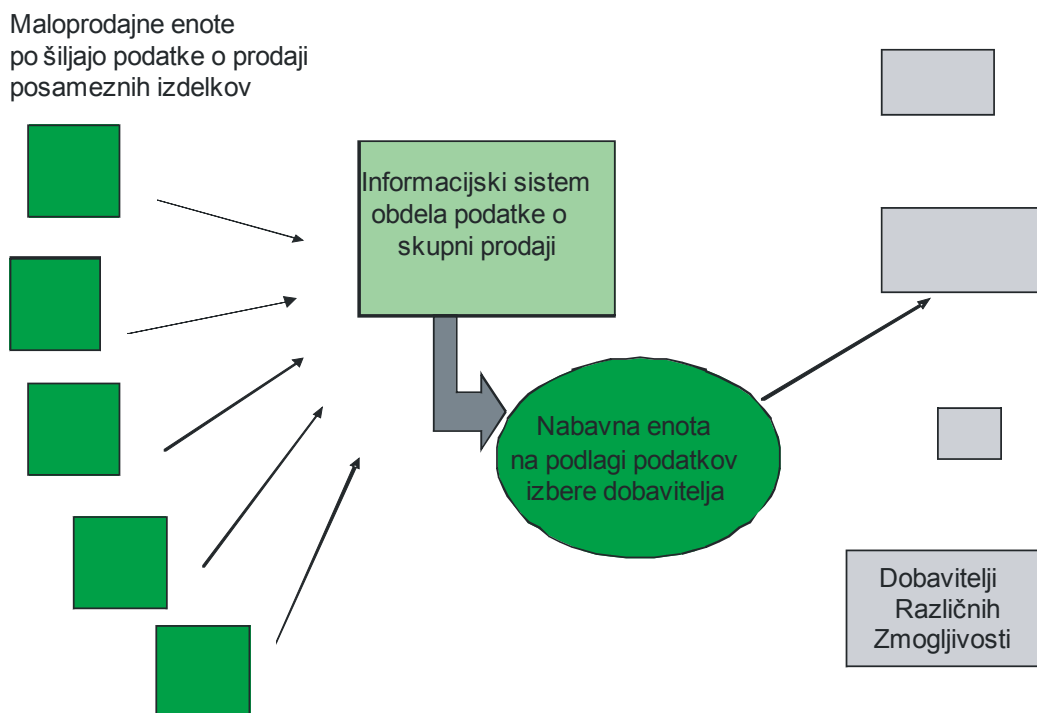
### **3.7 STRATEŠKA VREDNOST SISTEMA**

Osnovna prednost, ki jo je današnji informacijski sistem prinesel, je v medsebojni podatkovni povezanosti enot znotraj trgovskega sistema. Podatki o pretokih blaga in drugih tokovih se morajo še vedno vnašati pri vsaki enoti posebej, se pa povezanost enot kaže na višji ravni in je dosti bolj strateškega pomena. Glede na to, da imajo z informacijskim sistemom maloprodajne enote transparenten pregled izdelkov v zalogah, vhode in izhode, kar jim tudi omogoča razna predvidevanja nabav, določanje minimalne zaloge, pri kateri sistem avtomatsko izda nabavne vrste in količine proizvodov, so ti vnosi podatkov na višji ravni dosti večjega pomena. Vse enote opravljajo redna dnevna pošiljanja podatkov o tovrstnih pregledih centralni enoti, oziroma enoti za obdelavo tovrstnih podatkov, ki jo vodi

pogodbeno določeno podjetje. Informacijski sistem analizira podatke in jih združuje s podatki vseh enot ter tako pridobi ključne informacije, ki jih posreduje centralni nabavni enoti. V tej enoti lahko s pomočjo letnih periodičnih obdelav pregledujejo celotno zmogljivost prodaje trgovskega sistema posameznih proizvodov v natančnih količinah, kar jim omogoča dokaj natančno predvidevanje nabave.

Ko ima centralna nabavna enota take informacije, se lahko pogaja direktno pri proizvajalcu posameznega blaga, katerega že prej, glede na zmožnost trgovskega sistema in glede na celotne proizvodne zmogljivosti proizvajalca, izbere. Ta enota na podlagi svojih podatkov poizkuša pridobiti takega proizvajalca, ki mu lahko zakupi čim večji del proizvodnje vnaprej in s tem tako pridobi izključno pogajalsko moč pri določanju cene. To pa je tudi osnovni faktor, s katerim lahko tak sistem, v današnjem tržno izredno konkurenčnem položaju, sploh normalno tržno nastopa in deluje. Brez teh informacij bi bilo nemogoče pridobiti tolikšno pogajalsko moč, ki bi podjetju omogočala izhajati z nizkimi cenami in ohranjati privlačno ponudbo za kupce.

**Slika 18: Prejemanje podatkov o skupni prodaji**



*Vir: Lastni vir.*

## SKLEP

Podjetje Engrotuš je v obdobju dosedanjega razvoja postalo eno največjih ponudnikov trgovskih storitev na Slovenskem. Razvoj podjetja je vseskozi temeljil na osrednji dejavnosti ponudbe blaga široke potrošnje. Skozi čas je prav tako širilo svoje zmogljivosti in postajalo vse močnejše. Pri tem je razvijalo tudi svojo oskrbno verigo in širilo obseg dejavnosti tudi na druge člene oskrbne verige, oziroma povečevalo svoj vpliv pri krajnih členih oskrbne verige. S takim vplivom je postajalo vse močnejše v smislu konkurenčne prednosti pred konkurenti.

Čeprav podjetje vse bolj širi svojo dejavnost tudi na druga področja izven trgovske dejavnosti, pa ostaja ponudba izdelkov široke potrošnje vselej njegova najpomembnejša dejavnost, kar pomeni, da mora podjetje tu ohranjati, oziroma povečevati konkurenčno prednost, ki jo je z leti delovanja in pametno vizijo ter strategijo pridobilo. S hitrim razvojem, ki ga podjetje dosegata, obstaja velika verjetnost nepreglednosti nad celotnim dogajanjem poslovanja, še posebej, če podjetje vedno znova uvaja nove oziroma razširjene dejavnosti, poleg tega pa se podjetje poizkuša hitro in odzivno odzvati na želje in potrebe kupcev.

Ključ ohranjanja odzivnosti je v kvalitetnih informacijah, na podlagi katerih bodo vodstveni delavci v podjetju lahko sprejemali kvalitetne in za rast ugodne odločitve. Potreba po učinkovitih in pravilno obdelanih informacijah se kaže že v vse večji konkurenci, ki v tej panogi pogojno sili prodajalce v nenehno povečevanje asortimenta pri vseh klasifikacijah proizvodov. Vedno znova prihajajo novi in vse bolj ekskluzivni proizvodi, ki morajo zadovoljiti kupca tudi v smislu ugodne cene, kar pa hkrati privede do nenehnih spreminjanj cen, ki se kalkulirajo glede na količino zalog določenega proizvoda in glede na dosego skupne zadovoljive razlike v ceni.

Informacijski sistem, ga v podjetju Engrotuš uporabljajo, ne zadovoljuje vseh potreb po kvalitetnih informacijah. Je učinkovit pri lastnih potrebah za pregled vseh tokov znotraj lastnih členov oskrbne verige, kar omogoča tudi odzivnost notranje verige lastnih členov. Informacijski sistem v podjetju neprestano dopolnjujejo na posameznih področjih informacij, ki pa obravnavajo le posamezne tokove in ne vseh tokov celostno. Za bolj učinkovit informacijski sistem, ki bi povečal odzivnost na trgu, bi bilo potrebno pridobiti oziroma razviti različico ERP sistema, ki bi omogočala pregled vseh informacij, ki potekajo skozi sistem oskrbne verige na vseh enotah oskrbne verige. Taka različica bi omogočala proizvajalcu hiter in direkten pregled porabe oziroma prodaje posameznih artiklov celega sistema malo prodajnih enot. S tem bi proizvajalec dosegel precej večjo prilagodljivost svojih zmogljivosti z najmanjšimi stroški in tako omogočil boljše notranje prodajne pogoje podjetju Engrotuš.

Obenem pa bi tudi podjetje Engrotuš na ta način imelo tudi večji pregled nad svojimi zalogami proizvodov, ki se v svoji mreži skladiščnih in med skladiščnih enot zbirajo. Tok blaga bi s hitrejšim in učinkovitejšim tokom informacij lahko postal bolj direkten in veliko

hitrejši, pri čemer bi se izboljšala hitrost obračanja blaga in s tem večja rentabilnost sredstev. Poleg učinkovitejšega toka bi lahko sinergije in stroškovne prednosti iskali tudi pri logistiki. Bolj učinkovite informacije bi omogočale manjše število transportov blaga zaradi manjših količin blaga, pa tudi manjših transportov zaradi pokvarljivega blaga in manjšega števila reklamacij. Z večjo preglednostjo o absorpciji samega trgovskega sistema za posamezne klasifikacije artiklov, bi lahko dosegli manj napak tudi pri naročanju blaga, saj se velikokrat zaradi pomanjkanja podatkov in neučinkovitih sistemov predvidevanja naroča previsoke količine določenega blaga in tako povzroči dolgotrajno zalogo blaga, ki se izkaže za tržno nezanimivo in lahko tako v veliki meri znižuje donosnost sredstev. Nazadnje lahko nižanje stroškov najdemo tudi pri stroških birokracije, saj se večino birokratskih del avtomatizira, kar občutno poveča hitrost izvedbe in znižanje opravil na delovnih mestih.

Odpravo teh napak v določeni meri podjetje lahko odpravi z učinkovitim in usposobljenim delovnim timom, ki sprejema svoje odločitve na podlagi izkušenj s pomočjo informacij. Podjetje Engrotuš ima na tem področju še velike možnosti pridobitve večje konkurenčne prednosti, odzivnosti in širitve poslovanja z dobro izbranim ter implementiranim informacijskim sistemom, saj se bo obseg informacij v prihodnosti še vedno povečeval in bi lahko ob neučinkovitih informacijah neugodno vplival na poslovanje.

## LITERATURA

1. Anica Pavšič: Blagovna znamka. Kupec ima vselej zadnjo besedo. Mariborčan. [URL: <http://www.mariborcan.com/html/m105/m105-vsebina.html>], 18.7.2004.
2. Ayers B. James: Handbook of Supply chain Management. Ljubljana : GV Založba, Zbirka Manager, 2001. 460 str.
3. Chopra Sunil: Supply chain management: Strategy, planning, and operation. Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall, 2001. 449 str.
4. Christopher Martin: Logistics and supply chain management: Strategies for reducing cost and improving service. London [etc.] : Financial Times/Prentice Hall, 1998. 294 str.
5. Davis S. M.: The power of the brand. Strategy & Leadership. Edinbruh : Heriot-Watt university, 2000. str. 4-9.
6. Dwyer R., Tanner F.: Business Marketing, connecting Strategy, Relationships and Learning. 2nd ed. New York : McGraw-Hill, 2001, 683 str.
7. Hedlund Magnus: Brand development in small Bussines Company, Magistrsko delo. Lulea : Lulea, university of technology, 2003. 65 str.
8. Kovačič Andrej et al.: Informatizacija in prenova poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004, 283 str.
9. Mentzer John et al.: Defining Supply Chain Management. Knoxville : University of Tenesee, Department of Marketing, Logistics and Transportation, 2001. 512 str.
10. Poirier Charles: Supply chain optimization: Building the strongest total business network. San Francisco : Berrett-Koehler Publ. 1996. 300 str.
11. Porter E. Michael: Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York : The Free Press.1980. 396 str.
12. Wood Lisa.: Brands and brand equanty: Definition and management, Management Decision, B.k., 31(2000), 9/10, str. 622-699.

## VIRI

1. Abc of SCM, [URL: [http://www.cio.com/research/scm/edit/012202\\_scm.html#scm\\_abc](http://www.cio.com/research/scm/edit/012202_scm.html#scm_abc)], 15.5.2005.
2. Engrotuš d.o.o.: Interni časopis.
3. Engrotuš d.o.o.: Brošura lastne blagovne znamke.
4. Engrotuš d.o.o.: Spletna stran, [URL: <http://www.engrotus.si>], 12.5.2005.
5. Engrotuš d.o.o.: Intranet.
6. Ibon: Programski paket za ocenjevanje bonitete slovenskih podjetij Ibon, 2005.
7. Pozicioniranje blagovne znamke. [URL: <http://www.Gfk-gral.si>], 6.7.2005.
8. Succesful brand development. [URL: <http://www.succesful.com>], 6.7.2005.
9. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 2002. 1320 str.
10. Trgovinski monitor. [URL: [HTTP://www.gfk.si/2\\_8\\_trg\\_mon.php#](HTTP://www.gfk.si/2_8_trg_mon.php#)], 24.5.2005.
11. Zupančič Frenk: Intervju s področnim vodjem v podjetju Engrotuš, Celje, 27.7.2005.