

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAZVOJ DISKONTNIH PRODAJALN V SLOVENIJI

Ljubljana, junij 2005

MATEJA OREŠNIK

IZJAVA

Študentka Mateja Orešnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Danijela Starmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 9.6.2005

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. ANALIZA STRATEŠKIH USMERITEV SLOVENSКИH TRGOVCEV	2
2.1. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI SVETOVNE TRGOVINE.....	2
2.2. STRATEGIJE SLOVENSКИH TRGOVSKIH PODJETIJ	4
3. RAZVOJ DISKONTNE PRODAJE V EVROPI	6
3.1. OPREDELITEV DISKONTNE PRODAJE	6
3.1.1. »HARD DISKONT« (prodajalna z omejeno ponudbo).....	6
3.1.2. »SOFT DISKONT« (prodajalna z razširjeno ponudbo)	6
3.2. RAZVOJ DISKONTNIH PRODAJALN.....	7
3.2.1. RAZVOJNE STOPNJE.....	9
3.2.2. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA	11
3.2.3. POMEN EKONOMIJE OBSEGA	12
3.3. NAJVEČJE EVROPSKE DISKONTNE VERIGE	13
3.3.1. ALDI	14
3.3.1.1. Strategija.....	14
3.3.1.2. Prodaja.....	15
3.3.1.3. Logistika.....	16
3.3.1.4. Nabavna politika	16
3.3.1.5. Izgled prodajaln.....	16
3.3.1.6. Internacionalizacija poslovanja	17
3.3.1.7. Prihodnost.....	17
3.3.2. LIDL & SCHWARZ	17
3.3.2.1. Prodaja.....	18
3.3.2.2. Nabavna politika	18
3.3.2.3. Blagovna znamka	19
3.3.2.4. Izgled prodajaln.....	19
3.3.2.5. Internacionalizacija poslovanja	19
3.4. PRIHODNI RAZVOJ DISKONTNIH VERIG	21
3.4.1. MOŽNOST RASTI	21
3.4.2. TIP DISKONTNE PRODAJALNE	21
3.4.3. PREVZEMI IN KONSOLIDACIJA	22
3.5. PREDNOSTI IN PRILOŽNOSTI DISKONTNIH PRODAJALN.....	22
3.6. SLABOSTI IN NEVARNOSTI DISKONTNIH PRODAJALN.....	25
4. TRŽNA RAZISKAVA O POTENCIALNIH KUPCIH IN NAKLONJENOSTI NAKUPOVANJU V PRODAJALNAH DISKONTNEGA FORMATA	27
4.1. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	27
4.1.1. HIPOTEZE RAZISKAVE	27
4.2. NAČRT RAZISKAVE.....	28
4.2.1. OPREDELITEV VIROV PODATKOV	28
4.2.2. RAZISKOVALNA METODA	28
4.2.3. RAZISKOVALNI INSTRUMENT	28

4.2.4.	NAČRT VZORČENJA	28
4.2.5.	OBLIKA KOMUNICIRANJA	28
4.3.	ZBIRANJE INFORMACIJ	29
4.4.	ANALIZA PODATKOV	29
4.5.	PREDSTAVITEV UGOTOVITEV TRŽNE RAZISKAVE.....	29
4.5.1.	MESTO GLAVNEGA NAKUPA	29
4.5.2.	ODNOS POTENCIALNIH KUPCEV DO NAKUPOVANJA V PRODAJALNAH DISKONTNEGA FORMATA.....	30
4.5.3.	POZNAVANJE PRODAJALN DISKONTNEGA FORMATA	31
4.5.4.	NAKLONJENOST ANKETIRANCEV NAKUPOVANJU V PRODAJALNAH DISKONTNEGA FORMATA.....	32
4.5.5.	NAKLONJENOST ANKETIRANCEV NAKUPOVANJU V PRODAJALNAH DISKONTNEGA FORMATA GLEDE NA SOCIO- DEMOGRAFSKE LASTNOSTI	33
5.	PROJEKT RAZVOJA DISKONTOV V TRGOVINI, d.d.	35
5.1.	OPREDELITEV STRATEŠKIH CILJEV	35
5.2.	OPREDELITEV CILJNE SKUPINE KUPCEV.....	35
5.3.	TRŽNI POTENCIAL DISKONTOV.....	36
5.4.	LOKACIJA DISKONTOV	36
5.5.	ZUNANJI IN NOTRANJI IZGLED DISKONTOV	36
5.6.	OBLIKOVANJE PRODAJNEGA SORTIMENTA IN STORITEV.....	37
5.7.	NABAVNA POLITIKA IN IZBOR DOBAVITELJEV	39
5.8.	OBLIKOVANJE CENOVNE STRATEGIJE.....	39
5.9.	MERCHANDISING	40
5.10.	TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	40
6.	SKLEP.....	41
	LITERATURA	43
	VIRI.....	43

1. UVOD

»Za nami je petletka hipermarketov in nakupovalnih centrov, pred nami pa je nora dirka, v kateri se bo dvigal prah tudi v najmanjših krajih, tempo pa bodo narekovali diskonti« (Pavlovčič, 2004 str. 3). Trije največji trgovci so v zadnjih letih v Sloveniji zgradili preko 20 hipermarketov in velikih nakupovalnih centrov ter popolnoma spremenili videz slovenske trgovine. Malih trgovin »za vogalom« s skromno, a zadovoljivo ponudbo izdelkov za vsakdanjo porabo skoraj ni več, ogromni nakupovalni centri pa na prodajni površini nekaj 1000 m² ponujajo več 10.000 izdelkov. Nakup, ki je včasih trajal nekaj minut, se je spremenil v velik družinski dogodek, ki traja nekaj ur. Vendar – ali nam vedno tanjše denarnice in kronično pomanjkanje časa še dovoljujejo neskončno postopanje po nakupovalnih centrih, kjer hitro in nevede postanemo ujetniki premišljenih in inovativnih trženjskih inštrumentov, ki jih trgovska podjetja uporabljajo za doseg cilja, t. j. povečanje prodaje in dobička? Diskontne verige, ki so preplavile Evropo, so uspele prepričati potrošnike, da nakup izdelkov za vsakdanjo porabo ni zabava, ampak nujno potrebna aktivnost, ki jo potrošnik lahko opravi poceni, hitro in spotoma (Petrovčič, 2005, str. 1).

Trgovsko podjetje je lahko v konkurenčnem boju uspešno le, če mu uspe zadovoljiti želje in potrebe kupcev ter doseči čim večji dobiček. Zadovoljstvo kupcev je pogoj za njihovo pripadnost. Pogoj za obstoj in uspeh trgovskega podjetja pa je njegova sposobnost hitrega in neprestanega prilagajanja razmeram, ki vladajo na trgu. Zaradi vedno večje domače in tuje konkurence na eni strani in zaradi pritiska tujih diskontnih verig, ki bodo skušale spremeniti nakupne navade, na drugi, morajo obstoječa trgovska podjetja, če želijo zagotoviti in obdržati svoj tržni delež, v največji meri izkoristiti dejavnike konkurenčnosti, kot so ekonomija obsega, nabavna moč in partnerski odnos z dobavitelji, pravočasna zasedba dobrih prodajnih lokacij, razvoj lastnih trgovskih znamk z namenom diferenciacije ponudbe. Ena izmed možnosti, kako obdržati tržni delež, je lahko lasten razvoj domače diskontne verige prodajaln.

Navedeno me je spodbudilo k razmišljanju, ki ga predstavljam v diplomskem delu, kjer skušam ugotoviti, kakšne so možnosti za razvoj diskontne verige prodajaln v Sloveniji.

Diplomsko delo sem razdelila v šest poglavij, prvo poglavje je uvodno. V drugem poglavju sem kratko orisala splošne značilnosti svetovne trgovine in posebej trgovino v Sloveniji v zadnjih dvajsetih letih. V tretjem poglavju sem proučila razvoj diskontne trgovine v Evropi s posebnim poudarkom na dveh največjih diskontnih verigah, Aldi in Lidl. Praktični del diplomskega dela predstavljata četrto in peto poglavje. V četrtem poglavju predstavljam tržno analizo, v kateri ugotavljam naklonjenost kupovanju v prodajalnah diskontnega formata, v petem poglavju pa sem pripravila predlog projekta razvoja diskontne prodajalne v Sloveniji.

Diplomsko delo sem zaključila s sklepom, s katerim povzemam vsebino prejšnjih poglavij.

2. ANALIZA STRATEŠKIH USMERITEV SLOVENSКИH TRGOVCEV

2.1. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI SVETOVNE TRGOVINE

V drugi polovici 20. stoletja smo bili priča velikim spremembam v gospodarski strukturi razvitih držav. Visok prihodek prebivalstva je postal močan generator povpraševanja po dobrinah za široko porabo in storitvah. Posledica tega povpraševanja je povečanje pomena in vloge terciarnega sektorja v postindustrijski družbi, v katero je vstopil svet v 70. letih 20. stoletja. Delež primarnega sektorja (zlasti kmetijskega) v bruto domačem proizvodu se stalno znižuje, delež sekundarnega sektorja (predelovalna industrija) je sorazmerno stabilen, delež storitvenega sektorja pa že presega dve tretjini bruto domačega proizvoda in zaposluje več kot 70 odstotkov vseh zaposlenih. Svetovno gospodarstvo usmerja tehnološki in tehnični napredek, ki izenačuje standarde in usklajuje potrebe in želje porabnikov, ter globalizacija, ki pomeni iskanje ekonomije velikega obsega standardnih izdelkov visoke kakovosti in nizkih cen (Potočnik, 2001, str. 31).

Trgovska dejavnost kot pomemben del terciarnega sektorja je v zadnjem desetletju doživela korenite spremembe. Koncentracija in internacionalizacija trgovine na eni strani ter podobni demografski in družbeno-ekonomski trendi na drugi strani so povzročili, da je nekdanja razdrobljena in lokalno usmerjena evropska trgovina začela dobivati skupne poteze (Dmitrovič, 2004, str. 9). Pojavna oblika koncentracije in internacionalizacije trgovine so velika podjetja, kot so znani svetovni giganti: Wal Mart, Rewe, Sears, Kaufhof, Leclerc, Spar. Z demografskimi trendi označujemo število, starostno strukturo in mobilnost prebivalstva, dejansko in potencialno povpraševanje na trgu. Z družbenimi trendi ugotavljamo dinamično spreminjanje vedenja porabnikov, zlasti njihovo raven izobrazbe, običaje, življenjski slog, ekonomski dejavniki pa so materialna podlaga razvoja trga in s tem razvoja trgovine, saj vplivajo na oblikovanje kupne moči končnih porabnikov.

Recesija v svetovnem gospodarstvu se je v zadnjih letih odrazila tudi v trgovini. Zajela je Azijo, ZDA in Evropo. Izgubo prihodkov zaradi padca cen je možno nadomestiti s povečanjem obsega prodaje, vendar je to težko dosegljiv cilj v času, ko potrošniki pričakujejo, da bodo cene še padale. Trgovci se morajo v takšnih razmerah osredotočiti na izboljšanje produktivnosti, hkrati pa iskati inovativne načine razlikovanja svoje ponudbe, ki temelji predvsem na necenovni konkurenci. Med načine sodi ponudba izdelkov lastne blagovne znamke in uvedba novih trgovinskih formatov (Dmitrovič, 2004, str. 10). Poleg omenjenega se trgovci povsod po svetu soočajo z naraščajočo močjo porabnikov, ki so čedalje manj lojalni posameznim trgovskim podjetjem, z visoko stopnjo konsolidacije, ki spreminja razmerja moči v trgovski dejavnosti, ter s kompleksnimi tehnologijami. Aktivnosti trgovcev, da bi ublažili negativne vplive, so usmerjene v (Dmitrovič, 2004, str. 12):

- cenovno-promocijske aktivnosti, ki so še vedno v veliki meri prisotne kljub dolgoročno negativnim učinkom na dobičkonosnost,
- pritisk na dobavitelje z zahtevami po povečanju rabatov in plačilnih pogojev,

- investiranje v nove tehnologije,
- razvoj trgovskih blagovnih znamk, ki omogočajo povečanje bruto dobičkonosnosti,
- prevzeme in združevanja, ki omogočajo hitro rast podjetja,
- sklepanje franšiznih pogodb in dogovorov o sodelovanju srednjih in manjših trgovcev, ki lahko le na tak način izkoristijo prednosti ekonomije obsega,
- razvoj trgovinskih formatov, ki omogočajo nakup po nizkih cenah (diskont, Cash & Carry).

Kljub močni konkurenci na svetovnem trgu še vedno obstaja priložnost za rast tistih trgovcev, ki uspešno kombinirajo naslednje dejavnike konkurenčnosti (Potočnik, 2001, str. 36; Dmitrović, 2004, str. 13):

- Ekonomija velikega obsega in s tem povezana velikost trgovskega podjetja temelji na specializaciji poslovnih funkcij in centralizaciji nabavnih odločitev, ki znižujejo stroške na enoto prodaje, kot tudi na centralizirani distribuciji, ki znižuje stroške zalog. Prihranki velikega obsega so še pomembnejši v zadnjem času, ko so potrebna velika vlaganja v tehnologijo in ko je racionalizacija oskrbnih verig nujna za pravočasno in stroškovno učinkovito oskrbo porabnikov.
- Nabavna moč in partnerski odnos z dobavitelji; nabavna moč temelji na večjih naročilih, zaradi katerih trgovsko podjetje dosega boljše nabavne pogoje od konkurence. Kljub dejstvu, da se moč na tržnih poteh nagiba v prid trgovcem, pa je partnerski odnos z dobavitelji pomemben vir konkurenčne prednosti, saj omogoča trgovcu, da pridobi dolgoročno ekskluzivno pravico do nakupa določenega izdelka, prednost pri nabavi novih izdelkov ipd. Po drugi strani pa med drugim omogoča proizvajalcu zagotovitev obsega poslovanja, načrtovanje proizvodnje, ki omogoča znižanje proizvodnih stroškov na enoto prodaje, znižanje stroškov zalog.
- Pri izbiri novih prodajnih lokacij imajo prednost velike trgovske korporacije, saj so kapitalsko močnejše. Lahko izbirajo boljše in dražje lokacije, sposobne so tudi financirati visoke stroške vstopa na atraktivne trge. Zavedati se moramo, da je kljub večji mobilnosti porabnikov in spremenjenim nakupnim navadam lokacija kritični dejavnik kupčeve izbire prodajalne. Pomeni konkurenčno prednost, ki jo je težko posnemati.
- Aktivnosti na področju trženja, urejanje prodajnih objektov, strokovno usposabljanje prodajalcev ipd. lahko velike trgovske korporacije razvijajo veliko hitreje in uspešneje kot drobni samostojni trgovci. V zadnjem času smo priča povečevanju storitev za kupce, s katerimi skušajo trgovci pritegniti in obdržati kupce. Nakupovalni centri postajajo vse bolj prostor za zabavo in druženje, zato skušajo trgovci tudi diferencirati svojo ponudbo s prodajo doživetij in ne le blaga.
- Trgovske blagovne znamke omogočajo diferenciacijo ponudbe in povečevanje dobička, zato so učinkovit vir konkurenčnih prednosti.

- Kot zadnji navajam v bistvu najpomembnejši vir konkurenčnih prednosti – to so zaposleni, ki s svojim znanjem, usposobljenostjo in pripadnostjo največ vplivajo na kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov.

2.2. STRATEGIJE SLOVENSКИH TRGOVSKIH PODJETIJ

»V začetku 90. let 20. stoletja smo po razvitosti trgovine, metodah prodaje zaostajali kar za 10 do 15 let. A razlike se skokovito zmanjšujejo, ker tuji trgovci v Slovenijo prinašajo svoje znanje, strokovnost, način dela. Večji trgovci se temu bolj ali manj podrejujejo, tisti mali trgovci, ki so bili evforično ustanovljeni v začetku 90. let, pa so se povezali ali propadli« (Potočnik, 2001a, str. 12). Trgovina v Sloveniji se je od konca devetdesetih let prejšnjega stoletja znašla v večjem valu prevzemov, združitvev in pripojitev, ki so povzročili, da lahko trgovske sisteme na vseh področjih preštejemo na prste ene roke. Visoka tržna koncentracija povzroča izkoriščanje monopolne moči trgovcev, vendar je po drugi strani predpogoj za doseganje prihrankov obsega, racionalizacijo poslovanja in s tem posledično povečuje učinkovitosti poslovanja.

V Sloveniji poznamo tri oblike združevanja podjetij (Zakon o gospodarskih družbah, 2005):

- združitev – če iz dveh ali več podjetij nastane novo podjetje, pri čemer podjetja, ki so se povezala, prenehajo obstajati kot samostojne pravne osebe,
- pripojitev – v tem primeru pripojena družba izgubi status samostojne pravne osebe in dobi ponavadi status strateške poslovne enote. Celotna aktiva in pasiva se preneseta na prevzemno podjetje s pogodbo o pripojitvi (v njej je med drugim določeno menjalno razmerje med delnicami obeh podjetij) ali pa z najmanj 90 odstotnim lastništvom ciljnega podjetja in
- prevzem – po Zakonu o prevzemih (1997) mora fizična ali pravna oseba, ki pridobi delež vrednostnih papirjev, ki zagotavljajo najmanj 25 odstotno glasovalno pravico, dati ponudbo za odkup.

V tem obdobju je bil najaktivnejši Mercator, ki je svoj skoraj 42-odstotni tržni delež pridobil s prevzemi in pripojitvami 23 slovenskih trgovskih družb. Na ta način se je preoblikoval v največje slovensko podjetje, svoje delovanje pa je razširil še na tri tuje trge. Drugi po velikosti je Spar, ki je svoj 20-odstotni delež dosegel brez prevzemov, samo s širjenjem prodajnih zmogljivosti. V omenjenem desetletju so obstajale zamisli o drugem stebru slovenske trgovine z živili. Te so prvič propadle z neuspešnim kapitalskim povezovanjem trojčka (Emona Merkur, Emona Obala Koper, Živila), ki so ga poskušala oblikovati Živila Kranj. Drugič pa je ideja o drugem stebru propadla ob neuspešni združitvi družb Vele (nastala je z združitvijo Napredka, Kočne in ABC Tabor) in Živila Kranj. S tem je propadla tudi ideja o kapitalski povezavi družb v okviru interesnega združenja Suma. Engrotuš je do nedavnega prevzema domžalske trgovske družbe Vele, d.d., rasel predvsem z gradnjami novih prodajnih mest, širjenjem franšizne mreže in nakupi manjših prodajaln. Z zadnjim prevzemom se je tudi približal 20-odstotnemu tržnemu deležu.

Najpomembnejši motivi za prevzeme v slovenski trgovini od konca devetdesetih let so bili hitra rast podjetja s prevzemi, povezovanje aktivnosti med podjetjema z namenom zniževanja stroškov na enoto poslovnega učinka in seveda pridobitev lokalnega tržnega deleža (Lahovnik, 2004, str. 27).

Spremembe v trgovini so bistveno spremenile nakupno obnašanje porabnikov. Ti so majhne dnevne nakupe v sosedskih prodajalnah nadomestili z nakupovalnimi tedenskimi izleti v nakupovalne centre in hipermarkete, ki so zrasli na obrobjih velikih mest. Vikend nakupi v večjih nakupovalnih centrih so povezani z užitki, ki jih nudijo mnoge storitve, ki so tu na voljo (restavracije, kino centri, zabavišča, športni centri, tekstilne, obutvene in pohištvene trgovine, specializirane športne in tehnične trgovine).

Slovenska trgovina se je v obdobju od sredine devetdesetih let do danes modernizirala in postala primerljiva s sodobnimi trgovskimi verigami. Veliki slovenski trgovci imajo v svoji strukturi prodajaln različne trgovske formate, veliko vlagajo v posodobitev informacijske tehnologije, vodijo družbeno odgovorne akcije, posvečajo veliko pozornost zadovoljstvu kupcev. Glavne strateške usmeritve slovenskih trgovcev so naslednje (Dmitrović, 2004, str. 14):

- utrditi položaj vodilne trgovske verige v Sloveniji in uveljavitev na tujih trgih (Mercator),
- utrditi vlogo drugega trgovskega stebra v Sloveniji in postati pomemben trgovec na trgih JV Evrope (Era),
- zagotoviti kakovost življenja kupcev (Mercator),
- dolgoročno partnerstvo s proizvajalci in povezovanje s tujimi strateškimi partnerji (Mercator),
- sodelovanje z dobavitelji (Engrotuš),
- skrb za zaposlene (Mercator, Era, Engrotuš),
- družbena odgovornost (Mercator, Era),
- strategija nizkih cen (Engrotuš),
- doseganje ravni poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovcev (Mercator),
- ustvariti večji dobiček in okrepiti finančno stabilnost (Era).

Trije največji trgovci s prehrabnenimi izdelki (Mercator, Spar in Engrotuš) imajo že 80 % delež celotnega trga s prehrabnenimi izdelki, nasičenost slovenskega trga s prodajalnami je precejšnja, čedalje manj je dobrih lokacij za nove trgovske centre, obdobje rasti zaradi prevzemov pa je tudi preteklost, saj dobrih prevzemnih tarč skoraj ni več. »Poleg vsega pa že dalj časa napovedujejo vstop brutalni nemški diskonti, ki povsod, kjer se udomačijo, grdo pokvarijo razmerje med uigranimi starimi trgovci na lokalnem trgu« (Pavlovčič, 2004a, str. 18).

3. RAZVOJ DISKONTNE PRODAJE V EVROPI

3.1. OPREDELITEV DISKONTNE PRODAJE

»Trženjski splet v trgovini opredelimo kot celoto izdelkov in storitev, ki jih trgovina nudi prebivalstvu. Je rezultat prizadevanj trgovskega podjetja, da svoje poslovanje prilagodi tržnemu okolju« (Potočnik, 2001, str. 15). Cena je pomemben element trženjskega spleta, kljub temu pa jo ponudniki v diskontnih prodajalnah postavljajo odločilno na najpomembnejše mesto trženjskega spleta in ji dajejo prednost pred prodajnim sortimentom, izborom blagovnih znamk, ureditvijo prodajnega mesta in prodajno-pospeševalnimi aktivnostmi. V splošnem razpoložljiva literatura razlikuje dva tipa diskontnih prodajaln:

3.1.1. »HARD DISKONT« (prodajalna z omejeno ponudbo)

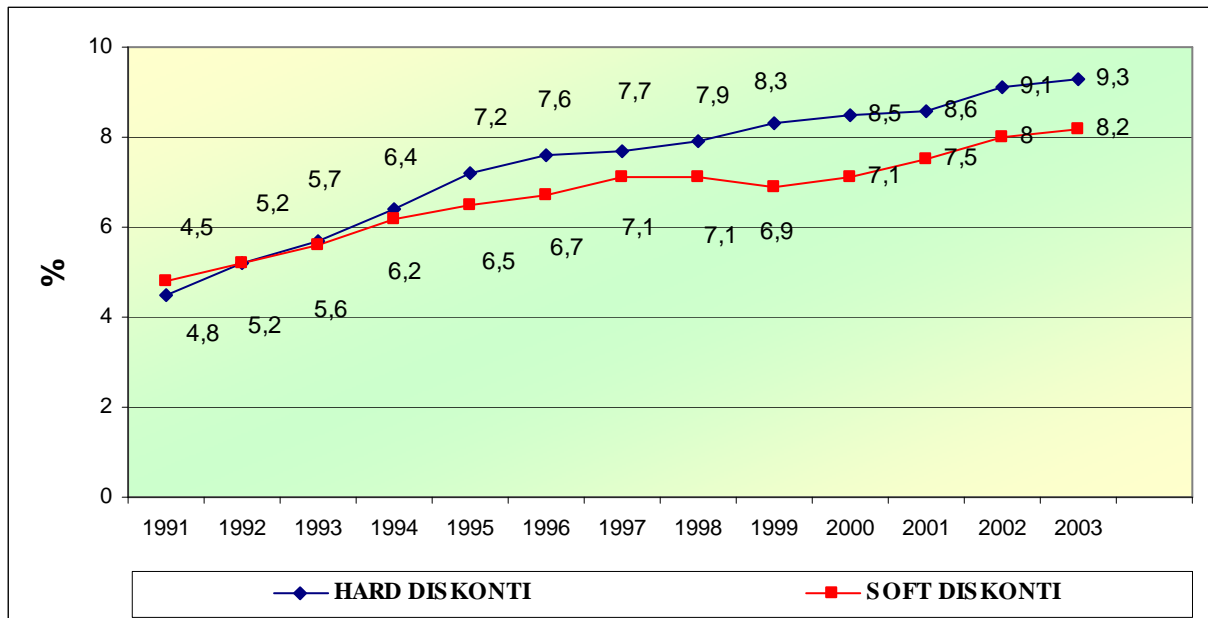
Značilno za ponudbo je število izdelkov, ki ne presega števila 1200, prodajalne pa niso večje od 1000 m². Ponudba zajema prehrabene izdelke in izjemoma vključuje ozek prodajni sortiment svežih, zamrznjenih in hlajenih izdelkov. Večina izdelkov je proizvedena pod ekskluzivno trgovsko znamko proizvajalca in je namenjena izključno prodaji v diskontih. Domače trgovske znamke ne igrajo pomembne vloge v prodajnem sortimentu, saj je odločilna cena izdelka, ki mora biti med 10 % in 20 % nižja od primerljivih izdelkov, ki jih ponujajo ostali maloprodajni trgovinski formati (sosedska prodajalna, supermarket, hipermarket). Ponudba neprehrambenih izdelkov je omejena na »posebne ponudbe« izdelkov vsakdanje porabe, ki jih ponavadi tedensko spreminjajo. Ponudba dosega približno 70 % ponudbe ostalih prodajaln oziroma povpraševanja povprečnega potrošnika. Oprema trgovine je preprosta, funkcionalna in poceni. Da bi zagotovili optimalne stroške poslovanja, je v prodajalnah zaposleno minimalno število prodajnega osebja, minimizirati je treba tudi stroške uporabljene tehnologije, kot tudi prodajno-pospeševalnih aktivnosti. Tipična predstavnik sta: Aldi in Lidl.

3.1.2. »SOFT DISKONT« (prodajalna z razširjeno ponudbo)

Ponudba izdelkov se giblje med 1200 in 3000 in vključuje tudi vodilne blagovne znamke v posameznih segmentih ponudbe. Ostali izdelki so ponavadi proizvedeni kot trgovska blagovna znamka posamezne diskontne verige, cena še vedno igra najpomembnejšo vlogo in mora biti od 5 % do 10 % nižja od primerljivih izdelkov, ki jih ponujajo ostali maloprodajni trgovinski formati. Ponudba obsega tudi sveže, zamrznjene in hlajene izdelke. Velikost prodajalne se giblje okoli 1500 m². Ponudba dosega približno 90 % ponudbe ostalih prodajaln oziroma povpraševanja povprečnega potrošnika. Število izdelkov zahteva polično postavitve v prodajalni za razliko od hard diskontov, kjer je večina proizvodov razstavljena na paletah. Tipični predstavniki so: Penny Market, Dia, Plus, Leader Price.

V času od leta 1991 do 2003 je delež diskontnih prodajaln glede na skupno število prodajaln na opazovanih 16 evropskih trgih narasel z 9,3 % na 17,5 %. Slika št. 1 nam prikazuje ta porast. Pri tem ugotavljamo, da se je število hard diskontov v tem času skoraj podvojilo.

Slika 1: Delež diskontnih prodajaln v odstotkih glede na skupno število prodajaln na opazovanih evropskih trgih*



*Opazovani evropski trgi: Avstrija, Belgija, Danska, Finska, Francija, Nemčija, Grčija, Irska, Italija, Nizozemska, Norveška, Portugalska, Španija, Švedska, Švica in Velika Britanija
Vir: European discount retailing, 2004.

3.2. RAZVOJ DISKONTNIH PRODAJALN

Diskontna prodaja v Evropi ima svoje korenine v Nemčiji, kjer so 1948. leta odprli prvo prodajalno »ALbrecht DIscount«. Povojno obdobje je zaznamovalo veliko povpraševanje po cenenih prehrabnih izdelkih in tudi naraščanje kupne moči prebivalstva v poznih 50. letih prejšnjega stoletja ni spremenilo miselnosti varčnega Nemca, da je varčen nakup pameten nakup. To je omogočalo hiter in stalen razvoj diskontne trgovine.

Pomen uspešnega razvoja trgovske verige Aldi za razvoj diskontne trgovine je naslednji:

- internacionalizacija diskontne mreže trgovin po Evropi z vstopom Aldija na trg Avstrije v letu 1967,
- razvoj konkurenčnih diskontnih verig (Netto na Danskem), ki so vstopale v konkurenčni boj,
- razvoj posnemovalcev verige Aldi (Rema).

V času od leta 1991 do 2003 je število diskontnih prodajaln na opazovanih 16 evropskih trgih naraslo s 17.293 na 32.359. Tabela 1 (na str. 8) nam prikazuje ta porast.

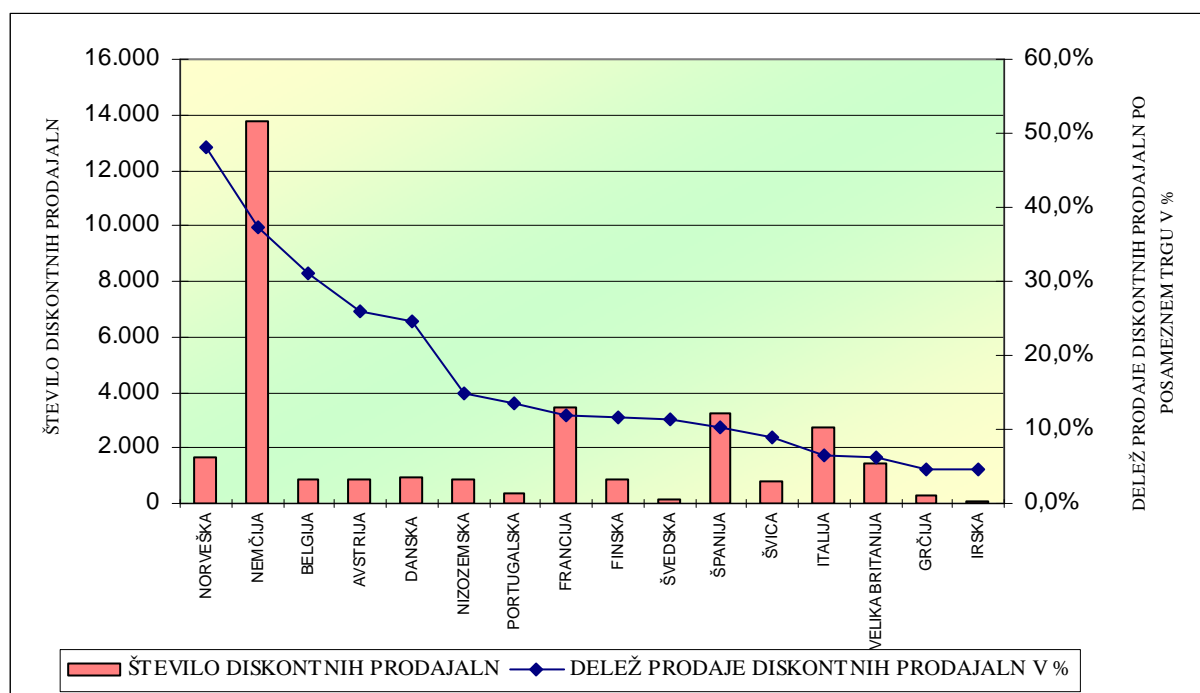
Tabela 1: Število diskontnih prodajaln na opazovanih evropskih trgih* v času od leta 1991 do 2003

leto	1991	1996	2000	2003
št. diskontnih prodajaln	17.293	24.059	29.557	32.359

*Opazovani evropski trgi: Avstrija, Belgija, Danska, Finska, Francija, Nemčija, Grčija, Irska, Italija, Nizozemska, Norveška, Portugalska, Španija, Švedska, Švica in Velika Britanija
Vir: European discount retailing, 2004.

Delež prodaje diskontnih prodajaln in njihovo število po posameznem trgu prikazujem v Sliki 2. Iz nje je razvidno, da je delež prodaje diskontnih prodajaln glede na celotno prodajo na posameznem trgu zelo različen in se giblje od 4,5 % do 48 %.

Slika 2: Število diskontnih prodajaln in delež diskontne prodaje v odstotkih po posameznem trgu



Vir: European discount retailing, 2004.

Tabela v Prilogi 1 natančneje prikazuje število diskontnih prodajaln in njihov delež prodaje na posameznem trgu. Ugotovimo lahko, da z izjemo Italije in Velike Britanije delež diskontne prodaje v času od leta 1996 do 2003 narašča. Padec v Veliki Britaniji je povzročilo prestrukturiranje prodajaln Kwik Save. V Italiji pa smo priča močni zaščitni domači zakonodaji, ki omejuje naraščanje števila prodajaln, večjih od 250 m², v mestih, ki imajo več kot 10.000 prebivalcev, oziroma prodajaln, večjih od 150 m², v mestih, manjših od 10.000 prebivalcev (European discount retailing, 2004, str. 3).

Vzroki za nagel razvoj diskontnih prodajaln so naslednji:

- povečanje števila prodajaln

Evropske diskontne verige so uresničevale zgornji cilj tako z gradnjo novih objektov, kot s prevzemi obstoječih trgovskih verig. Poudariti je treba prednost diskontnih prodajaln, ki so po svoji površini manjše, kar je prispevalo k lažjemu pridobivanju potrebne gradbene dokumentacije; zakonodaja v večini evropskih držav omejuje gradnjo velikih trgovskih objektov.

- prilagoditev prodajnega sortimenta in izboljšava prodajnih storitev

Vpeljava nove tehnologije skeniranja izdelkov je omogočila diskontnim verigam, da so uspešno odgovorile na povpraševanje svojih potrošnikov, ki so želeli širši prodajni sortiment. Nova tehnologija je omogočila vključitev izdelkov z najboljšimi prodajnimi rezultati, kar je pomenilo zadovoljitev potreb potrošnikov ob relativno enakih stroških poslovanja. Poleg razširitve prodajnega sortimenta (vključitev svežih mesnih izdelkov, pripravljenih izdelkov, izdelkov zdrave prehrane ipd.) so posamezne diskontne verige pričele s prodajno-pospeševalnimi aktivnostmi (medijsko oglaševanje neprehrambenih akcij dvakrat tedensko), omogočile so plačevanje z debetnimi karticami, prilagodile so odpiralne čase (predvsem v Veliki Britaniji in Nemčiji) ter preuredile in polepšale notranji izgled prodajaln. Viden je tudi napredek pri embalaži izdelkov, ki poudarja kakovost lastne in ekskluzivne blagovne znamke.

- vpeljava evra

Vpeljava evra kot enotne valute je na številnih evropskih trgih povzročila fenomen zaokroževanja cen, kar je povzročilo porast cen prehramnih izdelkov. Cenovno občutljivi porabniki so ta porast sprejeli z izjemnim nezadovoljstvom, ki ga je spretno izkoristil Aldi, ki je pravočasno lansiral obširno medijsko kampanjo, v kateri je poudarjal, da so cene v diskontni verigi Aldi zaokrožene navzdol (European discount retailing, 2004, str. 21).

- spreminjanje nakupnega obnašanja porabnikov

Starajoča populacija v več evropskih državah nakazuje nevarnost, da bo vse več gospodinjstev omejeno pri določanju izdatkov za vsakdanjo porabo, kamor vključujemo tudi izdatke za prehrano. Na splošno v zadnjih letih sledimo trendu zmanjševanja velikosti posameznega gospodinjstva in naraščanja števila zaposlenih žensk, kar povečuje potrebe po t.i. »convenience store«. To so sorazmerno majhne prodajalne, locirane v bližini stanovanjskih naselij, ki ponujajo omejen sortiment izdelkov za vsakdanjo rabo, imajo obratovalni čas pozno v noč in so običajno odprte sedem dni v tednu (Potočnik, 2004, str. 76). S prilagoditvijo prodajnega sortimenta in obratovalnega časa ter s privlačnimi cenami, ki še vedno ostajajo najpomembnejši trženjski splet, je diskontnim verigam uspelo obdržati in povečati število kupcev in posledično povečati prodajo.

3.2.1. RAZVOJNE STOPNJE

Razvoj diskontnega trgovskega formata v posameznih evropskih državah je različen, kljub temu pa lahko povsod zasledimo skupne značilnosti, ki jih v nadaljevanju opredeljujem kot razvoj v šestih stopnjah.

Tabela 2: Razvojne stopnje diskontnega trgovskega formata

Stopnja		Opis	Primer
1. stopnja	Razvoj domače diskontne trgovine	Posamezne domače trgovske verige glede na potrebe in povpraševanje razvijajo diskontne prodajalne. Te po nižjih cenah ponujajo enako širok sortiment izdelkov kot ostale prodajalne na trgu. Stroške svojega poslovanja diskontne prodajalne zmanjšujejo na račun večjih nabav, skromne opreme, manjših storitev, skromnejših lokacij z nižjo najemnino, cenejšo in preprostejšo opremo; govorimo predvsem o soft diskontih.	Norveška
2. stopnja	Vstop pobudnika in usmerjevalca prihodnjega razvoja	Pobudniki in usmerjevalci razvoja so v večini verige hard diskontov, ki internacionalizirajo svoje poslovanje.	Finska
3. stopnja	Klic k akciji	Reakcija domačih trgovskih verig in diskontnih prodajaln na vstop tuje diskontne verige je hitra; razvijejo trgovinski format, s katerim bi uspešno konkurirali (Mercator razvija verigo Hura!, s katero želi konkurirati Lidlu in Aldiju, ki napovedujeta svoj prihod).	Slovenija
4. stopnja	Boj za čim večji delež prodaje	Tako domače kot tuje diskontne verige si prizadevajo doseči čim višje stopnje rasti prodaje.	Španija
5. stopnja	Konkurenčni boj in konsolidacija	Samo diskontne verige z dovolj velikim obsegom poslovanja se lahko vključujejo v konkurenčni boj in obstanejo na trgu; večino diskontnih verig z majhnim obsegom poslovanja prevzamejo večje diskontne verige.	Poljska
6. stopnja	Prilagoditev in ponovna oživitev	Zmagovalci, ki preživijo konkurenčni boj, skušajo zapolniti tržne niše. Z agresivno cenovno politiko, pospešenim odpiranjem novih prodajaln skušajo maksimirati svoj tržni delež. V primeru, da jim uspe prilagoditi svoje prodajalne novim zahtevam trga, sledi v nadaljevanju rast prodaje.	Velika Britanija

Vir: European discount retailing future focus, 2003.

Vstop pobudnika in usmerjevalca razvoja (primer diskontne verige Aldi) na trg Velike Britanije, Danske in Francije je povzročil občiren »klic k akciji«. V zelo kratkem času se je število diskontnih prodajaln zelo povečalo. Danes podobni vstopi povzročajo drugačno reakcijo obstoječih diskontnih verig. Te ne vlagajo več v tako veliki meri v širjenje in razvoj

svoje obstoječe mreže prodajaln, ampak vlagajo sredstva predvsem v zniževanje cen in s tem privabljajo cenovno občutljive potrošnike.

3.2.2. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

Tudi če je domači trg še tako velik, velika podjetja ne smejo biti usmerjena samo nanj. Trgovinska dejavnost je globalna panoga, vodilna trgovska podjetja imajo nižje stroške, zavedanje potrošnikov o vodilnih blagovnih znamkah je močno. Poleg velikosti domačega trga na odločitev podjetij, da širijo svoje poslovanje na tuje trge, vplivajo (Kotler, 1996, str. 411):

- tuja globalna podjetja, ki ponujajo boljše in cenejše izdelke,
- odločitev domačega podjetja, da napade tujega konkurenta na njegovem trgu,
- podjetje ugotovi, da tuji trg ponuja večje možnosti za ustvarjanje dobička kot domači trg,
- podjetje potrebuje večji obseg poslovanja, da bi izkoristilo pozitivne učinke ekonomije obsega in se s tem rešilo odvisnosti od enega trga.

Pred vstopom podjetja na tuji trg mora ta pridobiti natančne informacije glede gospodarskih, političnih, pravnih in kulturnih značilnosti. Oceniti mora predvideni tržni delež, ki ga namerava osvojiti, in predvideti s tem povezano stopnjo donosnosti naložbe in tveganja. V nadaljevanju je pomembna odločitev, kako vstopiti na tuji trg (proces internacionalizacije). Večina podjetij prične poslovanje z neposrednim ali posrednim izvozom, kasneje preidejo na prodajo licence, skupne naložbe in na koncu na neposredno naložbo. Končno morajo podjetja definirati prodajni sortiment, tržno komuniciranje, ceno in tržne poti ter razviti učinkovito organizacijo (Kotler, 1996, str. 430).

Pri širjenju poslovanja preko meja domicilne države so najaktivnejši nemški predstavniki, predvsem Aldi, ki je svoj koncept hard diskontov prenesel v večino zahodnoevropskih držav. Na štirih trgih je po obsegu prodaje med prvimi petimi glavnimi igralci na trgu (Nemčija, Nizozemska, Belgija in Avstrija). Prisoten je tudi v Franciji, Veliki Britaniji, Danski, Luksemburgu in Irski. Ostale nemške diskontne verige (Lidl & Schwarz, Tengelmann, Rewe, Edeka in Norma) so prav tako prisotne na več trgih evropskih držav. Tudi francoske diskontne verige so razširile svoje poslovanje preko meja Francije. Carrefour je svojo prisotnost zagotovil s prevzemom družbe Promodes, ki je že v preteklosti prevzela verigo Dia (Španija, Grčija, Turčija). Skandinavske diskontne verige so svoje poslovanje razvijale predvsem na področju severne Evrope. Izjema je veriga Dansk Supermarked, ki je vstopila tudi na trg Velike Britanije in Nemčije.

Največje število prodajnih mest in s tem tudi prevladujoči tržni delež imata obe največji nemški diskontni verigi Aldi s 6.135 prodajalnami in prometom 30,93 milijard evrov v letu 2003 in Lidl s 5.531 prodajalnami in prometom 18,9 milijard evrov v letu 2003 (European discount retailing, 2004, str. 56). Kljub hitri rasti pa Lidl precej zaostaja za svojim

konkurentom, saj Aldi v povprečju ustvari 5,04 milijona evrov prometa na prodajalno, Lidl pa le 3,41 milijona evrov na prodajalno. Vodilnima sledijo Tengelmann, Rewe in Carrefour, ki na evropskem trgu obvladujejo približno 10.500 prodajaln (glej Prilogo 3).

3.2.3. POMEN EKONOMIJE OBSEGA

Pomen ekonomije obsega je v prodajni strategiji, ki temelji na dejstvu, da povečanje količine izdelkov prinaša zmanjšanje stroškov na enoto izdelka, saj se stalni stroški porazdelijo na večje število izdelkov. Ekonomijo obsega dosegajo posamezne trgovske verige s širjenjem svojega poslovanja na različne prodajne formate (diskonti, hipermarketi, supermarketi).

Tabela 3: Vrsta trgovskega formata za 15 največjih maloprodajnih verig v Evropi glede na prihodek 2002

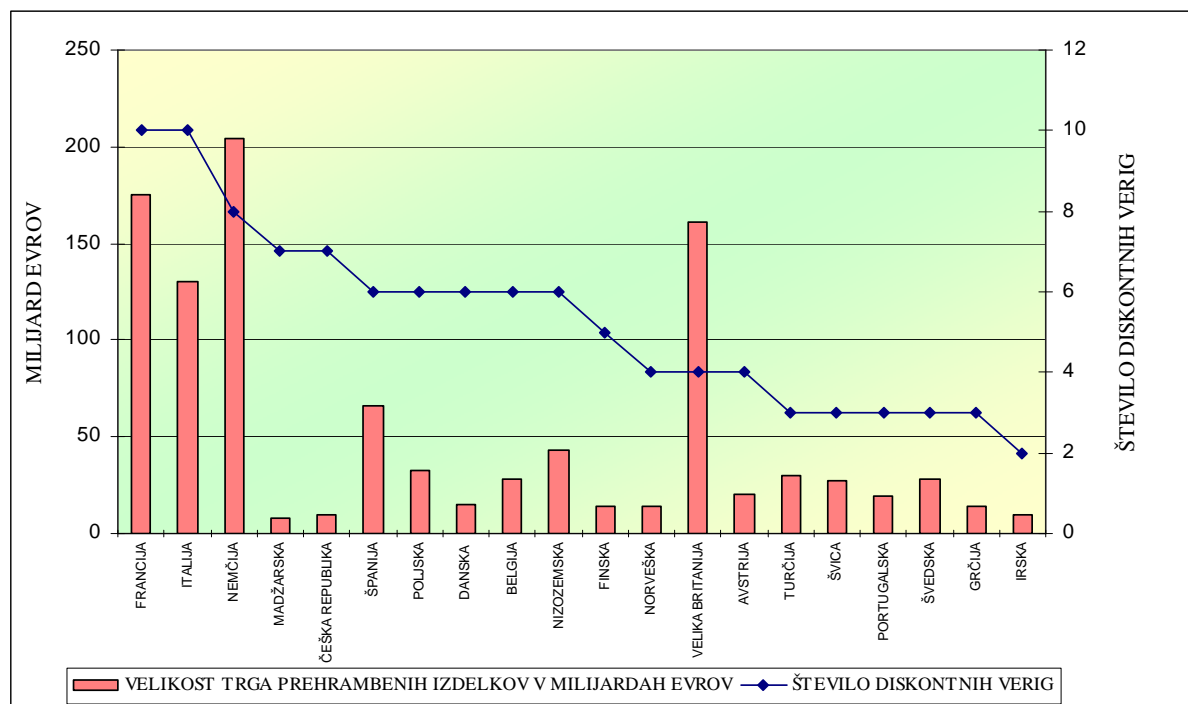
Veriga	HM	SM	CC	Diskont	CS	Non-food
Carrefour	✓	✓	✓	✓	✓	
Metro	✓	✓	✓			✓
Tesco	✓	✓			✓	
Rewe	✓	✓		✓	✓	✓
Intermarche		✓		✓	✓	✓
Auchan	✓	✓				
Aldi		✓		✓		
Edeka	✓	✓		✓	✓	✓
Ahold	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sainsbury	✓	✓			✓	
Leclerc	✓	✓				✓
Casino	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wal-Mart	✓	✓	✓			✓
Lidl & Schwarz	✓		✓	✓		
Tengelmann		✓	✓	✓		✓

HM – hipermarket, SM – supermarket, CC – Cash & Carry, Diskont – diskontna mreža v Evropski uniji, CS – prodajalna v soseščini, NON-FOOD – neprehrambena trgovina

Vir: European discount retailing future focus, 2003.

Da bi navedene diskontne verige povečevale svoj tržni delež na posameznem trgu in s tem posledično znižale stroške poslovanja ter omogočile znižanje cen svojih izdelkov (temeljna strategija diskontov je optimalno nizka cena), mora v posameznih državah nujno priti do zmanjšanja števila diskontnih verig (prevzemi, pripojitve). Po nekaterih ocenah je optimalno število diskontnih verig, ne glede na velikost trga, tri, največ štiri (European discount retailing future focus, 2003, str. 12).

Slika 3: Velikost trga prehrabnenih izdelkov v milijardah evrov in število diskontnih verig v izbranih evropskih državah:



Vir: European discount retailing future focus, 2003.

Podatki kažejo, da je konsolidacija poslovanja neizogibna na trgih Madžarske, Češke, Poljske, kakor tudi v Franciji, Italiji in Nemčiji, kjer vodilnim diskontnim verigam sledi preveliko število majhnih diskontnih ponudnikov. Seznam diskontnih verig v izbranih evropskih državah navajam v Prilogi 2.

Kljub zahtevam po ekonomiji obsega na nekaterih trgih domače diskontne verige še vedno ohranjajo vodilno pozicijo. V Veliki Britaniji je to Kwik Save, v Italiji Eurospin in v Španiji Marcadona. V prihodnosti lahko pričakujemo, da bo njihov položaj ogrožen zaradi vstopa dveh največjih diskontnih verig Lidl in Aldi. Domače diskontne verige bodo morale diferencirati svojo diskontno ponudbo ali pa se priključiti večji internacionalni verigi, če bodo hotele zadržati potreben obseg poslovanja, ki jim bo omogočil trd konkurenčen boj z obema gigantoma.

3.3. NAJVEČJE EVROPSKE DISKONTNE VERIGE

Velikost in pomembnost posamezne diskontne verige lahko ugotavljamo na podlagi naslednjih kriterijev (glej Prilogo 3):

- prodaja,
- število diskontnih prodajaln,
- število držav, v katerih nastopa posamezna diskontna veriga.

Vodilne diskontne verige glede na navedene kriterije so Aldi, Lidl, Plus (Tengelmann), Penny (Rewe) in Dia (Carrefour). Opazimo očitno prevlado nemških trgovcev. Na največ trgih je prisoten Lidl, vendar ostaja prisoten samo na evropskih tleh. Med vsemi diskontnimi trgovci so se samo trije razširili preko evropskih meja. To so Aldi Süd, Dia in Leader Price. Pomembna je ugotovitev, da nihče od največjih diskontnih trgovcev ni prisoten na vseh petih celinah, tako da v primeru diskontnih verig ne moremo govoriti o globalnem trgovcu.

Ker se v zadnjem času v Sloveniji vse več govori o vstopu dveh največjih diskontnih verig, bom skušala v nadaljevanju prikazati nekatere značilnosti Aldija in Lidla.

3.3.1. ALDI

Brata Karl in Theo Albrecht sta 1948. leta v Essnu v Nemčiji odprla prodajalno z imenom »ALbrecht DIscount«. Štirinajst let kasneje sta odprla vrata prve samopostrežne diskontne prodajalne. Do začetka šestdesetih let sta imela v svoji lasti že 350 diskontnih prodajaln po vsej Nemčiji. Tedaj sta se tudi odločila, da družinsko podjetje razdelita na dva dela, in sicer Aldi Nord (Theo) in Aldi Süd (Karl). Še danes je organizacija enaka in obe podjetji sta finančno in operativno samostojni. Aldi Nord s sedežem v Essnu obvladuje severno Nemčijo, Belgijo, Dansko, Francijo, Španijo, Luksemburg in Nizozemsko. Aldi Süd s sedežem v Mülheimu pa deluje v južni Nemčiji, Avstriji, Veliki Britaniji, Avstraliji, Irski in ZDA.

3.3.1.1. Strategija

»Ko oblikujemo prodajno ceno izdelka, nas zanima izključno to, kako poceni ga lahko prodamo,« so ključne besede bratov Albrecht iz leta 1953, ki kažejo na najpomembnejše dejstvo njihove poslovne strategije (Brandes, 2004, str. 20). Ta je nespremenjena od vsega začetka delovanja in zahteva zagotovitev optimalno kakovostnih izdelkov po najnižji možni ceni. Aldi to dosega z uporabo le najosnovnejših sredstev za delo, omejenim prodajnim sortimentom, preprosto opremo trgovin, omejenim številom promocijskih in prodajno-pospeševalnih aktivnosti, osnovnim »merchandisingom« in omejenim številom zaposlenih. Da bi zagotovili produktivnost in ekonomičnost poslovanja, ima Aldi izdelan sistem kazalnikov, ki jih mesečno izračunavajo, primerjajo med prodajalnami in normativi. Med kazalniki so (Brandes, 2004, str. 29):

- povprečna prodaja na prodajalno,
- povprečna prodaja na zaposlenega v posamezni prodajalni,
- stroški dela v prodajalni glede na prodajo.

Vsakršna storitev ali dejavnost, ki bi povečala stroške poslovanja ali podaljšala čas, ki je določen za osnovno dejavnost, je prepovedana. Zato ne uporabljajo kreditnih kartic ali čekov. Da bi omejili število nepotrebnih telefonskih klicev, ne objavljajo telefonskih števil v telefonskem imeniku.

Proračun za oglaševanje je omejen na 0,3 % celotne vrednosti prodaje. Za promoviranje uporabljajo tedenske oglase v lokalnih časopih in izdajajo letake. Televizijskih oglasov nikoli ne uporabljajo (European discount retailing, 2004, str. 127).

3.3.1.2. Prodaja

Prodaja skupine je zrasla s 23,8 milijard evrov v letu 1996 na ocenjenih 39 milijard evrov v letu 2004, 95 % prodaje so ustvarili z diskontno dejavnostjo, preostalih 5 % pa so ustvarili s samopostrežnimi trgovinami Trader Joe's v ZDA.

Na skoraj vseh tujih trgih se skupina pojavlja z imenom Aldi; izjema je diskontna veriga Hofer v Avstriji in veriga Trader Joe's v ZDA, ki pa ne spada v diskontni format.

Tabela 4: Prodaja skupine Aldi v času od 1996 do 2004* (* = ocena) v milijardah evrov

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
PRODAJA SKUPINE v mrd EUR	23,800	24,600	25,400	26,400	27,300	29,000	31,000	35,230	39,000
PRODAJA V EVROPI	21,300	22,000	22,700	23,500	24,300	25,400	27,000	30,930	34,100
PRODAJA V NEMČIJI	15,600	16,200	16,660	16,850	18,270	20,300	21,030	21,900	22,900
* ALDI NORD	7,920	8,200	8,410	8,450	9,050	10,030	10,230	10,950	11,400
* ALDI SÜD	7,680	8,000	8,250	8,400	9,220	10,270	10,800	10,950	11,500

Vir: European discount retailing, 2004.

Aldi trži izdelke z ekskluzivnimi blagovnimi znamkami, kar pomeni, da izdelki iz prodajnega sortimenta ne nosijo logotipa Aldi. Zanimivo je, da tako Aldi Süd kot Aldi Nord izkoriščata skupne nabavne vire, vendar tržita istovrstne izdelke z različnimi ekskluzivnimi blagovnimi znamkami. Očitno je, da želita obe podjetji obdržati različnost v ponudbi.

Danes skupina Aldi ustvari 98 % celotne prodaje z ekskluzivnimi blagovnimi znamkami. Svojo konkurenčnost v zadnjem času povečuje z vključevanjem novih blagovnih skupin izdelkov v svoj sortiment (sveži in hlajeni izdelki), ki jih trži pod enotno ekskluzivno blagovno znamko, ki jo potrošniki že povezujejo s podjetjem Aldi, pa čeprav nikjer ni izpisan logotip (European discount retailing, 2004, str. 108).

3.3.1.3. Logistika

Iz centralnega logističnega centra oskrbujejo največ 100 prodajaln. Šele ko logistični center doseže svoje polne kapacitete, investirajo v izgradnjo novega in hkrati širijo prodajno mrežo na novem območju. Največja prednost je v organizaciji skladišča »cross-docking«, ki ga v Aldiju uporabljajo že od leta 1970 (European discount retailing, 2004, str. 142). Dobavitelji dostavijo izdelke v centralno skladišče (izjema so dobavitelji kruha in pekovskega peciva, ki izdelke dostavljajo direktno v prodajalne), kjer se ti skladiščijo največ 24 ur. V tem času pripravijo zbirne pošiljke za prodajalne. Izdelke z visokim obratom zalog (pijače, sladkor, mleko ipd.) prehodno skladiščijo na paletah, ostale izdelke skladiščijo v regalih. Zanimiva je razporeditev regalov in izdelkov v skladišču, ki je posnetek razporeditve v prodajalnah.

3.3.1.4. Nabavna politika

Nabava je ena od treh temeljnih funkcij poslovnega procesa trgovskih podjetij. Njena naloga je izbira ustreznega sortimenta izdelkov, odločanje o količinah in rokih nabave, odločanje o obsegu in vrednosti zalog ter opredelitev nabavnih tehnik (Potočnik, 2001, str. 186). Za Aldi je značilen sortiment, ki se giblje med 650 in 700 izdelki v Aldi Nord in do 800 izdelki v Aldi Süd. Politike omejenega sortimenta se trdno držijo, saj jim omogoča poslovanje z nizkimi stroški (Brandes, 2004, str. 20). Kakovost izdelkov mora biti primerljiva z izdelki znanih blagovnih znamk, zato izdelke iz prodajnega sortimenta redno testirajo. V primeru nezadovoljive kakovosti izdelek takoj izločijo iz prodaje. Za Aldi je značilno, da samo 10 % izdelkov nabavljajo centralno za vse trge. Večina ostalih izdelkov ima izvor na nacionalnih trgih, saj nižji logistični stroški zaradi lokalne nabave bistveno vplivajo na ceno. Poleg tega omogoča regionalna nabava boljšo prilagojenost sortimenta regionalnemu trgu, kar je tudi ena izmed odločilnih prednosti Aldija pred Lidlom. Prodajne cene izdelkov oblikuje in potrjuje administrativni upravni odbor, ki ga sestavljajo glavni direktorji (European discount retailing, 2004, str. 141).

3.3.1.5. Izgled prodajaln

Izgled prodajaln diskontne verige Aldi se je v zadnjih letih zelo malo spremenil in ustreza naslednjim standardom:

- prodajna površina od 500 do 1300 m²,
- število izdelkov od 600 do 800,
- prevladuje ekskluzivna blagovna znamka,
- sortiment izdelkov je plitek,
- število neprehrambenih izdelkov je omejeno in ustvarijo od 15 do 20 % celotne prodaje,
- omejeno pospeševanje prodaje prehrambenih izdelkov,
- paletna postavitve izdelkov,
- število zaposlenih od 5 do 10,

- v bližnji okolici prebiva najmanj 10.000 prebivalcev,
- prodajalne locirajo na obrobja mest ob glavne vpadnice,
- število parkirnih mest od 80 do 100,
- enotna cenovna politika.

3.3.1.6. Internacionalizacija poslovanja

Moč in uspešnost verige Aldi na nemškem trgu je omogočila hiter prodor tudi na tuje trge. Danes ima Aldi v lasti največje število diskontov, ki ustvarijo največji promet na prodajno mesto (preko 5 milijonov evrov letno). Mednarodna širitev Aldija temelji na dejstvu, da Aldi nikoli ne izstopi s trga, kjer je pričel razvijati svojo novo verigo. Pripravljen je financirati operativno izgubo (tudi 10 let), saj je prepričan v svoj uspeh.

3.3.1.7. Prihodnost

Karl in Theo Albrecht sta vodenje podjetij prepustila potomcem (Aldi Nord), Aldi Süd pa sta prevzela tuja menedžerja. Spremembe v vodstvu do danes niso prinesle bistvenih sprememb. Nadaljujejo z diskontnim poslovanjem, rast bodo nadaljevali predvsem na tujih trgih (organska rast ali prevzem obstoječih trgovskih verig), na nemškem trgu pa pričakujejo minimalno rast. V srednjeročnem obdobju lahko pričakujemo vstop na trg Grčije, Turčije in Italije. Ogledovati so si pričeli tudi kitajski trg, Novo Zelandijo in Kanado.

Poleg prednosti, ki sem jih opisala, pa se mora Aldi zavedati tudi nekaterih slabosti in nevarnosti. Aldi je dosegel prevladujoč tržni delež le na nemškem trgu in v Avstriji, povsod drugod, kjer je razvil svojo diskontno verigo, pa ne igra vodilne vloge. Vztrajanje pri strategiji strogo omejenega sortimenta izdelkov je Aldiju v Franciji prineslo neuspeh in vedno večje zaostajanje za verigama, kot sta Lidl in Leader Price. Širitev prodajne mreže na svetovne trge upočasnjuje razvoj Aldija v Evropi, kamor Lidl vstopa z velikimi koraki in želi odkrito zasesti prvo mesto med diskontnimi ponudniki.

3.3.2. LIDL & SCHWARZ

Lidl & Schwarz je nastal z združitvijo maloprodajne verige, ki jo je imel v lasti Josef Schwarz, z veleprodajnim trgovcem s sadjem in zelenjavo Lidl & Co. Novo podjetje je pričelo razvijati veleprodajno dejavnost s prehrabnim sortimentom. Leta 1960 so odprli prvo prodajalno Cash & Carry. Leta 1973 je podjetje odprlo prvi hard diskont v Ludwigshafnu, ki je postal prototipna prodajalna, v kateri so naslednjih pet let preizkušali različne koncepte glede izgleda trgovine, prodajnega sortimenta, cenovne politike, oglaševanja. Ko so končni koncept potrdili, so ga pričeli bliskovito širiti, hkrati pa so leta 1984 razvili še drugi trgovinski format – hipermarket (Kaufland). Koncern Lidl & Schwarz je v večinski lasti Dietra Schwarza, ki se je iz aktivnega vodenja umaknil v letu 2000, vendar ostaja izredni član upravnega odbora. Z njegovo upokojitvijo je prišlo do reorganizacije

podjetja in prenosa vseh sredstev podjetja na Schwarz Beteiligung GmbH. Obstoječa trgovinska formata so organizirali v dveh samostojnih divizijah: Lidl in Kaufland. Da bi Dieter Schwarz zagotovil popoln nadzor nad poslovanjem podjetja in neprofitnimi aktivnostmi, je februarja 2004 ustanovil novo družbo Dieter Schwarz TV-Vermögensverwaltung GmbH, člane družine pa postavil za člane upravnega odbora in izvršne direktorje (European discount retailing, 2004, str. 196).

3.3.2.1. Prodaja

Koncern Lidl & Schwarz ustvari preko 60 % prodaje na petnajstih evropskih trgih s trgovinskim formatom hard diskont. Promet koncerna je z 11,7 milijard evrov v letu 1996 zrasel na ocenjenih 34 milijard evrov v letu 2004. Rast prodaje koncerna Lidl & Schwarz je v zadnjih letih bistveno hitrejša od verige hard diskontov Aldi.

Tabela 5: Prodaja skupine Lidl & Schwarz v času od 1996 do 2004* (* = ocena) v milijardah evrov

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
PRODAJA SKUPINE LIDL & SCHWARZ v mrd EUR	11,700	12,800	14,300	15,900	17,500	19,000	24,500	29,500	34,000
PRODAJA DIVIZIJE LIDL v mrd EUR	6,300	7,600	9,300	10,000	10,700	11,900	16,400	18,900	20,500
PRODAJA DIVIZIJE LIDL v NEMČIJI v mrd EUR	3,800	4,400	5,100	5,400	5,800	6,200	8,200	9,800	11,000

Vir: European discount retailing, 2004.

3.3.2.2. Nabavna politika

Divizija diskontov Lidl ima organizirano centralno nabavno službo v Nemčiji v Neckarsulmu, ki v zadnjih letih zmanjšuje avtonomijo nacionalnih nabavnih oddelkov. To pomeni, da so odločitve o vključevanju dobaviteljev in vseh novih izdelkov (tudi tistih, ki so namenjeni posameznemu trgu) sprejete centralno. Število izdelkov, ki jih imajo v svojem sortimentu prodajalne, se spreminja od 700 do 1300 in je odvisno od velikosti prodajalne. Podobno kot Aldi tudi Lidl večino prehrabnih in neprehrabnih izdelkov prodaja pod ekskluzivno blagovno znamko. Izdelke kupuje večinoma na evropskih trgih, in sicer tam, kjer so najcenejši. Proizvajalci ekskluzivne blagovne znamke glede na pogodbo dostavijo blago v centralno skladišče ali pa v posamezna nacionalna skladišča.

Da bi povečali prodajo ob ponedeljkih in četrtek, ki so slabši nakupni dnevi, ta dva dneva izkoriščajo za razne prodajne aktivnosti, ki se nanašajo na neprehrabne izdelke. Svoje

kupce vnaprej obveščajo o izdelkih in cenah (letaki na oglasnih prostorih pred trgovino) in s tem usmerjajo kupčev interes. Akcije so zelo uspešne, saj delež prodaje, ki se nanaša na neprehrambene izdelke, raste in že presega 16 % celotne prodaje (European discount retailing future focus, 2003, str.165).

3.3.2.3. Blagovna znamka

Lidl ustvari skoraj 85 % prometa s prodajo izdelkov z ekskluzivno blagovno znamko (Aldi ustvari 98 %). To so izdelki, ki se na vseh trgih, kjer ima Lidl svoje prodajalne, pojavljajo z enakim imenom in obliko embalaže, vendar brez logotipa Lidl. Da bi povečal svojo konkurenčnost v boju z največjim (Aldi), Lidl v zadnjih letih povečuje število izdelkov ter pogloblja prodajni sortiment.

Poleg ekskluzivne blagovne znamke Lidl v prodajni sortiment vključuje vodilne blagovne znamke po posameznih kategorijah izdelkov. Rezultati so zelo obetavni, saj se je poleg dodatno ustvarjene prodaje novo vključenih izdelkov povečala tudi prodaja celotne kategorije (European discount retailing, 2004, str. 211).

3.3.2.4. Izgled prodajaln

Število izdelkov na nemškem trgu se giblje med 1000 in 1300, od tega je 80 % izdelkov proizvedenih pod ekskluzivno blagovno znamko. Na tujih trgih ima Lidl v prodajnem sortimentu od 700 do 1000 izdelkov.

Na nemškem trgu gradi Lidl prodajalne na obrobjih mest, saj so stroški nepremičnin tako bistveno nižji, poleg tega pa lažje zagotovi dovolj parkirnih mest. Na tujih trgih skuša pridobiti gradbena dovoljenja na parcelah v bližini obstoječih hipermarketov in nakupovalnih centrov. S poceni oglaševanjem (največkrat kar na izložbi trgovine) skuša prepričati kupce, da so bistveno cenejši od bližnje konkurence.

3.3.2.5. Internacionalizacija poslovanja

Leta 1989 je Lidl vstopil na francoski trg, kjer še danes ustvari največji del mednarodne prodaje: 19 % Francija, 7,9 % Velika Britanija, 5,8 % Španija, 4 % Italija (European discount retailing, 2004, str. 198). Diskontni trgovinski format je postal ključni element širitve na tuje trge. Lidl si je vstop na tuj trg v večini primerov zagotovil z organsko rastjo, saj je v vsem času izvedel en sam prevzem desetih prodajaln v Veliki Britaniji.

Strategija vstopa na novi trg je natančno opredeljena v šeststopenjskem postopku, ki mu natančno sledijo na vsakem novem trgu. Značilno je tudi relativno dolgo proučevanje potencialnega novega trga, saj včasih prva stopnja traja tudi več let, čemur smo trenutno priča tudi v Sloveniji.

Tabela 6: Šeststopenjski postopek vstopa na tuji trg

1. stopnja	Vzpostavitev temeljev za poslovanje	<ul style="list-style-type: none"> • odprtje pisarne • razvoj distribucijskega centra • zaposlitev prodajnega osebja • pogodbe z lokalnimi dobavitelji • oblikovanje internetne strani, s katero opozarja na svoj prihod (iskanje lokacij, prodajalcev)
2. stopnja	Odprtje prodajaln	<ul style="list-style-type: none"> • istočasno odprtje večjega števila prodajaln • uvoz večine prodajnega sortimenta, dokler z lokalnimi dobavitelji niso sklenjene pogodbe
3. stopnja	Agresivno oglaševanje	<ul style="list-style-type: none"> • lokalne oglaševalne akcije, ki trajajo od 6 do 12 tednov za vsako novo prodajalno
4. stopnja	Prilagoditev trgu	<ul style="list-style-type: none"> • dogovori pogodbe z lokalnimi dobavitelji • prilagodi prodajni sortiment, da ustreza zahtevam na posameznem trgu
5. stopnja	Hitra širitev	<ul style="list-style-type: none"> • odpiranje novih prodajaln ima prednost pred ustvarjanjem dobička • cilj je realizacija pokritosti nacionalnega trga v obdobju 5 do 10 let • realizira kritično maso
6. stopnja	Vzdrževanje tržnega deleža	<ul style="list-style-type: none"> • obnovitve obstoječih prodajaln in adaptacija sortimenta • odpiranje novih prodajaln na podlagi natančne analize

Vir: European discount retailing, 2004.

Koncern Lidl & Schwarz širi svoje poslovanje znotraj evropskih držav in se zaenkrat ne ozira po trgih izven Evrope. Širitev diskontne divizije Lidl na tuje trge in povečevanje števila prodajaln na obstoječih trgih jasno nakazuje željo in cilj, da Lidl postane vodilna evropska diskontna veriga. Uspehe v zadnjih letih Lidl dosega zaradi agresivne cenovne politike, širjenja in prilagajanja prodajnega sortimenta in povečanega investiranja v promocijske in prodajno-pospeševalne aktivnosti. Na trgu Francije in Irske je Lidl po obsegu prodaje na prvem mestu.

Pri tem pa se moramo zavedati nekaterih slabosti in nevarnosti, ki lahko vplivajo na uspešnost poslovanja. Kljub agresivni cenovni politiki in širjenju prodajnega sortimenta Lidlu na nemškem trgu ni uspelo omajati lojalnosti kupcev do diskontne verige Aldi. Agresivna politika nizkih cen je Lidl večkrat prisilila, da je prodajne cene zniževal brez zniževanja nabavnih cen pri dobaviteljih in celo brez njihovega vedenja. Takšno obnašanje zbuja skrb, še

posebno ker Lidl povečuje delež izdelkov znanih blagovnih znamk, kar lahko močno omaja cenovna razmerja na trgu. Proizvodi lokalnega značaja so pod slabšo kontrolo lokalnih nabavnih oddelkov in jih na prodajnih policah velikokrat ni. To zbuja nezadovoljstvo pri potrošnikih in proizvajalcih, ki ne morejo planirati proizvodnje.

3.4. PRIHODNJI RAZVOJ DISKONTNIH VERIG

Prihodnost razvoja diskontnih verig v Evropi je odvisna od treh ključnih faktorjev. Prvič, treba je proučiti možnost rasti; drugič, treba je določiti tip diskontne prodajalne (hard ali soft); in tretjič, opredeliti je treba hitrost prevzemov in konsolidacije.

3.4.1. MOŽNOST RASTI

Evropski trgi, kjer so diskonti prisotni že vrsto let in so dosegli visok tržni delež, so Norveška, Nemčija, Belgija, Avstrija in Danska (glej Prilogo 1). Na teh trgih je možnost nadaljevanja rasti zelo omejena, obstaja pa potencialna možnost spremembe tipa diskontne trgovine pri vodilnih diskontnih verigah.

Trgi, kjer so diskonti prisotni že vrsto let, vendar niso dosegli visokega tržnega deleža, so Nizozemska, Portugalska, Finska, Švedska, Španija, Švica in Italija. Tu je možnost širjenja diskontne prodaje precejšnja.

Ostajajo še trgi srednje in vzhodne Evrope ter baltskih držav, kjer evropske in svetovne trgovinske verige vršijo številne prevzeme. V srednjeevropskih državah v zadnjem letu opazimo trend rasti deleža diskontne prodaje, ki je hitrejši od rasti ostalih trgovinskih formatov. Izjema je Velika Britanija, kjer je obseg diskontne prodaje dosegel zrelo stopnjo pri zelo nizkem tržnem deležu (European discount retailing future fokus, 2003, str. 237).

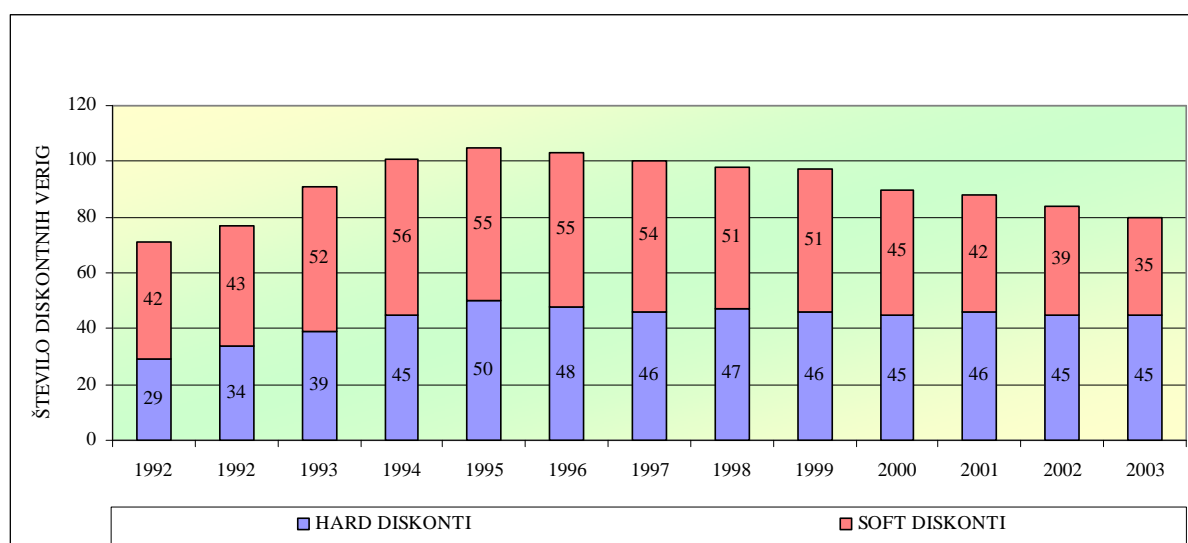
3.4.2. TIP DISKONTNE PRODAJALNE

Prevladujoč tip diskontne prodajalne se spreminja glede na državo. Soft diskonti so prevladujoči v nordijskih državah in na ibernskem polotoku, v vseh ostalih evropskih državah pa prevladujejo hard diskonti. Hitro naraščanje števila hard diskontov (Aldi in Lidl) in umiki soft diskontov z nekaterih trgov (Velika Britanija) napovedujejo, da bo v Evropi prevladal tip prodajalne hard diskont. Vstop Lidla na Finsko in Netta na Švedsko bo verjetno vplival na odziv potrošnikov in predvidevam, da bo v naslednjih letih tudi v nordijskih državah prevladal tip prodajalne hard diskont.

3.4.3. PREVZEMI IN KONSOLIDACIJA

Od leta 1990 je s seznama evropskih trgovskih mrež izginilo več kot 50 trgovskih verig. Njihov pregled kaže na hitro izginjanje diskontnih verig s soft diskonti, ki so zapuščali nacionalne trge v večji meri kot diskontne verige s hard diskonti. Glede na ponudbo soft diskontov, ki se uvršča med ponudbi hard diskontov in supermarketov, predvidevam, da se bo upadanje v prihodnosti še nadaljevalo. Že danes namreč opazujemo, kako obstoječi trgovinski formati v svoji ponudbi dodatno nudijo diskontne izdelke po najnižjih cenah. Število diskontnih verig je svoj vrh doseglo sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja. Od tedaj se število vztrajno zmanjšuje kot posledica prevzemov manjših diskontnih verig.

Slika 4: Število diskontnih verig na opazovanih evropskih trgih (1992 – 2003)



*Opazovani evropski trgi: Avstrija, Belgija, Danska, Finska, Francija, Nemčija, Grčija, Irska, Italija, Nizozemska, Norveška, Portugalska, Španija, Švedska, Švica in Velika Britanija
Vir: European discount retailing future focus, 2003.

3.5. PREDNOSTI IN PRILOŽNOSTI DISKONTNIH PRODAJALN

Trgovci, ki upravljajo diskontne prodajalne, so si na trgu uspeli ustvariti in utrditi status trgovcev, ki svojim kupcem nudijo izdelke po zelo ugodnih cenah. Takšen status so si pridobili na podlagi običajno skromnejše opreme svojih prodajaln in poslovanja z nizkimi maržami, kar jim zagotavlja nizke cene izdelkov, ki so bistvo strategije diskontnih prodajaln. Z utrjevanjem ugleda diskontnih trgovcev se povečuje pripadnost in zaupanje kupcev določeni diskontni verigi, posledično se povečuje krog kupcev v določeni diskontni verigi in s tem njen obseg prodaje.

Ko določena veriga diskontov doseže pozicijo najcenejšega prodajalca (»price leader«) na trgu, lahko usmeri svoje napore in sredstva v zagotavljanje večje kakovosti izdelkov in storitev. Diskontna veriga lahko izkoristi priložnost za preureditev prodajalne, razširitev

prodajnega sortimenta, poveča sredstva za prodajne in promocijske aktivnosti in podobno (primer: Aldi in Lidl skušata na trgu Velike Britanije s preurejanjem prodajaln in širjenjem prodajnega sortimenta približati ponudbo potrošnikom in posledično povečati obseg prodaje).

Prodajni sortiment predstavljajo v pretežni meri proizvodi, ki jih diskontne verige prodajajo pod lastno ali ekskluzivno blagovno znamko. Diskontne verige nabavljajo blago v Evropi in tudi izven nje, odvisno od cene izdelkov in stroškov, ki so povezani z nabavo. Diskontne verige težijo k čim boljši kakovosti izdelkov lastne/ekskluzivne blagovne znamke in jo primerjajo s kakovostjo izdelkov znanih blagovnih znamk. Prodajni sortiment je ozek in zajema izdelke, ki zadovoljujejo osnovne življenjske potrebe. Ozek sortiment je namreč pogoj, da diskontne verige zagotavljajo nizko prodajno ceno proizvodov. Hkrati pa je ravno ozek prodajni sortiment izziv in priložnost za nadaljnji razvoj diskontnih prodajaln, saj omogoča prilagajanje potrebam in željam potrošnikov. Vključitev razširjene ponudbe svežih in zamrznjenih izdelkov, vnaprej pripravljene hrane, proizvodov zdrave prehrane in proizvodov uveljavljenih blagovnih znamk je diskontni verigi Lidl pripomogla k hitrejši rasti prodaje.

Ker stroški poslovanja v veliki meri vplivajo na oblikovanje prodajne cene, jim diskontne verige posvečajo veliko pozornost in skrbijo, da so v predpisanih okvirih. Prodajalne so skromno opremljene, v njih je zaposleno minimalno število prodajnega osebja, za prodajno-pospeševalne aktivnosti so namenjena minimalna sredstva. Marža, ki jo iz poslovanja dosega Aldi in Lidl, se giblje okoli 12 %, kar predstavlja približno polovico marže, ki jo v svojem poslovanju ustvarijo trgovci, ki upravljajo hipermarkete in supermarkete. Vendar pa nizki stroški dela in logistike vplivajo na dejstvo, da je stopnja dobička od prodaje pred plačilom obresti in davka med njimi primerljiva (European discount retailing, 2004, str. 123).

Največji verigi diskontnih prodajaln Aldi in Lidl se po vrednosti prodaje uvrščata med največje živilske trgovske verige na svetu. Obe podjetji sta tudi med desetimi največjimi prodajalci na drobno v zasebni lasti. Njuna finančna moč in neodvisnost jima dolgoročno omogočata ohranjanje položaja na trgu, tudi če nekaj let ne poslujeta z dobičkom. Večina diskontnih verig je v zasebni lasti, ki omogoča neodvisnost od delničarjev ali drugih lastnikov, ki konec leta pričakujejo delitev dobička. Prednost zasebne lastnine je tudi v dejstvu, da podjetjem ni treba objavljati finančnih rezultatov (European discount retailing future focus, 2003, str. 249). Večina diskontnih verig običajno ne sodeluje v tržnih analizah. Oboje preprečuje, da bi konkurenca na trgu pridobila podatke o uspešnosti diskontnih verig.

Organizacija večine verig diskontnih prodajaln na nacionalni ravni je decentralizirana. Lokalni vodje so odgovorni za stroške, ki so povezani s poslovanjem prodajaln, medtem ko je regionalni vodja odgovoren za razvoj prodajaln in rezultat poslovanja na svojem regijskem področju. Regijski vodje si med seboj redno izmenjujejo podatke, informacije in predloge za izboljšave poslovanja ter na ta način širijo uveljavljanje inovacij na vse regije.

Diskontni tip prodajalne je izredno primeren za hitro širitev na obstoječem trgu, kot tudi za vstop na nove trge. Prodajalne so v primerjavi z nakupovalnimi centri in hipermarketi majhne in preprosto opremljene. Večina diskontnih prodajaln je manjša od 1.000 m², zato je zanje lažje najti primerno zemljišče in pridobiti gradbena dovoljenja ter so tako tudi stroški pridobivanja dovoljenj in stroški izgradnje ter obratovanja manjši. Posledično je manjše tudi tveganje vstopa na tuji trg. Pomembno je tudi dejstvo, da mnoge države s svojo zakonodajo in predpisi glede gradnje in širitve velikih trgovskih središč omejujejo gradnjo novih trgovskih centrov in velikih hipermarketov. Takšna politika omogoča širitev diskontnih prodajaln in povečevanje njihovega tržnega deleža na račun nakupovalnih centrov, hipermarketov in velikih supermarketov. Najbolj izraziti primeri take politike so Francija, Nemčija in Italija (European discount retailing future focus, 2003, str. 249).

Vodilne živilske trgovske verige, kot so Wal-Mart, Carrefour, Ahold in Tesco, so še vedno v zgodnji fazi globalnega povezovanja s svojimi dobavitelji. Pri nabavi prehrabnenih izdelkov sodelujejo z največjimi proizvajalci in skupaj nastopajo na globalnem trgu, da bi dosegle čim boljši dogovor s pridelovalci hrane glede nabavnih cen, količin in kakovosti. Glede nabave neprehrabnenih izdelkov šele razvijajo nabavne poti iz Azije. Lastniki verig diskontnih prodajaln poslujejo na globalnem trgu že dlje časa, redno nabavljajo neprehrabnene izdelke neposredno iz Azije in z njimi izvajajo redne tedenske promocijske prodaje. Nabava prehrabnenih izdelkov je organizirana na najcenejših trgih, vendar veliko pozornost posvečajo kakovosti izdelkov in odvisnim stroškom nabave (European discount retailing future focus, 2003, str. 250).

Priložnost za hiter razvoj diskontnih prodajaln na trgih srednje Evrope je v dejstvu, da trgovinska formata (supermarket, hipermarket) prehajata v zrelo fazo razvoja, zato v nadaljevanju ne pričakujemo njune rasti. BDP na prebivalca sicer počasi narašča, vendar pa narašča tudi število prebivalcev z najnižjimi dohodki, ki so ciljna skupina diskontnih prodajaln.

Priložnost za hiter razvoj diskontnih prodajaln je tudi na trgih, kjer zvestoba kupcev določeni trgovski verigi ni zelo velika ali je celo v upadanju. Diskontni trgovci imajo v tem primeru zaradi svojih nizkih cen veliko priložnost za razvoj in rast.

Skrb za nizke stroške poslovanja vpliva na odpiralne čase diskontnih prodajaln. Večinoma obratujejo v času, ko je prodaja največja, in so zaprti ob nedeljah. Zato so stroški dela lahko nižji, kot so v hipermarketih (manj nadur, ni nedeljskega in nočnega dela). Ker pa večina konkurentov teži k podaljševanju delovnega časa, je to lahko priložnost, da se diskontne prodajalne prilagodijo željam potrošnikov in zahtevam trga.

3.6. SLABOSTI IN NEVARNOSTI DISKONTNIH PRODAJALN

Bistvo strategije diskontnih prodajaln je zagotoviti čim nižjo ceno izdelkov, zato lastniki in upravljalci diskontnih verig namenjajo zelo malo sredstev za oglaševanje, aranžiranje prodajaln, publiciteto in pospeševanje prodaje. S tem ne izkoriščajo ciljev tržnega komuniciranja, ki so obveščanje porabnikov o dejavnosti trgovskega podjetja, njegovem sortimentu izdelkov in storitvah, prepričevanje porabnikov, da nakup oglaševanega izdelka daje več koristi kot nakup drugega podobnega izdelka in miselno povezovanje porabnikov z določenimi izdelki in storitvami trgovskega podjetja (Potočnik, 2001, str. 266). Lastniki in upravljalci diskontnih verig se v največji meri posvečajo doseganju nizkih cen, ne poudarjajo kakovosti lastne/ekskluzivne blagovne znamke, ne prilagajajo dovolj hitro prodajnega sortimenta zahtevam in željam porabnikom, ne nudijo storitev. Nevarnost takšnega razmišljanja in delovanja se pojavlja predvsem na trgih, kjer življenjski standard raste. Na teh trgih del porabnikov, ki jim cene izdelkov niso pomembne, hitro narašča. Ti porabniki želijo širok in globok sortiment izdelkov, kakovostne izdelke uveljavljenih blagovnih znamk, želijo več prodajnih storitev. V primeru, da diskontne verige ne bodo prilagodile svoje ponudbe porabnikom, bo cenovno neobčutljivi del populacije zanje izgubljen.

Ozek prodajni sortiment izdelkov v diskontnih prodajalnah sili porabnike, da morajo določene izdelke, ki jih potrebujejo v vsakdanjem življenju, kupovati v drugih, konkurenčnih prodajalnah. Zaradi hitrega tempa življenja obisk dveh prodajaln danes pomeni že preveliko izgubo časa, zato ozek sortiment izdelkov predstavlja slabost. Da bi se diskontni trgovci prilagodili željam in potrebam porabnikov, lahko razširijo svoj prodajni sortiment, kar pa takoj predstavlja nevarnost višjih stroškov poslovanja, ki bi posledično vplivali na porast cen.

Ena izmed značilnosti diskontnih prodajaln je prodaja dveh enot istovrstnega izdelka, prodaja večjih pakiranj ali celo tovarniškega pakiranja (npr. omot sladkorja, zaboj piva). Takšni izdelki so namenjeni gospodinjstvom z večjim številom članov. Ker pa v zadnjem času število članov v posameznem gospodinjstvu upada in je vse več enočlanskih gospodinjstev, se poraja nevarnost, da izbrani sortiment v diskontnih prodajalnah ni več primeren (European discount retailing future focus, 2003, str. 254).

Diskontni trgovci pri svojem poslovanju ne upoštevajo prednosti in priložnosti, ki jih nudi sistem upravljanja z blagovnimi skupinami. To je proces, kjer blagovne skupine nastopajo kot strateške poslovne enote in kjer se izvaja njihovo trženje s ciljem zadovoljiti želje potrošnika bolje, hitreje in z manj stroški. Konkurenčni trgovci ga razvijajo sami ali v sodelovanju z največjimi proizvajalci. Rezultati se kažejo v povečani prodaji in večjih zasluhkih.

Pogodbe za nabavo izdelkov pod lastno blagovno znamko ali ekskluzivno blagovno znamko sklepajo diskontni trgovci s proizvajalci. Pogodbe so sklenjene za daljše obdobje in natančno opredeljujejo količine, kakovost, dinamiko nabave. Velik del ostalih izdelkov pa diskontni

trgovci nabavljajo na trgu, kjer je cena najnižja in še ustreza kakovosti. Takšen način nabave povzroča hitro menjavo izdelkov, kar lahko pri potrošnikih izzove nejevoljo in razočaranje.

Na trgu se za svoj tržni delež borijo tudi ostali trgovci. V želji, da bi povečali konkurenčnost svojega prodajnega sortimenta, tudi sami razvijajo blagovne znamke, ki so cenovno in kakovostno primerljive s tistimi v diskontnih prodajalnah. Izenačevanje cen ob boljši ponudbi, širših storitvah, lepših prodajalnah, kjer se porabnik prijetno počuti, pomeni nevarnost za diskontne prodajalne, saj lahko izgubijo veliko svojih porabnikov.

Nevarnost za diskontne trgovce predstavlja tudi usmeritev največjih proizvajalcev, da ohranjajo proizvodnjo najmočnejših blagovnih znamk. V njihovo prodajo in promocijo vlagajo velika sredstva, zato svoje blagovne znamke ščitijo in preprečujejo izdelavo podobnih izdelkov. Prav ti izdelki so magnet za porabnike v diskontnih prodajalnah (European discount retailing future focus, 2003, str. 254).

Zaradi strogega nadzora nad stroški poslovanja diskontni trgovci zaposlujejo minimalno število ljudi. To pomeni, da v prodajalni v večini primerov ni zaposlenih več kot deset trgovcev v dveh izmenah. Posledica so vrste na blagajnah, skromna postrežba porabnikov v prodajalni, neurejen izgled prodajalne ipd. Obratovalni čas diskontnih prodajaln je krajši od konkurenčnih trgovinskih formatov (supermarket, hipermarket, sosedska prodajalna). Ker porabniki občutijo nakup kot zadovoljstvo, hkrati pa je čas, porabljen za nakupovanje, vedno pomembnejša kategorija, postaja omenjena slabost nevarnost za nadaljnje poslovanje diskontnih trgovin.

Diskontne verige (Aldi, Lidl, Netto) nabavljajo izdelke na trgih, kjer so cene najnižje. Tekstilni izdelki izvirajo z evropskih in azijskih trgov. Jezik in oznake na embalaži in deklaracijah niso vedno v skladu s predpisi, ki veljajo na trgu, kjer se proizvodi prodajajo, to pa seveda povzroča težave tako za prodajalce kot za kupce. Še bolj so občutljivi prehrambeni izdelki, ki morajo ustrezati vsem varnostnim predpisom. Porabniki vedno bolj zahtevajo varne in zdravju neškodljive izdelke, državna zakonodaja na tem področju je vse ostrejša, kar posledično omejuje diskontne trgovce pri nabavi najcenejšega blaga, ki ne ustreza strogim predpisom.

Lastniki in upravljalci diskontnih verig ne posvečajo velike pozornosti odnosom s kupci. Ne izdajajo kartic zvestobe, ne vlagajo velikih sredstev v pospeševanje prodaje, prav tako ne izvajajo pogostih izobraževanj za prodajno osebje. V nasprotju z njimi pa konkurenčni trgovinski formati v našete dejavnosti vlagajo velika sredstva. Na trgih, kjer je lojalnost kupcev konkurenčnim trgovinskim formatom velika, bodo diskontne verige težko uspele.

V zadnjih letih se je na trgu pojavilo veliko globalnih trgovskih verig, kot so Wal-Mart, Carrefour, Ahold, Tesco. Nekatero so precej večje od vodilnih diskontnih verig. Ti veliki trgovci se globalno in regionalno povezujejo s svojimi dobavitelji in proizvajalci, kar otežuje

diskontnim verigam, da bi dosegale najugodnejše cene pri nabavi (European discount retailing future focus, 2003, str. 254).

4. TRŽNA RAZISKAVA O POTENCIALNIH KUPCIH IN NAKLONJENOSTI NAKUPOVANJU V PRODAJALNAH DISKONTNEGA FORMATA

Vsaka organizacija (pa naj gre za njene posamezne dele ali pa organizacijo kot celoto) mora biti, če želi preživeti, dolgoročno uspešna in učinkovita. Bolj kot cilju (dobiček, tržni delež) se mora posvetiti sredstvom za doseganje cilja, ki bodo omogočila sestavo takšnega spleta izdelkov in storitev, ki bo čim bolj usklajen z zahtevami ciljnih porabnikov. Če bodo sredstva za doseganje cilja prava, tudi cilj ne bo izostal. Na dolgi rok je treba uspešnost iskati v današnjih pravih odločitvah, ki temeljijo na analizi podatkov.

Podjetje Trgovina, d.d., vidi prav v odprtju nove diskontne verige pravo sredstvo za doseg cilja, ki je ohranjanje tržnega deleža na slovenskem trgu in povečanje dobička. Ker podjetje Trgovina, d.d., že ponuja svojo trgovsko blagovno znamko v obstoječi maloprodajni mreži, njena prodaja v diskontni verigi ne bi pomenila drugačnosti v primerjavi s konkurenčnimi diskonti (npr. Eurospin, Hofer, Lidl). Ti se bodo na trgu pojavili s popolnoma novimi blagovnimi znamkami in tako gotovo pomenili mamljivo novost v očeh slovenskega kupca. Ponuditi bo treba prave proizvode, najti pravo razmerje med prehrabnim in neprehrabnim prodajnim sortimentom, skratka – na relativno veliki prodajni površini (okoli 1000 m²) bo treba z minimalnim številom zaposlenih ter s preprosto trgovinsko opremo najti harmonijo med ponudbo in povpraševanjem, vse z namenom pridobiti nove kupce, in ne le preusmeriti obstoječe kupce iz obstoječe lastne maloprodajne mreže.

4.1. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

V podjetju Trgovina, d.d., se zavedajo, da je v konkurenčnih razmerah, ki veljajo na trgu, zelo koristno ugotoviti mnenje, želje in potrebe kupcev. Ker diskonti kot format prodajalne z enostavno prodajno opremo, brez postrežbe, z majhnim številom prodajalcev in z omejenim številom izdelkov na slovenskem trgu še niso zaživel, predstavlja osnovni problem vprašanje, katera je ciljna skupina kupcev oz. v kolikšni meri so slovenski kupci naklonjeni takšnemu načinu prodaje, kar je nesporno namen tržne raziskave. Glede na ugotovitev, kdo so potencialni kupci, je cilj raziskave optimalna prilagoditev prodajnega sortimenta in storitev potencialnim kupcem.

4.1.1. HIPOTEZE RAZISKAVE

Za lažje oblikovanje vprašalnika in za bolj konkretno opredeljene cilje sem postavila tri izhodiščne hipoteze:

- Slovenski kupci so naklonjeni nakupovanju v prodajalnah diskontnega formata.
- Ciljna skupina kupcev v prodajalnah diskontnega formata je cenovno občutljiva.
- Ciljna skupina kupcev v prodajalnah diskontnega formata ima nizke dohodke.

4.2. NAČRT RAZISKAVE

Ta faza raziskave je zahtevala odločitve o viru podatkov, o raziskovalnih metodah in instrumentih, načrtu vzorčenja ter oblikah komuniciranja (Kotler, 1996, str. 133).

4.2.1. OPREDELITEV VIROV PODATKOV

Uporabila sem tako primarne kot sekundarne podatke. Z izrazom primarni podatki imenujemo izvirne podatke, ki jih zberemo s posebnim namenom, izraz sekundarni podatki pa označuje podatke, ki že obstajajo in so bili zbrani v druge namene.

4.2.2. RAZISKOVALNA METODA

Metodo raziskovanja izberemo glede na to, ali potrebujemo primarne ali sekundarne podatke. Primarne podatke sem dobila z vprašalnikom kot obliko anketiranja, saj me je zanimalo, kaj ljudje vedo o diskontih, kaj imajo raje, s čim so zadovoljni ipd., sekundarne podatke pa sem dobila iz internih gradiv.

4.2.3. RAZISKOVALNI INŠTRUMENT

Uporabila sem vprašalnik, ki je bil zastavljen razumljivo in enostavno. Preizkusila sem ga na vzorcu 20 oseb, ki redno opravljajo nakupe prehrabnenih izdelkov in so vprašalnik pravilno izpolnile.

4.2.4. NAČRT VZORČENJA

Za sodelovanje v anketiranju smo zaprosili naključno izbrane odrasle osebe, ki so opravile nakup v prodajalni Trgovina, d.d. Izbrali smo tri prodajna mesta, na katerih je potekalo anketiranje. Za cilj smo si izbrali, da na vsakem prodajnem mestu anketiramo vsaj 200 kupcev, kar predstavlja 20 % povprečnega števila nakupov na teh prodajnih mestih. (Vir: interna frekvenčna analiza).

4.2.5. OBLIKA KOMUNICIRANJA

Osebni stik raziskovalca z vprašanim je najučinkovitejši način komuniciranja, saj lahko spraševalec zastavi več vprašanj in zapiše dodatna opažanja. Odločila sem se, da izvedemo anketiranje na treh prodajnih mestih podjetja Trgovina, d.d.

4.3. ZBIRANJE INFORMACIJ

Za zbiranje informacij sem zaprosila za pomoč raziskovalce, ki sem jim pred izvedbo ankete predstavila vprašalnik in cilje raziskave ter jim posredovala navodila za anketiranje. Terensko delo oz. anketiranje je potekalo od 8.11. do 15.11.2004 v dopoldanskem in popoldanskem času. V času anketiranja je potekala tudi akcija pospeševanja prodaje.

4.4. ANALIZA PODATKOV

Podatke, ki sem jih pridobila z anketiranjem, sem uredila v preglednice s pomočjo urejevalnika tabel Excel in jih analizirala s pomočjo enostavnih statističnih metod. Analizo podatkov in interpretacijo rezultatov predstavljam v naslednji točki.

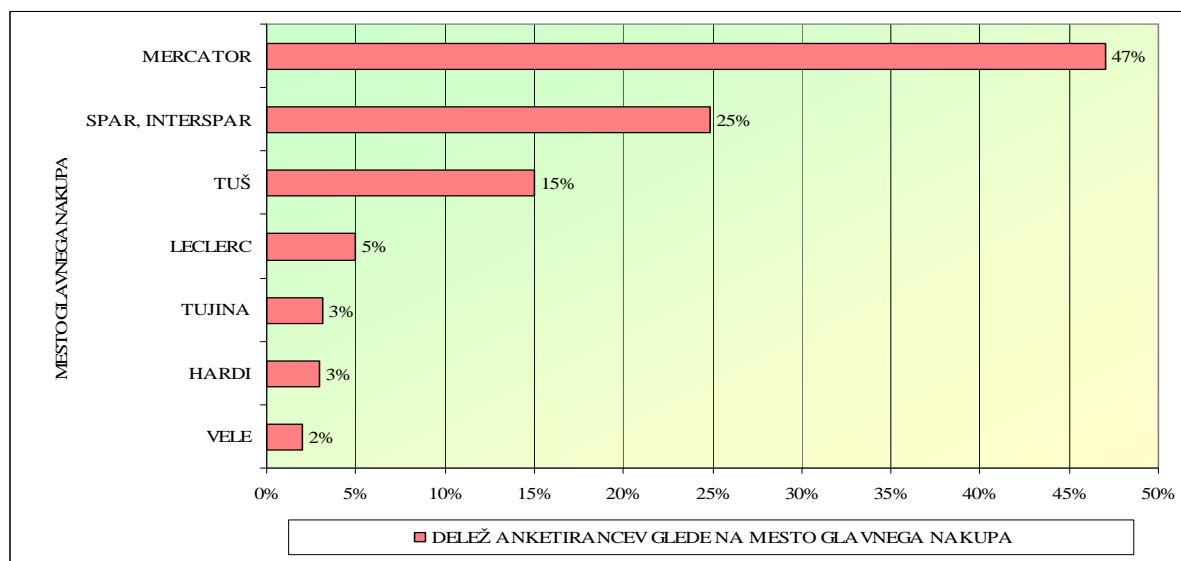
4.5. PREDSTAVITEV UGOTOVITEV TRŽNE RAZISKAVE

Ker utegne preveč števil in modnih statističnih metod uporabnike zмести (Kotler, 1996, str. 140), predstavljam samo ugotovitve, ki so pomembne za odločitev, ali razviti verigo prodajaln diskontnega formata ali ne.

4.5.1. MESTO GLAVNEGA NAKUPA

Anketirance smo spraševali, kje ponavadi nakupujejo, kadar opravljajo večje nakupe hrane. Raziskovalce sem prosila, da pridobijo en sam odgovor. Kar 47 % anketiranih je za mesto glavnega nakupa izbralo trgovsko podjetje Mercator, 25 % vprašanih je odgovorilo, da največje nakupe prehrabnenih izdelkov opravijo v Sparu (upoštevali smo tudi Interspar), s 15 % jim sledijo kupci v Tušu. Ostale odgovore prikazujem v Sliki 5.

Slika 5: Delež anketirancev glede na mesto glavnega nakupa



Vir: Anketa, november 2004

4.5.2. ODNOS POTENCIALNIH KUPCEV DO NAKUPOVANJA V PRODAJALNAH DISKONTNEGA FORMATA

Anketiranim smo našeli nekaj izbranih trditev, ki nakazujejo odnos do nakupovanja v prodajalnah diskontnega formata. Trditve so bile naslednje:

- Sploh me ne bi motilo, če v prodajalni ne bi bilo drugih prodajalk kot le za blagajno.
- Pri nakupovanju skoraj vedno gledam samo na ceno.
- Razlik v kakovosti med izdelki znanih in manj znanih blagovnih znamk skorajda ni več.
- Tudi ob dosti nižjih cenah ne bi nikoli nakupoval v diskontih.
- Na moj izbor prodajalne močno vplivajo aktualne akcijske ponudbe.
- Vseeno mi je, kakšen je notranji izgled in urejenost prodajalne.

Za vsako posamezno trditev so morali anketirani na lestvici od 1 do 5 oceniti, v kolikšni meri se s trditvijo strinjajo, pri čemer pomeni 1 »se sploh ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

Tabela 7: Povprečna ocena posamezne trditve glede na odgovore anketiranih:

TRDITVE	POVPREČNA OCENA
Na moj izbor prodajalne močno vplivajo aktualne akcijske ponudbe.	3.4
Sploh me ne bi motilo, če v prodajalni ne bi bilo drugih prodajalk kot le za blagajno.	3.3
Pri nakupu skoraj vedno gledam samo na ceno.	3.0
Razlik v kakovosti med izdelki znanih in manj znanih blagovnih znamk skorajda ni več.	2.9
Vseeno mi je, kakšna sta notranji izgled in urejenost prodajalne.	2.8
Tudi ob dosti nižjih cenah ne bi nikoli nakupoval v diskontih.	2.2

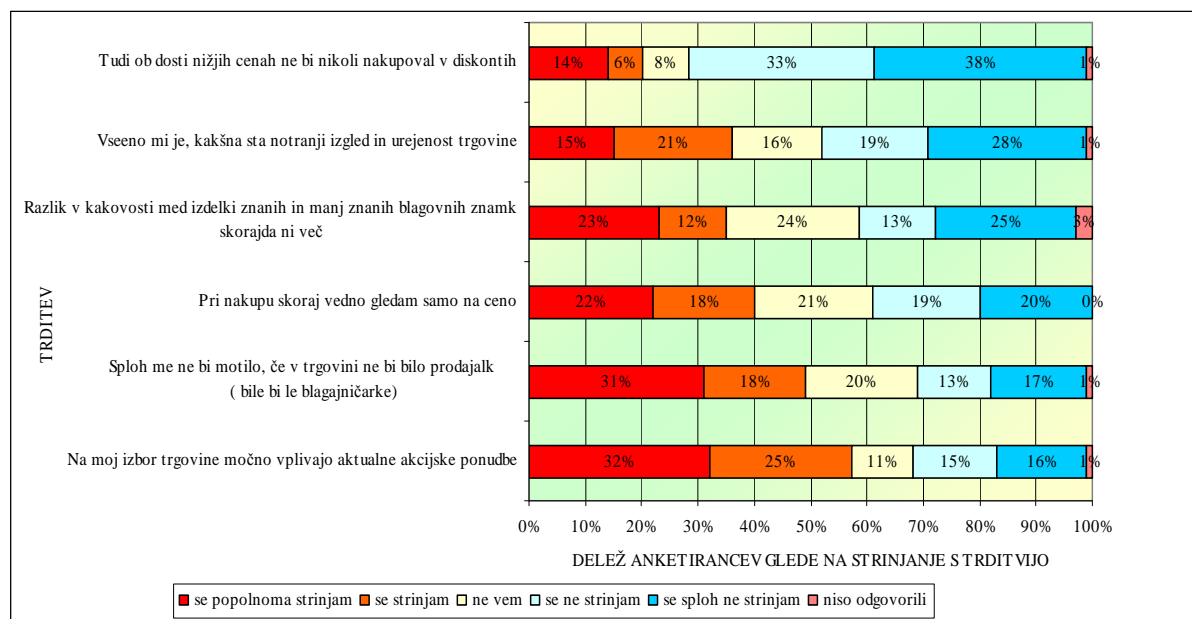
Vrednosti ocen: 5 - se popolnoma strinjam, 4 - se strinjam, 3 - ne vem, 2 - se ne strinjam, 1 - se sploh ne strinjam

Vir: Anketa, november 2004.

Glede na to, da nameravamo prodajalne opremiti preprosto, je zanimivo mnenje anketirancev, da jim ni vseeno, kakšna sta notranji izgled in urejenost prodajalne.

Anketa je pokazala, da na izbor prodajalne vplivajo aktualne akcijske ponudbe, anketirance pa bi v diskonte pripeljale tudi dosti nižje cene.

Slika 6: Delež anketirancev glede na stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo



Vir: Anketa, november 2004.

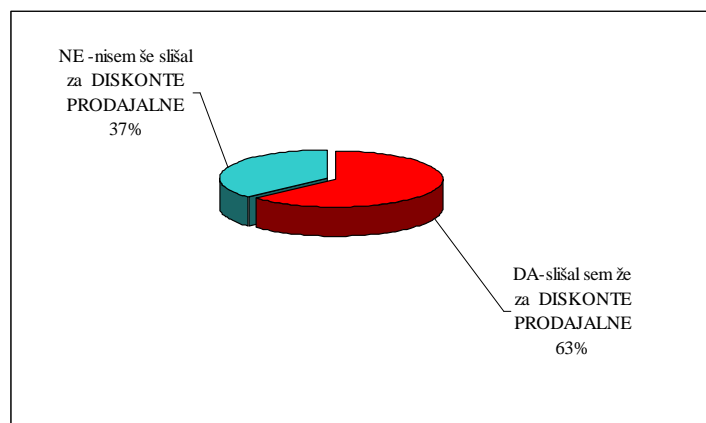
Slika 6 nam kaže naslednje:

- 71 % anketirancev bi ob dosti nižjih cenah kupovalo v diskontih in le 20 % anketirancev ne bi kupovalo v diskontih tudi ob dosti nižjih cenah,
- 47 % anketiranih se ne oz. sploh ne strinja s trditvijo, da je vseeno, kakšna sta notranji izgled in urejenost trgovine,
- pri kakovosti blaga so mnenja anketirancev zelo razdrobljena,
- 40 % anketirancev pri nakupu skoraj vedno gleda le na ceno,
- 49 % anketirancev ne bi motilo, če v trgovini ne bi bilo drugih prodajalk kot le za blagajno,
- 57 % anketirancev zasleduje aktualne akcijske ponudbe, na osnovi katerih se odloča za nakup.

4.5.3. POZNAVANJE PRODAJALN DISKONTNEGA FORMATA

63 % anketirancev pozna prodajalne diskontnega formata. Tako velik odstotek pripisujem izkušnjam kupcev z nakupi v tujini, še posebno v Avstriji (Hofer, Lidl, Mondo in Zielpunkt) in Italiji (Eurospin, Di.Co, DiPiu), saj je prisotnost diskontnih trgovcev na slovenskem trgu še zelo majhna. 37 % anketirancev ne pozna oz. še ni nikoli nakupovalo v diskontih.

Slika 7: Delež anketirancev glede na poznavanje prodajaln diskontnega formata



Vir: Anketa, november 2004.

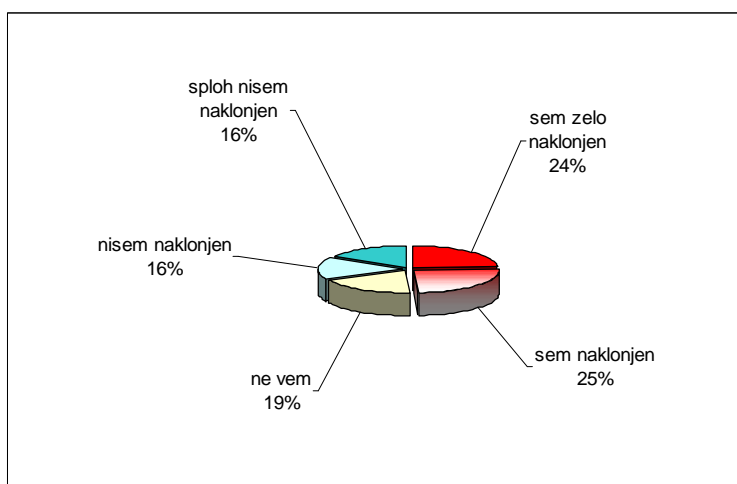
4.5.4. NAKLONJENOST ANKETIRANCEV NAKUPOVANJU V PRODAJALNAH DISKONTNEGA FORMATA

Raziskovalec je anketirancem v nadaljevanju predstavil osnovne značilnosti diskontnih prodajaln (omejen prodajni sortiment, nizke prodajne cene, ekskluzivna blagovna znamka proizvodov, preprosta oprema prodajalne, majhno število prodajalcev, v prodajalnah ni postrežbe ipd.) in jih vprašal, ali bi bili naklonjeni nakupom v takšnih prodajalnah. Odgovori so bili naslednji:

- 49 % anketirancev je izrazilo naklonjenost kupovanju v diskontih,
- 32 % anketirancev ni bilo naklonjeno kupovanju v diskontih in
- 19 % anketirancev svojega mnenja ni opredelilo.

Iz navedenega sklepam, da je delež anketirancev, ki niso nenaklonjeni kupovanju v diskontih, 68 %.

Slika 8: Delež anketirancev glede na naklonjenost kupovanju v prodajalnah diskontnega formata



Vir: Anketa, november 2004.

4.5.5. NAKLONJENOST ANKETIRANCEV NAKUPOVANJU V PRODAJALNAH DISKONTNEGA FORMATA GLEDE NA SOCIO-DEMOGRAFSKE LASTNOSTI

V nadaljevanju prikazujem izračun deležev anketirancev, ki so naklonjeni nakupom v prodajalnah diskontnega formata, glede na posamezne socio-demografske lastnosti.

Tabela 8: Delež kupovanju v diskontih naklonjenih anketirancev glede na socio-demografske lastnosti

		Delež v %
SPOL	moški	43,0 %
	ženski	44,3 %
STAROST	do 18 let	42,1 %
	od 18 do 24 let	44,7 %
	od 25 do 31 let	43,8 %
	od 32 do 40 let	42,3 %
	od 41 do 50 let	42,9 %
	od 51 do 60 let	44,5 %
	nad 61 let	44,1 %
	IZOBRAZBA	osnovna šola ali manj
	srednja šola	43,7 %
	višja šola	42,2 %
	visoka šola ali več	39,7 %
NETO DOHODEK	do 150.000 sit	47,2 %
	od 150.000 do 250.000 sit	42,8 %
	nad 250.000 sit	40,8 %
VELIKOST GOSPODINJSTVA	eden	43,2 %
	dva	41,6 %
	tri	42,9 %
	štiri	45,1 %
	pet in več	44,5 %
	DELOVNA AKTIVNOST	samozaposlen
	zaposlen	42,9 %
	nezaposlen, gospodinje, delovno nezmožni	47,3 %
	upokojenec	43,7 %
	dijak, študent	43,3 %
	kmet, ribič	48,6 %

Vir: Anketa, november 2004.

Iz Tabele 8 (na str. 33) je razvidno:

- da naklonjenost kupovanju v diskontih pada z izobrazbo (višja ko je izobrazba anketiranih, manj so naklonjeni nakupom v diskontih),
- da naklonjenost kupovanju v diskontih pada z dohodkom (višji ko je dohodek anketiranih, manj so naklonjeni nakupom v diskontih).
- da so kupovanju v diskontih, glede na delovno aktivnost anketirancev, najmanj naklonjeni samozaposleni in zaposleni, najbolj pa so diskontom naklonjeni nezaposleni, gospodinje in delovno nezmožni,
- da opaznih razlik v naklonjenosti pri starostni strukturi in med spoloma ni,
- da so diskontom bolj naklonjeni anketiranci iz številčno večjih gospodinjstev.

4.6. SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE

Razvoj trgovine v Evropi kaže na vse večjo popularnost diskontnih prodajaln. Tudi v Sloveniji se pojavljajo indici, ki kažejo na možnost njihovega razcveta.

Obstoječi trgovinski formati (hipermarket, supermarket, sosedska prodajalna) ne morejo v popolnosti konkurirati mednarodnim diskontnim verigam, ki napovedujejo svoj prihod v Slovenijo, zato je prilagoditev novim tržnim razmeram nujna. Pred odprtjem diskontnih prodajaln je treba ugotoviti, ali obstaja tržni potencial zanje in kdo so potrošniki, ki bodo v diskontih kupovali.

V ta namen je bila opravljena raziskava naklonjenosti potencialnih potrošnikov kupovanju v diskontnih prodajalnah, ki je potekala v mesecu novembru 2004 in je zajela 640 anketirancev.

Glede na rezultat raziskave, v kateri je 49 % anketirancev izrazilo naklonjenost kupovanju v diskontnih prodajalnah, lahko sklepamo, da so v povprečju slovenski potencialni potrošniki naklonjeni nakupovanju v diskontih in da bodo zahajali v diskonte. Postavljena hipoteza o naklonjenosti se je zato v veliki meri potrdila.

Pri tem moram poudariti, da potencialnim kupcem ni popolnoma vseeno, kakšna je notranjost in izgled prodajalne ter koliko prodajalcev je zaposleno v prodajalni. Do razlik v kakovosti med izdelki znanih in manj znanih blagovnih znamk se kupci opredeljujejo zelo različno, zato bo treba dati prodajnemu sortimentu poseben poudarek. Kljub temu, da se potrošniki ne strinjajo v celoti, da je cena edini indikator njihovega nakupa, se bolj kot ne strinjajo, da na njihov izbor prodajalne vplivajo aktualne akcijske ponudbe, nižje cene pa bi jih privabile tudi v diskonte.

Pri ugotavljanju, kdo so kupci, ki predstavljajo tržni potencial za diskontni tip prodajaln, sem ugotovila, da praktično ni razlik med spoloma, prav tako ne v starostni strukturi. Ugotovila sem, da naklonjenost diskontom pada z izobrazbo (višja ko je izobrazba, manjša je naklonjenost diskontom) in prav tako pada naklonjenost diskontom z dohodkom (višji ko je

dohodek, manjša je naklonjenost diskontom). Zato je logična ugotovitev, da so diskontom najbolj naklonjeni nezaposleni, gospodinje in delovno nezmožni, najmanj pa zaposleni in samozaposleni. Na naklonjenost diskontom vpliva tudi velikost gospodinjstev, saj so stroški za prehrano in neprehrano v večjih gospodinjstvih običajno višji, zato so kupci iz večjih gospodinjstev bolj naklonjeni diskontom.

Ciljna skupina, na katero bo treba vplivati s trženjskimi aktivnostmi, so kupci, ki imajo:

- nižji dohodek,
- nižjo izobrazbo in
- prihajajo iz večjih gospodinjstev.

Ta ciljna skupina ima pretežno nižjo kupno moč, ki jo skuša povečati z ugodnejšimi nakupi, ki jih diskonti omogočajo. Raziskava je tako v celoti potrdila drugo in tretjo postavljeno hipotezo o cenovni občutljivosti kupcev in nizkih prihodkih kupcev. Možno pa je, da bodo v diskontih nakupovali tudi tisti kupci, katerih kupna moč je sicer višja, vendar se pri nakupih želijo obnašati racionalno.

Nova veriga diskontov lahko pomeni tudi potencialno izgubo kupcev za podjetje Trgovina, d.d., v njegovi obstoječi maloprodajni mreži. To pomeni, da bo treba najti vzvode, ki bodo omogočili, da bodo kupci, ki bodo ostali zvesti obstoječim prodajalnam, kupovali več ter na ta način nadomestili izpad prihodkov zaradi preusmeritve nekaterih kupcev v diskonte. Prav tako bo treba trženjske akcije usmeriti tudi na kupce v diskontih, da bi ti ob zavesti, da kupujejo ugodneje, namenili nakupom vsaj toliko sredstev kot prej v obstoječih prodajalnah.

5. PROJEKT RAZVOJA DISKONTOV V TRGOVINI, d.d.

5.1. OPREDELITEV STRATEŠKIH CILJEV

Strateški cilji, ki jih podjetje Trgovina, d.d., zasleduje pri oblikovanju nove diskontne verige, so:

- ohraniti in utrditi tržni delež v Sloveniji,
- zagotoviti kakovost življenja kupcev,
- utrditi dolgoročno partnerstvo s proizvajalci,
- skrb za zaposlene.

5.2. OPREDELITEV CILJNE SKUPINE KUPCEV

Tržna analiza je pokazala, da so ciljna skupina kupcev v diskontih kupci, ki imajo nižji dohodek, nižjo izobrazbo in prihajajo iz večjih gospodinjstev. Kupci imajo torej pretežno nižjo kupno moč, kar pa ni nujno, saj je v primeru Nemčije opaziti, da v diskontih kupujejo tudi premožnejši kupci, ki verjamejo, da je ponudba v diskontih cenovno ugodna, vendar kljub temu kakovostna, in se želijo obnašati racionalno. Zato poleg kupcev z nižjo kupno

močjo kot ciljno skupino kupcev računamo tudi na kupce, ki se želijo pri svojih nakupih obnašati racionalno.

5.3. TRŽNI POTENCIAL DISKONTOV

Glede na ugotovitev tržne raziskave je v Sloveniji 49 % anketirancev naklonjeno kupovanju v diskontih. Če opazujemo rast števila diskontnih prodajaln v Evropi in povečevanje deleža diskontne prodaje (glej Prilogo 1), lahko realno ocenjujemo, da potencial za razvoj diskontov v Sloveniji obstaja in da bodo ti v srednjem roku dosegli med 15 % in 20 % tržni delež.

5.4. LOKACIJA DISKONTOV

Najboljše lokacije za diskonte so na obrobju mest, kjer lahko zagotovimo primerno število parkirnih mest, enostaven dostop do prodajalne in se izognemo neposredni konkurenci. Ker je diskont eden izmed trgovinskih formatov trgovske organizacije, ga bomo ponekod skušali umestiti v bližino svojega večjega nakupovalnega centra. Ugotovili smo namreč, da potrošniki v diskontih pričakujejo približno 70 % zadovoljitev svojih nakupnih potreb. Ker so to kupci z nižjo kupno močjo, predvidevamo, da bodo v diskontu nakupili osnovne prehrabene izdelke, ostale izdelke, ki jih ni v prodajnem sortimentu diskonta (globok sortiment svežega mesa, rib, sadja in zelenjave, delikatesni oddelek ipd.), pa bodo kupili v bližnjem hipermarketu. Tako bomo zagotovili celovito ponudbo.

5.5. ZUNANJI IN NOTRANJI IZGLED DISKONTOV

Ker je celotna strategija uspešnega poslovanja diskontov zasnovana na minimalnih stroških poslovanja, je treba enostavnosti in nizkim stroškom slediti tudi pri oblikovanju izgleda in tehnologije diskontov. Objekt mora biti grajen enostavno, kar velja predvsem za izložbe, fasado, vrata, okna, notranjo opremo in osvetlitev. Objekt je protivlomno varovan, ni pa elektronskega varovanja v prodajalni, kot tudi ni posebne zaščite izdelkov. Da bi navidezno zagotovili elemente varovanja, ločimo vhod v prodajalno in izhod iz nje ter uporabimo zapore med blagajniškimi pulti. Prodajna površina diskonta predstavlja približno 85 % celotne površine objekta, ostalo je namenjeno skladiščnim in pomožnim prostorom. Uporabimo minimalno skladiščno mehanizacijo, saj se dostava vrši na paletah. Nevtralna oprema je enostavna in prilagojena prodaji večjih pakirnih enot. Del izdelkov pozicioniramo na paletah in v enostavnih žičnih košarah. Postrežnih linij v diskontu ni, stenske hladilne vitrine so prilagojene za diskontno prodajo, za pozicioniranje zamrznjenih izdelkov uporabimo zamrzovalne skrinje, ki dosegajo nižjo porabo električne energije, nižji pa so tudi investicijski stroški v primerjavi s stenskimi zamrzovalnimi vitrinami. Prav tako so za diskontno prodajo prilagojeni blagajniški pulti (krajši tekoči trak omogoča boljšo preglednost za blagajničarko, poleg tega pa je tudi cenovno ugodnejši). Diskontna prodajalna mora kljub svoji enostavnosti kupcu delovati prijetno, prijazno in udobno. Vsak kupec, ki v njej kupuje, se mora dobro

počutiti kljub temu, da je njegova kupna moč morda nižja in mu je zaradi tega nakupovanje v tovrstnih prodajalnah neprijetno.

Pri razporeditvi izdelkov v prodajalni smo pozorni na:

- navidezno varovanje pred nezaželenimi krajami: drage alkoholne in žgane pijače pozicioniramo daleč stran od vhoda oziroma izhoda iz prodajalne, njihova pozicija pa je dobro vidna iz zornega kota blagajničarke za blagajniškim pultom,
- pozicioniranje akcijskih neprehrambenih proizvodov: postavimo jih na paletna mesta ali v žične košare v zadnji osrednji del trgovine in s tem prisilimo potrošnika, da zakroži po celi trgovini,
- pozicioniranje impulznih izdelkov (govorimo o izdelkih z večjo dodano vrednostjo, ki jih ne kupujemo načrtno, ampak zato, ker nam pogled nanje zbudi potrebo, ki jo moramo takoj zadovoljiti): pozicioniramo jih na blagajniški pult, saj se kupci odločajo za njihov nakup, medtem ko čakajo v vrsti.

5.6. OBLIKOVANJE PRODAJNEGA SORTIMENTA IN STORITEV

Prodajni sortiment izdelkov predstavljajo vse skupine izdelkov, ki jih posamezni prodajalec ponuja kupcem v nakup (Kotler, 1994, str. 434). Ker je za prodajni sortiment diskontov značilna relativna širina (število različnih izdelkov, ki jih diskont ponuja) in skladnost prodajnega sortimenta (nanaša se na povezanost različnih skupin izdelkov v končni uporabi), vendar je sortiment kratek (celotno število izdelkov) in nima globine (število izdelkov v posamezni skupini), bo prodajni sortiment obsegal približno 1.200 različnih vrst izdelkov, ki zajemajo vse glavne blagovne skupine. Prevladujejo suhi prehrabeni izdelki ter omejeno število svežih, hlajenih in zamrznjenih izdelkov. Vsi izdelki so pakirani (tudi sveži program). Na oddelku sadja in zelenjave bo možen nakup tako pakiranih proizvodov kot nakup celega zabojčka.

Odgovornost za oblikovanje prodajnega sortimenta je zelo velika. Posledice napačne nabave izdelkov so zaradi stroškov predstavitev, stroškov počasnega obračanja zalog in potrebnega znižanja cen negativne za poslovanje. Zato smo se odločili, da odgovornost za oblikovanje sortimenta izdelkov prevzame nabavna komisija.

Ker Trgovina, d.d., že deluje na trgu s trgovinskim formatom supermarket, hipermarket in nakupovalni centri, smo prodajni sortiment oblikovali na podlagi realizacije prometa po blagovnih skupinah v določenih prodajalnah, ki so po svoji velikosti podobne prodajni površini diskontov. Iz tabele Realizacija prometa po blagovnih skupinah (glej Prilogo 9) vidimo, da imajo prodajalne formata supermarket v sortimentu 56 blagovnih skupin. Pri analizi prometa ugotavljam, da je 80 % realizacije ustvarjeno z 20 blagovnimi skupinami (glej Prilogo 10). Enako število blagovnih skupin dobimo tudi, če gledamo kumulativni indeks ustvarjene razlike v ceni (glej Prilogo 11). Zaradi visoke ustvarjene razlike v ceni tako v absolutnem znesku kot v odstotku smo se odločili, da v testni fazi poslovanja prvih diskontov

v prodajni sortiment vključimo tudi pakirane mesne izdelke, nekoliko širši sortiment sadja in zelenjave ter cigarete.

Pri pregledu prodajnega sortimenta vodilnih evropskih diskontnih verig ugotavljam, da različno pristopajo k vključevanju izdelkov vodilnih blagovnih znamk, ekskluzivnih blagovnih znamk in lastne blagovne znamke.

Aldi ponuja v svojem prodajnem sortimentu le izdelke ekskluzivnih blagovnih znamk. Izjemoma je zadržal lastno blagovno znamko za kavo Hofer na avstrijskem trgu. Lidl v svojem prodajnem sortimentu poleg ekskluzivnih blagovnih znamk ponuja tudi del izdelkov vodilnih blagovnih znamk. Podobno ponudbo zasledimo tudi pri Nettu in Colruytu, le da oba razvijata tudi lastno blagovno znamko. Leader Price je diskontni ponudnik z izključno lastno blagovno znamko, medtem ko Plus ponuja vse segmente.

Glede na dejstvo, da je večina prodajnega sortimenta obeh vodilnih diskontnih verig (Aldi in Lidl) iz segmenta ekskluzivnih blagovnih znamk, pogledjmo, kakšne so njihove prednosti za trgovca:

- onemogočena je cenovna primerjava izdelkov, saj se za ekskluzivno blagovno znamko lahko skriva različna vsebnost in kakovost izdelka,
- trgovec ne išče dodatnih izdelkov in zagotavlja ekskluzivnim izdelkom velik del na prodajni polici ter zanje oblikuje najnižjo možno prodajno ceno,
- trgovec sodeluje pri oblikovanju izdelka (okus, oblika, embalaža),
- večje število ekskluzivnih blagovnih znamk v prodajalni (v primerjavi z eno lastno blagovno znamko) kupcu ne daje občutka široke ponudbe.

Zaradi vsega naštetega bomo v prvi fazi razvoja diskontov uporabili ekskluzivne blagovne znamke proizvajalcev.

Storitve, ki jih nudijo diskonti, tudi sledijo strategiji minimalnih stroškov. V diskontu bo zaposleno od 5 do 10 prodajalcev, ki bodo vsi usposobljeni za delo na blagajni. Omejeno število prodajalcev zahteva optimiranje časa za polnjenje prodajalne, zato bomo izdelke dostavljali paletno oziroma v prodajnih enotah, ki so prilagojene prodajnim policam. Označevanje izdelkov bo preprosto (označevalci so pritrjeni na opremo ali pa so spuščeni s stropa). Število promocij bo omejeno na največ dve promociji neprehrambenega blaga na teden, v prodajalni ne bomo izvajali pospeševanja prodaje z izdajo kuponov, saj ti dodatno obremenjujejo prodajalce. Promocije in akcijske prodaje prehrabnih izdelkov bodo trajale dlje kot promocije, ki jih izvajamo v obstoječih prodajalnah. Promocije in akcijske prodaje bodo omejene na oblikovanje nižje akcijske prodajne cene in na objave akcijskih katalogov (vse z namenom čim manjšega obremenjevanja prodajalcev). Kartic zvestobe v prvi fazi ne bomo izdajali, saj to podaljšuje odzivni čas na blagajni. Plačevanje bo potekalo z gotovino in debetnimi bančnimi karticami. V diskontih ne bo ponudbe revij in časopisov, saj manipulacija

z njimi zahteva preveč časa. Postrežnih linij v diskontu ne bo, nakup bo potekal izključno samopostrežno.

5.7. NABAVNA POLITIKA IN IZBOR DOBAVITELJEV

Jedro nabavne politike bo odločanje o nabavi, ki se nanaša na ceno, kakovost in količino izdelkov, zalogo, roke dobave, pogoje in način plačila, dostavo, nabavne vire in nabavne stroške.

V prvi fazi razvoja bomo nabavljali pri enem dobavitelju na izdelek. K temu nas sili majhen obseg nabave, dogovorjena kakovost izdelka in uvajanje ekskluzivne blagovne znamke. Tveganje zaradi odvisnosti od enega vira nabave bomo zmanjšali z:

- natančnim zasledovanjem dobaviteljeve konkurenčnosti (dobaviteljevo prizadevanje za znižanje stroškov, izboljšanje kakovosti) in
- zasledovanjem trga ponudnikov (v primeru zamenjave dobavitelja se izognemo visokim stroškom, ki se nanašajo na zamenjavo).

Pri izbiri dobaviteljev bomo upoštevali naslednje kriterije:

- nabavno ceno izdelka,
- količino in sortiment izdelkov,
- kakovost izdelkov,
- pogoje in način plačila,
- rok dobave.

Odnos z dobavitelji bo omejen na letno pogodbo o poslovnem sodelovanju, kjer bodo določeni pogoji poslovanja in prodajni program, ki se ponavadi med letom ne bo spremenil (izjeme so slabo prodajani izdelki, ki jih bo treba takoj izločiti).

5.8. OBLIKOVANJE CENOVNE STRATEGIJE

Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinaša prihodek, ostale prvine ustvarijo stroške. Je tudi najbolj prožna prvina, saj jo lahko za razliko od lastnosti izdelka ali tržnih poti zelo hitro spremenimo. Prvo določanje cene je za podjetje vedno problematično, tudi v primeru diskontov, ko bo cena pozicionirana na najnižji nivo. Cene bodo v prvi fazi določene na osnovi trenutnih cen domačih konkurentov z namenom, da podjetje maksimira trenutni prihodek in maksimira rast prodaje. Zato bomo kot pomoč pri oblikovanju prodajnih cen opravili popis cen primerljivih izdelkov v obstoječih trgovskih verigah v Sloveniji in skušali zagotoviti najnižje prodajne cene. V nadaljevanju bomo sledili elastičnosti povpraševanja, ki bo narekovala možno zviševanje oziroma zahtevala nižanje cen.

5.9. MERCHANDISING

Po opredelitvi je merchandising aktivnost proizvajalcev, preprodajalcev in trgovcev z namenom prikazati izdelke ali storitve v čim ugodnejši luči, da bi jih potrošniki izbrali in kupili. Govorimo o privlačni razporeditvi izdelkov v prodajalni z namenom, da bi kupci opazili razliko v primerjavi z razporeditvami v prodajalnah konkurentov. Prav tako pa govorimo tudi o nabavi pravega izdelka v pravi količini in kakovosti, po ustrezni ceni in ob pravem času (Terminološki slovar trženja, 2004, str. 198).

V svetu in pri nas je merchandising zelo uveljavljena in razvita funkcija trgovskih podjetij. Naraščajoče zahteve kupcev po kakovosti, izbiri in storitvah pomenijo, da se potrošniki niso več pripravljene zadovoljiti z nizko ravnijo navedenega, razen v primeru, če so cene izdelkov nizke. Nizke cene pa so ključ uspeha diskontov, zato bo merchandising v naših diskontih omejen (cenovno ugodno pakiranje izdelkov, pripravljeno za postavitve na prodajne police, prodajno-promocijski material bo omejen na cenovne označbe izdelkov).

5.10. TRŽNO KOMUNICIRANJE

Eden od štirih temeljnih prvin trženjskega spleta podjetja je tržno komuniciranje, ki zajema oglaševanje, aranžiranje izložb, publiciteto in pospeševanje prodaje (Potočnik, 2001, str. 266). Ne glede na uporabljeno vrsto komunikacije mora ta pri potrošniku vzbuditi zanimanje, naklonjenost in željo po nakupu

Komunikacijska pot, ki jo bomo uporabili pri promoviranju diskontov, bo neosebna komunikacijska pot, pri kateri se sporočila prenašajo brez osebnega stika. Najučinkoviteje glede na razpoložljiva sredstva bomo promovirali prodajo s promocijskimi letaki in oglasi v lokalnih časopisih in revijah. Ostale komunikacijske poti, kot so televizija, nacionalni časopisi, komercialne radijske postaje, so v večini primerov predrage in jih zato ne bomo uporabili.

Glavni cilj tržnega komuniciranja bo obveščanje potrošnikov o sortimentu izdelkov in prepričevanje potrošnikov o koristih nakupa v naši diskontni verigi (cena, kakovost).

5.10.1. Oglaševanje

Glavni cilji oglaševanja bodo:

- pridobivanje novih kupcev, ki jih želimo prevzeti konkurenci,
- povečanje potrošnje obstoječih kupcev predvsem z oglaševanjem raznolikega obstoječega sortimenta in
- povečanje obiska diskontov z oglaševanjem posebnih prodajnih akcij neprehrambenih izdelkov v času »slabših prodajnih dnevov«.

Aranžiranja izložb v prvi fazi ne bomo izvajali, v okviru pospeševanja prodaje pa bomo poskrbeli za zadostno usposobljenost prodajalcev in tudi za neposredne načine pospeševanja prodaje, s katerimi bomo skušali vplivati na nakupne odločitve. Tu mislim predvsem na embalaranje izdelkov, pakiranje izdelkov za potrebe večjih gospodinjstev, prodajo po sistemu 3 za ceno 2, akcijske prodaje posameznih izdelkov.

6. SKLEP

Za pripravo diplomskega dela na temo diskontnih prodajaln sem se odločila zaradi dnevnih napovedi o vstopu velikih diskontnih verig na slovenski trg. Ker je dosegljiva literatura zelo skopa, sem skušala pridobiti kar največ informacij, ki bi mi pomagale spoznati vzroke za uspešen razvoj diskontnih verig v Evropi in možnosti za njihov razvoj v Sloveniji.

V zadnjih letih so v Sloveniji uspela trgovska podjetja, ki so uspešno izvajala prevzeme, organsko širila svoje poslovanje in tako izkoriščala prednosti ekonomije velikega obsega. Vzporedno se je hitro spreminjala podoba trgovine. Ključ do uspeha je prepoznavanje in zadovoljevanje potreb ciljnega kupca s ponudbo, ki močno presega konkurenco. To funkcijo je prevzelo trženje.

Ker ugotavljamo, da obstoječi trgovinski formati ne zadovoljujejo v zadostni meri vseh potreb in želja kupcev (predvsem tistih z nižjimi dohodki, nižjo izobrazbo in kupcev, ki prihajajo iz večjih gospodinjstev), kar se kaže v zmanjševanju dobičkonosnosti trgovskih podjetij, smo se odločili, da v okviru trgovskega podjetja razvijemo verigo diskontnih prodajaln, ki bi zapolnile vrzel v ponudbi cenovno občutljivejših kupcev.

Razvoj diskontnih verig v Evropi traja že več kot pol stoletja, vendar sem pri njihovem proučevanju ugotovila, da se strategija največjih v vsem tem času ni spremenila. Izhodišče celotnega poslovanja je cena izdelka, ki mora biti najnižja. Da lahko trgovsko podjetje sledi strategiji najnižjih cen, mora poskrbeti za pravi sortiment izdelkov, s katerimi bo doseglo ekonomijo obsega. Izbrati mora blagovne znamke izdelkov, ki bodo pri kupcih vzbujale zaupanje v kakovost. Izbrati mora partnerske proizvajalce, ki bodo v proizvodnjo cenejših izdelkov vlagali vse napore, da bodo na eni strani sledili zahtevam po optimizaciji proizvodnje in zmanjševanju stroškov, po drugi strani pa skrbeli za izboljšavo kakovosti izdelkov in stalen razvoj. Ker so diskontne verige v svojem poslovanju stroškovno zelo omejene, je pomemben natančen nadzor vseh aktivnosti, ki bi povečevale stroške. V diskontnih verigah ni na razpolago sredstev za aktivnost tržnega komuniciranja. Vedno znova se vračamo k pomembnosti izdelka in njegove cene. Zato je pomembna hitra širitev diskontne mreže na celotnem trgu.

Kljub dejstvu, da so kupci, ki so sodelovali v tržni analizi, izrazili pripravljenost in naklonjenost kupovanju v prodajalnah diskontnega tipa, se zavedam, da bo njihov razvoj težak. Kot novinci na tem področju se srečujemo s problemom primernih lokacij, atraktivnega

sortimenta izdelkov, ekonomije obsega in posledično najnižjih cen. Poleg naštetega so obstoječi trgovinski formati napovedali vojno diskontnim prodajalnam s ponudbami izdelkov, ki jih močno promocijsko oglašujejo s slogani »Prva cena je diskontna cena«, in podobno.

Vendar lahko, glede na evropske izkušnje, zaključim, da so diskonti na pragu slovenskega trga. Odvzeli bodo tržni delež, po vsej verjetnosti največjemu trgovcu. Prinesli bodo novost v trgovinsko poslovanje in predvsem pomagali delu cenovno občutljivih potrošnikov k znižanju stroškov za izdelke vsakdanje porabe.

LITERATURA

1. Ackermann Grit et al.: Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana : Časnik Finance, 2002. 314 str.
2. Brandes Dieter: Bare essentials the Aldi way to retail success. London : Cyan Campus Books, 2004. 203 str.
3. Dmitrovič Tanja: Analiza strateških usmeritev slovenskih trgovcev z vidika svetovnih trendov. Srečanje ekonomistov in poslovnežev v trgovini. Ljubljana : Društvo ekonomistov Ljubljana, 2004, str. 9-17.
4. Jontez Miha: Aldi išče kadre v Sloveniji. Trgovina, Ljubljana, 2004, 3, str. 13.
5. Kotler Philip: Marketing management- trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
6. Lahovnik Matej: Prevzemi v slovenski trgovini. Srečanje ekonomistov in poslovnežev v trgovini. Ljubljana : Društvo ekonomistov Ljubljana, 2004, str. 27-33.
7. Pavlovčič Lidija: Blišč nakupovalnih centrov in slutnja prevrata. Trgovina, Ljubljana, 2005, 4, str. 1.
8. Pavlovčič Lidija: Dirkalci. Trgovina, Ljubljana, 2004, 11, str. 3.
9. Pavlovčič Lidija: Trgovci kuhajo pikantno. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004a, 30, str. 18.
10. Pavlovčič Lidija: Trg bodo pretresli diskonti. Trgovina, Ljubljana, 2004b, 7, str. 6-7.
11. Pavlovčič Lidija: Lidl in Kaufland tudi v Sloveniji. Trgovina, Ljubljana, 2003, 4, str. 10-11.
12. Pavlovčič Lidija: Selitev k Mercatorju. Trgovina, Ljubljana, 2003a, 8, str. 4-5.
13. Petrič Tine: Lastniki in nadzorniki so zadovoljni. Trgovina, Ljubljana, 2004, 3, str. 4-6.
14. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev s primeri iz prakse. Druga, dopolnjena izdaja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 338 str.
15. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana : GV založba, 2001. 407 str.
16. Potočnik Vekoslav: Trgovina je kraljica 21. stoletja. Trgovina, Ljubljana, 2001a, 5, str.12-13.
17. Šalamun Andreja: Smetana trgovcem. Trgovina, Ljubljana, 2004, 4, str. 6-8.
18. Šmuc Sonja, Šubic Petra: Vdor diskontov. Trgovina, Ljubljana, 2003, 8, str. 32-33.
19. Urbanija Anamarija: Skrivnostni imperij- Lidl. Trgovina, Ljubljana, 2003, 8, str. 34.
20. Urbanija Anamarija: Upor dobaviteljev. Trgovina, Ljubljana, 2004, 4, str. 64-65.

VIRI

1. Direktorski informacijski sistem družbe Živila Kranj d.d.
2. European discount retailing future focus. Watford : IGD Information, research & education, 2003. 254 str.

3. European discount retailing. Watford : IGD Information, research & education, 2004. 251 str.
4. Fuchshuber Thorsten: Das System Lidl. [<http://www.heise.de/bin/tp/issue/dl-artikel>], 12.12.2004.
5. Interna frekvenčna analiza družbe Živila Kranj d.d.
6. Izpolnjeni anketni vprašalniki.
7. Lidl wants to be the Wal-Mart of Europe. [http://www.union-network.org/UNIsite/Sectors/Commerce/Multinationals/Lidl_management-by-fear.htm], 26.3.2004.
8. Poslovni slovar. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1995. 371 str.
9. Potočnik Vekoslav, Umek Alenka: Terminološki slovar trženja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 399 str.
10. Spletne strani podjetja Aldi. [http://www.aldi-essen.de/prinzip_d/index.htm], 27.11.2004.
11. Spletne strani podjetja Engrotuš, d.d. [<http://www.engrotus.si>], 26.3.2005.
12. Spletne strani podjetja Era, d.d. [<http://www.era-trade.com>], 26.3.2005.
13. Spletne strani podjetja Lidl. [<http://www.lidl.co.uk/gb/index.nsf/philosophy.index>], 27.11.2004.
14. Spletne strani podjetja Mercator, d.d. [<http://www.mercator.si>], 26.3.2005.
15. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, 15/2005).
16. Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/1997).

Priloga 1: Število diskontnih prodajaln, delež diskontne prodaje in vodilne diskontne verige po posameznem trgu

	ŠTEVILO DISKONTNIH PRODAJALN			DELEŽ PRODAJE DISKONTNIH PRODAJALN V %			VODILNE DISKONTNE VERIGE		
	1996	2000	2003	1996	2000	2003	prva	druga	tretja
NORVEŠKA	1.010	1.380	1.669	38,3%	42,9%	48,0%	RIMI	REMA	KIWI
NEMČIJA	10.777	13.096	13.785	29,5%	33,7%	37,4%	ALDI	LIDL	PLUS
BELGIJA	734	843	891	24,7%	27,0%	31,2%	COLRUYT	ALDI	LIDL
AVSTRIFA	548	733	864	16,5%	20,8%	25,9%	HOFER(ALDI)	ZIELPUNKT(PLUS)	MONDO(REWE)
DANSKA	696	810	932	20,0%	31,0%	24,6%	NETTO(DANSK)	FACTA(COOP)	ALDI
NIZOZEMSKA	558	788	845	10,6%	12,4%	14,9%	ALDI	LIDL	COOP-CONSULT
PORTUGALSKA	249	412	357	6,1%	10,0%	13,6%	LIDL	MINIPRECO(DIA)	PLUS
FRANCIJA	1.925	2.590	3.430	6,4%	9,0%	11,9%	LIDL	LEADER PRICE	ALDI
FINSKA	829	874	853	10,7%	11,2%	11,7%	SALE	RUOKAVARASTO	LIDL
ŠVEDSKA	302	328	180	11,0%	13,0%	11,3%	WILLYS	LIDL	NETTO
ŠPANIJA	2.173	2.836	3.258	6,5%	9,5%	10,4%	DIA	LIDL	PLUS
ŠVICA	549	776	777	7,9%	8,6%	9,0%	DENNER	PICKPAY(REWE)	COOP-SUI
ITALIJA	2.210	2.531	2.756	9,7%	7,1%	6,6%	EUROSPIN	LIDL	PENNY
VELIKA BRITANIJA	1.459	1.312	1.442	9,5%	7,0%	6,1%	KWIKSAVE	ALDI	LIDL
GRČIJA	40	225	278	1,6%	3,9%	4,5%	DIA	LIDL	BAZAAR
IRSKA		23	42			4,5%	LIDL	ALDI	

Vir: European discount retailing, 2004, str. 3.

Priloga 2: Seznam diskontnih verig v izbranih evropskih državah

Država	Hard diskont	Soft diskont
Avstrija	Hofer (Aldi Sud), Lidl (Lidl& Schwarz), Mondo (Rewe)	Zielpunkt (Tengelmann)
Belgija	Aldi (Aldi Nord), Lidl (Lidl& Schwarz)	Central Cash (Laurus), Colruyt, Leader Price, Profi (Cora-Louis Delhaize)
Češka	Coop Diskont (Konzum), Norma (Norma), Penny (Rewe), Plus (Tengelmann)	Flop Diskont (Flosman), Jééé (Julius Meinl), Renta (Jednota)
Danska	Aldi (Aldi Nord), Fakta (FBD), Netto (Dansk Supermarked)	ABC, Alta, Lavpris (Jacoden), Coma (Edeka), Rema 1000 (Reitan Narvesen)
Finska	Lidl (Lidl& Schwarz)	Alepa, Sale (SOK), Eurostar (Axfood), Rimi (Kesko), Ruokavarasto (Wihuri)
Francija	Aldi (Aldi Nord), Lidl (Lidl& Schwarz), Ed (Carrefour), Le Mutant (Coop), Netto (Intermarché), Norma, Penny (Rewe), Tredd Marché (Edeka)	Leader Price (Casino), Ripotot (Colruyt)
Nemčija	Aldi, Lidl (Lidl& Schwarz), Netto (Dansk Supermarked/ Spar), Netto (Intermarché/ Spar), Norma (Norma), NP-Kette (Edeka)	Plus (Tengelmann), Penny (Rewe), NP-Markt, Kondi, Treff (Edeka), Rodi (Norma)
Grčija	Bazaar (Verouka), Dia (Carrefour), Lidl (Lidl&Schwarz)	
Madžarska	Penny (Rewe)	Alfi (Alfi-Ker), Arzenál (Arzenál), BEE (BEE), Forrás (Hetforrás), Manna (Kisalfold Fuszért), Plus (Tengelmann)
Italija	Eurospin, Lidl (Lidl& Schwarz), In's Discount (Gruppo Pam), Di.Co (Coop Italia, Conad), Topdis (Iges), Hardis, Su (Selex), Penny Market (Rewe)	DiPiu, D-Meno, Vip (Selex), ECU Discount (Albrea), LD Market (Lombardini), Sosty (Cipac)
Irsko	Aldi (Aldi Sud), Lidl (Lidl& Schwarz)	
Luxemburg	Aldi (Aldi Nord)	
Nizozemska	Aldi (Aldi Nord), Lidl (Lidl& Schwarz)	Deen, Hoogviet, Koop-konsult, Nettorama
Norveška		Bunnpris, Kiwi (Norges Gruppen), Coop Prix (Coop Norge), Rimi (ICA Ahold), Rema 1000 (Reitan Narvesen)
Poljska	Biedronka (Jerónimo Martins), Netto (Dansk Supermarked), Plus (Tengelmann)	E-Discount, E-supersam (Edeka), Leader Price (Casino), Rema 1000 (Reitan Narvesen)
Portugalska	Lidl (Lidl& Schwarz), Plus (Tengelmann)	Minipreco (Carrefour)
Romunija		Profi (Cora-Louis Delhaize), XXL (Rewe)
Slovaška		Coop Diskont, Kon-Rad, Rema 1000 (Reitan Narvesen), Verex
Španija	Aldi (Aldi Nord), Dia (Carrefour), Lidl (Lidl& Schwarz), Plus (Tengelmann)	Dia (Carrefour), Leader Price, Marcadona
Švedska	Netto (Dansk Supermarked)	Rimi (ICA Ahold), Willys, Willys hemma (Axfood)
Švica	Denner	EPA Superdiscount (EPA), Pickpay (Bon Appetit)
Turčija	BIM, Diasa (Carrefour / Sabanci), Sok (Migros Turk)	
Velika Britanija	Kwik Save (Somerfield)	Aldi (Aldi Sud), Lidl (Lidl& Schwarz), Netto (Dansk Supermarked)

Vir: European discount retailing future focus, 2003, str. 13.

Priloga 3: Največji diskontni trgovci v letu 2003

				EVROPA			SVET			
	NAZIV	MATIČNA DRŽAVA	RANG 2003	PRODAJA	ŠT.		PRODAJA	ŠT.		
				2003	DISKONTNIH	ŠTEVILO	2003	DISKONTNIH	ŠTEVILO	
				v mio EUR	PRODAJALN	DRŽAV	v mio EUR	PRODAJALN	DRŽAV	
INTERNACIONALNE	ALDI SUD	NEMČIJA	1	14.590	2.087	4	17.590	2.862	6	
DISKONTNE	DIA	ŠPANJA	5	5.047	3.969	5	5.246	4.456	8	
VERIGE	LEADER PRICE	FRANCIJA	12	2.250	503	2	2.275	520	4	
EVROPSKE	ALDI NORD	NEMČIJA	1	16.340	4.048	7	EVROPA			
	LIDL	NEMČIJA	2	18.900	5.531	15	EVROPA			
	PLUS	NEMČIJA	3	8.088	3.545	7	EVROPA			
	PENNY	NEMČIJA	4	7.900	2.996	8	EVROPA			
	DISKONTNE	NETTO (DANSK)	DANSKA	9	2.600	813	5	EVROPA		
	VERIGE	NETTO (INTERMARCHÉ)	FRANCIJA	6	3.400	1.305	2	EVROPA		
		NORMA	NEMČIJA	10	2.500	1.300	3	EVROPA		
	NP.DISKA,TREFF.KONDI,COMA (EDEKA)	NEMČIJA	15	1.100	659	2	EVROPA			
REGIONALNE	REMA1000	NORVEŠKA	8	3.000	500	3	NORDIJSKE DRŽAVE			
DISKONTNE	AXFOOD (WILLYS, SPAR)	ŠVEDSKA	14	1.162	92	2	NORDIJSKE DRŽAVE			
NACIONALNE	MARCADONA	ŠPANJA		5.820	770	1	ŠPANJA			
	COLRUYT	BELGIJA	7	3.129	188	2	EVROPA			
	KWIK SAVE	VELIKA BRITANIJA	11	2.450	634	1	VELIKA BRITANIJA			
	ICA/ HAKON (RIMI)	NORVEŠKA	12	2.000	587	1	NORVEŠKA			
	DENNER	ŠVICA	16	1.073	304	1	ŠVICA			
	DISKONTNE	BIEDRONKA	PORTUGALSKA	17	970	672	1	POLJSKA		
	VERIGE	EUROSPIN	ITALIJA	18	850	500	1	ITALIJA		
		BIM	TURČIJA	19	830	921	1	TURČIJA		
		SOK (SALE/ALEPA)	FINSKA	23	374	205	1	FINSKA		
		EDAH	NIZOZEMSKA	13	1.300	269	1	NIZOZEMSKA		
		KIWI (NORGESGRUPPEN)	NORVEŠKA	20	600	300	1	NORVEŠKA		
		IN'S MERCATO (GRUPPO PAM)	ITALIJA	21	400	140	1	ITALIJA		
		FACTA (COOP)	DANSKA	21	400	265	1	DANSKA		
		SU/HARDIS SELEX	ITALIJA	24	360	335	1	ITALIJA		
	PROFI (CORALUIS DELHAIZE)	BELGIJA/FRANCIJA	25	280	146	2	EVROPA			
	WIHURI (RUOKVARASTO)	FINSKA	26	270	150	1	FINSKA			

Vir: European discount retailing, 2004, str. 122.

Priloga 4: Izračun deleža anketirancev glede na mesto glavnega nakupa

	MESTO GLAVNEGA NAKUPA	ŠTEVILO ODGOVOROV	DELEŽ ANKETIRANCEV GLEDE NA MESTO GLAVNEGA NAKUPA
1	VELE	13	2%
2	HARDI	19	3%
3	TUJINA	20	3%
4	LECLERC	32	5%
5	TUŠ	96	15%
6	SPAR, INTERSPAR	159	25%
7	MERCATOR	301	47%
	SKUPAJ	640	100%

Vir: Anketa, november 2004.

Priloga 5: Izračun povprečne ocene glede na trditev, ki se nanaša na odnos do nakupovanja v prodajalnah diskontnega formata

		5	4	3	2	1	0	
		se popolnoma strinjam	se strinjam	ne vem	se ne strinjam	se sploh ne strinjam	niso odgovorili	število anketirancev
1	Na moj izbor trgovine močno vplivajo aktualne akcijske ponudbe	206	160	70	96	102	6	640
2	Sploh me ne bi motilo, če v trgovini ne bi bilo prodajalk (bile bi le blagajničarke)	199	115	128	83	108	7	640
3	Pri nakupu skoraj vedno gledam samo na ceno	141	116	133	122	128	0	640
4	Razlik v kakovosti med izdelki znanih in manj znanih blagovnih znamk skorajda ni več	147	77	152	85	160	19	640
5	Vseeno mi je, kakšna sta notranji izgled in urejenost trgovine	96	135	102	121	180	6	640
6	Tudi ob dosti nižjih cenah ne bi nikoli nakupoval v diskontih	90	39	52	211	242	6	640

IZRAČUN DELEŽEV

		5	4	3	2	1	0
		se popolnoma strinjam	se strinjam	ne vem	se ne strinjam	se sploh ne strinjam	niso odgovorili
1	Na moj izbor trgovine močno vplivajo aktualne akcijske ponudbe	32%	25%	11%	15%	16%	1%
2	Sploh me ne bi motilo, če v trgovini ne bi bilo prodajalk (bile bi le blagajničarke)	31%	18%	20%	13%	17%	1%
3	Pri nakupu skoraj vedno gledam samo na ceno	22%	18%	21%	19%	20%	0%
4	Razlik v kakovosti med izdelki znanih in manj znanih blagovnih znamk skorajda ni več	23%	12%	24%	13%	25%	3%
5	Vseeno mi je, kakšna sta notranji izgled in urejenost trgovine	15%	21%	16%	19%	28%	1%
6	Tudi ob dosti nižjih cenah ne bi nikoli nakupoval v diskontih	14%	6%	8%	33%	38%	1%

IZRAČUN POVPREČNE VREDNOSTI

1	Na moj izbor trgovine močno vplivajo aktualne akcijske ponudbe	3,4
2	Sploh me ne bi motilo, če v trgovini ne bi bilo prodajalk (bile bi le blagajničarke)	3,3
3	Pri nakupu skoraj vedno gledam samo na ceno	3,0
4	Razlik v kakovosti med izdelki znanih in manj znanih blagovnih znamk skorajda ni več	2,9
5	Vseeno mi je, kakšna sta notranji izgled in urejenost trgovine	2,8
6	Tudi ob dosti nižjih cenah ne bi nikoli nakupoval v diskontih	2,2

Vir: Anketa, november 2004.

Priloga 6: Izračun deleža anketirancev, ki pozna prodajalne diskontnega formata

		ŠTEVILO ODGOVOROV	DELEŽ
1	DA- slišal sem že za diskontne prodajalne	404	63%
2	NE- nisem še slišal za diskontne prodajalne	236	37%
	skupaj	640	100%

Vir: Anketa, november 2004.

Priloga 7: Izračun naklonjenosti nakupovanju v prodajalnah diskontnega formata

	sem zelo naklonjen	sem naklonjen	ne vem	nisem naklonjen	sploh nisem naklonjen	število anketirancev
Opreделите svojo naklonjenost do nakupovanja diskontnih prodajalnah	155	160	121	102	102	640

IZRAČUN DELEŽEV

	sem zelo naklonjen	sem naklonjen	ne vem	nisem naklonjen	sploh nisem naklonjen	skupaj
Opreделите svojo naklonjenost do nakupovanja diskontnih prodajalnah	24%	25%	19%	16%	16%	100%

Vir: Anketa, november 2004.

Priloga 8:

VPRAŠALNIK

Prodajno mesto:

Datum:

Spoštovani!

Za potrebe diplomskega dela na Ekonomski fakulteti opravljam kratko raziskavo, ki se nanaša na odnos kupcev do nakupov v prodajalnah diskontnega formata. Prosim za nekaj minut vašega časa, da odgovorite na nekaj vprašanj. Vaše sodelovanje je anonimno.

Kje običajno (ponavadi, najbolj pogosto) opravite glavne (največje) nakupe prehrabnenih izdelkov in izdelkov za vsakdanjo potrošnjo?

..... (anketar pridobi en odgovor)

V nadaljevanju vam bom naštel, -a nekaj trditev, vas pa prosim, da ocenite, v kolikšni meri se z njimi strinjate. Trditve ocenite s številkami od 1 do 5, ki pomenijo:

se sploh ne strinjam	se ne strinjam	ne vem	se strinjam	se popolnoma strinjam
1	2	3	4	5

1. Na moj izbor trgovine močno vplivajo aktualne akcijske ponudbe.

1 2 3 4 5

2. Sploh me ne bi motilo, če v trgovini ne bi bilo prodajalk (bile bi le blagajničarke)

1 2 3 4 5

3. Razlik v kakovosti med izdelki znanih in manj znanih blagovnih znamk skorajda ni več.

1 2 3 4 5

4. Pri nakupu skoraj vedno gledam samo na ceno.

1 2 3 4 5

5. Tudi ob dosti nižjih cenah ne bi nikoli nakupoval v diskontih.

1 2 3 4 5

6. Vseeno mi je, kakšna sta notranji izgled in urejenost trgovine.

1 2 3 4 5

7. Ali ste že slišali za diskontne prodajalne ?

1- DA

2- NE

V primeru odgovora NE anketar obrazloži glavne značilnosti diskontov, predno preide na vprašanje št. 8.

8. Prosim, da opredelite svojo naklonjenost do nakupovanja v diskontih.

sploh nisem naklonjen, -a	nisem naklonjen, -a	ne vem	sem naklonjen, - a	sem zelo naklonjen, -a
1	2	3	4	5

Za konec vas prosim še za nekaj osebnih podatkov.

9. Spol

1- ženski

2- moški

10. Starost

- 1 od 18 let
- 2 od 18 do 24 let
- 3 od 25 do 31 let
- 4 od 32 do 40 let
- 5 od 41 do 50 let
- 6 od 51 do 60 let
- 7 nad 61 let

11. Kakšna je vaša najvišja dokončana izobrazba?

- 1 osnovna šola ali manj
- 2 srednja šola
- 3 višja šola
- 4 visoka šola ali več

12. Koliko znaša vaš osebni mesečni neto dohodek?

- 1 do 150.000 sit
- 2 od 150.000 do 250.000 sit
- 3 nad 250.000 sit

13. Koliko članov šteje vaše gospodinjstvo?

- | | |
|---|----------|
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 3 |
| 4 | 4 |
| 5 | 5 in več |

14. Prosim, da opredelite vašo trenutno delovno aktivnost.

- | | |
|---|------------------------------------------------|
| 1 | samozaposlen,-a |
| 2 | zaposlen,-a |
| 3 | nezaposlen,-a, gospodinja, delovno nezmožen,-a |
| 4 | upokojenec, -ka |
| 5 | dijak, študent,-ka |
| 6 | kmet, ribič |

ZA VAŠE SODELOVANJE SE VAM NAJLEPŠE ZAHVALJUJEM!

Vir: Anketa, november 2004.

Priloga 9: Realizacija prometa po blagovnih skupinah

	PROMET V CBBIS PRODAJALNAH V ČASU JAN-JUNIJ 2004	REALIZACIJA PROMETA	DELEŽ PROMETA	RAZLIKA V CENI	% RVC	DELEŽ RVC
	BLAGO SKUPAJ BREZ EMBALAŽE	1.855.174.097		653.371.740	35,22	
	10000 PIJAČE	231.861.635	12,50	57.646.861	24,86	8,82
1	10100 ŽGANE PIJAČE	19.192.762	1,03	6.733.107	35,08	1,03
2	10200 PIVO IN HMELJNI NAPITKI	90.213.779	4,86	11.661.246	12,93	1,78
3	10300 VINO	28.271.851	1,52	10.055.843	35,57	1,54
4	10400 BREZALKOHOLNE PIJAČE	69.447.460	3,74	22.961.758	33,06	3,51
5	10500 VODE	18.763.523	1,01	3.786.758	20,18	0,58
6	10600 SIRUPI	5.972.261	0,32	2.448.149	40,99	0,37
	20000 SADJE IN ZELENJAVA	125.200.456	6,75	61.796.507	49,36	9,46
7	20100 SADJE	67.302.295	3,63	27.683.333	41,13	4,24
8	20200 ZELENJAVA	44.226.403	2,38	27.906.778	63,10	4,27
9	20300 SUHO SADJE IN ZELENJAVA	13.671.758	0,74	6.206.396	45,40	0,95
	30000 ŽIVILA	415.790.161	22,41	158.405.365	38,10	24,24
10	30100 OSNOVNA ŽIVILA	43.786.792	2,36	12.483.595	28,51	1,91
11	30200 TESTENINE IN RIŽ	18.839.146	1,02	7.065.446	37,50	1,08
12	30310 KONZERVIRANO SADJE	2.920.437	0,16	1.216.668	41,66	0,19
13	30320 KONZERVIRANA ZELENJAVA	24.532.245	1,32	10.034.455	40,90	1,54
14	30330 PRILOGE JEDEM	3.203.227	0,17	1.518.068	47,39	0,23
15	30400 KONZERVIRANA HRANA OSTALO	28.345.201	1,53	10.426.015	36,78	1,60
16	30500 OMAKE, PRELIVI, GOTOVE JEDI	8.291.968	0,45	3.511.003	42,34	0,54
17	30600 NAMAZI	10.341.337	0,56	3.814.071	36,88	0,58
18	30710 SLANO PECIVO	16.236.020	0,88	8.016.694	49,38	1,23
19	30720 PECIVO, KEKSI, NAPOLITANKE	43.322.996	2,34	18.323.866	42,30	2,80
20	30730 ČOKOLADA	52.769.746	2,84	21.836.556	41,38	3,34
21	30740 BONBONI, LIZIKE, ZVEČILNI GUMIJI	31.186.185	1,68	17.357.424	55,66	2,66
22	30750 SLADKARIJE	643.983	0,03	278.300	43,22	0,04
23	30800 VSE ZA PEKO	4.585.050	0,25	2.385.240	52,02	0,37
24	30900 NAPITKI	37.803.770	2,04	12.367.152	32,71	1,89
25	31000 JUHE, ZAČIMBE IN DODATKI JEDEM	16.579.254	0,89	7.536.890	45,46	1,15
26	31100 ŽITARICE	7.485.782	0,40	3.222.787	43,05	0,49
27	31200 OTROŠKA HRANA	7.257.144	0,39	2.351.252	32,40	0,36
28	31300 ZDRAVA PREHRANA	7.436.627	0,40	2.871.083	38,61	0,44
29	31500 HRANA ZA ŽIVALI	12.531.152	0,68	5.672.426	45,27	0,87
30	31600 TRAJNO MLEKO	37.692.100	2,03	6.116.375	16,23	0,94
	40000 HLADILNIKI IN DELIKATESA	587.534.195	31,67	230.348.306	39,21	35,26
31	40100 MLEKO IN MLEČNI IZDELKI	183.399.853	9,89	43.544.718	23,74	6,66
32	40200 MESNI IZDELKI	182.033.160	9,81	115.509.920	63,46	17,68
33	40300 KRUH IN PEKOVSKO PECIVO	184.571.592	9,95	59.843.845	32,42	9,16
34	40400 OSTALI HLAJENI IZDELKI	29.145.836	1,57	9.175.945	31,48	1,40
35	40500 PRIPRAVLJENA HRANA	8.383.752	0,45	2.273.878	27,12	0,35
	50000 ZAMRZOVALNIKI	39.239.943	2,12	17.613.363	44,89	2,70
36	50100 MESNI IZDELKI	7.584.155	0,41	3.252.791	42,89	0,50
37	50200 PRIPRAVLJENE JEDI	11.474.319	0,62	6.185.122	53,90	0,95
38	50300 SADJE IN ZELENJAVA	7.663.238	0,41	3.220.758	42,03	0,49
39	50400 SLADOLEDI	12.518.231	0,67	4.954.692	39,58	0,76
	60000 GALANTERIJA	434.524.381	23,42	120.656.884	27,77	18,47
40	60100 PRAŠKI, ČISTILA	61.299.933	3,30	16.869.878	27,52	2,58
41	60210 KOZMETIKA	44.473.884	2,40	21.186.433	47,64	3,24
42	60220 PRIPOMOČKI ZA OSEBNO HIGIENO	42.812.415	2,31	12.181.093	28,45	1,86
43	60300 OSTALI NEŽIVILSKI IZDELKI	787.966	0,04	373.399	47,39	0,06
44	60310 PRIPOMOČKI ZA GOSPODINJSTVO	15.184.498	0,82	6.918.090	45,56	1,06
45	60320 ŠOLSKE POTREBŠČINE	3.417.566	0,18	1.668.540	48,82	0,26
46	60330 IGRAČE	4.995.707	0,27	2.092.404	41,88	0,32
47	60340 OBUTEV, GALANTERIJA USNJE	825.171	0,04	459.426	55,68	0,07
48	60350 OPREMA ZA KAMPIR.	2.364.158	0,13	963.853	40,77	0,15
49	60360 GALANTERIJA OSTALO	11.237.131	0,61	6.696.191	59,59	1,02
50	60370 SVEČE	3.102.658	0,17	1.604.194	51,70	0,25
51	60380 ČASOPISI, RAZGLEDNICE	44.177.782	2,38	10.344.160	23,41	1,58
52	60390 OSTALO	17.874.699	0,96	2.196	0,01	0,00
53	60400 CIGARETE, TOBAK	166.514.919	8,98	32.840.201	19,72	5,03
54	60510 TEKSTILNI IZD.,PRIP.ZA ŠIVANJE	15.100.664	0,81	6.320.688	41,86	0,97
55	60520 KONFEKCIJA USNJENA IN KRZNENA	28.710	0,00	16.410	57,16	0,00
56	60530 ŠPORTNI REKVIZITI	326.521	0,02	119.729	36,67	0,02

Vir: Direktorski informacijski sistem družbe Živila Kranj d.d.

Priloga 10 : Razvrstitev blagovnih skupin glede na realiziran promet

	PROMET V CBBIS PRODAJALNAH V ČASU JAN-JUNIJ 2004	REALIZACIJA PROMETA	DELEŽ PROMETA	KUM INDEX	RAZLIKA V CENI	% RVC	DELEŽ RVC
ŠT.	BLAGO SKUPAJ BREZ EMBALAŽE	1.834.150.771			646.467.286	35,22	
1	40300 KRUH IN PEKOVSKO PECIVO	184.571.592	10,06		59.843.845	32,42	9,26
2	40100 MLEKO IN MLEČNI IZDELKI	183.399.853	10,00	20,06	43.544.718	23,74	6,74
3	40200 MESNI IZDELKI	182.033.160	9,92	29,99	115.509.920	63,46	17,87
4	60400 CIGARETE, TOBAK	166.514.919	9,08	39,07	32.840.201	19,72	5,08
5	10200 PIVO IN HMELJNI NAPITKI	90.213.779	4,92	43,98	11.661.246	12,93	1,80
6	10400 BREZALKOHOLNE PIJAČE	69.447.460	3,79	47,77	22.961.758	33,06	3,55
7	20100 SADJE	67.302.295	3,67	51,44	27.683.333	41,13	4,28
8	60100 PRAŠKI, ČISTILA IN PRIPOMOČKI ZA ČIŠČENJE	61.299.933	3,34	54,78	16.869.878	27,52	2,61
9	30730 ČOKOLADA IN ČOKOLADIRANI IZDELKI	52.769.746	2,88	57,66	21.836.556	41,38	3,38
10	60210 KOZMETIKA	44.473.884	2,42	60,08	21.186.433	47,64	3,28
11	20200 ZELENJAVA	44.226.403	2,41	62,50	27.906.778	63,10	4,32
12	60380 ČASOPISI, RAZGLEDNICE	44.177.782	2,41	64,90	10.344.160	23,41	1,60
13	30100 OSNOVNA ŽIVILA	43.786.792	2,39	67,29	12.483.595	28,51	1,93
14	30720 PECIVO, KEKSI, NAPOLITANKE	43.322.996	2,36	69,65	18.323.866	42,30	2,83
15	60220 PRIPOMOČKI ZA OSEBNO HIGIENO	42.812.415	2,33	71,99	12.181.093	28,45	1,88
16	30900 NAPITKI	37.803.770	2,06	74,05	12.367.152	32,71	1,91
17	31600 TRAJNO MLEKO	37.692.100	2,06	76,10	6.116.375	16,23	0,95
18	30740 BONBONI, LIZIKE, ZVEČILNI GUMIJI	31.186.185	1,70	77,80	17.357.424	55,66	2,68
19	40400 OSTALI HLAJENI IZDELKI	29.145.836	1,59	79,39	9.175.945	31,48	1,42
20	30400 KONZERVIRANA HRANA OSTALO	28.345.201	1,55	80,94	10.426.015	36,78	1,61
21	10300 VINO	28.271.851	1,54	82,48	10.055.843	35,57	1,56
22	30320 KONZERVIRANA ZELENJAVA	24.532.245	1,34	83,82	10.034.455	40,90	1,55
23	10100 ŽGANE PIJAČE	19.192.762	1,05	84,86	6.733.107	35,08	1,04
24	30200 TESTENINE IN RIŽ	18.839.146	1,03	85,89	7.065.446	37,50	1,09
25	10500 VODE	18.763.523	1,02	86,91	3.786.758	20,18	0,59
26	60390 OSTALO	17.874.699	0,97	87,89	2.196	0,01	0,00
27	31000 JUHE, ZAČIMBE IN DODATKI JEDEM	16.579.254	0,90	88,79	7.536.890	45,46	1,17
28	30710 SLANO PECIVO	16.236.020	0,89	89,68	8.016.694	49,38	1,24
29	60310 PRIPOMOČKI ZA GOSPODINSTVO	15.184.498	0,83	90,51	6.918.090	45,56	1,07
30	60510 TEKSTILNI IZD.,PRIP.ZA ŠIVANJE	15.100.664	0,82	91,33	6.320.688	41,86	0,98
31	20300 SUHO SADJE IN ZELENJAVA	13.671.758	0,75	92,07	6.206.396	45,40	0,96
32	31500 HRANA ZA ŽIVALI	12.531.152	0,68	92,76	5.672.426	45,27	0,88
33	50400 SLADOLEDI	12.518.231	0,68	93,44	4.954.692	39,58	0,77
34	50200 PRIPRAVLJENE JEDI	11.474.319	0,63	94,07	6.185.122	53,90	0,96
35	60360 GALANTERIJA OSTALO	11.237.131	0,61	94,68	6.696.191	59,59	1,04
36	30600 NAMAZI	10.341.337	0,56	95,24	3.814.071	36,88	0,59
37	40500 PRIPRAVLJENA HRANA	8.383.752	0,46	95,70	2.273.878	27,12	0,35
38	30500 OMAKE, PRELIVI, GOTOVE JEDI	8.291.968	0,45	96,15	3.511.003	42,34	0,54
39	50300 SADJE IN ZELENJAVA	7.663.238	0,42	96,57	3.220.758	42,03	0,50
40	50100 MESNI IZDELKI	7.584.155	0,41	96,98	3.252.791	42,89	0,50
41	31100 ŽITARICE	7.485.782	0,41	97,39	3.222.787	43,05	0,50
42	31300 ZDRAVA PREHRANA, DIETETIKA, DIABETIKA	7.436.627	0,41	97,80	2.871.083	38,61	0,44
43	31200 OTROŠKA HRANA	7.257.144	0,40	98,19	2.351.252	32,40	0,36
44	10600 SIRUPI	5.972.261	0,33	98,52	2.448.149	40,99	0,38
45	60330 IGRAČE	4.995.707	0,27	98,79	2.092.404	41,88	0,32
46	30800 VSE ZA PEKO	4.585.050	0,25	99,04	2.385.240	52,02	0,37
47	60320 ŠOLSKE POTREBŠČINE	3.417.566	0,19	99,23	1.668.540	48,82	0,26
48	30330 PRILoge JEDEM	3.203.227	0,17	99,40	1.518.068	47,39	0,23
49	60370 SVEČE	3.102.658	0,17	99,57	1.604.194	51,70	0,25
50	30310 KONZERVIRANO SADJE	2.920.437	0,16	99,73	1.216.668	41,66	0,19
51	60350 OPREMA ZA KAMPIR,,ZELENI PROGRAM	2.364.158	0,13	99,86	963.853	40,77	0,15
52	60340 OBUTEV, GALANTERIJA USNJE	825.171	0,04	99,90	459.426	55,68	0,07
53	60300 OSTALI NEŽIVILSKI IZDELKI	787.966	0,04	99,95	373.399	47,39	0,06
54	30750 SLADKARIJE IN SLANI PRIGRIZKI - OSTALO	643.983	0,04	99,98	278.300	43,22	0,04
55	60530 ŠPORTNI REKVIZITI,OBLAČILA IN OSTALO	326.521	0,02	100,00	119.729	36,67	0,02
56	60520 KONFEKCIJA USNJENA IN KRZNENA	28.710	0,00	100,00	16.410	57,16	0,00

Vir: Direktorski informacijski sistem družbe Živila Kranj d.d.

Priloga 11: Razvrstitev blagovnih skupin glede na ustvarjeno razliko v ceni

	PROMET V CBBIS PRODAJALNAH V ČASU JAN-JUNIJ 2004	REALIZACIJA PROMETA	DELEŽ PROMETA	RAZLIKA V CENI	% RVC	DELEŽ RVC	KUM INDEX
ŠT	BLAGO SKUPAJ BREZ EMBALAŽE	1.834.150.771		646.467.286	35,22		
1	40200 MESNI IZDELKI	182.033.160	9,92	115.509.920	63,46	17,87	
2	40300 KRUH IN PEKOVSKO PECIVO	184.571.592	10,06	59.843.845	32,42	9,26	27,12
3	40100 MLEKO IN MLEČNI IZDELKI	183.399.853	10,00	43.544.718	23,74	6,74	33,86
4	60400 CIGARETE, TOBAK	166.514.919	9,08	32.840.201	19,72	5,08	38,94
5	20200 ZELENJAVA	44.226.403	2,41	27.906.778	63,10	4,32	43,26
6	20100 SADJE	67.302.295	3,67	27.683.333	41,13	4,28	47,54
7	10400 BREZALKOHOLNE PIJAČE	69.447.460	3,79	22.961.758	33,06	3,55	51,09
8	30730 ČOKOLADA IN ČOK. IZDELKI	52.769.746	2,88	21.836.556	41,38	3,38	54,47
9	60210 KOZMETIKA	44.473.884	2,42	21.186.433	47,64	3,28	57,75
10	30720 PECIVO, KEKSI, NAPOLITANKE	43.322.996	2,36	18.323.866	42,30	2,83	60,58
11	30740 BONBONI, LIZIKE, ZVEČILNI GUMIJI	31.186.185	1,70	17.357.424	55,66	2,68	63,27
12	60100 PRAŠKI, ČISTILA	61.299.933	3,34	16.869.878	27,52	2,61	65,88
13	30100 OSNOVNA ŽIVILA	43.786.792	2,39	12.483.595	28,51	1,93	67,81
14	30900 NAPITKI	37.803.770	2,06	12.367.152	32,71	1,91	69,72
15	60220 PRIPOMOČKI ZA OSEBNO HIGIENO	42.812.415	2,33	12.181.093	28,45	1,88	71,60
16	10200 PIVO IN HMELJNI NAPITKI	90.213.779	4,92	11.661.246	12,93	1,80	73,41
17	30400 KONZERVIRANA HRANA OSTALO	28.345.201	1,55	10.426.015	36,78	1,61	75,02
18	60380 ČASOPISI, RAZGLEDNICE	44.177.782	2,41	10.344.160	23,41	1,60	76,62
19	10300 VINO	28.271.851	1,54	10.055.843	35,57	1,56	78,18
20	30320 KONZERVIRANA ZELENJAVA	24.532.245	1,34	10.034.455	40,90	1,55	79,73
21	40400 OSTALI HLAJENI IZDELKI	29.145.836	1,59	9.175.945	31,48	1,42	81,15
22	30710 SLANO PECIVO	16.236.020	0,89	8.016.694	49,38	1,24	82,39
23	31000 JUHE, ZAČIMBE IN DODATKI JEDEM	16.579.254	0,90	7.536.890	45,46	1,17	83,55
24	30200 TESTENINE IN RIŽ	18.839.146	1,03	7.065.446	37,50	1,09	84,65
25	60310 PRIPOMOČKI ZA GOSPODINJSTVO	15.184.498	0,83	6.918.090	45,56	1,07	85,72
26	10100 ŽGANE PIJAČE	19.192.762	1,05	6.733.107	35,08	1,04	86,76
27	60360 GALANTERIJA OSTALO	11.237.131	0,61	6.696.191	59,59	1,04	87,79
28	60510 TEKSTILNI IZD.,PRIP.ZA ŠIVANJE	15.100.664	0,82	6.320.688	41,86	0,98	88,77
29	20300 SUHO SADJE IN ZELENJAVA	13.671.758	0,75	6.206.396	45,40	0,96	89,73
30	50200 PRIPRAVLJENE JEDI	11.474.319	0,63	6.185.122	53,90	0,96	90,69
31	31600 TRAJNO MLEKO	37.692.100	2,06	6.116.375	16,23	0,95	91,63
32	31500 HRANA ZA ŽIVALI	12.531.152	0,68	5.672.426	45,27	0,88	92,51
33	50400 SLADOLEDI	12.518.231	0,68	4.954.692	39,58	0,77	93,28
34	30600 NAMAZI	10.341.337	0,56	3.814.071	36,88	0,59	93,87
35	10500 VODE	18.763.523	1,02	3.786.758	20,18	0,59	94,45
36	30500 OMAKE, PRELIVI, GOTOVE JEDI	8.291.968	0,45	3.511.003	42,34	0,54	95,00
37	50100 MESNI IZDELKI	7.584.155	0,41	3.252.791	42,89	0,50	95,50
38	31100 ŽITARICE	7.485.782	0,41	3.222.787	43,05	0,50	96,00
39	50300 SADJE IN ZELENJAVA	7.663.238	0,42	3.220.758	42,03	0,50	96,50
40	31300 ZDRAVA PREHRANA, DIETETIKA	7.436.627	0,41	2.871.083	38,61	0,44	96,94
41	10600 SIRUPI	5.972.261	0,33	2.448.149	40,99	0,38	97,32
42	30800 VSE ZA PEKO	4.585.050	0,25	2.385.240	52,02	0,37	97,69
43	31200 OTROŠKA HRANA	7.257.144	0,40	2.351.252	32,40	0,36	98,05
44	40500 PRIPRAVLJENA HRANA	8.383.752	0,46	2.273.878	27,12	0,35	98,40
45	60330 IGRAČE	4.995.707	0,27	2.092.404	41,88	0,32	98,73
46	60320 ŠOLSKE POTREBŠČINE	3.417.566	0,19	1.668.540	48,82	0,26	98,99
47	60370 SVEČE	3.102.658	0,17	1.604.194	51,70	0,25	99,23
48	30330 PRILOGE JEDEM	3.203.227	0,17	1.518.068	47,39	0,23	99,47
49	30310 KONZERVIRANO SADJE	2.920.437	0,16	1.216.668	41,66	0,19	99,66
50	60350 OPREMA ZA KAMPIR.	2.364.158	0,13	963.853	40,77	0,15	99,81
51	60340 OBUTEV, GALANTERIJA USNJE	825.171	0,04	459.426	55,68	0,07	99,88
52	60300 OSTALI NEŽIVILSKI IZDELKI	787.966	0,04	373.399	47,39	0,06	99,94
53	30750 SLADKARJE	643.983	0,04	278.300	43,22	0,04	99,98
54	60530 ŠPORTNI REKVIZITI	326.521	0,02	119.729	36,67	0,02	100,00
55	60520 KONFEKCIJA USNJENA IN KRZNENA	28.710	0,00	16.410	57,16	0,00	100,00
56	60390 OSTALO	17.874.699	0,97	2.196	0,01	0,00	100,00

Vir: Direktorski informacijski sistem družbe Živila Kranj d.d.