

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRATEGIJA POSLOVANJA MERCATORJEVIH
DROGERIJ**

Ljubljana, december 2001

NIVES RUDOLF

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetni domači strani.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. PREDSTAVITEV PODJETJA IN TRGOVINA NA DROBNO	2
2.1. PREDSTAVITEV PODJETJA.....	2
2.2. TRGOVINA NA DROBNO	4
3. UPRAVLJANJE BLAGOVNIH SKUPIN	5
3.1. KAJ JE UPRAVLJANJE BLAGOVNIH SKUPIN	6
3.2. NAČINI ORGANIZIRANJA ODDELKA ZA TRŽENJE	8
3.2.1. Funkcionalna organizacijska struktura	8
3.2.2. Integrirana organizacijska struktura	9
3.3. NALOGE VODJE BLAGOVNE SKUPINE IN OSTALIH ČLANOV TIMA	11
3.3.1. Naloge merchandiserja.....	11
3.3.2. Naloge produktnega tržnika	11
3.3.3. Naloge vodje blagovne skupine	12
3.4. PREDNOSTI UPRAVLJANJA BLAGOVNIH SKUPIN.....	13
3.5. SLABOSTI UPRAVLJANJA BLAGOVNIH SKUPIN	14
3.6. UVAJANJE UPRAVLJANJA BLAGOVNIH SKUPIN V PODJETJE	15
3.6.1. Popis obstoječega stanja.....	15
3.6.2. Opredelitev zelenega bodočega stanja	15
3.6.3. Oblikovanje sprememb.....	15
3.6.4. Načrt izvedbe oziroma tranzicijski plan	16
3.6.5. Izvedba plana	16
3.6.6. Kontrola izvajanja	16
3.7. POSLOVNI PROCES UPRAVLJANJA BLAGOVNIH SKUPIN	16
4. ZBIRANJE PODATKOV	20
4.1. METODOLOGIJA ZBIRANJA PODATKOV.....	20
4.2. INSTRUMENT IN VSEBINA VPRAŠALNIKA	22
4.3. REZULTATI VPRAŠALNIKA	22
5. ANALIZA MERCATORJEVIH DROGERIJ	25
5.1. PREDSTAVITEV PANOGE.....	25
5.2. ANALIZA KONKURENCE	26
5.2.1. Sedanji in bodoči cilji konkurence glede odpiranja novih trgovin in lokacij	27
5.2.2. Sposobnosti in šibke točke konkurence	28
5.3. SWOT ANALIZA.....	29
5.4. PROBLEMI V POSLOVANJU DROGERIJ.....	33
5.5. OPREDELITEV CILJEV	34

6. STRATEGIJA POSLOVANJA MERCATORJEVIH DROGERIJ	35
6.1. SEGMENTIRANJE TRGA	36
6.2. POZICIONIRANJE PONUDBE	37
6.3. DEJAVNOSTI ZNOTRAJ STRATEGIJE POSLOVANJA IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	39
7. SKLEP	42
8. LITERATURA.....	45
9. VIRI	47

SLOVARČEK

PRILOGE

1. UVOD

Konec 20. stoletja je bila struktura tipičnega trgovskega podjetja v Ameriki in Zahodni Evropi zelo enostavna. Poslovodja je opravljal nabavne, prodajne, marketinške, finančne in logistične dejavnosti, kar pomeni, da je sklepal pogodbe z dobavitelji in kupci, odločal o sortimentu, nivoju zalog in skrbel za izboljšanje prodaje, za oglaševanje ter postavitve izdelkov na prodajne police. Neposredno komuniciranje s kupci mu je omogočalo, da je dobro poznal njihove želje in potrebe, na podlagi katerih je oblikoval trgovsko ponudbo.

Zaradi povečevanja konkurence so se mnogi trgovci začeli medsebojno povezovati, uspešni so prevzemali manj uspešne in nastajale so številne nove oblike trgovskega poslovanja. Naloge, ki so bile prej v domeni poslovodij, so se prenesle na višje strateške nivoje trgovskih podjetij. Z leti so se razlike med trgovci na trgu zmanjšale, ker je ponudba postajala vedno bolj enotna, spreminjati pa so se začele tudi nakupne navade potrošnikov. Demografski in socioekonomski trendi so razdelili trg na veliko število različnih potrošnikov, katerim so se trgovci prilagodili z različnimi oblikami trgovin, kot so diskonti, hipermarketi, trgovski centri, specializirane trgovine itd. Trgovine so nudile kvalitetne proizvode in trgovci so morali vložiti veliko več truda v razlikovanje od konkurence. Večja konkurenca na trgu je trgovce prisilila v zniževanje stroškov poslovanja in preko tega v znižanje prodajnih cen. Na trgu se je pojavilo ogromno novih izdelkov. Prišlo je do prave eksplozije novih izdelkov, ki so našli svoje mesto na prodajnih policah. Trgovcem je bilo zdaj veliko težje izbrati učinkovit sortiment izdelkov.

V takih razmerah se je začela razvijati znanstvena metoda, ki omogoča operativno planiranje, organizacijo, izvedbo in nadzor nabavnih, prodajnih, logističnih, finančnih in marketinških procesov in s tem ponovno povezanost s potrošnikom. Razvoj trgovine in spremembe na trgu so privedle do nastanka procesa upravljanja blagovnih skupin oziroma category managementa. Ta se je na določeni točki razvoja trgovine, trgovinskih sistemov in trga pokazal kot logična rešitev v smeri optimizacije poslovanja, to je minimizacije stroškov in maksimizacije dobičkov.

Obstoječe stanje Mercatorjevih drogerij ter želja in nuja po spremembah in razvoju tega programa je predstavljala izziv za izdelavo diplomskega dela. Cilj diplomskega dela je torej podrobno spoznati današnje poslovanje Mercatorjevih drogerij in na podlagi ugotovitev o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih poslovanja drogerij ter na podlagi analize panoge in konkurence, opredelitve problemov in ciljev za prihodnost določiti strategijo poslovanja in razvoja v prihodnosti v smeri poenotenja drogerijskega programa.

Namen tega diplomskega dela je torej ugotoviti šibke in močne točke v dosedanjem poslovanju Mercatorjevih drogerij ter negativne in pozitivne dejavnike okolja, ki vplivajo na njihovo ekonomsko uspešnost, ter na podlagi tega izdelati strategijo poslovanja, ki bo osnova za organizacijske spremembe v teh drogerijah. Ta analiza naj bi bila v pomoč managementu v prihodnjem odločanju in usmerjanju poslovanja drogerij.

V prvem poglavju bom na kratko predstavila Poslovni sistem Mercator ter splošne značilnosti trgovine na drobno.

V drugem poglavju se bom osredotočila na category management oziroma upravljanje blagovnih skupin. Da bi uspešno zadovoljevali kupce, zmanjšali stroške poslovanja ter posledično povečali dobiček, moramo sprejeti določene organizacijske spremembe. Učinkovit proces, s katerim lahko to uresničimo, je proces upravljanja blagovnih skupin. Za to je potreben natančen načrt uvajanja procesa upravljanja blagovnih skupin ter vse, kar je z njim povezano, torej oblikovanje strategij, novih kadrov, informacijskih zahtev itd.

V tretjem poglavju bom predstavila metodologijo zbiranja podatkov, vsebino vprašalnika, ki so ga izpolnjevali poslovodje drogerij ter rezultate le-tega.

V četrtem poglavju bom opredelila probleme, s katerimi se drogerije soočajo danes, nato predstavila panogo ter analizirala konkurenco glede odpiranja novih trgovin in lokacij le-teh. Na podlagi tega bom poskušala analizirati prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katerimi se soočajo Mercatorjeve drogerije v sedanjem stanju, narediti torej SWOT analizo, ter opredeliti cilje, ki jih želimo doseči.

Na podlagi vsega prej navedenega bom v petem poglavju segmentirala trg drogerij, pozicionirala ponudbo ter predstavila specifične dejavnosti znotraj strategije poslovanja Mercatorjevih drogerij za prihodnost ter organizacijsko strukturo sektorja market program neživila.

Diplomsko delo bom zaključila s sklepom, v katerem bom povzela ključna spoznanja teoretične in praktične analize.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA IN TRGOVINA NA DROBNO

Sledeče poglavje je v prvi točki namenjeno kratki predstavitvi razvoja podjetja Mercator, d.d. skozi zgodovino, njegovega poslanstva ter strateških ciljev za prihodnost. Drugi del poglavja je namenjen kratki splošni opredelitvi trgovine na drobno ter trgovini na drobno in njenim oblikam.

2.1. Predstavitev podjetja

Pravnega predhodnika današnjega Poslovnega sistema Mercator je vlada Ljudske republike Slovenije ustanovila z odlokom, izdanim marca 1949, z imenom Živila. Njegova osrednja naloga je bila razdeljevanje živil, ki so jih državljani tedaj še dobivali na karte. Skromna oprema - nekaj triciklov, vprežnih konj in voz, star tovornjaček ter nekaj deset pridnih rok - je bila vse, kar je podjetju dodelila oblast. S postopno normalizacijo življenjskih razmer so se spremenile tudi poslovne okoliščine. Vodilni ljudje so zgrabili priložnost in podjetje - razdeljevalec, se je prelevilo v lokalno trgovsko podjetje na debelo. Leta 1953 je bilo ime podjetja spremenjeno v Mercator.

Obdobje med 1953 in 1990 je bilo čas spreminjanja organiziranosti, prostorske razsežnosti, dopolnjevanja predmeta poslovanja in prilagajanja gospodarskim in družbenim razmeram, čas rasti do vseslovenske gospodarske družbe, katere jedro sta trgovina na debelo in drobno, poleg njiju pa še agroživilska industrija, kmetijska proizvodnja in storitve.

Leta 1993 se je začela privatizacija podjetja z javno prodajo delnic. Leta 1994 je bila privatizacija končana, znani so bili lastniki največje slovenske delniške družbe - Poslovnega sistema Mercator – in poleg z zakonom določenih državnih skladov še okoli 63.000 majhnih delničarjev. Oktobra 1995 je bila delniška družba Poslovni sistem Mercator, d.d., skrajšano Mercator, d.d., vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, znesek osnovnega kapitala je bil 33.442.400.000,00 SIT (Interno gradivo Mercator).

Obdobje od leta 1995 do 1998 je bilo čas spreminjanja notranje organiziranosti, prestrukturiranja in prilagajanja trgovske dejavnosti evropskim modelom organiziranosti trgovine, njihovim stroškovnim, prostorskim in storitvenim standardom, da bi ohranili in okrepili največji tržni delež v slovenski trgovini.

Leti 1999 in 2000 sta bili leti širitve in posodabljanja maloprodajne mreže, naložb v velike nakupovalne centre po Sloveniji ter kapitalskih povezav oziroma prevzemov zanimivih maloprodajnih trgovskih družb, s katerimi Mercator povečuje poslovno učinkovitost in tržni delež. Mercator utrjuje svoj položaj v slovenski trgovini z umestitvijo ekonomije obsega v odnose z dobavitelji in s prenosi prejetih ugodnosti v koristi potrošnikov. V letu 2000 je Mercator že začel z uresničevanjem strateškega cilja širitve v srednjeevropski gospodarski prostor na nove trge (Interno gradivo PS Mercator).

Tržni delež Mercatorja na slovenskem trgu je od leta 1997 do leta 2000 s 15,4% zrasel na 36,8%, največjo rast pa je dosegel v letu 1999, ko se je podjetje začelo širiti in vlagati v nakupovalne centre po vsej Sloveniji. Tržni delež Mercatorja na hrvaškem trgu je bil v letu 2000 1,5%, kar ga uvršča na šesto mesto po tržnih deležih v tej državi (Janković, 2001, str. 35, 36).

Osnovna dejavnost družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., ki je obvladujoča družba Skupine Mercator, je trgovina na debelo in drobno. Poleg nje in drugih trgovskih družb pa Skupino Mercator sestavljajo še družbe, ki opravljajo industrijsko, kmetijsko, gostinsko in storitveno dejavnost. Skupino Mercator sestavlja šest regijskih družb, in sicer: Poslovni sistem Mercator - Mercator trgovina Ljubljana, d.d., Mercator SVS (Severo-vzhodna Slovenija), d.d., Mercator Degro, d.d., Mercator Gorenjska, d.d., Mercator Dolenjska, d.d. ter Mercator Goriška, d.d.

Do leta 2003 se namerava Mercator uvrstiti med 200 največjih trgovskih družb na svetu. Želi postati pomemben dejavnik v razvoju srednjeevropskega gospodarskega prostora, ki bo po vseh elementih ponudbe, kakovosti, organiziranosti kot tudi rezultatih poslovanja primerljiv z največjimi evropskimi in tudi svetovnimi trgovskimi verigami (Interno gradivo Mercator).

2.2. Trgovina na drobno

»Trgovsko podjetje je organizacijsko-pravna oblika podjetja, ki se ukvarja z menjavo blaga.« (Potočnik, 1992, str. 213). Trgovanje je torej njegova temeljna dejavnost, ki je sestavljena iz nabave, skladiščenja in prodaje. Ekonomski cilj poslovanja je ustvarjanje prihodka in dobička, kar podjetje dosega s prodajo blaga, z nabavo in skladiščenjem pa zagotavlja, da poteka prodaja nemoteno in da zadovoljuje potrebe porabnikov (Potočnik, 1992, str. 213).

Posredovanje proizvodov med proizvajalci in porabniki je osnovna dejavnost trgovskih podjetij. Poleg te naloge opravlja trgovina tudi razne druge dejavnosti, ki dopolnjujejo osnovno funkcijo. Mednje štejemo: skladiščenje, embaliranje, sortiranje in dobavo izdelkov končnim kupcem. Trgovsko poslovanje praviloma poteka v dveh stopnjah, in sicer v grosistični in detajlistični, kar deli trgovsko dejavnost na dva velika dela: na trgovino na debelo in trgovino na drobno. Izvajanje trgovske dejavnosti na obeh stopnjah opravljajo podjetja na debelo, trgovska podjetja na drobno ter trgovska podjetja na debelo in na drobno (Potočnik, 1992, str. 216).

Trgovina na drobno izvaja zadnjo fazo v menjalnem procesu in tako vzpostavlja posredni stik med proizvajalci in končnimi porabniki. Zagotoviti mora ustrezen obseg in strukturo ponudbe na dostopnih lokacijah v pravem času in po cenah, ki so usklajene z dejansko vrednostjo izdelkov in storitev. Večina dejavnosti v procesu prodaje potrošnih dobrin poteka prav v trgovini na drobno, ki predstavlja posrednika v celotnem proizvodnem in prodajnem procesu (Potočnik, 2000, str. 37).

Slovenska trgovina je izredno pomembna gospodarska dejavnost, saj veliko prispeva h gospodarski rasti pri nas. Trendi v svetovnem gospodarstvu vodijo gospodarstvo v povezovanje. Tudi v Sloveniji so bili trgovci prvi, ki so se odzvali nanje - na povezovanje in koncentracijo kapitala - ter spoznali prednosti ekonomije obsega, kar pomeni le pripravo na vstop v Evropsko Unijo, kjer bodo na ogromnem ekonomskem prostoru preživel le najboljši (Kovač, 2001, str. 44).

Trgovska dejavnost je torej v Sloveniji izrednega pomena, saj trgovske družbe ustvarjajo dobro tretjino prihodkov vseh družb v gospodarstvu RS, prihodki na zaposlenega v trgovini krepko presegajo povprečje v gospodarstvu, trgovina zaposluje okrog 17% vseh zaposlenih v gospodarskih družbah RS, delež trgovskih družb v gospodarstvu pa je skoraj 40%. Največji porast števila trgovskih družb je bil viden v obdobju od 1990 do 1993, ko je zaradi spremembe družbene ureditve, nastalo ogromno majhnih in srednjih trgovskih podjetij. Vendar pa se danes čuti rahlo upadanje tega števila. Na seznamu petih po prihodku v letu 2000 največjih podjetij s trgovsko dejavnostjo, lahko najdemo tri družbe, ki spadajo v Skupino Mercator, in sicer Poslovni sistem Mercator, Mercator-SVS ter Mercator Dolenjska (Kovač, 2001, str. 44).

Organizacijske oblike trgovin (Potočnik, 2001, str. 61):

- *Prodajalne z mešanim blagom*: to so manjše do srednje velike prodajalne s širokim, vendar plitvim sortimentom. Poleg živil ponujajo tudi kovinsko galanterijo, tekstilne izdelke, igrače itd.
- *Butiki*: ponujajo izdelke priznanih proizvajalcev in kreatorjev, zato so cene temu primerno višje.

- *Specializirane blagovnice*: njihova ponudba je sestavljena iz ozkega sortimenta s srednjo ali večjo globino na velikih prodajnih površinah.
- *Splošne blagovnice*: ponujajo širok sortiment s srednjo globino na velikih prodajnih površinah.
- *Supermarketi*: prodajajo pretežno živila s samopostrežnim načinom prodaje.
- *Hipermarketi in megamarketi*: poleg živilskih izdelkov prodajajo tudi neživilske, način prodaje je pretežno samopostrežni. Ponudbo razširjajo z različnimi storitvami.
- *Diskontne prodajalne*: pri njih so cene občutno nižje od običajnih, saj gre za doseganje dobička z večjim obsegom poslovanja in nižjimi stroški.
- *Nakupovalni centri*: to je novejša oblika trgovine na drobno, ki se razvija na obrobjih mest.
- *Specializirane prodajalne na drobno*: to so manjše do srednje velike prodajalne, ki ponujajo ozek, toda globok sortiment. Takšna oblika prodajaln bodo tudi Mercatorjeve drogerije.

Trgovina na drobno je izredno pomembna gospodarska dejavnost v vseh državah. Kljub velikemu obsegu trgovine na drobno in njeni pomembnosti v gospodarstvu pa ni bila v ospredju pri uvajanju trženjskih konceptov poslovanja. V 60-ih je bila to posledica razdrobljenosti trgovine, katere značilnost je bila veliko število majhnih organizacij (Potočnik, 1999, str. 1). V 70-ih se je trgovina pričela zelo hitro koncentrirati, vendar še ne povsod po svetu. S konkurenčnimi pritiski so se v ZDA v 70-ih in 80-ih letih začeli prevzeti in združevanja trgovskih podjetij. Večji trgovci so lahko s svojim vplivom pritiskali na dobavitelje, začeli z agresivnimi oglaševalskimi akcijami in oblikovanjem lastnih blagovnih znamk. V razviti Evropi se je ta proces začel šele v začetku 90-ih, medtem ko se v Centralni Evropi začenja šele sedaj (Vida, 2001, str. 57).

3. UPRAVLJANJE BLAGOVNIH SKUPIN

Poglavje o upravljanju blagovnih skupin oziroma category managementu je razdeljeno na šest delov. V prvem podpoglavju bom razložila pojem upravljanja blagovnih skupin. Nato bom predstavila dva načina organiziranja oddelka za trženje, in sicer funkcijski način, ki je izredno enostaven in je bil zaradi te prednosti prisoten v skoraj vseh trgovskih podjetjih, ter organizacijo trženja na osnovi upravljanja blagovnih skupin, kjer so vse osnovne funkcije poslovanja povezane v eni organizacijski enoti. Tretji del poglavja opisuje naloge vodje blagovne skupine oziroma category managerja ter ostalih članov tima (merchandiseja in produktnega tržnika). V četrtem podpoglavju bom podala prednosti uvedbe procesa upravljanja blagovnih skupin v podjetje, v petem pa njegove slabosti. Ko so opredeljene vse spremembe, ki bodo nastale z vpeljavo procesa upravljanja blagovnih skupin v poslovanje podjetja, lahko začne podjetje s sedmimi stopnjami v razvoju tega procesa, kar je opisano v zadnjem podpoglavju tega poglavja.

V preteklih letih je prišlo v poslovnem okolju do ogromnih sprememb, kar je podjetja pripeljalo do tega, da morajo na novo organizirati svoje poslovanje in trženje, če hočejo v tem okolju preživeti. Zaradi napredka v informacijski tehnologiji in komuniciranju, globalne konkurence, vedno večjih zahtev kupcev ter pomena storitev morajo podjetja ponovno premisliti o svoji organizaciji poslovanja.

Za prilagoditev tem spremembam so zmanjšala obseg organizacijske strukture, zmanjšalo se je število organizacijskih ravni, kar jih je pripeljalo bližje kupcem. Dobro vodena organizacija naj ne bi imela več kot pet hierarhičnih ravni, kar pomeni, da vsak manager vodi večje število ljudi. Z večjo uporabo informacijske tehnologije, elektronske pošte in faksa narašča število sporočil med ljudmi na različnih ravneh organizacije. Podjetja spodbujajo več skupinskega dela pri osnovnih poslovnih procesih, da bi podrla meje med oddelki (Kotler, 1996, str. 717).

Da bi pritegnili nove in obdržali stare kupce, danes trgovci na drobno iščejo nove trženjske strategije. Vemo, kako je bilo v preteklosti možno obdržati kupce; s posebno ponudbo izdelkov, s ponujanjem boljših storitev od konkurentov, z lastnimi kreditnimi karticami, s katerimi so kupcem omogočili kupovanje na kredit ali pa s tem, da so bile prodajalne na ugodnih lokacijah. Vse to se danes spreminja. Prodajalne na drobno in sortimenti so si postali vse bolj podobni. Tudi diferenciacija storitev izginja. Zaradi vseh teh razlogov trgovci na drobno danes razmišljajo o novi strategiji poslovanja (Kotler, 1996, str. 564).

Razvoj trgovine je preko vseh sprememb na trgu prešel v proces, ki ga imenujemo *category management* ali upravljanje z blagovnimi skupinami. Ta se je na določeni točki razvoja trgovine, trgovinskih sistemov in trga pokazal kot objektivna nujnost in kot logična rešitev v smeri optimizacije poslovanja, to je minimizacije stroškov in maksimizacije dobičkov. Upravljanje blagovnih skupin je postalo že praksa vseh večjih maloprodajnih podjetij (Tesco, Wal Mart, Billa, Metro, Interspar itd.) in si počasi utira pot tudi pri v Mercatorju (Interno gradivo PS Mercator).

V zadnjih desetih letih se je trg v Sloveniji razvijal s svetlobno hitrostjo in enako hitro so se spreminjale tudi nakupne navade potrošnikov. Uspešni trgovci so se od manj uspešnih ločili po hitrosti prilagajanja tržnim spremembam. Uspešni so že pred časom ugotovili, da s tradicionalnim pristopom do nabave in prodaje ne morejo več obvladovati novih zahtev na trgu. Nabava in prodaja počasi prehajata z ravni poslovanja na strateški nivo odločanja. Za to pa je potrebno novo znanje, nov način razmišljanja in dela, nova organizacijska struktura itd. Za obvladovanje sortimenta izdelkov, prodajnega prostora in ponudbe, ki bodo opredeljeni po željah kupcev, trgovci in dobavitelji potrebujejo tako imenovani *category management* ali upravljanje blagovnih skupin. Pri tem procesu se preoblikujejo poslovni procesi in spreminja se kultura podjetja. Domača podjetja so proces upravljanja blagovnih skupin sprejela previdno, vendar so ga v zadnjem času že začela uvajati ali se vsaj izobraževati o njem (Anžlovar, 2001, str. 25).

3.1. Kaj je upravljanje blagovnih skupin

Category management je proces upravljanja z blagovnimi skupinami kot poslovnimi enotami ter ravnanja z njimi s ciljem, da se zadovoljijo pričakovanja in želje kupcev. Blagovno skupino opredelimo kot skupino izdelkov ali storitev, ki jo kupci pojmujejo kot notranje povezano ali substitutivno v zadovoljevanju njihovih potreb.

Upravljanje blagovnih skupin je proces, ki za razvoj in vzpostavitev kakovostne elektronske povezave podatkov potrebuje najmanj dve leti, nato pa zahteva kontinuirano prilagajanje in spreminjanje le-te. Trгоvec s tem zagotovi optimalno obračanje blaga in boljše pribitke na ceno, zadovolji želje kupcev, se nemudoma odzove nanje in lahko kakovostno spremlja poslovne rezultate vsake blagovne skupine.

Proces upravljanja blagovnih skupin je v Sloveniji še nov način poslovanja, vendar se njegovih prednosti že zavedajo tako trgovci kot dobavitelji. Pomeni neizogibno prihodnost, s katero se bodo morali vsi intenzivno ukvarjati, saj zagotavlja velik prihranek stroškov (Anžlovar, 2001, str. 25).

Upravljanje blagovnih skupin je proces, ki se je začel uveljavljati v prehrambeni industriji kot mehanizem za upravljanje odnosov med trgovci na drobno in njihovimi dobavitelji (Hogarth, 1997). Znano je, s čim je mogoče doseči, da so kupci v trgovini zadovoljni: z dobro storitvijo, lahkim nakupom, zanesljivim razmerjem med storitvami in cenami. Najboljše pogoje za to lahko za zdaj omogoči trgovina skupaj z dobaviteljem in to z obliko sodelovanja ECR (Efficient Consumer Response – učinkovita zadovoljitev kupčevih želja). Poleg optimizacije stroškov bi se moralo sodelovanje med partnerji razširiti predvsem na skupni marketing. S tem bi pomaknili v ospredje kupca, ki bi dejansko narekoval česa je na polici preveč in česa je premalo (Referendum, 1997, str. 50).

Eksplzija novih izdelkov naj bi povzročila strateškemu managementu vodenemu po posameznem izdelku precej nepraktično poslovanje, strateškemu managementu vodenemu po oddelku pa preveč zmedeno poslovanje. Če verjamemo tema dvema trditvama, potem proces upravljanja blagovnih skupin preoblikuje nabavnike v trgovini na drobno v podjetnike, kjer je vsak izmed njih odgovoren za majhen posel v okviru korporacije. Proces upravljanja blagovnih skupin daje moč posamezniku, da upravlja blagovne skupine kot podjetje. Pri tem je odgovoren za doseganje optimalnega sortimenta, ki so ga kupci glede na geografsko lokacijo pripravljani kupiti (Nielsen, 1992, str. 9).

Upravljanje blagovnih skupin je proces, s katerim povežemo ključne funkcije podjetja (marketing, nabava, merchandising) v delovne time, katerih osnovna enota opazovanja in delovanja postane blagovna skupina. Za trženje in upravljanje določene blagovne skupine v podjetju je tako odgovoren tim strokovnjakov iz različnih funkcijskih področij. Vsak tim ima svojega vodjo blagovne skupine, t.i. category managerja, ki je odgovoren za vse odločitve glede določene blagovne skupine v podjetju. Vsaka blagovna skupina je vodena kot podjetje (Interno gradivo PS Mercator).

Upravljanje blagovnih skupin je torej proces, ki predvideva sodelovanje trgovca s svojimi dobavitelji. Trгоvec se lahko odloči, da bo z določenimi dobavitelji vzpostavil odnos trajnega partnerstva in sodelovanja, ki bo temeljil na medsebojnem odnosu in zaupanju.

Poslovni proces upravljanja blagovnih skupin je strukturiran niz aktivnosti s skupnim ciljem: razviti in v praksi uresničiti poslovni načrt. Izvedba načrta pa je močno odvisna od povezanosti trgovca in dobavitelja izdelkov in pomeni veliko več kot operacijsko orodje. V poslovni odnos je potrebno vgraditi predvsem želje in potrebe potrošnika, ne le upravljanje z izdelkom samim. Najlažje pa je to doseči s popolnim partnerstvom med dobaviteljem in trgovcem. Dobavitelj je namreč specialist, ki najbolje pozna izdelke in blagovne skupine, ki jih trži. Pozna svoj trg, lokalne in svetovne tržne trende, svoje kupce itd.

Poleg tega veliko vlaga v raziskave in razvoj in lahko trgovcu posreduje podatke o tem, kdaj bo uvedel nov izdelek na trg, kaj pričakuje od njega, s kakšnimi tržnimi aktivnostmi bo podprl uvajanje novega izdelka itd. Vsi ti podatki trgovca zelo zanimajo. Le s skupnimi močmi je namreč mogoče doseči sinergije, ki se bodo pri obeh kazale v večji prodaji in dobičku (Interno gradivo PS Mercator).

Osnova procesa upravljanja blagovnih skupin med dobaviteljem in trgovcem je računalniška povezava njihovih podatkovnih baz, ki ne temelji le na prenosu dobavnic in računov, temveč tudi na dostopu do prodajnih rezultatov dobaviteljevih izdelkov pri trgovcu, do trenutnih zalog na prodajnih policah ali v skladiščih in do vseh drugih prodajnih statistik. Preden se bo takšen računalniški sistem lahko vzpostavil in začel delovati, bo potrebno določiti enoten standard računalniških povezav, ki ga trenutno v Sloveniji še ni, bo pa verjetno temeljil na standardih in izkušnjah evropskih trgovcev in dobaviteljev (Anžlovar, 2001, str. 25).

Ko so na podlagi procesa upravljanja blagovnih skupin znani natančni prodajni podatki, dobavitelj in trgovec določita tako imenovani planogram, kako naj bi bilo blago postavljeno na prodajnih policah, dogovarjata se o ceni, akcijah itd. V nadaljnjih pogajanjih naj bi se po vsem tem določila mesto izdelka na polici in količina določenega izdelka, čeprav naj bi bilo to predvsem v domeni trgovca. Če ima le-ta druge razloge, ni nujno, da upošteva želje dobavitelja (Anžlovar, 2001, str. 25).

Ko ima določena finančna sredstva, se mora trgovec odločiti, kakšno ponudbo bo imel v svojem programu, kar pa ni tako enostavno. Trgovec je omejen s finančnimi sredstvi in prostorom v trgovini. Odločiti se mora, ali imeti več blagovnih skupin v prodajnem prostoru ali manj z globljim sortimentom. Ta proces imenujemo *assortment plan* ali načrt sortimenta. Ta načrt vsebuje seznam izdelkov, ki so opredeljeni v določeni blagovni skupini. Blagovna skupina je torej sortiment izdelkov, ki jih potrošnik vidi kot substitutivne med sabo. Izdelke znotraj blagovne skupine se promovira tako, da navdušijo isti ciljni trg. Nabavni proces je za trgovce, ki nimajo vpeljanega procesa upravljanja blagovnih skupin in s tem imenovanega vodje blagovne skupine, lahko zelo neučinkovit, saj tako nihče ni popolnoma odgovoren za uspeh ali neuspeh le-te. V primeru, ko torej ni vodje blagovne skupine, je težje najti vzrok in rešitev problemov v poslovanju. V procesu upravljanja blagovnih skupin je za vse dejavnosti od nabave do prodaje, pravočasnega oglaševanja itd. odgovoren vodja blagovne skupine ali category manager (Levy in Weitz, 1998, str. 339-344).

3.2. Načini organiziranja oddelka za trženje

Sodobne oddelke za trženje lahko organiziramo na več načinov. Tako z organizacijskega vidika ločimo (Weele, 1998, str. 356):

- funkcijsko organizacijo trženja – funkcionalno organizacijsko strukturo,
- organizacijo trženja na osnovi upravljanja izdelkov in blagovnih znamk – integrirano organizacijsko strukturo.

3.2.1. Funkcionalna organizacijska struktura

Pri funkcionalni nabavni strukturi je nabavni oddelek posebna organizacijska enota, ki deluje bolj ali manj neodvisno od oddelka za trženje in prodajo. Nabavni referenti v trgovskem podjetju na drobno

pripravljajo nabavne načrte na podlagi prodajnih napovedi, ki jih v enakih časovnih presledkih prejemajo od oddelka za trženje ali prodajnega oddelka (Weele, 1998, str. 356).

To obliko organiziranja trženja sestavljajo strokovnjaki za posamezne trženjske funkcije, ki so odgovorni podpredsedniku za trženje. Ta koordinira njihovo delovanje.

Glavna prednost funkcijske organizacijske oblike je njena enostavnost, vendar pa z naraščanjem števila izdelkov in širjenjem prodaje postaja ta oblika vse manj učinkovita. Ne omogoča specifičnega načrtovanja izdelkov in trgov, ker nihče ni v celoti odgovoren za določen izdelek ali trg. Vsaka skupina trženjskih strokovnjakov poskuša pridobiti več sredstev v primerjavi z drugimi skupinami, zato mora podpredsednik za trženje stalno ocenjevati njihove zahteve in se spoprijemati s problemi pri usklajevanju (Kotler, 1996, str. 721).

3.2.2. Integrirana organizacijska struktura

Pri integrirani nabavni strukturi so nabavna funkcija, trženje in prodajna funkcija povezane v eni organizacijski enoti. Takšno strukturo imenujemo tudi category management ali upravljanje z blagovnimi skupinami. Vodja blagovne skupine je odgovoren za politiko izdelkov, upravljanje blagovnih skupin, nabavo in sodelovanje z dobavitelji ter politiko prodajnih poti (Weele, 1998, str. 357).

Organizacija trženja na osnovi upravljanja blagovnih skupin pomeni nadgradnjo funkcijske organizacije trženja. Takšno organizacijsko strukturo pa je smiselno vzpostaviti le, če se izdelki med seboj popolnoma razlikujejo oziroma njihovo število presega zmogljivosti funkcijske oblike trženja (Kotler, 1996, str.722).

Doslej so se posamezni sektorji trgovskega podjetja z istim dobaviteljem dogovarjali o cenah, pospeševalnih akcijah prodaje, postavitvi izdelkov na prodajne police, nabavnih pogojih in podobnem neodvisno drug od drugega. Tako imenovana funkcijska organizacijska struktura nabave je temeljila na dobavitelju ne pa na blagovnih skupinah, zato ne trgovec ne dobavitelj nista imela izoblikovane jasne strategije prodajne izbire, potreb kupcev in tržnih trendov. V sistemu upravljanja blagovnih skupin pa se predstavnik dobavitelja, postavljen za kako skupino proizvodov, pogovarja samo z vodjo blagovne skupine oziroma s timom, ki je odgovoren zanjo (Anžlovar, 2001, str. 25).

Organizacija trženja na osnovi upravljanja blagovnih skupin ima veliko prednosti. Vodja blagovne skupine se lahko osredotoči na oblikovanje stroškovno primernega trženjskega spleta za določeno blagovno skupino. Hitreje lahko reagira na probleme, ki se pojavljajo na trgu, kot razni specialisti. Manj pomembne blagovne skupine so manj zapostavljene, saj imajo svojega predstavnika. Upravljanje blagovnih skupin pomeni priložnost za usposabljanje mladih managerjev, saj so tako vključeni v skoraj vse dejavnosti podjetja (Kotler, 1996, str. 724-725).

Takšna organizacijska struktura v veliki meri odpravlja slabosti tradicionalnih trgovinskih sistemov, saj povezuje predstavnike različnih sektorjev v delovne time, katerih naloga je upravljanje posameznih blagovnih skupin. Predstavnik dobavitelja se tako dogovarja o vseh vprašanjih, ki zadevajo njegove proizvode, le z eno osebo trgovca, to je z vodjo blagovne skupine. Ta pridobi vse ključne informacije o blagovni skupini, za katero je odgovoren, od članov svojega tima.

V preteklosti smo se srečevali večinoma s funkcijsko organizirano trgovsko verigo, kar pomeni, da je nabava izdelkov potekala ločeno od procesov marketinga, merchandisinga, financ itd. Večinoma so odločitve o nabavi izdelkov sprejemale kar poslovodje same. Zato so že pred leti verige trgovin na drobno velik del nalog prenesle na strateški nivo odločanja.

V trenutku, ko se tradicionalno podjetje odloči, da bo centraliziralo nabavno in prodajno funkcijo ter preneslo odločitve z ravni poslovodje na strateški nivo odločanja, ugotovi, da z obstoječim znanjem, načinom razmišljanja in dela ter z obstoječimi kadri, organizacijsko strukturo, procesi in mehanizmi tega ni sposobno izvesti.

Da bi podjetje lahko prevzelo nadzor nad prodajnim sortimentom in nad prodajnim prostorom ter oblikovalo kupcu ustrezno ponudbo, mora vpeljati mehanizem, ki mu bo to omogočal. Praksa številnih trgovskih verig kaže, da je prava pot v uvedbi procesa upravljanja blagovnih skupin oziroma category managementa.

Proces upravljanja blagovnih skupin zahteva ponovno študijo poslovnih procesov, ki terja usklajeno delovanje večih strokovnjakov. Od vodstva zahteva, da opusti stare načine poslovanja (organiziranje nabave okoli dobaviteljev, funkcijsko organiziranje) in organizira poslovanje okrog blagovnih skupin, s katerimi upravljajo timi strokovnjakov. Takšna organizacijska struktura natančno opredeljuje naloge, ki jih ima posameznik v okviru teh timov, ter natančno opredeli njihove pristojnosti in odgovornosti.

Preden začnemo z uvajanjem procesa upravljanja blagovnih skupin je potrebno (Nielsen, 1992, str. 32):

- opredeliti poslanstvo podjetja in določiti image, ki si ga podjetje želi imeti v javnosti (na primer, ali smo vodje na področju trženja, ali smo cenovni vodje, ali so naša tržna niša trajno nizke cene itd.);
- razviti trženjske strategije in cilje (le-te podpirajo poslanstvo in gradijo image podjetja; v tem smislu je potrebno pozicionirati podjetje glede na kupca, konkurente in dobavitelje);
- določiti finančne cilje podjetja (vključno s cilji o prodaji, dobičku, zahtevanih donosih sredstev in časovnimi okvirji, v katerih se morajo ti cilji uresničiti);
- oblikovati poslovno politiko podjetja.

Najpomembnejše pri uvajanju procesa upravljanja blagovnih skupin v organizacijsko strukturo je sledeče:

- funkcije nabave in merchandisinga (izbira sortimenta, cenovna politika, upravljanje s prodajnim prostorom in učinkovito obnavljanje zalog izdelka) ter marketinga morajo biti združene in vodene iz enega centra, zanje je odgovoren vodja blagovne skupine;
- vodja blagovne skupine mora imeti vso svobodo in pooblastila pri upravljanju z blagovnimi skupinami kot poslovnimi enotami, razvijanju strateških načrtov, imeti mora pregled nad njihovim izvajanjem, oceniti njihovo napredovanje, primerno ukrepati in odgovarjati za končne rezultate.

3.3. Naloge vodje blagovne skupine in ostalih članov tima

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

Vodja blagovne skupine mora določiti maksimalni sortiment izdelkov v okviru določene blagovne skupine in nato poskrbeti za njihovo ciljno trženje z določanjem optimalnega izdelčnega spleta, nivoja zalog za posamezne tipe trgovin, s postavitvijo izdelkov na prodajne police, cenovno politiko in promocijo glede na posamezno geografsko območje in želje kupcev. Če upoštevamo dejstvo, da je dve tretjini nakupnih odločitev sprejetih v prodajalni, mora vodja blagovne skupine razviti takšno merchandising in marketing strategijo, da bo dosegel maksimalen dobiček od prodaje na samem prodajnem mestu.

3.3.1. Naloge merchandiserja

- Določanje prodajnega prostora na prodajni polici za posamezno blagovno skupino;
- priprava planogramov, v katerih predvidi pozicije posameznih izdelkov na prodajnih policah, zaloge posameznega izdelka in delež police, ki pripada posameznemu dobavitelju;
- distribucija planogramov v trgovine;
- testiranje planogramov v modelnih trgovinah;
- izdelava obvestil za poslovodje (tim vodje blagovne skupine komunicira s trgovinami preko informatorja, v katerem redno obvešča poslovodje o vseh spremembah, ki jih uvaja);
- analiza prodaje novih izdelkov;
- analiza prodaje v najboljši/najslabši trgovini;
- izdelava številnih analiz o prodaji izdelkov v posameznih trgovinah (njegova skrb je, da je polica produktivno izkoriščena);
- izdelava izdelčnih matrik (merchandising se na osnovi podatkov o prodaji v posameznih trgovinah odloča, kateri izdelki iz sortimenta se bodo prodajali v posameznem tipu trgovin);
- določanje potrebne opreme v prodajalnah (merchandising v sodelovanju s tehnologom skrbi za to, da je oprema prilagojena zahtevam izdelkov).

Merchandising lahko zahteva izločitev določenega izdelka iz prodaje ter njegovo nadomestitev z novimi izdelki. Je neke vrste posrednik med nabavo, ki zastopa svoje interese, ter marketingom, ki zastopa interese kupcev in trga. Velikokrat nabavnik ne bi nabavil izdelka, vendar to zahteva produktni tržnik zaradi popestritve ponudbe. Merchandising da soglasje z vidika prodajnega prostora. Nabavi sami je težko določiti obvezni sortiment, saj ne pozna obnašanja izdelkov na prodajnih policah in ne ve, koliko prostora je na razpolago zanje (Interno gradivo PS Mercator).

3.3.2. Naloge produktnega tržnika

- Spremljanje podatkov o tržnih trendih in konkurenci;

- priprava pospeševalnoprodajnih aktivnosti za posamezne blagovne skupine in izdelke;
- priprava vezanih pospeševalnoprodajnih akcij (proučuje vezane nakupe, t.j. navzkrižni marketing, na osnovi katerih pripravljajo vezane pospeševalne akcije);
- priprava materialov za oglaševanje na prodajnem mestu;
- spremljanje učinkov promocijskih dejavnosti;
- proučevanje kupcev za blagovno skupino, za katero je zadolžen;
- izdelava obvestil za poslovodje.
(Interno gradivo PS Mercator).

3.3.3. Naloge vodje blagovne skupine

- Uvajanje novih izdelkov v prodajo;
- izločitev neprodajanih izdelkov iz prodaje;
- sklepanje pogodb z dobavitelji;
- dogovarjanje o nabavnih in finančnih pogojih;
- oblikovanje cenovne in prodajne politike, skrb za razliko v ceni blagovne skupine (razlika med prodajno in nabavno ceno);
- skrb za pridobivanje najrazličnejših popustov;
- dogovarjanje o prodajnih letnih količinah na osnovi preteklih podatkov o prodaji in pričakovanih tržnih trendov (zato je zainteresiran za razvoj ustreznih strategij in taktik, saj mora dogovorjene količine tudi prodati; v kolikor jih ne, je odgovoren in mora neprodano razprodati, razlika pa je strošek v bilanci uspeha, ki jo izdeluje za posamezno blagovno skupino; odgovoren je za poslovni rezultat določene blagovne skupine);
- določanje popustov, razprodaj;
- izdelava poročil o blagovnih skupinah na ravni celotnega podjetja;
- razvoj blagovne znamke;
- izdelava letnih načrtov za posamezne blagovne skupine;
- izdelava izkazov uspeha za posamezne blagovne skupine in izdelke;
- iskanje novih izdelkov na trgu;
- pridobivanje vzorčnih izdelkov;
- drugo: načrtovanje, projekcije itd.

Vodja blagovne skupine mora zbrati in usposobiti skupino strokovnjakov, ki bodo delovali kot tim. Poleg koordiniranja in nadzora nad delovanjem specialistov v okviru tima mora vodja blagovne skupine stalno primerjati dosežene rezultate znotraj posamezne blagovne skupine z načrtanim planom. Prav tako se mora zavedati vpliva, ki ga ima njegova blagovna skupina na druge blagovne skupine in obratno.

Ko se podjetje pripravlja na prehod v proces upravljanja blagovnih skupin, je potrebno zagotoviti sredstva za usposabljanje vodij blagovne skupine v smislu strateškega razmišljanja in upravljanja. Potrebno je vedeti, da je vodja blagovne skupine bolj uspešen, če upravlja z več blagovnimi skupinami izdelkov, navzkrižnim marketingom in sinergijami med njimi, kot če je to naloga večih ljudi (Interno gradivo PS Mercator).

Vodja blagovne skupine:

- je kreativen,
- vodi skupino strokovnjakov,
- vzdržuje medsebojne odnose s poslovodjami,
- pozoren je na to, kaj dela konkurenca,
- razvija dolgoročne partnerske odnose z dobavitelji.

3.4. Prednosti upravljanja blagovnih skupin

Upravljanje blagovnih skupin je stopnjevanje odnosov trgovca na drobno - dobavitelj s skupnim ciljem in »win/win« strategijo. Lahko rečemo, da je upravljanje blagovnih skupin nov pristop k nakupnim odločitvam potrošnikov. Kot celovit sistem, ki poskuša posredovati izdelek kupcu, lahko s sodelovanjem dobavitelja in trgovca za vedno spremeni odnos med kupcem in prodajalcem.

S procesom upravljanja blagovnih skupin lahko dosežemo sledeče cilje (Interno gradivo PS Mercator):

- optimiziramo uvajanje novih proizvodov,
- optimiziramo sortiment posamezne blagovne skupine (delež posameznih izdelkov v trgovini),
- optimiziramo marketinške aktivnosti.

Prvo in daleč najpomembnejše dejstvo je, da proces upravljanja blagovnih skupin povečuje usmerjenost vseh poslovnih procesov v učinkovito zadovoljevanje potrošnika. Hkrati omogoča celotni blagovni skupini najboljši izdelčni splet, prostor na prodajni polici, vodenje zalog in s tem kapitala. Za upravljanje z blagovnimi skupinami so pomembni predvsem naslednji vidiki (Nielsen, 1992, str. 30):

- s katerimi izdelki in v katerih količinah razpolagati,
- po kakšnih cenah,
- v katerih maloprodajnih enotah,
- na kakšnem prostoru v okviru prodajne police,
- s katerimi pospeševalnoprodatnimi aktivnostmi,
- kje v maloprodajni enoti.

Proces upravljanja blagovnih skupin omogoča učinkovitejše odločanje in hitro reagiranje na nepredvidljive tržne spremembe v okviru blagovne skupine, podskupine, posamezne maloprodajne enote ali posameznega izdelka. V okviru blagovne skupine tudi lažje ugotovimo učinke raznih pospeševalnoprodatnih dejavnosti, predvsem z navzkrižnimi trženjskimi aktivnostmi (na primer skupna akcija črtala za ustnice in šminke).

Za doseg maksimalnega dobička v okviru blagovne skupine pa je potrebno še več, in sicer popolno zlitje nabave, merchandisinga in vseh z njima povezanih funkcij. Le-te se odražajo v pozitivnem, korporacijskem duhu, kar posameznega vodjo blagovne skupine spodbudi k izboljšanju odnosov z dobaviteljem. S tem tudi uspeh posamezne blagovne skupine ne bo izostal.

Prednosti, ki jih prinaša uvedba procesa upravljanja blagovnih skupin, so:

- vodenje blagovnih skupin v zadovoljstvo potrošnika,
- diferenciacija poslovanja nasproti konkurenci,
- izboljšanje internega marketinga,
- povečanje prodaje in dobička.

3.5. Slabosti upravljanja blagovnih skupin

V procesu upravljanja blagovnih skupin obstajajo tudi slabosti, vendar se bodo le-te v večji meri verjetno pokazale šele po določenem obdobju uvedbe procesa v podjetje.

Prva stvar, ki sem jo zaznala pri proučevanju procesa upravljanja blagovnih skupin, je ta, da uvedba tega procesa v poslovanje trgovskega podjetja kratkoročno lahko prinese časovni razkorak med timom vodje blagovne skupine ter poslovodjo, kar lahko pripelje do nezadovoljstva strank. Do sedaj je bil poslovodja tisti, ki je skoraj o vsem odločal sam, saj je najbolje poznal stranke, njihove preference itd. V procesu upravljanja blagovnih skupin bodo skoraj vse pristojnosti poslovodjem vzete in predstavljene na višji, strateški nivo, tako da bo pretekel določen čas preden bodo odločitve prišle do poslovodij drogerij.

Drugi problem, ki se pojavlja, je neprilagojenost sortimenta lokalnim razmeram. S procesom upravljanja blagovnih skupin v podjetju oblikujejo tudi tipske sortimente za enako velike prodajne površine. Ker se nakupne navade potrošnikov razlikujejo glede na geografske dejavnike, lahko pride do problema, ko določeni izdelki, ki jih (oziroma so jih) tamkajšnji potrošniki trošijo, v novem sortimentu za tako velikost trgovine niso predvideni. Ostajajo torej zaloge izdelkov, ki jih potrošniki s tega območja ne trošijo, ter povpraševanje po določenih izdelkih, ki v sortimentu niso predvideni. Glede na to, da se proces upravljanja blagovnih skupin pri nas šele uvaja in je to še nov način poslovanja, bodo še obstajale določene pomanjkljivosti, vendar bodo sčasoma s prakso vedno manjše.

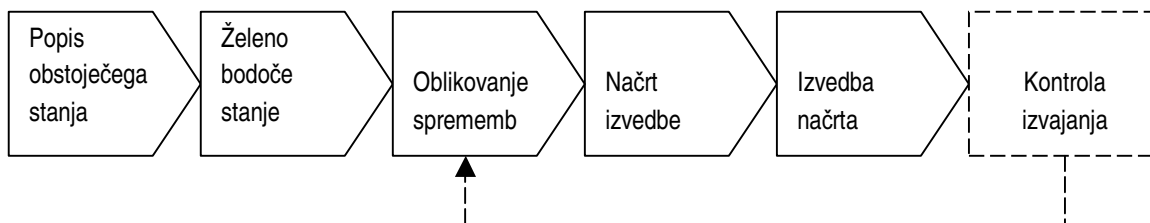
Z uvedbo procesa upravljanja blagovnih skupin podjetje iz funkcionalne preide v integrirano organizacijsko strukturo. Na čelu takšne organizacijske strukture je vodja blagovne skupine, ki je edini predstavnik trgovca za določeno blagovno skupino. Pri tem lahko prihaja do problema subjektivnosti pri uvajanju novih izdelkov v prodajo oziroma izločitvi le-teh iz prodaje.

Naj omenim še problem, ki se v zadnjem času kaže v svetu. Riedel Marketing Group je izvedel študijo s predsedniki uprav, člani uprav, vodjami blagovnih skupin itd. raznih trgovskih družb, ki je pokazala, da je samo ena tretjina prisotnih razumela opredelitev category managementa, medtem ko jih je več kot polovica priznala, da samo megleno razumejo koncept category managementa. Vendar tudi tista tretjina, ki je razumela opredelitev upravljanja blagovnih skupin, razume le osnovno opredelitev, in sicer, da gre za proces upravljanja blagovnih skupin kot strateških poslovnih enot, kar pomeni večje zadovoljevanje potreb potrošnikov. Niti eden (niti tisti, ki so si naredili naziv category managerja) pa nima razširjenega znanja o upravljanju blagovnih skupin, torej o njegovih vsestranskih vplivih na poslovanje podjetja (Negley, 1998).

3.6. Uvajanje upravljanja blagovnih skupin v podjetje

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

Slika 1: Načrt prehoda v proces upravljanja blagovnih skupin



Vir: Interno gradivo PS Mercator.

Pred samim začetkom prehajanja v nov proces je najprej potrebno oblikovati projektni tim, katerega naloga je priprava in izvedba procesa upravljanja blagovnih skupin. Gre za načrtovanje prehoda iz obstoječega v zeleno prihodnje stanje. Želeno stanje je enotna in centralizirana nabava ter proces upravljanja blagovnih skupin s poslovanjem po načelih ECR.

3.6.1. Popis obstoječega stanja

Potrebno je popisati obstoječe stanje poslovnih procesov v podjetju ter organiziranost podjetja po posameznih ključnih področjih (predvsem z vidika nabave, marketinga, merchandisinga, logistike, informatike, maloprodaje itd.).

Popis obstoječega stanja poslovnih procesov in načina dela omogoča podjetju vpogled v lastne pomanjkljivosti in slabosti, kar je dobra osnova za pripravo sprememb poslovnih procesov.

3.6.2. Opredelitev zelenega bodočega stanja

V cilju poenotenja in centraliziranja vseh poslovnih procesov, pomembnih za proces upravljanja blagovnih skupin, mora imeti podjetje jasno izdelano vizijo zelenega bodočega stanja. To je predvsem pomembno na področjih poslovanja, kot so kadrovanje, nabava, finance, marketing in merchandising. V nasprotnem primeru lahko povzročimo več škode kot koristi (neobvladanje poslovnih procesov, nejasna opredelitev vlog in nalog, neorganiziranost itd). Hkrati je pomembno, da bodo vizijo bodočega stanja razumeli vsi zaposleni in da bodo vanjo tudi aktivno vključeni.

3.6.3. Oblikovanje sprememb

Med obstoječim in zelenim stanjem navadno nastopi vrzel, ki jo je potrebno natančno proučiti in premagati z učinkovito spremembo. Spremembe se bodo pojavile na različnih področjih, in sicer:

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

3.6.4. Načrt izvedbe oziroma tranzicijski plan

Ko imamo opredeljene vse potrebne spremembe za prehod iz obstoječega v želeno stanje, je potrebno izdelati t.i. tranzicijski plan ali plan prehoda. Plan izvedbe predvideva časovne in vsebinske dogodke določenih bodočih sprememb. Opredeljevati mora metode dela in mesta, kjer se bodo spremembe pojavile. Poleg tega bo potrebno opredeliti natančne pristojnosti in odgovornosti posameznih akterjev (nabave, merchandisinga, marketinga) v izvajanju procesa upravljanja blagovnih skupin.

3.6.5. Izvedba plana

Ko so opredeljene vse spremembe za prehod iz obstoječega v želeno stanje in je pripravljen plan izvedbe, sledi izvedba posameznih načrtovanih korakov, potrebnih za vpeljavo procesa upravljanja blagovnih skupin.

3.6.6. Kontrola izvajanja

Menim, da je poleg dosedanjih petih faz v načrtu prehoda podjetja v proces upravljanja blagovnih skupin potrebna tudi faza kontrole izvajanja. Po uvedbi procesa upravljanja blagovnih skupin v podjetje moramo preveriti, kakšni so rezultati oziroma učinki teh sprememb na njegovo poslovanje. V kolikor ugotovimo, da uvedba takšnega načina poslovanja ni prinesla zastavljenih ciljev, se z ugotovitvami iz te faze vrnemo v fazo oblikovanja sprememb ter ponovno proučimo spremembe, ki so potrebne za doseg želenega bodočega stanja.

3.7. Poslovni proces upravljanja blagovnih skupin

Uvajanje procesa upravljanja blagovnih skupin je zahtevna in težka naloga in se prav gotovo ne more zgoditi čez noč. Praksa organizacij v svetu je, da so potrebovale od 2 do 5 let za popolno uveljavitev enotne nabave s procesom upravljanja blagovnih skupin in njegove nadgradnje strategije ECR. Prav

zato nam ne preostane več veliko časa za razmišljanje, temveč se moramo procesa lotiti takoj. Ko poznamo vse osnovne pogoje in spremembe, ki bodo nastale z vpeljavo novega procesa v strukturo in poslovanje podjetja, lahko govorimo o sedmih fazah oziroma stopnjah v razvoju procesa upravljanja blagovnih skupin (Singh, 2001):

- opredelitev blagovne skupine,
- vloga blagovne skupine,
- ocena blagovne skupine,
- tabela rezultatov in merila uspešnosti blagovne skupine,
- strategije blagovnih skupin,
- taktike blagovnih skupin,
- načrt izvedbe.

Opredelitev blagovne skupine

S pomočjo analiz lahko vodja blagovne skupine zelo natančno opredeli, zakaj so se določeni izdelki prodali, in oceni potencialne nove izdelke, ki bi jih bilo potrebno vključiti v blagovno skupino. V prvi fazi moramo torej določiti izdelke, ki bodo v določeni blagovni skupini, ter njihovo strukturo glede na nakupovalne navade potrošnikov. Rezultat te faze bo opredelitev blagovne skupine, ki bo osnova za vse ostale analize, ki so potrebne za plan blagovne skupine. Pri tem pa ne obstaja formula za to, kako naj bo blagovna skupina opredeljena. Lahko je široka ali ozka, odvisno od tega, kako ciljni kupci kupujejo izdelke v njej ter od trženjskih ciljev podjetja.

Vprašanja, ključna za opredelitev blagovne skupine, so:

- kakšen je tržni delež blagovne skupine;
- kako izdelčni splet, cenovna politika, promocijske aktivnosti, kakovost izdelkov itd. prispevajo k doseganju ciljev na trgu;
- kateri izdelki so »vroči« in kateri niso;
- katere blagovne podskupine in segmenti imajo trend naraščanja in katere trend upadanja;
- kako kupci in pospeševalnoprodatne aktivnosti vplivajo na določene izdelke in blagovno skupino kot celoto;
- kako lahko izdelčni splet, cene, postavitve izdelkov na prodajnih policah in promocije v trgovini primerjamo z našo konkurenco.

Vloga blagovne skupine

V tej fazi moramo narediti portfeljsko analizo blagovnih skupin, da ugotovimo njihovo relativno pomembnost. Najpomembnejše blagovne skupine, torej tiste, ki so za kupce najbolj zanimive, dobijo ključno vlogo.

Ocena blagovne skupine

Ta faza je najbolj intenzivna faza glede zbiranja podatkov in analiz. Potrebni so štirje tipi podatkov, in sicer:

- obnašanje potrošnikov,

- tržni delež,
- prodaja,
- postavitve izdelkov na prodajnem mestu.

Prvi korak pri ocenjevanju blagovne skupine je razumevanje potrošnikovega obnašanja. Potrebno je odgovoriti na naslednja vprašanja:

- katere potrebe in želje so zadovoljene s posamezno blagovno skupino;
- kakšne so demografske značilnosti in značilnosti življenjskega sloga največjih porabnikov;
- kdaj se pojavijo nakupi te blagovne skupine in ali obstajajo sezonski vplivi nanje;
- kakšen je delež prodaje različnih oblik trgovin (diskontne prodajalne, lekarne, trgovine z živili itd.), v katerih potrošniki nakupujejo;
- kolikšen delež prodaje blagovne skupine predstavljajo promocijske prodaje.

Tabela rezultatov in merila uspešnosti blagovne skupine

V tej fazi moramo vzpostaviti specifične cilje za načrt blagovnih skupin, ki se morajo skladati z oceno blagovne skupine. Tabela rezultatov naj bi vsebovala podatke o prodaji, dobičkonosnosti ter zvestobi potrošnikov.

Strategije blagovne skupine

Ta faza zahteva določitev strategije za vsak segment blagovnih skupin, in sicer za dobiček, prodajo, transakcije, tržno pozicijo itd.

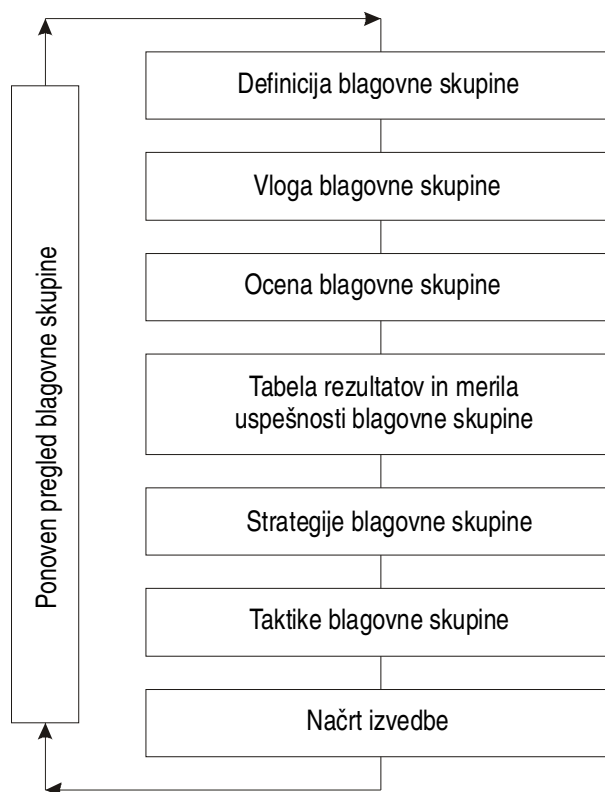
Taktike blagovne skupine

Za doseg ciljev je potrebno določiti optimalen sortiment, politiko cen, promocije izdelkov in njihovo postavitve na prodajnih policah.

Načrt izvedbe

V zadnji fazi gre za vzpostavitev načrta izvedbe in strategije poslovanja. Prve stopnje v razvoju procesa upravljanja blagovnih skupin se odvijajo v upravi podjetja, zadnja pa zahteva tudi aktivno vključitev zaposlenih v prodajalnah. To pomeni učinkovito komunikacijo (o izdelčnem spletu, cenovni politiki, merchandisingu in pospeševalnoprodatnih aktivnostih) med vodjo blagovne skupine in njegovimi specialisti na eni strani ter poslovodji na drugi.

Slika 2: Proces upravljanja blagovnih skupin



Vir: Anžlovar, 1997, str. 25.

V procesu vpeljave upravljanja blagovnih skupin v korporacijsko strukturo bomo učinkoviti le, če učinkovito kombiniramo informacije, ki jih pridobimo od zunaj in izkušnje proizvajalcev. Le z učinkovitim notranjim informacijskim sistemom pridobimo globalne statistike o izdelkih, ki smo jih dejansko prodali (v kakšnih količinah smo jih prodali, kdaj, kje in po kakšni ceni).

Pri upravljanju blagovnih skupin je ciljni kupec osnova za konkurenčno strategijo. Poznavanje ciljnega kupca je torej ključ do uspeha procesa upravljanja blagovnih skupin. Poznamo tri vidike potrošnikovega obnašanja, ki vplivajo na prodajno strategijo in potrošnikove nakupe. Ti vidiki so:

- kako potrošniki izbirajo trgovine, kjer nakupujejo;
- kako potrošniki izbirajo izdelke v trgovini;
- kako na kupce vplivajo promocije, sortiment, razvrstitev izdelkov itd.

Tržna raziskava potrošnikovega nakupnega obnašanja v različnih državah je pokazala, da nanj vplivajo razne spremenljivke v trgovini, njegov življenjski slog ter narava nakupa.

Štiri spremenljivke, ki vplivajo na nakup, so:

- lokacija trgovine,
- globina in širina ponudbe blagovnih znamk,
- cena,
- okolje (prijaznost uslužbencev, hitrost itd.).

Vendar pa je pomembnost določene spremenljivke odvisna tudi od demografskega in življenjskega sloga potrošnika. Lokacija trgovine poleg doma ali službe je pomembna za družine z dvema viroma dohodka, medtem ko so cene pomembnejše pri družinah z manjšimi dohodki. Tudi strategije trgovca vplivajo na to, kje posamezniki nakupujejo. Potrošniki, ki kupujejo večinoma v času promocij, bodo izbrali trgovine, kjer imajo pogosta in visoka znižanja.

Proizvajalci in dobavitelji vplivajo na potrošnikove nakupe s širino izdelkov, njihovo kvaliteto in z oglaševanjem, trgovci pa lahko nanje vplivajo z merchandisingom, določanjem cen, promocijami in spremljajočimi storitvami. Da pa bi trgovci lahko izkoristili vse priložnosti, potrebujejo konkurenčno strategijo, ki je usmerjena na ciljnega kupca, le-to pa morajo prenašati na vse blagovne skupine, dodeliti vsaki blagovni skupini določeno vlogo v izdelčnem spletu, vsaki podkategoriji pa ustrezno strategijo.

4. ZBIRANJE PODATKOV

S četrtem poglavjem se začne del diplomskega dela, ki je namenjen poslovanju Mercatorjevih drogerij. V prvem podpoglavju bom najprej predstavila metodologijo zbiranja podatkov, potrebnih za določitev strategije poslovanja drogerij v prihodnosti, potem bom predstavila vsebino vprašalnika, ki je bil poslan vsem poslovođjam obstoječih drogerij, v drugi točki pa bom predstavila rezultate tega vprašalnika.

4.1. Metodologija zbiranja podatkov

Trženjsko raziskovanje poteka v petih stopnjah, in sicer so to (Kotler, 1996, str. 131):

- opredelitev problema,
- načrtovanje raziskave,
- zbiranje informacij,
- analiza informacij,
- predstavitev ugotovitev.

Ker so do danes drogerije delovale bolj kot samostojna podjetja in so poslovođje sami odločali o vsem, v Mercatorju niso vedeli, kakšne drogerije sploh so. Problem raziskave je bil torej ugotoviti učinkovitost poslovanja obstoječih drogerij, kar je tudi osnova za določitev trženjske strategije v prihodnosti.

Zbiramo lahko sekundarne podatke, primarne podatke ali oboje hkrati. Sekundarni podatki so podatki, ki že obstajajo in so bili zbrani v druge namene, primarni podatki pa so izvorni podatki, zbrani torej s posebnim namenom (Kotler, 1996, str. 133).

Raziskovalci ponavadi začnejo raziskave s preverjanjem sekundarnih podatkov, ker lahko na podlagi teh problem že delno ali celo povsem rešimo. Sekundarni podatki so dobra osnova za raziskavo, so poceni in že pripravljene. Lahko pa se zgodi, da podatki, ki jih potrebujemo, ne obstajajo ali pa da so obstoječi podatki zastareli, nepopolni ali nezanesljivi. V takem primeru je potrebno zbrati primarne

podatke, ki zahtevajo več sredstev in časa, vendar so ustrežnejši in natančnejši (Kotler, 1996, str. 133-135).

Glede na to, da program drogerij do sedaj ni bil deležen posebne pozornosti, v Mercatorju niso imeli nobenih sekundarnih podatkov, s katerimi bi mogoče že rešili določena vprašanja. Zato sem se odločila za zbiranje primarnih podatkov.

Ustrezna metoda oziroma raziskovalni inštrument, na podlagi katerega lahko dobimo primarne podatke, je vprašalnik. Odločila sem se torej sestaviti vprašalnik (priloga 1) in ga razdeliti poslovođjam po drogerijah oziroma drogerijskih oddelkih, ki bi lahko najboljše opisali stanje v drogerijah. Da bi zagotovo dobila izpolnjene vprašalnike ter da bi se poslovođje res potrudili pri odgovarjanju, je direktorica market programa neživila v začetku meseca aprila 2001 sklicala sestanek na temo drogerij, kjer so komercialni direktorji vseh Mercatorjevih družb dobili vprašalnike in so bili zadolženi, da jih posredujejo poslovođjam ter jih po mesecu dni vrnejo. Źelela sem dobiti sliko vseh drogerij, ki jih ima danes Mercator, torej so na vprašanja odgovarjali poslovođje vseh 27-ih drogerij. Po mesecu dni sem dobila vse vprašalnike izpolnjene nazaj.

Eden izmed načinov pridobivanja primarnih podatkov je tudi opazovanje. Sveže podatke lahko pridobivamo z opazovanjem ustreznih ljudi in okolij. Mercator ima danes torej 27 prodajnih mest z drogerijami, sedem izmed teh sem v mesecu maju in juniju 2001 obiskala kot stranka. Pri tem sem opazovala delo prodajnega osebja (urejenost, pripravljenost na pomoč/svetovanje pri nakupu, poznavanje izdelkov), urejenost drogerij (oprema, postavitve izdelkov na prodajnih policah itd.), ustreznost sortimenta, potrošnike (zadovoljstvo in nezadovoljstvo) itd. S tem sem istočasno tudi preverjala odgovore poslovođij v vprašalniku. Poleg tega sem v istem kraju obiskala še konkurenčna prodajna mesta in opazovala iste spremenljivke. Rezultati opazovanja so zbrani v SWOT analizi ter analizi konkurence.

Ko sem dobila izpolnjene vprašalnike nazaj, je bilo v naslednji fazi potrebno te podatke zbrati skupaj, kar se je z razvojem računalništva zelo poenostavilo. Ko so bili podatki zbrani, jih je bilo potrebno analizirati čimer sem dobila uporabne ugotovitve. Ugotovitve sem predstavila tudi s pomočjo grafov (priloga 2).

Po analizi odgovorov iz vprašalnika in analizi konkurence, sem se osebno pogovarjala tudi z direktorico market programa neživila in vodjo programa drogerij, s katerima smo skupaj prišle do ugotovitev, na podlagi katerih sem lahko naredila SWOT analizo.

Kasneje sem na podlagi dobaviteljevih podatkov o prodaji njihovih izdelkov v Mercatorjevih drogerijah dobila deleže prodaje posamezne blagovne znamke v celotni prodaji Mercatorjevih drogerij. Številčnih podatkov na željo podjetja ne bom objavila, rezultati pa so z grafi predstavljeni v prilogi 3.

Analizo konkurence sem naredila deloma na podlagi opazovanja, deloma pa s podatki dobaviteljev ter članki v revijah.

4.2. Instrument in vsebina vprašalnika

Vprašalnik, ki so ga izpolnjevali poslovodje, sem sestavila s pomočjo direktorice market programa neživil in vodje programa drogerij. Sestavljen je iz šestih sklopov vprašanj. Vprašanja so bila različna, in sicer odprta in zaprta, cilj vprašalnika pa je bil ugotoviti obstoječe stanje drogerij ter pridobiti tudi nekaj podatkov o konkurenci.

Vsebina vprašalnika je razdeljena na posamezne sklope (priloga 1):

- prvi sklop vprašanj se nanaša na *osnovne podatke* o imenu drogerije, vrsti drogerije, velikosti drogerije itd.;
- drugi sklop vprašanj se nanaša na *opremo prostora*, kar bo pomembno vedeti predvsem pri načrtovanju finančnih sredstev za obnovo obstoječih drogerij;
- tretji sklop vprašanj zahteva odgovore o *prodaji*, in sicer o načinu prodaje, številu prodajnega osebja, odpiralnem času, povprečnem mesečnem prometu itd.;
- pri četrtem sklopu vprašanj nas je zanimalo, s katerimi dobavitelji sodelujejo drogerije pri *pospeševanju prodaje*, če sploh imajo tovrstne aktivnosti in kateri dobavitelji izobražujejo prodajno osebje o svojih (novih) izdelkih;
- peti sklop vprašanj je namenjen *sortimentu* drogerije;
- zadnji sklop vprašanj se nanaša na *konkurenco*, in sicer, katera podjetja predstavljajo vsaki posamezni drogeriji v kraju, kjer se nahaja neposredno konkurenco in kakšen je sortiment teh drogerij;
- v zadnji točki so poslovodje lahko podali svoje *mnenje o problemih*, ki se jim zdijo pomembni pri poslovanju drogerij.

4.3. Rezultati vprašalnika

Zadnja faza v trženjskem raziskovanju je predstavitev ugotovitev, ki so managerjem podlaga za odločanje. Rezultati vprašalnika so grafično predstavljeni tudi v prilogi 2, v slikah 1-7.

Tip prodajnega mesta

V večini so to drogerijski oddelki, ki so del Mercatorjevih blagovnic, tako je samo 9 od skupno 27 drogerij samostojnih. V določenih drogerijah imajo kljub temu, da so sestavni del blagovnice, kjer so poleg še ostali oddelki, prodajo ločeno, vendar pa je to le redka izjema (v dveh primerih). V vseh ostalih drogerijah, ki so del blagovnice, je promet skupen za oddelke, kot so: kozmetika, usnjena galanterija, steklo, papirnica, igrače, ure, očala itd. (priloga 2, slika 2).

Povprečen mesečni promet

Povprečen mesečni promet je v letu 2000 (brez decembra) v vseh drogerijah okrog 4,5 milijona tolarjev. Vendar pa v večini primerov le-ta ni ločen samo za kozmetiko, ampak je skupen za celoten oddelek (vključuje tudi ostale izdelke), zato je primerjava med drogerijami zelo težka. S proučevanjem vprašalnikov sem ugotovila, da promet lahko povežemo s številom prebivalcev v kraju, kjer se drogerija nahaja. Promet se torej povečuje sorazmerno z večanjem števila prebivalcev. Druga primerjava pa je

pokazala, da se promet povečuje tudi s povečevanjem števila prodajnega osebja (tako znaša v povprečju 1,7 milijona na zaposlenega), vendar nesorazmerno (priloga 2, slika 5).

Velikost drogerij

Velikost drogerij oziroma drogerijskih oddelkov v povprečju znaša 62 m², vendar pa je razpon velikosti precej velik, in sicer od 12 do 150 m². Povprečna dolžina polic je skoraj 76 m v razponu med 7 in 250 m, vendar pa moramo upoštevati, da sem niso všteta stojala dobaviteljev (predvsem dekorativa, nega), pulti, razne samostojne omare, vitrine itd. (priloga 2, sliki 6-7).

Število prodajnih mest

Poslovni sistem Mercator ima danes 27 prodajnih mest z drogerijskimi oddelki oziroma samostojnih drogerij.

Oprema prostora

Iz vprašalnikov je razvidno, da imajo v 6 drogerijah po tleh parket, v vseh ostalih pa so tla kamnita. Po podrobnem pregledu lahko ugotovimo, da imajo lesena tla le še v drogerijah, ki od zgraditve še niso bile obnovljene oziroma niso bile obnovljene že precej let. V teh bo les potrebno zamenjati, ker je njegovo vzdrževanje najdražje in najtežje. Vse drogerije imajo neonsko osvetlitev stropa in polic in pohištvo v beli ali naravni barvi lesa v kombinaciji s steklom. V petih drogerijah nimajo izložbe, vse ostale drogerije pa jo imajo v velikosti okrog 4m².

Prenova drogerij

Drogerija v sklopu Hipermarketa v Kopru je bila odprta na novo v letu 1998, dve drogeriji oziroma drogerijska oddelka sta bili odprti v letu 2000 (obe sta del blagovnice) in ena v mesecu maju 2001 z otvoritvijo novega Hipermarketa v Novi Gorici. Štiri so bile prenovljene v letu 2000 ter dve v letu 1999. Od leta 1990 je bilo prenovljenih še devet drogerij, ostalih šest pa pred tem. Dve drogeriji, in sicer v Blagovnici Novo Mesto ter Blagovnici Idrija, po izgradnji v letih 1970 in 1971 nista bili še nikoli prenovljeni, torej je oprema že precej zastarela in neprivlačna za kupce.

Način prodaje

Od vseh 27 drogerij imajo štiri prodajo samo za pultom, ostalih 23 ima kombiniran način prodaje (za pultom ter samopostrežni način), nova drogerija (parfumerija) v Novi Gorici pa samo samopostrežni način prodaje. Za pultom se prodaja predvsem parfumerija ter nega in dekorativa višjega cenovnega razreda (priloga 2, slika 3).

Število prodajnega osebja

Število osebja je med drogerijami različno in ni sorazmerno z velikostjo prodajnega prostora. Razlog je v tem, da nekatere drogerije prodajajo samo kozmetiko, druge pa tudi druge izdelke, kjer je potem potrebno večje število prodajnega osebja.

V treh primerih je v drogeriji ali na drogerijskem oddelku le en zaposlen. V tem primeru je deljen delovni čas neizogiben. Med problemi, ki se pojavljajo v drogerijah, je tudi deljen delovni čas, kajti konkurenčne

prodajalne so odprte večinoma brez prekinitve, medtem ko je kar 24 od 27 Mercatorjevih drogerij zaprtih med 12. in 15. uro popoldne.

Pospeševanje prodaje

Zanimalo me je, ali v drogerijah izvajajo aktivnosti pospeševanja prodaje npr. promocijske cene, promocijska pakiranja, ličenje strank itd. in s katerimi dobavitelji. Ugotovila sem, da v štirih drogerijah nimajo teh aktivnosti, v ostalih pa jih imajo povprečno 15 na leto. Vendar je razlika med enimi in drugimi precej velika, saj je v petih drogerijah v večjih mestih takšnih dejavnosti tudi do 50 na leto, v manjših krajih pa se pojavljajo samo do štirikrat letno.

Posebnih izobraževanj prodajnega osebja ni, gre samo za predstavitve novih proizvodov s strani dobaviteljev. Tu se pojavljajo isti dobavitelji kot pri pospeševanju prodaje (priloga 2, tabela 1).

Konkurenca

Število konkurentov je med posameznimi mesti različno, od tega, da jih ponekod skorajda ni (če izvzamemo prodajo široko potrošne kozmetike v prodajalnah z market programom), do tega, da je v določenih mestih konkurenca kar številna (predvsem v večjih mestih – Ljubljana, Ptuj, Nova Gorica, Ajdovščina, Postojna, Brežice). Kot konkurent se zelo pogosto pojavlja Drogerie Markt, sicer pa manjše privatne drogerije. Vse imajo dokaj podoben sortiment in nobena ni posebej specializirana na primer samo za parfumerijo ali kozmetiko višjega cenovnega razreda.

Opremljenost s POS terminali

Med vsemi drogerijami oziroma drogerijskimi oddelki jih ima 23 POS terminal, štiri pa ne. Glede na to, da v večini drogerij POS terminal je, bi že lahko spremljali skupno prodajo ter prodajo posameznih izdelkov, vendar je za to potrebno prilagoditi računalniški sistem tako, da se podatki združujejo, kar v Mercatorju uvajajo s procesom enotne nabave. Vse drogerije bo torej potrebno opremiti s POS terminali, katerih pozitivni učinki v trgovinskem poslovanju so predvsem v tem, da omogočajo stalen pregled nad vplačili prodajaln, pregled nad neprodanimi ali slabo prodajanimi izdelki, tekoče spremljanje učinkov akcij, stalen pregled nad nabavo, prodajo in zalogami blaga v posamezni ali v vseh prodajalnah ter avtomatsko in sprotno prevrednotenje ob spremembi cene blaga. Iz sistema POS dobimo nekatere podatke, ki jih v drugačnih okoliščinah ne bi mogli, njegova vzpostavitev pa je pomembna predvsem za upravljanje blagovnih skupin (category management). Brez teh podatkov ni mogoče sprejemati ustreznih rešitev pri poslovanju (Hajšen, 1999, str. 34) (priloga 2, slika 4).

Obstoječi sortiment Mercatorjevih drogerij

Sortiment drogerij si je med seboj precej podoben. Prevladuje predvsem kozmetika nižjega cenovnega razreda: Krkina (LR My Beauty, Vitaskin, Corident, Sun Mix, Trizia) ter Lekova (Green Line, Amai, Revlon, Frizer, Macho) kozmetika je skoraj v vseh drogerijah, poleg tega pa drogerije ponujajo še blagovne znamke Max Factor, Jade, Loreal, Lumene itd. Tudi parfumski izdelki so med drogerijami precej podobni, nekoliko tudi zato, ker z določenimi, predvsem manjšimi, drogerijami nekateri dobavitelji zaradi neustrezne opreme, sortimentske ponudbe in prostora nočejo sodelovati. Parfumske izdelke srednjevisokega cenovnega razreda prodajajo predvsem v drogerijah v večjih mestih, po manjših pa zanimanja zanje ni. Prav tako je med drogerijami precej podobna lasna galanterija, lasna kozmetika,

galanterija rok/nog ter kozmetika za osebno nego. V nekaterih drogerijah (predvsem tistih, kjer se v neposredni bližini nahaja večja samopostrežna trgovina) so se zato odločili za opuščanje tega programa. Tudi ostali program (predvsem v drogerijskih oddelkih blagovnic) je med drogerijami podoben, in sicer usnjena galanterija, steklo, porcelan, keramika, ure, igrače, papirnica itd.

5. ANALIZA MERCATORJEVIH DROGERIJ

Peto poglavje je namenjeno analizi Mercatorjevih drogerij. Najprej bom predstavila panogo, v katero spadajo drogerije. Nato bom poskušala analizirati konkurenco glede na njihove bodoče cilje odpiranja novih trgovin in izbora lokacij ter ugotoviti njihove sposobnosti in šibke točke. Sledila bo SWOT analiza Mercatorjevih drogerij. Na koncu bom v dveh podpoglavjih prikazala še probleme, s katerimi se le-te soočajo danes, ter opredelila cilje, ki bi jih radi v bodoče rešili.

5.1. Predstavitev panoge

Drogerija je specializirana prodajalna s kozmetiko in raznimi modnimi dodatki, lasno galanterijo, galanterijo rok/nog, ostalo galanterijo ter raznimi darili. Kozmetiko delimo na negovalno kozmetiko, dekorativno kozmetiko ter parfumerijo.

V preteklosti trgovina na drobno ni bila oblikovana tako, da bi imela širšo ponudbo kozmetike, zato so se oblikovale specializirane trgovine - drogerije. Le-te imajo v svojem sortimentu tudi blago višjega in visokega cenovnega razreda ter blago, ki zahteva svetovanje. Zaradi tega je začela potrošnica, ki je pretežen kupec v drogerijah, zahajati vanje po nakup teh izdelkov. Ker je kozmetika v bistvu »*image izdelek*«, zahteva torej drugačno prodajo kot blago v prodajalnah z živili. Posledica tega je tudi višja cena teh izdelkov.

Poznamo več pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na nov način prodaje kozmetičnih izdelkov. Prodaja le-teh je prešla iz aktivnega (agresivnega) delovanja na kupca na informacijsko delovanje, kar pomeni, da kupec potrebuje veliko več informacij o proizvodih kot kdajkoli prej. Zaradi tega prodaja vzame več časa, traja dlje in je večstopenjska, saj je poudarek na stranke večji, le-te so bolj izobražene, konkurenca pa je postala neizprosna.

Problem, s katerim se soočamo na slovenskem kozmetičnem trgu, je predvsem ta, da prodaja ni na dovolj visoki ravni, predvsem pri prodaji kozmetike visokega cenovnega razreda. Prodajalci kozmetike se morajo danes pri takem načinu prodaje zavedati, da v prodajalni niso le prodajalci, temveč predvsem svetovalci, zato morajo dobro poznati proizvode, ki jih imajo v sortimentu, ter znati potrošniku svetovati pri uporabi določenega izdelka. Pogoj za to so tudi razna izobraževanja, ki jih organizirajo dobavitelji kozmetike, torej vlaganje v pridobivanje dodatnega znanja in s tem prehitovanje konkurence ter sledenje modnim trendom. Zelo pomembno pri prodajnem osebju je, še posebej v drogerijah oziroma parfumerijah, kjer se prodaja kozmetika, da skrbijo za svojo urejenost pa tudi urejenost prodajnih prostorov.

Že ob vstopu v prodajalno bi morali prodajalci znati oceniti kupca, nato pa se mu posvetiti, ga znati poslušati in mu potem tudi ustrezno svetovati pri izbiri in nakupu določenega kozmetičnega izdelka.

Vsekakor pa je za dosežene cilje odgovoren tudi delodajalec, ki mora že ob izbiranju prodajnega osebja za določeno delovno mesto ugotoviti, kakšne prednosti ima ta oseba oziroma kakšne so njene sposobnosti prilagajanja določenim zahtevam. Zato, da doseže uspešno prodajo in zadovoljstvo svojih zaposlenih, mora kontinuirano skrbeti za izobraževanje kadra in posredno tudi kupcev ter skrbeti za motivacijo zaposlenih. Samo delo v prodajalni ni dovolj za doseganje ciljev, pomembna je tudi opremljenost prodajalne, stabilnost zalog ter skrb za razne prodajne aktivnosti, s katerimi osvešča kupce o pravilni izbiri in uporabi proizvodov.

Prodajni sortiment izdelkov predstavlja vse skupine izdelkov, ki jih posamezen prodajalec ponuja kupcem v nakup. Skupino izdelkov sestavljajo proizvodi, ki so zelo povezani, saj ponujajo podobne koristi, prodajajo jih istim skupinam kupcev, tržijo jih po istih poteh ali pa ti izdelki sestavljajo poseben cenovni razred (v primeru drogerij: kozmetika).

V zadnjem času se je začel odvijati nov proces, in sicer odpiranje hipermarketov. V hipermarketih naj bi bila v ponudbi kozmetika nižjega in srednjega cenovnega razreda, kjer bi bil samopostrežni način prodaje, večje količine teh proizvodov in posledično s tem ugodnejše cene. Drogerije v sklopu hipermarketa pa se kot dopolnilni program spreminjajo v prodajalne s kozmetiko višjega in visokega cenovnega razreda.

Za razvoj drogerij v Sloveniji je pomembno tudi zaprtje oziroma preusmeritev brezcarinskih prodajaln, vendar pa se preusmeritev kupcev ne bo zgodila čez noč, saj so potrošniki tam navajeni kupovati kljub temu, da cene niso (in ne bodo) v vseh primerih nižje.

Konkurenca na kozmetičnem trgu ni več toliko vezana na izbor izdelkov kot nekoč, temveč na poznavanje in svetovanje o izdelkih. Znano je, da se na našem tržišču izredno malo vlaga v kader, posledica tega je nezadovoljstvo kupcev. Kozmetika je panoga, ki zahteva veliko vloženega dela in znanja, zato je pomembno, da prodajalci spremljajo konkurenco in jo skušajo prehiteti.

V zadnjem času je opazen ugoden trend povpraševanja po kozmetičnih izdelkih, kar pomeni, da obstajajo oziroma se še odpirajo dobre možnosti za doseganje postavljenih ciljev v prodaji kozmetičnih izdelkov (Novinec, 2001).

5.2. Analiza konkurence

Z analizo konkurence dobimo predstavo o položaju konkurentov v panogi in hkrati osnovo za napovedovanje njihovih odzivov na naše strategije in na dogajanje v panogi sploh. Izjemno pomembno pa je spremljati tudi resnično obnašanje konkurentov na trgu in ugotavljati morebitne odmike od tistega obnašanja, ki ga pričakujemo na osnovi spoznanj iz analize konkurentov (Kastelic, 1991, str. 40).

Pred samo analizo konkurentov je zelo pomembno opredeliti, katere konkurente bomo sploh analizirali. V analizo sem vključila dve podjetji, ki predstavljata najresnejša obstoječa konkurenta Mercatorjevim drogerijam, in sicer DOM Müller ter Drogerie Markt (DM). Ti dve podjetji sem izbrala, ker prvo predstavlja konkurenco Mercatorjevim drogerijam višjega cenovnega razreda, drugo pa drogerijam srednjega in nižjega cenovnega razreda.

Trgovinska družba DOM je strateški partner nemškega koncerna Müller. Leta 1994 so sklenili franšizno pogodbo z Müllerjem, zato se blagovnica pri nas tudi imenuje DOM Müller. Vse investicije plačuje Müller, Dom pa Müllerju daje mesečno franšizo. Za sodelovanje z Müllerjem so se v Domu odločili potem, ko so ugotovili, da Dom z velikim številom majhnih trgovin in s ponudbo izdelkov domače obrti v prihodnje ne bi preživel. Dom Müller je torej blagovnica, kjer imajo med drugim tudi kozmetiko, in sicer višjega cenovnega razreda (Pavlovčič, 1999, str. 17).

Podjetje Drogerie Markt je drogerija nižjega in srednjega cenovnega razreda. Drogerie Markt je hčerinsko podjetje avstrijske družbe s sedežem v Salzburgu, družba pa ima centralo v Nemčiji in v Avstriji (Z nakupovalno, 1997, str. 6). Leta 1993 so se odločili za širitev in začeli odpirati trgovine po Evropi. Isto leto so svojo prvo trgovino odprli tudi v Sloveniji. Drogerie Markt spada med velika podjetja s tujim kapitalom in zasebno lastnino.

Obe podjetji sta neposredna konkurenta Mercatorjevim drogerijam, za katera sem menila, da bi ju bilo potrebno podrobneje analizirati, ugotoviti njuno pozicijo na trgu in se tako z Mercatorjevimi drogerijami pozicionirati na trgu, ki še ni zapolnjen.

Do podatkov sem prišla z opazovanjem v trgovinah, s podatki dobaviteljev ter članki o obeh podjetjih.

5.2.1. Sedanji in bodoči cilji konkurence glede odpiranja novih trgovin in lokacij

V letu 1997 so v Drogerie Marktu pričakovali deset odstotno rast, kar so pripisovali predvsem temu, da že leta uvajajo najmodernejše tehnologije, ki omogočajo večanje produktivnosti, to pa pripelje do pocenjevanja izdelkov (Veriga, 1997, str. 12). »Naša strategija je, da kupcem ponudimo znane blagovne znamke po zmernih cenah. Čim več izdelkov skušamo kupiti pri lokalnih proizvajalcih, hkrati pa najdete na naših policah znana tuja imena,« pravi Zvone Trtnik, direktor Drogerie Markta (Z nakupovalno, 1997, str. 6). Prvo drogerijo so v Sloveniji odprli leta 1993, vsako leto pa načrtujejo sedem ali osem novih trgovin. Zanimajo jih mesta z več kot 10.000 prebivalci. »Hočemo postati drogerija številka 1 v Sloveniji,« pravi direktor Zvone Trtnik (Madič, 1996, str. 61). Njihov cilj je pokritje slovenskega trga z 80 do 100 drogerijami.

Cilj podjetja Dom Müller je do leta 2006 odpreti nove blagovnice po vsej Sloveniji, zgradili pa jih bodo v mestih z več kot 20.000 prebivalci. Tudi v teh mestih naj bi, podobno kot v Ljubljani, trgovine zidali v mestnih središčih (Pavlovčič, 1999, str. 17).

5.2.2. Sposobnosti in šibke točke konkurence

Uspeh Drogerie Markta je predvsem v tem, da ima podjetje zelo razvejano mrežo svojih prodajalnih tako v Sloveniji kot po Evropi in tako močno prepoznavnost med potrošniki. V Sloveniji ima trenutno 35 prodajalnih.

Müller je blagovnica, torej blagovna hiša, v kateri lahko najdemo vse, od kozmetike, oblačil, glasbe, igrače itd. Širina njihovega sortimenta torej predstavlja prednost pred konkurenco. V Sloveniji imajo danes osem prodajalnih.

Drogerie Markt je drogerija s sortimentom nižjega in srednjega cenovnega razreda, saj v njej najdemo vse, od čistil do kozmetike srednjega cenovnega razreda. Preko ponudbe kozmetike se osredotočajo predvsem na ženske.

Müller ima v svojem drogerijskem delu predvsem kozmetiko višjega in visokega cenovnega razreda in s svojo globino sortimenta predstavlja konkurenčno prednost na trgu drogerij.

Drogerie Markt je usmerjen na mlade družine, ki lahko v njihovih prodajalnih kupijo vse za gospodinjstvo in otroke, poleg tega pa jih s ponudbo kozmetike še bolj navezujejo nase. Njihova ponudba je primernejša za gospodinjstva z nižjimi dohodki. Kljub temu, da imajo širok sortiment, ne morejo imeti v svojih prodajalnih izdelkov visokega cenovnega razreda, kajti dobavitelji teh izdelkov zahtevajo določene standarde prodajnih prostorov.

Müllerjev sortiment drogerijskega oddelka sestavlja predvsem kozmetika, in sicer zelo širok in globok sortiment kozmetike višjega cenovnega razreda, kar kaže njihovo usmerjenost predvsem na populacijo (predvsem ženske) z višjimi dohodki.

Delež prostora, ki je v prodajalni namenjen kozmetiki, je v Drogerie Marktu okrog 30% (ostalo so čistila, papirni program, zdrava prehrana itd.), v Müllerju pa 20% (ostalo so oblačila, glasba, igrače itd.).

V zadnjih letih se trgovine selijo iz središča na obrobje mest. Prometna (ne)urejenost v mestih, težavno parkiranje, zapiranje prodajalnih zaradi visokih najemnin ter spremenjenih nakupnih navad prebivalcev vpliva na zmanjšanje prodaje v mestnem središču in s tem seveda na slabše poslovne rezultate trgovskih podjetij v tem delu mest (Potočnik, 2001, str. 157). Lokacije Müllerja torej niso najboljše izbrane glede na današnji trend, kajti dnevna frekvenca ljudi je v središčih mest vedno manjša.

Drogerie Markt je (poleg samostojnih drogerij) pozicioniran tudi v centrih Spar, vendar ne predstavlja dodatne ponudbe Spara, kajti vsak zase oblikujeta svojo ponudbo, ki se zaradi tega precej podvaja.

Cene za iste izdelke se med podjetjema ne razlikujejo dosti, obstajajo minimalna odstopanja, recimo do 10%. V povprečju so cene sicer višje v Müllerju, kar je posledica tega, da ima Müller sortiment višjega cenovnega razreda.

Pospeševanje prodaje je pomemben dejavnik uspeha. Drogerie Markt tako štirikrat letno izda letak, v katerem oglašujejo njegovi dobavitelji, poudarjajo pa predvsem nižje cene v svojih prodajalnih. Pri obeh konkurentih, tako v Drogerie Marktu kot v Müllerju imajo tudi posebne promocije po drogerijah (brezplačno ličenje, nagradna žrebanja, posebni popusti itd.).

Oba konkurenta oglašujeta, in sicer Müller po radiu, Drogerie Markt pa z oglasi na televiziji. Pomembna pa je tudi predstavitev podjetja Müller na spletnih straneh in možnost kupovanja prek spletne trgovine.

V Sloveniji obstaja okrog 220 prodajnih mest z drogerijskim sortimentom. Ocena tržnih deležev kaže, da ima Müller z drogerijskim programom približno 10% tržni delež, Drogerie Markt 20% tržni delež, Mercatorjeve obstoječe drogerije predstavljajo 10% tržni delež, Drogerija ima 5% tržni delež, 5% tržni delež si razdelijo večje blagovnice (Nama, Maxi itd.), približno polovica trga pa je razdrobljena med manjše privatne ponudnike drogerijskih izdelkov.

Uvedba lastne blagovne znamke je za slovenske prodajalce še prevelik zalogaj. Podjetje, ki na tem področju orje ledino, je Drogerie Markt. Za to odločitev so imeli tehten razlog. Na voljo imajo celoten trg srednje Evrope, za podporo svojim podružnicam pa skrbi krovna hiša s sedežem v Nemčiji. Lastno blagovno znamko so uvedli leta 1995, njihovo odločitev pa so lajšale dobre izkušnje na nemškem in avstrijskem trgu. Izkazalo se je, da je bila ta odločitev dobra. Poglavitna prednost pri takšnem ravnanju je cena samih izdelkov, saj so stroški trženja in embalaže pri lastnih blagovnih znamkah precej manjši. Izdelki lastne blagovne znamke DM obsegajo sedem odstotkov celotne prodaje (Dernovšek, 2000, str. 23).

DOM Müller ne razmišlja o uvedbi lastne blagovne znamke.

Spremljanje svetovnih trendov in razvoja elektronskega trgovanja ter širjenje uporabe interneta v Sloveniji je leta 1999 podjetje DOM Müller pripeljalo do razmišljanj o spletni trgovini. Njihova želja je, da bi se blagovna znamka DOM Müller Online že zdaj usidrala v zavesti mladih in nekoliko manj mladih, za katere je internet medij, ki mu namenjajo precej časa. Spletna trgovina naj bi v veliki meri opravljala tudi trženjsko funkcijo. Pri gledanju koristi ne gre zanemariti tudi posrednih, težje merljivih pozitivnih posledic takšnega načina trgovanja. Spletna trgovina s svojo bogato predstavitvijo izdelkov deluje tudi kot spletna izložba ter tako pripomore k uveljavitvi blagovne znamke. Zaradi pionirskega dela na področju elektronskega trgovanja je spletna blagovnica DOM Müller deležna tudi medijske pozornosti. V podjetju Dom Müller se zavedajo, da je internet "živ" medij, zato jim je že ob odločitvi za elektronsko poslovanje jasno, da se z odprtjem e-trgovine zgodba šele prav začne. Odločili so se za razvoj v treh smereh, in sicer za redno vzdrževanje, ažuriranje in dopolnjevanje spletnih strani, za izrabo možnosti, ki jih ponuja internet kot interaktivni digitalni medij, in za razvoj dopolnjujočih programov in strateških partnerstev (Gašperič, 2000, str. 32).

5.3. SWOT analiza

SWOT analizo imenujemo tudi analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN). Kratica SWOT izhaja iz angleščine, in pomeni:

- S – strengths (prednosti),
- W – weaknesses (slabosti),
- O – opportunities (priložnosti),
- T – threats (nevarnosti).

Ob opredeljevanju prednosti in slabosti podjetja si moramo odgovoriti na vprašanje, kateri so tisti dejavniki, ki mu omogočajo pridobitev oziroma ohranitev prednosti v primerjavi z ostalimi konkurenti. Prednosti predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga. Nasprotno pa ob zaznavanju zaostajanja za konkurenti na določenih področjih govorimo o slabostih podjetja v primerjavi s konkurenco. Slabosti podjetja so torej dejavniki, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost, kar vpliva na manjše možnosti za njegov obstoj in perspektivo.

Ugotavljanje oziroma analizo priložnosti in nevarnosti, ki je usmerjena k proučevanju značilnosti okolja podjetja, moramo izdelati v povezavi z ugotavljanjem prednosti in slabosti v podjetju samem. Priložnost pomeni tako kombinacijo okoliščin, prostora in časa, da podjetje dosega dobre rezultate v primeru, ko so z njimi usklajene ustrezne aktivnosti podjetja. Nevarnost za podjetje predstavljajo dogodki, za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo zgodili, in v primeru, da se zgodijo, lahko predvsem v daljni in bližnji prihodnosti škodijo njegovemu poslovanju, razen v primeru, ko jih pravočasno zazna in se jim prilagodi.

Pri tej analizi gre za določitev raznih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Gre predvsem za razumevanje, kje smo v tržni ravnini, katere so tiste slabosti, ki jih moramo izboljšati, oziroma prednosti, na katerih moramo graditi.

Pri tem moramo upoštevati, da so prednosti in slabosti dejavniki, ki so izraz notranjih lastnosti podjetja, in nanje lahko vplivamo ter jih po potrebi izboljšamo ali odpravimo.

Na drugi strani pa so priložnosti in nevarnosti nekaj, kar prihaja s trga in na kar ne moremo kratkoročno ali pa sploh nikdar nič vplivati. Lahko se jih samo izogibamo ali se nanje kar najbolje pripravimo, medtem ko moramo priložnosti čimbolj izkoristiti (Abeceda, 1993, str. 32).

SWOT analiza nakazuje izhodiščne informacije za procese strateškega planiranja. Izidi takšnega proučevanja naj bi prikazali pozitivne in negativne rešitve za poslovanje podjetij. Ta analiza naj bi bila koristen pripomoček za usmerjanje in odločanje posloводства ter snovanje in izvrševanje politike podjetja ter strateškega planiranja (Markič, 1996, str. 16-17).

Celovito ocenjevanje podjetja nas mora pripeljati do naslednjih ugotovitev (Markič, 1992, str. 6-7):

- do ugotovitev, na osnovi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja in najbolj verjetnih poslovnih možnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno;
- do ugotovitev osnovnih razvojnih problemov podjetja, s katerimi se je treba spoprijeti na planski način;
- do ugotovitev prvih možnih elementov razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja prednosti in slabosti, možnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

Prednosti:

1. Drogerije so majhne (povprečna velikost je 60m²), kar je za manjše kraje, kjer je manj potencialnih kupcev, prednost. Povprečna velikost drogerij v manjših krajih je 45m², v večjih mestih pa 75m².

2. Osemnajst drogerij je v blagovnicah, katerih prednost je v tem, da potrošnik v eni hiši lahko kupuje več izdelčnih skupin.
3. V 26 drogerijah je način prodaje določenih izdelkov (predvsem kozmetike višjega cenovnega razreda) za pultom, zaradi česar je manjša možnost kraje.
4. Glede na to, da ima Mercator 27 drogerij, lahko naredi razvejano mrežo le-teh po Sloveniji.

Slabosti:

1. V šestih drogerijah je oprema zastarela, v devetih pa je neprimerna in torej potrošnikov ne privlači več.
2. Štiri drogerije nimajo POS terminala, kar jim onemogoča sprotno spremljanje prodaje.
3. Prihaja do pomanjkanja in neurejenosti parkirnih prostorov, predvsem pri drogerijah v blagovnicah, ki so v središčih mest. Ta problem je prisoten pri 20 drogerijah (v vseh blagovnicah ter dveh samostojnih drogerijah).
4. Vsak poslovođa drogerije ima svojo nabavno in prodajno politiko, tako je sortiment med Mercatorjevimi drogerijami popolnoma različen. Potrošnik torej ne ve, kaj se v drogerijah prodaja, to pa ne zagotavlja prepoznavnosti Mercatorjevih drogerij.
5. Mercatorjeve drogerije so predvsem (v kar dveh tretjinah primerov) v blagovnicah, kjer je drogerijski oddelek le eden izmed oddelkov skupne prodaje. Zaradi neurejenosti POS terminalov je torej nemogoče spremljati prodajo drogerijskih izdelkov.
6. Velikost Mercatorjevih drogerij se zelo razlikuje med seboj, kar pomeni, da je težko uvesti enoten sortiment za vse drogerije.
7. Organizacijska struktura drogerij je nejasna. Ni kontrole nad njihovim poslovanjem, prepuščene so same sebi, zaradi česar je pripadnost podjetju in njegovim ciljem neznatna.
8. V petnajstih drogerijah je premajhno število prodajnega osebja (dva zaposlena ali manj) glede na veliko površino prodajnih prostorov, kar onemogoča, da bi se le-ti posvetili potrošnikom.
9. Glede na to, da Mercator z drogerijami na trgu ne nastopa kot enoten kupec, temveč vsaka drogerija nastopa kot samostojna trgovina in dobavitelji niso pripravljene izvajati izobraževanj, prodajno osebje nima dovolj znanja, da bi znalo potrošniku svetovati pri nakupu, kar je predvsem pomembno pri izdelkih za nego.
10. Zaradi neenotnega sortimenta v drogerijah, je oglaševanje le-teh nemogoče, saj bi morali oglaševati vsako posebej.
11. Zaradi neenotne nabave in različnih dobaviteljev, le-ti v drogerijah niso pripravljene izvajati promocij, ki so pomemben element pospeševanja prodaje.
12. Spremljajočih storitev, v primeru prodaje kozmetike je to predvsem svetovanje in pomoč pri nakupu, ni.
13. Neizobraženost prodajnega osebja o kozmetiki, ki jo imajo v sortimentu, negativno vpliva na potrošnike, kar torej zmanjšuje prodajo.
14. Zaradi neenotnosti nabavne in prodajne politike, ki ni vodena iz enega centra, Mercator ne dosega boljših pogojev pri nabavi, kar pomeni višjo nabavno in s tem posledično tudi prodajno ceno izdelkov in nekonkurenčnost.

Priložnosti:

1. Zaprtje oziroma preusmeritev brezcarinskih prodajaln bo pomenilo, da bodo potrošniki več kupovali tudi doma. S tem se bo povečala prodaja v Sloveniji in posredno to pomeni tudi določeno povečanje prodaje v Mercatorjevih drogerijah. Tu predvsem pričakujejo dvig povpraševanja po izdelkih visokega cenovnega razreda: po parfumih in dekorativni kozmetiki.
2. Prihaja do prepoznavnosti Mercatorja pri potrošnikih, kar bo zagotovo že v začetku pomenilo določeno povpraševanje po njihovih izdelkih.
3. Prihaja do ugodnega trenda povpraševanja po kozmetičnih izdelkih (Novinec, 2001).

Nevarnosti:

1. Konkurenca ima enotno opremljene prodajne površine, kjer torej potrošnik točno ve kaj lahko pričakuje. S tem gradi na zvestobi potrošnikov.
2. Konkurenca odpira drogerije s samopostrežnim načinom prodaje, kajti prodaja za pultom ima manjši učinek.
3. Konkurenca ima razne pospeševalnoprodatne akcije, ki v Mercatorjevih drogerijah niso mogoče zaradi neenotnega sortimenta.
4. Konkurenca ima neprestano odprte prodajalne, medtem ko je v večini Mercatorjevih drogerij delovni čas deljen.
5. V nekaterih mestih in državah so blagovnice v življenjskem ciklusu trgovine na drobno na stopnji upadanja. Srečujejo se namreč z naraščajočo konkurenco, to so diskontne prodajalne, verige specializiranih prodajaln in skladiščne prodajalne. Veliko prometa, malo parkirišč in slabšanje razmer v velikih mestih so vzrok, da je postalo nakupovanje v središču mest manj privlačno.
6. Cilj konkurence (Drogerie Markt) je odprtje 80-100 drogerij, torej bodo precej bolj pokrivali slovenski trg kot Mercatorjeve drogerije.

Prikazane prednosti in slabosti Mercatorjevih drogerij ter priložnosti in nevarnosti zanje so osnova za lažje in pravilnejše odločanje vodstva podjetja o nadaljnjih poslovnih odločitvah kot tudi primerna strokovna podlaga pri izdelavi strateškega načrta, pri čemer je nujno izrabiti ugotovljene prednosti in izkoristiti priložnosti, istočasno pa reševati slabosti in se izogniti nevarnostim okolja, v katerem podjetje posluje.

Tabela 1: SWOT matrika

<p>PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blagovnice – vse v eni hiši • prodaja za pultom – manjša možnost kraje • majhne drogerije – prednost za manjše kraje • razvejana mreža drogerij po celi Sloveniji 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • zastarela in neprimerna oprema • pomanjkanje in neurejenost parkirnih mest • različen sortiment med drogerijami • različno velike drogerije – težko uvesti enoten sortiment • nekaj drogerij nima POS terminala – nemogoče sprotno spremljanje prodaje • zaradi neenotnosti sortimenta, nabave, opreme prodajnih prostorov itd. podjetje ne dosega boljših nabavnih pogojev • neizobraženost prodajnega osebja • premalo prodajnega osebja • ni oglaševanja in promocij
<p>PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • zaprtje oz. preusmeritev brezcarinskih prodajaln • prepoznavnost Mercatorja pri potrošnikih • ugoden trend povpraševanja po kozmetičnih izdelkih 	<p>NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkurenca – enotnost opreme drogerij • konkurenca – samopostrežni način prodaje • konkurenca – neprekinjen delovni čas • stopnja upadanja blagovnic

SWOT analiza je pokazala predvsem šibke točke obstoječih Mercatorjevih drogerij, kjer so nujno potrebne spremembe, če želijo doseči postavljene cilje. Tu gre predvsem poudariti izgled prodajnih mest, neizobraženost prodajnega osebja o izdelkih, ki jih prodajajo, ter neenotnost sortimenta in trženjskih aktivnosti. Podjetje se je torej pravilno odločilo, da so potrebne spremembe, ki bodo pomembno vplivale na bodoče poslovanje drogerij.

5.4. Problemi v poslovanju drogerij

V poslovanju organizacij pogosto nastopajo problemi oziroma priložnosti. Problem lahko razumemo tudi kot priložnost, kajti rešitev določenega problema lahko pomeni priložnost za boljše in uspešnejše poslovanje. Z reševanjem problemov oziroma uresničevanjem priložnosti lahko razumemo razvoj in uvajanje novih storitev, spreminjanje in izboljševanje sistemov ter vsega ostalega, kar lahko poimenujemo oblikovanje in uresničevanje zelenega sistema. Problemi, ki se pojavljajo v Mercatorjevih drogerijah in bi jih radi v bodoče rešili, so (Novinec, 2001; Ilc Pungercič, 2001):

1. Vsak poslovođa ima svojo nabavno in prodajno politiko, pri čemer ni poenotene ponudbe v vseh drogerijah in tako ni prepoznavnosti Mercatorja.
2. Mercator nima podatkov o prodaji na posameznih prodajnih mestih z drogerijskimi izdelki in o prodaji posameznih izdelkov, kar predstavlja problem pri določitvi sortimenta glede na lokacijo, potrošnike itd.

3. Mercator ne more dosegati ekonomije obsega, ker nima enotne nabavne in prodajne politike ter s tem boljših nabavnih pogojev pri dobaviteljih.
4. Drogerije so različno velike, različno opremljene, z različnimi prodajnimi možnostmi, tako večina od njih ne more imeti v svojem programu vrhunske kozmetike (dobavitelji, ki imajo v svoji ponudbi kozmetiko višjega cenovnega razreda, postavljajo določene pogoje, pod katerimi so pripravljene ponuditi svojo kozmetiko).
5. Dobavitelji sodelujejo z vsako drogerijo posebej kot samostojno trgovino, ker ni enotnega programa. Tako le-ti postavljajo pogoje glede izobraževanja in pospeševanja prodaje, ki zaradi neenotnosti skorajda ne pridejo v poštev.
6. Drogerije so v velikih in majhnih krajih, zato bo potrebno določiti več tipov drogerij.
7. Drogerije so različno velike, zato bo potrebno določiti več vrst sortimentov glede na njihove velikosti.
8. V določenih drogerijah je oprema zastarela in neprimerna, kajti nekatere še niso bile prenovljene od izgradnje, tako da je oprema stara tudi do 30 let.
9. Glede na to, da ni enotnega programa poslovanja, je tudi oglaševanje in pospeševanje prodaje otežkočeno.
10. Štiri drogerije imajo zelo podoben program kot je v prodajalnah z market programom, torej se sortiment podvaja.
11. Zaradi pomanjkanja prostora v nekaterih drogerijah ne morejo imeti širšega sortimenta.
12. Nekateri drogerije nimajo POS terminala, kar pomeni, da je nemogoče sprotno spremljanje skupne prodaje, prodaje najbolj prodajanih izdelkov in s tem povezano ukrepanje glede izločanja slabo prodajanih izdelkov in uvrščanja novih izdelkov v sortiment.
13. Prodajno osebje je neizobraženo, ker dobavitelji niso pripravljene organizirati izobraževanja za posamezne drogerije.
14. V določenih blagovnicah je premalo prostora namenjenega kozmetiki, zato je nemogoče imeti večji sortiment izdelkov.
15. Dobavitelji niso pripravljene znižati cen starih in ne več zanimivih izdelkov, ki ostajajo na policah in v zalogah.
16. Poslovodje so vrednostno omejeni pri nabavi, zato kozmetika višjega cenovnega razreda skorajda ne pride v poštev.

5.5. Oprelitev ciljev

Ko smo analizo SWOT končali, se lahko lotimo še vprašanj, ki se porajajo na podlagi teh spoznanj. Kako in kdaj se lotiti sprememb v poslovni politiki, da bomo čim bolj izkoristili položaj podjetja na trgu? Odgovore na ti dve vprašanji pa dobimo šele, ko si natančno postavimo cilje, ki jih želimo doseči. S cilji si pomagamo pri vodenju podjetja, torej pri vsakdanjih poslovnih odločitvah. So vir motivacije delavcev, dober mehanizem za preverjanje poslovnih odločitev in navsezadnje olajšajo planiranje (Abeceda, 1993, str. 32).

Seveda pa morajo cilji izpolnjevati določena merila, torej biti morajo realni in dosegljivi, specifični, jasni in časovno opredeljeni, med sabo se morajo dopolnjevati in biti morajo integrirani v poslovno filozofijo podjetja in v sistem nagrajevanja (Abeceda, 1993, str. 32).

S poenotenjem nabavne in prodajne politike naj bi se odločanje o prodajni politiki od posameznih drogerij preneslo na koncern Poslovnega sistema Mercator. Cilji, ki bi jih radi dosegli s prenosom drogerij v enotno nabavo, so (Novinec, 2001; Ilc Pungerčič, 2001):

1. Enotna urejenost drogerij, da bi potrošnik točno vedel katere izdelke najde v njih. Poudarek bi bil torej na prepoznavnosti Mercatorja, ki bi se povečala.
2. Boljši nabavni pogoji dobaviteljev, ker bi šlo za večji obseg nabave. Dobavitelji ne bi več sodelovali z vsako drogerijo posebej, temveč bi bili nabavni pogoji enaki za vse Mercatorjeve drogerije.
3. Zaradi enotne nabave bi dosegali ekonomijo obsega.
4. Enotna celostna podoba prodajnih prostorov.
5. Samopostrežni način prodaje, kjer je le mogoče glede na velikost prostora.
6. Enotno in centralno vodeno pospeševanje prodaje (razne pospeševalnoprodatne akcije, nagradne igre, promocije, predstavitve novih izdelkov itd., ki bi bile enotne za vse drogerije v verigi).
7. Organizirano izobraževanje za prodajalce v sodelovanju z dobavitelji, ki je bilo zdaj skoraj nemogoče, kajti dobavitelji niso pripravljeni organizirati izobraževanja za vsako drogerijo posebej. Poleg tega tudi profesionalno izobraževanje zaposlenih neodvisno od dobaviteljev.
8. Ureditev POS terminalov v vseh drogerijah, s čimer bi vedno imeli na razpolago podatke o prodaji vsakega posameznega izdelka, kar bi podjetju pomagalo pri primernem ukrepanju v poslovanju. Računalniški sistem pa bi bilo potrebno prilagoditi tako, da bi se podatki združevali. To se v Mercator uvaja s procesom enotne nabave.
9. Graditev na zvestobi kupcev. Vzpostavili bi bazo kupcev pri nakupu določenih izdelkov predvsem višjega cenovnega razreda in obveščanli kupcev o promocijah, novostih na prodajnih mestih itd.
10. Delovni čas brez prekinitev za vsa prodajna mesta.

6. STRATEGIJA POSLOVANJA MERCATORJEVIH DROGERIJ

Strategija poslovanja Mercatorjevih drogerij je zadnje poglavje v tem diplomskem delu. V uvodu je obrazloženo, kaj je strategija poslovanja in kakšen je njen namen. V prvem podpoglavju bom razdelila trg drogerij na dva segmenta, na podlagi česar je bila potem sprejeta odločitev o dveh tipih drogerij. V naslednjem podpoglavju pa bom opredelila pozicioniranje ponudbe ter podala percepcijska zemljevida za oba tipa drogerij. Na koncu, v zadnjem poglavju, je poudarek na specifičnih dejavnostih znotraj strategije poslovanja drogerij ter na organizacijski strukturi sektorja market program neživila.

Strategija določa pot, ki smo si jo izbrali za doseg ciljev oziroma sredstva za doseg le-teh (Kastelic, 1991, str. 16). Oblikovanje strategije poslovanja razumemo kot postavitvev podjetja v določeno razmerje

do njegovega okolja. To okolje je, ožje gledano, njegova panoga oziroma panoge, kjer nastopa kot konkurent. Panogo lahko v tej zvezi opredelimo kot skupino podjetij, ki proizvajajo proizvode, ki so med seboj zelo tesni substituti (Kastelic, 1991, str. 17). Konkurenčna strategija ima namen zagotoviti podjetju tisto mesto v panogi, na katerem bo moglo v največji meri izkoristiti svoje sposobnosti, po katerih se razlikuje od konkurentov (Rojšek, 1989, str.1).

Najpomembnejše vprašanje za tiste, ki delajo v marketingu, je: »Zakaj potrošniki kupujejo proizvode pri nas in ne pri konkurentu?« V kolikor odgovor na to vprašanje ni jasen in zadovoljiv ter podprt s podatki, podjetje nima zmagovite strategije. Ofenzivna strategija ima za cilj zmagati v konkurenci in se izogibati povprečnosti. Vsebuje najbolj učinkovite sestavine, s katerimi bo podjetje napadlo trg, in koncentracijo sredstev podjetja na tista področja, ki prinašajo največji donos in razvoj konkurenčnih prednosti. Le-te pa so dosežene vedno, kadar podjetje dela nekaj bolje kot njegovi konkurenti (Davidson, 1987, str.149).

6.1. Segmentiranje trga

Potrebe, želje in motivi porabnikov se zelo razlikujejo in le za nekaj trgov dobrin je mogoče oblikovati ponudbo izdelkov, ki bi bila primerna za vsakega kupca posebej. Identifikacija homogenih skupin oziroma segmentov porabnikov je zato temeljni cilj vseh trgovcev na drobno (Potočnik, 2001, str. 116).

Trg sem na podlagi analiz razdelila na dva segmenta, in sicer glede na dohodek: na bolj zahtevne potrošnike z višjimi dohodki ter manj zahtevne potrošnike z nižjimi dohodki.

Veriga Mercatorjevih drogerij bo torej sestavljena iz drogerij s sortimentom:

- višjega cenovnega razreda – za bolj zahtevne potrošnike z višjimi dohodki,
- srednjega in nižjega cenovnega razreda – za manj zahtevne potrošnike z nižjimi dohodki.

Glede na to, da se je začel odvijati nov proces v trgovini na drobno, in sicer odpiranje hipermarketov, ki imajo precej široko ponudbo drogerijskih izdelkov nižjega in srednjega cenovnega razreda, bodo v sklopu Mercatorjevih centrov z drogerijami višjega cenovnega razreda dopolnjevali ponudbo hipermarketa. Drogerije tega tipa bodo tudi obnovljene samostojne drogerije izven centrov Mercator, vendar v večjih mestih. Največjega konkurenta v tem segmentu Mercatorjevim drogerijam predstavlja podjetje DOM Müller.

Obnovljene drogerije v blagovnicah ter samostojne drogerije v manjših mestih bodo drogerije nižjega in srednjega cenovnega razreda, konkurenco pa jim predstavlja predvsem Drogerie Markt.

Sektor za marketing je pri marketinških hišah zbiral predloge za poimenovanje verige Mercatorjevih drogerij in se na podlagi večih idej odločil za ime Beautique. Ime so potrdili na kolegiju komercialnih direktorjev posameznih Mercatorjevih družb, vendar samo za drogerije višjega cenovnega razreda. Drogerije nižjega cenovnega razreda ne bodo imele imena in jih na začetku ne bodo oglaševali.

6.2. Pozicioniranje ponudbe

Ko trgovsko podjetje izbere najprimernejše ciljne trge, mora pozicionirati svoj trženjski splet tako, da lahko kupce zadovolji kar najbolj učinkovito in dobičkonosno. Pozicioniranje je položaj izdelka na danem trgu, kot ga vidijo porabniki, ki sestavljajo ciljni tržni segment (Potočnik, 2001, str. 140).

Nobena kombinacija trženjskega spleta ne bo zagotovila učinkovitega pozicioniranja, če pri ciljnih porabnikih ne bo spodbujala jasne in ugodne podobe o ponudbi (Potočnik, 2001, str. 140).

Na pozicioniranje ponudbe vplivajo štiri dejavniki (Potočnik, 2001, str. 140):

- izbira izdelkov,
- način trgovanja (postrežni, samopostrežni, virtualni),
- storitve (postrežba kupcev),
- tržno komuniciranje.

Pozicioniranje ponudbe je postalo najbolj kritično strateško vprašanje, s katerim se srečuje trgovina na drobno, saj obstaja med učinkovitim pozicioniranjem in uspešnim poslovanjem trgovskega podjetja tesna povezanost. Pozicioniranje ponudbe prehaja iz nižjih na višje ravni, od izdelka prek prodajalne do celotnega prodajnega kompleksa (Potočnik, 2001, str. 141).

Trgovina na drobno ima na voljo tri glavne oblike diferenciranja (Potočnik, 2001, str. 142):

- razlikovanje izdelkov,
- cenovno vodstvo,
- naraščanje storitev in osebne obravnave kupcev.

Določitev optimalnega pozicioniranja ponudbe in pojasnitev učinkovitosti obstoječega pozicioniranja nista lahki. Trgovec mora podrobno proučiti preference potrošnikov, da lahko določi dejavnike, ki so pomembni za pozicioniranje ponudbe. Ti dejavniki so (Potočnik, 2001, str. 142):

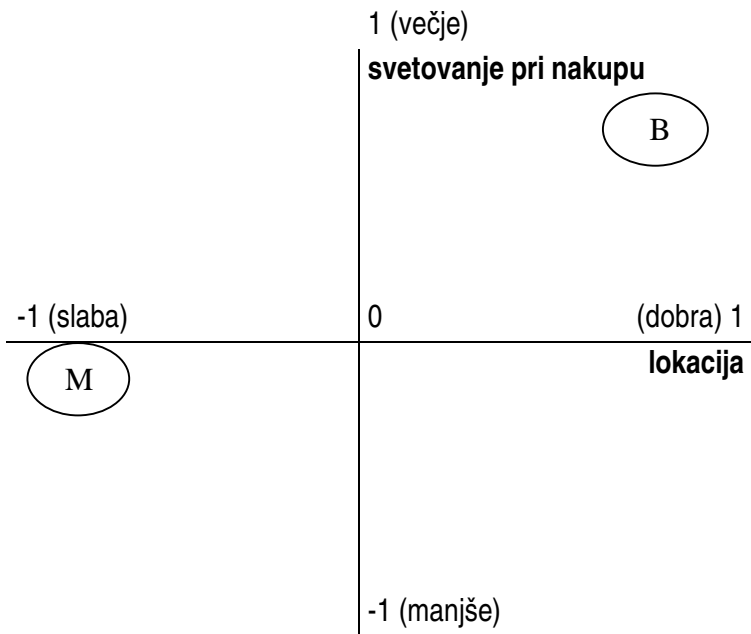
- ponudba, ki temelji na nizkih cenah,
- časovno učinkovita ponudba,
- ponudba, ki temelji na ugodnih občutkih,
- ponudba z osebnim stikom.

V Mercatorjevih drogerijah bodo prisotni zadnji trije dejavniki. Poudarek torej ne bo na ponudbi z nizkimi cenami, temveč na časovno učinkoviti ponudbi, ponudbi s temelji na ugodnih občutkih ter ponudbi z osebnim stikom. Drogerije so specializirane prodajalne, zato bodo Mercatorjeve drogerije imele velik poudarek na ponudbi z osebnim stikom, omogočale bodo visoko raven osebnih storitev, zlasti svetovanje, osebno obravnavo in postrežbo ter spodbujanje zvestobe. Prednost pred konkurenco bo torej predstavljalo strokovno svetovanje. Glede na to, da sem trg razdelila na dva segmenta in da Mercatorjevim drogerijam pri vsakem segmentu konkurenco predstavlja drugo podjetje, sem naredila dva percepcijska zemljevida, ki kažeta pozicijo Mercatorjevih drogerij na trgu.

B pomeni Beautique, M pomeni Müller, DM pomeni Drogerie markt, D pomeni drogerije srednjega in nižjega cenovnega razreda

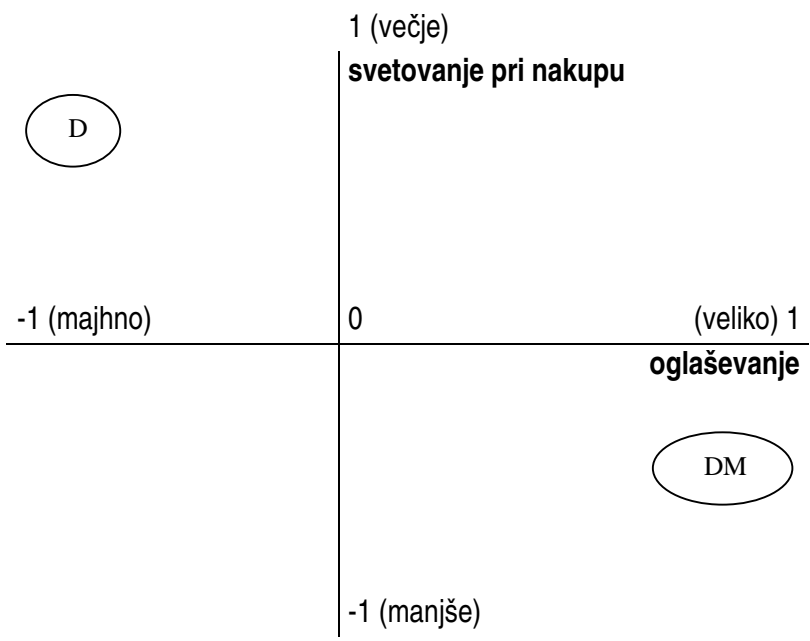
Slika 3: Percepcijski zemljevid za drogerije višjega cenovnega razreda

Beautique – Müller



Slika 4: Percepcijski zemljevid za drogerije srednjega in nižjega cenovnega razreda

Drogerije srednjega in nižjega cenovnega razreda - Drogerie Markt



Müller predstavlja največjo konkurenco Mercatorjevim drogerijam s sortimentom višjega in srednjega cenovnega razreda. Kateri sta torej dve spremenljivki, ki najbolj vplivata na odločanje porabnika o nakupu drogerijskih izdelkov (v primeru višjega cenovnega razreda predvsem kozmetike)? Predpostavila sem, da sta to lokacija in svetovanje.

Müller ima širok sortiment na veliki prodajni površini, kjer pa je premalo osebja, ki bi se lahko popolnoma posvetilo svetovanju kupcev. Svetuje lahko le preko dobaviteljevih promocij, torej bi ga uvrstila nižje, saj namerava Mercator izobraziti lastno osebje, ki bo kupcem vedno na voljo v svojih prodajalnah.

Poleg tega pa bodo drogerije višjega cenovnega razreda v Mercatorjevih centrih, ki so v večjih mestih, vendar na njihovem obrobju, kamor po nakupih hodi vedno več porabnikov in kjer je večja dnevna frekvenca ljudi. Müller pa svoje trgovine odpira ravno v središčih mest (razen ene v BTC-ju), kjer je najmanjša dnevna frekvenca ljudi. Urejena parkirišča, prijetno nakupovanje v urejenih centrih, daljši delovni čas in celotna ponudba na enem mestu je vsekakor prednost pred prometno neurejenostjo večjih mest, kjer prihaja do problemov s parkiranjem, kjer se število trgovin vsakodnevno znižuje in torej ni mogoče dobiti celostne ponudbe na enem mestu.

Za drogerije nižjega in srednjega cenovnega razreda obstaja največji konkurent Drogerie Markt. Tu sem za spremenljivki, na podlagi katerih so pozicionirane drogerije Drogerie Markta in Mercatorjeve drogerije, določila oglaševanje in svetovanje pri nakupu. Oglaševanje je pri Drogerie Marktu veliko bolj obsežno kot bo pri Mercatorjevih drogerijah. Drogerie Markt štirikrat letno izda letak, v katerem dobavitelji oglašujejo izdelke (predvsem kozmetiko), ki jih ponujajo v njihovih drogerijah, poleg tega podjetje oglašuje tudi po televiziji. Mercator bo v začetku, dokler ne doseže kritične mase, oglaševal v časopisu Mesec (časopis Mercatorja), ki izhaja enkrat mesečno in ga dobijo vsa gospodinjstva v Sloveniji, ter v letaku, ki je namenjen akcijskim cenam, vendar samo drogerije višjega cenovnega razreda. Drogerij srednjega in nižjega cenovnega razreda na začetku ne bo oglaševal. Pri tej spremenljivki je torej Drogerie Markt uvrščen precej višje.

Druga spremenljivka je svetovanje pri nakupu. Kot sem že napisala, bo Mercator ogromno vlagal v izobraženost osebja, ki bo tako lahko svetovalo pri nakupu njihovih izdelkov in predvsem s tem konkuriral na trgu. Medtem pa ima Drogerie Markt na površino prodajnih površin zelo malo prodajnega osebja, torej je svetovanje in usmeritev na potrošnika skoraj nemogoče.

6.3. Dejavnosti znotraj strategije poslovanja in organizacijska struktura

Najboljši strateški plani in najboljše strategije hitro propadejo, če niso razvite dovolj jasne komunikacije vodje blagovne skupine s poslovodji in ostalimi zaposlenimi v prodajalnah. Za uresničitev strateških planov mora vodja blagovne skupine zagotoviti potek operacij merchandisinga in marketinških aktivnosti v prodajalni. Sem prištevamo (Interno gradivo Mercator):

- merchandising plan s planogrami,
- plan oglaševalskih aktivnosti s predvidenimi izdelki,
- plan pospeševalnoprodnajnih aktivnosti z ustreznimi označevalci izdelkov (posebni listki, ki opozarjajo na primer na ugodno ponudbo),

- spremembe v cenovni politiki z označbami na policah in blagajnah,
- uvedbo novih izdelkov z navodili za vodenje zalog,
- označitev izdelkov z znižanimi cenami z datumi zaključka akcije.

V sektorju market program nabavna struktura vedno bolj prehaja in se spreminja v integrirano nabavno strukturo, kjer so torej nabavna funkcija, trženje in prodajna funkcija povezani v eni organizacijski enoti. Poleg izbire in koordiniranja poslovanja z dobavitelji v Mercatorju vedno več časa posvečajo tudi aktivnostim pospeševanja prodaje, oblikovanju celotnega sortimenta izdelkov, spremljanju cenovne politike in dogovarjanju z dobavitelji za skupno nastopanje na trgu. Celotno komercialno poslovanje je torej organizirano okrog blagovnih skupin izdelkov, kar naj bi pripomoglo k še racionalnejši izrabi prostora v trgovinah in doseganju čim večje razlike v ceni v posamezni blagovni skupini.

Obstoječe drogerije pripadajo različnim odvisnim družbam Mercatorja in formalno bo ostalo tako do konca izvedbe projekta. Vsebinsko, kar pomeni enotno sklepanje pogodb, enoten sortiment, skupno izobraževanje itd., pa bodo spadale pod Poslovni sistem Mercator. Takšno strukturo imenujemo matrična organizacijska struktura. Po končanju projekta, ko bodo drogerije povezane v verigo, obstaja možnost, da jih bo obvladujoča družba Poslovni sistem Mercator v Ljubljani prevzela tudi formalno.

Sektor market program neživila je organiziran tako, da ima poleg direktorice market programa neživila še štiri vodje posameznih programov; eden izmed njih je torej vodja programa drogerij. V primeru projekta drogerij, ki pripadajo različnim družbam, bodo sodelovali tudi vodje programa drogerij posameznih družb ter sektor za marketing in sektor za merchandising (priloga 4), katerega osnovne naloge so, da prave izdelke postavi na pravo mesto v pravem času na pravi način in po pravi ceni. Vodja blagovne skupine bo skupaj z vodji programa drogerij posameznih družb najprej opredelila blagovne skupine (priloga 5) ter tip posamezne drogerije. Za doseg plana mora vodja blagovne skupine določiti sortiment izdelkov v okviru določene blagovne skupine in nato poskrbeti za njihovo trženje, nivo zalog, postavitve izdelkov na prodajne police, cenovno politiko in promocijo. Odgovoren je za sklepanje pogodb in določanje nabavnih pogojev in za sklepanje dogovorov v zvezi s pospeševalnoprodnimi aktivnostmi ter plačilnimi in dobavnimi pogoji. Odloča se tudi o tem, katere izdelke bo treba programu dodati, opustiti, oglaševati itd. Zato mora poznati tržne trende, reakcije konkurentov in pričakovanja potrošnikov, o čemer se posvetuje tudi z dobavitelji. Dobro mora poznati nakupne navade potrošnikov in biti mora sposoben prepoznati tržne priložnosti in potrebe kupcev preden to stori konkurenca. To pomeni, da mora biti proaktiven, ne reaktiven v smislu odzivanja na spremembe trga. Poleg tega mora imeti vodja blagovne skupine dobre organizacijske in komunikacijske sposobnosti ter biti mora sposoben opravljati več nalog hkrati in komunicirati z različnimi profili ljudi. Vodja blagovne skupine mora razviti dobre poslovne odnose s poslovodji trgovin. Z njimi mora redno komunicirati in deliti informacije o zadovoljstvu potrošnikov in konkurenci. Odnosi so ključni za njegov uspeh, saj igrajo odločilno vlogo, ko podpirajo njegov strateški plan.

Dejavnosti, kot so sklepanje pogodb z dobavitelji, zbiranje ponudb novih dobaviteljev, skrb za povečanje prodaje posameznih dobaviteljev, aktivnosti v zvezi s pospeševanjem prodaje, zbiranje ponudb novih

izdelkov, analiza ponudb, izdelava kalkulacij, opredelitev sortimentov za različne tipe drogerij itd., bodo ravno tako v domeni vodje blagovne skupine.

Glavne naloge vodij programa drogerij posameznih družb pa bodo: zbiranje ponudb novih izdelkov, analiza ponudb, izdelava kalkulacij, sodelovanje pri opredelitvi sortimenta za različne tipe drogerij, dogovarjanje glede promocij itd.

V preteklosti se je v Mercatorju zelo malo ali nič pozornosti posvečalo opredelitvi sortimentov po blagovnih skupinah in trgovinah, pozornost je bila usmerjena le na dobavitelje. Razlog je v pomanjkanju informacij znotraj poslovnega sistema in povratnih informacij s trga. V kolikor želimo obvladati prodajni sortiment posamezne blagovne skupine, potrebujemo specialiste v nabavi, merchandisingu in produktnem marketingu. Ti bi delali kot tim, ki je zadolžen za posamezno blagovno skupino. Le v primeru, ko bi bil zastopan vidik nabave, trga, kupca in prodajne police, bi lahko govorili o pripravi učinkovitega sortimenta izdelkov.

Produktni marketing bi se ukvarjal s tržnim vidikom posamezne blagovne skupine. Naloga in vloga merchandisinga v procesu upravljanja blagovnih skupin je zelo pomembna. Število izdelkov na prodajni polici je odvisno od razpoložljivega prodajnega prostora, kateremu meri velikost in produktivnost služba za merchandising. Proces enotne nabave in v nadaljevanju upravljanja blagovnih skupin zahteva določena nova znanja, ki jih bo potrebno razviti. S tem se bo pojavila potreba po novih zaposlitvah in po prestrukturiranju obstoječih zaposlenih, za kar je pristojno kadrovsko področje.

Trgovci predstavljajo vlogo mejnika na tržni poti. Opravljajo posel, v katerem pridobivajo dobrine in trg, kateremu dobrine prodajajo. Pogosto je edina razlika med trgovinami v storitvah zaposlenih. Kupec, ki je nezadovoljen s postrežbo, ne bo le nikoli več prišel v trgovino, temveč bo v večini primerov o slabi izkušnji povedal tudi svojim prijateljem. Dolžnost poslovodje je, da je vsak kupec obravnavan enako dobro. V proizvodnji lahko zaposleni naredi napako na proizvodu, ker se to običajno da odpraviti. V trgovini lahko zelo malo naredimo potem, ko jo stranka nezadovoljna zapusti. Trgovina na drobno postaja vedno bolj usmerjena k potrošnikovem zadovoljstvu (Hasty in Reardon, 1997, str. 293).

Glavna konkurenčna prednost Mercatorjevih drogerij bo osnovana na izobraženosti prodajnega osebja, ki bo torej sposobno svetovati vsakemu kupcu, naj bo še tako zahteven. S tem bodo spodbujali zvestobo kupcev in jih tako lažje obdržali, ker bodo s storitvami zadovoljni. Na tem področju bo potrebno vložiti ogromno dela, kajti prodajno osebje je bilo glede svetovanja do sedaj prepuščeno samo sebi in svoji iznajdljivosti. Organizirana bodo izobraževanja skupaj z dobavitelji kozmetike, poleg tega pa bo Mercator organiziral tudi izobraževanja v sodelovanju s kozmetično šolo, torej neodvisno od dobaviteljev. Pomembno bo torej vlaganje v pridobivanje dodatnega znanja in s tem prehitovanje konkurence ter sledenje modnim trendom.

Na trgu postaja vedno pomembnejši tudi direktni marketing oziroma neposredno trženje. Klasično oglaševanje postaja vedno bolj neučinkovito. Razpršenost kupcev je čedalje večja, zato marketinški strokovnjaki po vsem svetu iščejo načine za povečanje učinkovitosti marketinških akcij. Rešitev se vedno bolj kaže v direktnem marketingu. Podjetja vse premalo cenijo svoje kupce in potencialne

stranke. Raziskave so pokazale, da kupci, ki imajo dobre izkušnje s podjetjem, štirikrat pogosteje kupujejo pri tem podjetju, kar pomeni, da si je vredno zapisati vsak naslov kupca, ki kupuje naše izdelke ali se zanima zanje. Naslovi so naše največje bogastvo, vendar samo naslovi pod katerimi se prepoznajo individualne lastnosti strank (Fišer, 2000, str. 60). Največja prednost Mercatorjevih drogerij pred konkurenco bo osebni kontakt s strankami. Poleg svetovanja in pomoči pri nakupu ter usmeritve na potrošnike bo posebna pozornost strankam namenjena tudi po nakupu. Dejavnosti, s katerimi bo Mercator gradil na zvestobi potrošnikov, bodo tudi: pošiljanje vzorcev novih izdelkov po pošti, osebna vabila na promocije, čestitke zvestim strankam ob rojstnem dnevu, pošiljanje opomnikov za praznična nakupovanja itd. Za te dejavnosti bo zadolžen poslovodja drogerije. Vsak mesec bodo organizirane tudi mesečne promocije, ki bodo kupcem prinesle razna darila ob nakupu.

Poleg usmerjanja pozornosti na stranke je pomembno tudi interno komuniciranje. Razvoj internega marketinga zelo pomembno vpliva na potek poslovnih procesov v organizaciji. Ob spremembah poslovnih procesov, kot na primer uvajanje procesa enotne nabave in upravljanja blagovnih skupin, je še posebej pomembna komunikacija znotraj organizacije. Če je organizacija uspešna na internem trgu pri svojih zaposlenih, se bo ta uspeh neposredno odražal tudi na uspehu na zunanjem trgu pri potrošnikih (Interno gradivo PS Mercator).

Danes je v Mercatorju poslovodja tisti, ki odloča o sortimentu in izdelčnem spletu v maloprodajah, v prihodnosti mu bodo te pristojnosti odvzete. Zato je potrebno pripraviti program notranjega komuniciranja, da bodo poslovodje razumeli, da so te spremembe nujne in dobrodošle. Hkrati pa jih je potrebno začeti pripravljati na prevzemanje popolnoma novih nalog in zadolžitev, v prvi vrsti osredotočenih na kupca, kajti kupec je kralj, naloga poslovodje in ostalih zaposlenih v maloprodaji pa je, da se mu popolnoma posvetijo in mu znajo svetovati. Spremenile se bodo tudi vloge zaposlenih v poslovnem sistemu. Vendar pa poslovodjam v drogerijah ne bodo odvzete vse pristojnosti. Odgovorni bodo predvsem za predloge glede tedenskih promocij v drogerijah.

V verigi drogerij bodo vse dejavnosti centralizirane in enotne. Cilj vodje blagovne skupine je zbrati in usposobiti skupino strokovnjakov, ki bodo delovali kot tim. Glavna naloga tima je, da oblikuje takšen sortiment znotraj posamezne blagovne skupine, ki bo na eni strani maksimiziral pričakovanja in želje kupcev, na drugi pa bo maksimiziral poslovne cilje podjetja. Tim mora biti usposobljen za delo na večdimenzionalnem nivoju z različnimi kategorijami ljudi, od poslovodij do proizvajalcev.

Poslovodje v prodajalnah so neusahljiv vir informacij o konkurentih, pomanjkanju zalog in drugih podatkih, ki jih ne moremo pridobiti s skeniranjem ali marketinško raziskavo, temveč le z neposredno komunikacijo in povratno informacijo. Zato je potrebno ustanoviti sistem, ki bo zagotovil močno povezavo na ravni: poslovodja - vodja blagovne skupine.

7. SKLEP

Za podjetje, koncern, je strateškega pomena poenotenje dobaviteljev, sortimentov in cen na nivoju celotnega poslovanja. S tem si zagotovi ugodnejše pogoje za sodelovanje z dobavitelji, pregled

poslovanja z njimi, točne vrednosti prodaje posameznih izdelkov, založenost trgovin, ki ustreza potrebam kupcev na posameznem geografskem območju ter poenotenje sortimentov izdelkov za podobno velike vrste prodajnih mest. S podatki o prodaji posameznih izdelkov pridobimo pomembne informacije za avtomatsko naročanje le-teh pri dobaviteljih za vsak tip prodajnega mesta.

S centralizacijo poslovanja se je pojavila potreba po enotnem oblikovanju sortimenta za celotno maloprodajno mrežo in s tem za vsa grosistična skladišča. V skladu s teorijo upravljanja blagovnih skupin poenotenje nabavnega sistema v Mercatorju že nekaj časa uspešno poteka predvsem na področju market programa, zdaj pa ga bodo poskušali uresničiti tudi za program drogerij. Obstoječ sistem nabave in prodaje v Mercatorjevih drogerijah je namreč še vedno ločen po posameznih drogerijah in družbah, ki jim drogerije pripadajo. Tako vsaka drogerija deluje kot samostojna prodajna enota s svojim sortimentom izdelkov in neorganiziranimi prodajnopospeševalnimi aktivnostmi. V Mercatorju so prišli do točke, ko želijo prenesti odločitve, ki jih danes sprejemajo poslovodje in posamezna grosistična skladišča, na strateški nivo poslovanja, t.j. na nivo upravljanja z blagovnimi skupinami iz enega samega centra. Vse to pa seveda ni kratkotrajen proces, temveč zahteva daljši čas. Načrtovanja se je potrebno lotiti temeljito in upoštevajoč podatke, s katerimi razpolagajo.

Da bi uresničili izvajanje in nadziranje zastavljenih nalog, je potrebno razviti ustrezne procese in mehanizme, ki bodo to omogočili. Enotna in centralizirana nabava je proces, ki ima svojo nadgradnjo v procesu upravljanja blagovnih skupin. Praksa številnih velikih podjetij je, da brez slednjega procesa ni učinkovitega sortimenta. Podjetje potrebuje nekaj let, da vzpostavi celovit mehanizem, ki mu bo omogočal takšno poslovanje. Poenotenje in centraliziranje nabavne funkcije je le prvi korak v smeri učinkovitejšega poslovanja. Nadgradnja bo verjetno v svetu preizkušeno sodelovanje med trgovci in proizvajalci, to je strategija ECR (*Efficient Consumer Response* – učinkovito zadovoljevanje kupcev), ki pa zahteva rekapitulacijo vseh procesov poslovanja.

Uvajanje procesa upravljanja blagovnih skupin v celoten poslovni proces Mercatorja ni le potreba, temveč že nuja, njegov rezultat pa bo v povečanju zadovoljstva kupca in posledično v povečanju dobička podjetja. Potreben je natančen načrt za takšno ravnanje ter vse, kar le-ta potegne za seboj, torej oblikovanje strategij, novih kadrov, informacijskih zahtev itd.

Dolgoročen poslovni cilj koncerna, ki ga ni mogoče doseči brez enotne nabavne in prodajne politike, je uvedba enotne celostne podobe prodajnih mest. Enotna celostna podoba zahteva prenavo vseh prodajnih mest v istem slogu in enak ali vsaj soroden sortiment ter postavitve izdelkov na prodajnih policah glede na velikost posameznih prodajnih mest. Postavitve izdelkov v drogerijah se nekoliko razlikuje od postavitve izdelkov kozmetike široke potrošnje, saj so tu kupci mnogo bolj zvesti določeni blagovni znamki in se težje odločajo za substitute.

V diplomskem delu sem torej z analizo vprašalnika, opazovanjem in osebnimi razgovori naredila podrobnejšo analizo, s katero sem pridobila podatke o obstoječem stanju drogerij. Analizirati je bilo potrebno tudi panogo ter podrobneje spoznati neposredno konkurenco Mercatorjevih drogerij. Z analizo konkurence sem ugotovila, da jim največjo konkurenco predstavljata podjetji DOM Müller ter Drogerie

Markt, vendar vsak v svojem segmentu. SWOT analiza je pokazala, da je odločitev podjetja za spremembe pravilna. Glede na to, da se želje in potrebe potrošnikov ponavadi zelo razlikujejo, je težko oblikovati ponudbo, ki bi zadovoljevala vse kupce. Zato so se v Mercatorju na podlagi vseh analiz odločili za dva tipa drogerij, in sicer drogerije višjega cenovnega razreda ter drogerije srednjega in nižjega cenovnega razreda. Glede na to, da sta na trgu dva velika konkurenta v panogi drogerij, ki sta med kupci že dobro poznana in uveljavljena, je bilo potrebno premisliti, s čim se bodo Mercatorjeve drogerije razlikovale od njih, da bodo pridobile kupce in jih tudi obdržale. Na podlagi analize panoge in upoštevanja svetovnih trendov, so se v Mercatorju odločili, da se bodo drogerije na trgu uveljavile predvsem z visoko strokovnostjo prodajnega osebja o izdelkih, torej s svetovanjem in osebnim obravnavanjem vsake stranke.

Mercatorjev glavni cilj pri projektu drogerij je glede na vse povedano odprtje novih drogerij v njihovih centrih. Prvo drogerijo višjega cenovnega razreda so odprli z odprtjem hipermarketa v Novi Gorici, naslednjo drogerijo tudi višjega cenovnega razreda pa bodo odprli z odprtjem hipermarketa v Kamniku. Nato se bodo začele obnove že obstoječih drogerij, samostojnih drogerij in drogerij v blagovnicah. Vsaka nova in obnovljena drogerija bo vključena v sistem enotne nabave. Obenem pa želijo v Mercatorju uresničiti tudi cilje, kot so poenotenje ponudbe v enakih vrstah drogerij, poenotenje cen za vsak tip drogerij, pridobitev ugodnejših pogojev pri dobaviteljih, stalen pregled nad poslovanjem z vsakim dobaviteljem, lažje izvajanje kontrole, možnost izpeljave raznih pospeševalnoprodnajnih in promocijskih aktivnosti za vse drogerije ter s tem povečanje prodaje. Pomemben poudarek bo na izboljšavi storitev, predvsem svetovanju kupcem pri nakupu kozmetičnih izdelkov. S tem naj bi izboljšali prepoznavnost Mercatorjevih drogerij med strankami ter tako gradili na zvestobi kupcev.

Glede na to, da bo imel Mercator dva tipa drogerij, menim, da bi bilo bolje, da bi imel vsak tip drogerije svoje ime. V tem primeru bi lahko ločeno oglaševali oba tipa drogerij, vsakega primerno ciljnim kupcem. V primeru imena samo za drogerije višjega cenovnega razreda lahko pride do zmedenosti kupcev, ki ne bodo vedeli, v kateri drogeriji lahko pričakujejo oglaševane izdelke in aktivnosti. Vendar so v Mercatorju že pri oglaševanju, ki naj bi bilo po prvotnih načrtih veliko obsežnejše, precej omejili sredstva, in sicer do takrat, ko s poslovanjem ne bodo dosegali kritične mase. Tako, da ideja o dveh različnih imenih na začetku projekta drogerij ne pride v poštev, obstaja pa možnost za njeno uresničenje v prihodnosti, ko bodo znani prvi rezultati poslovanja.

Zaradi neustreznega računalniškega sistema, preko katerega bi se podatki s POS terminala združevali v smiselne celote, je bilo nemogoče podrobno analizirati trenutno prodajo posameznih izdelkov in blagovnih znamk. V kolikor ima podjetje vzpostavljen POS terminal, mora znati informacije, ki jih lahko pridobi iz njega, tudi vnovčiti, v nasprotnem primeru le-ta pomeni le strošek zanj. Iz skupin podatkov POS sistema bi torej lahko naredila podrobno analizo o izdelkih, dobaviteljih, obračanju in nabavi blaga, plačilu s kreditnimi karticami. Podatki o neprodajanih izdelkih bi bili lahko osnova za določanje optimalnega sortimenta drogerij, lahko bi ugotavljala tudi sezonske vplive na določene izdelke. Analiza vseh teh podatkov bi lahko izredno pripomogla pri načrtovanju poslovanja drogerij v prihodnosti.

8. LITERATURA

1. Abeceda analize SWOT. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993, 50, str. 32.
2. Anžlovar Petra: Upravljanje blagovnih skupin: Klasika se umika novi organizacijski kulturi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 21, str. 25.
3. Davidson Hugh: Offensive Marketing or How To Make Your Competitors Followers. London: Penguin Books Ltd., 1987. 415 str.
4. Dernovšek Igor: Drogerijske znamke: Imajo jih samo veliki trgovci. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 21, str. 23.
5. Fišer Martina: Direktni marketing – pametna in nujna odločitev. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 17, str. 60.
6. Gašperič Matej: V elektronski trgovini Dom Müller 2000 izdelkov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 26, str. 32.
7. Hajšen Dare: Emona Merkur: Povezan informacijski sistem. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 50, str. 34.
8. Hasty Ron, Reardon James: Retail management. Madison, WI, USA: McGraw Hill-Publishing, 1997. 633 str.
9. Hogarth S. Scott: Shifting category management relationships in the food distribution channels in the UK and Australia. Bradford, UK: University of Bradford Management, 1997.
10. Janković Zoran: Poslanstvo, cilji in prihodnje strategije najboljšega soseda. Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje? Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana, 2001, str. 33-37.
11. Kastelic Tomaž: Pristop k analizi konkurence s posebnim poudarkom na tovarni oblačil Labod Novo mesto. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 67 str.
12. Kotler Philip: Marketing management, trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 790 str.
13. Kovač Jože: Trendi slovenske trgovine v gospodarskih gibanjih. Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje? Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana, 2001, str. 43-54.
14. Levy Michael, Weitz Barton: Retailing management. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998. 627 str.

15. Madič Sonja: Tuje trgovske hiše – Kdo se boji velikega tujega volka? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996, 21, str. 61.
16. Markič Klavdija: Poskus celovite ocene podjetja Plastik Kanal. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 89 str.
17. Markič Mirko: Izidi presoji vodenja politike podjetij v 93. slovenskih organizacijah leta. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 1996, 5-6, str. 16.
18. Nielsen A.C.: Category Management – Positioning Your Organization to Win, Lincolnwood, Illinois, USA: NTC Business Books, 1992. 166 str.
19. Pavlovčič Lidija: Dom Müller: Moderna stavba v stari ulici sproža polemike. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 3, 17 str.
20. Porter E. Michael: Competitive strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: The Free Press – Macmillan, Inc., 1980. 396 str.
21. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 195 str.
22. Potočnik Vekoslav: Poslovanje trgovskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 168 str.
23. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 417 str.
24. Referendum pred blagajno. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, 19, str. 50.
25. Rojšek, Iča: Pristop k analizi konkurentov (prispevek za seminar: Marketing za novo desetletje). Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1989. 23 str.
26. Strategija ECR – uvajanje poslovne strategije ECR v preskrbovalne verige, Ljubljana: Deloitte & Touche, 1997. 138 str.
27. Veriga drogerij: DM raste po dvomestnih stopnjah. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, 42, str. 12.
28. Vida Irena: Značilnosti in izzivi trgovine na drobno v svetu. Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje? Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana, 2001, str. 55-62.
29. Weele van A.J.: Nabavni management, Analiza, planiranje in praksa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.

30. Z nakupovalno košaro med parfumi, Drogerie Markt. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, 10, str. 6.

9. VIRI

1. Ilc Pungerčič, Martina, vodja programa, Poslovni sistem Mercator, osebni razgovor, dne 5.5.2001 od 12:00 – 15:00 v Mercatorju ter dne 9.5.2001 od 8:00 – 10:00 v Mercatorju. Kontaktne informacije: 01/560-1000, Dunajska 107, Ljubljana.
2. Interna gradiva Poslovnega sistema Mercator.
3. Negley Jeniffer: Category management is anybody's game.
[URL: http://www.findarticles.com/m3092/n2_v37/20207213/p1/article.jhtml], 26.1.1998.
4. Novinec Irena, direktorica market programa neživila, Poslovni sistem Mercator, osebni razgovor, dne 24.4.2001 od 12:00 – 13:30 v Mercatorju, dne 5.5.2001 od 12:00 – 15:00 v Mercatorju ter dne 9.5.2001 od 8:00 – 10:00 v Mercatorju. Kontaktne informacije: 01/560-1000, Dunajska 107, Ljubljana.
5. Poslovno poročilo Poslovnega sistema Mercator za leto 1999.
6. Singh Jerry: [URL: <http://www.categorymanagement.com/Articles.htm>], 29.5.2001.
7. Singh Jerry: What is category management?
[URL: <http://www.categorymanagement.com/WhatisCM.htm>], 29.5.2001.

SLOVARČEK

Category management – upravljanje blagovnih skupin

Category manager – vodja blagovne skupine

Efficient consumer response (ECR) – učinkovita zadovoljitev kupčevih želja

Merchandising – določanje prodajnega prostora za posamezno blagovno skupino na prodajni polici

Merchandiser – strokovnjak za določanje prodajnega prostora za posamezno blagovno skupino na prodajni polici

Point-of-sale (POS) – računalniška povezava in obdelava prodajnih podatkov

Navzkrižni marketing – prodaja enega izdelka vpliva na prodajo drugega (npr. šminka in črtalo za ustnice)

Win/win strategija – strategija, ki prinaša koristi trgovcu in dobavitelju; korist je obojestranska

Assortment plan – načrt sortimenta

Planogram – diagram, ki prikazuje, kje morajo biti postavljeni posamezni izdelki (SKU) na prodajnih policah

Stock keeping unit (SKU) – najmanjša enota v blagovni skupini (posamezen izdelek; npr. en SKU predstavlja rdeča obstoječa šminka Max Factor)

Razlika v ceni – razlika med prodajno in nabavno ceno

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik poslovođjam drogerij

I. OSNOVNI PODATKI

1. ime drogerije: _____
2. vrsta drogerije:
 - a) blagovnica
ali je poleg samopostrežna trgovina?
DA – koliko m polic je namenjenih drogeriji? _____m
NE
 - b) samostojna drogerija
3. poslovođja: _____
4. telefon: _____
5. velikost drogerije:
 - a. prodajni prostori: _____ m²
 - b. skladišče: _____ m²
6. število prebivalstva v mestu: _____
7. sosednji oddelki (za nesamostojne drogerije): _____
8. POS terminal: DA
 NE

II. OPREMA PROSTORA

1. tla:
 1. kamen
 2. les
 3. plastika
2. osvetlitev stropa:
 1. neonska
 2. klasična
 3. reflektor
3. osvetlitev polic:
DA
a) neonska
b) klasična
c) reflektor

NE
4. približna dolžina polic: _____m
5. pohišstvo:
 - a) les – barva: a) naravna
 b) bela
 c) drugo _____
 - b) steklo
 - c) drugo _____
6. izložba: DA – velikost: _____m²
 NE

7. datum zadnje preнове: _____

III. PRODAJA

1. način prodaje:

- a) samopostrežni
- b) za pultom
- c) kombiniran

2. število prodajnega osebja: _____

3. odpiralni čas: _____

4. povprečen mesečni promet (brez decembra): _____

5. marža po dogovorjenih Mercatorjevih pravilih:

DA
NE

IV. POSPEŠEVANJE PRODAJE

1. s katerimi dobavitelji

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____

2. povprečno število prezentacij v letu: _____

3. šolanja pri dobaviteljih (katerih in kolikokrat na leto)

	Dobavitelj	kolikokrat na leto
a)	_____	_____
b)	_____	_____
c)	_____	_____
d)	_____	_____
e)	_____	_____
f)	_____	_____
g)	_____	_____
h)	_____	_____
i)	_____	_____
j)	_____	_____

4. Lasna kozmetika*

5. Lasna galanterija*

6. Galanterija za nego rok*

7. Izdelki za osebno nego*

8. Ostala galanterija*

9. Darila / ostalo*

VI. OKOLJE / KONKURENCA

1. Napišite imena vseh drogerij oz. drogerijskih oddelkov (v mestu z do 10.000 prebivalci) oz. 500 m od drogerije (v mestih z več kot 10.000 prebivalci)! Napišite sortiment teh drogerij (5 blagovnih znamk za vsako skupino izdelkov), približno velikost drogerij ter odpiralni čas drogerij.

a) _____

	sortiment konkurenčnih drogerij	velikost drogerije	odpiralni čas
dekorativa	_____	_____	_____

nega	_____		

parfumerija	_____		

b) _____

	sortiment konkurenčnih drogerij	velikost drogerije	odpiralni čas
dekorativa	_____	_____	_____

nega	_____		

parfumerija	_____		

c) _____

	sortiment konkurenčnih drogerij	velikost drogerije	odpiralni čas
dekorativa	_____	_____	_____

nega	_____		

parfumerija	_____		

d) _____

	sortiment konkurenčnih drogerij	velikost drogerije	odpiralni čas
dekorativa	_____	_____	_____

nega	_____		

parfumerija	_____		

e) _____

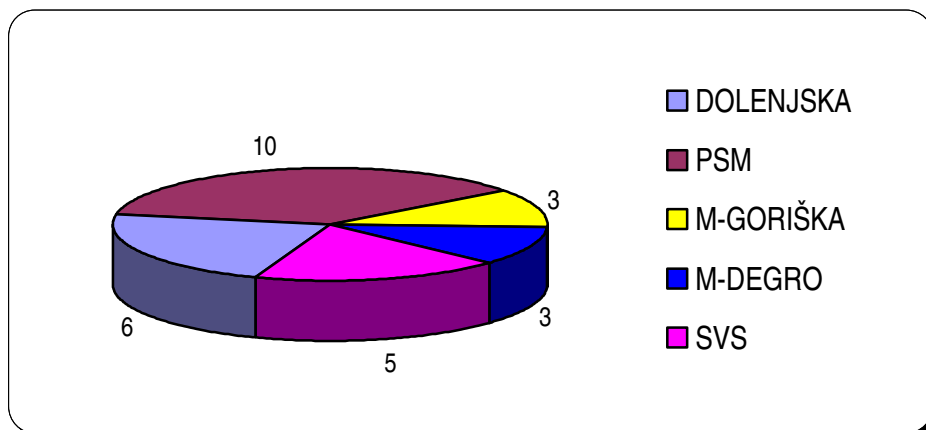
	sortiment konkurenčnih drogerij	velikost drogerije	odpiralni čas
dekorativa	_____	_____	_____

nega	_____		

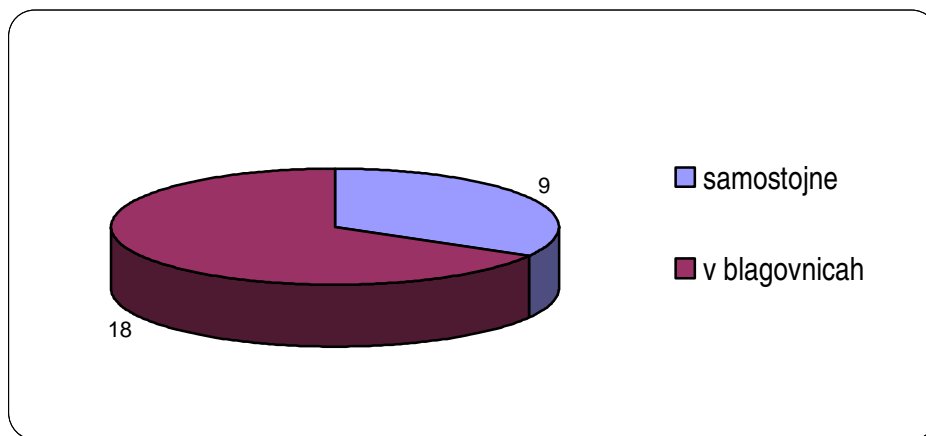
parfumerija	_____		

Priloga 2: Rezultati ankete poslovodij drogerij

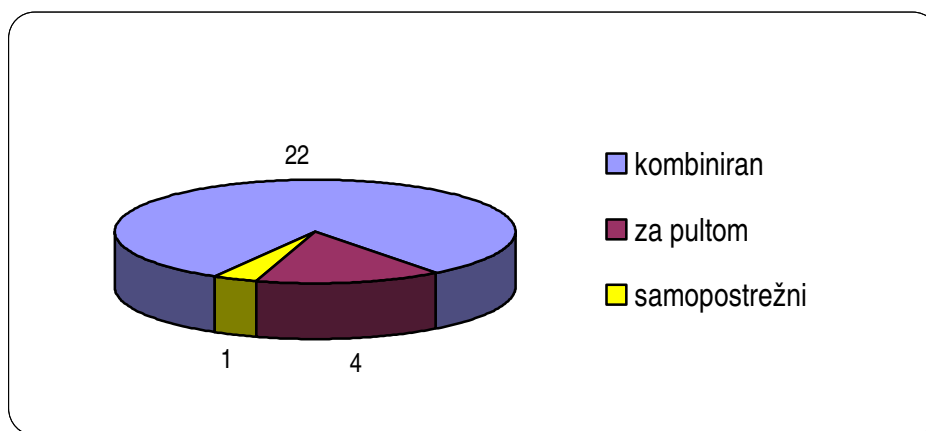
Slika 1: Število drogerij po posameznih družbah



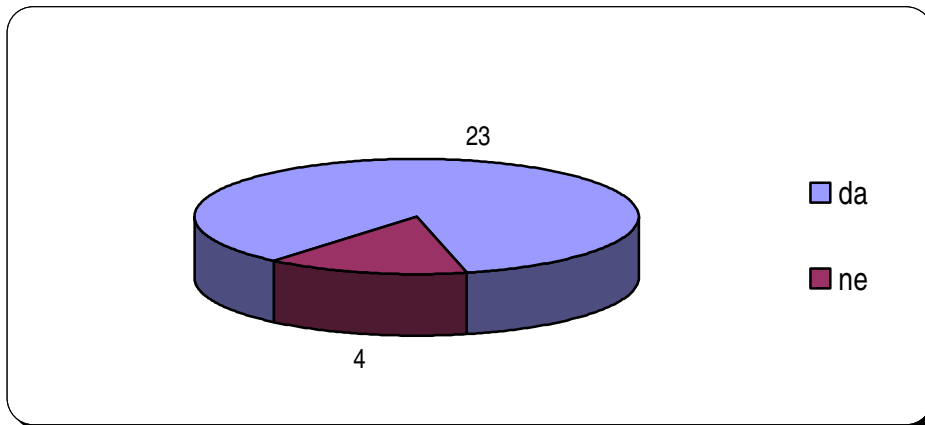
Slika 2: Število samostojnih drogerij in drogerij v blagovnicah



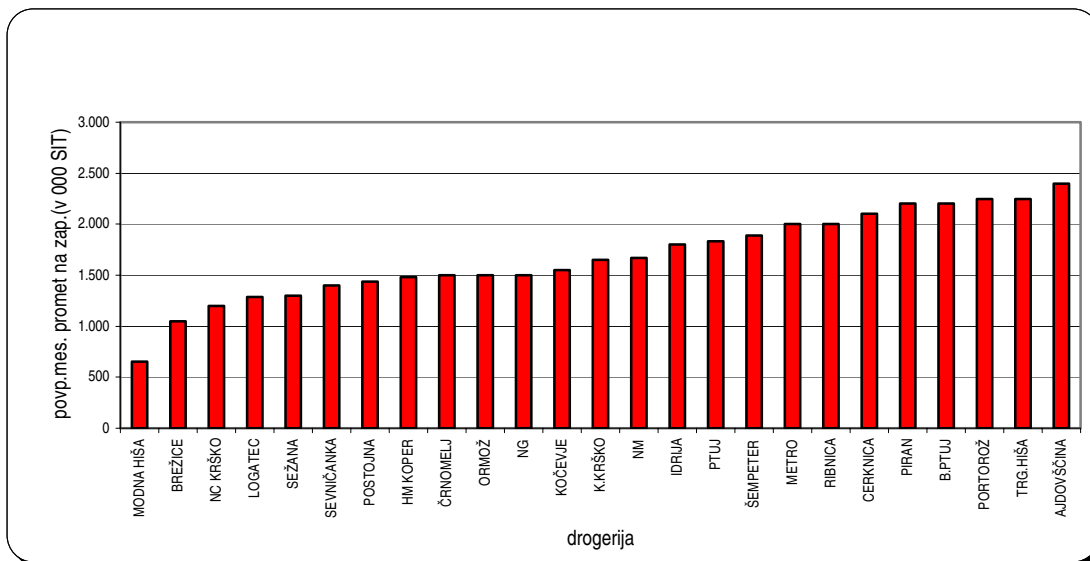
Slika 3: Način prodaje v drogerijah



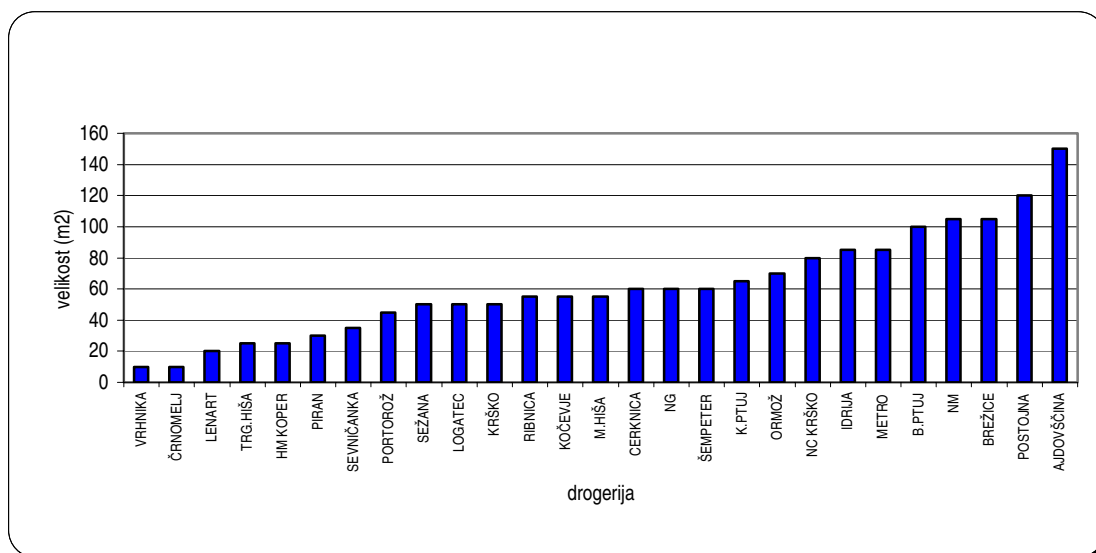
Slika 4: POS terminal v drogerijah



Slika 5: Povprečen mesečni promet na zaposlenega v (000 SIT)



Slika 6: Velikost prodajnih prostorov posamezne drogerije



Slika 7: Dolžina polic v posamezni drogeriji (v m)

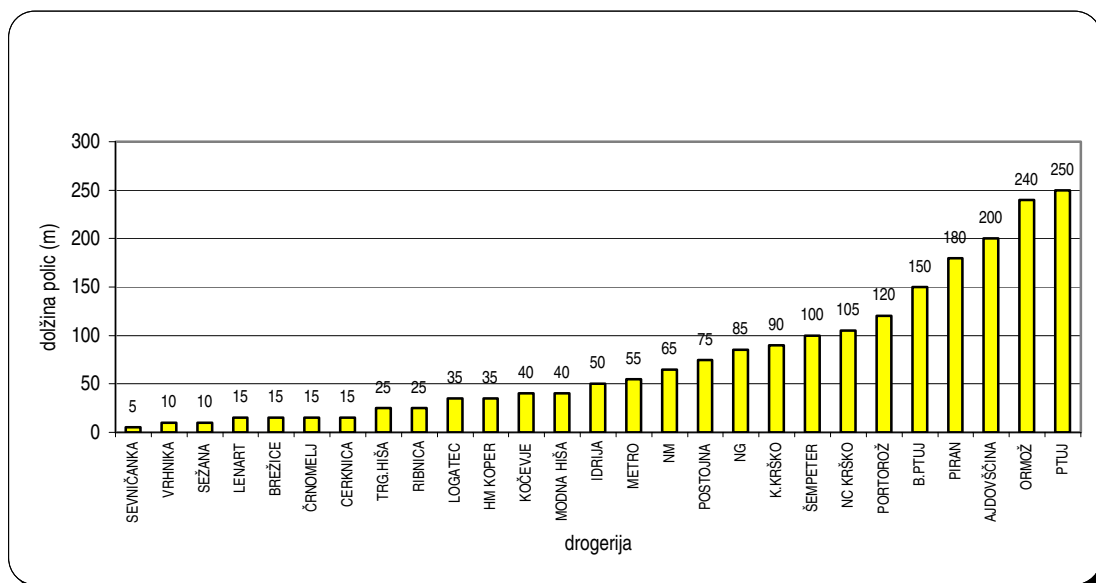
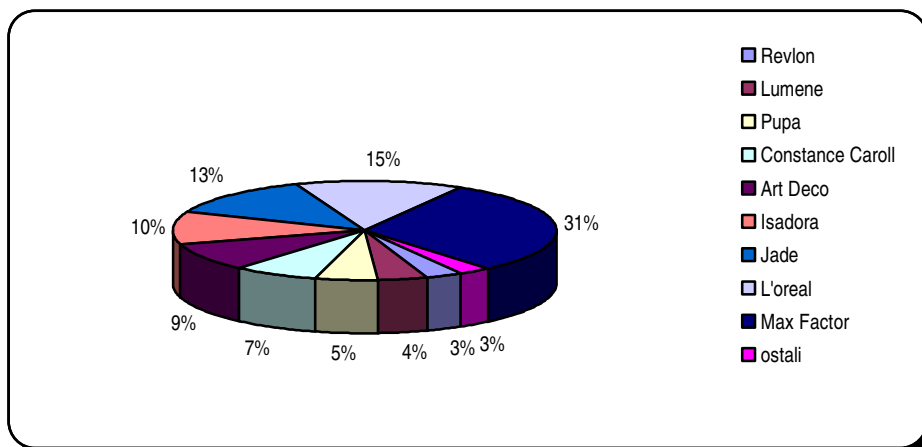


Tabela 1: Število drogerij, kjer so dobavitelji pospeševali prodajo z različnimi promocijami¹ in število drogerij, kjer so dobavitelji organizirali izobraževanja o izdelkih²

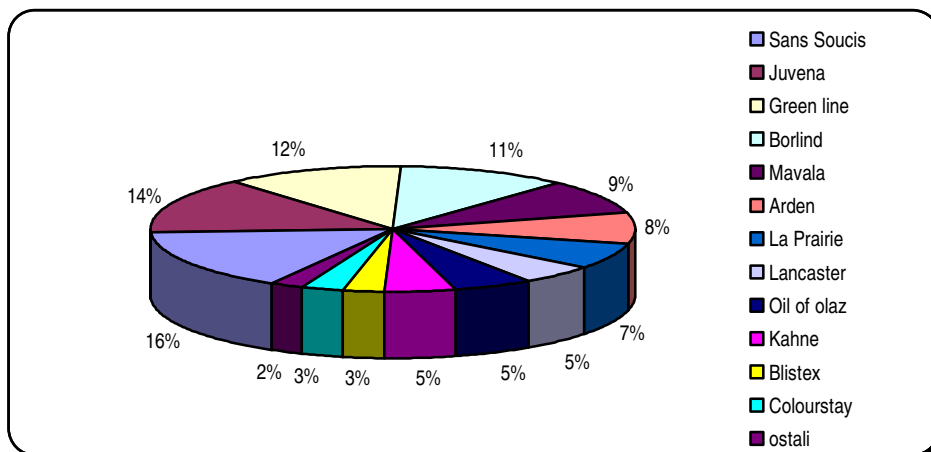
Dobavitelj	Število drogerij¹	Št. drogerij²
Krka	18	12
Orbico	14	10
Afrodita	11	2
Lek	10	11
Henkel	6	
Imex Trade	6	8
Drogerija	6	2
Oblak Commerce	5	6
Emona obala	4	3
Lorcos	4	2
Vims	4	1
Ilirija	3	1
Domina Activa	3	1
Beiersdorf	2	
Bayer Pharma	2	
Lomas	2	1
Loreal	1	1
Pejo trading	1	
Medicopharmacia	1	1
Naris	1	
Venera	1	
Martimex	1	
Parcos		1

Priloga 3: Deleži prodaje posameznih blagovnih znamk v celotni prodaji drogerij ter delež prodaje posameznih vrst kozmetike v celotni prodaji drogerij

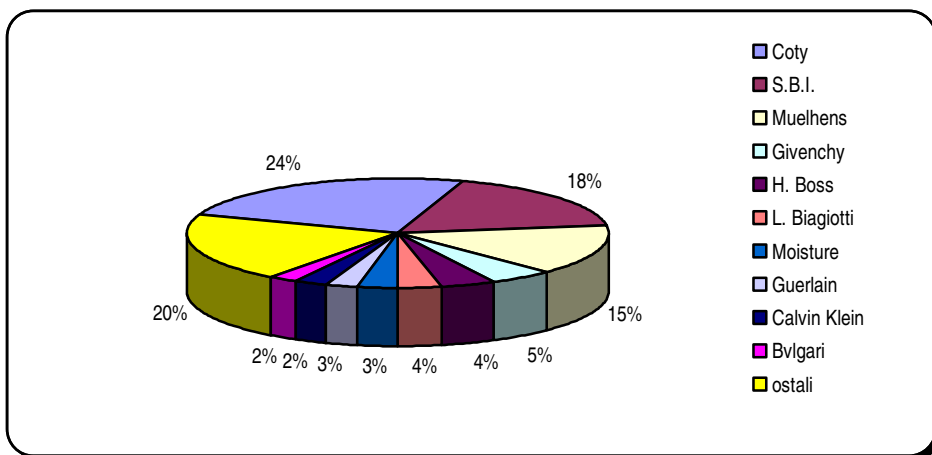
Slika 8: Dekorativa – deleži prodaje posameznih blagovnih znamk v celotni prodaji drogerij



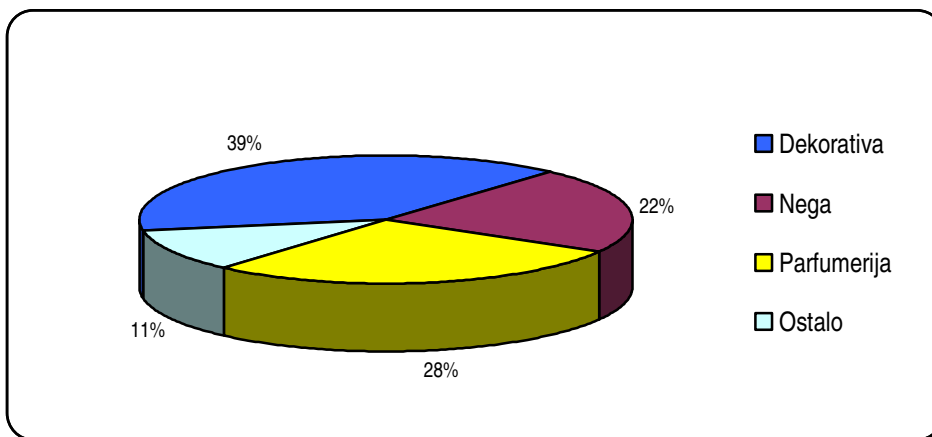
Slika 9: Nega – deleži prodaje posameznih blagovnih znamk v celotni prodaji drogerij



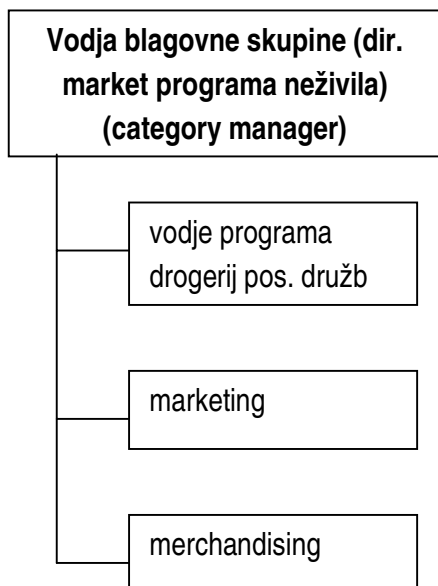
Slika 10: Parfumerija – deleži prodaje posameznih blagovnih znamk v celotni prodaji drogerij



Slika 11: Deleži prodaje posameznih vrst kozmetike v celotni prodaji drogerij



Priloga 4: Shema organiziranosti sektorja market program neživila



Priloga 5: Primer opredelitve blagovne skupine (Novinec, 2001)

**BLAGOVNA
SKUPINA**

Podkategorije

