

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

UVEDBA BLAGOVNE ZNAMKE LAŠKO SPECIAL NA TRG

Ljubljana, junij 2016

MIHA AMBROŽ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Miha Ambrož, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Uvedba blagovne znamke Laško Special na trg, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Barbaro Čater

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 1.06.2016

Podpis študenta:_____

KAZALO

UVOD	1
1 TRG PIVA.....	2
1.1 Trg piva	2
1.2 Trendi na trgu piva v Sloveniji	3
2 PIVOVARNA LAŠKO D.D.....	4
2.1 Vizija, poslanstvo, vrednote in strateški cilji.....	5
2.2 Tržni delež in prodaja	5
3 MIKRO IN CRAFT PIVOVARNE	6
4 IZDELEK.....	7
4.1 Osnovna opredelitev in ravni izdelka	7
4.2 Nov izdelek.....	8
4.3 Kategorije novih izdelkov	8
4.4 Proces razvoja novega izdelka.....	9
4.5 Življenjski cikel izdelka.....	10
4.6 Blagovna znamka	10
5 UVEDBA SKUPINE IZDELKOV LAŠKO SPECIAL NA SLOVENSKI TRG..	11
5.1 Segmentacija trga in izbor ciljnih trgov	12
5.2 Ciljni trg.....	13
5.3 Pozicioniranje	13
6 TRŽENJSKI SPLET ZA SKUPINO IZDELKOV LAŠKO SPECIAL	14
6.1 Blagovna znamka in skupina izdelkov Laško Special.....	14
6.2 Tržne poti.....	16
6.3 Oblikovanje cene	16
6.4 Trženjsko komuniciranje	17
7 SWOT ANALIZA IN PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ LINIJE LAŠKO SPECIAL.....	18
7.1 SWOT analiza za skupino izdelkov Laško Special	19
7.2 Predlog za nadaljnji razvoj linije izdelkov Laško Special.....	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO SLIK

Slika 1: SWOT analiza za skupino izdelkov Laško Special	19
---	----

UVOD

Za rast in razvoj podjetij je izjemnega pomena, da spremljajo spremembe na trgu ter svojo ponudbo stalno prilagajajo s spreminjanjem obstoječih, ter uvajanjem novih izdelkov na trg. Zaradi vse večje ponudbe konkurenčnih izdelkov na trgu, kupci postajajo vedno bolj zahtevni. Posledično se življenjska doba izdelkov krajša. V takšnem okolju morajo podjetja pravočasno zaznati potrebe kupcev ter trgu ponuditi izdelke, v katerih kupci prepoznajo dodano vrednost. Z razvojem tržno zanimivih novih izdelkov podjetja krepijo svojo pozicijo in prepoznavnost na trgu. Uspešna uvedba novega izdelka na trg je pogojena z izbiro ustrezne strategije trženja, ki podjetju omogoči, da izkoristi dane priložnosti in se izogne potencialnim in dejanskim nevarnostim na trgu (Potočnik, 2002).

V svoji zaključni nalogi predstavim razloge za uvedbo nove skupine izdelkov Laško Special na slovenskem trgu. Glede na aktualne trende na trgu piva je za podjetje, kot je Pivovarna Laško d.d. izjemnega pomena, da izkoristi svoje dolgoletne izkušnje in znanje na področju varjenja različnih vrst piv in tudi v prihodnje nadaljuje z širjenjem oziroma dodajanjem novih vrst v segmentu butičnih piv. Nadaljnji razvoj skupine izdelkov Laško Special ter ustrezna prilagoditev strategije trženja le teh, bo pivovarni omogočala krepitev pozicije v tem tržnem segmentu, ki je eden od najbolj rastočih na trgu piva v svetu. Cilj zaključne naloge je podati izhodišča za nadaljnji razvoj skupine izdelkov Laško Special na podlagi trenutne pozicije izdelkov na trgu ter glede na svetovne in lokalne trende, ki napovedujejo nadaljnjo visoko rast tega segmenta. V strokovni zaključni nalogi želim s pridobljenim praktičnim znanjem na podlagi dolgoletnih izkušenj na področju prodaje pijač na slovenskem trgu in s pomočjo teorije, prispevati k boljši prepoznavnosti blagovne znamke Laško Special v segmentu craft piv v prihodnje.

Zaključna naloga ima sedem poglavij. V prvem poglavju so predstavljene aktualne razmere na trgu piva ter aktualni trendi v slovenski pivovarski industriji. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi Pivovarne Laško d.d. skozi zgodovino ter njenemu poslanstvu. Položaj mikro pivovarn, njihovega delovanja ter pozicije na trgu, je opisan v tretjem poglavju. Četrto poglavje je namenjeno teoretičnemu delu, ki se nanaša na razvoj novega izdelka. V petem poglavju predstavim teoretični del, ki se nanaša na izbor ciljnih trgov ter pozicioniranje blagovne znamke. V empiričnem delu, drugega dela zaključne naloge, v šestem poglavju predstavim trženjski splet za skupino izdelkov Laško Special. V zadnjem poglavju podam lastno razmišljanje in usmeritve za nadaljnji razvoj že prepoznavne blagovne znamke na trgu.

1 TRG PIVA

1.1 Trg piva

Svetovni trg piva se vse bolj globalizira. Lokalne blagovne znamke v vedno večji meri obvladujejo globalni pivovarji. V letu 2004 je 10 največjih pivovarn obvladovalo 51 % svetovnega trga piva. Deset let kasneje je enak delež svetovnega trga piva obvladovalo le še 5 največjih pivovarn na svetu – Anheuser-Busch InBev, SAB Miller, Heineken, Carlsberg in China resources Enterprise (Roach D., 2016). V bližnji prihodnosti je pričakovati tudi največji prevzem v pivovarski zgodovini in sicer prevzem družbe SAB Miller s strani Anheuser-Busch Inbev-a. S prevzemom bi nastal največji svetovni pivovar, ki bi obvladoval kar tretjino svetovne prodaje piva.

Kot v raziskavi ocenjuje Allied Market Research, bo trg piva v obdobju med 2015 in 2020 dosegal 6 % povprečno letno rast in bo leta 2020 vreden 688 milijard dolarjev. Največji gonilnik rasti je rast porabe piva v regijah v razvoju. Trend porabe piva je pozitiven zaradi rasti standarda, spreminjanja življenjskih navad ter povečanega povpraševanja po craft pivih. Posledično se zaradi zdravstvenih pomislekov, povezanih z večjo konzumacijo piva povečuje povpraševanje po manj kaloričnih pivih ter pivih z nižjo vsebnostjo alkohola. Rast trga piva omejujejo visoki davki in zakonske omejitve. Trg piva je razdeljen na mikro pivovarje in makro pivovarje. Z globalnimi spremembami pivskih navad se znatno povečuje povpraševanje po mikro pivovarjih, predvideva se 9,3 % povprečna letna rast v obdobju 2015-2020 (Pryanika B., 2015).

Največji segment pivcev predstavlja moška populacija. Z nastajajočimi kulturnimi spremembami in modernizacijo, raste tudi število porabnikov piva ženskega spola, predvsem v starostni strukturi od 21 do 30 let. Ženske dajejo prednost lažjim pivom z manjšo vsebnostjo alkohola. Vedno več porabnikov posega po craft pivih, saj želijo porabniki odkrivati nove okuse piv. Craft piva združujejo tradicionalne metode varjenja z dodajanjem eksotičnih sestavin pivu, so široko sprejeta in v porastu predvsem na Evropskem in Ameriških trgih, medtem ko so na azijskih trgih šele v začetni razvojni fazi (Pryanika B., 2015).

Pivo v Sloveniji še naprej ostaja med najbolj priljubljenimi alkoholnimi pijačami. Na podlagi statističnih podatkov (Statista, 2016), je poraba piva na prebivalca v Sloveniji med letoma 2008 in 2012 padala, in sicer iz 93 litrov v 2008 na 74 litrov na prebivalca v 2012. V letih 2013 in 2014 pa je zabeležena rahla rast na 78 litrov na prebivalca v letu 2014. Po porabi piva na prebivalca, se Slovenija po podatkih Statiste (2016), v letu 2014 uvršča na 11 mesto med vsemi državami v EU.

Po podatkih svetovne zdravstvene organizacije, je v Sloveniji v letu 2010, v deležu skupne registrirane porabe alkohola na prebivalca (v starostni skupni 15+), največji delež predstavljalo vino z 47 %, sledilo je pivo z 44 %, ter žgane pijače z 9 % deležem (World health organization, 2014).

Slovenija je po porabi piva na prebivalca nad evropskim povprečjem. Pivovarna Laško d.d. in Pivovarna Union d.d. imata bogato tradicijo varjenja klasičnega lager piva, zato je poraba lager piv najbolj razširjena med prebivalstvom. Ostale vrste piva kot so temno pivo, ale piva, stout piva in pšenična piva, ostajajo nišni izdelki in predstavljajo le manjši delež piva na trgu. Kljub temu je trg piva v Sloveniji zrel, pojavljajo se novi ponudniki in okusi piva. Staropramen je v zadnjem obdobju počasi, s svojo ustaljeno strategijo uspel odvzeti delež vodilnim na trgu. Mikropivovarne so postale vse bolj prepoznavne in popularne s svojo ponudbo različnih zanimivih okusov piva (Euromonitor, 2016).

Rast trga piva v Sloveniji omejujejo visoki davki, ki so med najvišjimi v EU. V letu 2012 je bila Slovenija na 6 mestu po višini davka na pivo, davek je bil višji le v skandinavskih državah ter Angliji in Irski. (The Brewers of Europe, 2012). Svetovni trend globalizacije se odraža tudi na slovenskem trgu. Tako je v preteklem letu nizozemski Heineken prevzel Skupino Laško, ki v Sloveniji pokriva večinski tržni delež.

1.2 Trendi na trgu piva v Sloveniji

Glede na statistične podatke je pričakovati nadaljnjo rast uvoza in prodaje tujih piv. Po podatkih Statiste, se je uvoz piv v Slovenijo iz evropskih držav v obdobju med letoma 2011 in 2014 povečal za 113.000 hl oziroma za 50,45 % na skupno 337.000hl, uvoz piva iz držav izven EU pa za 20 % na 12.000 hl v 2014 (Statista, 2016).

Pričakovati je, da bosta največja domača proizvajalca piva, Pivovarna Laško d.d. in Pivovarna Union d.d., zadržali vodilno pozicijo na trgu. Zaradi sedanjih ekonomskih težav v državi, se predvideva zelo ustaljena rast segmenta lager piv. Med »premium« blagovnimi znamkami piv bodo prevladovale uvožene blagovne znamke, saj zaradi visokih trošarin in davkov v Sloveniji, večina tujih proizvajalcev vidi svoj interes predvsem v tem segmentu. Pridružile se bodo nove blagovne znamke in ponudba mikro pivovarjev na slovenskem trgu, za katere se pričakuje trend majhne rasti (Euromonitor, 2016).

Po začetnem preboju slovenskih mikro pivovarjev kot so Human Fish, Bevog in Pelicon, se je v zadnjih letih nabor domačih pivovarn in blagovnih znamk piv na slovenskem trgu naglo povečeval, na drugi strani se je še bolj povečevalo povpraševanje po butičnih pivih. Posledica je izjemna rast števila mikro pivovarjev, ki vedno večjemu številu zahtevnejših porabnikov, ponujajo maloserijska - butična, tako imenovana craft piva. V Sloveniji je bilo še leta 2011 le 20 mikro pivovarn, leta 2014 pa že 49, kar predstavlja 140 % rast v samo

treh letih. Klub temu, da proizvodnja mikro pivovarjev v Sloveniji trenutno znaša manj kot 1 % proizvodnje piva v Sloveniji, je pričakovati nadaljnjo rast števila ponudnikov ter na drugi strani rast prodaje butičnih piv. Vodilna slovenska pivovarja še naprej obvladujeta večinski tržni delež in se jima zaradi razvoja mikro pivovarjev zaenkrat ni potrebno bati, da bi izgubila primat. Širitev ponudbe butičnih piva ter razvoja mikro pivovarstva v Sloveniji je vodilna pivovarja vzpodbudila, da sta razširila in okrepila svojo ponudbo piv. Pivovarna Laško d.d. je na trg lansirala novo skupino izdelkov Laško Special, Pivovarna Union d.d. pa ob svoji 150 letnici linijo piv Nepozabni. V zadnjem letu je Pivovarna Union d.d. na trg uvedla tudi Union nefiltrirano pivo.

2 PIVOVARNA LAŠKO D.D.

Pivovarska zgodba v Laškem se je začela leta 1825 z medicinarjem in lektarjem Franzom Geyerjem in njegovo obrtno pivovarno v nekdanjem Valvasorjevem Špitalu. Leta 1838 je pivovarno kupil Heinrich August Uhlich, kasneje pa je leta 1867 pivovarna prešla v lastništvo Antona Larischa. Prvo pivsko znamko – Termalno pivo, je po stečaju leta 1889, zvaril novi lastnik in pivovar Simon Kukec, ki je pričel tudi z varjenjem piva češkega izvora – ležaka, okoli leta 1900 pa tudi marčno in bavarsko pivo. Leta 1924 je prišlo do prevzema s strani Pivovarne Union, ki je ter tri leta kasneje zaprla pivovarno. Po zaprtju so porodila ideja o ponovnem odprtju pivovarne in zastopniki gostilničarskih zadrug so dali zgraditi novo gostilničarsko-delničarsko pivovarno. Leta 1938 so ustanovili Pivovarno Laško d.d. V medvojnem obdobju med nemško okupacijo se je blagovna znamka Laško ohranila. V drugi svetovni vojni so nadzor nad pivovarno prevzeli Nemci, ki so varili Marčevsko pivo, Termalno pivo ter izvozni črni Zlatorog Goldhorn. Med letoma 1944 in 1945 je bila pivovarna porušena do tal. Že v dobrem letu dni je pivovarna ponovno obratovala, glavna znamka piva je bila Zlatorog, ki naj bi jo po pričevanjih predlagal pisatelj Janez Jalen. V povojnem obdobju je Pivovarna Laško d.d. do leta 1955, letno prodala skromnih 15.000 hl piva. Sledilo je obdobje dolge gospodarske konjunktore in počasne prenove pivovarne.

Leta 1968 je pivovarna prešla iz lesenih na plastične zaboje za steklenice, leto kasneje pa z nakupom treh polnilnih linij modernizirala svojo proizvodnjo. V letu 1970 je prodala že 500.000 hl piva letno, kar je predstavljalo 35 kratnik prodaje iz leta 1955. Nov mejnik v prodaji, 1.000.000 hl piva je bil prebit leta 1990. Kljub razpadu Jugoslavije in izgubi trga konec devetdesetih, je že leta 1994 ponovno prodala več kot milijon hektolitrov piva. Po letu 2000 je s prevzemom Radenske, Pivovarne Union in Vitala Mestinje, Skupina Laško postala največja proizvajalka pijač v Sloveniji. Leta 2015, ob 190 obletnici, je Pivovarno Laško d.d. prevzela Nizozemska družba Heineken in s tem postavila nov mejnik v zgodovini podjetja. S prevzemom sta Pivovarna Laško d.d. in Pivovarna Union d.d. dobili stabilnega strateškega partnerja, ki jima bo omogočal nadaljnji razvoj, skrb za okolje in

blagovne znamke ter rast. Čisti prihodki od prodaje v 2015 so znašali 173.338.537 evrov, EBIT pa 23.527.128 evrov (Pivovarna Laško d.d., 2016).

2.1 Vizija, poslanstvo, vrednote in strateški cilji

Vizija skupine Laško, je združitev Pivovarne Laško d.d. in Pivovarne Union d.d. v letu 2016, v eno skupno podjetje z imenom Pivovarna Laško Union, ki bo postalo najučinkovitejši regionalni proizvajalec piva (Pivovarna Laško d.d., 2016).

V Skupini Laško se zavzemajo za inovativnost izdelkov piva za operativno odličnost:

- za diferenciacijo, ki je ključ za uspeh blagovnih znamk;
- za dolgoročno konsistentno strategijo blagovnih znamk in komuniciranja ter maksimizacijo cenovne konkurenčnosti.

Glavno poslanstvo skupnega podjetja je ustvarjanje vrhunskih blagovnih znamk, učinkovito, odgovorno in okolju prijazno poslovanje z dodano vrednostjo za kupce in delničarje. Med najpomembnejše vrednote podjetja prištevajo znanje, podjetnost, partnerstvo, odgovornost ter spoštovanje in skrb za okolje. Zadani cilji za prihodnje obdobje so: postati najboljše delujoče podjetje v pivovarski panogi v regiji, maksimizacija vrednosti blagovnih znamk in ustvarjanje dodane vrednosti za okolje in lastnike (Pivovarna Laško d.d., 2016).

2.2 Tržni delež in prodaja

V letu 2015 je skupni tržni delež prodaje piva Pivovarne Laško d.d. na slovenskem trgu znašal 76,3 %, od tega je predstavljal tržni delež Pivovarne Laško d.d. 36,2 %, tržni delež Pivovarne Union d.d. pa 40 %. Prodaja piva iz uvoza na slovenskem trgu je v letu 2015 predstavljala 23,8 %. Podatki se nanašajo na obdobje januar-november 2015 (Pivovarna Laško d.d., 2016).

V letu 2015 je imela Skupina Laško v trgovini na drobno 53,3 % tržni delež, od tega je tržni delež pivovarne Laško 28,8 % in Pivovarne Union 24,5 %. Tržni delež je padel za 1,1 odstotne točke predvsem na račun trgovskih blagovnih znamk in blagovne znamke Staropramen, s tržnim deležem 3 % (Pivovarna Laško d.d., 2016).

V letu 2015 sta Pivovarna Laško d.d. in Pivovarna Union d.d., ohranili vodilno mesto med proizvajalci piva na domačem trgu. Skupaj sta pivovarni obvladovali preko 90 % količinski delež v gostinskem sektorju. Tudi indeks distribucije je bil pri obeh vodilnih proizvajalcih zelo visok in je ne glede na cenovni razred lokala, presegal 98 % (GFK Orange, 2015). Skupna količinska prodaja Skupine Laško je v letu 2015 je znašala

1.715.218 hektolitrov. Rast prodaje piva na domačem trgu je bila 1,4 %, najpomembnejši segment je predstavljalo pivo, ki so ga prodali za 1,5 % več kot v primerljivem obdobju 2014. Skupina Laško na slovenskem trgu ostaja vodilna proizvajalka pijač. Blagovne znamke so med najbolj prepoznavnimi tako v Sloveniji kot v širši regiji, predvsem na južnih trgih.

3 MIKRO IN CRAFT PIVOVARNE

Mikro pivovarne pogosto enačimo z izrazi butične ali craft pivovarne. Bistvena razlika med njima je, da se izraz »mikro« nanaša na velikost pivovarne, »craft« pa na samo kvaliteto izdelave. Pri mikro pivovarnah ni posebne ločnice, katere sestavine se uporabljajo pri varjenju piva, za razliko od craft pivovarn, kjer morajo pri varjenju piva uporabljati minimalno 50 % tradicionalnega slada in ostalih sestavin največje kakovosti. Večino craft piv na trgu predstavljajo vrste pale ale, stout in porter. Craft pivovarne tako niso vedno mikro pivovarne in mikro pivovarne so craft pivovarne samo v primeru, da ustrezajo standardom varjenja craft piv.

Zaradi zahtev porabnikov po višji kvaliteti in raznolikosti ponudbe piv, je trend rasti mikro in craft pivovarn v svetu v zadnjem desetletju še posebej izrazit. Podatki o številu mikro pivovarn v svetu se med seboj razlikujejo. Na podlagi študije Alltecha, je bilo v letu 2015 na svetu že preko 10.000 craft pivovarn, od teh 86 % v Evropi in Severni Ameriki (Alltech, 2015). Kljub upadu porabe piva v Evropski Uniji med letoma 2008 in 2013 za 9 %, se je število mikro pivovarn v enakem obdobju povečalo za več kot dvakrat, na 3616. Tudi v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), kjer se je poraba piv po podatkih revije Forbs v 2014 zmanjšala za 2 %, je poraba craft piv v istem letu zrasla za 17,6 %. V ZDA je v letu 2014 prodaja mikro pivovarjev predstavljala že 19 % trga (Suhadolnik, 2015).

V Evropi je bilo po navedbah Financial Timesa v letu 2014 okrog 5665 mikro pivovarn, število le teh se je v letih 2008-2013 povečalo za kar 73 %. Število craft pivovarn v ZDA se je v zadnjih treh letih skoraj podvojilo. 4225 craft pivovarn v letu 2015 v ZDA, je predstavljalo 13 % proizvodnje vsega piva v ZDA (Brewers association, 2015).

S svojo specifično in butično proizvodnjo, mikro pivovarji odgovarjajo željam porabnikov po izvirnih, nekonvencionalnih izdelkih. Tudi Slovenski trg v zadnjih letih sledi svetovnim trendom, po ocenah je trenutni delež mikro pivovarn majhen in znaša manj kot 1 % prodanega piva. Konec leta 2015 je v Sloveniji obstajalo že 49 mikro pivovarn. Pivoman razdeli slovenske pivovarne na (Pivoman, 2015):

- Mikro pivovarne - tiste pivovarne, ki proizvedejo manjše količine piva, zato se bolj posvečajo kvaliteti in preizkušanju novih stilov piva,

- Ciganske pivovarne - pivovarne, ki nimajo svoje lastne opreme in prostorov, zato si jih sposodijo pri mikro pivovarjih, imajo pa svoje ideje, recepte itd.,
- Ljubiteljske pivovarne – so pivovarne, ki na leto proizvedejo manjšo količino kot mikro pivovarne, zato jim rečemo tudi »nano« pivovarne,
- Gostilniške pivovarne so pivovarne, ki so priključene gostinskemu obratu, kjer ponujajo svoje izdelke (v Sloveniji med najbolj razširjenimi).

4 IZDELEK

4.1 Osnovna opredelitev in ravni izdelka

Kotler (2004) opredeljuje izdelek kot sredstvo za zadovoljevanje želja in potreb porabnikov. Za podjetje pa predstavlja izdelek osnovno možnost za njegovo poslovanje. Izdelki se lahko pojavljajo v različnih oblikah in sicer kot fizični izdelki, storitve, osebe, kraji, organizacije in ideje. Različne skupine izdelkov sestavljajo med seboj povezani izdelki. Povezujejo jih lahko podobne funkcije izdelkov, posebni cenovni razredi, iste tržne poti ali npr. isti odjemalci. Izdelčni splet so različne skupine izdelkov, ki jih ponuja podjetje. (Kotler, 2004). O izdelku je potrebno razmišljati kot o sestavnem skupku vrednosti, ki porabniku omogočajo zadovoljstvo.

Gabrijan in Snoj (2008) opredelita štiri ravni izdelka:

- Generičen izdelek vsebuje sestavine, njihovo delovanje in rezultate, ki so potrebni, da izdelek lahko obstane na trgu. Možno je razlikovanje sestavin med posameznimi izdelki iste vrste, ki pa ni bistveno. Sestavine, funkcije in rezultati delovanja so pri nekaterih vrstah izdelkov zakonsko določene, lahko pa so tudi zadeva dobrih poslovnih običajev.
- Pričakovan izdelek vsebuje poleg generičnih sestavin še dodatne sestavine, delovanje in njihove rezultate, s katerimi zadovoljuje odjemalčeva pričakovanja. Odjemalčeva pričakovanja glede izdelka se povečujejo glede ravni kakovosti in števila sestavin, delovanja in rezultatov delovanja izdelka.
- Razširjen izdelek vsebuje dodatno še sestavine, funkcije in rezultate delovanja, ki so nad pričakovani odjemalca. Bolj ko podjetja povečujejo kompleksnost njihovih izdelkov, bolj zahtevni postajajo odjemalci.
- Možni izdelek vsebuje še vse, kar bi podjetje storilo, da bi pritegnilo in obdržalo odjemalce in kar presega njihova pričakovanja.

4.2 Nov izdelek

Za razvoj podjetja in njegovo rast je med najpomembnejšimi nalogami razvoj novih izdelkov. Zaradi vse večje konkurence na trgu je za uspešnost podjetja ključnega pomena, da stalno prilagaja svojo ponudbo razmeram na trgu. Hall (1992) definira nove izdelke kot življenjsko silo poslovanja podjetja. So osnova za napredek in predstavljajo mejnike, po katerih merimo napredek, ki ga ustvarjamo z zadovoljevanjem naših življenjskih potreb in želja. Po navadi novi izdelki predstavljajo temelje nove industrije ter velikih uspešnih podjetij.

Glavni razlog za razvoj novih izdelkov so kupci, ki pričakujejo vedno nove in izboljšane izdelke. Na trgu piva je v zadnjih letih zaznati izrazit trend odmika porabnikov od klasičnih »lager piv« k butičnim vrstam piva. Za Pivovarno Laško d.d. je razvoj nove skupine izdelkov pomemben iz več razlogov:

- povečuje ugled in tržno privlačnost osnovne blagovne znamke kot tudi ugled podjetja,
- v večji meri izkorišča svoje proizvodne in delovne zmogljivosti,
- krepi svojo strateško pozicijo na trgu,
- širi svoj ciljni trg na segment pivcev craft piv,
- s pozicioniranjem v višji cenovni segment lahko dosega višjo razliko v ceni oziroma profitabilnost.

4.3 Kategorije novih izdelkov

Kotler in Armstrong (Rudder, Ainsworth, & Holgate 2001) sta mnenja, da bi izraz »nov izdelek« moral veljati za izdelke, ki so popolna novost na trgu, torej izvirne izdelke ter izboljšane in spremenjene izdelke, vendar samo, če so izboljšave in spremembe plod lastne raziskovalno razvojne službe. Na podlagi raziskave agencije Booz, Allen in Hamilton (Rudder, Ainsworth, & Holgate, 2001) so novi izdelki na svetovnem trgu opredeljeni kot izdelki, ki se prvič pojavijo na trgu. Na trgu takšni izdelki predstavljajo le okrog 10 % vseh novih izdelkov. Večinoma novi izdelki predstavljajo izboljšane različice obstoječih izdelkov (26 %), razširjene skupine izdelkov (26 %) ter izdelki, ki so novi z vidika podjetja, niso pa novi za trg (20 %). Manjše deleže novih izdelkov predstavljajo repozicionirani izdelki (7 %) ter novi cenejši izdelki s podobnimi koristmi (11 %).

Butična piva Laško Special v tem smislu predstavljajo nove izdelke z vidika podjetja, ki pa niso popolna novost na trgu. Na trgu je prisotna vedno širša ponudba uvoženih in domačih craft piv. Za razliko od večine konkurentov, gre za butična lager piva. Ker so ciljni kupci s to vrsto izdelkov že dobro seznanjeni in gre za vstop na zrel trg, so za prepoznavnost in uspeh tovrstnih novih izdelkov na trgu pomembni oglaševanje in ostale

aktivnosti, vezane na trženjsko komuniciranje. Z njimi podjetje izpostavi prednosti novih izdelkov.

4.4 Proces razvoja novega izdelka

Vse večja konkurenca na trgu sili podjetja v stalno načrtovanje in razvijanje novih izdelkov. Kupci so vse bolj zahtevni, prav tako so življenjski cikli izdelkov vedno krajši. Produktni vodje, ki pokrivajo področja posameznih izdelkov, morajo stalno skrbeti za razvoj novih izdelkov ter analize stanja na trgu.

Proces razvoja novega izdelka je razdeljen na različne stopnje, od katerih vsaka zahteva sprejemanje odločitev o tem, ali se bo ideja razvijala naprej ali bo opuščena. Če zamisel za nov izdelek prestane vse stopnje, lahko podjetje pričakuje, da bo izdelek našel kupce in zadovoljil njihove potrebe. Klub temu morajo biti podjetja pazljiva, saj tudi uspešen izdelek nima »tržnega miru«. Življenjska doba izdelkov postaja vse krajša in potrebno je nenehno razmišljanje v smeri razvoja novih izdelkov. Sam razvoj novih izdelkov pa je tvegana in draga naložba, zato morajo podjetja dobro premisliti, kdaj nov izdelek poslati na trg (Potočnik, 2002).

V glavnem se faze razvoja izdelkov razlikujejo po poimenovanju in podrobnosti razčlenitve procesov. Konečnik Ruzzier (2011) faze razvoja novega izdelka razdeli na:

- iskanje zamisli;
- ocenjevanje zamisli;
- oblikovanje in preizkus koncepta izdelka;
- strategija trženja se razvije za koncept izdelka, ki je bil v okviru preverjanja med porabniki najbolje sprejet. Načrt strategije je lahko sestavljen iz treh delov. Prvi del opredeli ciljni trg ter strategije pozicioniranja izdelka, njegove prodaje, tržnega deleža in dobička za prvih nekaj let. Drugi del zajema predstavitev načrtovane cene, tržne poti in orodja trženjske komunikacije. Zadnji del prikazuje načrtovano prodajo za daljše časovno obdobje ter strategijo trženjskega spleta;
- poslovna analiza obsega načrt prodaje, stroškov in dobička;
- sledi razvoj izdelka;
- preverjanje na trgu - na tej stopnji je izdelek opremljen s ključnimi sestavinami in postavljen v okolje.

Uvedba izdelka na trg kot zadnja stopnja – zahteva vlaganja, podjetje mora izbrati pravi čas za uvedbo na trg in razmisliti, kam ga uvesti.

Kotler (2004) navaja štiri odločitve, ki jih mora sprejeti podjetje pred uvajanjem novega izdelka na trg in sicer odločitev glede časa vstopa na trg (Kdaj), strategije geografske

usmeritve (Kje), ciljne skupine možnih kupcev (Za koga) ter glede strategije uvajanja na trg (Kako).

Pivovarna Laško d.d. je vstopila na slovenski trg pijač z novo blagovno znamko Laško Special konec leta 2014. Časovno je uvedba sovpadala z 190 obletnico delovanja pivovarne, s ciljem vstopa v tržni segment, ki v zadnjih letih kaže visoko rast. Kultura pitja piva med Slovenci je zelo razširjena, po podatkih raziskave »GFK Panel gostinstva« (GFK Orange, 2015), se je ponudba butičnih piv v lokalih v zadnjih treh letih povečala za štirikrat, prav tako je na podlagi raziskave v zadnjih letih na slovenskem trgu zaznati povečano prisotnost domačih mikro pivovarjev. Trg piva je v fazi zrelosti, zato je bilo za pivovarno pomembno, da razvije novo linijo izdelkov, s katero cilja predvsem na porabnike, ki posegajo po craft pivih. V začetni fazi so se odločili za vstop na domač, slovenski trg. Za vstop na trg so razvili tudi ustrezen marketinški splet.

4.5 Življenjski cikel izdelka

Zaradi vse večje konkurence ter stalnega razvoja novih izdelkov, postaja življenjski cikel izdelkov vedno krajši. Podjetje mora spremljati življenjski cikel in temu primerno obvezno prilagajati tudi trženjski splet. Kotler (2004) razdeli življenjski cikel izdelka na štiri stopnje: uvajanje, rast, zrelost, upadanje. Različne stopnje življenjskega cikla, v katerem se izdelek nahaja, podjetju prinašajo izzive, priložnosti in tudi težave. Kotler zato navaja, da je poleg življenjskega cikla izdelka, še bolj pomembno spremljati tudi življenjski cikel trga.

Trenutno se izdelki Laško Special nahajajo v fazi zrelosti, zrel je tudi trg piva, kar pomeni da je ponudba trga večja od povpraševanja. Izdelki že imajo svojo ciljno publiko – kupce, prodaja in obseg povpraševanja se v tej fazi stabilizirata. Kot navaja Kotler (2004), bi morale podjetje na tej stopnji maksimizirati dobiček ter ohraniti tržni delež. V tej fazi Pivovarna Laško d.d. nadaljuje z razvojem novih različic pod blagovno znamko, s katerimi skrbi za aktualnost ponudbe, cena ostaja na nivoju cene ob uvajanju. Z razvojem in uvedbo novih, na trgu craft piv najbolj aktualnih vrst piva, kot npr. tip ale, bi podjetje lahko pridobilo nove porabnike v tem segmentu. Prodajo bi podjetje lahko povečalo tudi z vstopom blagovne znamke Laško Special na tuje trg. S tem bi znižalo proizvodne stroške in posledično povečalo - maksimiziralo dobiček. Z združitvijo s Heinekenom se je podjetju odprl tudi globalni trg, na katerega bodo v prihodnje lažje prodirali s tržno zanimivo ponudbo.

4.6 Blagovna znamka

Strategija trženja je v veliki meri povezana z odločitvijo o blagovni znamki. Blagovna znamka na enostaven način omogoča pomnjenje »identitete izdelka«, ki zajema značilnosti

izdelka, koristi za kupca, mesto in način uporabe, vrednote proizvajalca, kulturno okolje v katerem je izdelek nastal, osebnost in določitev skupine uporabnikov (Vidic, 2001).

Blagovna znamka komunicira s svetom z vsemi svojimi sestavnimi deli in lastnostmi ter se v vsej svoji moči razcveti šele skladno s celoto vseh svojih delov, kot so izdelki in storitvami, ceno, trženjskim komuniciranjem, idejami, ljudmi, tudi tehnologijo, postopki ter procesi. Zlasti pa z vrednotami, normami, filozofijo, temperamentom, značajem in slogom. Blagovna znamka je usklajena in prepletena celota vseh otipljivih in neotipljivih delov podjetja, vse tja do poslanstva, vizije, strategije, strojev, zgradb, ljudi, izdelkov, trženjskega komuniciranja in celo partnerjev in kupcev (Korelc, 2010).

Z vidika ponudnika so prednosti blagovne znamke po Konečnik Ruzzier (2011) med drugim v razlikovanju izdelka od konkurence ter zagotavljanju pravne zaščite. Dobra blagovna znamka lahko vpliva na krepitev zvestobe kupcev in povečanje tržnega deleža podjetja. Podjetju lahko omogoča tudi doseganje višje cene na trgu. Porabniku pa lahko blagovna znamka olajša prepoznavanje izdelka od konkurenčnih izdelkov ter odločitev pri nakupu in cenovnem primerjanju, saj zaupanje v blagovno znamko zmanjšuje občutek tveganja.

Predvsem pri embaliranih izdelkih je model razvoja blagovne znamke, zaradi naraščanja medijev, ki zmanjšujejo moč oglaševanja, vedno bolj neustrezen. Heidi in Schultz zato predlagata (Kotler, 2004), da mora podjetje jasno opredeliti temeljne vrednote podjetja in razvijati korporativno blagovno znamko. Pomembno je, da bistvo blagovne znamke in njeno vrednost podjetje uporablja kot najpomembnejše vodilo pri strategiji, proizvodnji in razvoju izdelkov ter stalno meri njeno uspešnost na podlagi zaznavanja njene vrednosti s strani porabnikov, zadovoljstva kupcev ipd. Z uvedbo nove blagovne znamke Laško Special, podjetje dviguje tudi vrednost korporativne blagovne znamke, predvsem v očeh porabnikov, ki iščejo nadstandardni - premium izdelek. Več o blagovni znamki Laško Special pišem v šestem poglavju.

5 UVEDBA SKUPINE IZDELKOV LAŠKO SPECIAL NA SLOVENSKI TRG

Pivovarna Laško d.d. ima skupaj s Pivovarno Union d.d. na slovenskem trgu pijač vodilni položaj, ki pa je ves čas izpostavljen napadom konkurence. Podjetje mora za ohranjanje svojega tržnega deleža natančno spremljati trg in stalno prilagajati svojo ponudbo z izpopolnjevanjem obstoječih, oziroma uvajanjem novih izdelkov. Poraba piva v Sloveniji na podlagi statističnih podatkov Statiste (2016) v zadnjih dveh letih rahlo raste. Porabniki piva postajajo zahtevnejši in vedno bolj posegajo po novih blagovnih znamkah različnih butičnih piv. Glede na trende ter razpoložljivost virov, so se v podjetju ob 190 obletnici delovanja, odločili za uvedbo nove specialne linije butičnih piv.

5.1 Segmentacija trga in izbor ciljnih trgov

Sodobni porabnik postaja vedno bolj zahteven, zato je pri oblikovanju ustrezne ponudbe za trg pomembno, da podjetje oblikuje svojo ponudbo tako, da bo ustrezala določenim skupinam posameznikov, ki oblikujejo trg. Uspešen proces drobljenja trga in njegovih porabnikov tako podjetju omogoča, da pridobi oziroma vzdržuje konkurenčno prednost na trgu.

S pomočjo ustrezne segmentacije podjetje svoje potencialne porabnike razdeli v različne skupine oziroma segmente, ki jih sestavljajo kupci oziroma potencialni kupci s podobnimi značilnostmi in zahtevami. Na ta način podjetje lažje oblikuje edinstven oziroma po meri ciljnega porabnika prilagojen trženjski splet (Potočnik, 2002). S pomočjo ustrezne segmentacije, podjetje lažje bolj natančno definira potrebe in želje ciljnih porabnikov, ter na ta način izboljša odzivnost proizvodnje in svoje ponudbe ter povečuje učinkovitost trženjske funkcije (Dibb, 1998).

Trg lahko segmentiramo s pomočjo segmentacijskih spremenljivk, ki jih Kotler (2004) razdeli na:

- geografske spremenljivke (regija),
- psihografske spremenljivke (življenjski slog, osebnost),
- demografske spremenljivke (starost, spol, izobrazba),
- vedenjske spremenljivke (zvestoba porabnikov, pogostost uporabe, iskane koristi).

Obstaja več načinov segmentacije trga. S preizkušanjem več segmentacijskih spremenljivk, ki jih tržnik preizkuša posamično ali v kombinaciji, poskuša najti najboljši način za opazovanje določene strukture trga (Kotler, 2004). Pri segmentaciji porabnikov piva je z nakupnim vedenjem in vzorci porabe povezan življenjski slog, zato je v tem primeru smiselno psihografsko in vedenjsko segmentiranje.

V vse ostrejši konkurenci na trgu, mora podjetje prilagoditi svojo strategijo trženja določenim ciljnim skupinam oziroma posameznikom. Demografske značilnosti zaradi vse večje konkurence na trgu ne zadostujejo več zaradi vse večjih razlik med posamezniki, ki se razlikujejo po vrednotnem sistemu. Za bolj natančen opis potencialnih ciljnih skupin je potrebno opraviti natančno segmentacijo potencialnih porabnikov., da bi bila končna komunikacija s ciljnim uporabniki določene blagovne znamke čim bolj ustrezna in primerna.

5.2 Ciljni trg

Odločitev o ciljnem trgu in pozicioniranju novega izdelka na njem je prvi korak pri razvoju trženjske strategije. Z namenom pridobitve ciljnih kupcev, mora podjetje pripraviti ustrezno ponudbo, ki jo bo mogoče razlikovati od konkurentov na trgu.

Pravilno določen in izbran ciljni trg je izjemnega pomena, saj predstavlja podrobneje opredeljena področja, v katerih bo podjetje poslovalo oziroma se s svojimi aktivnostmi in učinki pojavljalo ter prilagajalo (Gabrijan & Snoj, 2008).

Podjetje ob uvajanju nove blagovne znamke Laško Special ni izvedlo posebne segmentacije trga. Nova linija izdelkov je bila odgovor na vedno večje povpraševanje po craft pivih ter hitro rastoči trg ponudbe mikro pivovarjev na drugi strani. Ciljna skupina so zahtevni porabniki piva, ki praviloma pijejo pivo v manjših količinah in iščejo drugačno izkušnjo od klasičnega lager piva – številne različice oziroma variante butičnih – craft piv. Ti kupci praviloma posegajo po pivih višjega cenovnega razreda in niso zvesti le eni blagovni znamki, ampak konstantno posegajo po novi ponudbi butičnih piv na trgu.

Ciljni trg za skupino izdelkov Laško Special razdelim na naslednje skupine:

- porabniki, v povprečju stari med 20 - 45 let,
- porabniki z višjim življenjskim standardom, ki so manj cenovno občutljivi
- porabniki, ki načelom pijejo pivo v manjših količinah,
- porabniki, ki posegajo po butičnih pivih mikro pivovarjev in povprašujejo po vedno novih okusih, različicah piv.

5.3 Pozicioniranje

Da bi podjetje doseglo prepoznavnost svoje ponudbe s strani porabnikov, mora ustrezno oblikovati svojo zunanjo podobo in ponudbo. V postopku pozicioniranja oblikuje svojo ponudbo in podobo podjetja tako, da je le ta s strani porabnikov prepoznana z določeno vrednostjo (Kotler, 2004).

Kot navajajo Walker, Boyd in Larreche (1995), je za uspešnost novega izdelka pomembno, da ciljni uporabniki prepoznajo in razumejo razlike v primerjavi s konkurenčnimi izdelki, kar pomeni da mora biti izdelek uspešno pozicioniran v ciljnem segmentu. Pozicioniranje definirajo kot dojeto oziroma zaznano ustreznost med ponujenim izdelkom in potrebami ciljnega segmenta.

Ker je pozicija izdelka v porabnikovi zavesti odvisna od porabnikove zaznave, občutkov in vtisov glede določenega izdelka v primerjavi s konkurenčnim izdelkom, mora podjetje aktivno vplivati na porabnikov mnenje (Gabrijan & Snoj, 2008). Proces pozicioniranja se

ne konča s pozicioniranjem novega izdelka na trg, zato sta fleksibilnost in dolgoročnost procesa pogoja za preživetje blagovne znamke.

Pivovarna Laško d.d. ima dolgo tradicijo prisotnosti na slovenskem trgu. Proizvodno prodajni sortiment predstavlja visoko kakovostni izdelki, ki so na trgu pijač v Sloveniji med najbolj prepoznavnimi, med njimi najbolj blagovna znamka Laško Zlatorog, kar je rezultat dobrega pozicioniranja. Izdelki pod novo blagovno znamko so predstavljeni kot pivo z dodano osebno noto, ki jo izdelkom dajejo glavni razvijalci številnih različic in za kvaliteto jamčijo s svojim podpisom na etiketi izdelka. Trije glavni »mojstri varjenja specialnih piv« so v medijski kampanji predstavljeni kot »specialisti«. Nova blagovna znamka Laško Special je trenutno zelo dobro pozicionirana v trgovinskem sektorju, v gostinskem pa zaradi velike konkurence v ponudbi craft piv v lokalih, še ni dosegla prave prepoznavnosti med ciljnim porabniki.

6 TRŽENJSKI SPLET ZA SKUPINO IZDELKOV LAŠKO SPECIAL

Za sledenje svojim trženjskim ciljem ter ciljnemu trgu, podjetja uporabljajo niz trženjskih instrumentov oziroma trženjski splet. Kotler (2004) navaja 4 glavne trženjske instrumente, s katerimi ponudnik vpliva na kupca: izdelek, cena, oglaševanje in distribucija. V nadaljevanju najprej predstavljam trženjski splet za skupino novih izdelkov Laško Special.

6.1 Blagovna znamka in skupina izdelkov Laško Special

Blagovna znamka Laško Special predstavlja butična piva, ki so jih v Pivovarni Laško razvili ob svoji 190 obletnici delovanja. Razvoj nove linije tako imenovanih craft piv je odgovor na trenutno stanje in povečano povpraševanje na trgu. Proizvodnja posebno negovanih, med drugim tudi re-kreiranih vrst piva, je maloserijska. Ključna je osebna nota dolgoletnih strokovnjakov Pivovarne Laško s področja varjenja, kakovosti in razvoja piva, ki s podpisom na etiketi izdelka potrjujejo svojo angažiranost in jamčijo vrhunskost izdelkov. Od tod tolmačenje Laško Special, - pivo s podpisom. Laško Special združuje dve liniji izdelkov, ki sta definirani kot prefinjena klasika in šik trend seterstvo. Pod oznako »new tradition« so predstavljena piva svežih novih receptur, stara preverjena imena pa so v novih različicah predstavljena pod oznako »traditionally brewed« (Pivovarna Laško d.d., 2016).

V začetku so bili na trg uvedeni trije izdelki Laško Special (Pivovarna Laško d.d., 2016):

- Striptis - močno temno pivo z izrazito polnim okusom in višjo alkoholno stopnjo,
- Golding - lager, ki mu značilen okus dajejo najpopularnejše avtohtone vrste slovenskih hmeljev: Savinjski Golding, Celeia in Aurora,

- Citra Lager – lager, hmeljen z avtohtonimi slovenskimi vrstami, dodatno začinjen z aromatičnim hmeljem citra, ki mu daje posebno aromo.

Piva Laško Special so polnjena v majhne, temno zelene, trebušaste, 33 centiliterske stekleničke z retro etiketo, ki je natisnjena na stroje iz začetka prejšnjega stoletja na poseben papir. Na etiketi je poleg naziva izdelka natisnjena tudi serijska številka posamezne stekleničke ter dodana osebna nota, podpis enega od treh »specialistov«, »master brewerjew«, veteranov iz Pivovarne Laško, ki stojijo za novimi okusi – Regina Godec, Andrej Škorja ter Nataša Kočar. Na levi strani etikete je vidno izpisana stopnja ekstrakta, na desni pa stopnja alkohola. Elegantno grafično oblikovanje etikete na sprednji strani ter vratna etiketa, vidno ločujeta dve liniji novih specialnih piv: linija tradicionalnih receptur ima žlahtno rdečo vratno etiketo, na glavni etiketi, z vzorcem barvne diagonale, pa je poudarjeno izpisano ime piva. Linijo »starih klasik« v začetni seriji predstavljata Lager »Golding« ter temni »Striptis«. Linija novih receptur ima elegantno srebrno vratno etiketo, na glavni etiketi z barvnim karo vzorcem pa sta poudarjeno izpisana številčenje in ime piva. Predstavnik teh sta »N01 Citra lager«, ter v nadaljevanju »N02 Sour cherry & chestnut«. Paketno pakiranje je 12 stekleničk 33 centilitrov na kartonasti tasi v ovoju.

Osnovni trije okusi, ki so bili uvedeni na trg kot prvi, ostajajo v stalni ponudbi. Ostale različice piv Laško Special bodo lansirane na trg kot omejene serije, katere pa se bodo eventuelno pojavljale tudi večkrat, odvisno od odziva trga in realizirane prodaje posamezne vrste.

Z razvojem linije specialnih piv so po besedah vodje projekta Urbana Krambergerja, v Pivovarni Laško želeli dokazati, da je tudi velika pivovarna lahko »craftar«. Pivovarna ima vse naravne danosti, najbolj kakovostno vodo, znanje, tehnologijo in seveda najpomembnejše, človeški faktor. Kljub temu, da so piva Laško Special plod razvoja in proizvodnje največje pivovarne, velikost le te v tem primeru ne igra vloge, saj so v svetu craft pivovarne, ki so tudi nekajkrat večje od Pivovarne Laško d.d.

Na koncu tega podpoglavja ponazarjam še delitev izdelkov Laško Special na štiri ravni po Gabrijanu in Snoju (2008):

- generičen izdelek pri pivih Laško Special predstavlja butično pivo,
- pričakovan izdelek je butično pivo, izdelano iz najbolj kakovostnih surovin na osnovi znanja in dolgoletnih izkušenj iz področja varjenja različnih vrst piv, ki ponuja porabniku posebno izkušnjo,
- razširjen izdelek je butično pivo z dodano osebno noto dolgoletnih razvijalcev piva v Pivovarni Laško, ki jamčijo vrhunsko kvaliteto izdelkov,

- možen izdelek so novi okusi piv linije Laško Special, oblikovani po željah in preferencah obstoječih uporabnikov s pomočjo anketiranja, vzorčenja ter na podlagi aktualnih tržnih trendov.

6.2 Tržne poti

Tržna pot poteka od proizvajalca do končnega porabnika. V primeru skupine izdelkov Laško Special tržne poti v Sloveniji potekajo:

- neposredno preko lastnih diskontnih prodajaln posrednikom v trgovskem in gostinskem sektorju ter končnim porabnikom,
- posredno preko posrednikov, ki v jih predstavljajo glavni grosisti in detajlisti , med katerimi bi kot največje izpostavil predvsem: Poslovni sistem Mercator d.d., Engrotuš d.o.o., Spar Slovenija d.o.o., KZ Metlika z.o.o. in Davidov hram d.o.o.

Podjetje ima dobro razvite in uveljavljene tržne poti zaradi dolgoletne prisotnosti na trgu z prepoznavnim sortimentom blaga, zato jih v tem primeru ni bilo potrebno oblikovati na novo. Širok nabor izdelkov je zastopan v prodajnih sortimentih praktično vseh živilskih maloprodajnih trgovin in gostinskih lokalih. Indeks distribucije v gostinskem sektorju je po podatkih GFK Orange (2015) preko 95 %.

Z uporabo strategije potiska je podjetje zagotovilo prisotnost skupine novih izdelkov na prodajnih mestih v trgovskem in gostinskem sektorju preko svojih prodajno-pospeševalnih ekip. V začetku se je podjetje odločilo za uvedbo svojih butičnih piv v 120 največjih trgovin v Sloveniji. Za pozicioniranje v trgovinah so bila uporabljena posebna stojala, namenjena izpostavitvam na najbolj frekventnih lokacijah trgovin, kar je izdelek približalo ciljnim kupcem. Prav tako je bil izdelan nabor 80 najprimernejših gostinskih lokalov, kjer so poskrbeli za prisotnost celotne linije novih izdelkov. Gostinski lokali, kot eden izmed distribucijskih kanalov, so še posebno pomembni za nove izdelke, saj veliko porabnikov pridobi svojo prvo izkušnjo oziroma poizkusi nov izdelek prav v lokalih.

6.3 Oblikovanje cene

Ko podjetje razvije nov izdelek, mora oblikovati ustrezno ceno zanj. Pri tem mora upoštevati, kaj želi s tem izdelkom doseči, saj gre pri oblikovanju cene za določanje cenovnega razreda izdelka. Ob ustrezni izbiri ciljnega trga in pozicioniranju, je oblikovanje strategije cene razmeroma enostavno.

Podjetje lahko postavi novemu izdelku visoko ceno, kadar želi uveljaviti izdelek kot luksuzen. Osnova za to je, da je izdelek boljši od konkurenčnega oziroma vsebuje odlike, za katere so porabniki pripravljeni plačati več (Feig, 1993). Prednost visoke cene je v tem,

da podjetju prinaša večji donos na investicijo, kar je še posebej pomembno na stopnji uvajanja, kjer je izdelek obremenjen s stroški (Feig, 1993).

Cena za nove izdelke je formirana na podlagi proizvodnih stroškov ter cen konkurenčnih izdelkov na trgu. Proizvodni stroški so za skupino izdelkov Laško Special zaradi upoštevanja visokih kriterijev glede uporabe vrhunskih sestavin in posebne embalaže visoki, kar se odraža na višji lastni ceni. Ker gre za vrhunski izdelek, je primerno cenovno pozicioniranje v višji cenovni segment na trgu. S postavljenimi cenami podjetje realizira tudi nekoliko višjo razliko v ceni. To je bil tudi eden izmed vzrokov za širitev obstoječega prodajnega sortimenta, ki je pred tem v glavnem predstavljal »mainstream« oziroma klasična lager piva. V primerjavi s konkurenčnimi uvoženimi craft pivi na trgu, je bila planirana končna cena 1,49 evra za stekleničko v maloprodaji primerna in konkurenčna.

6.4 Trženjsko komuniciranje

Poleg tržno zanimivega izdelka, primerne cene ter ustreznih tržnih poti, mora podjetje nov izdelek tudi primerno predstaviti ciljnim skupinam porabnikov. Weis (2011) opredeli trženjsko komuniciranje kot sredstvo, s katerim podjetje udejanja strategije trženja pri doseganju svojih trženjskih ciljev. Pomembno je, da podjetje pri svojem tržnem komuniciranju upošteva interese tistih, s katerimi v trženju komunicira. Kot opisuje Konečnik Ruzzier (2011), splet trženjskega komuniciranja sestavljajo različne oblike, od klasičnega oglaševanja, osebne prodaje, pospeševanja prodaje, neposrednega trženja, odnosov z javnostmi idr.

Oglaševanje lahko poteka preko tradicionalnih ali ne tradicionalnih medijev. Pod tradicionalno oglaševanje štejemo oglaševanje preko medijev javnega obveščanja kot sta televizija in radio, preko tiskanih medijev ter plakatov. Kot opisuje White (2000), sodobni porabnik oglaševanje v tradicionalnih medijih velikokrat prepozna kot moteče in vsiljivo, zato je nanj vse bolj odporen. V teh pogojih ne tradicionalni mediji predstavljajo veliko prednost, ki se odraža predvsem v njihovi svežini, zanimivosti in velikokrat nižjih cenah v primerjavi s tradicionalnim oglaševanjem. Ker skupina izdelkov Laško Special spada v višji cenovni segment, je zelo pomembno ustrezno trženjsko komuniciranje, na podlagi katerega bi porabniki lažje prepoznali dodano vrednost.

Da bi takoj doseglo čim širšo ciljno publiko, se je podjetje odločilo za tradicionalno oglaševanje skupine izdelkov Laško Special preko:

- popularnih tiskanih medijev kot so Finance, Delo, City magazine...,
- »jumbo« plakatov po celi Sloveniji,
- televizijskih oglasov na nacionalni in večini komercialnih televizijah, radijskih oglasov idr.

Vzporedno je oglaševanje potekalo tudi preko ne tradicionalnih medijev kot so:

- socialna omrežja (facebook, instagram, pinterest) ,
- spletni oglasi (pasice, pop-up oglasi, spletna stran).

Močno tržno-komunikacijsko orodje podjetja je tudi prodajno-pospeševalna ekipa, ki šteje skupno preko 60 predstavnikov na terenu. Njihova naloga je informiranje trgovskih posrednikov in gostincev o ponudbi. S pomočjo osebne prodaje se oblikuje dolgoročno partnerstvo, na podlagi katerega je lažje pridobivati zveste kupce.

Kot orodje pospeševanja prodaje v izbranih trgovinah, so bile na stojalih s specialnimi pivi dodane lične kartonaste nosilke za 4 stekleničke, s katerimi si kupec poljubno oblikuje svoj izbor izdelkov. Nosilke so lahko uporabljene kot darilni paket ali pa samo kot lična embalaža za lažji in varnejši transport in spodbujajo porabnike k večjemu nakupu.

V gostinskem sektorju so s pomočjo degustacij, tako imenovanih »beertastingov« predstavili nove izdelke skozi zgodbo o nastanku piva, pogojih in procesih za razvoj vrhunskega craft piva ter omogočili pokušino. Promocije so vodili glavni razvojni tehnologi in pivovarji, ki predstavljajo oziroma kreirajo linijo Laško Special, s čimer so dodali osebno noto, ki je za ta tržni segment še posebno pomembna. S tovrstnimi promocijami se dviguje tudi vrednost osnovni blagovni znamki Laško. Linija novih izdelkov je močno povezana tudi s kulinariko, zato se redno organizirajo tudi vrhunski kulinarčni dogodki, kjer je predstavljena kultura spajanja butičnih piv z vrhunsko kulinariko. S craft pivi se segment piva približuje kulinariki in na ta način nadomešča vino kot tradicionalno pijačo. Zaradi številnih okusov specialnih piv se ponujajo številne možnosti kombinacij s hrano. Poleg pojavljanja na raznih beertasting, so bila piva zastopana tudi na vse bolj popularnih »pivo&burger festih« po Sloveniji.

Pivovarna Laško d.d. vsa leta sodeluje tudi na vseh večjih živilskih sejmi v Sloveniji, kot so Mednarodni živilski sejem v Gornji Radgoni, Sejem Gast ter na turistično gostinskem zboru. Z brezplačno pokušino svojih izdelkov na teh sejmi, približa svojo ponudbo širšemu krogu porabnikov ter jih informira o aktualnih novostih.

7 SWOT ANALIZA IN PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ LINIJE LAŠKO SPECIAL

V nadaljevanju najprej predstavim SWOT analizo za skupino izdelkov Laško Special, na podlagi katere razvijem tudi svoje razmišljanje in predloge za nadaljnji razvoj blagovne znamke in skupine izdelkov Laško Special .

7.1 SWOT analiza za skupino izdelkov Laško Special

Pri razvoju novega izdelka kot tudi pri nadaljnjem razvoju obstoječih izdelkov je izjemnega pomena dobra preučitev razmer na trgu ter analiza konkurenčnih izdelkov. Primerjava izdelka s konkurenčno ponudbo na trgu omogoča lažjo opredelitev prednosti obravnavanega izdelka. Na podlagi SWOT analize, podjetje analizira notranje in zunanje dejavnike, s pomočjo katerih lažje sprejema nadaljnje odločitve in strategije. Notranji dejavniki so opredeljeni kot prednosti in slabosti. Na njih podjetje načeloma lahko vpliva in jih prilagaja. Zunanji dejavniki so priložnosti in nevarnosti na trgu. Na te dejavne podjetje težko direktno vpliva, zato mora v čim večji meri svojo ponudbo ustrezno prilagajati, da izkoristi priložnosti in se izogne nevarnostim na trgu. V nadaljevanju (Slika 1) predstavljam svojo »SWOT« analizo za skupino izdelkov Laško Special.

Pivovarna Laško d.d. ima bogato tradicijo svojih blagovnih znamk, ki so med najbolj prepoznavnimi blagovnimi znamkami piva v Sloveniji. Krovna blagovna znamka Laško je zato sinonim za preverjeno kvaliteto izdelkov. Vrhunska kvaliteta in dizajn novih izdelkov na drugi strani dvigujeta »image« tudi osnovni blagovni znamki Laško, ki se na novo pozicionira v segmentu butičnih, tako imenovanih craft piv. Velika prednost pri uvajanju skupine novih izdelkov, so tudi dobro uveljavljene in razvite tržne poti, preko katerih je Pivovarna Laško d.d. lahko hitro in pokrila svoj ciljni trg.

Slika 1: SWOT analiza skupine izdelkov Laško Special

PREDNOSTI: - Visoka prepoznavnost in tradicija blagovnih znamk Laško - Vrhunska kvaliteta in dizajn izdelkov - Odlični pogoji za razvijanje novih vrst piva - Dobro razvite tržne poti	SLABOSTI: - V skupni izdelkov Special samo lager piva - Izdelek ni na voljo v sodih - Pomanjkanje marketinških aktivnosti na novi skupini izdelkov
PRILOŽNOSTI: - Rast trga butičnih piv - Zaradi vse širše ponudbe na trgu se dviguje poularnost piva med porabniki - Rast potrošnje točenega piva	NEVARNOSTI: - Visoka cena zaradi trošarin in davkov vpliva na višjo prodajno ceno na trgu - Naraščanje števila malih pivovarjev, ki na trgu ponujajo zanimive nove blagovne znamke - Nizka kupna moč porabnikov na slovenskem trgu

Kot ključno slabost pri uvedbi nove skupine izdelkov vidim pomanjkanje marketinških aktivnosti, ki so za ta cenovni segment izjemno pomembne. Porabniki, ki posegajo po butičnih pivih, pričakujejo dodano vrednost, ki je bila sicer množično komunicirana v medijih, še bolj pomembna pa je osebna izkušnja porabnika, ki jo porabniki pridobijo na

raznih srečanjih kot so »beer tastingi«, raznih kulinarčnih dogodkih, ki povezujejo butična piva z vrhunsko kulinariko. Pivovarna bi se morala še bolj aktivno posvetiti tovrstnemu komuniciranju s trgom, s čimer bi lahko pridobila še večji delež ciljne publike. Za dvig količinske prodaje in znižanje stroškov embalaranja je priporočljivo, da razširijo svojo ponudbo specialnih piv tudi na točeno pivo v sodih. Med najpopularnejšimi različicami butičnih piv na svetovnem in slovenskem trgu so piva stila »Indian Pale Ale«, »American Pale Ale«, Stout in druge vrste, zato bo za obstanek blagovne znamke na trgu ter njeno rast v prihodnje, poglobitnega pomena tudi razvijanje tovrstnih novih tržno zanimivih različic.

7.2 Predlog za nadaljnji razvoj linije izdelkov Laško Special

Pozitivni trendi na svetovnem in slovenskem trgu butičnih piv ponudbi butičnih piv odpirajo možnosti za nadaljnjo rast prodaje. Na drugi strani se mikro pivovarji, z državo pogajajo o znižanju trošarin, kar bi jim omogočalo lažje oblikovanje tržno zanimivejših prodajnih cen in posledično dvig prodaje. Znižanje trošarin bi prav tako pospešilo nastajanje novih in krepitev obstoječih mikro pivovarjev v Sloveniji in bi lahko ogrozilo obstoječo pozicijo – tržni delež Pivovarne Laško d.d.

Kot opisuje Kotler (2004), je za ohranjanje rasti prodaje podjetja oziroma trga pomembno, da podjetje išče in vstopa v nove tržne segmente, širi svojo ponudbo z dodajanjem novih izdelkov, izboljšuje kakovost obstoječih izdelkov in jim po potrebi dodaja nove značilnosti. Rast na trgu si lahko zagotovi tudi z razširitvijo obstoječe distribucije oziroma z novimi tržnimi potmi. Vedno bolj pomembno je tudi ustrezno oglaševanje, ki mora biti prilagojeno ciljnemu segmentu porabnikov.

Piva so homogena skupina izdelkov, zato je za vzpostavitev psihološke diferenciacije s pomočjo dobre blagovne znamke na trgu, potrebno veliko truda. S psihološko diferenciacijo lahko dosežemo konkurenčno prednost in porabnike. Večina novih izdelkov pivovarn na trgu se ne razlikuje po okusu, temveč po podobi blagovnih znamk, zato se pivovarne vse bolj zanašajo na »branding« oziroma znamčenje in diferenciacijo na podlagi podobe (Vrontis, 1998).

Skoraj leto in pol po uvedbi nove linije izdelkov na trg, le ta ostajajo med porabniki dobro prepoznavna. »Specialce« si porabniki zapomnijo predvsem po izjemno dovršenem oblikovanju ter jih prepoznajo kot visoko kvaliteten izdelek. Glede na zelo dobro razvite tržne poti, je nadaljnje povečevanje distribucije na slovenskem trgu, omejeno. Blagovna znamka Laško je dobro pozicionirana na vseh južnih trgih, zato je v prihodnje smiselna širitev blagovne znamke Laško Special na te trge. Ker piva predstavljajo »premium« razred v ponudbi, so za povečevanje prodaje teh izdelkov, nujne dobro pripravljene trženjske aktivnosti, ki pripomorejo k povečanju prodaje.

Pivci piva, ki posegajo po tradicionalnih »lager« pivih, kot oviro za nakup craft piv izpostavljajo visoko ceno. Na drugi strani so pivci butičnih »craft piv« slovenskih in tujih pivovarjev, katerih število je še vedno v porastu. Cena je za njih manj pomemben dejavnik, odločujoča je ekskluzivnost in raznovrstnost okusov ponudbe.

Pivovarna Laško d.d. bi morala nadaljevati razvoj linije izdelkov Special v smeri najpopularnejših okusov na trgu, med katerimi na slovenskem trgu v zadnjem času izstopajo piva tipa pale ale. Pomemben korak v dopolnitvi ponudbe je tudi nedavno lansiranje točenega nefiltriranega piva Union na trg, s čimer je pivovarna posegla tudi v segment butičnih in craft piv. Zelo pozitiven odziv porabnikov je dokaz, da se povpraševanje na trgu nagiba k novim vrstam in okusom piv. Točeno pivo je v gostinskem sektorju na slovenskem trgu vse bolj popularno. Nišni trg predstavljajo lokali - pubi z ekskluzivno ponudbo točenih »craft piv«. Ti lokali s širokim sortimentom točenih »craft« piv, porabnikom nudijo različne blagovne znamke in vrste piv, svojo ponudbo pa tudi konstanto menjajo. Podjetje bi za te vrste lokalov moralo čim prej oblikovati ponudbo nefiltriranih točenih piv Laško Special, ki bi bila na voljo samo v gostinskem sektorju in bi predstavljala edinstveno ponudbo lokalov in izkušnjo za porabnike. S ponudbo specialnih piv v sodih, bi podjetje občutno zmanjšalo tudi stroške embalaže, ki so pri obstoječem polnjenju piva v posebne nepovratne stekleničke s posebnim tiskom, relativno visoki. S prodajo točenih specialnih piv bi hitreje povečevalo tudi volumen, kar bi pripomoglo k ekonomiji obsega proizvodnje in posledično nižanju stroškov na enoto izdelka.

Trend rasti craft piv in razvoj mikro pivovarstva je zaslediti tudi na južnih trgih v državah bivše Jugoslavije, kjer so bile blagovne znamke Pivovarne Laško v preteklosti zelo dobro zastopane in so uživale visok ugled v primerjavi z lokalnimi blagovnimi znamkami. Z ustreznim pozicioniranjem blagovne znamke Laško Special na teh trgih, bi Pivovarna Laško d.d. lahko konkurirala tudi v segmentu craft piv in si še okrepila trenutno tržno pozicijo.

SKLEP

V razvitih državah poraba piva na prebivalca pada, glavno rast porabe piva predstavljajo dežele v razvoju. Tudi v Sloveniji je v prihodnje glede na evropske trende, pričakovati nadaljnjo rast mikro pivovarstva, zato je tudi za velike pivovarje, kot je Pivovarna Laško d.d. pomembno, da se prilagaja tržnim spremembam in spreminjajočim se navadam porabnikov. Z razvojem številčnih mikro pivovarn, ki postajajo na trgu piva vedno bolj priljubljene, se razvija nov segment porabnikov. Omejevalni dejavnik pri hitrejšem razvoju mikro pivovarstva v Sloveniji so predvsem visoki davki ter trošarine.

Pivovarna Laško d.d. s svojo dolgoletno tradicijo varjenja različnih vrst in blagovnih znamk piva dokazuje, da se je sposobna prilagajati aktualnim spremembam na trgu piva. V pravem trenutku so na trg uvedli prepoznavno blagovno znamko Laško Special, ki jo bodo z ustreznim prilagajanjem strategije trženja in uvajanjem novih, predvsem tistih najaktualnejših specialnih vrst piv na trgu, v prihodnje lahko povzdignili v še bolj prepoznavno in dobičkonosno blagovno znamko. S pripojitvijo k Heinekenu, ima pivovarna idealno priložnost, da za prodajo svojih najboljših izdelkov izkoristi tudi globalni trg, kjer so trendi na področju craft piv še bolj izraziti. Pomemben dejavnik na zahodnih trgih je tudi večja kupna moč, ki podjetju omogoča boljšo cenovno pozicioniranje blagovne znamke Laško Special na teh trgih ter maksimizacijo dobička.

LITERATURA IN VIRI

1. Alltech. (2015). *Alltech first Global Craft Beer Survey, against backdrop of AB InBev/SABMiller deal*. Najdeno 16. aprila na spletnem naslovu <http://www.alltech.com/news/news-articles/2015/11/09/alltech-releases-first-global-craft-beer-survey-against-backdrop-ab>
2. Brewers association. (2015) *Craft brewing growth by the Numbers*. Najdeno 14. maja na spletnem naslovu <https://www.brewersassociation.org/insights/2015-craft-brewing-growth-by-the-numbers/>
3. Dibb, S. (1998). Marketing segmentation: strategies for success. *Marketing intelligence & planning*, volume 16 (7), str. 394-406.
4. Euromonitor. (2016, junij). *Beer in Slovenia*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.euromonitor.com/beer-in-slovenia/report>
5. Feig, B. (1993). *The New products Workshop: Hands-on Tool for Developing Winners*. New York: R.R. Donnelley & Sons Company.
6. Gabrijan, V., & Snoj, B. (2008). *Marketing*. Maribor: Doba Epis.
7. GfK Orange. (2015). *Pivo v slovenskih gostinskih lokalih*. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gfkorange.si/2015/12/22/pivo-v-slovenskih-gostinskih-lokalih/>
8. Hall, J.A. (1992). *Bringing new products to market*. New York: Amacom.
9. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21 stoletju*. Ljubljana: Meritum.
10. Korelc, T. (2010). *Strateški marketing in razvoj blagovnih znamk*. Šenčur: Creatoor.
11. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izdaja). Ljubljana: GV Založba.
12. Pivoman. (2015). *Slovenske pivovarne*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://pivo-man.blogspot.si/2015/11/slovenske-pivovarne.html>
13. Pivovarna Laško d.d. (2016). *Letno poročilo skupine Laško in družbe Pivovarna Laško, d.d. za leto 2015*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.pivo-lasko.si/za-investitorje/letno-porocilo/n/letno-porocilo-za-leto-2015-1173/>
14. Potočnik V. (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
15. Pryianka B. (2015, maj). World Beer Market - Opportunities and Forecasts, 2014 - 2020. *Alliedmarketresearch*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.alliedmarketresearch.com/beer-market>
16. Roach, D. (2016, 9. februar). These 5 beer makers own more than half of the world's beer. *Business insider*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/biggest-beer-companies-in-the-world-2016-1>
17. Rudder A., & Ainsworth P., Holgate D. (2001). New food product development: Strategies for success? *British food journal*, 103 (9), 657-671.

18. Statista. (2016). *Annual volume of beer imported into Slovenia from 2008 to 2014*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.statista.com/statistics/447194/volume-beer-imported-slovenia>
19. Statista. (2016). *Volume of beer consumed annually in Slovenia from 2008 to 2014*. Najdeno 10. Maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.statista.com/statistics/446819/volume-beer-consumption-slovenia/>
20. Suhadolnik, G. (2015, 29. oktober). Mikropivovarji - zakaj se jih bojijo veliki. *Manager*. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu <http://manager.finance.si/8837666?cctest&>
21. The brewers of Europe. (2012). *Beer statistics 2012 edition*. Najdeno 18.maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/archives/publications/2012/>
22. Vrontis, D. (1998). Strategic Assessment: the importance of branding in the European beer market. *British Food Journal* 100 (2), 76-84.
23. Vidic, F. (2001). *Tržna analiza za podjetnike*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
24. Walker, Orville C., Boyd, Harper W., in Jean-Claude Larreche. (1995). *Marketing strategy*. Madison: The irwing series in marketing, University of Wisconsin.
25. Weis, L. (2011). *Tržno komuniciranje*. Ljubljana: GZS.
26. White, R. (2000). *Advertising* (4th edition). McGraw-Hill, London.
27. World health organization (2014). *Slovenia*. Najdeno 05. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.who.int/substance_abuse/publications/global_alcohol_report/profiles/svn.pdf