

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ksenija Zor

Mentor: izr. prof. dr. Marko Lah

TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE

na primeru Mercatorjeve trgovske blagovne znamke na trgu Bosne in Hercegovine

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2004

KAZALO

UVOD 1

1. TRŽNE POTI 2

- 1.1. Opredelitev pojma tržnih poti ter vloga tržnih posrednikov 3
- 1.2. Funkcije in tokovi na tržnih poteh ter število tržnih poti 6
- 1.3. Odnosi na tržnih poteh in udeleženci 9
- 1.4. Izbira tržnih poti in načrtovanje 12
- 1.5. Dinamika tržnih poti 16
- 1.6. Vrste tržnih poti 19
 - 1.6.1. Neposredne in posredne tržne poti 19
 - 1.6.2. Merjenje učinkovitosti tržnih poti 20
 - 1.6.3. Sistemi tržnih poti in strategija trženja 22
- 1.7. Udeleženci v blagovnem svetu 24
 - 1.7.1. Trgovina na drobno 25
 - 1.7.2. Trgovina na debelo 30
 - 1.7.3. Agencije 32
- 1.8. Fizična distribucija 32

2. BLAGOVNA ZNAMKA 33

- 2.1. Različne opredelitve blagovnih znamk 33
- 2.2. Funkcije blagovne znamke 35
- 2.3. Razlike v pomenu blagovnih znamk po vrstah proizvodov 37
- 2.4. Vrste blagovnih znamk 38
- 2.5. Lastnosti dobre blagovne znamke 41
- 2.6. Odločitev o blagovni znamki 43

3. TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE 47

- 3.1. Opredelitev trговske blagovne znamke 47
- 3.2. Razvoj trgovskih blagovnih znamk 48
- 3.3. Razmah trgovskih blagovnih znamk 49
- 3.4. Koncept in merjenje vrednosti blagovne znamke 52
- 3.5. Odločitev o imenu blagovne znamke in njihovo globalno določanje 53
- 3.6. Odločitev o embaliranju in označevanju 54
- 3.7. Boj blagovnih znamk 55
- 3.8. Motivi trgovca in proizvajalca za uvedbo oziroma za proizvodnjo trgovske

blagovne znamke ali proti njej	56
3.9. Motiv kupca za nakup izdelkov s trgovsko blagovno znamko	58
3.10. Trgovska blagovna znamka na slovenskem trgu	59
4. MERCATOR	63
4.1. Skupina Mercator	63
4.2. Trgovska blagovna znamka Mercator	67
4.3. Mercator v BiH	71
5. PILOTSKA TRŽNA RAZISKAVA	73
5.1. Namen, cilji in hipoteza raziskave	74
5.3. Metodologija	75
5.4. Vzorec	76
5.5. Analiza odgovorov in rezultati raziskave	77
6. SKLEP	83
LITERATURA in viri	85
PRILOGA a: Vprašalnik	88
PRILOGA B: NEKAJ IZDELKOV TBZ MERCATOR ZNANIH SLOVENSКИH PROIZVAJALCEV	89

SEZNAM SLIK

SLIKA 1.1.:	KAKO TRGOVSKI POSREDNIK VPLIVA NA PRIHRANKE NAPORA	5
SLIKA 1.2.:	GLAVNE FUNKCIJE IN DEJAVNOSTI V SODOBNEM BLAGOVNEM PROMETU	25
SLIKA 2.1.:	PREGLED ODLOČITEV V ZVEZI Z BLAGOVNO ZNAMKO	44

SEZNAM TABEL

TABELA 4.1.:	RAZVOJ POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR	65
TABELA 4.2.:	ŠTEVILO IZDELKOV TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE MERCATOR	67

SEZNAM KRATIC

TBZ	-	trgovska blagovna znamka
NTS	-	navpični tržni sistemi
VTS	-	vodoravni tržni sistem

Uvod

Slovenski trg je zelo majhen glede na število potrošnikov, zato je pomembno, da podjetja skrbno oblikujejo poslovne cilje, ki jih želijo doseči v prihodnjih letih. Brez načrtovanih ciljev in ob neaktivnem spremljanju dogajanj na trgu lahko podjetje izgubi pregled nad spremembami v panogi in bi ga zato lahko konkurenčna podjetja hitro izrinila s trga. Z določitvijo ciljev podjetje lažje vpliva na svoj položaj na trgu, ima večji nadzor in se tako hitreje in lažje prilagaja spremembam na trgu.

Namen moje diplomske naloge je preučiti eno izmed štirih temeljnih sestavin trženjskega spleta; to je tržne poti. Osredotočila se bom na predstavitev tržnih poti na splošno in v nadaljevanju preučila razvoj izdelkov trgovske blagovne znamke (TBZ) Mercator. Trgovsko blagovno znamko s stališča potrošnika razumem kot ustrezno zasnovan in konkurenčno pozicioniran »razširjeni« proizvod, ki je na podlagi raziskav ponujen izbrani, ciljni skupini porabnikov po ustrezni ceni, ustrezne kvalitete, na pravem mestu, na pravi način in z ustreznim trženjskim komuniciranjem. Na koncu bom predstavila kratko pilotsko tržno raziskavo o pojavu trgovske blagovne znamke na trgu Bosne in Hercegovine (BiH), v povezavi s hipotezo, da je odnos ljudi-potrošnikov do izdelkov trgovske blagovne znamke povezan z odnosom potrošnikov do trgovskega podjetja, ki stoji za omenjenimi izdelki, hkrati pa trgovske blagovne znamke postajajo čedalje bolj pomembne tudi na manj razvitih trgih; kot je to na primer trg BiH.

V daljšem, začetnem delu naloge, bom teoretično predstavila tržne poti. Naštela in opisala bom definicije tržnih poti, funkcije ter naloge, odnose in udeležence na tržnih poteh ter pomen izbire tržnih poti. Sledili bosta definiciji blagovnih znamk in trgovskih blagovnih znamk ter predstavitev trgovskega podjetja Mercator, na koncu pa pilotska raziskava o odnosu potrošnikov do tujih trgovskih blagovnih znamk - Mercatorjevih trgovskih blagovnih znamk v Bosni in Hercegovini. V zaključku bom na kratko povzela ugotovitve o odnosu potrošnikov do trgovskih blagovnih znamk, do katerih sem prišla na podlagi opravljenih intervjujev.

1. Tržne poti

Odločitve podjetja o tržnih oziroma prodajnih poteh ali distribucijskih kanalih, kot lahko zasledimo v različnih literaturah, so ena najbolj pomembnih poslovnih odločitev. So del strategije podjetja in v večini primerov jih podjetje gradi več let, zato je tudi njihovo načrtno spreminjanje dolgotrajno in drago.

Vse odločitve, povezane z ustvarjanjem tržnih poti, mora podjetje sprejeti na podlagi dolgoročne strategije razvoja podjetja in trenutnih tržnih gibanj. Dolgoročni vidik gradnje tržnih poti je povezan z dobrimi poslovnimi odnosi in zaupanjem v obstoj posla, kar posrednike motivira pri prodaji. Na dolgi rok pa mora podjetje svoje tržne poti graditi tako, da bodo tudi v prihodnje ustrezale poslovnemu okolju podjetja. Hitre tržne spremembe silijo podjetje, da ustrezno hitro reagira na nove navade kupcev in svoje proizvode ponuja na način, ki tem kupcem najbolj ustreza.

Cene izdelkov podjetja so poleg višine stroškov proizvodnje ter ostalih stroškov v zvezi s proizvodnjo in prodajo proizvoda odvisne tudi od tega, kako kakovostne posrednike oz. prodajalce ima podjetje. Podjetje mora zato svoje posrednike oziroma prodajalce ustrezno usposabljati ali izbrati tiste, ki najbolj ustrezajo specifičnim zahtevam dejavnosti tega podjetja.

Podjetja v glavnem prosto oblikujejo tržne poti, ki jim najbolj ustrezajo. Izogibala naj bi se le uporabi dejavnosti, ki se izključujejo. Skupne pravice in dolžnosti udeležencev na tržni poti obravnavajo različni zakoni in predpisi o tržnih poteh.

1.1. Opredelitev pojma tržnih poti ter vloga tržnih posrednikov

Proizvodnja izdelkov, ki si jih potrošniki želijo, določanje primerne cene in učinkovita tržna komunikacija so nujno potrebni elementi za doseganje potrošnikovega zadovoljstva. Vendar pa niso dovolj. Izdelki morajo biti na razpolago v zadostnih količinah, na prikladnih lokacijah in to takrat, ko si jih potrošnik želi kupiti (Jobber, 1995: 466). To pa omogočimo z oblikovanjem primernih tržnih poti, ki predstavljajo četrti element tržnega spleta.

V današnjem gospodarstvu večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnemu porabniku. Med njimi obstajajo številni tržni posredniki, ki sestavljajo tržno pot. Tržno pot zato torej definiramo kot skupek neodvisnih organizacij, ki s svojo dejavnostjo omogočajo razpoložljivost izdelka ali storitve za potrošnjo ali uporabo (Stern, 2001: 3). Tržna pot zadovoljuje povpraševanje oziroma ustvarja koristi za kupca, pa tudi ustvarja povpraševanje. Na tržni poti se blago giblje od proizvajalca do porabnika, hkrati pa tržna pot premaguje razlike v času, prostoru in lastništvu. Za tržno pot veljajo torej naslednje značilnosti: neodvisnost členov, prihranki obsega zaradi specializacije, skupni cilji členov (zadovoljstvo kupcev in posredno maksimizacija dobička) ter usmerjena rast tržne poti k potrebam kupcev.

Odločitve o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve posloводства podjetja. Izbrane poti podjetja vplivajo na vse druge tržne odločitve. Poleg tega odločitve podjetja o tržnih poteh vsebujejo relativno dolgoročne obveznosti do drugih podjetij. Svoje tržne poti gradi podjetje več let, zato jih ne more enostavno spremeniti. Iz tega izvira velika pasivnost podjetij do obstoječe strukture tržnih poti. Kot lahko vidimo izbrana tržna pot zelo vpliva na ostale prvine tržnega spleta in obratno.

Tržno pot tako sestavljajo tržni posredniki. Ti posredniki so navadno podjetja za trgovske storitve, podjetja za fizično distribucijo, agencije za komunikacijske storitve in finančni posredniki, ki so zaradi svojih specializiranosti, obsega delovanja in zvez bolj učinkoviti

tako pri oskrbovanju z izdelki kot tudi pri omogočanju dosegljivosti izdelkov na ciljnih trgih.

Z vidika ekonomskega sistema je osnovna naloga tržnih posrednikov, da raznolike naravne surovine pretvorijo v asortiman izdelkov, ki jih ljudje želijo kupiti. Stern in El-Ansary pravita, da »... proizvajalci ponavadi proizvajajo velike količine omejenega števila vrst izdelkov, medtem ko odjemalci ponavadi želijo omejeno količino velikega števila vrst izdelkov« (glej Kotler, 1996: 526). In cilj trženja je uskladiti ponudbo s povpraševanjem.

Pri izbiri posrednikov morajo proizvajalci skrbno paziti na učinkovitost potencialnih posrednikov. V zadnjih letih se namreč število posrednikov na trgu postopoma zmanjšuje, saj prihaja do njihovega povezovanja v različne horizontalne in vertikalne tržne sisteme (podrobneje v poglavju 1.6.). Ti sistemi tako pridobivajo vse večjo moč, s pomočjo katere diktirajo prodajne in nabavne pogoje ter celo izločajo nekatere dobavitelje z njihovih tradicionalnih tržišč. V stalnem boju med konkurenti se morajo proizvajalci truditi, da obdržijo svoj »prostor na prodajnih policah trgovin«, hkrati pa morajo slediti potrebam kupcev svojih izdelkov. Kljub temu, da bi torej proizvajalci lahko sami prodajali izdelke in se tako izognili nadzoru nad tem, kako, kdaj in kdo kupuje njihove izdelke, se proizvajalci vedno pogosteje odločajo za sodelovanje s posredniki in tako izrabijo številne prednosti, s tem da naloge prenesejo na posrednike.

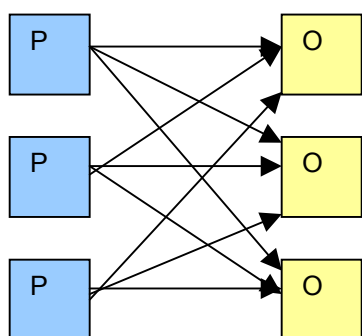
Prednosti poslovanja s posredniki na tržni poti so naslednje:

- mnogi proizvajalci sami nimajo dovolj finančnih sredstev, da bi poleg naložb v proizvodnjo vlagali še v trženje izdelkov;
- proizvajalci, ki so zmožni vzpostaviti lastne tržne poti, denarna sredstva raje investirajo v proizvodnjo, saj je stopnja dobička v proizvodnji navadno višja od stopnje dobička v trgovini;
- običajno tržni posredniki preko svojih kontaktov, izkušenj, specializacije in s številnimi trgovskimi operacijami ter storitvami nudijo več, kot je večina proizvodnih podjetij zmožna nuditi sama;
- tržni posredniki prikažejo urejeno heterogeno ponudbo in v kupcu koristni obliki

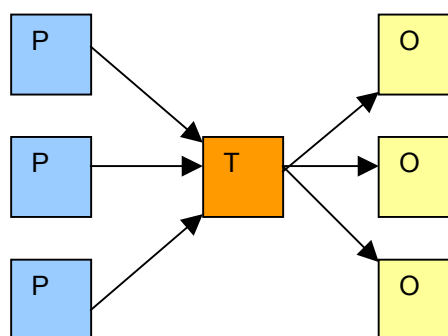
- tržni posredniki zmanjšajo število zvez med proizvajalci in kupci, s čimer se stroški zmanjšajo (Pettrin, 1996: 36).

Pri prodaji brez posrednika se med tremi proizvajalci in tremi kupci pojavi devet zvez, s posredovanjem posrednika pa se število zvez zniža na šest. Direktno trženje bi od številnih proizvajalcev zahtevalo, da v želji po dosegu množične proizvodnje postanejo posredniki tudi za komplementarne proizvode drugih proizvajalcev.

Slika 1.1: Kako trgovski posrednik vpliva na prihranke napora



a) število zvez: $P \times O = 3 \times 3 = 9$



b) število zvez: $P + O = 3 + 3 = 6$

P = proizvajalec

O = odjemalec

T = trgovski posrednik

Vir: Kotler (1996: 527).

Prva slika (a) prikazuje vse tri proizvajalce, ki uporabljajo neposredno trženje, da dosežejo tri odjemalce. Za takšen sistem je potrebno devet različnih zvez. Druga slika (b) pa prikazuje tri proizvajalce, ki uporabljajo enega posrednika in ta je povezan s tremi odjemalci. Takšen sistem zahteva le šest zvez in tako lahko vidimo, da posredniki zmanjšajo količino opravljenega dela.

1.2. Funkcije, tokovi in število tržnih poti

Na tržni poti opravljajo udeleženci številne funkcije. Nekatere izmed njih so povezane s pripravo prodaje, druge pa so namenjene izpolnitvi prodaje. Priprava prodaje zajema zbiranje potrebnih informacij in podatkov za načrtovanje ter lažje izvajanje prodajnega procesa, oblikovanje in širjenje obvestil o določeni ponudbi izdelkov, komuniciranje s potencialnimi kupci, prilagajanje ponudbe zahtevam kupcev ter dogovarjanje o ceni in drugih prodajnih pogojih, zaradi sklenitve prodajnega posla in prenosa lastnine. Zadnja funkcija je poleg priprave prodaje povezana tudi že z izpolnitvijo prodaje. Pod izpolnitev prodaje pa uvrščamo še fizično distribucijo, ki obsega prevoz in skladiščenje izdelkov, ter prevzem tveganja v zvezi z učinkovitostjo izbrane tržne poti.

Vse te funkcije morajo biti na tržni poti opravljene, kar pomeni, da čeprav na tržni poti ukinemo določene tržne posrednike, ne moremo ukiniti samih funkcij. Za funkcije je sicer značilno, da so prenosne med udeleženci na tržni poti, poleg tega pa vse povzročajo stroške (Petrin, 1996: 38).

Tržne poti vključujejo tokove blaga, dogovarjanja, lastnine, obvestil in predstavljanja. Tokovi pa vključujejo dejanski premik blaga, prodajo in nakup, lastništvo izdelka, dogovore o prevoznih tarifah in tok dogovarjanja glede oglaševanja, prodajnih metod, predstavitev ipd. Blagovni tokovi potekajo tako preko zunanjih organizacij, saj vključevanje zunanjih organizacij in posrednikov omogoča specializacijo in delitev dela ter povečanje učinkovitosti zaradi manjšega obsega pogajanj in stikov, ki bi jih drugače morali izdelovalci navezati s končnimi porabniki.

Blago se na tržni poti giblje od proizvajalca do končnega porabnika. Udeleženci na tržnih poteh tako izvajajo ključne funkcije in sodelujejo v naslednjih tržnih tokovih Kotler (1996: 527-528):

- informiranje: zbiranje podatkov in informacij o dejavnih v trženjskem okolju;
- tržno komuniciranje: razvijanje in širjenje obvestil o ponudbi izdelkov;
- pogajanje: dogovarjanje o cenah in drugih pogojih za prenos lastništva ali posesti;

- naročanje: posredovanje povratnih informacij proizvajalcu o namerah nakupa;
- financiranje: pridobivanje in razporejanje sredstev, potrebnih za financiranje zalog na različnih ravneh tržne poti;
- prevzem tveganja: prevzemanje tveganj, ki so povezana z opravljanjem različnih nalog na tržni poti;
- fizična posest: skladiščenje in premikanje fizičnih izdelkov od surovin do končnih odjemalcev;
- plačilo: plačevanje računov preko bank in drugih finančnih institucij proizvajalcem;
- pravica do lastništva: dejanski prenos lastnine z ene organizacije ali osebe na druge organizacije ali osebe.

Funkcije in tokovi so zapisani v normalnem zaporedju, kot se pojavljajo med dvema členoma na poti. Nekateri tokovi so »tokovi naprej« (fizični, prenos lastnine in tržno komuniciranje), drugi so povratni (naročanje in plačilo), nekaj od njih pa je obojesmernih (informiranje, pogajanja, financiranje in prevzem tveganja).

Skupne značilnosti funkcij tržnih poti so: uporaba omejenih virov, boljše izvajanje s specializacijo in možen prenos med člani na poti. V kolikor vse funkcije izvaja proizvajalec sam, se stroški zvišajo in posledično se zviša tudi cena izdelka. Če se nekatere funkcije prenesejo na posrednike, se proizvajalčevi stroški ter cene znižajo, posrednikom pa se plača provizija. Tako so funkcije tržnih poti nujne in navadno jih izvajajo tisti izvajalci, ki so cenejši in s tem bolj konkurenčni.

Razvrstitev funkcij, ki jih opravljajo udeleženci na tržnih poteh sestavlja tok. Fizični tok izdelkov, tok lastništva, tok plačil, tok informacij in tok promocije so tokovi, ki najpogosteje povezujejo udeležence na tržnih poteh:

- tok lastništva: dejanski prenos lastništva izdelkov z enega na drugega udeleženca tržne poti;
- fizični tok izdelkov: od surovin in materialov za izdelavo izdelka do končnih porabnikov;

- tok plačil: potek plačil računov med udeleženci tržne poti preko bank in drugih finančnih institucij;
- tok informacij¹: izmenjavanje informacij med organizacijami na tržni poti;
- tokovi tržnega komuniciranja: so usmerjeni na trgovske posrednike in na končne potrošnike (glej Kotler, 1996: 528).

Število tržnih poti lahko opišemo s številom ravni na poti. Vsak posrednik, ki približa izdelek in njegovo lastništvo končnemu kupcu, predstavlja eno raven na poti. Del vsake tržne poti pa sta vedno proizvajalec in končni odjemalec (porabnik).

Proizvajalec, ki prodaja neposredno končnemu odjemalcu (npr. prodaja od vrat do vrat, družbi znancev na domu, naročila po pošti, trženje po telefonu, prodaja preko televizije in tovarniške prodajalne) predstavlja ničelno raven tržne poti (ali neposredno tržno pot). Tržna pot ene ravni vključuje eno vrsto prodajnega posrednika. Tržna pot dveh ravni ima tri vrste posrednikov. Obstajajo pa tudi tržne poti z več ravnmi.

Z vidika proizvajalca z večanjem števila ravni naraščata problem pridobivanja informacij o končnih porabnikih in problem izvajanja nadzora.

Tržne poti navadno predstavljajo premik izdelkov naprej. Poleg teh pa poznamo še tržne poti s posebnimi lastnostmi, to so povratne tržne poti (centri za odkup odpadkov, podjetja za odvoz smeti ali centri za recikliranje) in tržne poti v storitvenih dejavnostih (bolnišnice, gasilci ali univerze).

¹ Nekateri avtorji namesto toka informacij navajajo tok pogajanj, kjer gre za medsebojni odnos med prodajo in nakupom, pri čemer v procesu pogajanj prevozniki, skladišča in banke ne sodelujejo.

1.3. Odnosi na tržnih poteh in udeleženci

Tržna pot je zveza različnih podjetij, ki so se medsebojno povezala zaradi vsestranskih koristi. Gre za zapleten sistem odnosov, v katerem delujejo podjetja in ljudje, da bi izpolnili cilje posameznikov, podjetij in tržnih poti. Tržne poti lahko temeljijo na neformalnih odnosih med podjetji ali pa so posledica formalnih odnosov, ki izhajajo iz točno določenih struktur podjetij.

Vsak udeleženec na tržni poti ima svojo vlogo in se specializira za eno ali več funkcij, ki jih opravlja. Kot posameznik se mora zavedati svojega prispevka za uspešnost tržne poti kot celote, saj je uspeh posameznega udeleženca odvisen predvsem od uspeha celotne tržne poti. Posamezni člen mora tako uskladiti svoje cilje in aktivnosti s cilji in aktivnostmi celotne tržne poti.

Vendar pa kljub soodvisnosti med udeleženci tržnih poti posamezniki pogosto raje sledijo svojim kratkoročnim ciljem, kar vodi v konfliktno situacije. Vsak člen na tržni poti ima namreč določena pričakovanja glede ravnanja ostalih členov na tržni poti in kadar ta pričakovanja niso izpolnjena, pride do spora.

Spor je zelo osebno obnašanje, usmerjeno proti znani osebi in je posledica dejavnosti, s katerimi eden od členov omejuje druge znane člene na tržni poti. Do sporov na tržni poti tako pride, kadar posamezni udeleženci ustvarijo nezaupanje drugih udeležencev na tržni poti. Poznamo horizontalne spore (to so spori med podjetji iste ravni tržne poti - npr. spori med različnimi proizvajalci) in vertikalne spore (to so spori med udeleženci na različnih ravneh tržnih poti - npr. spori med trgovcem na debelo in trgovcem na drobno).

Spore na tržnih poteh je možno preprečiti, če pravočasno odkrijejo težave, ki vodijo do spora ali nastavijo izvedence za le-te, če člani skupno določajo cilje distribucije, če ustanovijo posebno organizacijo za zbiranje podatkov o učinkovitosti tržnih poti ali če pri načrtovanju sodelujejo zunanji sodelavci, ki nudijo pomoč pri načrtovanju in razvoju strategije. Posamezni člani na tržni poti se zavedajo, da so možni nesporazumi in morajo

svojo strategijo oblikovati tako, da bo verjetnost in možnost spora čim manjša. Podjetja se morajo torej izogibati uporabi izključevalnih dejavnosti.²

Hkrati pa so nekateri spori celo ustvarjalni, saj lahko vodijo do bolj dinamičnega prilagajanja na spreminjajoče se okolje.

Udeleženci na tržnih poteh oziroma člani sodelujejo pri pogajalski funkciji, ki je značilna za proizvajalce, posrednike in končne uporabnike. Ostali udeleženci (prevozniki, javna skladišča, zavarovalnice, finančne ustanove ali oglaševalske agencije ...) niso člani tržne poti, ker ne opravljajo pogajalske funkcije.

Med proizvajalci in končnimi porabniki je torej množica tržnih posrednikov, ki opravljajo različne posle in se različno imenujejo (Kotler, 1996: 525):

- Nekateri posredniki, kot so trgovci na debelo in na drobno, kupujejo blago, postanejo njegovi lastniki in ga preprodajajo. Takšni posredniki se imenujejo trgovski posredniki (merchant middlemen).

² **Ekskluzivno trgovanje** - veliko proizvajalcev in trgovcev na debelo za svoje izdelke oblikuje ekskluzivne poti. Ekskluzivno trgovanje pomeni, da prodajalec dovoli le določenim prodajalnam, da prodajajo njegove izdelke, ali če prodajalec zahteva od trgovcev, da ne prodajajo izdelkov konkurentov. V ekskluzivnem sporazumu imata koristi obe stranki, prodajalec dobi zvestejše in bolj odvisne prodajalne, trgovec pa dobi stalen vir ponudbe in močno podporo prodajalca. Vendar so ekskluzivne pogodbe legalne le tako dolgo, dokler bistveno ne zmanjšajo konkurence in dokler ne pričnejo zaradi pogodbe nastajati monopoli ter dokler obe stranki vstopata v sporazum prostovoljno.

Ekskluzivna prodajna območja - ekskluzivno trgovanje pogosto vsebuje tudi dogovore o ekskluzivnem prodajnem območju. Pri tem se proizvajalec strinja, da ne bo prodajal drugim trgovcem na določenem območju, oziroma se kupec strinja, da bo prodajal le na svojem območju.

Zavezujoči sporazumi - proizvajalci močnih blagovnih znamk včasih prodajajo trgovcu svoje izdelke le, če trgovec vzame še nekaj drugih ali vse ostale izdelke v skupini izdelkov. To se imenuje vsiljevanje celotne skupine izdelkov in ta način lahko prepreči porabnikom, da svobodno izbirajo med konkurenčnimi dobavitelji ostalih blagovnih znamk.

Pravice trgovcev - proizvajalci so svobodni pri izbiri svojih trgovcev, toda njihova pravica, da prekinajo stike z njimi, je omejena. Na splošno lahko prodajalci prenehajo sodelovati s trgovcem iz določenega razloga. Vendar proizvajalci ne morejo prekiniti sodelovanja, če npr. trgovci zavrnejo sodelovanje v pravno vprašljivem poslu, kot so ekskluzivno trgovanje ali zavezujoči sporazumi.

- Drugi posredniki, kot so brokerji, predstavniki proizvajalcev in prodajni posredniki (sales agents), iščejo kupce in se lahko pogajajo v imenu proizvajalcev, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last. Takšne posrednike imenujemo posredniki – zastopniki (agent middlemen).
- Drugi posredniki, kot so transportna podjetja, neodvisna skladišča, banke in oglaševalske agencije, pomagajo pri poteku distribucije, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last ter se ne pogajajo o nakupih in prodajah. To so posredniki, ki olajšajo pretok blaga (facilitators).

Ekonomski razlogi, ki govorijo v prid uporabe posrednikov na tržni poti, so: povečanje učinkovitosti; razvrščanje, hranjenje, drobljenje in sestavljanje blaga; znižanje stroškov; olajšanje procesa iskanja. Členi na tržni poti torej opravljajo naslednje funkcije: ustvarjajo povpraševanje, hranijo zaloge in manipulirajo z blagom, izvajajo fizično distribucijo, opravljajo poprodajne storitve, kreditirajo. Poleg tega je za člene na tržni poti značilno, da so neodvisne organizacije, imajo lastne cilje gospodarjenja in poslovno strategijo, imajo različno tržno moč, si prizadevajo dosežati lastne cilje na račun drugih, si konkurirajo in sodelujejo. Na tržni poti lahko ukinemo člene, ne moremo pa ukiniti funkcij!

1.4. Izbira in načrtovanje tržnih poti

Oblikovanje novih in izbira obstoječih tržnih poti sodita med najpomembnejše odločitve vodstva podjetja, saj izbrane poti vplivajo na vse druge trženjske odločitve. Obe nalogi sta zelo težavni, še posebej kadar gre za uvajanje novega proizvoda na tržišče ali kadar podjetje šele vstopa na trg. Vsaka raven tržnih poti ustvarja različne prihodke od prodaje in stroške. Ko se podjetje enkrat odloči za določeno strukturo tržnih poti, jo običajno uporablja več let, saj je načrtovanje in spreminjanje tržnih poti zahteven in drag proces.

Pri načrtovanju tržnih poti morajo vodstveni delavci podjetja upoštevati in določiti cilje ter naloge distribucije, začrtati strukturo in oceniti dejavnike, ki vplivajo na strukturo tržnih poti, izbrati najboljšo strukturo tržnih poti ter nato izbrati še ustrezne člene na tržni poti. Ugotoviti morajo, kakšna oblika posrednika bi najbolje ustrezala distribucijskim ciljem podjetja, ter izbrati strukturo tržnih poti, ki ustrezno pokrije celoten trg in zagotavlja učinkovit pritok blaga na trg. Velja namreč pravilo, da čim večja je oddaljenost proizvajalca od njegovega trga in čim manjša je gostota trga, tem večja je verjetnost, da bo distribucijo preko posrednikov ugodnejša oziroma cenejša.

Tržne poti prilagajamo tudi nakupnim navadam potrošnikov, ki jih razlikujemo glede na način, čas in kraj nakupa izdelkov ter na vrsto kupca. Ker je izbira tržnih poti lahko odločilna za uspeh podjetja, morajo podjetja preučiti vse dejavnike, ki vplivajo na njihove tržne poti. Celotna raziskava tržnih poti za posamezen proizvod ali za skupino proizvodov naj bi tako zajemala: grafični prikaz vseh tržnih poti, udeležbo posamezne tržne poti v skupni prodaji, analizo posamezne tržne poti o številu členov ter organizacijo in kapacitete posrednikov, stroške in dajatve na tržnih poteh (DDV, marže, špedicije, carine), potek oblikovanja cene na tržni poti, uporabljena prevozna sredstva in skladišča, čas gibanja proizvoda na tržni poti, število končnih uporabnikov in potrošnikov ter razmerje med ponudbo in povpraševanjem na tržni poti. Za izvedbo celotne raziskave tržne poti je potrebno tržne poti snemati in v posebne obrazce vnesti potrebne podatke, jih obdelati in analizirati ter izdelati portfelj s predlogi za izbiro najustreznejše tržne poti.

Navedene raziskave so običajno težko izvedljive in drage, zato se proizvajalci pogosto zadovoljijo s skrbno izbiro ciljne skupine potrošnikov. Pri tržni poti ničelne ravni se plačilo za proizvode praviloma izvrši takoj, medtem ko proizvajalci na industrijskih trgih ter pri prodaji proizvodov preko posrednikov običajno izvajajo selektivno prodajo (ne prodajajo proizvodov vsakemu kupcu). Problem neselektivne prodaje je v zadnjem času posebno pogost med manjšimi proizvajalci z nizko prodajo, ki se nato odločajo za intenzivno prodajo s tem, da svoje izdelke prodajajo vsakomur. Rezultat take prodaje so pogosto velike terjatve do kupcev, kar pa lahko vodi do neplačila računov dobaviteljem in v najslabšem primeru na koncu v stečaj. Hkrati pa je nesmotrno nastopati na delih trga, kjer je gostota potrošnikov premajhna, da bi bila prodaja rentabilna.

Pri načrtovanju tržnih poti se morajo proizvajalci odločati med tem, kar je idealno, kar je mogoče, in tem, kar je na voljo. Novo podjetje ponavadi začne kot lokalno podjetje, ki prodaja na manjšem, omejenem trgu. Ker ima tudi omejeno količino kapitala, navadno uporablja obstoječe posrednike. Število posrednikov na kateremkoli lokalnem trgu je ponavadi omejeno: nekaj proizvajalčevih prodajnih zastopnikov, nekaj trgovcev na debelo, nekaj uveljavljenih trgovcev na drobno, nekaj prevoznih podjetij in nekaj skladišč. Ni se težko odločiti za najboljšo pot. Problem lahko nastane takoj, ko je potrebno prepričati enega ali več posrednikov, ki so na voljo, da trgujejo z izdelki podjetja.

Ko podjetje postane uspešno, se lahko širi na nove trge. Tudi na teh bo proizvajalec skušal uporabiti že obstoječe posrednike, čeprav bi to pomenilo uporabo različnih vrst tržnih poti za različna območja. Na manjših trgih lahko podjetje prodaja neposredno trgovcu na drobno in na večjih trgih preko distributerjev. Sistem proizvajalčeve tržne poti tako nastaja z odzivanjem na lokalne priložnosti in razmere.

Za načrtovanje sistema prodajnih poti je potrebno analizirati potrebe odjemalcev, določiti cilje poti, ugotoviti glavne alternative in jih oceniti.

Določanje ciljev in omejitev v zvezi s tržnimi potmi

V konkurenčnih razmerah morajo institucije na tržni poti svoje naloge urediti tako, da kar se da zmanjšajo celotne stroške tržne poti z upoštevanjem zelene ravni storitev. Za učinkovito načrtovanje tržne poti je potrebno določiti, katere segmente bodo oskrbovali, in določiti najboljšo pot, ki jo je pri tem smiselno uporabiti. Cilji v zvezi s tržnimi potmi se spreminjajo z značilnostmi izdelkov. Pokvarljivi izdelki potrebujejo več neposrednega trženja, voluminozni izdelki (npr. brezalkoholne pijače) potrebujejo tržne poti, ki kar najbolj zmanjšajo razdaljo od pošiljatelja do prejemnika ter število opravil pri premikanju izdelka od proizvajalca do porabnika, nestandardne izdelke (npr. naprave, izdelane po naročilu, specializirane izvedbe) prodajni zastopniki prodajajo porabnikom neposredno, izdelke, ki zahtevajo montažo in/ali vzdrževanje, ponavadi prodaja in vzdržuje podjetje - proizvajalec, izdelke z visoko vrednostjo na enoto pogosto prodaja kar prodajno osebje podjetja ...

Pri načrtovanju tržnih poti moramo upoštevati prednosti in slabosti različnih vrst posrednikov, tržne poti konkurentov ter zakonske predpise in omejitve, poleg tega pa je načrt tržnih poti potrebno prilagoditi širšemu okolju.

Ugotavljanje glavnih možnih tržnih poti

Ko je podjetje opredelilo svoj ciljni trg in želeno pozicioniranje, mora ugotoviti svoje alternativne tržne poti, ki jih lahko opišemo z vrsto posrednikov, številom posrednikov ter s pogoji in odgovornostmi posameznega člana na tržni poti. Med možnimi tržnimi potmi določi proizvajalec najboljšo možno tržno pot na podlagi ekonomskih meril in meril nadzora in prilagodljivosti.

Odločitve o upravljanju tržnih poti

Po izbiri alternative tržne poti, mora podjetje izbrati, motivirati in oceniti posamezne posrednike. Sčasoma pa je potrebno spremeniti tudi ureditev tržne poti.

Proizvajalci se razlikujejo po svojih sposobnostih, da pritegnejo usposobljene posrednike v izbrano tržno pot. In na drugi strani so proizvajalci, ki se morajo zelo potruditi, da dobijo usposobljene posrednike. Majhni proizvajalci hrane ponavadi težko najdejo verigo supermarketov, ki bi bila pripravljena ponujati njihove izdelke.

Proizvajalci morajo uporabiti moč, da pritegnejo posrednike k sodelovanju. Moč je sposobnost enega člana na tržni poti prisiliti drug člen na tej poti, da stori nekaj, kar sicer ni nameraval storiti. V praksi ločimo pet vrst moči: moč prisile, moč nagrade, legitimno moč, strokovno moč in referenčno moč; in sicer (glej Kotler, 1996: 538):

- moč prisile uporablja proizvajalec, ki grozi, da bo umaknil sredstva ali prekinil razmerje, če posrednik ne bo sodeloval; takšna moč je učinkovita le, če so posredniki zelo odvisni od proizvajalca in deluje le kratkoročno;
- moč nagrade uporabi proizvajalec, ki posredniku ponudi dodatne koristi za posebne naloge; nevarno je, da posredniki ne ustrezajo željam proizvajalca zaradi svojega prepričanja, temveč le zaradi zunanjih koristi;
- legitimno moč uporablja proizvajalec, ki zahteva določeno obnašanje, zagotovljeno s hierarhičnimi razmerji in pogodbo; moč legitimnosti deluje toliko časa, kolikor dolgo ima posrednik proizvajalca za svojega legitimnega vodjo;
- strokovno moč lahko uporabi proizvajalec s posebnim znanjem, ki ga posredniki cenijo; vir moči s prenosom znanja na posrednike oslabi, zato mora proizvajalec nenehno razvijati nova strokovna znanja, da so posredniki pripravljeni sodelovati z njim še naprej;
- referenčna moč se pojavi, ko je proizvajalec tako visoko cenjen, da so posredniki ponosni, da se lahko z njim istovetijo (na primer: McDonald's ali IBM).

Proizvajalci si bodo pridobili sodelovanje posrednikov, če bodo uporabljali referenčno moč, legitimno moč in moč nagrade in se na splošno izogibali uporabi moči prisile.

Nobena tržna pot ne more ostati konkurenčna skozi celoten življenjski cikel izdelka. Zgodnji kupci so morda še pripravljene plačati za tržne poti z visoko dodano vrednostjo, kasnejši kupci pa bodo verjetno raje kupovali na cenejši tržni poti. Ustvarjanje trga je izziv za zgodnje tržne poti. Takšne poti imajo visoke stroške, saj morajo iskati kupce in jih izobraževati. Sledijo jim tržne poti, ki širijo trg in nudijo zadovoljive storitve. V zrelosti pa kupci želijo nižje stroške in podpirajo tržne poti z nižjo dodano vrednostjo. Na koncu lahko preostale kupce dosežemo samo še z določanjem zelo nizkih cen na tržnih poteh z nizko dodano vrednostjo.

Ocenjevanje glavnih možnosti za tržne cilje je zadnji korak načrtovanja tržnih poti. Kar pomeni, da je potrebno vsako alternativo tržne poti oceniti na podlagi ekonomskih kriterijev ter kriterijev nadzora in prilagodljivosti (Potočnik, 2001: 99). Obstaja močan vztrajnostni nagib k ureditvi poti, zato mora poslovodstvo izbrati poti z opazovanjem tako možnega jutrišnjega kot današnjega prodajnega okolja. Pri tem pa se je potrebno zavedati, da bo v prihodnje število konkurentov v storitvenih dejavnostih, kamor se trgovina uvršča, naraščalo. Trgovina se bo morala usmeriti na zadovoljevanje posameznih porabnikov in se osredotočiti na kakovost, kakor jo ti porabniki zaznajo. Vse to z namenom povečanja prodaje in tržnega deleža. Tudi to je potrebno upoštevati pri načrtovanju tržne poti (Potočnik, 2000: 214).

1.5. Dinamika tržnih poti

Distribucijske poti nikoli ne mirujejo. Pojavljajo se vedno nove institucije v trgovini na debelo in na drobno ter nastajajo vedno novi sistemi tržnih poti. Sprememba postane potrebna, ko se spremenijo nakupni vzorci porabnikov, se razširi trg, dozori izdelek, se pojavi nova konkurenca ali ko nastanejo nove inovativne distribucijske poti. Na konkurenčnih trgih z nizkimi vstopnimi ovirami je neizogibno, da se optimalna struktura poti spreminja skozi čas, če obstoječa struktura poti ne izvaja več najbolj učinkovitih

storitev ob danih stroških. Rezultat tega je, da se bo obstoječa struktura spreminjala v smeri optimalne strukture. Razlikujemo tri ravni prilagoditve tržnih poti. Spremembe vsebujejo ali zmanjševanje števila posameznih udeležencev na tržnih poteh, dodajanje ali zmanjševanje števila določenih tržnih poti ali izdelavo popolnoma novega načina za prodajo izdelkov na vseh tržiščih.

Ob spreminjanju sistema tržnih poti pa moramo razumeti in upoštevati značilnosti tržne poti skozi življenjski cikel izdelka. Na stopnji uvajanja izdelka je za tržne poti izziv ustvarjanje trga. To pomeni, da morajo biti oblikovane tako, da člani teh poti ustvarjajo povpraševanje po tem izdelku in s tem trg. Takšne poti povzročajo visoke stroške, ker morajo člani tržne poti iskati in izobraževati kupce. Sledijo jim tržne poti, katerih člani širijo trg in nudijo zadovoljive storitve. Gre za stopnjo hitre rasti. Na stopnji zrelosti si kupci želijo nižje stroške in podpirajo tržne poti z nižjo dodano vrednostjo. Na koncu, na stopnji upadanja, pa dosežemo preostale možne kupce samo z določanjem zelo nizkih cen na tržnih poteh z nizko dodano vrednostjo (Kotler, 1996: 541).

Poleg vseh možnosti pa se mora proizvajalec opredeliti še za enega od naslednjih sistemov: konvencionalna tržna pot, navpični tržni sistemi, vodoravni tržni sistemi ali večkanalno trženje.

Konvencionalno tržno pot sestavljajo neodvisni proizvajalec, trgovci na debelo (izraza grosist in trgovec na debelo sta sinonima, zato ju v nadaljevanju uporabljam izmenično) in trgovci na drobno. Vsak je samostojna poslovna enota, ki želi maksimirati svoj dobiček, čeprav to zmanjšuje dobiček sistema kot celote. Noben udeleženec na tržni poti nima popolnega ali precejšnjega nadzora nad ostalimi udeleženci. Konvencionalna tržna pot je zelo razdrobljena mreža, v kateri ohlapno povezani proizvajalci, trgovci na debelo in na drobno med seboj barantajo, se nasilno pogajajo o prodajnih pogojih in se obnašajo samostojno.

Kot nadgradnja in izziv temu so se razvili navpični tržni sistemi (NTS). Sestavljajo jih proizvajalec, trgovci na debelo in trgovci na drobno, ki delujejo kot enoten sistem. En

udeleženec na tržni poti je lastnik drugih, jim daje franšizo ali pa ima toliko moči, da pripravi vse k sodelovanju z namenom doseči prihranke poslovanja in maksimiranja svojega vpliva na trgu. NTS so nastali, da bi nadzorovali vedenje členov na tržni poti in odpravili nasprotja, ki nastajajo med samostojnimi udeleženci na tržni poti, ko sledijo svojim ciljem. NTS dosežejo prihranke s svojim obsegom, pogajalsko močjo in izločevanjem podvojenih storitev (Potočnik, 2001: 93).

Drugo smer razvoja predstavlja rast vodoravnih tržnih sistemov (VTS). VTS sestavljajo nesorodna podjetja, ki združijo sredstva ali programe in tako izkoristijo tržno priložnost, ki se je pojavila. Posamezno podjetje nima denarnih sredstev, znanja, proizvodnih ali tržnih sredstev, da bi lahko samo poslovalo ali pa se boji tveganja in vidi v združitvi z drugim podjetjem precejšnjo sinergijo. Podjetja lahko sodelujejo začasno ali stalno ali celo ustanovijo posebno podjetje (Potočnik, 2001: 94).

V preteklosti je veliko podjetij prodajalo svoje izdelke na en trg prek ene tržne poti. Danes, s širjenjem segmentov odjemalcev in različnih tržnih poti, veliko podjetij uporablja sistem multiplih tržnih poti. Ta sistem se pojavi, ko eno podjetje uporabi dve ali več tržnih poti, da bi doseglo enega ali več segmentov odjemalcev. S tem dobijo podjetja tri pomembne koristi: povečano pokritje trga, nižje stroške tržne poti in prodajo, urejeno po meri odjemalca. Slabost tega načina trženja pa so spori med tržnimi potmi proizvajalca za istega odjemalca ter slabosti z nadzorom.

V vseh tržnih sistemih obstaja nevarnost, da se pojavijo spori na tržni poti, ki nastanejo zaradi nezdržljivih ciljev, nejasnih vlog in pravic, razlik v zaznavanju in visoke medsebojne odvisnosti udeležencev tržne poti. Ob tem pa se je treba zavedati, da spori ne pomenijo nujno nekaj slabega. Nekateri spori so tudi ustvarjalni, saj lahko vodijo do bolj dinamičnega prilagajanja na spreminjajoče okolje. Oblike reševanja nastalih sporov so lahko naslednje: sprejetje najvišjih ciljev, izmenjava oseb med dvema ali več ravnmi tržne poti, kooptacija, skupno članstvo v trgovinskih združenjih in med njimi, diplomacija, posredovanje ali arbitražna (Kotler, 1996: 553).

Spremembe na tržnih poteh silijo proizvajalce in kupce, da ponovno proučijo svoja pričakovanja glede grosistov in se morda odločijo za drugo obliko tržne poti, če jim slednja zagotavlja storitve, ki jih potrebujejo, po sprejemljivejši ceni.

1.6. Vrste tržnih poti

1.6.1. Neposredne in posredne tržne poti

Neposredno tržno pot sestavljajo proizvajalci, ki sami neposredno prodajajo končnim porabnikom.³ Poznamo več vrst posrednih tržnih poti, ki so odvisne od števila posrednikov med proizvajalcem in končnim porabnikom. Ti posredniki so lahko trgovine na drobno, trgovine na debelo, agenti, ipd. Ko govorimo o zunanji trgovini, se število posrednikov na tržni poti navadno še bolj poveča (Potočnik in Petrin, 1996: 38):

- *Tržna pot prve ravni* ima enega posrednika, ki je pri prodaji izdelkov vsakodnevne porabe običajno trgovec na drobno. Tržna pot je v tem primeru spet malo daljša. Izdelek poteka od proizvajalca preko trgovca na drobno (ta prevzame lastništvo nad izdelkom) do končnega potrošnika (prva raven tržne poti: proizvajalec - trgovina na drobno - porabnik). Ta način prodaje je v večini podjetij najbolj razširjen in zajema nekaj več kot polovico celotne prodaje. Velika slabost

³ Nekaj primerov neposrednih tržnih poti: **prodaja v lastnih prodajalnah** - tržna pot izdelkov je v tem primeru najkrajša, saj izdelki potujejo direktno od proizvajalca do porabnika (ničelna raven tržne poti: proizvajalec – porabnik). Prednosti za podjetja so predvsem v doseganju višje razlike v ceni pri prodaji izdelkov pri takojšnjih povratnih informacijah o (ne)zadovoljstvu strank v tem, da v lastnih prodajalnah lahko prodajajo celoten asortiment izdelkov ter v takojšnjem plačilu blaga. Prednosti lastnih prodajaln so tudi v tem, da so prodajni objekti običajno na odličnih lokacijah, poleg tega pa ima večina prodajaln lastna parkirna mesta, kar v današnjem času prav tako predstavlja eno večjih prednosti za potrošnike. **Ambulantna prodaja** je lahko primerna za prodajo v območjih, kjer je naseljenost majhna. Stroški prodaje praviloma niso večji od klasične trgovine (ničelna raven tržne poti: proizvajalec - trgovski potnik – potrošnik). Prednosti omenjene tržne poti pa so povratne informacije o potrebah in željah kupcev, večje zadovoljstvo proizvajalca in potrošnikov ter prodaja za takojšnje plačilo. Slabosti ambulantne prodaje so višji stroški (priprava izdelkov, pakiranje, embalaranje, prevoz, dodatna zaposlitev, plačilo taks, itd.) ter slabši in težji nadzor. Pri **prodaji hotelom, gostinskim podjetjem in izobraževalnim ustanovam** gre za neposreden način prodaje (ničelna raven tržne poti), saj izdelki potujejo od proizvajalca direktno do mesta porabe. Proizvajalec pri tem načinu skoraj nima dela.

prodajnih poti prve ravni je, da ima podjetje večkrat dodatne stroške z izterjavo terjatev do kupcev, v kolikor so trgovci na drobno slabi plačniki.

- *Tržna pot dveh ravni* ima dva posrednika. To sta pri izdelkih vsakodneвне porabe običajno trgovec na debelo in trgovec na drobno (tržna pot dveh ravni: proizvajalec - trgovec na debelo - trgovec na drobno – porabnik). V tem primeru podjetje izdelke, ki jih je proizvedlo, dostavi trgovcu na debelo na podlagi predhodnega naročila. Ko trgovec na debelo prevzame blago, hkrati prevzame tudi lastništvo nad tem blagom, ki ga kasneje razporedi v svoje trgovine na drobno. Končni potrošniki torej še naprej kupujejo izdelke v trgovinah na drobno. Poleg tega imajo običajno trgovci na debelo organizirane tudi svoje diskontne prodajalne (t. i. Cash&Carry centre), v katerih lahko kupujejo tako gostinska podjetja, hoteli, izobraževalne ustanove kot samostojni trgovci. Ta način prodaje daje proizvajalcu najmanj dela, saj ni potrebnega predpisanega pakiranja in embaliranja izdelkov. Poleg tega gre v tem primeru za prodajo večjih količin izdelkov, težava pa lahko nastopi le pri slabem plačevanju s strani trgovca na debelo.

1.6.2. Merjenje učinkovitosti tržnih poti

Celotna učinkovitost tržnih poti je sestavljena večplastno, saj meri finančno učinkovitost členov tržnih poti in prispevek posameznih poti k družbeni blaginji. Učinkovitost se meri s tremi kriteriji:

- 1. cenovna učinkovitost** – sposobnost tržnih poti, da cenovno učinkovito zadovolji potrebe končnih potrošnikov,
- 2. enakopravnost** – zagotavljanje možnosti vsem udeležencem trga, da pod enakimi pogoji izkoristijo tržne poti v danem okolju,
- 3. produkcijska učinkovitost** – sposobnost cenovno učinkovitega ravnanja z viri za doseganje določenih ciljev.

Predvsem cenovna in produkcijska učinkovitost sta tesno povezani. V bližnji preteklosti je bila večina pozornosti pri izboljševanju učinkovitosti posvečena produkcijskemu delu. Produkcijska učinkovitost se je zelo izboljšala z uvajanjem informacijske tehnologije,

veliko manj pa je bila ta možnost izkoriščena za izboljševanje tržnih poti, ki še vedno ostajajo visoko delovno intenzivne. V svetovnem merilu je dodana vrednost na delovno uro precej višja v proizvodnji kot v prodaji.

Merila za učinkovitost tržnih poti se pri različnih raziskovalcih zelo razlikujejo. Kumar, Stern in Achrol merijo učinkovitost udeležencev tržnih poti s sedmih vidikov (glej Mlinarič, 2001: 32-33):

1. učinkovitost prodaje (prodajalec uspeva realizirati visoke prihodke oziroma veliko količinsko prodajo glede na trende v svoji panogi in geografskem okolju. Svoj tržni delež povečuje ali ga ohranja na visoki ravni);
2. finančna učinkovitost (stroški tržne poti glede na prodano količino so nizki. Dodatna podpora posredniku na tržni poti predstavlja nesorazmerno višji dobiček od vloženih sredstev, časa in energije);
3. kompetentnost členov tržne poti (vsi člani morajo imeti dovolj znanja, poslovnih sposobnosti in izkušenj za uspešno poslovanje. Prodajalci, ki so v stiku s končnimi kupci, morajo dobro poznati izdelke, ki jih ponujajo);
4. prilagodljivost prodajalcev (prodajalci se morajo biti pripravljene prilagoditi na specifične zahteve dobaviteljev, ki so potrebne za lastnosti njihovih proizvodov in ne smejo kršiti sklenjenih dogovorov);
5. sledenje tržnim trendom (prodajalci morajo poznati želje kupcev na svojem teritoriju in predvidevati spremembe v prihodnosti ter nanje ustrezno odgovoriti);
6. rast prodajalca (prodajalec lahko zraste do take mere, da postane glavna tržna pot dobavitelju, predvsem pa mora bolj povečevati prodajo kot drugi istovrstni prodajalci na njegovem območju);
7. zadovoljstvo strank (prodajalec mora biti pripravljen skreniti s svojih običajnih poti z namenom ustreči strankam. Nuditi jim mora podporo in skupaj z njimi iskati kupcem prijazne rešitve).

Raziskava omenjenih avtorjev je pokazala, da ta merila najbolje določajo učinkovitost prodajalcev, kot jih vidijo dobavitelji. Kljub temu pa lahko te smernice uporabimo pri merjenju učinkovitosti celotne tržne poti, saj so si tudi v širšem pogledu ključni dejavniki za finančno učinkovitost podobni.

Ključni elementi podjetniške opredelitve tržne poti so trije:

- zunanja organizacija - tržne poti obstajajo zunaj podjetja (niso del notranje organiziranosti). Vodja podjetja sodeluje z več kot enim podjetjem, da doseže distribucijske smotre. Med zunanje spadajo organizacije, s katerimi se matično podjetje pogaja tako glede prevoza, prodaje in nakupa, kot glede prenosa lastnine blaga, mednje pa ne štejemo storitvenih organizacij (transportnih organizacij, skladišč, oglaševalskih agencij ...);
- upravljanje - vodja tržnih poti iz matičnega podjetja dejavno vpliva na cene prodajnih poti. Ne nadzoruje sicer celotnega tržno-prodajnega sistema, vendar preprečuje popoln nadzor prodajnih sistemov nad distribucijo blaga;
- distribucijski smotri - vodstvo podjetja si zastavlja svoje cilje za distribucijo blaga – kje prodajati, komu je blago namenjeno ipd., tržni prodajni sistemi pa podjetju omogočajo te cilje dosegati.

1.6.3. Sistemi tržnih poti in strategija trženja

Temeljni okvir za razumevanje tržnih poti je model strategij trženjskega spleta. Da bi dosegli porabnika, podjetje vpliva na prvine trženjskega spleta (model 4P): ceno, izdelek, distribucijo in promocijo. Distribucija je torej ena od prvin trženjske strategije, zato so naloge trženja iskanje možnih trgov, razvijanje načina izdelave/proizvodnje, ki ustreza potrebam kupcev, prodaja izdelkov po konkurenčnih cenah in uspešno predstavljanje izdelkov javnosti.

Fizična distribucija je samo del tržnih poti. Tržna pot vključuje načrtovanje in vodenje izdelka od izdelovalca do porabnika. Fizična distribucija in tržna pot sta spremenljivki strategije distribucije. Vodenje in oblikovanje tržnih poti je eno izmed področij strateškega trženja.

Pred fizično distribucijo je potrebno:

- tržno pot izbrati,

- distributerje prepričati, da bodo blago prevzeli,
- dogovoriti medsebojne odnose,
- izdelek predstaviti javnosti,
- zagotoviti stalen nadzor nad prodajno potjo in organizacijami, ki so vključene vanjo.

Tržni sistemi imajo več nivojev:

- dvonivojska pot (proizvajalec – porabnik);
- tronivojska pot (proizvajalec – trgovina na drobno – porabnik);
- štirinivojska pot (proizvajalec – trgovina na debelo - trgovina na drobno – porabnik);
- petnivojska pot (proizvajalec – agent - trgovina na debelo - trgovina na drobno – porabnik).

Pomožni člani na tržnih poteh pa so institucije in organizacije, ki pomagajo članom v distribucijskem sistemu pri opravljanju nalog. To so na primer banke, prevozne organizacije, borze ali različni inšpektorati.

1.7. Udeleženci v blagovnem svetu

Vsi udeleženci prodajnih poti niso hkrati tudi člani, člani so le tisti, ki opravljajo pogajalske funkcije in jih upoštevamo pri načrtovanju prodajnih poti. Udeleženci pa so: proizvajalci (ekstraktivna in predelovalna industrija), posredniki (trgovina na debelo, trgovina na drobno, agencije) in porabniki (končni porabniki in proizvajalci).

Proizvajalci se med seboj razlikujejo po raznolikosti izdelkov, številu zaposlenih in obsegu proizvodnje. Prizadevajo si izdelovati blago za zadovoljevanje potreb kupcev, niso pa specializirani za opravljanje distribucijskih nalog. Njihovi stroški na enoto proizvodnje so nižji od stroškov distribucije na enoto prodanega blaga. Stroški distribucije so tako bistveno nižji, če jih opravlja za to specializiran posrednik.

Posredniki so podjetja, ki proizvajalcem pomagajo pri distribucijskih nalogah (pogajanjih glede nakupa, prodaje, prenosa lastništva ...). Posredniki opravljajo vrsto funkcij in dejavnosti v okviru blagovnega prometa namesto proizvajalcev. Zaradi njihove specializacije in delitve dela so tako stroški v narodnem gospodarstvu bistveno nižji.

Porabniki – trgovino na drobno in trgovino na debelo sestavljajo organizacije, ki se ukvarjajo s prenašanjem blaga od točke proizvodnje do točke porabe.

Za nemoteno potekanje blagovnega prometa je potrebno, da so vse dejavnosti in funkcije usklajene. Glavne funkcije in dejavnosti v sodobnem blagovnem prometu so prikazane na naslednji sliki.

Slika 1.2.: Glavne funkcije in dejavnosti v sodobnem blagovnem prometu

FUNKCIJE

prostorska
časovna
količinska
izbirna
menjalna
tržna pospeševalna
finančna
tržna informativna
načrtovalna

DEJAVNOSTI

prevoz
skladiščenje
zbiranje, drobljenje, razdeljevanje
izbiranje, zbiranje, mešanje, sestavljanje
nakup, prodaja
svetovanje, servis, oglaševanje
kreditiranje
zapisovanje, evidenca, analize
kalkulacije, načrtovanje

Vir: Petrin (1996: 13).

1.7.1. Trgovina na drobno

Trgovina na drobno izvaja zadnjo fazo menjalnega procesa in tako vzpostavlja posredni stik med trgovskimi podjetji na debelo (ali neposredno proizvodnimi podjetji, če izključimo trgovska podjetja na debelo) in končnimi potrošniki (Potočnik, 2001: 54). Nabavljeno blago široke potrošnje prodajajo trgovska podjetja na drobno končnim potrošnikom praviloma v manjših količinah, ki se gibljejo v mejah potreb gospodinjstva. Zato se pojavljajo pred končnimi potrošniki kot predstavniki proizvajalcev in obratno; pred proizvodnimi in trgovskimi podjetji na debelo kot predstavniki potrošnikov. V trgovskih podjetjih na drobno se zbirajo stališča potrošnikov do proizvajalcev, njihovo nezadovoljstvo z blagom, reklamacije, vračila slabih proizvodov, zaradi česar opravljajo trgovska podjetja na drobno tudi funkcijo zaščite interesov potrošnikov. Le-to najučinkoviteje uresničujejo z načrtovanjem svoje nabave glede na potrebe in zahteve potrošnikov. Za opravljanje svoje dejavnosti morajo trgovska podjetja na drobno razpolagati z ustreznimi prodajnimi in skladiščnimi prostori, zadovoljivo zalogo blaga in primernimi strokovnimi prodajnimi kadri. Osnovne odločitve trgovcev na drobno morajo

biti odločitve o marži in obratu zalog, o asortimentu, o lokaciji in času iskanja ter še o ravni storitev.

Proizvajalci želijo, da trgovci na drobno pospešujejo in prodajajo njihove blagovne znamke iz asortimenta njihovih izdelkov. V interesu grosista je, da se potruži za usposabljanje in stimuliranje trgovcev na drobno in jih tudi financira. Uspešni grosisti dobro poznajo učinkovito vodenje trgovine na drobno (Baker, 1999: 156).

Trgovec na drobno ima od običajnih grosistov naslednje koristi: a) Grosisti so lahko trgovcem na drobno v veliko pomoč pri neposredni prodaji, v obliki popustov pri ceni za posebne izdelke, oglasnega materiala za trgovino in skupnega oglaševanja. Večino pomoči pripravijo že proizvajalci za grosiste, nato pa jo slednji prenesejo na trgovce na drobno. b) Grosisti lahko trgovcem na drobno pomagajo pri načrtu prostorske ureditve trgovine (layout), projektiranju stavbe in specifikaciji materialov. c) Grosisti lahko trgovce na drobno usmerjajo in jim svetujejo pri odnosih z javnostmi, upravljanju trgovine in vodenju računovodstva, delovanju informacijskega sistema in administrativnih postopkih (Stern, 2001: 119).

Razlogi, zakaj trgovci na drobno večji del svojih nabav rajši opravijo pri grosistih kot pri proizvajalcih, so: ponovna naročila so pogosto opravljena hitreje, grosisti jamčijo za prodajo, velikokrat se sleherni neprodani izdelek lahko vrne za polno ceno, poškodovane proizvode takoj zamenjajo, grosist lažje podaljša dolgoročni kredit, odstotek povišanja cen pri poslovanju prek grosista se več kot kompenzira z zmanjševanjem prevoznih stroškov in stroškov za zaloge ter z izboljšanim nivojem storitve. Očitno je, da je največja prednost za mnoge trgovce na drobno pri poslovanju z grosisti ta, da slednji kupujejo blago v velikih količinah in ga prepakirajo v manjše količine, kar je za njihove kupce sprejemljivejše. S tem prihranijo pri ceni in prevozu. Ti prihranki so pogosto zelo ugodni, če jih primerjamo s stroški za blago, dobavljeno neposredno od proizvajalcev, v velikih paketih iz oddaljenih mest.

Po drugi strani pa je za trgovca na drobno pomembno tudi uspešno nadaljevanje distribucije izdelkov po tržni poti do končnih potrošnikov. Raziskave kažejo, da kupci več nakupijo v trgovinah z lepimi izložbami, katere ponujajo velike popuste, dajejo zastonske vzorce in zaposlujejo prijazne prodajalce (Quain, 2002: 65). Pri tem pa mora prodajalec paziti, da ne prestopi meje med prizadevnostjo in agresivnostjo do kupca, kar pomeni, da je potrebno pokazati skrb za kupca in ohraniti njegovo zaupanje, ne da bi ga pri tem odvrnil od nakupa. Vendar pa na kupca ne vpliva samo ponudba, cena in priučen nasmeh prodajalca. Velikokrat odločajo druge stvari, na primer dostopnost, bližina kraju bivanja, parkirišča, urejenost prodajnih polic in to, da kupec natančno ve, kje kaj najde, namesto da zbežan tava po ogromnem prodajnem prostoru. Tudi te podrobnosti velikokrat odločajo o uspešnosti celotne tržne poti (Ziglar, 2000: 222).

Večino trgovine na drobno opravljajo velike organizacije (korporacijske verige, prostovoljne verige in zadruga trgovcev na drobno, porabniške zadruga, franšizne organizacije in trgovski konglomerati). Vse več verig trgovine na drobno podpira različne skupine in oblike trgovine na drobno, namesto da bi se držali le ene oblike.

V zadnjih letih se prodaja na drobno osredotoča v okviru velikih trgovskih podjetij (tudi moderni detajlisti (Petrin, 1996: 11). Na ta način velike trgovske organizacije pridobivajo vedno več moči in s tem vsiljujejo svoje prodajne pogoje drugim členom na prodajnih poteh. Trgovsko podjetje na drobno mora grosistu, proizvajalcu in končnemu porabniku zagotoviti dostopna prodajna mesta, osebno prodajo in promocijo blaga, ki ga prodaja, pretok podatkov po tržni poti, izbiro blaga, ki ustreza potrebam končnega porabnika, skladiščenje zaloga ter prevzemanje dela tveganja pri prodaji blaga.

Trgovina na drobno je istočasno prodajni agent proizvajalca in grosistične trgovine in nakupovalni agent svojih kupcev. Velika trgovska podjetja na drobno vedno bolj poudarjajo svojo tržno usmeritev. Postajajo bolj sposobna pri oblikovanju ponudbe neodvisno od zahtev in želja proizvajalcev in trgovin na debelo ter oblikujejo takšno izbiro izdelkov, ki ustreza porabnikom. Proizvajalci lahko vplivajo na politiko izbire velikih

trgovskih organizacij le, kadar imajo blagovne znamke, na katere so končni porabniki izredno navezani.

Zelo močni trgovci na drobno uporabljajo napredne trženjske informacijske in logistične sisteme za dostavo dobrih storitev in velikega števila izdelkov končnim porabnikom po privlačnih cenah. S tem izrinjajo manjše proizvajalce in manjše trgovce na drobno. Močni trgovci tako določajo proizvajalcem, kaj naj proizvajajo, v kakšni embalaži, na kakšen način naj določijo ceno, s pomočjo kakšnega tržnega komuniciranja in tudi preko katerih tržnih poti naj distribuirajo svoje izdelke. Proizvajalci pri tem nimajo prav veliko možnosti, saj nižjo stopnjo dobička vseeno pokrijejo z velikim obsegom prodaje trgovcev na drobno.

Naraščajoča moč trgovcev na drobno se kaže z zaračunavanjem posebnih pristojbin proizvajalcem - za sprejem novih izdelkov proizvajalcev, ki želijo dati nove izdelke v prodajalne, razstavnih pristojbin za kritje stroškov prostora, glob za pozne dostave ter nepopolna naročila in pristojbine za kritje stroškov vračanja izdelkov, ki se jih ne bo več prodajalo. Če blagovna znamka ni ena izmed najboljših dveh ali treh v državi, proizvajalci ugotavljajo, da je bolje odnehati. V prehrambeni industriji prva blagovna znamka prinese 18 % donosa na investicije, druga 6%, tretja 1%, četrta blagovna znamka pa izgubi 6 % itd. Ker trgovec na drobno ne želi ponujati več kot štirih blagovnih znamk v enem (prehrambenem) razredu in ima sam npr. dve svoji znamki, prinašata denar le najboljši dve blagovni znamki v državi. Proizvajalci manjših blagovnih znamk so tako prisiljeni pričeti proizvajati **trgovske blagovne znamke**.

Kot posledica trgovanja na drobno v velikem obsegu se zmanjšuje število majhnih proizvajalcev. Veliki trgovci na drobno namreč raje poslujejo z manjšim številom večjih dobaviteljev. Majhni proizvajalci morajo ves čas povečevati svoje naložbe in kakovost ter zniževati cene, zato so zelo ranljivi, saj težko proizvajajo za več kot enega trgovca na drobno. Tako jih trgovci na drobno lahko kadarkoli prisilijo v prenehanje poslovanja. Vseeno pa manjše število proizvajalcev zmanjša inovacije in različnost izdelkov, kar škodi potrošnikom in na daljši rok tudi trgovcem. Vse to je izziv proizvajalcem, da skušajo

ugotoviti, kako bi si ponovno pridobili ali zadržali svojo moč v primerjavi s trgovci na drobno. Očitno svojih prodajal na drobno ne morejo odpreti, niti nočejo še naprej trošiti velikih količin denarja za pospeševanje prodaje in s tem zmanjševati sredstev za izgradnjo blagovne znamke. Proizvajalci z največjim tržnim deležem uporabljajo naslednje strategije za ohranjanje moči na svojih tržnih poteh:

- osredotočajo se na blagovne znamke, ki imajo možnost, da postanejo številka ena ali dve v svojem razredu in izvajajo nenehne raziskave za izboljšanje njihove kakovosti, lastnosti, embalaže ...
- ohranjajo program širjenja skupin izdelkov in blagovnih znamk. Kot del tega razvijajo »bojne blagovne znamke«, ki bi konkurirale **trgovskih blagovnim znamkam**.
- porabijo čimveč sredstev za ciljno oglaševanje, da bi zgradili in ohranili pripadnost določeni blagovni znamki.
- ravnaajo z vsako verigo trgovin na drobno kot s posebnim ciljnim trgom. Ugotovijo, kakšne so njihove potrebe, in uredijo ponudbeni in prodajni sistem za oskrbovanje vsakega ciljnega trgovca tako, da prinese dobiček. S proizvajalci ravnaajo, kot da so strateški partnerji, in željam kupcev prilagajajo izdelke, embalažo, storitve, koristi elektronske povezave in prihranke stroškov.
- zagotavljajo visoko raven kakovosti storitev in uvajajo nove storitve: točno dostavo popolnih naročil, krajši časa izpolnitve naročila, možnost nujnih dostav, svetovanje glede razstavljanja in tržnega komuniciranja v prodajalni, podporo pri ravnanju z zalogami, enostavne postopke naročanja in zaračunavanja ter dostopnost informacij v zvezi s stanjem naročila/dostave.
- premišljujejo o uvedbi vsakodnevnih nižjih cen kot alternativni za občasne ugodnosti trgovcem, ki vodijo do velikih napak pri napovedovanju prodaje, vnaprejšnjega nakupovanja in geografskega preusmerjanja trgovskega blaga.
- uporabljajo referenčno moč, moč legitimnosti, strokovno moč in moč nagrade ter se izogibajo moči prisile.
- podpirajo tradicionalne trgovce na drobno in se agresivno širijo v alternativne trgovine na drobno, kot so skladiščni klubi, trgovci z diskontnimi cenami, prodajalne z mešanim blagom in nekaj neposrednega trženja.

1.7.2. Trgovina na debelo

Trgovina na debelo vsebuje vse dejavnosti, vključene pri prodaji izdelkov ali storitev kupcem, ki kupujejo za preprodajo ali v poslovne namene. Trgovine na debelo ali grosistične trgovine so:

- trgovska podjetja na debelo (ki kupujejo, skladiščijo in prodajajo v razmeroma velikih količinah, preprodajajo velikim ali malim trgovcem na drobno ter proizvajalcem),
- agenti, brokerji in komisionarji (sodelujejo pri pogajanjih med proizvajalci in posredniki, pri prodaji ali nakupu blaga in delujejo po naročilu svojih strank le pri nekaterih izdelkih) ter
- proizvajalci (ki distribuirajo blago do trgovine na debelo ali neposredno do trgovine na drobno).

Trgovci na debelo za razliko od trgovcev na drobno manj pozornosti posvečajo tržnemu komuniciranju, vzdušju in lokaciji, saj se ukvarjajo pretežno s poslovnimi odjemalci. Transakcije so večje, trgovec na debelo pa pokriva večje prodajno območje. Trgovina na debelo trgovcu na drobno prihrani sredstva za neposredno prodajo in je učinkovitejša zaradi obsega delovanja, velikega števila stikov z odjemalci ter posedovanja nekaterih specializiranih znanj.

Trgovine na debelo so lahko specializirane ali nespecializirane, s trajnim ali netrajnim blagom. V svetu so najpomembnejši neodvisni blagovni grosisti. V strukturi trgovine na debelo v razvitih tržnih državah prevladujejo majhni ali lokalni grosisti. Trgovinske organizacije na debelo morajo zagotoviti razporejenost proizvodov v prostoru, navezovati stike med proizvajalci in možnimi kupci, skladiščiti zaloge, dobavljati blago na podlagi naročil, zbirati tržne podatke ter opravljati razne storitve za kupce (tehnične, finančne ali predstavitvene). Vse te naloge lahko opravljajo hkrati za večje število izdelkov, zato dosegajo prihranke velikega obsega in s tem znižujejo stroške distribucije.

V trgovini na debelo nastopajo proizvajalci – grosisti (ukvarjajo se z blagovnim prometom na debelo, kadar dobavljajo blago neposredno iz proizvodnih skladišč ali pa imajo poleg skladišč, namenjenih proizvodnji, tudi skladišča za prodajo), blagovni grosisti (lahko v celoti ali delno opravljajo grosistične naloge) ter agenti in brokerji (agenti proizvajalci, komisionarji in prodajni agenti ali brokerji pri prodaji živil).

Blagovni grosisti, ki v celoti opravljajo grosistične naloge so:

- grosisti z mešanim blagom (z veliko izbiro izdelkov in zalogo blaga, ki jo potrebujejo trgovci na drobno),
- specializirani grosisti (trgujejo z ozko, vendar globoko izbiro izdelkov, npr. morske, zmrznjene in zdrave hrane ...),
- regalni grosisti (oskrbujejo prodajne police trgovin na drobno z določenim blagom in v celoti prevzamejo tveganje prodaje),
- franšizanti (nastanejo ob povezavi neodvisnega trgovca na drobno in grosista za doseg standardizacije prodaje določenega blaga, npr. pri prodaji kovinskih izdelkov, avtomobilskih delov in živil),
- zadruga (trgovska podjetja na debelo, ki jih ustanovijo člani z vplačilom deleža v kapitalu zadrug in so pogoste predvsem v kmetijstvu),
- distributivna in trgovska središča na debelo (distributivna središča so manipulativna skladišča, ki učinkovito opravljajo vse naloge grosiranja, trgovska središča na debelo številnih grosistov).

Blagovni grosisti, ki opravljajo le nekatere grosistične naloge pa so:

- cash and carry grosisti (namenjeni majhnim trgovcem na drobno, ki sami kupijo, naložijo in odpeljejo blago do svojih prodajaln),
- prodaja s kamionom (za hitro pokvarljivo blago, tobak, meso, bonbone in mlečne izdelke),
- prodaja po pošti (prodaja po katalogu, s katero se oskrbujejo predvsem mala podjetja).

Proizvajalci imajo vedno možnost, da se izognejo trgovcu na debelo, vendar so napredni trgovci na debelo svoje storitve prilagodili potrebam dobaviteljev in ciljnih odjemalcev ter tako dodali vrednost na tržni poti. Za pridobivanje konkurenčnih prednosti se trgovci na debelo združujejo in prevzemajo nekatera podjetja, prerazporejajo sredstva z ukinitvijo manj pomembnih dejavnosti, diverzificirajo portfelj svojih področij, krepijo navpično združevanje, povečujejo programe svojih lastnih blagovnih znamk, se širijo na tuje trge, dodajajo vrednost svojim storitvam, se specializirajo ali pa pokrivajo več različnih segmentov ter uporabljajo nove tehnologije distribucije.

1.7.3. Agencije

Agencije so tista podjetja in ustanove, ki pomagajo pri izvajanju vseh ostalih distribucijskih nalog, z izjemo nakupa, prodaje in prenosa lastništva. So nekakšni kooperanti, ki po načelu specializacije in delitve dela opravljajo naloge, da omogočijo učinkovito doseganje distribucijskih ciljev. To so predvsem prevozna podjetja, podjetja, ki se ukvarjajo z oglaševanjem blaga, javna skladišča, finančne organizacije, zavarovalnice in raziskovalne ustanove.

1.8. Fizična distribucija

Proizvajalci izdelkov in storitev se morajo odločiti za najboljši način skladiščenja ter pretoka blaga in storitev do trga, za kar navadno koristijo storitve podjetij za fizično distribucijo (skladišča in prevoznike). Fizična distribucija vsebuje načrtovanje, izvajanje in nadziranje fizičnega toka materialov in končnih izdelkov od kraja njihovega nastanka do kraja uporabe, tako da zadosti zahtevam uporabnikov in dosega dobiček. Namen fizične distribucije je upravljanje dobavne verige oziroma tokov dodane vrednosti od dobaviteljev do končnih porabnikov. Logistična naloga je usklajevanje dejavnosti dobaviteljev, nabavnih agentov, tržnikov, členov na tržni poti in odjemalcev (Kotler, 1996: 585).

Trženjski koncept posveča večjo pozornost fizični distribuciji. Fizična distribucija je področje, kjer je možno veliko prihraniti in izboljšati zadovoljstvo odjemalcev. Obdelovalci naročil, načrtovalci skladišč, vodje zalog in prevoza pri svojih odločitvah vplivajo drug na drugega glede stroškov in zmožnosti zadovoljevanja povpraševanja, zato se je s temi odločitvami potrebno ukvarjati istočasno. Fizična distribucija mora tako zmanjšati celotne stroške za zagotavljanje želene ravni postrežbe odjemalcev.

2. Blagovna znamka

2.1. Različne opredelitve blagovnih znamk

Blagovna znamka je poseben način označevanja izdelka, ki ga proizvodno ali trgovsko podjetje odtisne na izdelek oz. njegovo embalažo, na poslovne papirje in na oglaševalske materiale, zaradi lažjega razlikovanja in ugotavljanja porekla oz. identifikacije izdelka na trgu. Gre za način, da se blago enega podjetja ali proizvajalca razlikuje od enake ali podobne vrste blaga drugega podjetja ali proizvajalca.⁴

Avtorji v svojih opredelitvah blagovne znamke poudarjajo različne elemente, vsi pa so enotnega mnenja, da je politika blagovne znamke v okviru politike proizvoda eden najpomembnejših elementov marketinškega spleta vsakega podjetja, ki vpliva na njegovo gospodarsko uspešnost.

Eden najbolj znanih avtorjev s področja prodajne politike Philip Kotler opredeljuje blagovno znamko (ang. brand) kot ime, znak, simbol, risbo ali kombinacijo le-teh, katerih namen je prepoznavanje proizvodov določenega proizvajalca ali skupine proizvajalcev in hkrati tudi razločevanje teh proizvodov od proizvodov ostalih konkurentov. Kotler pri tem loči tri osnovne elemente (1996: 444):

⁴ Pojem blagovne znamke potrošniki pogosto enačijo s samim izdelkom. Blagovna znamka tako postane sinonim za proizvod (npr. blagovna znamka Kaladont za zobno pasto, Radenska za mineralno vodo, Superge za športne copate ...), postanejo t. i. generiki.

- ime izdelka oz. storitve (brand name) je del, ki ga izgovorimo, preberemo ali slišimo;
- znak (brand mark) je del, ki ga lahko vidimo ali otipamo. To je tisti del blagovne znamke, ki se ga ne da izgovoriti, vendar ima velik razlikovalni značaj (to so simboli, značilne barve ali oblikovanje in tipologija črk);
- zaščitni znak (trade mark) pa je pravni del blagovne znamke, ki omogoča zaščito uporabnika oz. lastnika imena ali znaka, pred zlorabo s strani konkurence.

Sandler navaja še natančnejši opis blagovne znamke. Izdelek ali storitev, ki je označen-a z blagovno znamko, ima naslednje značilnosti (glej Grm, 1995: 23):

- izdelek na trgu ni anonimen. Kupcem nudi večjo zanesljivost pri nakupu, podjetje pa želi doseči, da bi potrošnik imel zaupanje v izdelek, ki je z blagovno znamko označen. Tako potrošnik posredno dobi zaupanje v podjetje, kar ugodno vpliva na nakup ostalih izdelkov podjetja;
- koncept blagovne znamke mora biti zasnovan dolgoročno. Izdelek, ki je označen z blagovno znamko, stremi k doseganju čim bolj ugodnega razmerja med ceno, kakovostjo in prodajnimi storitvami ter tako k doseganju vodilne vloge na trgu;
- blagovna znamka mora iti v korak s časom. To pomeni stalno prilagajanje proizvoda zahtevam potrošnikov, zaradi česar mora podjetje namenjati precejšnja sredstva za stalno posodabljanje in raziskovanje proizvodnje;
- pri prodaji izdelkov, označenih z blagovno znamko, je zelo pomembna izbira tržnih poti in metod;
- blagovne znamke oživljajo konkurenco med proizvajalci in s tem posredno vplivajo na raziskovalno in inovativno dejavnost;
- razširjenost blagovnih znamk je lahko tudi merilo gospodarskega in tehnološkega razvoja posamezne države.

Blagovna znamka je predvsem obljuba prodajalca, da bo kupcem dosledno ponujal določene lastnosti, koristi in storitve. Po zakonu o zaščitnem znaku se prodajalcu dodeli

trajna izključna pravica uporabe blagovne znamke. Blagovna znamka je poleg vsega tudi dokaj zapleten simbol, ki lahko sporoča do šest pomenov:

- LASTNOSTI – blagovna znamka nas najprej spomni na določene lastnosti;
- KORISTI – kupci ne kupujejo lastnosti, temveč koristi. Lastnosti morajo biti prenesene v uporabne in/ali čustvene koristi;
- VREDNOTE – blagovna znamka kaže določene vrednote proizvajalca;
- KULTURA – blagovna znamka lahko predstavlja neko kulturo;
- OSEBNOST – blagovna znamka lahko nakaže osebnost. Včasih blagovna znamka prevzame osebnost kakšne resnične, zelo znane osebe ali glasnika;
- UPORABNIK – blagovna znamka nakaže, kdo kupuje in uporablja izdelek. Uporabniki so tisti, ki cenijo vrednote, kulturo in osebnost izdelka.

Z blagovno znamko se prepoznava prodajalca ali izdelovalca. Najboljše blagovne znamke posredujejo jamstva za kakovost.

2.2. Funkcije blagovne znamke

Razločevalna oz. identifikacijska funkcija

Razvidna je iz same definicije blagovne znamke, s pomočjo katere ločujemo enostavno ali podobno blago. Hkrati pa je ta funkcija obvezen pogoj, brez katerega o blagovni znamki ne moremo govoriti. Razlikovalna funkcija predstavlja prednost za tiste proizvajalce, ki proizvajajo kakovostno blago, v nasprotnem primeru pa uporaba blagovne znamke podjetju bolj škoduje kot koristi.

Izvorna funkcija (funkcija porekla proizvoda)

Ta funkcija je tesno povezana z razločevalno funkcijo. Blagovna znamka je po definiciji znak, s katerim se blago enega podjetja razlikuje od blaga drugega podjetja. Funkcija izvora blaga je pravno potrjena z določbami o izključenosti pravice blagovne znamke in z

določili o neprenosljivosti znamke. Poreklo je lahko razvidno že iz jezika, v katerem je ime blagovne znamke. Izvorna funkcija pride posebno do izraza pri licenčni uporabi, kjer se zahteva, da je na blagu jasno označen njegov izvor, pri storitvi pa, kdo jo opravlja.

Konkurenčna funkcija

Gospodarski subjekt, ki je nosilec in uporabnik izdelka, zavarovanega z blagovno znamko, ima na trgu gospodarsko in konkurenčno prednost pred tekmeci, ki svojih izdelkov niso poimenovali oz. označili z ustreznimi blagovnimi oz. storitvenimi znamkami. Ponudnik želi s kakovostjo, ceno, oglaševanjem ter drugimi elementi ponudbe pritegniti čim več kupcev in povečati promet, potrošniki pa se na podlagi tega odločijo za zvestobo določeni znamki. Znamka tako postane simbol neke ponudbe, predstavnik blaga ter nosilec tržnega ugleda (goodwill) blaga oz. storitve. Pri uporabi blagovne znamke kot konkurenčnega orožja sta opazni dve tendenci: solidna podjetja imajo lastne blagovne znamke, ki jih skušajo čim bolj ločiti od drugih ponudnikov enovrstnega blaga ter jih razviti v simbol kakovosti in solidnega poslovanja, slabša podjetja pa se skušajo s podobnimi znamkami približati znakom uglednih podjetij ter jim odvzeti del kupcev. V okviru te funkcije se pojavljata še oglaševalska funkcija in funkcija garancije kakovosti proizvoda.

Blagovna znamka se ne pojavlja samo na izdelkih, temveč tudi na embalaži, poslovnih papirjih oz. celotnemu poslovanju podjetja, tako da jo potrošnik hitro opazi. V zavesti potrošnikov se utrdi kot simbol blaga oz. storitve določenih lastnosti ter tako vpliva na širjenje kroga kupcev določenega blaga. Funkcija garancije kakovosti pa je poudarjena predvsem pri znamkah s slovesom. Kupci pričakujejo ustaljeno kakovost na osnovi dobrih izkušenj z določeno blagovno znamko. Blago znane znamke lažje osvoji tržišče in potrošnika kot drugi izdelki iste vrste manj znane znamke, pa čeprav je kakovost izdelkov enaka ali celo višja.

Psihološka funkcija

Vsako srečanje potrošnika z blagovno znamko spodbudi določeno stališče do blaga, ki ga znamka simbolizira. Blagovne znamke ne osvojijo, temveč ji postanejo lojalni. V zavesti potrošnika znane blagovne znamke postanejo simbol kakovosti ter pomembno sredstvo publicitete, včasih celo močnejše od tržnega komuniciranja. Zaradi številnih funkcij, ki jih opravljajo blagovne znamke, je njihov pomen nesporen, vendar se za uspešnost podjetja močno razlikuje po vrstah proizvodov.

2.3. Razlike v pomenu blagovne znamke po vrstah proizvodov

Odločitev o lastni blagovni znamki mora izhajati iz značilnosti proizvoda in tržišča in biti skrbno pretehtana. Pomen blagovne znamke presojamo za vsako vrsto proizvodov posebej. Posplošeno lahko trdimo, da je pomen blagovnih znamk nekoliko večji pri proizvodih, ki jih potrošniki kupujejo po preudarku, kot pri proizvodih vsakdanje potrošnje. Kupci želijo pri nakupu čimbolj zmanjšati tveganje in blagovna znamka jim do neke mere to omogoča. Zmanjšanje tveganja pa je pomembnejše, čim večji in dražji so nakupi, saj je pri teh tveganje največje. Še večji pa je vpliv blagovne znamke pri luksuznih proizvodih, kjer je blagovna znamka pogosto celo kriterij odločitve.⁵

2.4. Vrste blagovnih znamk

Skozi čas preučevanja blagovnih znamk so se izoblikovala številna merila za njihovo sistematizacijo:

Besedne, slikovne, sestavljene in tridimenzionalne blagovne znamke

Glede na obliko ločimo besedne, slikovne, sestavljene in trodimenzionalne blagovne znamke. V praksi se največkrat uporabljajo besedne blagovne znamke, ki imajo določene prednosti pred ostalimi - besede lahko zajamejo z živim in mrtvim jezikom. Posebna

⁵ Z naraščanjem ekološke ozaveščenosti je nastal obsežen segment potrošnikov, ki jim je pomembno zdravo življenje in skrb za varstvo okolja. Ti potrošniki so pripravljeni plačati višjo ceno za izdelke, ki se skladajo z njihovim načinom življenja. Tudi na tem področju je pomen blagovnih znamk zelo velik. Poseben primer predstavlja tudi tobačna

oblika besednih znamk so oglaševalska besedila - slogani (npr. NIKE - Just do it, Always Coca – Cola), ki se od klasične blagovne znamke ločijo po vsebini in funkciji, vendar jih danes mnogi zaščitijo kot znamko. Slikovna znamka je opredeljena kot lik, omejen s črtami ali barvami, tako da predstavlja celoto in pri potrošniku ustvari določen vtis. Pri sestavljenih znamkah gre za kombinacijo besed, slik, črk in števil (npr. toaletna voda No.4711, Cerutti 1881). Trodimenzionalne blagovne znamke pa so tiste, ki se približajo modelom oz. reliefom (npr. steklenica Coca-Cole).

Proizvajalčeva in trgovska blagovna znamka

Proizvajalci sami neposredno označujejo svoje proizvode, del sortimenta ali pa celoten sortiment. Priznana blagovna znamka pomeni proizvajalcu element necenovne konkurence, z ugledno blagovno znamko pa si proizvajalec zagotovi stabilno proizvodnjo, bolj se lahko posveča kakovosti ter pod isto blagovno znamko lažje promovira nove izdelke. Če želi obdržati zvestobo kupcev do določene blagovne znamke, mora skrbeti za stalno kakovost in biti pozoren do sprememb vedenja potrošnikov.

S trgovskimi blagovnimi znamkami večje trgovske organizacije označujejo vse proizvode, katere prodajajo v svojih prodajalnah, ali le del njih. Te proizvode ponavadi nabavijo pri manj znanih proizvajalcih, ki nimajo lastnih blagovnih znamk. Takšna znamka je lahko ime podjetja, trgovine ali pa novo ime, ki ga izbere trgovina. Proizvodi, ki so označeni s trgovskimi blagovnimi znamkami, so običajno povprečne kakovosti, njihova cena pa je 10-15 % nižja od proizvodov, ki so označeni z blagovno znamko proizvajalcev. Razlog je v nižjih stroških uvajanja svoje znamke, saj podjetje/trgovina že ima lastno prodajno mrežo in ustaljene metode prodaje in oglaševanja. Uporaba trgovskih blagovnih znamk se je razmahnila v zadnjih nekaj letih. S stališča proizvajalca je prodaja s trgovsko blagovno znamko ugodna, saj trgovec prevzame stroške distribucije, promocije in prodaje. Prednost trgovca pa je, da lahko izbira med dobavitelji glede na ceno in kakovost, ki jo ti ponujajo, oziroma lahko postavlja svoje zahteve. Kot rezultat kriznih

industrija. Cigarete sicer sodijo v skupino proizvodov vsakdanje potrošnje, kjer naj bi bil pomen blagovne znamke sicer manjši, vendar je zvestoba potrošnikov blagovni znamki pri nakupu cigaret izredno velika.

razmer so se v 70. letih pojavili t. i. proizvodi brez znamke ali beli proizvodi (weisse, markenlose Produkte, Gattungsmarke). To so bili predvsem proizvodi vsakdanje rabe (moka, sladkor ...) z visokim koeficientom obračanja, namenjeni prebivalstvu z nizko kupno močjo. Na embalaži so imeli odtisnjeno le generično ime proizvoda.

Blagovne znamke za skupine proizvodov in posamične proizvode

Proizvajalec lahko uporablja blagovno znamko za samo en proizvod, skupino proizvodov ali za celoten sortiment. Če želi poudariti posebne značilnosti in lastnosti proizvoda, se bo odločil za blagovno znamko posameznega proizvoda. Prednost te je, da potrošnik na trgu ne ocenjuje novega proizvoda na osnovi ostalih proizvodov, in kadar tak izdelek na trgu ne prinese uspeha, to ne vpliva na ostale izdelke tega proizvajalca ali na blagovno znamko za skupino proizvodov. Vendar pa so stroški uvajanja večji, saj gre za posamične primere.

Pod blagovno znamko skupine proizvodov se prodaja več različnih vrst izdelkov, ki imajo skupnega proizvajalca (npr. Elan; Elan jachting, Elan ski, Elan bikes ...). S tako blagovno znamko so ponavadi označeni proizvodi, katerih skupna prodaja je velika, prodaja posameznih izdelkov pa razmeroma majhna. Pri tej znamki se znižajo stroški promocije novega izdelka in distribucije, saj je blagovna znamka potrošnikom že poznana. Uveljavljeno ime ugodno vpliva na prodajo vseh izdelkov, vendar je potrebno paziti na njihovo kakovost, saj so tako kot dobrim vplivom, izpostavljeni tudi slabim.

Regionalne, nacionalne in mednarodne blagovne znamke

Glede na prostor, v katerem se trži posamezna blagovna znamka, ločimo tri vrste blagovnih znamk:

- regionalna blagovna znamka

Nekatera podjetja svoje proizvode prodajajo na različnih območjih pod različno blagovno znamko. Primer teh blagovnih znamk so posamezne znamke lokalnih vin, piva, mlečnih izdelkov ... Prednost je, da se tako bolje prilagajajo segmentu

potrošnikov na določenem področju, zlasti če so med kraji iste države velike razlike v navadah, običajih in vedenju. Podjetja se navadno izogibajo regionalnim blagovnim znamkam, saj so stroški promocije izdelka večji, trend pa je bolj kot ne usmerjen k širitvi blagovnih znamk, razen pri specifičnih izdelkih kot lokalnih posebnostih.

- nacionalna blagovna znamka

Naj bi pokrivala prodajo izdelka oz. storitve na celotnem področju države. Takšna razlaga izvira iz ZDA (national trade mark) in je razširjena predvsem v literaturi zahodnih dežel. Pri nas večina avtorjev nacionalno blagovno znamko razlaga z blagovno znamko proizvajalca.

- mednarodna blagovna znamka

Danes postaja vloga mednarodnih blagovnih znamk vse večja. Svet postaja vse bolj enoten v kulturnem in civilizacijskem pogledu, navade potrošnikov pa so si zaradi razvoja komunikacij vse bolj podobne. Zato se v svetu postavlja zahteva po mednarodnih blagovnih znamkah, ki je vse močnejša tudi v Evropi (Euro-Brands). Za znamke, ki se uveljavljajo na posameznem nacionalnem trgu, ne smejo obstajati nikakršne ovire za prodor na tuje trge. Upoštevati morajo le nekatere splošne zahteve, da bodo specifične znamke in dežele, iz katere ta izhajajo, na svetovnem trgu dobro sprejete. Kljub temu da vse intenzivnejša mednarodna menjava daje možnosti potrošnikom, da spoznajo izdelke posameznih nacionalnih izvorov, še vedno ostajajo nacionalne in regionalne razlike (tržni potencial, kupna moč, konkurenčne razmere, potrebe in okus potrošnikov), ki jih ne smemo zanemarjati. Mednarodne blagovne znamke vplivajo na zniževanje stroškov proizvodnje in trženja, saj omogočajo podjetju, da uporablja isti znak in ime blagovne znamke, enako obliko, velikost in barvo embalaže, podobne ali enake oglase ter druge načine pospeševanja prodaje ter podobno politiko cen, v vseh državah (npr. L'Oreal, Master Foods, Nestle, Benetton ...).

2.5. Lastnosti dobre blagovne znamke

Individualizacija blaga in storitev ima v sodobnem gospodarstvu pomembne ekonomske, pravne, psihološke in druge funkcije. Ker se proizvaja vedno več istovrstnega blaga (potrošnih dobrin), je blago potrebno razlikovati po blagovnih znamkah, ki morajo vsebovati diferencialno, izvorno in konkurenčno funkcijo. Da blagovna znamka doseže te funkcije, mora izražati dobre lastnosti proizvoda, biti kratka, enostavna in razumljiva, biti prepoznavna in zapomnljiva, mora dobro zveneti in biti sodobna, všečna in izvirna, izgovorljiva v našem in tujih jezikih, pravno zaščitena ter ne sme biti generična.

Potrošniki nekatere blagovne znamke preferirajo pred ostalimi - oblikuje se t. i. preferenčna ali prednostna znamka. To je znamka, ki ji potrošnik pripisuje največ lastnosti, ki jih želi imeti v zvezi z določeno znamko. Ni pa nujno, da vedno izbere prednostno znamko, saj je negotovo obnašanje odvisno od namena in ovir, namen pa je odvisen od količine blaga, časa ter finančne sposobnosti. Razlogi za nakup neprednostne blagovne znamke so lahko dejanski (počutje, vpliv okolja), želja po spremembi ali ker blaga s potrošnikovo blagovno znamko ni na voljo. Navadno se potrošnik na določeno blagovno znamko naveže, čemur pravimo zvestoba blagovni znamki, in prodajalci oziroma izdelovalci se s pravilno politiko cen, distribucijo, servisom in oglaševanjem zavzemajo, da pridobljene potrošnike tudi zadržijo. Uporaba blagovnih znamk je torej pomembna zaradi:

- lažje identifikacije izdelka,
- kupci imajo zagotovilo, da imajo izdelki in storitve pod določenim imenom tudi določeno raven kakovosti in da bodo ob ponovnem nakupu dobili primerljivo kakovost,
- podjetje, ki je odgovorno za izdelek, je znano,
- cenovne primerjave so zmanjšane in olajšane, kadar potrošniki jasno razločujejo blagovne znamke,
- podjetje lahko oglašuje svoje izdelke in jih povezuje z različnimi lastnostmi,
- potrošnik izoblikuje imidž blagovne znamke, ki je ogledalo njene osebnosti in pomeni vse tisto, v kar ljudje verjamejo, kar čutijo in o čemer razmišljajo v povezavi z določenim izdelkom,

- s povečanim pomenom družbene vidnosti se prestiž izdelka lahko poveča preko močne blagovne znamke,
- potrošniki občutijo manj tveganja pri nakupu znane blagovne znamke, do katere imajo pozitivno stališče,
- uporaba blagovnih znamk in oblikovanje posebnih imidžev olajša segmentiranje trga,
- pri močnih blagovnih znamkah so trgovci in drugi posredniki v distribuciji bolj pripravljeni sodelovati in proizvajalec ima večji nadzor nad distribucijo,
- blagovna znamka se lahko uporablja za prodajo celotne linije izdelkov (npr. Sony),
- blagovna znamka se lahko uporablja za vstop v novo kategorijo izdelkov,
- izdelek je nekaj, kar je izdelano v tovarni, blagovna znamka pa je nekaj, kar kupi potrošnik. Izdelek se lahko kopira, blagovna znamka naj bi bila enkratna. Izdelek hitro zastari, uspešna blagovna znamka je lahko večna.

2.6. Odločitev o blagovni znamki

Prva odločitev, s katero se sreča podjetje, je, ali naj za svoj izdelek razvije blagovno znamko. V preteklosti je bila večina izdelkov brez blagovne znamke. Izdelovalci in posredniki so prodajali izdelke kar iz sodov, košar in zabojev, brez podatkov o dobavitelju. Kupci so se morali zanesti na poštenost prodajalcev.

Prvi znaki določanja blagovne znamke so bila prizadevanja srednjeveških cehov, da bi obrtniki označevali blago z zaščitnimi znaki, kar bi njih same in kupce obvarovalo pred blagom slabše kakovosti. Ko so umetniki začeli podpisovati svoja dela, se je tudi v umetnosti začelo opremljanje z blagovno znamko.

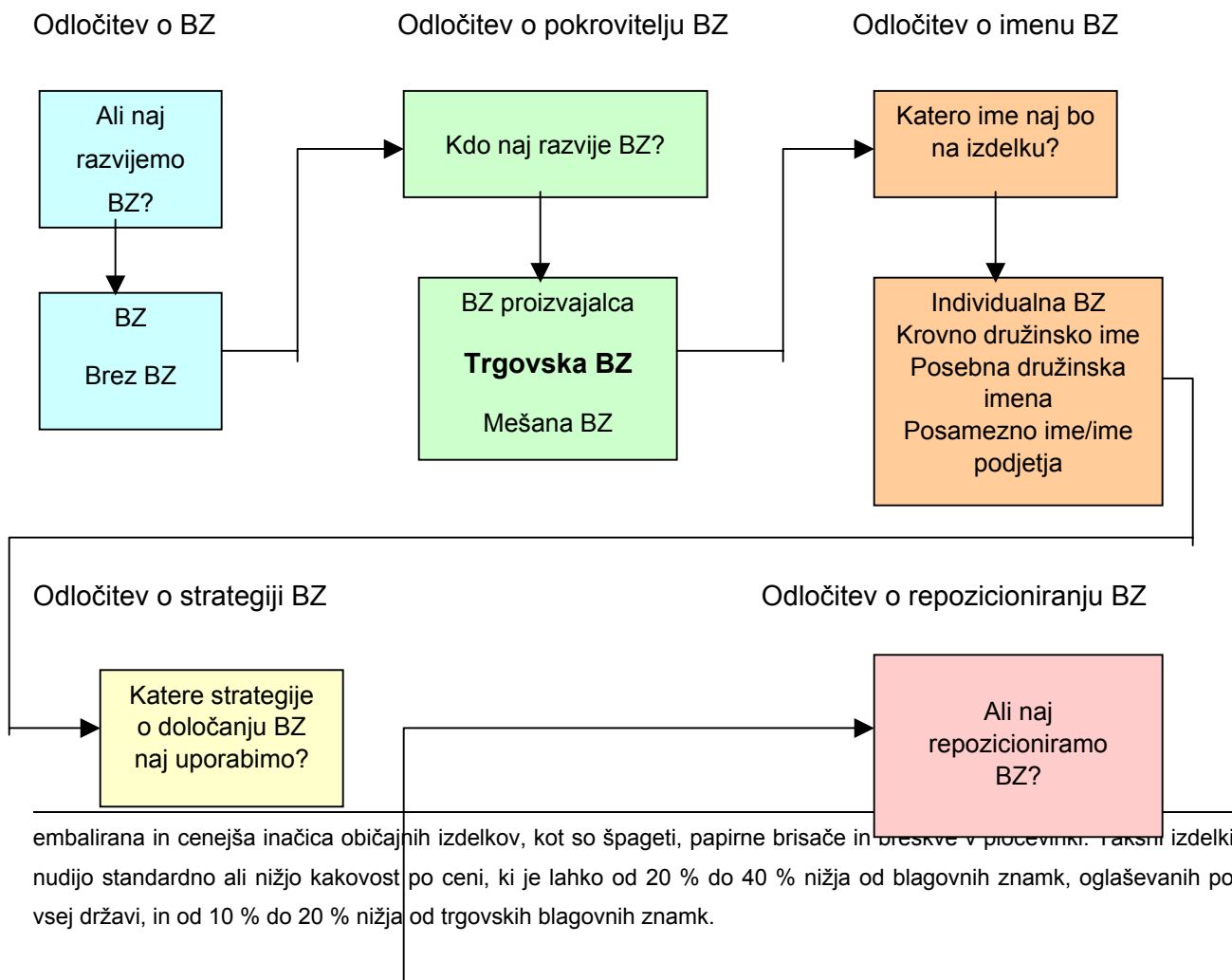
Danes je opremljanje z blagovno znamko tako močan dejavnik, da skoraj ni stvari, ki ne bi imela blagovne znamke.⁶

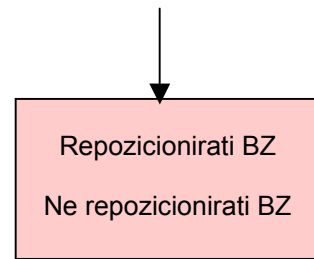
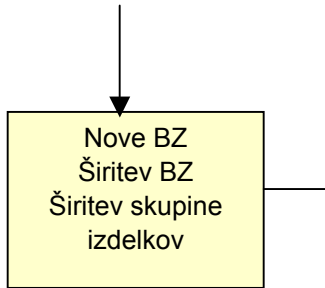
⁶ V nekaterih primerih se pojavljajo osnovni porabniški izdelki in farmacevtski izdelki »brez blagovne znamke«. Carrefour, ki je vpeljal francoske prodajalne »hypermarché«, je v zgodnjih sedemdesetih letih v svojih prodajalnah predstavil skupino izdelkov »brez blagovne znamke«. Leta 1977 je veriga prodajaln Jewel Food Stores v Chicagu predstavila »generično« skupino izdelkov s 40 artikli. Generični izdelki so brez blagovne znamke ter preprosto

Obstajajo dokazi, da uporabljajo distributerji blagovne znamke proizvajalcev kot sredstvo, s katerim lažje ravnajo z izdelki, ugotovijo dobavitelje, ohranjajo proizvodnjo na določeni kakovostni ravni in povečujejo preference kupcev. Porabniki želijo, da jim blagovne znamke pomagajo ugotoviti razliko v kakovosti in omogočijo učinkovitejše nakupovanje.

Proizvajalec ima več možnosti za odločitve glede blagovne znamke. Izdelek lahko vpeljemo z blagovno znamko proizvajalca (tudi nacionalna blagovna znamka), blagovno znamko distributerja (blagovna znamka trgovca na drobno, **trgovska blagovna znamka** oziroma zasebna blagovna znamka) ali z licenčno blagovno znamko.

Slika 2.1.: Pregled odločitev v zvezi z blagovno znamko





Vir: Kotler (1996: 447).

Zakaj se posredniki sploh ukvarjajo z razvijanjem svojih blagovnih znamk?⁷ Najti morajo sposobne dobavitelje, ki lahko dobavljajo stalno enako kakovost. Naročati morajo velike količine in sredstva vezati v zaloge. Denar morajo porabiti za promocijo svojih zasebnih blagovnih znamk. Če njihov izdelek s trgovsko blagovno znamko ni dober, tvegajo, da bodo porabniki razvili negativen odnos še do vseh drugih njihovih izdelkov.

Konkurenca med blagovnimi znamkami proizvajalcev in posrednikov se imenuje boj trgovskih blagovnih znamk. V tem soočenju imajo posredniki precej prednosti. Prostor na policah trgovin na drobno je omejen. Veliko supermarketov zaračunava posebno pristojbino kot pogoj za sprejetje nove blagovne znamke, ki jo porabijo za kritje stroškov vnosa znamke v trgovino in za vzdrževanje zalog. Posebej tudi zaračunavajo razstavni prostor in prostor za oglaševanje v trgovini. Posredniki razstavijo svoje blagovne znamke na vidnejših mestih in poskrbijo, da so trgovine bolje založene z njimi.

Posredniki skrbijo za boljšo kakovost svojih trgovskih blagovnih znamk in s tem gradijo zadovoljstvo kupcev. Veliko kupcev tako ali tako ve, da blagovne znamke pogosto proizvaja eden od večjih proizvajalcev. Cena trgovskih blagovnih znamk je pogosto nižja od primerljivih blagovnih znamk proizvajalcev in tako pritegne kupce, ki pazijo, koliko porabijo, kar je zlasti pomembno v času inflacije ali recesije. Posledica tega je, da slabi siceršnja prevlada blagovnih znamk proizvajalcev.⁸ Proizvajalci nacionalnih blagovnih znamk so zaskrbljeni nad naraščajočo močjo trgovcev na drobno. Nekateri trženjski opazovalci napovedujejo, da bodo blagovne znamke posrednikov izrinile vse, razen najmočnejših blagovnih znamk proizvajalcev.

⁷ Čeprav prevladujejo blagovne znamke proizvajalcev, veliki trgovci na drobno in na debelo razvijajo svoje blagovne znamke. Sears je ustvaril nekaj imen – baterije Diehard, orodja Craftsman, gospodinjske naprave Kenmore – ki uživajo visoko preferenčnost in vztrajanje. Naraščajoče število veleblagovnic, supermarketov in trgovin uvaja svoje blagovne znamke.

⁸ Mercator, največja slovenska veriga trgovin na drobno, povečuje število svojih hišnih blagovnih znamk. Mercator ima vodilno blagovno znamko za otroke v Sloveniji, imenovano Lumpi, ki ima velik nabor izdelkov za nego in prehrano otrok ter stane manj kot blagovna znamka Kobacaj prav tako slovenskega podjetja Tosama. Blagovna znamka Lumpi je tako prevzela del trga od proizvajalcev lastnih blagovnih znamk.

V preteklih letih so potrošniki gledali na blagovne znamke vseh kategorij kot na lestvico blagovnih znamk, kjer so bile njihove najljubše blagovne znamke na vrhu, preostale pa po padajočem redu glede na preference. Danes ta lestvica počasi izginja, nadomešča jo porabnikovo zaznavanje enakosti blagovnih znamk (oz. vse več blagovnih znamk je enakovrednih). Kupci so pripravljeni kupiti katerokoli sprejemljivo blagovno znamko.⁹

Proizvajalci se odzivajo tako, da vlagajo velike količine denarja v oglaševanje in tržno komuniciranje, v upanju, da bodo ohranili preferenčnost blagovnih znamk. Cena je tako višja, saj pokriva stroške tržnega komuniciranja. Istočasno pa veliki distributerji pritiskajo na proizvajalce, da dajo več svojega promocijskega denarja za trgovske popuste in kupčije za primeren prostor na policah. Ko se proizvajalci vdajo, nimajo več toliko denarja za komuniciranje s potrošniki in vodstvo njihovih blagovnih znamk na trgu začne upadati.

Tržniki vodilnih blagovnih znamk morajo uporabiti določene strategije, da ohranijo svojo moč nasproti trgovini. Vlagati morajo v raziskave in razvoj, da razvijejo nove blagovne znamke, nove lastnosti in da stalno izboljšujejo kakovost. Vzdrževati morajo močan program tržnega komuniciranja, da poudarijo blagovno znamko in ohranijo njeno prepoznavnost. Ugotoviti morajo, kako naj stopijo v »partnerski odnos« z vplivnimi distributerji ter skupaj z njimi poiščejo logistične prihranke in konkurenčne strategije, ki bodo izboljšale skupno poslovanje.

⁹ Zmanjšana superiornost blagovnih znamk je posledica številnih dejavnikov. Potrošniki, ki so prisiljeni preudarno porabiti svoj denar, so bolj občutljivi na kakovost, ceno in vrednost, ki jo za to dobijo. Neskončno veliko širitev blagovnih znamk in širitev skupin izdelkov je zbrisalo istovetnost blagovnih znamk in pripeljalo do take stopnje proliferacije izdelkov, ki je potrošnike zmedla. Kakovost trgovinskih blagovnih znamk narašča in ob naraščajočem zaupanju potrošnikov v verige trgovin predstavlja velik izziv blagovnih znamk v lasti proizvajalcev.

3. Trgovske blagovne znamke

"Imitacija je najiskrenejša oblika občudovanja".

Charles Caleb Colton, 2001

3.1. Opredelitev trgovske blagovne znamke

Že samo ime podjetja oziroma trgovine je močno korporativno orodje, saj pomeni prvi stik različnih interesnih skupin s podjetjem oziroma trgovino. Kline (1999: 24) trdi, da je podjetje enako blagovna znamka. Z doslednim poslovanjem v skladu z izbranimi načeli in dobrimi strategijami na različnih področjih si lahko podjetje ustvari ugoden imidž v javnosti. Imidž podjetja se ustvari na podlagi ugleda vodstva, identitete in celostne podobe, politike poslovanja in komuniciranja. Tisti, ki bodo imeli še osebne pozitivne izkušnje s podjetjem, bodo dobili dokončno ugodno mnenje o podjetju in bodo cenili njegovo ime kot blagovno znamko (Kline, 1999: 25).

Po analogiji lahko torej sklepamo, da je tudi trgovina blagovna znamka. Za trgovino je izrednega pomena ustvarjanje močne blagovne znamke, za katero velja vse, kar smo spoznali v predhodnih poglavjih in še toliko bolj, saj je običajno v trgovini prevelika koncentracija blagovnih znamk izdelkov, da bi si jih porabnik lahko zapomnil. Trgovina kot močna blagovna znamka je še posebej pomembna, ko obstaja več konkurenčnih trgovin z enako ali podobno ponudbo.

Trgovska blagovna znamka torej je blagovna znamka trgovske hiše oziroma lastna blagovna znamka prodajalca. Trgovska blagovna znamka označuje večje trgovsko podjetje, ki je njen lastnik, in vse ali pa le del izdelkov, ki jih prodaja. Pogosto ima ime po trgovskem podjetju, ki jo prodaja, zanj pa jo lahko proizvajala uveljavljen ali neznan proizvajalec.

3.2. Razvoj trgovskih blagovnih znamk

Trgovske blagovne znamke niso trend zadnjih desetletij. »Prvič so se pojavile že ob koncu 19. stoletja, o njihovem razmahu na področju prehrambenih in potrošnih gospodinjskih izdelkov pa je mogoče govoriti šele po 2. svetovni vojni.« (Dmitrovič, 1999: 72)¹⁰.

Glavni vzrok za nastanek trgovske blagovne znamke je bila nezmožnost trgovcev, da bi med seboj konkurirali le na osnovi cen izdelkov. Takrat so še vsi imeli proizvajalčeve blagovne znamke in so svojim kupcem morali ponuditi neko dodatno korist. Trgovska podjetja so začela ponujati blago povprečne kakovosti pod lastno blagovno znamko in cene teh izdelkov so bile nižje v primerjavi s tistimi, po katerih so se prodajali izdelki blagovnih znamk proizvajalcev. Razvoj trgovske blagovne znamke je Laaksonen opredelil s štirimi razvojnimi stopnjami (glej Dmitrovič, 1999: 91):

- Prva razvojna stopnja so generični izdelki, za katere je značilno, da ciljajo na cenovno najbolj prožne kupce. Njihova cena je za 20 % in več nižja od izdelkov tržnega vodje, kar naj bi bil osnovni motiv za nakup. So povprečne ali celo podpovprečne kakovosti in imajo le osnovne funkcije. Proizvodna tehnologija je enostavna in temelji na posnemanju tržnega vodje. Trgovec se za njihovo prodajo odloča predvsem zaradi višje marže. Med te izdelke običajno štejemo osnovna živila in izdelke vsakodnevne potrošnje (fast moving consumer goods).
- Drugo generacijo predstavljajo izdelki z oznako. Njihova strategija še vedno temelji na nizki ceni, ki je od 10 do 20 % nižja od cen tržnega vodje. V primerjavi z generičnimi sta za te izdelke značilna višja kakovost oziroma ustrežnejše razmerje med kakovostjo in ceno. Trgovsko podjetje z njihovo prodajo doseže višjo maržo ter večjo pogajalsko moč nasproti proizvajalcem. Takšne izdelke običajno proizvaja lokalni proizvajalec, ki ima sicer tudi svoje blagovne znamke.
- Tretja generacija razvoja trgovske blagovne znamke pomeni oblikovanje prave blagovne znamke. Le-ta povečuje ugled trgovca med kupci in po kakovosti

¹⁰ V literaturi se uporabljajo tudi drugi izrazi, kot so: lastna blagovna znamka, hišna blagovna znamka in zasebna blagovna znamka.

izdelkov dosega tržnega vodjo. Trgovec širi paleto izdelkov z lastno blagovno znamko ter želi povečati ugled in maržo v določeni blagovni skupini. Za te izdelke je značilno, da imajo od 5 do 10% nižje cene od cen tržnega vodje in da kupcu ponujajo višjo vrednost. Ker se interesi proizvajalcev in trgovcev križajo, morajo slednji za proizvodnjo izdelkov s trgovsko blagovno znamko poiskati proizvajalca, ki je specializiran za njihovo proizvodnjo. Ti proizvajalci nimajo lastnih blagovnih znamk, zaradi česar ne pride do kanibalizacije. Na tej razvojni stopnji je vodenje strategije trgovske blagovne znamke popolnoma v rokah trgovca.

- Pri četrti razvojni stopnji pride do razširitve oziroma segmentacije trgovske blagovne znamke, kjer ima trgovec popoln nadzor nad proizvodnjo in prodajo tovrstnih izdelkov. Izdelki so inovativni in diferencirani od izdelkov tržnega vodje. Kupcu pomenijo dodano vrednost in njihov motiv za nakup ni več cena, ampak izključno boljši proizvod. Trgovec pridobiva ugled, širi krog kupcev in dosega tudi premijske cene, ki so pogosto višje od cen tržnega vodje. Takšne izdelke lahko proizvajajo le redki proizvajalci. Najpogosteje so to mednarodna podjetja, ki so specializirana za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk. Ker so izdelki pozicionirani v tržne niše, so proizvodne serije majhne, sortiment pa praviloma širok.

3.3. Razmah trgovskih blagovnih znamk

V preteklosti so bile trgovske blagovne znamke namenjene potrošnikom iz nižjih dohodkovnih razredov. Tega za sedanost ne moremo trditi. Kupci se ne sramujejo nakupovanja tovrstnih izdelkov, ampak so ponosni na modre nakupne odločitve. Njihov pomen narašča tako v Sloveniji kot v razvitih in tranzicijskih državah. Podatki Euromonitorja kažejo, da je bila v obdobju od 1993 do 1998 rast prodaje trgovskih blagovnih znamk v izbranih evropskih državah 28%. Pomembnost trgovskih blagovnih znamk ni v vseh državah enaka – večja je v državah zahodne Evrope (leta 1998 je bil njihov delež v maloprodajnem prometu 35,2% v Švici, 27,8% v Veliki Britaniji in 14,8% na Nizozemskem). V Skandinaviji in v državah južne Evrope so ti deleži manjši (izjema je Španija z 18,3% deležem). Najmanjši deleži trgovskih blagovnih znamk so v državah

vzhodne Evrope, vendar je v nekaterih od teh držav njihova letna rast celo preko 100%. Del te rasti lahko pripišemo agresivni ponudbi znamk tujih trgovskih verig. Zaradi posameznih držav s 100% rastjo prodaje je bila leta 1998 povprečna rast za celotno Evropo 73,9% (Euromonitor, 1999).

Hoch in Banerji sta z raziskavo ugotovila, da imajo v času recesije najpomembnejši vpliv na povečanje tržnega deleža trgovskih blagovnih znamk predvsem trije dejavniki: upad razpoložljivega dohodka porabnikov, manj intenzivno oglaševanje proizvajalcev, ki je posledica finančne stiske podjetij ter povečanje investicij trgovcev v lastno blagovno znamko (glej Dmitrovič, 1999: 72).

Združenje proizvajalcev trgovske blagovne znamke je ugotovilo, da se odnos med razpoložljivim dohodkom potrošnikov ter tržnim deležem trgovske blagovne znamke spreminja. Spremenljivki se ne gibljeta več v nasprotni smeri, ampak vedno bolj v isto smer. Ta preobrat je posledica boljše kakovosti trgovske blagovne znamke in spremenjenega obnašanja potrošnikov. Izdelki s trgovsko blagovno znamko so močno prisotni na trgih, kjer je tehnologija, ki jo uporabljajo za njihovo proizvodnjo, poceni. Močna prisotnost tovrstnih izdelkov je tudi na trgih, ki so relativno veliki, in na katerih se ponudba izdelkov spreminja poredkoma. Na takih trgih namreč uvajanje izdelkov z blagovno znamko proizvajalca predstavlja velik strošek.

Trgovska blagovna znamka je uspešna oziroma na zasičenih trgih lahko preživi le ob pogoju, da so izpolnjena pričakovanja trgovca, proizvajalca in kupca. Trgovec mora tovrstne izdelke prilagoditi kupčevim pričakovanjem. Hkrati mora upoštevati, da ponudi izdelke zadovoljive oziroma dobre kakovosti po znatno nižji ceni od izdelkov z blagovno znamko proizvajalcev. Z orodji tržnega komuniciranja seznanja kupce s kakovostjo ter lastnostmi izdelkov. Veliko breme nosijo proizvajalci teh izdelkov, saj jih s trgovci vežejo pogodbe o sodelovanju za kratko časovno razdobje (običajno za 1 leto).

Trgovska podjetja izbirajo med proizvajalci, ki pa jih hitro zamenjajo, če proizvajajo pod določeno ravnijo kakovosti. Proizvajalci morajo proizvajati kakovostne izdelke z nizkimi

stroški, ki zagotavljajo trgovcem zadovoljiv dobiček, kljub temu da so ti izdelki cenejši od ostalih, vodilnih izdelkov.

Na vseh trgih pa se trgovci z izdelki s trgovsko znamko ne morejo uveljaviti. Ovire za vstop, ki jih postavijo proizvajalci blagovnih znamk, so previsoke. Vodilni proizvajalci imajo izpopolnjeno tehnologijo, kar jim omogoča, da dosegajo najnižje stroške proizvodnje v določeni panogi. Z visoko kakovostjo njihovih izdelkov ter z močnim ugledom in oglaševanjem onemogočajo vstop novim konkurentom. Prav tako z zaščiteno blagovno znamko za vhodne materiale ter s pravno zaščito blagovnih znamk. Uspeh na določenem trgu si ustvarijo tudi z nadzorom nad sistemom distribucije (lastna distribucijska mreža ali izjemno kvalitetni odnosi z distributerji) ali pa z nadzorom mnenjskih voditeljev nad njihovimi blagovnimi znamkami.

Trgovci vstopajo na tiste trge, ki jim omogočajo velike zasluge ob nizki stopnji tveganja. Največje tveganje se pojavi pri izdelkih, ki ne spadajo k vsakodnevnim nakupom (ni rutinskih odločitev) in imajo visoko vrednost. Čim večje tveganje zaznajo kupci, tem večji pomen pripisujejo blagovnim znamkam. Na zaznano tveganje vplivajo razlike med tehnologijami, ki jih uporabljajo proizvajalci določene kategorije izdelkov. Ko se tehnologija ustali, se razlike v kakovosti med izdelki zmanjšajo, manjše pa je tudi tveganje v tej kategoriji izdelkov.

Pomembna dejavnika, ki vplivata na odločitev o vstopu na določene trge, sta delež od prodaje, ki ga proizvajalci namenjajo za tržno komuniciranje, in število inovacij. Na trgih, kjer je ta delež večji, imajo trgovci slabše izhodišče za uspešen prodor, saj se izdelki proizvajalcev ločujejo od ostalih, trgovske blagovne znamke pa dosežejo le majhne tržne deleže. Torej: večje, kot je število na novo uvedenih izdelkov, manjše je število trgovskih blagovnih znamk. Večina izdelkov trgovske blagovne znamke, ki so običajno razvrščeni na prodajnih policah zraven pomembnejših izdelkov, posnema embalažo vodilnih izdelkov v svoji kategoriji.

Trgovske blagovne znamke uvajajo tudi v skupinah izdelkov, kjer ima vodilna blagovna znamka velik tržni delež. Nagnjenost k nakupom izdelkov s trgovsko blagovno znamko se namreč povečuje s seznanjenostjo kupcev z blagovno znamko, z velikostjo gospodinjstva ter z večanjem zaznave razmerja med vrednostjo in ceno. Do zmanjšanja nakupov prihaja predvsem v primeru rasti zaupanja kupcev v posredna merila kakovosti (ime blagovne znamke, embalaža, cena), z naraščanjem dohodka gospodinjstev in z naraščanjem tveganja glede stalne kakovosti izdelkov. V svoji raziskavi sta Hoch in Banerji ugotovila, da dajo kupci pri svojih nakupnih odločitvah največji pomen kakovosti izdelkov in njeni nizki variabilnosti (glej Dmitrovič, 2000: 76).

V večini kategorij izdelkov so izdelki znanih blagovnih znamk dražji od izdelkov trgovcev, vendar se z izvedbo raznih promocijskih akcij pocenijo. Tako se med njimi in izdelki trgovskih blagovnih znamk zmanjša cenovni razmik. Ob teh priložnostih se kupci izdelkov trgovskih blagovnih znamk usmerijo k nakupom izdelkov znanih blagovnih znamk po nižjih cenah. Zaradi tega si morajo trgovci pridobiti zvestobo kupcev, le-to pa dosežejo z vlaganjem v kakovost izdelkov s trgovsko blagovno znamko. Kupce morajo prepričati, da izdelki s trgovsko blagovno znamko dosegajo zadovoljivo raven kakovosti po znatno nižji ceni od znanih blagovnih znamk.

3.4. Koncept in merjenje vrednosti blagovne znamke

Blagovne znamke se razlikujejo po količini moči in vrednosti, ki jo imajo na trgu. Skrajni primer so tiste blagovne znamke, ki jih ne pozna večina kupcev na trgu. Sledijo blagovne znamke, za katere je značilna precej visoka stopnja prepoznavnosti (meri se po priklicu ali po prepoznavanju blagovne znamke). Nad vsem tem so blagovne znamke, ki imajo visoko stopnjo sprejemljivosti, kar pomeni, da se kupci ne bi upirali nakupu. Nato so blagovne znamke, ki uživajo visoko stopnjo priljubljenosti. Te bodo izbrane pred drugimi. In končno so blagovne znamke z visoko zvestobo.

Za močno blagovno znamko pravijo, da ima visoko vrednost. Aaker (1991: 133) pravi, da je »vrednost blagovne znamke tem višja, čim višja je zvestoba blagovni znamki, prepoznavnost imena, zaznana kakovost, močne asociacije in druge vrednosti, kot so

patenti, zaščitena blagovna znamka in odnosi na prodajni poti.« Gre za to, da ima blagovna znamka vrednost, če se jo lahko prodaja in kupuje po določeni ceni.

Visoka vrednost blagovne znamke zagotavlja konkurenčne prednosti podjetju. Stroški za trženje so zaradi visoke prepoznavnosti in zvestobe kupcev manjši. Podjetje je bolj učinkovito pri pogajanjih z distributerji in trgovci na drobno, katerih kupci pričakujejo, da bodo imeli blagovno znamko. Prav tako lahko podjetje zaračuna višjo ceno kot konkurenti, ker ima blagovna znamka višjo zaznano kakovost. Lažje tudi razširi blagovno znamko, ker ima verodostojnost, predvsem pa podjetju nudi obrambo pred kruto cenovno konkurenco. Blagovne znamke je kot premoženje podjetja treba pravilno uporabljati, da se njihova vrednost ne manjša. To pomeni, da je treba ohraniti ali s časom izboljšati znamke, pozitivne asociacije v zvezi z blagovnimi znamkami in podobno.

Nekateri analitiki pravijo, da blagovna znamka preživi določene izdelke in opremo podjetja ter predstavlja glavno trajno premoženje podjetja. Vendar vsaka močna blagovna znamka predstavlja dejansko le skupino zvestih porabnikov. Prav zato je osnovno premoženje pravzaprav vrednost porabnika. Iz tega sledi, da se mora trženjsko načrtovanje osredotočiti na podaljšanje trajanja zvestobe porabnika, pri čemer vodenje blagovne znamke uporablja kot osrednje trženjsko orodje.

3.5. Odločitev o imenu blagovne znamke in njihovo globalno določanje

Proizvajalci, ki opremljajo svoje izdelke z blagovnimi znamkami, imajo še druge izbire. Uporabljajo štiri strategije imena blagovne znamke:

- posamično ime blagovne znamke (npr. General Mills – Bisquit, Gold Medal);
- krovno družinsko ime za vse izdelke (Heinz & General Electric);
- ločena družinska imena za vse izdelke (Sears – Kenmore, Craftsman, Homart);
- zaščitni znak podjetja, povezan s posameznim imenom izdelka (Kellogg's – Kellogg's Rice Crispies, Kellogg's Raisin Bran).

V preteklosti je večina podjetij določala blagovnim znamkam imena, ki so bila smiselna v njihovih državah. Ko so kasneje poskušala uvesti ime svoje blagovne znamke na tuje trge, so nekatera podjetja ugotovila, da obstoječe ime ni ustrezno, saj je težko izgovorljivo, smešno, brez pomena ali že uporabljeno. Podjetje je bilo prisiljeno izoblikovati novo ime blagovne znamke za isti izdelek, primerno za trg druge države.

Danes je težnja k skrčenemu globalnemu trgu, k »svetu brez meja«. Nekateri kritiki trdijo, da globalno poenotenje blagovne znamke ne upošteva velikih razlik, ki obstajajo ne samo med državami, ampak tudi med regijami v posamezni državi. Bistvo tega je, da je za podjetja smiselno, da globalizira tiste izdelke, ki prinašajo ali prihranijo precejšnje količine denarja, in lokalizira tiste, ki potrebujejo konkurenčno pozicioniranje za uspeh.

3.6. Odločitev o embaliranju in označevanju

Veliko fizičnih izdelkov, ki so namenjeni trgu, je potrebno embalirati in označiti, kar je po mnenju nekaterih tržnikov peta prvina, poleg cene, izdelka, prodajnih poti in tržnega komuniciranja. Večina pa ima embaliranje za sestavino strategije izdelka. Embaliranje je dejavnost oblikovanja in izdelovanja škatle ali ovoja za izdelek. Danes je embaliranje postalo učinkovito trženjsko orodje. Dobro oblikovana embalaža ima lahko zaradi svoje pripravnosti vrednost za porabnika in promocijsko vrednost za proizvajalca. Embalaža opravlja nekatere naloge prodaje: pritegniti mora pozornost, opisati lastnosti izdelka, ustvariti zaupanje porabnika in narediti dober splošen vtis.

Proizvajalci morajo izdelke označevati. Oznaka identificira izdelek ali blagovno znamko, oznaka razvrsti izdelek, oznaka lahko izdelek opiše: kdo ga je izdelal, kje je bil izdelan, kdaj je bil izdelan, kaj vsebuje, kako naj se ga uporablja in kako se ga varno uporablja. Oznaka lahko tudi promovira izdelek s svojo privlačno grafiko.

3.7. Boj blagovnih znamk

Z večjim razmahom trgovskih blagovnih znamk po drugi svetovni vojni je prišlo do spremembe razmerja moči na trgu. Proizvajalce s svojimi interesi in cilji čedalje bolj ogrožajo trgovci, ki so si na trgu pridobili prevladujoči položaj. S povezovanjem in prevzemanjem trgovskih podjetij so nastale velike trgovske verige. Te so zahtevale od proizvajalcev vedno večje popuste, saj so jim predstavljali pomembnega odjemalca. Ti popusti so jim omogočili, da so vlagali v akcije tržnega komuniciranja (oglaševanje, promocije, popusti) in uveljavili ime trgovske blagovne znamke ter trgovskega podjetja. Izdelke s trgovsko blagovno znamko so postavljali na vidnejša in lažje dosegljiva mesta ter običajno zraven vodilnih blagovnih znamk. Skrbeli so, da so police s temi izdelki bolje založene kot z ostalimi. Poleg vsega navedenega pa so kupcem omogočali nižje cene za izdelke s svojo znamko, kar je povečalo promet in dobičkonosnost njihovih prodajaln. Konkurenca med blagovnimi znamkami proizvajalcev in trgovcev se imenuje boj blagovnih znamk. V tem boju imajo trgovci veliko prednosti. Ker je prostor na policah v trgovinah na drobno omejen, trgovska podjetja zaračunajo posebno pristojbino kot pogoj za sprejetje nove blagovne znamke. Ta znesek pa porabijo za kritje stroškov uvajanja znamke v trgovino in za vzdrževanje zaloga (Kotler, 1996: 450). V takšnih razmerah naletijo na hude težave predvsem šibki proizvajalci, saj si težko izborijo mesto na policah. V Veliki Britaniji so se taki proizvajalci odzvali tako, da so se popolnoma podredili velikim trgovskim podjetjem. Trgovci so od njih zahtevali vedno večje količinske popuste, saj so izkoriščali njihov strah pred izgubo dodatne proizvodnje, ki jim jo je omogočala trgovska blagovna znamka. Šibki proizvajalci niso razmišljali dolgoročno, ampak so sledili le kratkoročnim dobičkom. Oglaševanju in promociji so namenjali vedno manjši delež od prodaje, kar je povzročilo padec prodaje izdelkov njihove blagovne znamke. V tem obdobju so se trgovske blagovne znamke močno okrepile, ker so trgovci veliko vlagali v oglaševanje in v ostala orodja tržnega komuniciranja. Kupci so drugače zaznavali trgovsko blagovno znamko, saj jim je predstavljala nakupno odločitev, enakovredno blagovnim znamkam proizvajalcem. Njihovi nakupi so vedno bolj temeljili na dostopnosti in ceni izdelkov ter na promocijah v prodajalnah. Ker so ti manjši proizvajalci namenjali manjši pomen tem dejavnikom kot trgovci, so jih trgovske blagovne znamke začele izpodrivati s trga in pridobivale vedno večji tržni delež.

Močni proizvajalci so zasledovali tudi dolgoročne cilje in ne le kratkoročnih dobičkov. Pojavljali so se v medijih in neprestano so bili v stiku s kupci, da so jih obveščali o raznih novostih. Ti proizvajalci niso naredili iste napake kot šibki proizvajalci. Veliko so vlagali v raziskave in razvoj ter v ime blagovne znamke. Kupcem so želeli posredovati edinstveno vrednost, ki jim jo lahko prinaša le njihova blagovna znamka. S trgovci so sodelovali, toda želeli so si pridobiti zveste kupce, ki ne bodo menjali njihove blagovne znamke za trgovsko blagovno znamko. Prodaja se je večala in z njo tudi dobički, ki so jih prejeli tako proizvajalci kot trgovci, ki so si prizadevali, da bi ti izdelki bili na trgovskih policah.

3.8. Motivi trgovca in proizvajalca za uvedbo oziroma proizvodnjo trgovske blagovne znamke ali proti njej

Obstoj trgovske blagovne znamke temelji na pričakovanjih trgovca. Le-ta naj bi izpolnil določene cilje, pri katerih so koristi večje od posrednih in neposrednih stroškov, ki jih povzroča uresničevanje takšne strategije. Dobiček, ki ga zagotavlja trgovska blagovna znamka, izhaja iz večjih koristi kupca in ugodnejših nabavnih pogojev. Uspeh trgovske blagovne znamke je odvisen od tega, kakšne koristi imajo od nje kupci in kakšne proizvajalci (Dmitrovič, 1999: 73).

Trgovčevi motivi za uvedbo trgovske blagovne znamke so cenovna učinkovitost, povečanje prodaje, višji dobički in marže, izgradnja podobe trgovine, večja lojalnost kupcev, pridobitev pogajalske moči nasproti proizvajalcem ter omogočanje iskanja novih tržnih priložnosti (<http://www.hha.dk/~thh/ownlabel/retail.html>).

Uvedba lastne znamke pa prinaša trgovcu poleg prednosti tudi slabosti. Z razvojem lastnih blagovnih znamk se mu stroški hitro povečujejo, kar ima lahko negativen vpliv na dobičkonosnost izdelkov. Z uvedbo lastne znamke se mora trgovec bolj posvetiti učinkovitosti in menedžerskim sposobnostim. Kotler (1996: 449-450) navaja, »da mora trgovsko podjetje ob uvedbi trgovske blagovne znamke samo spodbujati povpraševanje in posvetiti večjo pozornost razporeditvi izdelkov na trgovskih policah. Najti mora sposobne dobavitelje, ki mu dobavlja izdelke s stalno kakovostjo in nosi tveganje kakovosti. Naročati mora večje količine ter vezati sredstva v zalogah. Z uvedbo lastne

znamke mora določeno količino denarja nameniti tudi za njeno promocijo.« Vloga proizvajalca je ključna pri izvajanju strategije trgovske blagovne znamke. Le-ta mora zagotavljati ustrezno raven in nizko variabilnost kakovosti izdelkov ter nizko proizvodno ceno (Dmitrovič, 1999: 74).

Na proizvajalce, ki poleg lastne blagovne znamke proizvajajo tudi trgovsko blagovno znamko, lahko gledamo z dveh vidikov. Za določene proizvajalce pomeni ta dodatna proizvodnja možnost za rast in razvoj, za druge pa le grožnjo. Osnovni motivi, ki vzpodbudijo proizvodnjo izdelkov s trgovsko blagovno znamko (v primeru dopolnilne dejavnosti), se nanašajo na zasedenost proizvodnih zmogljivosti in na stroškovno učinkovitost. Tovrstna proizvodnja jim zagotovi kratkoročne dobičke, prispeva k povečanju ugleda in moči proizvajalcev in blagovnih znamk, olajša jim načrtovanje proizvodnje, zmanjša pa jim variabilnost povpraševanja. Pomembni motivi so tudi izločanje konkurentov s trga, tesnejše sodelovanje s trgovci, dodatni prihodek, trgovec lahko prevzame del poslovnih funkcij, kar povzroči, da je proizvodnja zelo donosna aktivnost. Manjši proizvajalci pa pogosto pristanejo na pogodbeno proizvodnjo izključno zaradi ohranjanja proizvodnje določenega izdelka, ki ga proizvajajo tudi pod trgovsko blagovno znamko (Dmitrovič in Zorc, 2001: 39).

Proizvajalci morajo skrbno pretehtati prednosti in slabosti, ki jih prinaša proizvodnja trgovske blagovne znamke. Dölle navaja motive, zakaj se proizvajalci ne odločijo za tovrstno proizvodnjo. Trgovska blagovna znamka bi lahko negativno vplivala na lastno blagovno znamko proizvajalca, pretijo mu nevarnost prenosa strokovnega znanja na trgovca, nedoseganje cenovnega nivoja, nezmožnost osredotočenja na razvoj in vodenje svoje blagovne znamke ter neskladnost s strategijo in filozofijo podjetja. Pomemben motiv pa je tudi strah pred odločilno besedo trgovca pri proizvodnji teh izdelkov. Zavedajo se, da jih trgovec lahko v vsakem trenutku zamenja z drugim proizvajalcem, ki bi ponudil boljše pogoje. Proizvodnja trgovske blagovne znamke je za proizvajalce smiselna, ko prednosti pretehtajo slabosti. Hoch in Banerji sta ugotovila, da trgovska blagovna znamka najbolj ogroža tiste blagovne znamke, ki zasedajo tržni položaj sledilca (glej Dmitrovič, 2000: 76). Proizvajalci le-teh zasedajo tretje oziroma četrto mesto na trgu in proizvajajo

izdelke, ki posnemajo tržnega vodjo. Velikokrat se proizvajalci odločijo za proizvodnjo trgovske blagovne znamke, ker jim ta pomeni preživetje. Če bi nastopali proti njej z lastno blagovno znamko, bi izgubili tržni delež in bi bili obsojeni na propad.

3.9. Motiv kupca za nakup izdelkov s trgovsko blagovno znamko

Kupec poskuša pridobiti kar največ informacij za sprejemanje svojih odločitev. Blagovna znamka mu zagotavlja določeno raven kakovosti izdelka in hkrati zmanjšuje tveganje glede njene variabilnosti. Kupec ne želi vedno maksimalne kakovosti, saj je ta povezana z visoko ceno. Zato išče predvsem ustrezno razmerje med vrednostjo, ki mu jo izdelek prinaša (kakovost ali ugled), in ceno izdelka, pri čemer upošteva svojo »rezervacijsko ceno«. Raven kakovosti in njena nizka variabilnost bi bila torej lahko veliko pomembnejša dejavnika nakupne odločitve kot nizka cena.

Pri nakupu prehrambenih in potrošnih gospodinjskih izdelkov je pomembna determinanta tudi obdobje. Kadar tovrstni izdelki predstavljajo manjši del porabnikovega proračuna, bo pripravljen nameniti manj časa iskanju najugodnejših nakupnih možnosti. Ker takšne izdelke kupuje v »košarici«, zadošča, da zaznava priložnost za ugoden nakup pri nekaj izdelkih, ki jih kupuje v večji količini, da bo prišel v določeno trgovino. Prav to poskušajo doseči trgovci na začetnih stopnjah razvoja lastne blagovne znamke. Z izdelki tretje in četrte generacije pa poskušajo privabiti zahtevne kupce in si s tem ustvariti ugled, ki dodatno stimulira preostale segmente k obisku trgovine.

3.10. Trgovska blagovna znamka na slovenskem trgu

Izdelki s trgovsko blagovno znamko so se začeli pojavljati na policah slovenskih trgovcev v začetku 90. let prejšnjega stoletja. Prva je začela razvijati lastno blagovno znamko Emona Merkur. Potočnik (glej Anžlovar, 2001: 13) meni, da smo se na začetku 90. let od tujih razvitih trgov razlikovali tako po razvitosti trgovine kot po metodah prodaje, saj smo zaostajali od 10 do 15 let. Po njegovem mnenju pa se razlike v razvitosti hitro zmanjšujejo, ker tuji trgovci v Slovenijo prinašajo svoje znanje in način dela. Združevanje

slovenskih trgovskih podjetij je vplivalo na krepitev moči trgovcev nasproti proizvajalcem in na vse večje uvajanje izdelkov s trgovsko blagovno znamko. Le-te lahko prodajajo le v svojih prodajnih mrežah in kupcem ponujajo dodano vrednost oziroma nekaj, česar drugi trgovci nimajo. Slovenski potrošniki so že dosegli raven, ko jim nizka cena ni dovolj, ampak je zanje pomembna tudi kakovost izdelka.

Prva trgovina v sklopu verige Spar je v Sloveniji odprla vrata leta 1992, prvi nakupovalni center Interspar pa leto kasneje. Že od samega začetka ima tudi Spar izdelke s trgovsko blagovno znamko, ki so bili sprva uvoženi, od leta 1999 pa jih proizvajajo tudi slovenski proizvajalci. Ti so od primerljivih izdelkov cenejši od 20 do 30 % in so v letu 2000 predstavljali 8 % delež v celotni prodaji živil in delež se povečuje. Čeprav ima Spar Slovenija kot del mednarodnega podjetja Spar možnost vsak trenutek uvoziti po ugodni ceni katerikoli izdelek Spar, želi širiti obseg lastne znamke predvsem v sodelovanju s slovenskimi proizvajalci. S tem krepí slovensko gospodarstvo in posredno viša kupno moč.

Mercator je prve izdelke s trgovsko blagovno znamko po vzoru tujih trgovcev uvedel konec leta 1998, v slabih dveh letih pa se je njihovo število povečalo na več kot 100 izdelkov. Ti izdelki so bili na začetku od ostalih izdelkov v istem kakovostnem razredu cenejši od 20 do 50 %. Odločili so se, da bodo v lastno znamko Mercator najprej vključili le osnovne izdelke, ki se najpogosteje znajdejo v potrošnikovi nakupovalni košarici. Uvedli pa so tudi trgovsko blagovno znamko M-linija tekstila za dom in prosti čas, otroške izdelke Lumpi, namenjene mladim družinam z odraščajočimi otroki, kozmetično linijo izdelkov Popolna nega, linijo izdelkov zdrave hrane ter linijo pripravljene hrane Mizica, pogrní se.

Tudi Tuš ima ponudbo izdelkov v okviru lastne trgovske blagovne znamke, saj so v nekaj letih postavili približno 100 izdelkov z lastno znamko Aneta in Tuš. Svojo strategijo so kasneje spremenili, tako da so v okviru njihove blagovne znamke vsi izdelki le pod imenom Tuš. Njihov cilj je ponuditi v vsaki izdelčni skupini po vsaj en izdelek z lastno

znamko. V letu 2000 je na slovenski trg vstopil francoski trgovec E. Leclerc, katerega trgovske blagovne znamke so na našem trgu še vedno relativno neprepoznave.

Trgovske blagovne znamke je nedvomno težje razviti v tehnični kot pa v živilski trgovini. V Sloveniji je to posledica dejstva, da so slovenski potrošniki precej naklonjeni kupovanju svetovnih znamk npr. zabavne elektronike, ki so tudi pri največjih imenih dosegljive za skoraj vsakega potrošnika. V tekstilnih prodajalnah je ravno tako majhno število izdelkov s trgovsko blagovno znamko. Poleg velikih izdatkov za trženjsko podporo uvajanja trgovce zavira tudi majhno prodajno omrežje. Ponudba kozmetičnih izdelkov pod lastno znamko trgovca je na primer izredno omejena zaradi vodilnih blagovnih znamk svetovnih proizvajalcev.

Trend združevanja trgovskih podjetij se je iz tujine preselil tudi na slovenska tla. Glavna vzroka združevanj in povezovanj, ki potekajo preko kapitalskih povezav ali gospodarskih interesnih združenj, sta strah pred konkurenco in možnost okrepitve moči nasproti proizvajalcem.

Pomen trgovskih blagovnih znamk odkrivajo zlasti veliki slovenski živilski trgovci. S svojimi znamkami preskušajo zvestobo svojih kupcev ter konkurenčno vzdržljivost izdelovalcev. Razcvet trgovskih blagovnih znamk že nekaj let poteka v razvitih državah, kjer se njihovi tržni deleži večajo ter izpodrivajo blagovne znamke šibkih proizvajalcev. Njihov dinamični razvoj se kaže tudi v tem, da so trgovci že presegli stopnjo, ko so kupce pritegnili predvsem z nizko ceno izdelkov. Novi imperativ je predvsem visoka kakovost, ki naj bi bila dobra podprta s trženjem.

Razlika v razvitosti trgovskih blagovnih znamk pri nas in v tujini (razviti trgi) je precejšnja. Medtem ko imajo v tujini dolgo zgodovino in tradicijo, pri nas te trende sledijo šele nekaj let. Tržna raziskava med slovenskimi trgovci na drobno iz leta 1999 je pokazala, da so bile trgovske blagovne znamke takrat večinoma na drugi stopnji svojega razvoja (Dmitrovič, 1999: 77). Zato tudi ni presenetljivo, da v Sloveniji izdelki trgovskih znamk šele sedaj pridobivajo krog zvestih kupcev in še ni natančnih podatkov o tržnih deležih, ki jih le-te dosegajo.

Slovenski trg se razlikuje od tujih trgov tudi po proizvajalcih, ki proizvajajo za trgovska podjetja, saj trgovske blagovne znamke pri nas proizvajajo tudi proizvajalci z vodilnimi blagovnimi znamkami. V tujini jih proizvajajo večinoma proizvajalci z manjšim tržnim deležem in tisti, ki nimajo znanega imena blagovne znamke. Na tujih razvitih trgih, kjer je trgovska blagovna znamka na tretji oziroma četrti razvojni stopnji, se odločajo za takšno proizvodnjo tudi proizvajalci, ki nimajo svojih blagovnih znamk. Večino izdelkov s trgovsko blagovno znamko v Sloveniji proizvedejo domači proizvajalci, ki imajo tudi svoje blagovne znamke. Posebnost našega trga pa je tudi v tem, da so izdelki trgovskih znamk večinoma prisotni pri živilskih trgovcih. To ne velja za vse živilske trgovce, ampak samo za peščico največjih, ki se jim zaradi velikega obsega prodaje to splača. V primerjavi s proizvajalci so v prednosti, saj se zavedajo, da jim izdelki s trgovsko blagovno znamko prinašajo višje marže in zasluge, kljub temu da so cenejši od izdelkov z blagovno znamko proizvajalcev. Po drugi strani pa se proizvajalci ne zavedajo dovolj slabosti, ki jim predstavljajo trgovske znamke, saj jim postopoma ogrožajo tržni delež.

Med posebnosti naše države spadajo tudi predpisi o kakovosti. Kakovost izdelkov, tudi tistih v sklopu trgovskih blagovnih znamk, je predpisana zelo ohlapno, prek deset strožjih pravilnikov pa velja za kakovost živil. Inšpekcija preverja le ali živila ustrezajo minimalnim standardom kakovosti, ne pa tega, kako kakovostna so. Zakon o standardizaciji (UL RS, št. 1/95) je predpisoval navajanje proizvajalca na embalaži, kar velja le še deloma. Današnja zakonodaja je omejila navajanje izdelovalcev za izdelke trgovskih blagovnih znamk le na živilih. Največjo prednost so iz tega zakona pridobili trgovci, saj jim navedba proizvajalca na embalaži pripomore k uspehu izdelka z lastno znamko. Ker v Sloveniji proizvajajo za trgovce večinoma ugledna podjetja z močno blagovno znamko, jih zaznavajo kupci kot cenejšo različico tistih z blagovno znamko pomembnih proizvajalcev.

Skupaj s trendom povezovanj in združevanj trgovskih podjetij se pojavlja tudi trend večanja rabatov, značilen za nastop največjih trgovcev v zadnjih letih. Večanje rabatov za več kot 30% povzroča hude skrbi pri proizvajalcih, trgovci pa ga sprejemajo kot normalen pojav, ki je posledica naraščajoče konkurence med trgovci. Manjši proizvajalci

so prisiljeni ugoditi vedno večjim zahtevam trgovcev, ker jih ti izsiljujejo s prostorom na prodajnih policah.

Proces povezovanja trgovskih podjetij je nedvomno vplival tudi na ekonomijo obsega, ki se pokaže na nabavnem področju fizične distribucije, skladiščenja ter pri oblikovanju prodajnega programa. Trgovcem se z večanjem obsega poslovanja manjšajo stroški na enoto ter od dobaviteljev lahko zahtevajo boljše nabavne pogoje – višje rabate, s katerimi postajajo bolj konkurenčni. Konkurenca med trgovci se je razvila celo do takšne stopnje, da pri svojih dobaviteljih zahtevajo slabše pogoje za konkurenčna trgovska podjetja. Tako so proizvajalci večkrat postavljeni pred dilemo, kakšne rabate dopustiti vse večjim pritiskom trgovcev. Nekateri so ta problem uspešno rešili z rabatno lestvico, ki jim omogoča enak pristop do vsakega odjemalca. Velikost rabatov, ki jih omogočijo trgovskim podjetjem, je odvisna od obsegov dobav.

4. Mercator

4.1. Skupina Mercator

Skupina Mercator je vodilna trgovska veriga na slovenskem trgu, poleg tega pa postaja tretji največji trgovec s prehrabnenimi izdelki na hrvaškem trgu in pomemben trgovec na tržišču Bosne in Hercegovine ter v Srbiji in Črni gori.¹¹

Najpomembnejša in najobsežnejša gospodarske dejavnost Skupine Mercator je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje. V svojem sestavu ima 1.054 različnih tipov maloprodajnih enot, ki zajemajo 542.474 kvadratnih metrov skupnih površin, od nakupovalnih centrov, hipermarketov, supermarketov, blagovnic do samopostrežnih in specializiranih prodajaln. V Sloveniji in na novih trgih ima 16 nakupovalnih centrov v Kopru, Mariboru, Ljubljani, Novem mestu, Murski Soboti, Slovenj Gradcu, na Ravnah, v Novi Gorici, na Jesenicah, v Kamniku, v Kranju ter v Pulju, Sarajevu, Zagrebu, Splitu in Beogradu, poleg tega pa še dva hipermarketa v Brežicah in na Ptuju. Mercatorjev tržni delež v slovenski trgovini znaša 39,8 % brez franšiznih prodajaln in mu zagotavlja prvo mesto v dejavnosti trgovine z živili. V Mercatorjevih prodajalnah mesečno povprečno nakupuje 10 milijonov kupcev. V Sloveniji ves čas utrjujejo položaj vodilne trgovske verige in se uveljavljajo na novih trgih: na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni Gori, kjer prav tako želijo postati vodilna trgovska veriga. Na vseh trgih delovanja želijo zagotoviti enak standard ponudbe in storitev, povečati poslovno učinkovitost ter dosegati raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig.

Mercator 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 svetovnimi trgovskimi verigami. V prodoru

¹¹ Skupina Mercator je ena največjih in najuspešnejših gospodarskih družb v JV Evropi, ki deluje že 54 let. Sestavlja jo 19 gospodarskih družb, in sicer 12 trgovskih družb, od tega 4 izven Slovenije, 4 živilsko-predelovalne, 1 hotelsko - gostinska ter po ena kmetijska in inženiring družba. Mercatorjeve družbe skupaj zaposlujejo več kot 14.000 ljudi.

na tuje trge Mercator načrtuje skupen in usklajen nastop z uveljavljenimi slovenskimi proizvajalci in proizvajalci na lokalnih trgih.¹²

V prvem polletju leta 1999 je družba Poslovni sistem Mercator uspešno zaključila prevzem družbe Loka, Škofja Loka in družbe Goriška, Nova Gorica. Ti dve družbi sta postali odvisni regijski družbi Skupine Mercator, ki pokrivata gorenjsko in goriško regijo. V podravsko-pomurski regiji je odvisna družba Mercator SVS že v letu 1998 prevzela mariborsko družbo Klas, v prvem polletju leta 1999 pa je pridobila tudi večinski lastniški delež v družbah Jelša, Šmarje pri Jelšah in Planika, Slovenska Bistrica. V goriški regiji je družba Mercator Goriška pridobila večinski lastniški delež družbe Hubelj iz Ajdovščine in zaključila postopek prevzema družbe Grosist, Nova Gorica. Na Gorenjskem je družba Mercator Gorenjska uspešno zaključila prevzem družb Špecerija, Bled ter Živil. Poleg naložb v prostorsko, tehnološko in programsko prenovo maloprodajnih enot gradi Mercator v vseh regijah tudi nakupovalne centre.¹³

Na Mercatorjevih prodajnih policah je okoli 77% izdelkov slovenskih proizvajalcev. Med ukrepi, ki so namenjeni kupcem, so najbolj očitni:

- trajno nizke cene za povprečno 198 kakovostnih izdelkov vsakdanje porabe,
- skupina najcenejših kakovostnih izdelkov vsakdanje porabe slovenskih proizvajalcev s trgovsko znamko Mercator,¹⁴

¹² Mercatorjev 16 % tržni delež v slovenski trgovini ob koncu leta 1997 se je do konca leta 1998 povečal na 21 % in je znašal na začetku decembra 1999 približno 30 %.

¹³ V letu 1998 je odprl nakupovalne centre: Mercator Center Koper, Mercator Center Maribor in Mercator Center Ptuj, v letu 1999 pa je odprl Mercator Center Murska Sobota, Mercator Center Ljubljana in Mercator Center Novo mesto. V letu 2000 so začeli poslovati Mercator centri v Slovenj Gradcu, na Ravnah, v Brežicah ter na novih trgih v Pulju in Sarajevu. V letu 2001 Skupina Mercator načrtuje otvoritev naslednjih nakupovalnih centrov: MC Nova Gorica, MC Jesenice, MC Zagreb I. ter MC Kamnik, poleg tega pa bo glede na možnosti začela tudi s pripravo oziroma gradnjo MC Kranj, MC Split, MC Reka, MC Beograd in MC Zagreb II ...

¹⁴ Nakupna kartica Mercator pika, ki kupcem omogoča preprosto plačevanje, hkrati pa popust ob doseženih vrednostih nakupov.

- odpiralni čas trgovin prilagojen nakupovalnim navadam kupcev.¹⁵

Netrgovske družbe v sestavu koncerna morajo prestrukturirati svoje proizvodne programe in se organizirati tako, da bodo sposobne konkurirati izven slovenskega tržišča. V ta namen se lahko povezujejo s strateškimi domačimi in tujimi partnerji. Glede na to usmeritev je Mercator konec leta 1998 in v začetku leta 1999 prodal lastniški delež v Oljarici in Gorenjski mlekarni. Sicer pa je temeljna zahteva uprave Mercatorja, ki se postavlja do vseh netrgovskih družb, da poslujejo uspešno. Nekoliko bolj zapleten je položaj v kmetijskih družbah, saj njihov položaj pretežno kroji država.

Tabela 4.1.: Razvoj Poslovnega sistema Mercator



1949	Pravni predhodnik sedanje družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., je trgovsko podjetje na debelo "Živila, Ljubljana", ustanovljeno leta 1949.
1953	Uveljavitev imena Mercator, trgovskega podjetja na debelo, s sedežem v Ljubljani.
1953 do 1990	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.
1990	Uveljavitev kapitalske povezave, podlaga za koncernsko organiziranost in uveljavitev imena Poslovni sistem Mercator, d.d.
1993	Začetek privatizacije z javno prodajo delnic, po obsegu in vrednosti kapitala največja privatizacija v srednji Evropi.

¹⁵ v Ljubljani je bila odprta prva Mercatorjeva trgovina, ki je odprta nepretrgano 24 ur, sredi aprila 1999 je začela redno delovati v Ljubljani prva slovenska trgovina prek Interneta - na voljo so izdelki osnovne preskrbe.

1994	Končana privatizacija, znani lastniki - Poslovnega sistema Mercator d.d. - poleg z zakonom določenih državnih skladov še okoli 63.000 majhnih delničarjev.
1995	Oktober 1995 je delniška družba Poslovni sistem Mercator, d.d., skrajšano Mercator, d.d., vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, znesek osnovnega kapitala 33.442.400.000,00 SIT.
1995 do 1998	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; začetki prestrukturiranja proizvodnih družb.
1999, 2000	<p>Čas 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. Intenzivno izvajanje aktivnosti poenotenja poslovnih procesov in integracije prevzetih družb v Mercatorjeve obstoječe odvisne družbe. Mercator utrjuje svoj položaj v slovenski trgovini z umestitvijo ekonomije obsega v odnose z dobavitelji in prenosu prejetih bonitet v korist potrošnikov. Še naprej zagotavlja sinergične učinke povezav trgovskih in netrgovskih družb v Skupini Mercator. Utrjuje sodelovanje s slovenskimi živilskimi proizvajalci, ki proizvajajo izdelke, ki so kakovostno in cenovno primerljivi z istovrstno evropsko ponudbo. Mercator upravlja premoženje na način, ki delničarjem zagotavlja varno, stabilno in donosno naložbo.</p> <p>Uresničevanje strateškega cilja širitve v srednjeevropski gospodarski prostor, na nove trge. Gradnja nakupovalnih centrov na Hrvaškem in v BiH ...</p>

Vir: Babšek (interno gradivo Mercator, 2001).

4.2. Trgovska blagovna znamka Mercator

Prvi izdelki trgovske znamke Mercator so bili na slovenskem trgu uvedeni v prodajo decembra 1998, ko je bilo v projekt trgovske znamke Mercator vključenih 6 izdelkov. Število izdelkov se je skozi leta povečevalo.

Tabela 4.2.: Število izdelkov trgovske blagovne znamke Mercator

	število izdelkov
december 1998	6
december 1999	74
december 2000	143
december 2001	233
december 2002	272

Vir: Babšek (interno gradivo Mercator, 2002).

Leta 2002 je bilo v projekt trgovskih blagovnih znamk Mercator vključenih 283 izdelkov (v štirih linijah), od tega:

- 107 izdelkov v liniji generičnih izdelkov (izdelki za vsakdanjo potrošnjo v gospodinjstvu – prehrana in čistila),
- 90 izdelkov v M-liniji (tekstilni izdelki – linija uvedena v letu 1999),
- 66 izdelkov v liniji Lumpi (kozmetični, prehrabeni in tekstilni izdelki, namenjeni otrokom do 8. leta starosti – linija uvedena v letu 2000),
- 18 izdelkov v liniji Popolna nega (kozmetični izdelki – linija uvedena v letu 2000).

V prihodnosti nameravajo v skladu z zahtevami potrošnikov in njihovimi spreminjajočimi nakupnimi navadami, povečevati število izdelkov v obstoječih linijah, uvedli so novo linijo izdelkov trgovske blagovne znamke, ki vključuje izdelke zdrave prehrane oz. zdrava živila ter linijo že pripravljene hrane »Mizica, pogrni se« (Babšek, 2003).

Lani (2003) je bilo torej med izdelki trgovske blagovne znamke Mercator že 316 izdelkov, od tega:

- 125 izdelkov v liniji generičnih izdelkov,
- 90 izdelkov v M-liniji,
- 66 izdelkov v liniji Lumpi,
- 18 izdelkov v liniji Popolna nega,
- v liniji Mizica, pogrni se! (izdelki za hitro pripravo obrokov – linijo so uvedli v januarju 2003) 16 izdelkov¹⁶,
- v liniji Zdravo življenje (izdelki, ki ugodno vplivajo na zdravje, – linijo so uvedli v januarju 2003) 1 izdelek.



Vir: <http://www.mercator.si>

Pri projektu Trgovska blagovna znamka Mercator sodeluje z več kot 65 proizvajalci. Namen projekta trgovske blagovne znamke Mercator je potrošniku ponuditi kakovostne izdelke po ugodni ceni (cena trgovske znamke je od redne maloprodajne cene primerljivega izdelka pod blagovno znamko proizvajalca nižja do 20%), okrepitev odnosov s proizvajalci in dobavitelji, podpora slovenske proizvodnje ter nenazadnje tudi

¹⁶ V sklopu linije Mizica, pogrni se! ponujajo izdelke, ki potrošniku olajšajo kuho ali pripravo hitrega obroka. V sodelovanju s priznanimi podjetji ponujajo več vrst izdelkov, nekateri so delno pripravljene, drugi pa so že pripravljene jedi. Izbirate lahko med izdelki za takojšnje uživanje, izdelki, ki jih je potrebno le pogreti, in izdelki, ki kupcem dopuščajo še dovolj kreativnosti in možnosti kombiniranja, da si želene obroke pripravijo sami in po svojem okusu. Trenutno je v prodajnem seznamu 42 izdelkov (podatek iz januarja 2004).

povečanje cenovne konkurenčnosti, donosnosti in tržnega deleža Mercatorjeve trgovine na drobno.¹⁷

Iz naslova navajanja proizvajalca na izdelkih trgovske znamke izhajajo tako prednosti kot slabosti. V primeru navajanja proizvajalca, ki ima v očeh potrošnikov dobro ime, ima izdelek z znanim proizvajalcem zagotovo prednost pri potrošnikih, ki se pri nakupu odločajo na podlagi zaupanja v proizvajalca in ne izključno obljubi o kakovosti, ki jo daje Mercator. V tujini proizvajalci večinoma niso navedeni na izdelku. Glede na to, da v tujini za trgovce proizvajajo pretežno proizvajalci, ki so specializirani za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke (in ne proizvajajo izdelkov za prodajo pod lastno blagovno znamko), predstavlja navajanje proizvajalca prednost za trgovca, saj mu omogoča večjo svobodo pri izbiri proizvajalca. Pojav izdelkov trgovske blagovne znamke ima pozitiven vpliv na vse, ki so vpleteni v nakupni proces. Za kupca predstavlja trgovska znamka nakup izdelkov z jamčeno kakovostjo po ugodni ceni, pester izbor in boljše prodajno storitev. Trgovec pridobi s trgovsko znamko na cenovni konkurenčnosti, povečanju prodaje, utrjevanju ugleda in popestritvi ponudbe.

Ob prihodu izdelka trgovske znamke na prodajne police se praviloma iz prodaje izloči najslabše prodajani izdelek blagovne znamke proizvajalca iz blagovne skupine proizvodov. Tako se iz ponudbe izločajo le slabo prodajani izdelki, količinska in vrednostna prodaja izdelkov blagovne skupine pa se do določene mere prerazporedi med novo nastalim izborom izdelkov, hkrati pa se z vključitvijo izdelka trgovske blagovne znamke poveča tudi prodaja celotne blagovne skupine.

Ker se mnogo potrošnikov pri nakupu odloča na podlagi cene in ne blagovne znamke, trgovci želijo s ponudbo izdelkov trgovske znamke čim bolje pokriti tudi ta segment

¹⁷ Izdelki trgovske blagovne znamke Mercator so prisotni v vseh prodajalnah Mercatorja. V obdobju od januarja do junija 2002 je delež prodaje izdelkov trgovske znamke v celotni maloprodaji v »market programu« znašal 6,72% (191 izdelkov), kar je 2,67 odstotne točke več kakor v enakem obdobju v predhodnem letu (170 izdelkov). V prihodnje nameravajo graditi še na pridobivanju čim širšega kroga stalnih kupcev in skupaj s projektom Trajno nizka cena doseči 25% delež v celotni maloprodaji »market programa«.

potrošnikov. Vodilo Mercatorja je bila ponudba kakovostnih izdelkov po najugodnejši ceni. Izdelki so izbrani na podlagi povpraševanja potrošnikov, nakupnih navad in podatkov o prodaji. V projekt so vključeni le izdelki, ki so ustrezne kakovosti in imajo ugodno ceno, saj to zagotavlja ugodno maloprodajno ceno izdelka v prodajalni za potrošnika.

Usmeritev Mercatorja tudi pri trgovski znamki je podpora domače proizvodnje. Tako med proizvajalci izdelkov trgovske znamke prevladujejo slovenski proizvajalci. Med njimi nastopajo tako večji priznani proizvajalci (Droga, Paloma, Eta, Ljubljanske mlekarne, Krka, Lek, Mlinotest, Medex ali Pivovarna Union) kot tudi manjši, med potrošniki manj znani proizvajalci (Kimi, Mlekarna Planika, Tehnochem ali Teol).

Razlika v ceni je odvisna od proizvoda ter konkurence, ki vlada v določeni blagovni skupini proizvodov. Načeloma pa velja, da so maloprodajne cene izdelkov trgovske blagovne znamke cenovno ugodnejše od maloprodajne cene proizvoda, ki ga proizvajalec potrošniku nudi pod svojo blagovno znamko. Razlika v ceni je rezultat nižje vhodne cene, ki jo proizvajalec lahko ponudi zaradi boljšega izkoristka proizvodnih zmogljivosti, nižjih stroškov oglaševanja (v primeru trgovske blagovne znamke prehajajo stroški oglaševanja na trgovca) in zmanjšanega tveganja zaradi zagotovljenih prodajnih količin.

Prepoznavnost izdelkov trgovske znamke Mercator je med potrošniki dobra. Potrošniki zaupajo v kakovost izdelkov in obljubi »ustrezna kakovost po ugodni ceni«. Slednje je razvidno tudi iz prodajnih rezultatov izdelkov trgovske znamke, saj se ti izdelki uvrščajo med najbolj prodajane izdelke.

4.3. Mercator v BiH

Predsednik uprave Poslovnega sistema Mercator Zoran Janković je na Mercatorjevih tradicionalnih trženjskih dnevih februarja 2001 predstavil razvojno vizijo Skupine Mercator, ki bo v prihodnjem obdobju usmerjena v ohranitev položaja vodilne trgovske verige na slovenskem in nadaljevanje razvoja maloprodajne mreže na hrvaškem, bosanskem in srbskem tržišču. Kot osrednjo pozornost sodobnih trendov v trženju je označil povečevanje zadovoljstva potrošnikov in zaposlenih ter povečevanje vpetosti Mercatorja v lokalno in širše družbeno okolje.¹⁸

Ključni element vizije je v povezavi slovenskega, hrvaškega, bosanskega in srbskega trga. Povezava proizvajalcev skupaj z Mercatorjem in skupni nastop na vseh trgih bosta ustvarila partnerstvo in bodoče sodelovanje. Mercator bo pri enaki kakovosti in ugodni ceni zamenjal blago dobaviteljev iz držav, v katerih ne širi svoje maloprodajne mreže, z blagom držav, v katerih deluje kot maloprodajni trgovec.

Vstop Mercatorja na nove trge je uspešen zaradi prilagoditve trženjskega spleta, zaposlovanja in izobraževanja lokalnega kadra na vseh nivojih. Mercator je bil v preteklosti na omenjenih trgih že prisoten, zato je med kupci prepoznan in ugleden. Osebnost in ugled blagovne znamke Mercator bo tudi na novih trgih temeljil na ponudbi kakovostnih izdelkov.¹⁹

V predstavitvi poslovnega sodelovanja na komercialnem področju so poudarili organizacijske in tržne spremembe v odnosu do dobaviteljev. Glavni poudarek

¹⁸ "Želimo ustvariti medsebojno zaupanje in partnerstvo med Mercatorjem in proizvodnjo, kjer bomo tudi v prihodnje dajali prednost lokalnim proizvajalcem in podporo strateškim proizvajalcem na vseh trgih našega poslovanja ter dopolnjevali ponudbo le z najbolj uveljavljenimi svetovnimi blagovnimi znamkami," je strategijo poslovanja orisal Zoran Janković.

¹⁹ Podrobna analiza Wal-Martove in Mercatorjeve strategije internacionalizacije je pokazala pozitivne in negativne učinke v obeh podjetjih. Pomembno je dobro poznavanje širšega in ožjega poslovnega okolja, upoštevanje kulturnih razlik ter način vstopanja na nove trge. Nujna je sposobnost prilagajanja trženjskih strategij, priznavanje omejitev posameznih trgov ter optimiranje stroškov. Mercator želi z vstopom na nove trge doseči zadovoljstvo vseh deležnikov, razvijati osebni pristop pri poslovanju ter zagotavljati kakovostno ponudbo.

sodelovanja z dobavitelji za leto 2003 naj bi tako temeljil na urejenih partnerskih odnosih med Mercatorjem in dobavitelji, saj le tako lahko skupaj uspešno nastopijo na novih trgih. Dobavitelji bodo svoj odnos do Mercatorja kot kupca usmerjali na osnovi dejstva, da je Mercator zanesljiv, dober, korekten in največji partner na slovenskem trgu, njegova rast na novih trgih pa predstavlja skupno razvojno priložnost tako za Mercator kot tudi za dobavitelje. Tako bodo kos tudi posledicam, ki jih prinašata vstop Slovenije v Evropsko unijo in globalizacija. Mercatorjevemu lojalnemu kupcu tako skupaj ponudijo »lokalne« kakovostne izdelke in Mercatorjevo kakovostno storitev.

5. Pilotska tržna raziskava

S tržno raziskavo sem v svoji diplomski nalogi želela ugotoviti stališča Mercatorjevih obstoječih kupcev v Bosni in Hercegovini do izdelkov slovenskih trgovskih blagovnih znamk. Zaradi kratkega časa, ki mi je bil na voljo na terenu, sem v juliju 2003 izvedla 10 poglobljenih intervjujev s potrošniki, ki živijo v Sarajevu oziroma na območju BiH in nakupujejo, oziroma poznajo hipermarket Mercator. Zaradi majhnega vzorca je pri interpretaciji in posploševanju sklepov potrebna previdnost, raziskava, ki je zgolj pilotske narave, pa služi zgolj kot izhodišče za nadaljnje razmišljanje.

V Bosni in Hercegovini je situacija na trgu podobna, kot je bila ob začetku uvajanja trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji. Izdelkov prve generacije, generikov v pravem pomenu besede praktično ni bilo. Četudi so nekateri trgovci pod lastno blagovno znamko večinoma ponujali najbolj osnovne izdelke, za katere je značilna nizka stopnja diferenciacije (npr. sladkor, riž, pomarančni sok, vloženo sadje in zelenjava ...), so jih označevali kar z blagovnimi znamkami.

Pospeševanju prodaje in oglaševanju v skladu s svojimi pričakovanji do vedenja kupcev namenjajo vedno več sredstev, saj se zavedajo, da je za uspeh trgovske blagovne znamke ključnega pomena seznanjenost kupcev z izdelkom oziroma z oznako. Poleg informiranja kupcev o obstoju izdelkov namreč ustvarjajo tudi pozitivne zaznave o njihovi kakovosti. Razlog več za predvidevanje naklonjenosti trgovskim blagovnim znamkam pa je na teh trgih tudi zmanjšana kupna moč.

Strategije slovenskih trgovcev v večji meri sledijo preteklim strategijam trgovskih družb v razvitih državah. Povečujejo informiranost kupcev, saj slaba prepoznavnost izdelkov s trgovsko blagovno znamko vodi v šibko zaznavo vrednosti, ki jo takšni izdelki prinašajo, to pa lahko odločilno vpliva na uspeh trgovskih blagovnih znamk na trgu Bosne in Hercegovine.

5.1. Namen, cilji in hipoteza raziskave

Z raziskavo o odnosu potrošnikov do tujih blagovnih znamk naj bi prišla do ugotovitev, ki so bistvene za nadaljnje poslovanje podjetja Mercator na tujih trgih oziroma za možen vstop nekaterih slovenskih proizvajalcev na tuje trge s svojimi izdelki. S to raziskavo sem želela ugotoviti ali se Mercatorju za tuje trge dolgoročno izplača proizvajati izdelke s trgovsko blagovno znamko.

Cilji raziskave so bili:

- spoznati odnos kupcev do podjetja Mercator ;
- ugotoviti prepoznavnost in mnenje kupcev o trgovskih blagovnih znamkah;
- ugotoviti možne pasti za trgovske blagovne znamke na tujih trgih.

Na osnovi navedenih delnih ciljev pa bomo lahko sklepali o tem ali bodo trgovske blagovne znamke Mercator ogrožene zaradi vstopa tuje konkurence na trg Bosne in Hercegovine.

Sklep bom sprejela na osnovi podatkov, pridobljenih z globinskimi intervjuji, na osnovi odgovorov iz raziskave o odnosu kupcev do trgovskih blagovnih znamk in Mercatorjevih internih podatkov.

Hipoteza moje diplomske naloge je bila, da imajo potrošniki, ki poznajo Mercator in imajo dobre izkušnje s trgovskimi centri, nakupovanjem in z Mercatorjem na splošno, pozitiven odnos tudi do izdelkov trgovske blagovne znamke Mercator (oziroma širše, če imajo potrošniki do nekega trgovskega podjetja pozitiven odnos, bodo imeli pozitiven odnos tudi do izdelkov, označenih s trgovsko znamko tega podjetja).

Izvedeno hipotezo za raziskavo o odnosu potrošnikov do tujih trgovskih blagovnih znamk sem zasnovala na teoretičnih spoznanjih, ki so jih pokazale raziskave na svetovnih trgih. Z njimi so ugotovili, da trgovska blagovna znamka ne napada vodilne blagovne znamke v

določeni blagovni skupini, pač pa sledilca oziroma blagovno znamko, ki ni vodilna (na slovenskem trgu ima Mercator vodilni tržni delež).

Na osnovi navedene hipoteze bom sprejela ali zavrnila izvedeno hipotezo, da imajo potrošniki do tujih trgovskih blagovnih znamk (trgovskih blagovnih znamk tujih proizvajalcev) drugačen odnos kot do trgovskih blagovnih znamk domačih proizvajalcev oziroma da odnos do trgovskih znamk temelji na odnosu do podjetja, ki za trgovsko blagovno znamko stoji, pri čemer je z odnosom do trgovskih blagovnih znamk mišljena predvsem percepcija potrošnikov o kakovosti izdelkov trgovske blagovne znamke.

5.3. Metodologija

Trženjska raziskava je sistematično načrtovanje, zbiranje in analiza podatkov, ki se nanašajo na določene za podjetje pomembne trženjske razmere ter poročanje o rezultatih.

S pilotskimi raziskavami pred samim raziskovanjem poskušamo bodisi testirati vprašalnik (ali ima ustrezna vprašanja, so vprašanja dovolj razumljiva, so ocenjevalne lestvice ustrezne, kakšna je dolžina, so formulacije vprašanj razumljive respondentom, se vprašani odzivajo kot pričakujemo) bodisi preverjamo ali smo si zastavili pravi raziskovalni načrt (smo izbrali pravo eksperimentalno skupino, smo vključili vse vsebine, ki omogočajo odgovoriti na raziskovani problem). S pilotsko raziskavo lahko tudi »predtestiramo« zastavljene hipoteze.

Pilotske raziskave so torej testne izvedenke kasnejših večjih raziskav na reprezentativnih vzorcih. Z njimi dobimo zgolj splošen, zelo generalen in površen vpogled v raziskovani problem in nek splošen občutek, kakšne rezultate bo prinesla prava raziskava.

Rezultatov pilotske raziskave nikakor ne gre posploševati na celotno populacijo in jih obravnavati kot veljavne in zanesljive (po statističnih kriterijih). Pilotske raziskave se običajno izvajajo na t. i. priložnostnih vzorcih (npr. ker so nas zanimali obiskovalci

Mercatorja, smo vprašali nekaj obiskovalcev v najbližji trgovini Mercator, naključnega vzorčenja ni bilo potrebno izvesti).

Raziskava je bila torej sestavljena iz individualnih intervjujev z nekaj (naključnimi) obiskovalci trgovine Mercator v Bosni in Hercegovini in temelji na vprašalniku o poznavanju in odnosu kupcev do trgovskih blagovnih znamk. Vprašalnik je bil sestavljen iz desetih odprtih vprašanj s področja poznavanja trgovske blagovne znamke na splošno - ste opazili izdelke, ki nosijo ime trgovine; po čem se izdelki trgovske blagovne znamke razlikujejo od drugih, njene opaznosti ter vpliv dejstva, da je Mercator trgovec, ki prihaja iz Slovenije - npr. vas moti, da je Mercator trgovec iz Slovenije? (Vprašalnik v prilogi A).

Primarne podatke sem pridobila s pomočjo intervjujev, ki sem jih izvedla na terenu z osebnim spraševanjem, saj ta metoda dosega visok odziv in najboljšo možno reprezentativnost izbranega vzorca ter najhitrejšo pot do želenih podatkov.

5.4. Vzorec

Vzorec kupcev je izbran naključno. Z načinom raziskovalne metode sem zajela ciljno skupino, ki kupuje v Mercatorju in je večinoma iz Sarajeva, saj ima Mercator na trgu Bosne in Hercegovine trenutno le en hipermarket.

Pred izvedbo anketiranja sem preverila ustreznost vprašalnika na dveh osebah. Ker med anketirancema ni prišlo do nejasnosti v zvezi z vprašanji in navedenimi trditvami, ni bilo potrebno dodatno popravljati vprašalnika. Anketiranje sem izvedla v juliju 2003. Vprašanja so bila odprtega tipa.

Končni vzorec sestavlja 10 enot. Kljub temu da ostaja začetna velikost vzorca nespremenjena, se je pomembno zavedati omejitev raziskave. Velikost vzorca predstavlja eno izmed omejitev raziskave, zaradi katere je potrebna previdnost pri posploševanju ugotovitev.

Od 10 anketiranih oseb našega vzorca je bilo 5 moških in 5 žensk v starosti med 25 in 45 (50). Glede na vprašanja in tematiko ter majhnost vzorca, se mi starostna struktura ni zdela tako pomembna. Iskala sem predvsem ljudi, ki so že kdaj kupovali v Mercatorju oziroma tam kupujejo redno.

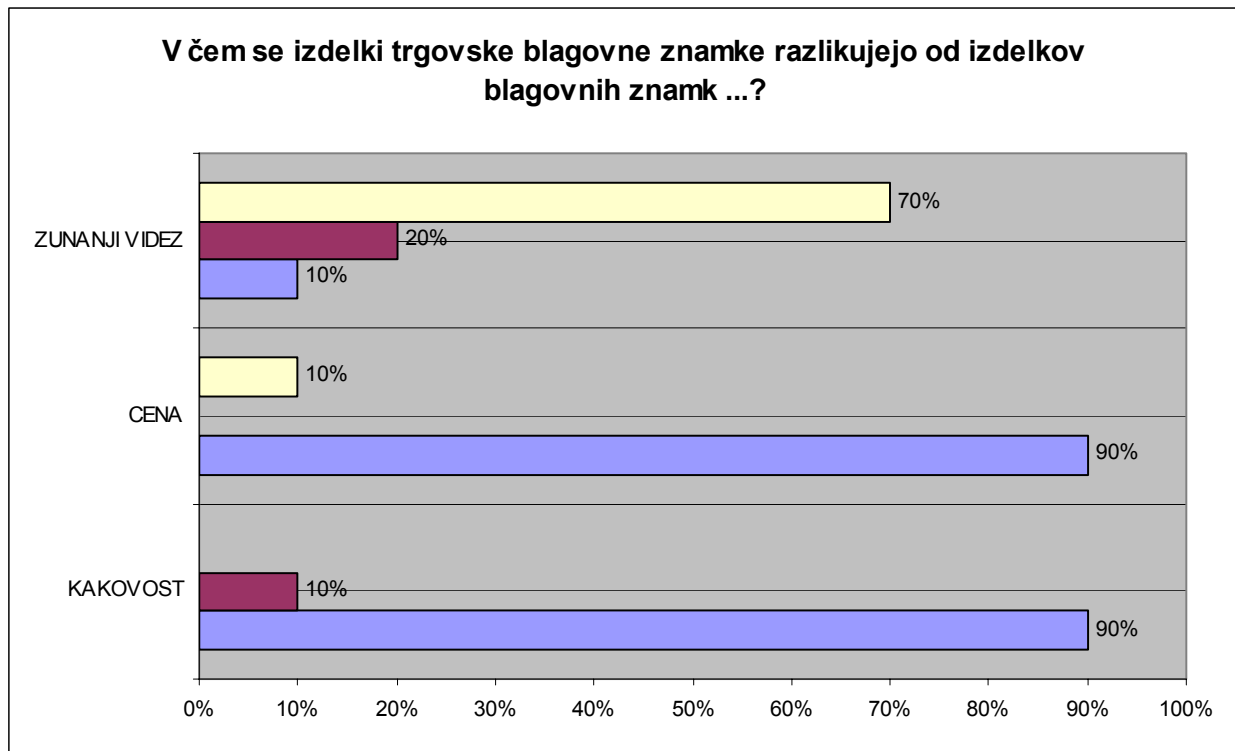
5.5. Analiza odgovorov in rezultati raziskave

Graf 1: Grafični prikaz odgovorov na prvo vprašanje ankete: Ali ste v prodajalni opazili kakšne izdelke, ki nosijo ime trgovine?



Na vprašanje »Ali ste v prodajalni opazili kakšne izdelke, ki nosijo ime trgovine?« je večina (90% vprašanih) odgovorila z da, vendar niso znali točno opredeliti, kaj naj bi to bilo oziroma so bolj kot ne ugibali (npr. »Sem, vendar nisem prepričana, kaj to je. Predvidevam, da gre za proizvode, ki imajo blagovno znamko nekega velikega trgovca, npr. ko Mercator v svoji trgovini prodaja toaletni papir ali milo pod znamko Mercator,« je bil eden bolj značilnih odgovorov). Iz zgornjih odgovorov lahko povzamemo, da se izdelki trgovske blagovne znamke na trgu Bosne in Hercegovine verjetno nahajajo na drugi stopnji razvoja trgovske blagovne znamke. Predvidevamo lahko, da izdelki, ki so sicer že prepoznavni in imajo določeno raven kakovosti, pritegnejo pozornost kupcev predvsem z nizko ceno.

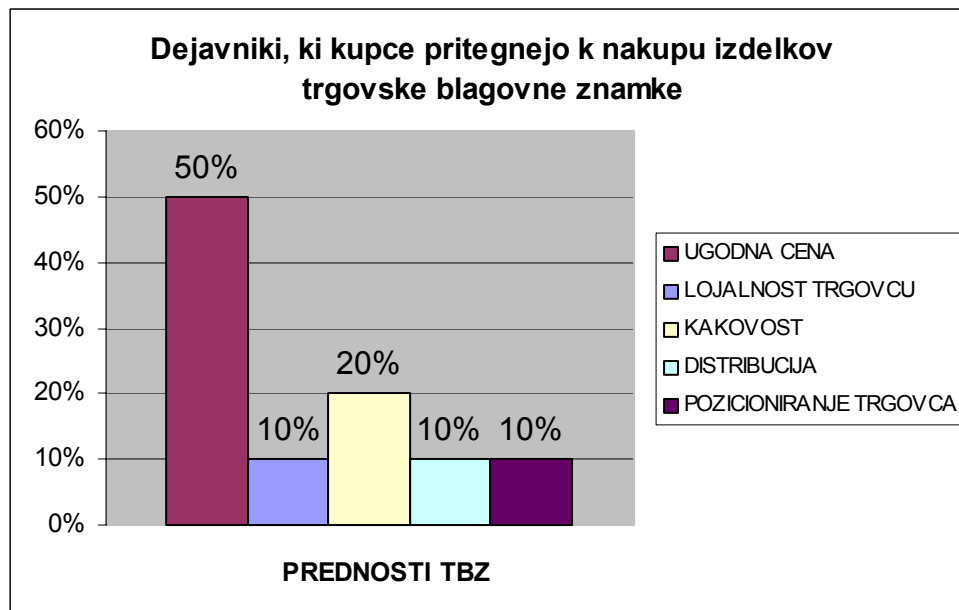
Graf 2: Grafični prikaz odgovorov na drugo vprašanje ankete: "V čem se izdelki trgovske blagovne znamke (t. i. izdelki, ki nosijo ime trgovine) razlikujejo od izdelkov blagovnih znamk? Imajo nižjo ceno, slabšo kakovost, se razlikujejo po zunanjem videzu ...?"



NE VEM
 DA
 NE

Pri razlikovanju izdelkov trgovske blagovne znamke z ostalimi izdelki je prav tako 90% vprašanih navajalo razlike predvsem v kakovosti in ceni ter delno po videzu (npr. »po kakovosti vendar ni vedno pravilo«, »navadno so cenejše«, »vizualni izgled«), kar potrjuje zgornjo ugotovitev. Izdelki trgovske blagovne znamke pritegnejo pozornost kupca predvsem z nizko ceno.

Graf 3: Grafični prikaz odgovorov na tretje vprašanje ankete: »Kateri dejavniki vas pritegnejo k nakupu izdelkov trgovske blagovne znamke (t. i. izdelkov, ki nosijo ime trgovine)?«



Se potrošnikom zdi, da so izdelki trgovske blagovne znamke izdelki slabše kakovosti? Pri dejavnikih, ki kupce pritegnejo k nakupu izdelkov trgovske blagovne znamke, se vprašani prav tako odločajo za (ugodno) ceno (50%), gradnjo lojalnosti (10%), in zagotovljeno kakovost (20%) ter lažjo distribucijo in pozicioniranje s strani trgovca (10%). Pri negativnih dejavnikih oziroma slabostih izdelkov trgovske blagovne znamke pa potrošniki največkrat omenjajo negotovo kakovost (40%).

Na vprašanje o poznavanju izdelkov oziroma o tem ali so respondenti kakšne izdelke trgovske blagovne znamke že kupili, če so z njimi zadovoljni in bi jih kupili še kdaj, največkrat (50%) navajajo t. i. generične izdelke oziroma izdelke prve generacije trgovskih blagovnih znamk, ne glede na to, da v prodajalni obstajajo tudi drugi izdelki (npr. ustekleničeno vodo, toaletni papir, robčke, milo), vendar še vedno raje kupujejo izdelke lastnih proizvajalcev. Že pri tem vprašanju oziroma pri vprašanju »Če bodo še kdaj kupili izdelke v Mercatorju«, so se pojavili prvi odgovori, ki vključujejo »politični aspekt« in sicer 20% respondentov izdelkov Mercatorja ne bi in ne bodo kupovali, saj so izdelki slovenski, npr. »Mislim, da je predvsem potrebno kupovati izdelke domače proizvodnje«.

Trgovina Mercator se kupcem v glavnem zdi v redu (40%), njihova ponudba zelo dobra (70%), cene pa za bosanske razmere relativno visoke (60% vprašanih), še posebno pri izdelkih slovenskih proizvajalcev. (Pri tem vprašanju je potrebna še posebna previdnost, saj so bili intervjuji opravljeni pred oziroma v bližini trgovskega centra Mercator v Sarajevu). Pojavi pa se tudi že drugi odgovor (10% vprašanih) na temo »slovenskosti«: »Moja percepcija Mercatorja je pod neposrednim vplivom percepcije Slovenije ...«.

Graf 4: Grafični prikaz odgovorov na osmo vprašanje ankete: »Vas moti, ker je Mercator trgovsko podjetje iz Slovenije?«



Na vprašanje ali jih moti dejstvo, da je Mercator trgovec iz Slovenije, pa so mnenja deljena. Nekaterim (30% respondentom) se zdi, da so izdelki, ki jih Slovenija izvažava v Bosno in Hercegovino slabši, manj kakovostni kot isti izdelki v Sloveniji, poleg tega pa navajajo tudi politične razloge za zamero Sloveniji, njenim izdelkom in podjetjem, ki izvirajo še iz časov bivše Jugoslavije (potrebne vize za prečkanje meje ...). Ostali, ki so slovenskim izdelkom naklonjeni (70% vprašanih), navajajo tudi »dobre strani obstoja konkurence na trgu, saj je potem izbira za potrošnika večja in boljša«.

Kot dobre strani Mercatorja so navajali dobro lokacijo (30% vprašanih), dobro ponudbo vseh izdelkov na enem mestu (40% vprašanih), od slabih pa večinoma visoke cene (20% vprašanih) in premalo ostale ponudbe (tekstila, tujih blagovnih znamk, ki jih sicer v Bosni še ni – 10% vprašanih).

Znotraj trgovske blagovne znamke Mercator ima zelo slabo prepoznavnost izdelkov Mercatorjeva linija Lumpi, ki je namenjena otrokom (60% vprašanih je sploh ni opazilo, 10% je opazilo le oglase oziroma plakate v trgovini). Delno lahko nepoznavanje pripišemo splošnemu slabemu poznavanju izdelkov trgovske blagovne znamke Mercator, nekaj tudi zato, ker trenutna ponudba izdelkov trgovske blagovne znamke še ni popolna, poleg tega pa Lumpi v bosanskem jeziku ne pomeni ničesar in tako niti ne vzbuja asociacij na izdelke za otroke. Peščica tistih, ki je izdelke poznala, je prepoznala le palčke za čiščenje ušes in penečo kopel (10%).

Iz raziskave lahko ugotovimo, da na trgu Bosne in Hercegovine prepoznavnost trgovske blagovne znamke Mercator ni prav velika. Nekaj je potrebno pripisati dejstvu, da je Mercator edini oziroma prvi trgovec, ki na bosanski trg uvaja izdelke trgovske blagovne znamke, in dejstvu, da je trenutno v Bosni in Hercegovini le en trgovski center oziroma hipermarket Mercator.

Lahko rečemo, da se trgovska blagovna znamka na trgu Bosne in Hercegovine nahaja v začetni fazi, torej v fazi prve generacije trgovskih blagovnih znamk. Predvidevamo lahko, da bo njihova razvojna pot podobna, kot je bila v Sloveniji. Nekaj kupcev, ki pozna kakšen izdelek s trgovsko blagovno znamko, večinoma pozna generične izdelke, kot sta moka ali sladkor, saj je tudi prva asociacija, ki jo navedejo kupci, nizka cena. V skladu z nepoznavanjem izdelkov tudi kakovost še ni definirana oziroma mnenje kupcev o njej še ni trdno izoblikovano.

Trenutna situacija na bosanskem trgu je vsekakor obremenjena tudi s trenutno politično situacijo oziroma odnosom med obema državama. Bosanski kupci so pod močnim vplivom oglaševalskih kampanj, ki so usmerjene proti izdelkom iz Slovenije in oglašujejo podporo domače proizvodnje (npr. »Kupujte 100% domače!«) in podobno. Slovenski izdelki v taki situaciji na trgu ostajajo in se prodajajo le zaradi dejstva, da prehrabena industrija v Bosni in Hercegovini ne pokriva vseh potreb prebivalcev, ne toliko po izdelčnih skupinah kot po kakovosti, kar je še vpliv iz preteklosti, ko je Slovenija veljala za

najbolj razvito deželo v skupni državi Jugoslaviji in so bili slovenski izdelki daleč najbolj cenjeni v vseh ostalih republikah.

Če situacijo primerjamo s situacijo na slovenskem trgu, smo potrošniki tuje trgovske blagovne znamke sprejeli tudi zaradi dejstva, da je za prvimi trgovskimi blagovni znamkami v Sloveniji stal Mercator, kot največji slovenski, torej domači trgovec, in preko tega dejstva lažje sprejeli tudi obstoj vseh ostalih trgovskih verig, ki imajo svoje izdelke pod lastno trgovsko blagovno znamko (Spar, Tuš, Drogerie Markt ...).

»Nagnjenost k nakupu izdelkov s trgovsko blagovno znamko se povečuje s seznanjenostjo kupcev z blagovno znamko, z večanjem zaznave razmerja med vrednostjo in ceno, z večanjem števila družinskih članov, zmanjšuje pa z rastjo zaupanja kupcev v posredna merila kakovosti (oglaševanje, embalaža, cena ...), z naraščanjem tveganja glede stalne kakovosti izdelkov in z naraščanjem družinskega dohodka.«
(Dmitrović, 1999: 74)

6. Sklep

Oblikovanje novih in izbira obstoječih tržnih poti sodita med najpomembnejše odločitve vodstva podjetja. Vsaka raven tržnih poti ustvarja različne prihodke od prodaje in stroške. Ko se podjetje enkrat odloči za določeno strukturo tržnih poti, običajno le-to uporablja več let zato, ker je samo načrtovanje tržnih poti zelo zahteven in drag proces. Pri načrtovanju tržnih poti je treba biti pozoren na distribucijske cilje podjetja, strukturo trga, vrsto blaga in nakupovalne navade.

Pojav trgovskih blagovnih znamk sega že v 19. stoletje, do njihovega razmaha pa je prišlo po drugi svetovni vojni. Z njihovim razmahom je prišlo do spremembe razmerja moči na trgu. Proizvajalce s svojimi interesi in cilji čedalje bolj ogrožajo trgovci, ki so pridobili prevladujoč položaj na trgu. Če so bile trgovske blagovne znamke v preteklosti namenjene potrošnikom z manjšimi dohodki, tega ne moremo več trditi za sedanjost. Njihova priljubljenost se med potrošniki povečuje, večja pa se tudi njihov pomen tako v Sloveniji kot v ostalih državah. Slovenija se od razvitih držav razlikuje po stopnji razvitosti trgovskih blagovnih znamk. Medtem ko imajo te v tujini dolgo zgodovino, so pri nas nekje med drugo in tretjo stopnjo razvoja in zaenkrat prevladujejo med največjimi slovenskimi trgovci in nekaj tujimi na slovenskem trgu. Posebnosti našega trga so tudi proizvajalci trgovskih blagovnih znamk, saj mednje spadajo tudi proizvajalci vodilnih blagovnih znamk, ohlapni predpisi kakovosti izdelkov ter Zakon o standardizaciji.

Na trgu Bosne in Hercegovine je trgovska blagovna znamka relativno nov pojav in zato potrošnikom še nepoznana z vsemi svojimi dobrimi in slabimi lastnostmi. Glede na pretekle izkušnje Slovenije s trgi dežel bivše skupne države in izkušnje z drugih, tujih trgov, se bo trgovska blagovna znamka uspešno pozicionirala tudi na trgu Bosne in Hercegovine. Vprašanje je le, če bodo uspešne trgovske blagovne znamke last slovenskih proizvajalcev oziroma trgovca iz Slovenije.

Odnos potrošnikov do trgovskih blagovnih znamk je tesno povezan z odnosom potrošnika do podjetja, katerega ime izdelki trgovske blagovne znamke nosijo. Tako

imajo potrošniki v Sloveniji pozitiven odnos do Mercatorjevih trgovskih blagovnih znamk, saj Mercator velja za »domačo« trgovsko verigo, ki je tudi sicer zelo vpeta v okolje ter s tem v življenje potencialnih in trenutnih potrošnikov. Odnos do izdelkov trgovske blagovne znamke Mercator je dober gotovo tudi zato, ker za Mercatorjevimi tovrstnimi izdelki stojijo kakovostni slovenski proizvajalci.

Slovenija ima glede na svojo lego in skupno preteklost kar nekaj prednosti pred ostalimi tujimi podjetji/trgovci, ki bodo s svojimi trgovskimi blagovnimi znamkami počasi vstopali na trg Bosne in Hercegovine. Hkrati pa je podvržena raznim negativnim vplivom – prav tako iz skupne preteklosti.

Če Mercator želi postati največje prehrabeno podjetje v Bosni in Hercegovini, mora skrbno izdelati strategijo do trgovskih podjetij in trgovskih blagovnih znamk. Velik poudarek mora nameniti kakovosti svojih izdelkov in čim več sodelovati tudi s kakovostnimi proizvajalci v Bosni in Hercegovini. Pomembno je torej dobro poznavanje širšega in ožjega poslovnega okolja, upoštevanje kulturnih razlik ter najti ustrezen način vstopanja na nove trge, pri čemer je nujna tudi sposobnost prilagajanja trženjskih strategij.

Do tega sklepa sem prišla na podlagi predhodnega teoretičnega dela ter mnenj kupcev, ki sem jih pridobila z individualnimi intervjuji. Smer razvoja trgovske blagovne znamke v Bosni in Hercegovini je sicer težko napovedati. K temu nedvomno prispeva nerazvitost trga zaradi dolgoletne vojne ter vprašljivost številčnosti vstopa tuje konkurence (uspešnih, močnih in uveljavljenih tujih trgovskih podjetij). Odnos kupcev do trgovskih blagovnih znamk bi bilo potrebno natančneje analizirati, saj je v mojo raziskavo za natančnejše sklepanje vključeno premajhno število kupcev.

Literatura in viri

1. Aaker A. David (1991): *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York. 299 str.
2. Anžlovar Petra (2000): »Proizvajalci: Privlačno, a dvorezno«, *Gospodarski vestnik*, rubrika Trgovina, št. 21, str. 7.
3. Anžlovar Petra (2000): »Trgovske znamke živil: Kakovostna košarica po najnižji ceni«, *Gospodarski vestnik*, rubrika Trgovina, št. 21, str. 4.
4. Anžlovar Petra (2001): *Upravljanje blagovnih skupin: Klasika se umika novi organizacijski kulturi*, *Gospodarski vestnik*, Rubrika Trgovina, št. 21, str. 9.
5. Baker Michael, Hart Susan (1999): *Product Strategy and Management*. Salisbury Wiltshire: Prentice Hall Europe. 507 str.
6. Dernovšek Igor (2000): »Drogerijske znamke: Imajo jih samo veliki trgovci«, *Gospodarski vestnik*, rubrika Trgovina, št. 21, str. 5.
7. Dmitrovič Tanja (1999): »Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji, Akademija MM, Slovenska znanstvena revija za trženje, št. 4, Ljubljana, 71-78 str.
8. Drakulič Igor (2001): »Živilska podjetja: Dobavitelji o trgovcih«, *Gospodarski vestnik*, rubrika Trgovina, št. 21, str. 13.
9. Duff Mike (1999): *National brands balance growing PL plan*, <http://www.findarticles.com>, Discount Store News
10. Duff Mike (2001): *Consumer interest in private label continues to build momentum*, <http://www.findarticles.com>, DSN Retailing Today
11. Ehrlich Zidar Miša (2001): *Nakupovalni centri: Hipermarketov še vedno premalo*, *Gospodarski vestnik*, rubrika Trgovina, št. 21, str. 15.
12. Ehrlich Zidar Miša (2001): »Trgovske blagovne znamke: Cenejše od znamk izdelovalca«, *Gospodarski vestnik*, rubrika Trgovina, št. 21, str. 16.
13. Ghose Sanjoy, Lowengart Oded (2001): *Perceptual positioning of international, national and private brands in a growing international market*, *Brand Management*, vol. 9, NO 1.

14. Grm Ana (1995): Marketinški pristop k distribuciji z ustrezno blagovno znamko, Kranj: diplomsko delo: 23 str.
15. Howell Debbie (2002): JPMA offers up best in branded safety: private-label lines continue to increase presence, <http://www.findarticles.com>, DSN retailing today
16. Howell Debbie (2001): Private label expands in the food industry, <http://www.findarticles.com>, DSN Retailing today.
17. Jobber David (1995): Principles and practice of marketing. London: McGraw-Hill Book Company. 745 str.
18. Kline Miro (1999): »Upravljanje ugleda podjetja, Kaj se skriva za imenom podjetja?«, MM.
19. Kline Miro (1999): »Slovenska podjetja so prave muzejske zbirke blagovnih znamk«, MM.
20. Kop Blaž (2001): <http://www.gvrevija.com/trgovina/znacilnosti/embalazaTBZ.html>
21. Koražija Nataša (1997): »Čas za trgovinski skok«, Gospodarski vestnik, rubrika Tržne znamke, št. 27, str. 10.
22. Koražija Nataša (1997): »Moč trgovinskih polic«, Gospodarski vestnik, rubrika Tržne znamke, št. 27 str. 12.
23. Kotler Philip (1996): Marketing Management, Slovenska knjiga, Ljubljana.
24. Križnik Božena (1995): »Razgibalne vaje velikana«, Gospodarski vestnik, str. 14.
25. Matejčič Katarina (2003): »Trgovske znamke kanibalke blagovnim«, Finance, Priloga, št. 55, str. 23.
26. Matejčič Katarina (2002): »Mošnjički so trdno zavezani«, [http:// www.finance-on.net](http://www.finance-on.net)
27. Mercator (1999): Kako naj bi proizvajalci in trgovci skupaj tržno nastopali), Gospodarski vestnik, rubrika Trgovina in trgovci št. 37, str. 6.
28. Mlinarič Urška (2001): Analiza tržnih poti v podjetju Mesarija Mlinarič, d.o.o., Lesce: diplomsko delo; 32-33 str.
29. O'Rourke Kevin (1999): Private label products move into spotlight at drug chains, <http://www.findarticles.com>, Drug Store news.
30. Pavlovčič Lidija (2001): »Intervju: Mercatorjev konzorcij prehrambnih podjetij«, Gospodarski vestnik, rubrika Trgovina, št. 21, str. 18.

31. Pavlovčič Lidija (2000): »Trgovske blagovne znamke: Uspeh odvisen od zaupanja potrošnikov«, Gospodarski vestnik, rubrika Trgovina, št. 21, str. 8.
32. Pavlovčič Lidija (2000): »Vzpon trgovske blagovne znamke«, Gospodarski vestnik, rubrika Trgovina, št. 21, str. 10.
33. Petrin Tea (1996): Tržne poti, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Pilko Simona (2000): »Ugled blagovnih znamk odločilen za gospodarsko rast«, Gospodarski vestnik, rubrika Trgovina, št. 26, str. 35.
35. Potočnik Vekoslav, Petrin Tea: Tržne poti. Ponatis II. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.
36. Potočnik Vekoslav (2000): Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 227 str.
37. Potočnik Vekoslav (2001): Trženje v trgovini. Ljubljana: GV založba. 417 str.
38. Roberts William A. Jr. (2000): More than a name, <http://www.findarticles.com>, Prepared Foods
39. Stern W. Louis, El-Ansary Adel L., Coughlan T. Anne: Marketing channels. Šesta izdaja. New Jersey: Prentice Hall-International, 2001. 576 str.
40. Tkalec Robert (2001): »Blagovne znamke: Do kod bodo segle trgovske znamke«, Gospodarski vestnik, priloga, št. 49, str. 56.
41. Tkalec Robert (2001): »Tržni deleži: Pet trgovcev pokriva 70 odstotkov trga«, Gospodarski vestnik, priloga, št. 49, str. 58.
42. Urbanija Anamarija (1997): »Zakaj bi plačevali razliko, če je ne opazite«, Gospodarski vestnik, priloga, št. 10, str. 22.
43. Vagaja Aleksandra (2003): »Razcvet trgovskih blagovnih znamk«, Finance, priloga, št. 55, str. 21.
44. Ziglar Zig (2000): Ziglar o prodaji. Ljubljana: Lisac&Lisac. 335 str.

PRILOGA A.

VPRAŠALNIK BIH

1. Ste že slišali za »trgovske blagovne znamke«?
DA → Kaj so trgovske blagovne znamke? Morda veste, kdaj rečemo, da je neka blagovna znamka trgovska blagovna znamka?
NE → Ste v prodajalnah morda opazili izdelke, ki nosijo ime trgovine?
2. Kateri dejavniki vas pritegnejo k nakupu izdelkov trgovske blagovne znamke (t. i. izdelki, ki nosijo ime trgovine)?
3. V čem je prednost in v čem slabost/pomanjkljivost »trgovske blagovne znamke« za potrošnika?
4. Ste kdaj opazili izdelke trgovske blagovne znamke Mercator (op. v trgovinah Mercator)?
Prosim, če naštejete vsaj tri.
5. Katere izdelke trgovske blagovne znamke Mercator ste že kdaj kupili in kaj mislite o njih?
Ocenite kakovost, ceno, so vredni zaupanja? Ste s temi izdelki zadovoljni?
6. Bi še kdaj kupili te izdelke?
Zakaj DA?
Zakaj NE?
7. Kakšen se vam zdi Mercator kot prodajalna? Ima dobro/slabo ponudbo, kakšna je kakovost prodaje, kakšne so cene, sodobna oprema ...?
8. Vas moti, ker je Mercator »trgovec iz Slovenije«?
Zakaj DA?
Zakaj NE?
9. Katere so dobre strani Mercatorja, katere slabe – primerjava s konkurenco?
10. Ste v prodajalnah opazili izdelke z imenom Lumpi? (veste, da je tudi to »trgovska blagovna znamka«? Morda veste čigava?)

PRILOGA B.

Nekaj izdelkov TBZ Mercator znanih slovenskih proizvajalcev



Vir: <http://www.mercator.si>